

**IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN
FINANCIERA Y ASEGURAR LA ALINEACIÓN DE SUS CUATRO UNIDADES
DE SOPORTE.**

LINA MARIA ALARCON NUÑEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2009

**IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN
FINANCIERA Y ASEGURAR LA ALINEACIÓN DE SUS CUATRO UNIDADES
DE SOPORTE.**

LINA MARIA ALARCON NUÑEZ

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

Director
German Alarcón Quintero
Ingeniero Civil

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2009

AGRADECIMIENTOS

*Al Ingeniero German Alarcón Quintero,
Director del presente proyecto,
Por su apoyo incondicional.*

*Al Ingeniero Luis Eduardo Becerra,
Jefe de la División Financiera,
Por su aporte invaluable, experiencia
y crítica profesional.*

*A la Ingeniera Juliana Peña,
Líder de Calidad de la División Financiera,
Por su apoyo y compromiso.*

*A todo el personal de la División Financiera
por su colaboración durante el
desarrollo del proyecto.*

*A todos aquellos quienes hicieron parte de este
proyecto y ayudaron de una u otra forma a
su conclusión, mi más sincera gratitud.*

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO	3
1.1 OBJETIVOS	3
1.1.1 Objetivo General.	3
1.1.2 Objetivos Específicos.	3
1.2 ALCANCE DEL PROYECTO	4
1.3 JUSTIFICACIÓN	5
1.4 METODOLOGIA DEL PROYECTO	7
1.4.1 Recopilación bibliográfica.	7
1.4.2 Evaluación de Intangibles para crear valor al interior de la División Financiera.	8
1.4.3 Diseño e implementación del programa de comunicación de la Estrategia Corporativa (Plan Estratégico).	8
1.4.4 Aplicación de herramientas para conocer gradiente de aprendizaje estratégico.	8
1.4.5 Revisión y ajuste de los indicadores actuales del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la División Financiera.	9
1.4.6 Diseño de instrumentos para realizar seguimiento a las iniciativas estratégicas de la División Financiera.	9
1.4.7 Realización de talleres vivenciales para fomentar cultura de Trabajo en equipo, Alineación con la estrategia, Liderazgo ejecutivo y Cultura organizacional de ejecución de la estrategia.	10
1.4.8 Diseño de los modelos de gestión de las Unidades de Soporte.	10
1.4.9 Diseño y configuración de los Cuadros de Mando Integral (C.M.I.) de las Unidades de Soporte.	11
1.4.10 Diseño de las iniciativas estratégicas para las diferentes Unidades de Soporte.	11
1.4.11 Elaboración del documento trabajo de grado.	11
1.5 MARCO CONCEPTUAL	11
1.5.1 Estado del arte.	12
2. DESCRIPCIÓN DE LA DIVISIÓN FINANCIERA DE LA UIS	19
2.1 GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD	19
2.2 DIVISIÓN FINANCIERA	20
2.2.1 Sección de Presupuesto.	22
2.2.2 Sección de Tesorería.	24
2.2.3 Grupo de Inventarios.	26
2.2.4 Sección de Contabilidad.	27
2.2.5 Grupos de Apoyo.	28

2.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO	30
2.4 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO FINANCIERO	31
3. EVALUACIÓN DE INTANGIBLES PARA CREAR VALOR AL INTERIOR DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	33
3.1 ESTADO DEL ARTE DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	35
3.2 CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	36
3.2.1 Debilidades para adelantar el Plan Estratégico.	36
3.2.2 Fortalezas para adelantar el Plan Estratégico.	37
3.3 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES	38
3.3.1 Vectores de la Matriz Estratégica de la División Financiera.	40
3.4 REVISIÓN Y AJUSTE DE LOS INDICADORES ACTUALES	43
Cuadro 1. Relación de Indicadores del Sistema de Gestión de la División Financiera.	44
3.5 SEGUIMIENTO A LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	46
3.6 ACCIONES Y COMPROMISOS REQUERIDOS PARA EJECUTAR EL PLAN ESTRATÉGICO	48
4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	50
4.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	51
4.2 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	52
4.2.1 Comunicar la Misión, Visión y Valores Organizaciones a través de carteleras.	53
4.2.2 Comunicar el Plan Estratégico mediante reuniones periódicas.	54
4.2.3 Comunicar Objetivos e Iniciativas a través de la Página WEB de la División Financiera.	57
4.2.4 Comunicar Objetivos Estratégicos a través de medios impresos.	59
5. DISEÑO DEL GRADIENTE DE APRENDIZAJE ESTRATÉGICO	60
5.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA PRIMERA MEDICIÓN	61
5.1.1 Tendencia de trabajo en equipo.	62
5.1.2 Liderazgo ejecutivo para comunicar y adelantar la estrategia. (Calidad de Liderazgo Ejecutivo)	66
5.1.3. Grado de alineación de los funcionarios con la estrategia de la División Financiera.	69
5.1.4. Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia.	73
5.2 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS SEGUNDA MEDICIÓN	80
5.2.1 Tendencia de trabajo en equipo.	80
5.2.2 Calidad de Liderazgo Ejecutivo.	82
5.2.3 Grado de alineación con la Estrategia de la División.	83
5.2.4. Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia.	88
5.3 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA CURVA DE APRENDIZAJE	91
5.3.1 Análisis del progreso de la División Financiera.	91

6. DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LAS SECCIONES Y UNIDADES DE APOYO	93
6.1 METODOLOGÍA DEL DISEÑO	93
6.2 MODELO DE GESTIÓN DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO	95
6.2.1 Foco de la Sección de Presupuesto.	95
6.2.2 Líneas Estratégicas de Impulso.	96
6.3 MODELO DE GESTIÓN DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA	98
6.3.1 Foco de la Sección de Tesorería.	98
6.3.2 Líneas Estratégicas de Impulso.	99
6.4 MODELO DE GESTIÓN DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD	100
6.4.1 Foco de la Sección de Contabilidad.	101
6.4.2 Líneas Estratégicas de Impulso.	102
6.5 MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO DE INVENTARIOS	102
6.5.1 Foco del Grupo de Inventarios.	103
6.6 MODELO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE APOYO ESTAMPILLA PRO-UIS	105
6.6.1 Foco de la Unidad de Apoyo Estampilla PRO-UIS.	106
6.6.2 Líneas Estratégicas de Impulso.	106
6.7 MODELO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE APOYO CARTERA	107
6.7.1 Foco de la Unidad de Apoyo Cartera.	108
7. DISEÑO Y CONFIGURACIÓN DE LOS CUADROS DE MANDO INTEGRAL (CMI) DE LAS UNIDADES DE SOPORTE	110
7.1 GENERALIDADES	110
7.2 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO	114
7.2.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral.	114
7.2.2 Sistema de Gestión Estratégico.	115
7.2 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA	116
7.2.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral.	116
7.2.2 Sistema de Gestión Estratégico.	117
7.3 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD	117
7.3.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral.	117
7.3.2 Sistema de Gestión Estratégico.	119
7.4 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA GRUPO DE INVENTARIOS	120
7.4.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral.	120
7.4.2 Sistema de Gestión Estratégico.	121
7.5 DISEÑO DEL C.M.I DE LA UNIDAD DE APOYO ESTAMPILLA PRO UIS	122
7.5.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral.	122
7.5.2 Sistema de Gestión Estratégico.	124
7.6 DISEÑO DEL C.M.I DE LA UNIDAD DE APOYO CARTERA	124
7.6.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral.	125
7.6.2 Sistema de Gestión Estratégico.	126
8. DISEÑO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LAS DIFERENTES UNIDADES DE SOPORTE	127
8.1 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO	128

8.1.1 IE-1 Proyecto de sensibilización y capacitación para las UAA´s en diseño y ejecución presupuestal.	128
8.1.2 IE-2 Proyecto para desarrollar una herramienta inteligente que permita reducir los errores.	129
8.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA	130
8.2.1 IE-1 Sensibilización a proveedores y acciones de tipo administrativo para ordenadores del gasto.	130
8.2.2 IE-2 Socialización del Sistema de Recaudo a través de código de barras e interactuar con entidades financieras.	131
8.2.3 IE-3 Proyecto para estructurar política Institucional sobre inversiones de los recursos financieros.	132
8.3 INICIATIVA ESTRATÉGICA DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD	133
8.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA GRUPO DE INVENTARIOS	134
8.4.1 IE-1 Plan para mejorar el Módulo de Inventarios	134
8.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA UNIDAD DE APOYO ESTAMPILLA PRO UIS.	135
8.5.1 IE-1 Actualización de la Base de Datos de recaudadores de la Estampilla PRO UIS.	136
8.5.3 IE-2 Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS.	137
8.6 INICIATIVA ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE APOYO CARTERA	138
8.6.1 IE-1 Sensibilización de los programas de financiación y el sistema de recaudo.	138
9. ALINEACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES	139
CONCLUSIONES	144
RECOMENDACIONES	147
BIBLIOGRAFÍA Y E-GRAFÍA	149

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Las 5 fases del modelo de Horváth & Partners para la implantación de un Cuadro de Mando Integral.	13
Figura 2. Esquema organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS.	21
Figura 3. Estructura Organizacional División Financiera UIS.	22
Figura 4. Informes de Estados Financieros y sus destinos	28
Figura 5. Mapa de Procesos institucional.	31
Figura 6. Cronograma de actividades segundo semestre 2008.	52
Figura 7. Imágenes del afiche y separador de libro.	54
Figura 8. Imagen Cartelera de la División Financiera.	54
Figura 9. Imágenes Capacitación conceptos básicos de BSC.	55
Figura 10. Imágenes Reuniones periódicas con los grupos.	56
Figura 11. Imágenes Talleres vivenciales.	57
Figura 12. Imagen de la Página WEB de la División Financiera.	58
Figura 13. Imágenes Entrega de la cartilla de BSC.	59
Figura 14. Modelo de Gestión de la Sección Presupuesto.	96
Figura 15. Modelo de Gestión de la Sección Tesorería.	99
Figura 16. Modelo de Gestión de la Sección Contabilidad.	101
Figura 17. Modelo de Gestión del Grupo de Inventarios.	103
Figura 18. Modelo de Gestión de Estampilla PRO-UIS.	105
Figura 19. Modelo de Gestión de Cartera.	108
Figura 20. Intervalos de cumplimiento con sus respectivos semáforos de alerta.	112
Figura 21. Matriz Estratégica o CMI de la Sección de Presupuesto.	114
Figura 22. Matriz Estratégica o CMI de la Sección de Tesorería.	116
Figura 23. Matriz Estratégica o CMI de la Sección de Contabilidad.	119
Figura 24. Matriz Estratégica o CMI del Grupo de Inventarios.	121
Figura 25. Matriz Estratégica o CMI de Estampilla PRO UIS.	123
Figura 26. Matriz Estratégica o CMI de Cartera.	125

LISTA DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1. Radar de descripción Equipos de Alto Desempeño División Financiera en la primera medición.	64
Gráfica 2. Liderazgo Ejecutivo de la División Financiera en la primera medición.	68
Gráfica 3. Resultados consolidados por aspecto evaluado del grado de alineación de la primera medición.	73
Gráfica 4. Radar detallado SFO División Financiera de la primera medición.	77
Grafica 5. Radar del equipo de trabajo por áreas de la segunda medición.	82
Gráfica 6. Resultados de Liderazgo individual de la primera y segunda medición.	84
Gráfica 7. Grado de alineación por aspecto de la primera y segunda medición.	87
Gráfica 8. Radar comparativo SFO División Financiera.	90
Grafica 9. Gradiente de aprendizaje de la División Financiera.	92

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Relación de Indicadores del Sistema de Gestión de la División Financiera.	44
Cuadro 2., Descripción comparativa del equipo de trabajo por áreas.	81
Cuadro 3. Resumen comparativo por factor del grado de alineación estratégica	85
Cuadro 4. Diagnostico comparativo SFO por principio.	89
Cuadro 5. Relación de indicadores estratégicos del Sistema de Gestión de la Sección de Presupuesto	115
Cuadro 6. Relación de indicadores del Sistema de Gestión de la Sección de Tesorería.	117
Cuadro 7. Relación de indicadores estratégicos de la Sección de Contabilidad.	120
Cuadro 8. Relación de indicadores estratégicos del Grupo de Inventarios	122
Cuadro 9. Relación de indicadores estratégicos de Estampilla PRO UIS.	124
Cuadro 10. Relación de indicadores estratégicos de Cartera.	126

LISTA DE ANEXOS

- ANEXO 1. Mapa Estratégico de la División Financiera.
- ANEXO 2. Vector Implementar la Planificación de la Actividad Financiera.
- ANEXO 3. Vector Desarrollar procesos, operaciones y transacciones.
- ANEXO 4. Vector Adelantar y desarrollar acuerdos con las UAA´s.
- ANEXO 5. Vector Mantener un cumplimiento externo adecuado.
- ANEXO 6. Hojas de vida de los indicadores estratégicos.
- ANEXO 7. Soporte de la División de Servicios de Información.
- ANEXO 8. Herramienta informática del Cuadro de Mando Integral de la División Financiera.
- ANEXO 9. Ficha técnica de las Iniciativas Estratégicas.
- ANEXO 10. Planes de acción de las Iniciativas Estratégicas.
- ANEXO 11. Cartilla de Balanced Scorecard.
- ANEXO 12. Formato de la encuesta Equipos de Alto Rendimiento.
- ANEXO 13. Descripción del equipo de trabajo por áreas en la primera medición.
- ANEXO 14. Formato de la encuesta Liderazgo Ejecutivo.
- ANEXO 15. Resultados del liderazgo en la División Financiera en la primera medición.
- ANEXO 16. Formato de la encuesta Alineación Estratégica.
- ANEXO 17. Resultados por factor del grado de alineación estratégica en la primera medición.
- ANEXO 18. Formato de la encuesta Organizaciones Focalizadas en la Estrategia.
- ANEXO 19. Diagnostico SFO por principio de la primera medición.
- ANEXO 20. Perfil comparativo del liderazgo.
- ANEXO 21. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Presupuesto.
- ANEXO 22. Herramienta informática en Excel para la Sección de Presupuesto
- ANEXO 23. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Tesorería.
- ANEXO 24. Herramienta informática en Excel para la Sección de Tesorería
- ANEXO 25. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Contabilidad.
- ANEXO 26. Herramienta informática en Excel para la Sección de Contabilidad.)
- ANEXO 27. Hojas de vida de los indicadores del Grupo de Inventarios.
- ANEXO 28. Herramienta informática en Excel para el Grupo de Inventarios.
- ANEXO 29. Hojas de vida de los indicadores de Estampilla PRO UIS.
- ANEXO 30. Herramienta informática en Excel de Estampilla PRO UIS
- ANEXO 31. Hojas de vida de los indicadores de Cartera.
- ANEXO 32. Herramienta informática en Excel de Cartera
- ANEXO 33. Instructivo de la ficha técnica para las iniciativas estratégicas.
- ANEXO 34. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Presupuesto.
- ANEXO 35. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Tesorería.
- ANEXO 36. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Contabilidad.
- ANEXO 37. Formato de las Iniciativas Estratégicas del Grupo de Inventarios.
- ANEXO 38. Formato de las Iniciativas Estratégicas de Estampilla PRO UIS.
- ANEXO 39. Formato de las Iniciativas Estratégicas de Cartera.
- ANEXO 40. Portafolio del Capital Humano de la División Financiera.
- ANEXO 41. Portafolio del capital de Información de la División Financiera.

RESUMEN

TÍTULO: “IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA Y ASEGURAR LA ALINEACIÓN DE SUS CUATRO UNIDADES DE SOPORTE” ♦

AUTOR: ALARCÓN NUÑEZ, Lina María.♦♦

PALABRAS CLAVES: *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral♦♦♦, alineación estratégica, activos intangibles, gradiente de aprendizaje estratégico, programa de comunicación, modelos de gestión, indicadores de resultado y de actuación, iniciativas estratégicas.

DESCRIPCIÓN:

El proyecto ofrece un esquema detallado acerca de la implantación del Plan Estratégico al interior de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander utilizando la metodología *Balanced Scorecard* y la alineación de sus Unidades de Soporte. El diseño de dicho plan se llevó a cabo con el desarrollo del proyecto de grado “APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA”, adelantado durante la vigencia del 2007 por una estudiante de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander.

El proceso de implantación inició con una evaluación de los activos intangibles para conocer el estado del arte de la División Financiera en lo que refiere a preparación para la ejecución de la estrategia. Con base en lo anterior, se definieron los aspectos más relevantes a indagar sobre los activos intangibles que deberían desarrollarse al interior de la División con el fin de lograr un crecimiento en el aprendizaje estratégico representando en el gradiente de aprendizaje.

Paralelamente, se diseñó el programa de comunicación del Plan Estratégico para socializar a todos los funcionarios la estrategia mediante los diferentes mecanismos de comunicación. Una vez sensibilizado el personal en relación con el Plan Estratégico, se procedió con el diseño de los modelos de gestión y configuración de los Cuadros de Mando Integral, con sus respectivos indicadores de resultado y actuación, para cada una de las Unidades de Soporte que hacen parte de la División Financiera. Esto permitió conocer cómo le apunta cada una de ellas al éxito del Plan Estratégico. Finalmente, se alinearon los activos intangibles con la estrategia de la División Financiera para la creación sustentable de valor.

El desarrollar un sistema de gestión del desempeño basado en la metodología del *Balanced Scorecard*, le permitió a la División Financiera focalizar las actividades de todo el personal en la búsqueda de la consecución de la estrategia.

♦ Trabajo de grado.

♦♦ Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Ing. German Alarcón Quintero.

♦♦♦ En adelante se utilizará la sigla CMI para referirse a Cuadro de Mando Integral.

ABSTRACT

TITLE: "IMPLANTATION OF THE FINANCE DIVISION'S *BALANCED SCORECARD*, AND ASSURE THE ALIGNMENT OF ITS FOUR SUPPORT UNITS".[♦]

AUTHOR: ALARCÓN NUÑEZ, Lina María.^{♦♦}

KEY WORDS: *Balanced Scorecard*, strategic distribution, intangible actives, strategic apprenticeship gradient, communication program, procedure module, results indicators and performance indicators, strategic initiative.

DESCRIPTION:

This project offers a detailed outline about the implantation of the strategic plan inside the Finance Division of the Industrial University of Santander utilizing the *Balanced Scorecard* methodology and the alignment of its support units. The design of the above mentioned plan was carried out with the development of the graduation project: "APPLICATION OF THE *BALANCED SCORECARD* METHODOLOGY IN THE DESIGN OF A STRATEGIC PROCEDURE SYSTEM FOR THE FINANCE DIVISION", developed during the year 2007 by a student of the industrial and corporate studies of the Industrial University of Santander.

The process of implantation began with an evaluation of the intangible actives to get to know the status/condition of the Finance Division regarding the preparation for the strategic execution. Based on the latter, the most relevant aspects of the intangibles actives that should be develop inside the Division were defined to achive a growth in the strategic learning/apprenticeship represented by the apprenticeship gradient. Alongside, the Strategic Plan communication program was designed to socialize all officials with the strategy using different communication mechanisms. Once the staff was sensitized in relation with the Strategic Plan, the design of the procedure module and configuration of the *Balanced Scorecard* (with its respective performance and result indicators for each finance division support unit followed. This allowed us to know how each of them aims to the success of the Strategic Plan. Finally, the intangible actives were aligned with the Finance Division strategy to create sustainable value.

Developing a performance procedure system based in the *Balanced Scorecard* methodology, permitted the Finance Division to focalize the activities of all staff in the search of the strategy attainment.

[♦] Trabajo de grado

^{♦♦} Universidad Industrial de Santander, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Director Ing. German Alarcón Quintero.

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, la forma de ejecutar un proceso, etc.

¹**ALINEACIÓN ESTRATÉGICA:** encausar a toda una organización en una única dirección estratégica con el propósito de que el valor que se genere por la interacción sea mayor que la suma de las partes.

BSC (*Balanced Scorecard*): Sistema de Gestión Estratégico desarrollado por Robert S. Kaplan y David P. Norton, que se ha convertido en la principal herramienta gerencial para traducir la estrategia en términos operativos y darla a conocer en todos los niveles de la organización. Adicionalmente sirve para manejar un lenguaje común y para la gestión y ejecución de los objetivos e indicadores que miden el éxito empresarial.

C.M.I: Cuadro de Mando Integral. Traducción al idioma español de *Balanced Scorecard*.

¹ KAPLAN Robert S. y NORTON David P. Alignment, Cómo alinear la organización a la estrategia a través del Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2004. p. 9.

ESTRATEGIA: es el conjunto de líneas estratégicas de impulso o temas estratégicos que define una empresa con el fin de lograr su misión, visión y objetivos.

CARGOS ESTRATÉGICOS: son aquellos puestos de trabajo en los que los funcionarios tienen el mayor impacto en la mejora de los procesos internos críticos que comporta la estrategia y esto se logra mediante el desarrollo de las competencias claves requeridas.

GRADIENTE DE APRENDIZAJE: mide la forma como la organización aprende en la medida que repite con las mejores prácticas sus procesos.

IMPLANTACIÓN: Garantiza la ejecución de la visión y de las estrategias para toda la organización.

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 DE GESTIÓN: refleja los principales procesos que debe desarrollar para conseguir los propósitos de largo plazo previstos, y estos procesos se representan por las diferentes líneas estratégicas de impulso a desarrollar

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: propósitos muy concretos sobre 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: La Financiera, de los clientes, de los procesos internos críticos y la de innovación, aprendizaje y crecimiento.

RELACIÓN CAUSA-EFECTO: 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 el 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.

UNIDADES DE SOPORTE: hace referencia a las secciones de la División Financiera, a saber Presupuesto, Tesorería, Contabilidad; el Grupo de Inventarios; y las dos unidades de apoyo: Estampilla PRO UIS y Cartera.

INTRODUCCIÓN

Cada vez son más las organizaciones que han logrado la implantación de la estrategia con éxito utilizando un sistema de gestión del desempeño basado en la metodología del *Balanced Scorecard*. Para lograr una implantación exitosa de la estrategia es necesario aplicar los cinco principios de una organización focalizada en la estrategia. Estos principios son: Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo, traducir la estrategia en términos operativos, alinear toda la organización con la estrategia, hacer de la estrategia un trabajo de todos y finalmente hacer de la estrategia un proceso continuo.

La alineación visualiza la manera cómo cada funcionario desde su puesto de trabajo le aporta a los logros de la organización y la claridad que tienen de suplir las necesidades de los clientes. Por esta razón, la alineación estratégica es el componente o principio más importante a la hora de implementar los sistemas de gestión estratégico, y el que mayores beneficios genera a las organizaciones.

Una vez la organización desarrolla su estrategia y propuesta de valor, cada una de las unidades operativas debe elaborar su plan a largo plazo y un CMI compatible con el de la organización. Los CMI de las unidades operativas deben reflejar tanto la excelencia local como el aporte corporativo.

La División Financiera consciente de la gran responsabilidad que tenía para el excelente funcionamiento de la Institución en la vigencia del año 2007 se atrevió a ser pionera dentro de la Universidad Industrial de Santander en desarrollar un marco estratégico de gestión con la metodología del *Balanced Scorecard*, el cual entregó el marco integral del modelo de gestión y el CMI con su sistema de

objetivos, indicadores e iniciativas.

De otra parte, para que el sistema de gestión estratégico diseñado tome el dinamismo y la fuerza necesaria para que se convierta en la herramienta para la toma de decisiones dentro de la División Financiera se requiere alinear sus cuatro Secciones y dos Unidades de Apoyo, situación que debe desarrollarse en procura de fomentar una cultura de trabajo en equipo, de liderazgo y medición para lograr con el transcurso del tiempo convertir la División Financiera en una organización centrada en la ejecución de su estrategia

Con base en lo anterior, el objetivo principal del proyecto es generar lineamientos con el fin de favorecer una cultura de comunicación efectiva y monitoreo permanente del Cuadro de Mando Integral de la División Financiera. Adicionalmente, realizar el desdoblamiento hacia abajo de la Estrategia Corporativa de la División Financiera y la alineación de sus Unidades de Soporte.

Con el presente trabajo de grado se pretende básicamente poner en marcha un programa de comunicación del Plan Estratégico de la División Financiera para lograr el compromiso de los funcionarios en su implementación. Por otra parte, diseñar los modelos de gestión para cada una de las Secciones y Unidades de Apoyo, y la posterior configuración de los CMI para alcanzar la alineación estratégica de toda la División.

1. ESPECIFICACIONES DEL PROYECTO

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo General. Utilizar la metodología del *Balanced Scorecard* para generar las sinergias necesarias con el fin de crear y vivir una cultura de comunicación efectiva y desarrollar un proceso de monitoreo permanente al Cuadro de Mando Integral de la División Financiera. Adicionalmente, realizar el desdoblamiento hacia abajo de la Estrategia Corporativa de la División Financiera y la alineación de las cuatro unidades de soporte con los objetivos corporativos.

1.1.2 Objetivos Específicos.

- Consolidar el proceso de medición de los nuevos indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral de la División Financiera para que su monitoreo y medición se desarrolle de una manera segura, sencilla y confiable.
- Diseñar y configurar los modelos de gestión y los Cuadros de Mando Integral de las cuatro unidades de soporte, con el fin de alinearlas con los propósitos corporativos de la División Financiera. Las unidades de soporte sujetos de este objetivo son: Grupo de Inventarios, Sección de Contabilidad, Sección de Presupuesto y Sección de Tesorería.
- Diseñar y estructurar las diferentes iniciativas estratégicas que surjan del diseño de los Cuadros de Mando Integral de las cuatro unidades de soporte, anteriormente relacionadas.

- Diseñar y aplicar herramientas que permitan a futuro asegurar la puesta en marcha y seguimiento de las seis iniciativas estratégicas que apalancan el Cuadro de Mando Integral corporativo de la División Financiera.
- Fomentar al interior de la División Financiera una cultura de trabajo en equipo, liderazgo ejecutivo y de alineación con los propósitos corporativos de la División Financiera, con el fin de preparar a todos los funcionarios sobre la ejecución de la estrategia enmarcada en el Cuadro de Mando Integral.
- Establecer el gradiente de aprendizaje estratégico que va lograr la División Financiera dentro del marco de ser una organización focalizada en la estrategia, sus mejores prácticas como equipo de trabajo, el liderazgo ejecutivo para motivar el logro de los objetivos y metas y la alineación de los funcionarios con el Plan Estratégico de la División Financiera.
- Asegurar la obtención de la información de las variables componentes de los indicadores estratégicos de la División Financiera y de sus cuatro unidades de soporte y apoyar el desarrollo de una cultura de documentar los resultados obtenidos con el fin de iniciar la construcción de la memoria institucional de la ejecución del Plan Estratégico Corporativo.

1.2 ALCANCE DEL PROYECTO

Con el desarrollo del proyecto se entregarán a la División Financiera los siguientes productos:

- Diseño de los cuatro modelos de gestión de las unidades de soporte, para crear alineación con la Estrategia Corporativa de la División Financiera.
- Configuración y puesta en marcha de los cuatro Cuadros de Mando Integral para las respectivas unidades de soporte, con el fin de medir el aporte que cada unidad entrega para la ejecución de la estrategia de la División

Financiera.

- Aplicar cuatro instrumentos (encuestas) e interpretar los resultados (mediciones realizadas la primera al inicio del proyecto y la segunda en la etapa final) que permitirán establecer el gradiente de aprendizaje estratégico para la División Financiera. La aplicación de las encuestas tiene como objetivo, conocer qué tanto avanzó la División Financiera dentro de la ejecución del Proyecto en crear la nueva cultura necesaria para convertirse en una organización centrada en la ejecución de la estrategia. Los instrumentos (encuestas) a aplicar son las siguientes: Tendencia de trabajo en equipo al interior de la División Financiera, Liderazgo ejecutivo para adelantar la estrategia, Grado de alineación de los funcionarios con la estrategia de la División Financiera y Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia.
- Seguimiento y monitoreo al desarrollo de las seis iniciativas estratégicas que dan soporte y apalancamiento a la ejecución del Plan Estratégico de la División Financiera.
- Diseñar e implementar un programa de comunicación del Plan Estratégico de la División Financiera, con el fin de socializarlo para que todos los funcionarios lo interioricen y crear conciencia y compromiso en su implementación.

Como valor agregado del proyecto se entrega el diseño y desarrollo de los modelos de gestión estratégica para las Unidades de Apoyo, Cartera y Estampilla PRO UIS, debido a que éstas son fundamentales para los resultados de la División, por tal motivo el alcance del proyecto fue ampliado.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la Universidad Industrial de Santander se administran alrededor de 250.000

millones de pesos al año, cifra significativa que exige un proceso financiero controlado, eficiente y eficaz. Para ello, se requiere múltiples coordinaciones entre los diferentes actores del proceso para que los resultados generen el valor agregado que espera la Universidad.

Todo lo anterior refleja la complejidad del proceso financiero, y asimismo evidenció la necesidad de implementar una herramienta de gestión que permita administrarlo eficientemente.

Consciente de esta situación, la jefatura de la División Financiera optó por aplicar la herramienta gerencial del *Balanced Scorecard* para integrar sus objetivos corporativos, circunstancia que se logró con el diseño del Plan Estratégico. Sin embargo, un proyecto completo de BSC no implica tan sólo el diseño de la estrategia, sino que comprende otras actividades para lograr una verdadera ejecución de la misma.

Después del diseño de la estrategia, una de las actividades más complejas a la hora de poner en marcha un proyecto de *Balanced Scorecard*, es cómo lograr la alineación de las unidades claves de la organización con los propósitos corporativos. Ese es el principal resultado que se espera lograr con el desarrollo del presente proyecto, el cual contempla realizar las actividades de comunicación necesarias para poder socializar el Plan Estratégico Corporativo. Una vez socializado, se pretende que se entienda e interiorice por parte de los funcionarios claves de la División Financiera, de tal manera que la División empiece a convertirse en una organización focalizada en la ejecución de su estrategia. Adicionalmente, la alineación se logrará con el diseño de los respectivos Cuadros de Mando Integral de cada una de las cuatro Secciones y dos Unidades de Apoyo; y con su puesta en marcha cada una de ellas debe visualizar cuál es su aporte al desarrollo del posicionamiento estratégico de la División Financiera dentro de la Universidad Industrial de Santander, en los

próximos cinco años.

1.4 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

1.4.1 Recopilación bibliográfica. En esta etapa del proyecto se indagó sobre la literatura existente tanto académica como aplicada, sobre los principios y metodologías para convertir a una organización en una empresa focalizada en la ejecución de su Plan Estratégico y en mantener alineadas a sus diferentes unidades de negocio, objetivo fundamental del Proyecto. Asimismo, fue necesario conocer al detalle el proyecto de grado “APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA”, el cual se desarrolló para definir el Plan Estratégico, cuyo contenido se convirtió en el insumo básico e inicial del proyecto a desarrollar.

De otra parte, se debió investigar sobre la aplicación e interpretación de las diferentes herramientas (encuestas) que permiten conocer el gradiente de aprendizaje estratégico que alcanzó la División Financiera dentro del desarrollo y ejecución de esta propuesta académica para con los múltiples elementos aplicados y evaluados.

Las fuentes de información fueron primarias y secundarias, en las primeras se consultó la información existentes al interior de la División Financiera en todos sus contextos y en las segundas se utilizaron los diferentes recursos, como libros especializados, trabajos de grado y toda la disponibilidad que permite Internet en sus diferentes portales.

1.4.2 Evaluación de Intangibles para crear valor al interior de la División Financiera. En esta etapa del proyecto se analizó junto con los actores directos cuáles eran las condiciones que presentaba la División Financiera en términos de preparación y alistamiento para asumir los nuevos compromisos que demandaba el proyecto. De igual manera, se definieron los aspectos más significativos a indagar sobre los activos intangibles (cultura, trabajo en equipo, liderazgo, alineación, capital intelectual y disponibilidad tecnológica) que debían desarrollarse durante el transcurso del proyecto. Todo lo anterior tenía como fin último determinar un plan de acción que apoyara el desarrollo del proyecto y, de otra parte, permitiera conocer los elementos para diseñar de manera más concreta y pertinente los instrumentos (encuestas) que se aplicarían en la búsqueda de la gradiente de aprendizaje.

1.4.3 Diseño e implementación del programa de comunicación de la Estrategia Corporativa (Plan Estratégico). Esta etapa del proyecto fue fundamental para el éxito del mismo toda vez que para que la estrategia pueda ejecutarse, debe en primera instancia comunicarse y socializarse con todos los grupos primarios responsables de la misma. Para el desarrollo de esta etapa se utilizaron los diferentes mecanismos existentes de comunicación: Cartelera, Página Web de la División Financiera, reuniones periódicas, capacitaciones, etc.

1.4.4 Aplicación de herramientas para conocer gradiente de aprendizaje estratégico. En el desarrollo de esta etapa se aplicaron cuatro instrumentos (encuestas) a cada uno de los diferentes grupos de funcionarios que pertenecen a las secciones con las cuales la División desarrolla su proceso financiero. La metodología a desarrollar comportó conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre los aspectos a medir y las mediciones se realizaron al inicio del proyecto y al final del mismo, con el fin de establecer el incremento del aprendizaje

estratégico logrado por la División Financiera como valor agregado generado con el desarrollo del proyecto. Las mediciones se realizaron por separado a cada grupo de interés y adicionalmente se consolidó la información para conocer un gradiente total de la División Financiera.

Las encuestas a aplicar fueron las siguientes: Tendencia de trabajo en equipo, Liderazgo ejecutivo para comunicar y adelantar la estrategia, Grado de alineación de los funcionarios con la estrategia de la División Financiera y Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia.

1.4.5 Revisión y ajuste de los indicadores actuales del Cuadro de Mando Integral (CMI) de la División Financiera. Esta etapa tenía como objetivo realizar una revisión al sistema de indicadores del Cuadro de Mando Integral de la División Financiera por cuanto todo diseño inicial por su dinámica requiere de auditorías permanentes para realizar los ajustes necesarios en el enfoque, pertinencia, facilidad de la medición de sus variables componentes y la relación causa-efecto real entre los indicadores del sistema de gestión estratégica.

1.4.6 Diseño de instrumentos para realizar seguimiento a las iniciativas estratégicas de la División Financiera. Las iniciativas estratégicas son las que apalancan la consecución de los inductores y éstos a su vez permiten la consecución de los indicadores de resultado que en últimas son los que informan si los objetivos del plan se están cumpliendo. Desde esta óptica, la División Financiera tiene seis iniciativas estratégicas como soportes de su Plan Estratégico, pero las mismas están solo planteadas, razón por la cual se requirió diseñar un instrumento que permitiera hacerles seguimiento y monitoreo y a la vez conocer sus responsables por actividades y tareas, productos entregables, fechas de iniciación y terminación de cada actividad y lo más fundamental, qué recursos

financieros se requieren para adelantar con éxito cada una de ellas y que al final la suma del valor financiero de todas ellas harán parte del presupuesto estratégico de la División Financiera.

1.4.7 Realización de talleres vivenciales para fomentar cultura de Trabajo en equipo, Alineación con la estrategia, Liderazgo ejecutivo y Cultura organizacional de ejecución de la estrategia. La División Financiera ya tiene definido en su Plan Estratégico, el CMI y un conjunto de indicadores e iniciativas, pero todo esfuerzo sería inocuo sino se prepara a sus funcionarios en conceptos fundamentales como trabajo en equipo y alineación con los principales objetivos de la estrategia y que interioricen de que manera desde su puesto de trabajo están o estarán aportando al éxito de la ejecución del Plan Estratégico. De otra parte, es necesario que los diferentes actores del proceso financiero mejoren o aumenten su capacidad de liderazgo para que con su ejemplo los demás funcionarios los imiten y desarrollen habilidades y competencias de sus líderes.

Por todo lo anterior, para el desarrollo de esta etapa fue de gran importancia la realización de estos talleres vivenciales-prácticos que permitieron que los funcionarios interiorizaran los conceptos y de la misma manera iniciaran su aplicación real al interior de la División.

1.4.8 Diseño de los modelos de gestión de las Unidades de Soporte. El desarrollo de esta etapa permitió que las cuatro Secciones y Unidades de Apoyo, descritas en el siguiente capítulo, desarrollen cada una su modelo de gestión alineado con los objetivos del Plan Estratégico de la División. Con su implantación y puesta en marcha, aportarán de manera más sincronizada y real a la ejecución de los objetivos del Plan Estratégico de la División.

1.4.9 Diseño y configuración de los Cuadros de Mando Integral (C.M.I.) de las Unidades de Soporte. Con el desarrollo de esta etapa se lograron los niveles de acuerdo necesarios para que los Cuadros de Mando Integral diseñados para cada Sección y Unidad de Apoyo, contemple los indicadores necesarios y pertinentes con sus respectivas metas, de tal forma que con el logro exitoso de éstos, se aporte de manera significativa y efectiva a los indicadores e inductores del Cuadro de Mando Integral de la División Financiera.

1.4.10 Diseño de las iniciativas estratégicas para las diferentes Unidades de Soporte. Al igual que el Plan Estratégico de la División Financiera tiene seis iniciativas estratégicas que lo apalancan, cada Sección y Unidad de Apoyo deberá tener sus propias iniciativas. Con el desarrollo de esta etapa se logró el diseño y estructuración de las diferentes iniciativas que cada uno de los Cuadros de Mando Integral de las secciones comporten.

1.4.11 Elaboración del documento trabajo de grado. Esta etapa del proyecto implicó la realización permanente de documentos parciales que permitieron ir recopilando la información obtenida en cada de las fases del proyecto, donde se plasmaron todas las experiencias que la metodología aplicada permitió conocer y documentar. Asimismo, contiene los resultados alcanzados y los diferentes escenarios positivos o negativos para el desarrollo del proyecto. Finalmente, el documento incluye las conclusiones y recomendaciones para que sean tenidas en cuenta en el accionar diario de las actividades de la División Financiera o en futuros proyectos.

1.5 MARCO CONCEPTUAL

1.5.1 Estado del arte. Se pretende evaluar dentro de la Metodología del Balanced Scorecard (BSC) todos los procedimientos y fases que se deben realizar para tener éxito en la implantación del Modelo de Gestión Estratégica, y comparar el estado del arte en que se encuentra la División Financiera y establecer las brechas para conocer que falta para completar el ciclo y generar al interior de la División Financiera la cultura de utilización del CMI en todas las actividades del proceso financiero.

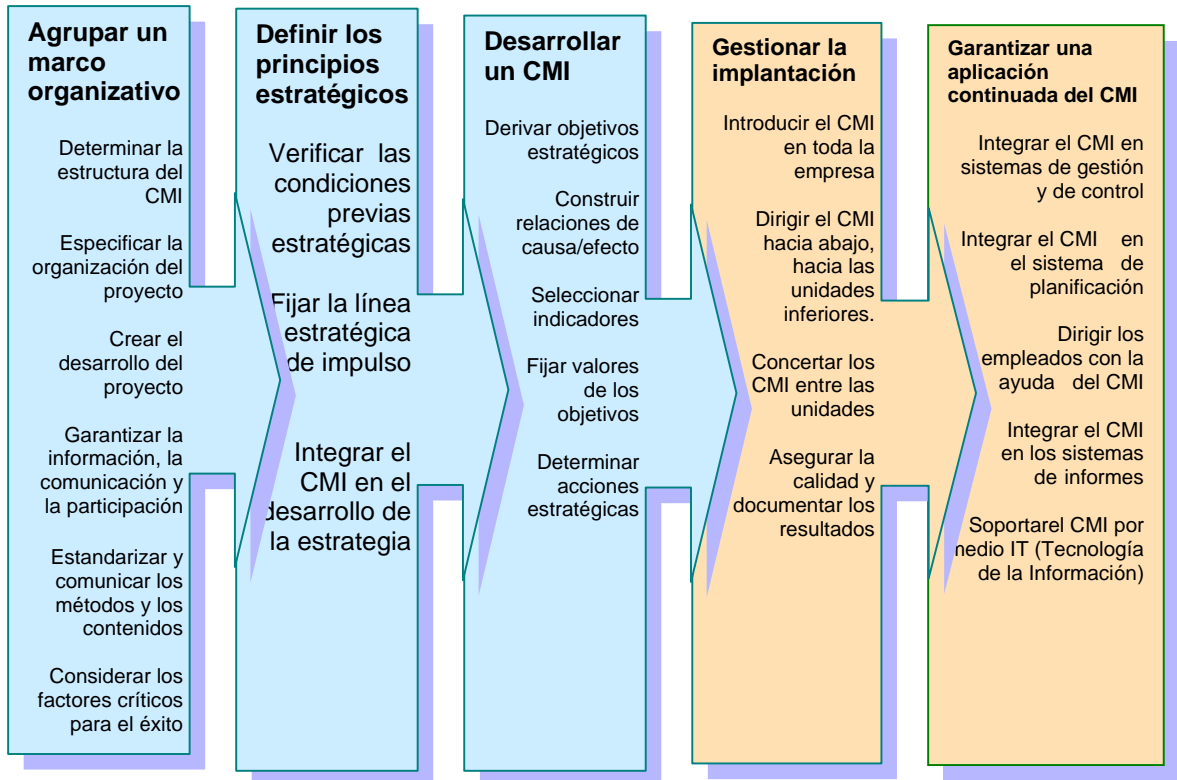
MODELO PARA LA IMPLANTACIÓN EXITOSA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI).

Según Horváth y Partners en su libro *Dominar el Cuadro de Mando Integral*², en una empresa no existe un solo Cuadro de Mando Integral, sino que existe todo un sistema de Cuadros de Mando Integral entrelazados en diferentes niveles jerárquicos: este sistema se va creando a lo largo del proceso de derivación hacia abajo. El modelo de Horváth y Partners plantea 5 fases para lograr la implantación de un Cuadro de Mando Integral (Ver Figura 1.): Dentro de la metodología propuesta las fases a desarrollar son las siguientes:

- Crear un marco organizativo.
- Definir los principios estratégicos.
- Desarrollar un CMI.
- Gestionar la implantación.
- Garantizar una aplicación continuada del CMI.

² HORVÁTH Y PARTNERS. *Dominar el Cuadro de Mando Integral*. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2003. p. 291.

Figura 1. Las 5 fases del modelo de Horváth & Partners para la implantación de un Cuadro de Mando Integral.



Fuente: HORVÁTH Y PARTNERS. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2003. p. 97.

La metodología plantea que para que un proyecto de implantación del CMI tenga éxito, se deben surtir todas las fases del modelo planteado, donde las tres primeras hacen parte del diseño y estructuración del proyecto.

La primera fase plantea que se debe tener presente: Organizar el equipo del proyecto, definir la estructura del sistema de gestión estratégica, crear el desarrollo del proyecto para ir consolidando el modelo, garantizar la información para que las decisiones del diseño estén dentro del marco organizacional, realizar la comunicación formal del inicio del programa a todos los funcionarios y motivar la

participación activa de la membresía organizacional. Asimismo se debe estandarizar y comunicar los métodos y los contenidos para que exista claridad organizacional, y finalmente para iniciar el diseño del modelo estratégico se debe realizar un análisis DOFA que permite determinar los factores críticos para el éxito.

La segunda fase tiene como objetivo el diseño del Plan Estratégico, para lo cual se deben revisar los factores críticos de éxito y con ellos definir las líneas estratégicas de impulso para diseñar el modelo de gestión y con base en este determinar los enfoques principales de la estrategia a seguir para el logro de los resultados esperados.

La tercera fase comporta la definición de los objetivos estratégicos y con ellos construir el mapa de relaciones causales para poder comunicar de manera fácil los propósitos corporativos. Asimismo, se deben diseñar los indicadores de resultado, sus inductores de actuación y para cada uno de ellos fijar las metas correspondientes cuyo cumplimiento permitirá conocer si se está avanzando en la ejecución exitosa de la estrategia. Finalmente esta fase implica la determinación de las principales acciones estratégicas o iniciativas que deberán implementarse para que den un soporte directo o indirecto al cumplimiento de los diferentes indicadores.

Las dos últimas fases, tienen como objetivo asegurar una implantación efectiva del Cuadro de Mando Integral Corporativo y son el objeto fundamental del desarrollo del proyecto que se está planteando para la División Financiera.

AVANCES DE LA DIVISIÓN FINANCIERA EN EL PROYECTO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA CON LA METODOLOGIA DEL BSC

La División Financiera viene trabajando arduamente y con enfoque bien definido la Metodología del *Balanced Scorecard*. Con el desarrollo del proyecto de grado

“APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA”, adelantado durante la vigencia del 2007 por una estudiante de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, desarrolló las tres primeras fases del Modelo de Horváth & Partners para la implantación de un Cuadro de Mando Integral.

Por los resultados del proyecto anteriormente denominado, hoy la División Financiera tiene definido su Plan Estratégico traducido en un mapa de relaciones causales actualizado teniendo en cuenta ajustes que han sido necesarios por el dinamismo propio de estos sistemas.

Esta claridad organizacional le permitió a la División Financiera tener enfoque en quienes son sus principales clientes para los que debe generar valor y definir con precisión cuales son los procesos críticos que debe adelantar con eficiencia y eficacia empresarial para cumplir con su propuesta de valor. Asimismo, hoy se tiene claridad sobre las intervenciones que se deben realizar para mejorar las competencias de sus funcionarios que están al frente de los procesos críticos, con el fin que los puedan desarrollar con mejores habilidades y compromisos de largo plazo. De otra parte, se tiene conciencia de la importancia de los sistemas de información como soporte estratégico para ser más eficaces y productivos en la entrega de informes para las partes interesadas.

Otro producto resultado del proyecto, es el Cuadro de Mando Integral que está configurado en una herramienta Excel y que durante la ejecución de este proyecto se trabajara para instalar en la intranet de la División Financiera con el fin que pueda ser consultada indistintamente por todos los funcionarios de la División responsables de la medición.

Finalmente, la División Financiera tiene definidas seis iniciativas estratégicas, que con su implementación darán soporte directo al logro de los diferentes indicadores. Es importante resaltar que los resultados se obtuvieron a partir de múltiples reuniones con el equipo del proyecto, quienes con sus aportes enriquecieron el contenido final.

Entre otras experiencias generadas por el proyecto mencionado al inicio de este numeral, podemos enumerar las siguientes:

- Permitió compartir en equipo la discusión, el análisis de situaciones y el diseño de las bases estratégicas para el plan de desarrollo corporativo de la División Financiera.
- El Comité Estratégico, conformado por los funcionarios claves, durante el proceso vivió la experiencia de salirse de su marco conceptual tradicional de actuar en el día a día, para enfrentarse a pensar de manera estratégica y en el futuro de su División.
- Permitió iniciar al interior de la División Financiera una cultura de seguimiento y medición de los resultados.
- Permitió tener claridad organizacional sobre los segmentos de clientes que atiende la División Financiera.
- Permitió crear una política de gestión y control de todas las actividades del proceso financiero.
- Requirió importantes recursos físicos y económicos.
- Implicó un mayor compromiso por parte de los funcionarios, especialmente del Comité Estratégico, en el desarrollo de nuevas actividades.

LAS FASES QUE FALTAN PARA COMPLETAR EL CICLO

“Un Plan Estratégico debe reflejar la dirección que la Alta Gerencia quiere dar a

la organización, sea pública o privada, para lo cual se plantea un conjunto de estrategias integradas y balanceadas. Ese conjunto de estrategias debe mostrar cuáles son los resultados esperados y cuáles son los cambios que se deben dar para poder alcanzarlos”.³

Con base en la premisa anterior, se puede concluir que los resultados esperados por la División Financiera ya están definidos en su Modelo de Gestión Estratégica, lo que hace falta es adelantar las acciones pertinentes para lograr los cambios que permitirán el logro de los resultados.

Las dos últimas fases del modelo que se seguirán en el desarrollo del proyecto son, gestionar la implantación y garantizar una aplicación continuada del CMI, las cuales se surtirán con la realización de la metodología planteada más adelante.

La División Financiera, en su Plan de Gestión del 2008, tiene como proyecto la implementación de un sistema de gestión integral de control de mando con base en la metodología del *Balanced Scorecard*, lo cual ratifica el compromiso para el éxito del proyecto objeto de esta sustentación.

Para alcanzar una correcta implantación, la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander debe enfocarse en los siguientes objetivos:

- Averiguar cómo debe desarrollarse la implantación, es decir, la ampliación del CMI con respecto a otras secciones
- Identificar los métodos de derivación hacia abajo existentes y cuando su aplicación es más efectiva.
- Reconocer la tarea que cumple la calidad durante la implantación.
- Adelantar un plan de comunicación y socialización efectivo.

³ Implementación del BSC. Grupo Kaizen. 2008. Disponible en: <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>

Una vez se haya implementado el plan de comunicación en toda la División Financiera, se debe garantizar la aplicación continua del CMI de tal manera que se desarrollen ventajas para el proceso de gestión estratégico.

Para asegurar la aplicación continúa del CMI, la División Financiera debe concentrar sus esfuerzos en los siguientes objetivos:

- Investigar cómo se enlaza el CMI con el sistema de planificación, informes, gestión y control de la División Financiera.
- Identificar la ventaja que representa la integración de tecnologías de información en el análisis causa-efecto de los indicadores de resultado.

Simultáneamente con la implantación del CMI de la División Financiera, se debe adelantar el proceso de alineación estratégica que se logra con el diseño y construcción de los modelos de gestión de las Secciones y sus respectivos Cuadros de Mando Integral.

2. DESCRIPCIÓN DE LA DIVISIÓN FINANCIERA DE LA UIS

2.1 GENERALIDADES DE LA UNIVERSIDAD

La **Universidad Industrial de Santander**⁴ (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 UIS⁵, Institución oficial, del orden departamental, está encaminada fundamentalmente a la formación del hombre, mediante la generación y difusión del saber en sus diversas ramas.

Como institución académica de educación superior enmarca su estructura organizacional en torno a los saberes en cinco facultades: Ingenierías Físico-Mecánicas, Ingenierías Físico-Químicas, Ciencias, Salud y Humanidades que conjugan los campos del conocimiento en los que la Universidad adelanta las actividades de docencia, investigación y extensión. Las Facultades son unidades académicas y administrativas (UAA's) que agrupan campos y disciplinas afines del conocimiento, profesores, personal administrativo, bienes y recursos, con el objeto

⁴ CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander (1994). Disponible en: https://www.uis.edu.co/portal/doc_interes/sec_general/Nov19_ESTATUTO_GRAL.pdf.

⁵ Disponible en: https://www.uis.edu.co/portal/nuestra_uis/organizacion/organizacion.html

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**⁶ 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.

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. (Ver Figura 2.)

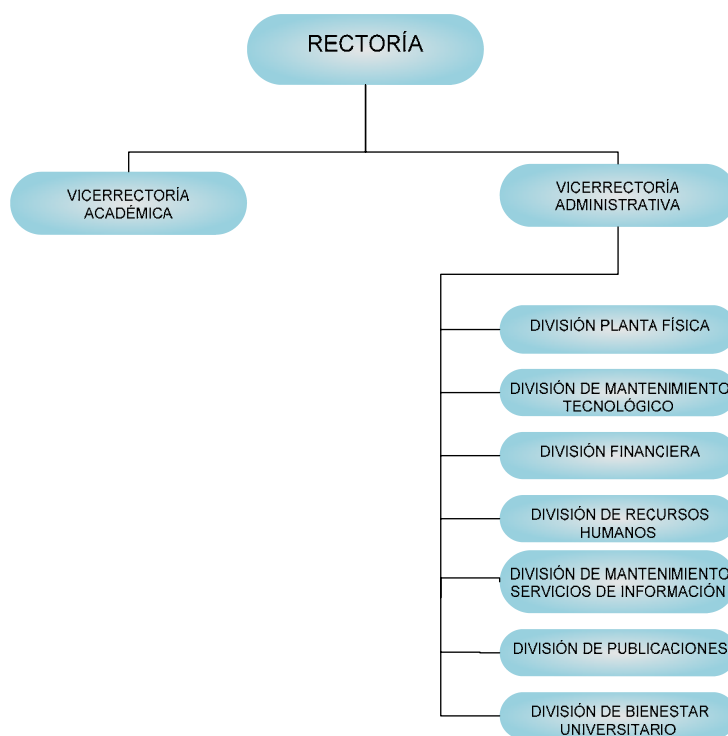
2.2 DIVISIÓN FINANCIERA

La **División Financiera** se encuentra adscrita a la Vicerrectoría Administrativa y tiene como “objetivo administrar eficientemente los recursos financieros de la

⁶ Disponible en: <http://www.uis.edu.co/portal/administracion/viceadmin/viceadmin.html>.

Universidad mediante la ejecución de las políticas institucionales y normas fiscales, creando mecanismos de proyección y desarrollo económico general”⁷.

Figura 2. Esquema organizacional Vicerrectoría Administrativa UIS.

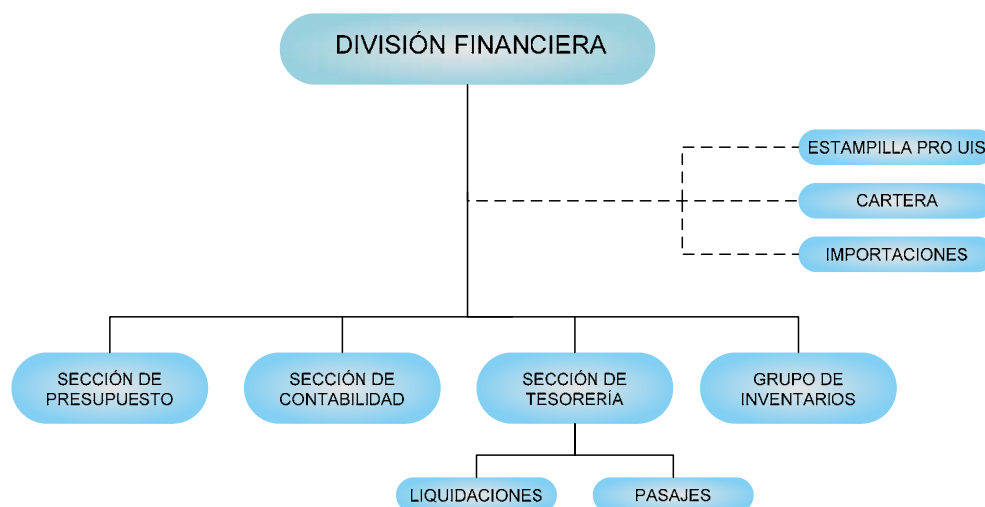


Fuente: Acuerdo No. 057 DE 1994 (septiembre 7) del CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Figura elaborada por la autora.

La División Financiera está conformada por las Secciones de Presupuesto, Tesorería, Contabilidad, y el Grupo de Inventarios, las cuales cada una está bajo la responsabilidad de un Jefe; además tiene a su cargo las unidades de apoyo de Cartera, Estampilla PRO-UIS e Importaciones. Las áreas de Liquidaciones y Pasajes están adscritas a la Sección de Tesorería. (Ver Figura 3.)

⁷ CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 057 de 1994 (septiembre 7) por el cual se reforma la Estructura Organizacional de la Universidad Industrial de Santander.

Figura 3. Estructura Organizacional División Financiera UIS.



Fuente: Acuerdo No. 057 DE 1994 (septiembre 7) del CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Figura elaborada por la autora.

2.2.1 Sección de Presupuesto. El Acuerdo No. 057 DE 1994 (septiembre 7) del CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER establece que la Sección de Presupuesto es la encargada de coordinar y verificar el manejo y la ejecución presupuestal de la Universidad de acuerdo con la normatividad vigente.

“La vigencia del presupuesto es de un año fiscal, el cual comienza el 1 de enero y termina el 31 de diciembre de cada año. Después de esta fecha no podrán asumirse compromisos con cargo a las apropiaciones del año fiscal que se cierra en esa vigencia y los saldos de apropiación no afectados por compromisos caducarán sin excepción”.⁸

El presupuesto de la Universidad se administra a través de cinco fondos, con el fin de hacer más eficiente su manejo y mantener un mayor control sobre la

⁸ Manual de actividades básicas del proceso financiero. Versión 03. p. 6.

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.

Principales actividades que realiza la Sección de Presupuesto:

1. Expedir de Certificados de Disponibilidad Presupuestal (CDP), documento mediante el cual se garantiza el principio de legalidad, es decir, la existencia del rubro y la apropiación presupuestal suficiente para atender un gasto determinado.
2. Generar de Registros Presupuestales (RP), operación mediante la cual se perfecciona el compromiso, garantizando que los recursos comprometidos no sean desviados a ningún otro fin.

3. Realizar de modificaciones presupuestales a través de adiciones, reducciones y traslados.
4. Programar de las reservas presupuestales, compromisos legalmente contraídos que al cierre de la vigencia fiscal no se han atendido por no haberse completado las formalidades necesarias que hagan exigible el pago.
5. Asignar de nuevos códigos presupuestales; el jefe de la UAA o proyecto debe solicitar a la Sección de Presupuesto por medio de un memorando, debidamente firmado por el ordenador del gasto, la asignación de un código para la UAA o para el proyecto respectivo.
6. Realizar los traslados de las contribuciones que generan ingresos por ventas de servicios. 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%).

2.2.2 Sección de Tesorería. El Acuerdo No. 057 DE 1994 (septiembre 7) del CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER establece que la Sección de Tesorería tiene la facultad 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 de la Institución.

Principales actividades que realiza la Sección de Tesorería:

1. Establecer convenios con entidades externas con el fin de brindar a los estudiantes los instrumentos que faciliten el pago de sus matrículas. Las instituciones con las cuales tiene actualmente convenios para crédito de matrícula de pregrado y postgrado, son:

- ICETEX

- COOPFUTURO
 - COOTECSAN
 - Banco de Bogotá
 - Banco de Crédito
2. Orientar a los estudiantes en relación con los convenios vigentes de crédito para el pago de las matrículas.
 3. Realizar los procesos necesarios para llevar a cabo solicitudes de reliquidación de matrícula, devolución del pago de la matrícula y homologación del pago de matrículas y descuentos por ejercicio del sufragio.
 4. Tramitar cuentas por pagar, consiste en enviar la cuenta y los documentos soporte a la Sección de Presupuesto, la cual se encarga de revisar el cumplimiento de todos los requisitos exigidos. Si no se presentan inconsistencias, la cuenta es enviada a la Sección de Tesorería donde se verifica la información del beneficiario del pago y además que se registren en el SIF únicamente los pagos que se vayan a realizar de acuerdo con la orden de pago respectiva. Una vez es verificada la información, la cuenta es activa para que el ordenador del gasto la autorice y, de esta manera, la Sección proceda a realizar el respectivo pago.
 5. Reportar a la Sección de Tesorería cualquier ingreso o recaudo que se haya realizado por recibo de consignación o sin lectura de código de barras, para que los dineros ingresen a la UAA o proyecto al que pertenecen.
 6. Manejar las cajas menores, cupo de dinero en efectivo, y fondos fijos renovables, cupo de dinero expresado en efectivo y en bancos, para atender gastos identificados y definidos que por su especificidad y carácter regular se deben atender de forma inmediata y no se pueden adquirir a través del trámite normal de contratación.
 7. Expedir y entregar anualmente los certificados de ingresos y retenciones, retención en la fuente e IVA a los proveedores de la Universidad.
 8. Realizar el cierre de vigencia, en la cual se informa las fechas límites para la entrega y giro de cuentas.

2.2.3 Grupo de Inventarios. El Acuerdo No. 057 DE 1994 (septiembre 7) del CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER establece que el Grupo Inventarios es el encargado de verificar el manejo de los inventarios y coordinar la gestión de las pólizas de seguros de los bienes de la Universidad. Éste 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.

Entre sus principales actividades están:

1. Clasificar los bienes muebles de la Universidad en elementos devolutivos, de consumo e intangibles. Los elementos devolutivos a su vez se clasifican en: mayores, menores y libros.
2. Ingresar elementos al inventario, es decir, realizar en el SIF la entrada y salida de almacén, para esto se requiere registrar el nombre de la persona que va a asumir la responsabilidad en el inventario.
3. Realizar la marcación física de elementos devolutivos mayores, una vez se han ingresado los elementos al inventario de la Universidad, por medio de la impresión de los stickers con su respectivo número de inventario.
4. Gestionar las solicitudes de bajas de bienes mayores y productos informáticos, por parte del servidor público.
5. Realizar traslados de bienes por comisión administrativa o encargo, ausencia temporal por un tiempo mayor a un período ordinario de vacaciones, al finalizar la relación laboral con la Universidad (entrega definitiva del Inventario) y finalmente cuando no necesita el bien para el desempeño de sus funciones y otra persona lo requiere.
6. Conceder préstamos de los bienes de la Universidad, a los servidores y estudiantes de la Universidad exclusivamente para realizar labores misionales. El

préstamo a personas particulares, entidades o instituciones se puede realizar siempre y cuando el trabajo objeto del préstamo corresponda a actividades misionales y esté contemplado en un convenio o contrato celebrado con la Universidad.

7. Asegurar los activos e interés patrimoniales de la Universidad por medio de pólizas establecidas en un programa de seguros. Además, debe efectuar las reclamaciones ante las compañías aseguradoras por los daños ocasionados a los activos e intereses patrimoniales de la Universidad.

Este grupo cuenta con un módulo diseñado para el manejo de los bienes muebles mayores, en el cual todo empleado de planta puede ejercer un mayor control y un manejo eficiente de sus elementos. A través de esta herramienta se pueden realizar traslados de elementos en línea, actualización de la información con respecto a cada elemento, consultas de los inventarios de elementos mayores e impresión de los respectivos listados, registro de los préstamos y de las solicitudes de baja de elementos, e impresión de los formatos respectivos.

2.2.4 Sección de Contabilidad. El Acuerdo No. 057 DE 1994 (septiembre 7) del CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER establece que la Sección de Contabilidad es la encargada de recolectar, preparar y consolidar la información contable requerida para la elaboración, presentación y análisis de los estados financieros de la Universidad.

Ésta 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. (Ver Figura 4.)

Su principal función es la generación de los informes relacionados anteriormente, pero más allá de su generación existe una obligación específica para esta sección y es la entrega de dichos informes en las fechas exigidas por cada destinatario para evitar que la UIS incurra en sanciones disciplinarias por parte de los entes de control.

Figura 4. Informes de Estados Financieros y sus destinos

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

Fuente: Manual de actividades básicas del proceso financiero. Versión 03. p. 40. Figura elaborada por la autora

2.2.5 Grupos de Apoyo. Los grupos de Importaciones, Cartera y Estampilla PRO-UIS, hacen parte de la División Financiera, pero no se encuentran adscritos a ninguna de las cuatro secciones descritas anteriormente. Se presenta una breve descripción a continuación:

- **Importaciones**

Es la unidad encargada de tramitar las solicitudes de importación de bienes por parte de las UAA's. El proceso requiere del diligenciamiento de un formato de

solicitud, disponible en la página Web de la Universidad, donde se describe la dependencia solicitante, detalles de la mercancía, e información del proveedor.

Esta dependencia, además de interactuar con las UAA, mantiene contacto directo con empresas de servicios logísticos como Almagrario, Fedex, UPS y Panalpina, para efectos de todo el manejo logístico de las mercancías importadas.

- **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. En caso de ser necesario, la unidad de apoyo está en la capacidad de realizar cobro jurídico cuando las facturas de venta tengan 180 días de vencimiento. Para dar inicio a este proceso, la UAA debe enviar los respectivos soportes a la unidad de apoyo Cartera de la División Financiera.

- **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. Además de la Universidad Industrial de Santander, beneficia a las Unidades Tecnológicas de Santander y al Instituto Universitario de la Paz.

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, de acuerdo a lo establecido en la Ley 1216 de julio 16 de 2008”.⁹ Con esta Ley asegura el recaudo de recursos por concepto de la Estampilla PRO UIS por lo menos por 25 años más.

⁹ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1216 (16, julio, 2008). Por la cual se modifica parcialmente la Ley 85 de 1993.

El ACUERDO No. 078 DE 1994 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

Para la utilización de estos recursos, la Unidad Administrativa o Académica debe presentar a la División de Planeación el proyecto o propuesta debidamente justificada con sus cronogramas y valores estimados razonablemente. La División de 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 Vicerrektorías, Planeación, la División Financiera y el Jefe de la Unidad Académica o Administrativa correspondiente analizan el Proyecto, si este es aprobado le asignan el Gerente de Proyecto y los recursos con que se financiará. Además se debe estipular el programa o programas al que corresponde con su respectivo valor.

2.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN FINANCIERO

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 ,SIF, 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, SIF, maneja los módulos de: presupuesto, causación de ingresos, ejecución de ingresos, contratación administrativa, programación de pagos, manejo de inventarios, manejo contable y conciliación bancaria.

2.4 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 5).

Figura 5. Mapa de Procesos institucional.



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

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.

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.

Para mayor detalle sobre la caracterización de todo el proceso financiero, se puede consultar en los archivos de la División Financiera o se encuentra disponible en la intranet de la misma.

3. EVALUACIÓN DE INTANGIBLES PARA CREAR VALOR AL INTERIOR DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

“Todas las organizaciones de hoy en día crean un valor sustentable mediante la potenciación de sus activos intangibles: Entre otros, el capital humano que contempla las competencias, el conocimiento, las habilidades y destrezas, las bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes, el posicionamiento de marca, la capacidad de innovación y la cultura que permite la transformación organizacional. Hace décadas que se viene observando la tendencia de alejarse de una economía impulsada por los productos y basada en los activos tangibles para acercarse a una economía del conocimiento y los servicios basada en los activos intangibles”.¹⁰

PRINCIPIOS CLAVES PARA GENERAR EL MAYOR VALOR CON LOS ACTIVOS INTANGIBLES

Los activos intangibles tienen su mayor fuerza y aporte cuando cumplen básicamente los siguientes principios:

- Los activos intangibles deben estar alineados con la estrategia para crear valor.
- El papel estratégico de los activos intangibles no se puede tratar de forma aislada. Se requiere de un programa integrado que respalde la mejora de todos los activos intangibles de la organización.

¹⁰ KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. p. 29 y 30.

ACTIVOS INTANGIBLES QUE IMPULSAN LA PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

CAPITAL HUMANO

- Competencias Estratégicas: La disponibilidad de habilidades, talento y conocimiento para realizar las actividades requeridas por la estrategia.

CAPITAL DE INFORMACIÓN

- Información Estratégica: La disponibilidad de sistemas de información, aplicaciones, e infraestructura de gestión del conocimiento que se necesitan para respaldar la ejecución de la estrategia.

CAPITAL ORGANIZACIONAL

- Cultura: Conciencia e interiorización de la Misión, la Visión y los valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.
- Liderazgo: La disponibilidad de líderes calificados en todos los niveles para movilizar a las organizaciones hacia sus estrategias.
- Alineación: La alineación de los objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización.
- Trabajo en equipo: Es el compartir conocimiento mediante la aplicación de las mejores prácticas y la participación de personas con alto potencial para enseñar.

Para llegar a la creación de valor es necesario que los activos intangibles tengan una alta disponibilidad estratégica, es decir, que se hayan desarrollado los cargos estratégicos en el dominio y conocimiento de los procesos críticos; y los sistemas de información hayan logrado un excelente estado del arte acorde a las

necesidades reales de la organización en términos de bases de datos, aplicaciones analíticas, aplicaciones transaccionales e infraestructura tecnológica y finalmente es necesario fomentar la cultura necesaria para el cambio y transformación de la institución.

3.1 ESTADO DEL ARTE DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

- El Plan Estratégico de la División Financiera no había sido divulgado por cuanto sólo se había abarcado la fase del diseño, y ésta no contemplaba su socialización; circunstancia que se corroboró una vez aplicadas los cuatro instrumentos del gradiente de aprendizaje. La falta de información y conocimiento por parte de los funcionarios, impidió que los mismos abrieran espacios de colaboración y compromiso.
- El Plan Estratégico contenía 23 Objetivos y 38 indicadores, representados en un mapa y una matriz estratégica, razón por la cual se consideró que era un sistema de gestión muy complejo y que debería ser sometido a revisión y ajustes.
- Un Sistema de Gestión de la Calidad avanzado, que sirvió posteriormente para que la División certificara su proceso financiero a través de la Norma ISO 9001:2000. Este sistema permitió que los funcionarios entendieran y validaran la importancia de la medición de las actividades a través de un sistema de indicadores.
- Un Plan de Intervención del Clima Organizacional liderado por Recursos Humanos de la Universidad, con el fin de lograr un ambiente humano y físico agradable en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, que influye en la satisfacción de los funcionarios y por lo tanto en su grado de productividad.
- Un Sistema de Información Financiera robusto y confiable, pero al cual se le debían hacer una serie de modificaciones para una mejor utilización de la

información.

3.2 CAPACIDAD DE EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Una vez que el BSC está diseñado y construido, la División Financiera se enfrenta al gran desafío de su implementación. Implica movilizar a todo el personal hacia un nuevo entorno de trabajo, transformando los sistemas de dirección basados en indicadores financieros a un sistema que considere una visión lógica e integral del negocio. Es decir, no tan sólo mirar los resultados desde el punto de vista financiero, sino adicionalmente mirar indicadores de resultados con sus clientes, monitorear como se desarrollan los procesos, inversiones en tecnologías de la información e infraestructura tecnológica y finalmente cómo prepara a sus funcionarios para que actúen de manera integral y efectiva frente a sus clientes.

3.2.1 Debilidades para adelantar el Plan Estratégico. Dentro de las debilidades para implementar el Plan Estratégico se encontraron las siguientes:

- Plan Estratégico con poca penetración por cuanto la etapa de su diseño no contemplaba la socialización del mismo.
- Falta de claridad organizacional de los Jefes de Sección sobre los nuevos enfoques y compromisos que exigía el Plan Estratégico.
- El sistema de gestión diseñado para adelantar el Plan Estratégico era muy complejo toda vez que contenía demasiados indicadores y algunos de ellos con variables componentes difíciles de medir.
- Resistencia al cambio organizacional fundamentada en la falta de conocimiento del Plan Estratégico.

- Ausencia de un plan de incentivos que premie la productividad.

Durante el diseño del Plan Estratégico de la División Financiera sólo participaron los miembros del Comité Estratégico (7 funcionarios) teniendo en cuenta que son ellos los responsables del direccionamiento y quienes tienen poder de decisión. En la dinámica del proceso se suponía que ellos tenían la responsabilidad de socializar los resultados del plan estratégico con sus equipos de trabajo. Sin embargo, al inicio del este proyecto se encontró que la estrategia no era clara al interior de la División y por lo tanto su socialización no fue efectiva.

El *Balanced Scorecard* permite unir las acciones diarias y operativas con programas de incentivo y recompensas. Esta vinculación cumple dos papeles importantes: Centra la atención de los empleados en los indicadores más cruciales para alcanzar la estrategia de la División y proporciona motivación, recompensando a los empleados cuando ambas partes consiguen los resultados esperados. Debido a que la Universidad es una entidad pública, es necesario visualizar de manera creativa al interior de la División Financiera algunas formas de motivar a los funcionarios con acciones que premien la productividad, que necesariamente no deben ser de tipo económico.

3.2.2 Fortalezas para adelantar el Plan Estratégico. Dentro de las fortalezas para implementar el Plan Estratégico se encontraron las siguientes:

- Convencimiento, apoyo incondicional y compromiso de la Jefatura de la División con los propósitos contemplados en el Plan Estratégico.
- Compromiso de algunos jefes de Sección con el Plan Estratégico.
- El Sistema de Gestión de la Calidad, que certifica el proceso financiero por medio de la Norma ISO 9001:2000, sirve de base para la cultura de la medición de otros sistemas de gestión como el *Balanced Scorecard*.

- Programa de intervención y mejoramiento del clima que persigue alcanzar un ambiente humano y físico agradable que influye en la satisfacción de los funcionarios y por lo tanto en su grado de productividad.
- Un Sistema de Información Financiera, SIF, robusto y confiable, al cual se le realizaron cambios para mejorar su funcionalidad.
- Perfil positivo de los jefes como líderes que interactúan muy bien con sus colaboradores.

Este conjunto de fortalezas permitieron que el Plan Estratégico se difundiera y lo interiorizarán los funcionarios y adicionalmente, que existiera la claridad organizacional necesaria para el diseño de los modelos de gestión de cada una de las diferentes Secciones que integran la División Financiera.

3.3 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ACTUALES

Los objetivos son declaraciones de acciones que describen cómo se implementará la estrategia, para lograr la Misión y Visión que todos tienen de la organización; y definen los métodos por los cuales conducir los temas estratégicos.

Una revisión sistemática de los 23 objetivos y 38 indicadores que componían el Plan Estratégico de la División, permitió eliminar tres objetivos y 16 indicadores, convirtiendo el nuevo modelo de gestión en un sistema más dinámico y acorde con la realidad empresarial de la División Financiera. (Ver ANEXO 1. Mapa Estratégico de la División Financiera).

Asimismo, la revisión permitió visualizar que no era pertinente realizar por parte de la División Financiera la medición del Objetivo “Impacto en la Misión Institucional”, por cuanto éste se logra no sólo por las actividades realizadas al interior de la

División, sino es el resultado de las sinergias de las actividades de todas las dependencias de la Universidad, razón por la cual dicho objetivo si bien quedó en el mapa de la División su medición debe adelantarse a nivel del sistema de gestión de la Universidad Industrial de Santander.

Se realizó la configuración de la matriz o el Cuadro de Mando Integral para los cuatro vectores (cuatro procesos internos críticos) o ejes temáticos que conforman el Mapa Estratégico de la División Financiera, en la que se puede visualizar de una manera más clara la relación causa-efecto existente entre los objetivos e indicadores estratégicos, encadenando y relacionando todas las metas e iniciativas de la División con la estrategia de la misma.

Los cuatro vectores estratégicos en que se fundamenta el Plan Estratégico de la División Financiera son los siguientes:

1. Implementar la planificación de la actividad financiera
2. Desarrollar procesos, transacciones y operaciones
3. Adelantar y desarrollar acuerdos con las UAA's
4. Mantener un cumplimiento externo adecuado

La lectura de los vectores o ejes temáticos que representan cada uno de los temas estratégicos se realiza de abajo hacia arriba, es decir, desde la perspectiva de aprendizaje e innovación hasta la financiera. Además se parte del supuesto, que sí se cumplen los objetivos de la perspectiva inferior, se van a obtener resultados en la siguiente, y así hasta finalmente cumplir con los resultados de la perspectiva financiera.

Otro aspecto importante para resaltar es que un vector o eje temático que representa un tema estratégico, se puede desarrollar si se cumplen los tres enfoques siguientes:

- La capacitación del capital humano en las familias de puestos estratégicos los cuales deberán estar estrechamente relacionados y alineados con los temas estratégicos.
- El capital de información que proporciona la infraestructura tecnológica y las aplicaciones estratégicas que complementan el capital humano para promover un desempeño extraordinario en los temas estratégicos.
- La nueva cultura empresarial, el liderazgo ejecutivo, la alineación estratégica y el trabajo en equipo son elementos que deben desarrollarse para reforzar los cambios del clima organizacional necesarios para ejecutar la estrategia.

3.3.1 Vectores de la Matriz Estratégica de la División Financiera. Es importante aclarar que la lectura de un vector siempre comportará la idea de acciones futuras teniendo en cuenta que el sistema es dinámico y continuo, razón por la cual siempre se deberá de manera permanente estar ejecutando las acciones que obedecen al cumplimiento de los objetivos.

El éxito de la ejecución de la estrategia de la División Financiera implica la sinergia entre los cuatro vectores del Mapa Estratégico, y para lograr esta sinergia es necesario desarrollar una nueva cultura trabajo en equipo, liderazgo ejecutivo y alineación estratégica.

Con base en estos enfoques se interpretan los cuatro vectores estratégicos del mapa de la División Financiera.

- **Implementar la Planificación de la Actividad Financiera.**

Si se capacitan debidamente las familias de cargos estratégicos con base en el plan de formación de la División Financiera en la capacidad de motivar y

conducir hacia metas comunes y en metodologías del aprendizaje (mejorar habilidades de expresión oral y escrita); y si sumado a esto se fortalecen las tecnologías de información como el SIF, el calendario de las actividades de la División Financiera, la página WEB y el sistema de información integrado para el manejo de la inversión, entonces se podrá preparar y fortalecer las competencias de los actores del proceso y con ello reducir el número de cuentas pendientes de cumplimiento, el tiempo promedio de cuentas sin cumplimiento y asimismo, aumentar el porcentaje de avance del plan de capacitación para las UAA´s. Y si esto se cumple, entonces se estará logrando una planeación integrada y se estará entregando a las UAA´s información integral, ordenada, ajustada y oportuna. Y finalmente, si todo lo anterior se cumple la División Financiera estará logrando la eficiencia y efectividad financiera y con ello el impacto en la misión institucional de la UIS. (Ver ANEXO 2. Vector Implementar la Planificación de la Actividad Financiera)

- **Desarrollar procesos, operaciones y transacciones.**

Si se capacitan debidamente las familias de cargos estratégicos con base en el plan de formación de la División Financiera en la capacidad de transformar e innovar elementos tangibles del entorno y en la capacidad para identificar y plantear soluciones; y si sumado a esto se fortalecen las tecnologías de información como el manual de usuario del SIF y el mapa de riesgos, entonces se podrá desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo y con ello reducir las acciones correctivas implementadas para reducir el riesgo operativo; y adicionalmente se estará logrando un mejoramiento en el SIF para lograr mayor eficacia que permitirá reducir el tiempo total de duración de las cuentas procesadas y aumentar el número de cuentas procesadas tanto en Presupuesto como en Tesorería. Y si esto se cumple, entonces se estará entregando a las UAA´s seguridad y confianza frente al riesgo y una mayor oportunidad en el servicio. Y finalmente, si todo lo anterior se cumple, la División Financiera estará

logrando la eficiencia y efectividad financiera y con ello el impacto en la misión institucional de la UIS. (Ver ANEXO 3. Vector Desarrollar procesos, operaciones y transacciones)

- **Adelantar y desarrollar acuerdos con las UAA´s**

Si se capacitan debidamente las familias de cargos estratégicos con base en el plan de formación de la División Financiera en la capacidad de negociación y orientación al servicio al cliente; y si sumado a esto se fortalecen las tecnologías de información como el desarrollo de mecanismos de recepción y atención de sugerencias y reclamos, análisis de información obtenida sobre percepción del servicio al cliente; y el diseño y desarrollo de la página Web de la División Financiera, entonces se podrá identificar y satisfacer las necesidades de las UAA´s y con ello aumentar el porcentaje de las necesidades atendidas y a demás se estará logrando establecer acuerdos de niveles de servicio con las UAA´s y con ello aumentar el número de acuerdos de servicios cumplidos. Y si esto se cumple, entonces se les estará entregando una comunicación eficaz y relaciones favorables con las UAA´s. Y finalmente, si todo lo anterior se cumple la División Financiera estará logrando la eficiencia y efectividad financiera y con ello el impacto en la misión institucional de la UIS. (Ver ANEXO 4. Vector Adelantar y desarrollar acuerdos con las UAA´s)

- **Mantener un Cumplimiento Externo Adecuado**

Si se capacitan debidamente las familias de cargos estratégicos con base en el plan de formación de la División Financiera en ética profesional y en la capacidad de abstracción, análisis y síntesis; y si sumado a esto se fortalecen las tecnologías de información como la generación del Informe de Inversiones para el Ministerios de Hacienda y el enlace para la consulta de la normatividad financiera y contable, entonces se podrá proporcionar informes efectivos a la alta

dirección y entidades externas y al mismo tiempo se estará entregando tanto a los entes de control como a la comunidad universitaria una imagen transparente. Y finalmente, si todo lo anterior se cumple la División Financiera estará logrando la eficiencia y efectividad financiera y con ello el impacto en la misión institucional de la UIS. (Ver ANEXO 5. Vector Mantener un cumplimiento externo adecuado)

3.4 REVISIÓN Y AJUSTE DE LOS INDICADORES ACTUALES

Durante todo el proyecto, se realizaron reuniones periódicas con el jefe de la División Financiera y el líder del proceso de calidad para la revisión del sistema de indicadores del Cuadro de Mando Integral de la División, pues todo diseño inicial por su dinámica requiere de auditorias permanentes para realizar los ajustes necesarios en el enfoque, pertinencia, facilidad de la medición de sus variables componentes y la relación causa-efecto real entre los indicadores del sistema de gestión estratégica.

Con base en lo anterior, el sistema de gestión diseñado inicialmente con 38 indicadores, se ajustó y hoy el sistema depurado cuenta con 22 indicadores de orden superior que le permiten a la dirección monitorear la Estrategia Corporativa, como se muestra en el Cuadro 1.

Asimismo, parte de los indicadores eliminados del tablero corporativo empezaron a formar parte de los tableros de gestión de cada una de las secciones de la División Financiera.

Cuadro 1. Relación de Indicadores del Sistema de Gestión de la División Financiera.

LISTADO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS

CÓDIGO	TIPO	NOMBRE INDICADOR
PERSPECTIVA FINANCIERA		
FR - 1	Resultado	Monto correspondiente a las Cuentas pendientes por pagar
PERSPECTIVA DEL CLIENTE		
CR - 1	Resultado	Contribución Ingresos por venta de servicios
CR - 2	Resultado	Porcentaje de pagos por transferencia electrónica
CR - 3	Resultado	Percepción de la comunicación y las relaciones con el cliente
CR - 4	Resultado	Percepción de la imagen de la División Financiera
CI - 1	Inductor	Percepción de integralidad en la información
CI - 2	Inductor	Percepción del riesgo y la oportunidad del servicio
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS		
PR - 1A	Resultado	Porcentaje de cuentas pendientes de cumplimiento
PR - 1B	Resultado	Porcentaje de cuentas tramitadas en Presupuesto
PR - 1C	Resultado	Porcentaje de cuentas tramitadas en Tesorería
PR - 2	Resultado	Tiempo total del proceso de cuentas
PR - 3	Resultado	Acciones correctivas implementadas para reducir el riesgo operativo.
PR - 4	Resultado	Acuerdos de servicios cumplidos
PR - 5	Resultado	Necesidades atendidas
PR - 6	Resultado	Oportunidad en la entrega de informes a entidades externas y Consejo Superior.
PI - 1	Inductor	Porcentaje de Avance del Plan de Capacitación
PI - 2	Inductor	Tiempo promedio de cuentas pendientes de cumplimiento
PI - 3	Inductor	Acciones preventivas implementadas para reducir el riesgo operativo.
PI - 4	Inductor	Porcentaje de procedimientos mejorados
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN		
AIR - 1	Resultado	Disponibilidad del Capital Humano
AIR - 2	Resultado	Disponibilidad del Capital de Información
AIR - 3	Resultado	Nivel de satisfacción laboral

Fuente: Datos procesados por la autora.

Adicionalmente, se realizó la debida actualización de las hojas de vida de los indicadores que conforman el sistema de gestión de la División Financiera. Esta actualización consistió en el ajuste del tipo de indicador, unidad de medida, frecuencia de medición, tendencia, método de cálculo, metas, responsables, código. En el ANEXO 6. se presenta el instructivo que describe los parámetros que contiene la hoja de vida y, además las hojas de vida diligenciadas para cada uno de los indicadores estratégicos.

Junto con la División de Servicios de Información, se mejoró el módulo de indicadores del proceso financiero de tal manera que el Sistema de Información Financiero permite hoy la consulta del resultado de 9 indicadores tanto del Cuadro de Mando Integral de la División como de las secciones, cálculo que antes debía realizarse manualmente. (Ver ANEXO 7. Certificación de la División de Servicios de Información). Los demás indicadores que tiene que tienen que ver con la información contenida en el SIF, se encuentran en proceso de configuración, integración y cálculo directo.

La dinámica que introdujo este proyecto a la revisión del Plan Estratégico implicó rediseñar la herramienta informática existente, por cuanto la misma permitía monitoreo y seguimiento para una sola vigencia, es decir, con el ingreso de la información del 2008 era necesario la creación de otro documento, lo cual no era práctico, por esta razón se diseñó una herramienta en Microsoft Office Excel que permitiera el monitoreo y seguimiento durante cinco años, para que en el mismo sistema de información se guarde la memoria institucional durante este tiempo. Concluido este período, se parte del supuesto que la División Financiera, ya habrá incluido en los sistemas oficiales de la UIS, este sistema de gestión. (Ver ANEXO 8. Herramienta informática del Cuadro de Mando Integral de la División Financiera.)

3.5 SEGUIMIENTO A LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

Una vez establecidas las metas para los indicadores del *Balanced Scorecard* en las perspectivas financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento, los líderes analizan el costo de todas las iniciativas actuales en la División según criterios estratégicos de largo alcance, además prueban si las iniciativas actuales ayudarán a conseguir las metas establecidas, o si por el contrario, necesitan desarrollar nuevas iniciativas.

Las iniciativas, deben ser definidas y desarrolladas para ayudar a cerrar la brecha de desempeño actual con el esperado de la División Financiera. A través de la implementación del *Balanced Scorecard*, la estrategia queda totalmente integrada en las actividades diarias de la División, relacionando iniciativas con metas a conseguir y sus respectivos indicadores y éstos, directamente relacionados con los objetivos estratégicos que conforman la estrategia.

La División Financiera determinó y definió seis iniciativas estratégicas como los soportes de su Plan Estratégico, las cuales apalancarán el cumplimiento de los indicadores y de paso el logro de los objetivos. En este proceso también fue necesario replantear la pertinencia de iniciativas existentes como se explica a continuación

.

Las iniciativas iniciales eran las siguientes:

1. Gestión de tecnologías de información.
2. Desarrollo del Sistema de Información Financiero.
3. Programación de las actividades financieras.
4. Implementación de sistemas para la gestión pública.

5. Programa de gestión de clientes.
6. Elaboración y desarrollo del plan de formación.

Con la aplicación de la lógica que todo sistema de gestión es dinámico y puede y debe ajustarse a las nuevas realidades se determinó con la dirección del proyecto que las seis iniciativas podrían ajustarse a cuatro, y se diseñó una nueva con lo cual quedó establecido el sistema de iniciativas en cinco. (Ver ANEXO 9. Ficha técnica de las Iniciativas Estratégicas)

Las cinco iniciativas definitivas se nombran a continuación:

1. Gestión de tecnologías de información.
2. Implementación de sistemas para la gestión pública.
3. Programa de gestión de clientes.
4. Elaboración y desarrollo del plan de formación de los funcionarios de la División Financiera.
5. Elaboración y desarrollo del plan de capacitación de las Unidades Académico Administrativas.

Por otro lado, se identificó la necesidad de diseñar un instrumento que permitiera hacer seguimiento (Plan de Acción) y monitoreo a las iniciativas; y a la vez conocer sus responsables por actividades y tareas, productos entregables, fechas de iniciación y terminación de cada actividad y lo más fundamental, qué recursos financieros se requieren para adelantar con éxito cada una de ellas y finalmente la suma del valor financiero de todas ellas será parte del presupuesto estratégico de la División Financiera.

Todos los cambios planteados para las iniciativas fueron compartidos con la jefatura de la División, los líderes de calidad y el profesional de sistemas, con los cuales se definieron responsables, recursos requeridos y productos entregables

así como también los límites de tiempo en los cuales se deben desarrollar en el 2009 los diferentes planes de acción. (Ver ANEXO 10. Planes de acción de las Iniciativas Estratégicas)

Una vez se hicieron las respectivas correcciones y actualizaciones se realizaron reuniones con cada una de los funcionarios de las diferentes Secciones para comunicarles su contenido, la importancia de las mismas y los compromisos para su correcta puesta en marcha.

3.6 ACCIONES Y COMPROMISOS REQUERIDOS PARA EJECUTAR EL PLAN ESTRATÉGICO

Con base en todas las acciones desarrolladas y descritas en los numerales anteriores y continuando con la filosofía del *Balanced Scorecard* en el sentido que la estrategia se logra si se adelantan unas cuantas acciones claves, se definieron acciones que a criterio del proyecto se deben desarrollar en el corto, mediano y largo plazo.

1. Reuniones mensuales para hacerle seguimiento y monitoreo al Sistema de Gestión contemplados en los diferentes Cuadros de Mando Integral, tanto el de la División Financiera como el de las diferentes Secciones.
2. Seguimiento permanente del avance y progreso de las cinco iniciativas que apalancan el Plan Estratégico de la División y de igual manera a las iniciativas que apalancan los modelos de gestión de cada una de las Secciones.
3. Aplicar de manera permanente los cinco principios de una *Organización*

*Focalizada en la Estrategia*¹¹ con el fin de integrar a todos los funcionarios en el éxito de la ejecución, los presupuestos operativos y estratégicos alineados con la estrategia, desarrollar sistemas de incentivos que premien la productividad de los funcionarios, que los jefes mantengan su liderazgo en la conducción de sus colaboradores hacia los nuevos compromisos y asegurar el desarrollo profesional de los futuros cuadros de reemplazo.

4. Mediante el Sistema de Gestión de la Calidad asegurar la capacitación integral de los funcionarios clave que hacen parte de los puestos estratégicos con el fin de prepararlos de manera continuada en el mejoramiento de sus competencias. Los programas de capacitación están contemplados en el plan de formación para el año 2009 y años subsiguientes.
5. Aprender de la estrategia y sus logros o desaciertos, fomentando y desarrollando una cultura de alineación total con los propósitos de la División y de trabajo en equipo donde se compartan las mejores prácticas en el desarrollo de las principales actividades del proceso financiero.
6. Establecer un sistema de incentivos que premie la productividad de los funcionarios con el fin de lograr una mejor alineación con los objetivos corporativos, dicho sistema no necesariamente debe ser económicos.

Existen otras acciones y compromisos que se pudieran describir, pero lo más importante es que el jefe de la División Financiera y los jefes de las Secciones realicen de manera consciente estas seis acciones hasta el punto de convertirlas en compromisos permanentes del día a día. De esta manera estarán logrando que la División Financiera, se convierta en una Organización Focalizada en la ejecución de su Estrategia y sirva de ejemplo para expandir la metodología del *Balanced Scorecard* a otras dependencias de la Universidad Industrial de Santander.

¹¹ Para mayor información sobre éste tema remitirse al numeral 5.1.4.. de este documento,

4. DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

“La puesta en práctica o implantación de una estrategia empieza por la educación e involucración de la gente que debe ejecutarla. Algunas organizaciones mantienen su estrategia en secreto, y la comparten únicamente con el grupo de la Alta Dirección”.¹²

Según Kaplan y Norton en su libro “Cuadro de Mando Integral”¹³, las organizaciones deben compartir con todos sus empleados la estrategia y visión a largo plazo, para que de esta manera ellos conozcan cómo contribuyen en la implantación de la estrategia desde su puesto de trabajo.

Para lograr la alineación estratégica se debe comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, la cual se logra por medio del desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

Existen mecanismos interrelacionados para alinear a los empleados con los objetivos estratégicos, es decir, traducir la estrategia y el CMI en objetivos e indicadores locales que influyan en las prioridades del personal y del equipo. Los más utilizados son los siguientes:

- Programas continuos de formación y comunicación para formar a la organización con respecto a los componentes de la estrategia y de esta manera alcanzar la alineación de la misma.

¹² KAPLAN, Robert S y NORTON David P. El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2003. p. 213.

¹³ KAPLAN, Robert S y NORTON David P. El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2003. p. 215.

- Programas de establecimiento de objetivos, es decir, traducir los objetivos de más alto nivel estratégico en objetivos personales y de equipo.
- Vinculación del sistema de compensación con incentivos a su Cuadro de Mando Integral para motivar a los empleados.

4.1 DISEÑO DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

“La comunicación del Cuadro de Mando Integral debería incrementar la comprensión de cada individuo sobre la estrategia de la organización y elevar la motivación para actuar de forma que se consigan los objetivos estratégicos”.¹⁴

Esta etapa del proyecto es fundamental para el éxito del mismo, toda vez que para ejecutar la estrategia, ésta debe ser comunicada y socializada con todos los grupos responsables de la misma. Así mismo, el plan de comunicación y formación debe considerarse como una actividad periódica para promover conductas y concientizar a toda la División en la importancia de ejecutar la estrategia.

Para el diseño del plan, se realizaron reuniones con el jefe de la División Financiera y el líder del proceso de calidad para definir la estructura del mismo. Durante dichas sesiones se concluyó que el Plan Estratégico debía introducirse de la manera más sencilla y didáctica debido a su complejidad y al bajo nivel de formación de la mayoría de los funcionarios de la División Financiera. Como resultado se obtuvo el cronograma de actividades para llevar a cabo la sensibilización del Plan Estratégico de la División. (Ver Figura 6.)

¹⁴ KAPLAN, Robert S y NORTON David P. El Cuadro de Mando Integral, The Balanced Scorecard. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2003. p. 216.

Figura 6. Cronograma de actividades segundo semestre 2008.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES SEGUNDO SEMESTRE 2008																																										
NÚMERO	DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD	GRUPO	HORA/DÍA	JULIO		AGOSTO							SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE																			
				1	2	1	4	5	6	7	8	12	13	14	27	28	29	4	5	10	11	13	14	15	20	21	22	27	28	29	10	11	12	17	18	19	24	25				
1	Capacitación sobre conceptos básicos de la metodología Balanced Scorecard.	División Financiera	2:30-4:00pm																																							
2	Reunión con el Comité Estratégico de la División Financiera. Revisión de inquietudes sobre el proyecto realizado en el 2007. Además presentar las actividades que se realizarán en las siguientes 4 meses.	Comité Estratégico	2:30-4:00pm																																							
3	Actividades dinámicas con el fin de socializar la Misión, Visión y Principios Organizacionales de la División Financiera.	División Financiera	Cualquier hora de la jornada																																							
4	Socialización del Mapa Estratégico de la División Financiera.	Inventarios	2:30-3:00 pm																																							
		Tesorería	4:30-5:00pm																																							
		Contabilidad	2:30-3:00 pm																																							
		Presupuesto	4:30-5:00pm																																							
5	Socialización de los Indicadores de Resultado e Inductores de la División Financiera.	Inventarios	2:30-3:00 pm																																							
		Tesorería	4:30-5:00 pm																																							
		Contabilidad	2:30-3:00 pm																																							
		Presupuesto	4:30-5:00pm																																							
6	Socialización de las Iniciativas Estratégicas de la División Financiera.	Inventarios	2:30-3:00 pm																																							
		Tesorería	4:30-5:00 pm																																							
		Contabilidad	2:30-3:00 pm																																							
		Presupuesto	4:30-5:00 pm																																							
7	Sensibilización del Modelo de Gestión alineado con la estrategia de la División Financiera de cada una de los grupos.	Inventarios	2:4 pm																																							
		Tesorería	4:6pm																																							
		Contabilidad	2:4pm																																							
		Presupuesto	4:6pm																																							
		Estampilla	2:4pm																																							
8	Sensibilización del Cuadro de Mando Integral de uno de los grupos.	Inventarios	2:4 pm																																							
		Tesorería	4:6pm																																							
		Contabilidad	2:4pm																																							
		Presupuesto	4:6pm																																							
		Estampilla	2:4pm																																							
9	Sensibilización de las Iniciativas Estratégicas para los diferentes grupos.	Inventarios	2:4 pm																																							
		Tesorería	4:6pm																																							
		Contabilidad	2:4pm																																							
		Presupuesto	4:6pm																																							
		Estampilla	2:4pm																																							
10	Taller vivencial de Trabajo en Equipo	División Financiera	2:6pm																																							
11	Taller vivencial de Alineación Estratégica	División Financiera	2:6pm																																							

Fuente: Datos procesados por la autora.

Estas actividades de socialización se dividieron en tres etapas. En primer lugar, socializar con todos los funcionarios de la División Financiera el contenido del Plan Estratégico. En segunda instancia, realizar la sensibilización de los modelos de gestión, CMI e iniciativas estratégicas, de las cuatro Secciones y Unidades de Apoyo de la División Financiera. Finalmente, realizar talleres vivenciales con los empleados para fomentar la cultura de trabajo en equipo y alineación estratégica.

4.2 IMPLANTACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La implantación del plan de comunicación de la estrategia de la División Financiera no es otra cosa que la introducción del Cuadro de Mando Integral en todos los niveles de la empresa, de arriba abajo.

Para el desarrollo y cumplimiento del cronograma, fue necesario desplegar múltiples actividades de coordinación con los jefes de la División Financiera, el líder del proceso calidad, la División de Recursos Humanos de la Universidad y los conferencistas que apoyaron las capacitaciones requeridas para la formación del personal de la División.

Para los programas de comunicación existen diversos mecanismos de comunicación como notificaciones realizadas por los jefes, reuniones periódicas, folletos y boletines, carteleras y Web institucional. A continuación se describirá en detalle los diferentes mecanismos utilizados para socializar el Plan Estratégico de la División Financiera.

4.2.1 Comunicar la Misión, Visión y Valores Organizaciones a través de carteleras. Durante el diseño del Plan Estratégico se redefinieron la Misión y Visión de la División Financiera por esta razón fue necesario socializarlas de nuevo con todo el personal. Junto con la División de Publicaciones se diseñaron unos afiches para publicarlos en las carteleras de cada una de las secciones y grupos de apoyo; y además un separador de libro para entregárselos a cada unos de funcionarios. (Ver Figura 7.)

A demás, se utilizó la cartelera de la División Financiera para comunicar los Valores Organizacionales por medio de reflexiones alusivas a cada uno de los valores y de esta manera lograr sensibilizar al personal de toda la División. (Ver Figura 8.)

Figura 7. Imágenes del afiche y separador de libro.



Fuente: División de Publicaciones UIS.

Figura 8. Imagen Cartelera de la División Financiera.



Fuente: Imagen tomadas por la autora.

4.2.2 Comunicar el Plan Estratégico mediante reuniones periódicas. Antes de comenzar la comunicación del Plan Estratégico fue necesario realizar una capacitación a todo el personal de la División durante dos horas para interiorizar los principales conceptos de la metodología, con el fin de prepararlos para la

socialización del Plan Estratégico de la División Financiera y así lograr una mejor comprensión de la estrategia en las sesiones programas. (Ver Figura 9.)

Figura 9. Imágenes Capacitación conceptos básicos de BSC.



Fuente: Imágenes tomadas por la autora.

Este mecanismo de comunicación se llevo a cabo como se programó en el cronograma de actividades. En la primera parte, se realizaron con cada una de las Secciones tres reuniones de dos horas de duración. En dichas sesiones se comunicó la relación causal de los cuatro vectores que conforman el Mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral con sus respectivos indicadores de resultado y tendencia; y las iniciativas estratégicas. Se logró que los funcionarios conocieran a este nivel de detalle el Plan Estratégico de la División Financiera, con una cobertura del 90% de funcionarios (Ver Figura 10.) Los resultados del conocimiento adquirido en estas sesiones se verán reflejados en la segunda medición de los instrumentos (encuestas) del gradiente de aprendizaje. En el capítulo 5... se desarrolla en detalle las aplicaciones de los instrumentos utilizados.

Figura 10. Imágenes Reuniones periódicas con los grupos.



Fuente: Imágenes tomadas por la autora.

La segunda parte se desarrolló en dos fases. En la primera fase se realizó una reunión con la Jefatura donde se establecieron los principales enfoques que la Alta Dirección de la División Financiera deseaba para cada una de sus Secciones y Unidades de Apoyo. Como resultado de esta reunión se obtuvo el esquema de los diferentes modelos de gestión. En la segunda fase se desarrollaron dos reuniones con cada uno de las Unidades de Soporte, en las cuales se comunicó y compartió los esquemas modelos de gestión con sus principales líneas estratégicas de impulso y los Cuadros de Mando Integral, incluidas las diferentes iniciativas estratégicas. Esta metodología permitió que con los aportes de los funcionarios de cada unidad se ajustaran los modelos de gestión y de paso quedaran validados. Los productos de estas reuniones se desarrollan en los capítulos 6, 7 y 8 del presente proyecto.

En la última etapa se realizaron dos talleres vivenciales para abordar dos temas fundamentales: Trabajo en equipo y alineación estratégica. El objetivo de las

mismo era preparar a sus funcionarios en conceptos tales como trabajo en equipo y alineación con los principales objetivos de la estrategia y que interioricen la manera cómo desde su puesto de trabajo están o estarán aportando al éxito de la ejecución del Plan Estratégico. La cobertura de asistencia fue de 90% funcionarios al taller de trabajo equipo y alrededor de 83% funcionarios para el taller de alienación estratégica. (Ver Figura 11.) El porcentaje de asistencia fue satisfactorio para ambos talleres. Cabe resaltar que las personas que asistieron son las de mayor influencia en el proceso financiero.

Figura 11. Imágenes Talleres vivenciales.



Fuente: Imágenes tomadas por la autora.

4.2.3 Comunicar Objetivos e Iniciativas a través de la Página WEB de la División Financiera. Durante el desarrollo de esta etapa, se definieron 3 ítems

cuya comunicación sería reforzada a través de la página WEB¹⁵ de la División Financiera, a saber: Mapa Estratégico, Matriz o Cuadro de Mando Integral y las Iniciativas Estratégicas. En cada uno de estos links se encuentra la representación gráfica del tema en referencia y su respectiva fundamentación. (Ver Figura 12.)

Se contó con la apoyo de la División de Servicios de Información para el desarrollo de este mecanismo de comunicación.

Figura 12. Imagen de la Página WEB de la División Financiera.



Fuente: Pagina Web de la División Financiera. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/portal/administracion/financiera/index.htm>

¹⁵Página Web de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander. Disponible en: <https://www.uis.edu.co/portal/administracion/financiera/index.htm>

4.2.4 Comunicar Objetivos Estratégicos a través de medios impresos. Se elaboró una cartilla con el propósito de ilustrar a los funcionarios de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander, funcionarios de la Universidad o cualquier persona de la comunidad, los principios fundamentales de la Metodología del Balanced Scorecard, sus beneficios y ventajas que ofrece a las organizaciones que desarrollan proyectos de planeación estratégica con esta metodología. Está compuesta de dos partes, la primera induce al lector en los principios y conceptos básicos y genéricos de la metodología conservando la aplicabilidad de la misma para empresas del sector real de economía; y la segunda informa sobre la aplicación de la metodología al interior de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander. (Ver ANEXO 11. Cartilla de *Balanced Scorecard*)

Junto con la División de Publicación se trabajó en el diseño gráfico de la cartilla. Una vez se definieron todos los detalles estéticos, ésta fue aprobada por la Jefatura de la División Financiera, impresa y entregada a cada uno de los empleados de la División. (Ver Figura 13.)

Figura 13. Imágenes Entrega de la cartilla de BSC.



Fuente: Imágenes tomadas por la autora.

5. DISEÑO DEL GRADIENTE DE APRENDIZAJE ESTRATÉGICO

Las organizaciones que adoptan el Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica como es el caso de la División Financiera, deben desarrollar nuevas capacidades y habilidades institucionales que les permitan aprender sobre el proceso de implementación del CMI y adicionalmente sobre la cultura requerida para lograr los objetivos corporativos, básicamente orientados a satisfacer las necesidades de los segmentos de clientes hacia los cuales se enfoca la estrategia.

Para el caso de la División Financiera se estableció que la aplicación de los cuatro instrumentos (encuestas) sería al inicio y al final del proyecto con el fin de establecer cuál fue el aumento del aprendizaje estratégico que se generó con el desarrollo del mismo.

Las herramientas aplicadas se enumeran a continuación:

- Tendencia de trabajo en equipo.
- Liderazgo ejecutivo para comunicar y adelantar la estrategia.
- Grado de alineación de los funcionarios con la estrategia de la División Financiera.
- Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia.

El diseño de los instrumentos se desarrolló en dos etapas, la primera consistió contextualizar dos herramientas facilitadas por el Director del Proyecto: Trabajo en equipo y Empresas focalizadas en la ejecución de la estrategia. Y la segunda, comportó el diseño total de las herramientas Alineación estratégica y Liderazgo ejecutivo, las cuales indagan elementos importantes y pertinentes para la

División.

Antes de su aplicación, los instrumentos fueron revisados por los líderes del proceso de calidad y la jefatura de la División Financiera.

5.1 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PARA LA PRIMERA MEDICIÓN

En el desarrollo de esta etapa se aplicaron los cuatro instrumentos (encuestas) adaptados y diseñados, a cada uno de los diferentes grupos de funcionarios con las cuales la División desarrolla su proceso financiero. La metodología desarrollada permitió conocer la percepción que tienen los funcionarios sobre los aspectos medidos.

Para la primera medición se programaron cinco sesiones de dos horas cada una para atender las diferentes Secciones y al grupo de funcionarios que dependen directamente de la jefatura; y para las cuales se invitaron a la mayoría de funcionarios de la División Financiera para que diligenciaran las cuatro encuestas. Al inicio de cada una de las sesiones se explicó a los asistentes cual era el propósito de la medición, la filosofía de cada una de las herramientas y cómo los resultados iban a contribuir al mejoramiento de los aspectos encontrados de baja percepción por parte de los funcionarios.

La cobertura de la primera medición fue de un 87,27%, toda vez que se encuestaron en promedio para cada instrumento alrededor de 48 de un total de 55 funcionarios.

Con base en dicha información recopilada se procedió a registrarla en las diferentes bases de datos diseñadas en Microsoft Office Excel con el fin de

analizar los resultados de manera integral sobre las percepciones de los funcionarios en relación con los aspectos indagados.

5.1.1 Tendencia de trabajo en equipo. Para medir la calidad y el grado de desarrollo de los equipos de trabajo existen innumerables herramientas e instrumentos, pero para el caso de este proyecto se utilizó la metodología recomendada en el libro “Como trabajar en equipo y crear relaciones de calidad con jefes y compañeros” de Francesc Borrell.

La herramienta evalúa cuatro vectores dispuestos en los ejes cartesianos así:

1. Eje Norte: Evalúa las tareas y la productividad del equipo.
2. Eje Sur: Analiza el bienestar de los integrantes del equipo.
3. Eje Este: Evalúa el esfuerzo extra que puede desarrollar el equipo.
4. Eje Oeste: Analiza la capacidad del equipo de tener y obtener cosas: Premios e Incentivos.

Lo que se busca con este modelo es que se logre conocer la orientación principal que tiene el equipo con base en las siguientes ubicaciones:

- Ubicación Noreste OBTENER: Son equipos proyectados a la producción. Les complace ver las cosas realizadas por el esfuerzo común.
- Ubicación Sureste SER: Son equipos que priorizan su desarrollo personal y grupal, formación continuada, prestigio profesional, etc.
- Ubicación Suroeste DISFRUTAR: Son equipos centrados en su propio bienestar.
- Ubicación Noroeste TENER: Son equipos que trabajan esencialmente movidos por las recompensas que dicho trabajo pueda reportar, ya sean recompensas individuales o grupales.

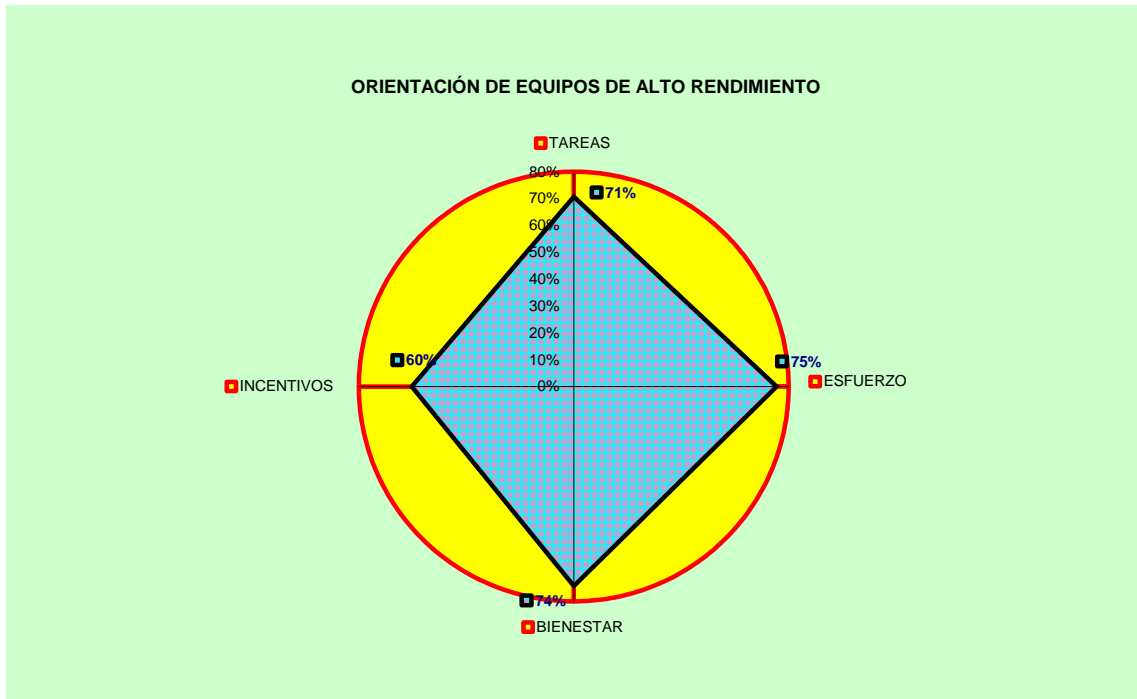
Para cada eje se plantean una serie de premisas, (Ver ANEXO 12. Formato de la encuesta Equipos de Alto Rendimiento) de acuerdo con cada sub-área. Las premisas de la encuesta se califican de 1 a 10, donde 1 califica la percepción más baja y 10 la más alta. Los equipos con calificación global por debajo de 5 en todos sus ejes es un patrón pobre; con calificación entre 5 y 7 puntos son normales; y con calificaciones de 7 a 10 son equipos de patrón predominante.

Adicionalmente, se adoptó una herramienta en Microsoft Office Excel, diseñada por el Director del Proyecto, para obtener los resultados de la evaluación de los equipos de alto rendimiento donde se ponderaron cada una de las premisas de acuerdo a la muestra y éstas al mismo tiempo fueron ponderadas por cada una de las sub-áreas para obtener el total de cada eje.

La herramienta además permite visualizar para cada una de las muestras los resultados o mapa con la evaluación por eje y sub-área, gráfico radar detallado por áreas y finalmente se puede visualizar en un gráfico de barras detallado y genérico con el nivel de descripción del equipo.

Como se puede observar en la siguiente gráfica la evaluación global permite visualizar la ubicación sureste como la de mayor influencia y por lo tanto concluir que el equipo conformado por los funcionarios de la División Financiera es un equipo que prioriza su desarrollo personal y grupal, su formación continuada, su prestigio profesional, pues les interesa más el SER que el TENER u OBTENER cosas. Por superar todos los ejes la calificación del 50% la División Financiera se considera un equipo fuerte y de patrón predominante.

Gráfica 1. Radar de descripción Equipos de Alto Desempeño División Financiera en la primera medición.



Fuente: Elaborado por la Autora.

Una evaluación detallada por eje permite conocer ciertos detalles importantes para el conocimiento de cómo actúan los miembros del equipo de la División Financiera:

- El eje de las TAREAS Y LA PRODUCTIVIDAD permitió establecer que los funcionarios saben con claridad lo que tienen que hacer y de quién es la responsabilidad. Además estableció que son conscientes de su alta productividad. Las áreas a mejorar tuvieron que ver con la definición de indicadores de gestión grupales y a nivel individual, situación que debe ser atendida por los jefes de Sección cuando se diseñen los modelos de gestión de cada unidad. (Ver ANEXO 13. Descripción del equipo de trabajo por áreas

de la primera medición)

- El tema fuerte del eje EMOCIONAL Y DE BIENESTAR es que la mayoría de los funcionarios consideraron que vale la pena trabajar para la División Financiera. De otra parte, los funcionarios demostraron que se preocupan por sus compañeros de trabajo, por su bienestar y por sus problemas. Se percibió además que los jefes toman en cuenta los logros para felicitar a los responsables y la existencia de relaciones grupales mediante reuniones de trabajo o de celebraciones. Los equipos de trabajo abordan los problemas de manera abierta y sincera, sin embargo este es un aspecto que requiere de mejoramiento. (Ver ANEXO 13. Descripción del equipo de trabajo por áreas de la primera medición)
- En el eje de ESFUERZO SUBJETIVO los funcionarios validaron su disponibilidad para dedicarle tiempo extra o adicional a su jornada para el logro de sus objetivos, adicionalmente expresaron que son conscientes que el Sistema de Gestión de la Calidad es una fortaleza que se debe conservar para continuar mejorando los procesos. Sin embargo, el proceso de participación en las reuniones y en la toma de decisiones se debe mejorar invitando a la participación activa a todos los funcionarios y a involucrarse en el proceso de creación y construcción en el que se encuentra la División Financiera. (Ver ANEXO 13. Descripción del equipo de trabajo por áreas de la primera medición)
- En el eje de PREMIOS E INCENTIVOS la mayoría de los funcionarios expresaron que sienten que no están bien pagos y comentaron la inexistencia de un sistema de incentivos que premie la productividad, aspectos en los que la Institución debe tratar de encontrar soluciones dentro del alcance de las decisiones que pueda tomar el jefe de la División. De igual manera, no validaron que sus jefes se preocupen por evaluar y valorar de manera directa el esfuerzo individual. De otra parte, sin que sea una fortaleza, los funcionarios reconocieron que normalmente se hacen evaluaciones de rendimiento grupal y seguimiento a la calidad de los procesos y al trabajo

realizado. (Ver ANEXO 13. Descripción del equipo de trabajo por áreas de la primera medición)

5.1.2 Liderazgo ejecutivo para comunicar y adelantar la estrategia (Calidad de Liderazgo Ejecutivo). Liderazgo es la forma en que el equipo de la Alta Dirección desarrolla y facilita que se logre la Misión y la Visión, es la manera como se motiva para que se desarrollen los valores necesarios para el éxito a largo plazo y los materializan mediante acciones y comportamientos adecuados. Los líderes se comprometen personalmente en asegurar que el sistema de gestión de su organización se desarrolle y se ponga en práctica. A demás, el liderazgo es un requisito esencial para convertirse en una organización focalizada en la estrategia.

Lo que se buscaba en la División Financiera era aplicar una herramienta que permitiera desarrollar el “Modelo de Competencias de los líderes”, modelo que se ocupa de medir las competencias específicas que se desean encontrar en cada uno de los diferentes líderes.

¹⁶En lugar de controlar cómo formar los líderes, este enfoque intenta describir qué es un líder. Identifica las características que los líderes deben mostrar para contribuir a un desempeño superior. Las competencias que deben desarrollar los líderes se encajan en tres categorías generales:

- Crear Valor: El líder consigue resultados.
- Ejecuta la estrategia: El líder moviliza y guía el proceso de cambio.
- Desarrollar el capital Humano: El líder crea competencias y define altos niveles para la organización.

¹⁶ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2004. p. 340.

La encuesta diseñada esta compuesta por 15 preguntas acerca de las habilidades necesarias para conducir el cambio y a la vez influir en el rumbo y dirección de la Organización. Se utilizó la escala de Likert donde 1 significa el nivel más bajo y 5 el más alto. (Ver ANEXO 14. Formato de la encuesta Liderazgo Ejecutivo)

Se evaluaron cinco jefes de la División Financiera y entre los cargos evaluados están el Jefe de la División y los jefes de las cuatro Secciones.

Adicionalmente, se diseñó una herramienta en Microsoft Office Excel para la evaluación del Liderazgo Ejecutivo, la cual arroja un perfil de cada uno de los líderes evaluados en el cual se puede observar cuales son las características o aspectos más fuertes que posee cada uno.

La percepción que tuvieron los funcionarios de la División Financiera sobre el grado de LIDERAZGO de sus ejecutivos es excelente, es decir, validaron todos los atributos de un buen líder. (Ver ANEXO 15. Resultados del liderazgo en la División Financiera en la primera medición). Esta fortaleza deberá conservarla la División para beneficio de los futuros objetivos Corporativos y éxitos Institucionales. Entre los aspectos a resaltar como resultado de la encuesta están:

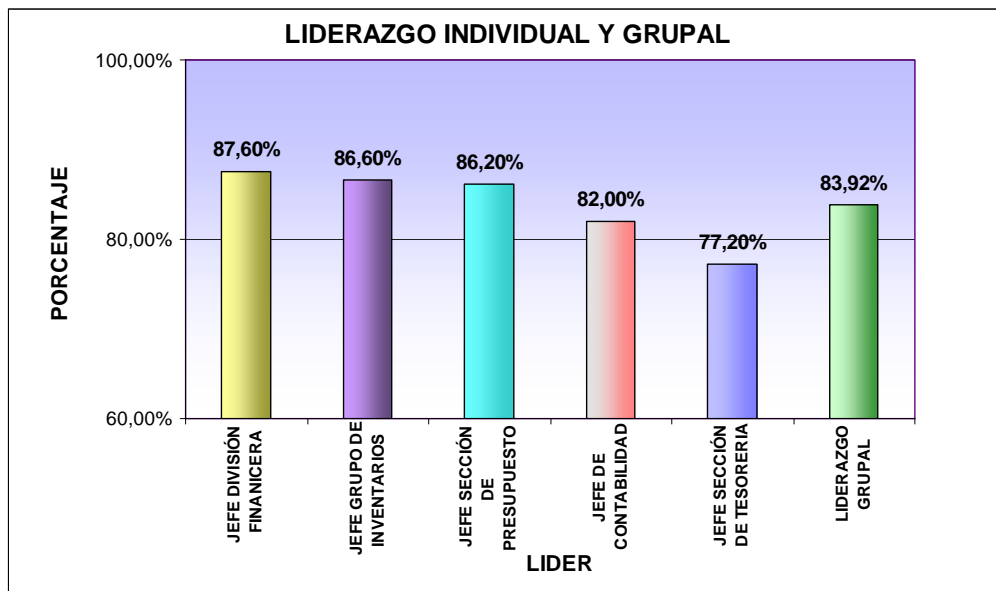
- Los líderes apoyan las ideas de sus funcionarios y los animan para avanzar en nuevas direcciones.
- Las expectativas de los líderes sobre las capacidades de sus funcionarios son altas y aceptan los errores como eventos para aprender.
- Los líderes se esfuerzan porque sus colaboradores entiendan los objetivos actuales de la División. (Más no los estratégicos que son poco conocidos).
- Es muy fácil interactuar con los líderes y proporcionan la información que los funcionarios requieren para realizar de manera excelente sus

funciones.

- Los líderes son espontáneos y realizan reuniones para abordar temas de interés entregando retroalimentación positiva.
- Son líderes comprometidos con el sistema de mejoramiento continuo.
- Los líderes tienen la fortaleza de poder interrelacionarse con los diferentes grupos de interés.
- Los líderes son abiertos al cambio para el logro de los objetivos de la División.

En la siguiente gráfica se puede visualizar en orden descendente la calificación recibida por cada uno de los cinco líderes evaluados y el promedio para el sistema de la División Financiera, en la cual el liderazgo grupal supera el 80% que hace que la División cuente con excelentes jefes, fortaleza que se deberá conservar para poder ir consolidando la organización focalizada en la ejecución de su estrategia.

Gráfica 2. Liderazgo Ejecutivo de la División Financiera en la primera medición.



Fuente: Datos procesados por la autora.

5.1.3. Grado de alineación de los funcionarios con la estrategia de la División Financiera. “La alineación es la condición necesaria previa a la delegación de autoridad (empowerment) donde el líder facultará a todo el equipo”.¹⁷

Según Kaplan y Norton en su libro Mapas Estratégicos, “Peter Senge en la Quinta Disciplina destaca que el cambio de base amplia requiere alineación cuando todos los miembros de un equipo tienen un propósito común y una Visión compartida y comprenden de que forma sus funciones personales respaldan a la estrategia general. Una organización alineada fomenta la delegación de autoridad de los empleados, la innovación y el riesgo, dado que las acciones individuales van dirigidas a alcanzar objetivos de alto nivel”.¹⁸

Con la alineación se pretende medir el uso eficaz de la información, cómo encajan y cuánto conocen los funcionarios de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander de la existencia del Plan Estratégico. La alineación visualiza la manera cómo cada funcionario desde su puesto de trabajo le aporta a los logros de la División, y la claridad que tienen de suplir las necesidades de los clientes y partes interesadas.

La encuesta fue diseñada de tal manera que se pudieran agrupar los aspectos a evaluar del cuestionario en cuatro factores para realizar un mejor análisis de los resultados: (Ver ANEXO 16. Formato de la encuesta Alineación Estratégica)

- Conocimiento de la Estrategia: Comprensión de la estrategia de la División Financiera, fundamentada en la Misión y los Objetivos, los indicadores y sus metas.
- Claridad sobre la implementación de la Estrategia: Conciencia y reconocimiento de la importancia de la ejecución del Plan Estratégico.

¹⁷ SENGE, Peter. Danza del Cambio. Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1999.

¹⁸ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2004. p. 348 y 349.

- Conocimiento de los objetivos: Claridad organizacional sobre la existencia de objetivos, configurados en el mapa estratégico, como componente del plan estratégico.
- Evaluación al desempeño alineado con los resultados: Evalúa la claridad organizacional en la evaluación del desempeño y el componente de enfoque en los resultados.

La agrupación de las premisas por factores permite una interpretación global de la percepción que tienen los funcionarios sobre su grado de alineación con la estrategia de la División y su implementación.

Para efectos de la evaluación y análisis de resultados, se estableció una meta de alineación del 70 %. Con base en este criterio, se definió la siguiente escala de calificación:

- 0 - 56 %: Bajo grado de alineación.
- 57 - 69 %: Grado de alineación aceptable.
- 70 – 100 %: Grado de alineación sobresaliente.

Para el cálculo del grado de alineación por persona se estableció que sólo se tendrían en cuenta las personas que obtuvieran un promedio superior al 70%.

Se diseñó una herramienta en Microsoft Office Excel para obtener los resultados de la evaluación del grado de alineación con la estrategia de la División Financiera, en la que se asignó el valor de uno a la escala “La característica esta presente” y el valor de cero a la escala “La característica no esta presente”. De esta manera, se realizó la sumatoria de cada una de las premisas por persona y así se pudo identificar cuales obtuvieron un resultado por encima de la meta de alineación. La herramienta permite visualizar el porcentaje de conocimiento grupal y promedio del grado de alineación por persona. Además gráfica el grado de alineación por aspecto (pregunta) y por factor.

La interpretación de la primera medición arrojó los siguientes comentarios generales por cada uno de los factores:

- **CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA:** Sobre este aspecto se obtuvo que aproximadamente 35% de la muestra (18 funcionarios) tienen claridad sobre la estrategia y de los objetivos, toda vez que participaron en el diseño y construcción de la misma. Sobre este aspecto la División Financiera durante el desarrollo del proyecto realizó esfuerzos de socialización y comunicación para informar a todos los funcionarios sobre la existencia del Plan Estratégico Corporativo para poder incrementar este factor de percepción. (Ver ANEXO 17. Resultados por factor del grado de alineación estratégica en la primera medición)

- **CLARIDAD SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA:** Sobre este aspecto se pudo encontrar lo siguiente: (Ver ANEXO 17. Resultados por factor del grado de alineación estratégica en la primera medición)
 - ❖ El 53% de los funcionarios (26) consideraron que las diferentes secciones trabajan de manera colectiva para implementar la estrategia.
 - ❖ Un poco menos de la mitad de los funcionarios manifestó que actúan con claridad frente a los objetivos estratégicos.
 - ❖ Más del 90% de los funcionarios (46) consideraron que son piezas fundamentales para el logro de la Misión de la División Financiera.
 - ❖ El 74% de los funcionarios (36) expresaron que en la División Financiera se actúa de acuerdo como se piensa y lo consideran una fortaleza para obtener resultados.
 - ❖ Un poco menos del 40% de los funcionarios (19) declararon que tienen indicadores con metas definidas y a los cuales se les hace una revisión periódica.

Es necesario que en la División Financiera se refuercen aspectos tales como trabajo en equipo requerido para implementar la estrategia, socializar la estrategia para que exista mayor claridad organizacional sobre la misma y realizar los diseños de los sistemas de gestión de las diferentes Secciones para que se baje al nivel individual los indicadores de gestión.

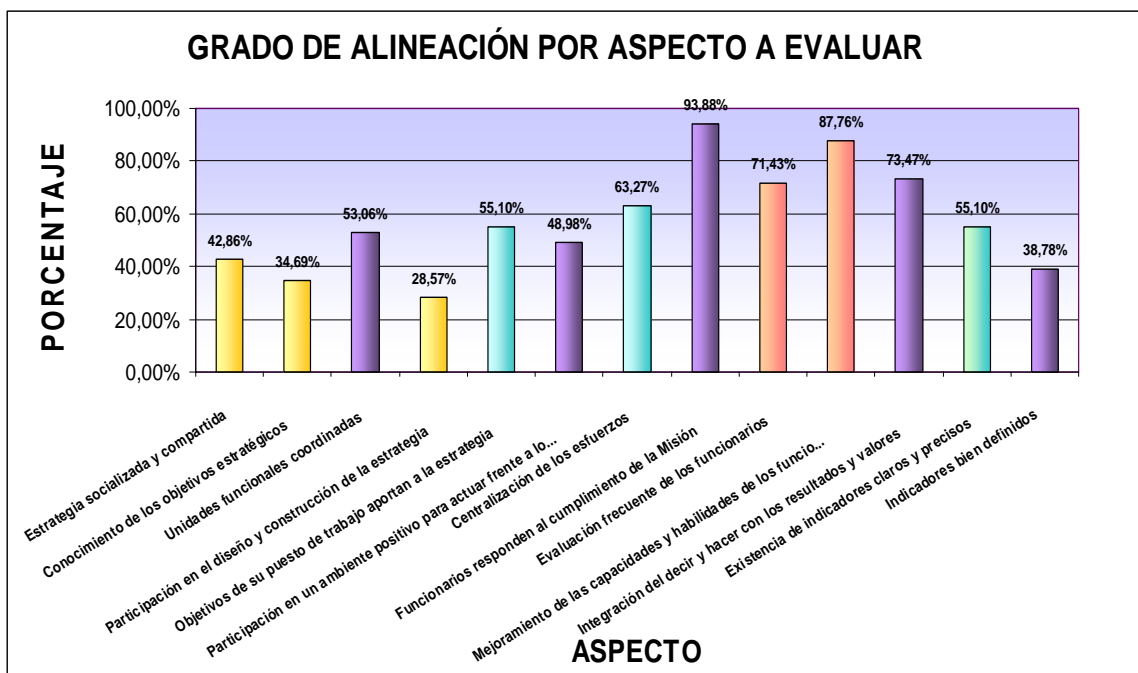
- **CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS:** En este eje temático se obtuvieron las siguientes observaciones: (Ver ANEXO 17. Resultados por factor del grado de alineación estratégica en la primera medición)
 - ❖ Aproximadamente el 60% de los funcionarios encuestados (30) manifestaron que conocen como los objetivos de sus puestos de trabajo le aportan a la estrategia corporativa y que dichos objetivos centran los esfuerzos para satisfacer las verdaderas necesidades de los clientes.
 - ❖ Aproximadamente un poco más de la mitad de los funcionarios (27) encuestados tuvieron claro que en sus secciones existen indicadores que monitorean los objetivos estratégicos.

- **EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS RESULTADOS:** Aproximadamente el 80% de los funcionarios reconoce que son evaluados frente a su desempeño y que están dispuestos a mejorar permanentemente sus capacidades para poder desarrollar de manera mas competente sus áreas de responsabilidad. Este factor es una fortaleza que la División Financiera debe conservar. (Ver ANEXO 17. Resultados por factor del grado de alineación estratégica en la primera medición)

En la Gráfica 3. se pueden visualizar los niveles de percepción alcanzado por cada uno de los aspectos de la herramienta. Con los resultados de la segunda medición se realizará una gráfica comparativa que permitirá analizar de manera

objetiva que elemento incrementó el grado de percepción de los funcionarios, cuales permanecieron igual y cuales desmejoraron.

Gráfica 3. Resultados consolidados por aspecto evaluado del grado de alineación de la primera medición.



Fuente: Datos procesados por la autora.

5.1.4. Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia. La concepción de observadores especializados en técnicas de gestión coincide con la de los gestores empresariales en que la capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí.

“Está claro que las oportunidades para crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos inmateriales de las organizaciones: Relaciones con los

clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información y bases de datos, y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados”.¹⁹

Partiendo de los comentarios que hacen los autores de la metodología del *Balanced Scorecard*, de las realidades empresariales para implementar y desarrollar con éxito sus estrategias, se tomaron los cinco principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia como la cuarta herramienta que permite conocer la manera cómo la División Financiera estaba actuando para iniciar la ejecución de su estrategia, una vez concluyó el proyecto de diseño de la misma.

El propósito de esta herramienta es conocer cómo los funcionarios de la División Financiera orientan todos sus esfuerzos hacia el cumplimiento de la estrategia.

La encuesta fue adaptada, partiendo del diseño inicial realizado por el Director del Proyecto, de tal manera que se pudieran evaluar los cinco principios de una Organización Focalizada en la Estrategia, dichos principios se describen a continuación:

1. Liderazgo Ejecutivo para Movilizar el Cambio: **MOVILIZAR**

“La experiencia ha demostrado repetidamente que la condición más importante para el éxito es la propiedad y la participación activa del equipo directivo. La estrategia requiere cambios en prácticamente todas las partes de la organización y también requiere un trabajo en equipo para coordinarlos. Si los que dirigen la empresa no lideran enérgicamente el proceso, el cambio no tendrá lugar, la estrategia no se aplicará y la oportunidad de obtener resultados revolucionarios se

¹⁹ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2001. p. 7 y 8.

perderá”.²⁰

Es decir, este principio busca desarrollar el liderazgo necesario en los directivos de las organizaciones para comprometerse con la ejecución de la estrategia.

2. Traducir la Estrategia en Acciones Operacionales: **TRADUCIR**

Este principio implica tener herramientas de gestión como los Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral, para poder describir la estrategia y comunicarla de manera fácil, sencilla y concreta, de tal manera que todos los empleados la comprendan y la dominen.

3. Alinear a la Organización para crear Sinergias: **ALINEAR**

La aplicación de este principio permite integrar a las diferentes Secciones que conforman la División Financiera, para que con su apoyo se logre el cumplimiento y ejecución del Plan Estratégico Corporativo.

4. Transformar la Estrategia en una Tarea de Todos: **MOTIVAR**

Con este principio se busca que la estrategia salga de la sala de juntas y llegue a las oficinas generales, es decir, que la estrategia llegue a la primera línea de las operaciones diarias donde están las personas de cara con los clientes. “Las organizaciones basadas en la ejecución de la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia, y realicen su trabajo diario de forma que contribuya a su éxito. No se trata de dirigir de arriba hacia abajo, se trata de comunicarse de arriba hacia abajo”²¹

²⁰ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona, 2001. p. 19.

²¹ Ibid., p. 19.

5. Hacer de la Estrategia en un Proceso Continuo: **GERENCIAR**

Este principio permite que las organizaciones establezcan un proceso para hacerle seguimiento al desarrollo y ejecución de la estrategia. “Es un proceso de doble bucle porque integra la gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras. Asimismo permite integrar la estrategia al proceso presupuestario, definiendo de manera clara un presupuesto estratégico y otro operativo, realizar reuniones directivas para revisar la estrategia y finalmente se desarrolla un proceso para aprender de la estrategia y adaptarla al entorno cambiante.”²²

Una vez se tuvo claridad sobre los cinco principios se plantearon una serie de preguntas, que estaban encaminadas a indagar la percepción que tenían los funcionarios sobre el espíritu de los principios de las organizaciones focalizadas en la ejecución de la estrategia. (Ver ANEXO 18. Formato de la encuesta Organizaciones Focalizadas en la Estrategia).

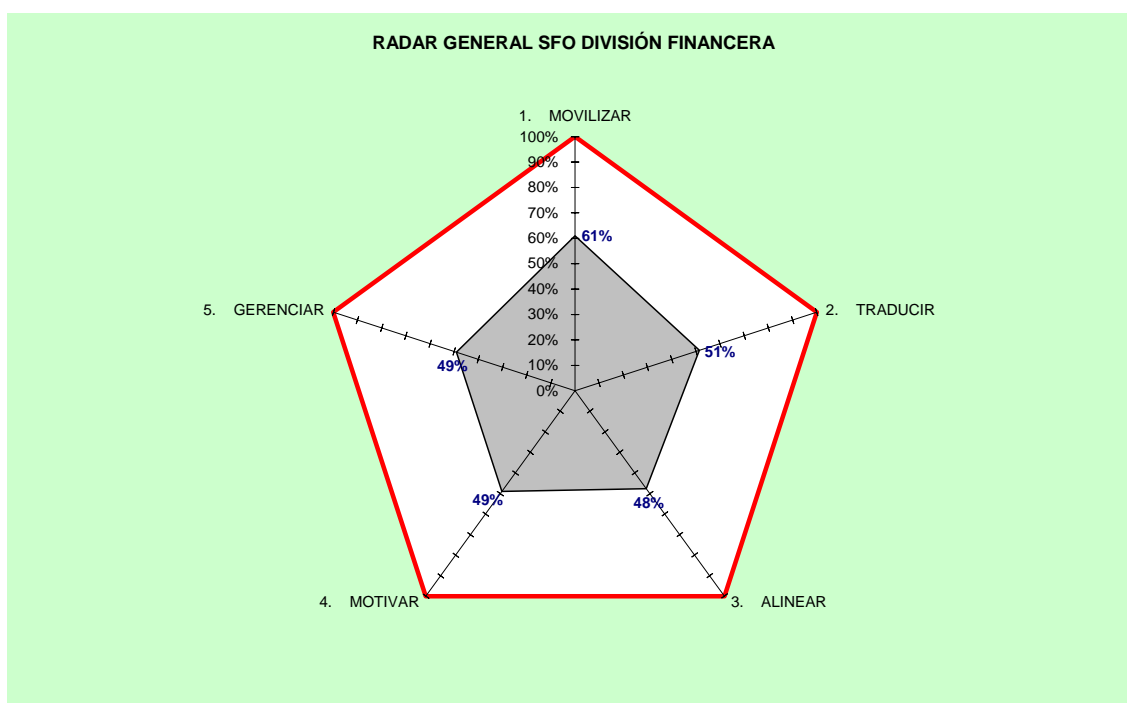
Adicionalmente, se ajustó una herramienta en Microsoft Office Excel para obtener los resultados de la evaluación de la División Financiera como una organización focalizada en la Estrategia donde se ponderaron cada una de las preguntas de acuerdo a la muestra y éstas al mismo tiempo son ponderadas por cada una de las sub-áreas para obtener el total de cada principio. La herramienta además arroja para cada una de las muestras los resultados o mapa con la evaluación por principio y sub-área, y un gráfico radar SFO detallado por áreas.

El análisis general muestra a la División Financiera como una organización lejana de ser una organización focalizada en la ejecución de la estrategia, es

²² KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 200. Barcelona, 2001. p. 23.

decir, no se cumple ninguno de los cinco principios. Durante el desarrollo del proyecto todos los principios deberán ser mejorados con programas amplios de difusión de la estrategia, del establecimiento de objetivos e indicadores a nivel de las diferentes Secciones, el establecimiento de un proceso de reuniones periódicas y permanentes para hacer seguimiento, discutir, y aprender de la estrategia y unir los presupuestos operativos y estratégicos con la estrategia corporativa. (Ver gráfica 4.)

Gráfica 4. Radar detallado SFO División Financiera de la primera medición.



Fuente: Datos procesados por la autora.

Un análisis detallado de los principios permite tomar las siguientes lecturas:

- En el principio de **Movilizar** se destacaron aspectos como el liderazgo de los jefes por su estilo participativo y la conciencia que tienen sobre la importancia de ejecutar la estrategia de la División. Sin embargo el conocimiento de la

existencia del Plan de Estratégico para la División, el conocimiento y dominio del mismo, las responsabilidades frente a los objetivos estratégicos, la conciencia sobre la urgencia de cambiar para transformar la División y las discusiones permanentes sobre aspectos estratégicos son aspectos débiles que la organización debe mejorar a futuro. (Ver ANEXO 19. Diagnostico SFO por principio de la primera medición)

- Para el principio de **Traducir** la estrategia en términos operativos con el fin de poder comunicarla de manera clara, sencilla y fácil, se pudo concluir que aproximadamente el 50% del personal tiene un conocimiento adecuado que en la División existe un mapa estratégico y que se tiene un sistema de objetivos con sus indicadores e inductores. Por otra parte, la mitad restante manifestó que tenía un conocimiento mínimo sobre los aspectos comentados anteriormente. Por lo tanto se deben realizar reuniones de socialización del contenido de la estrategia de tal manera que se cubra la mayor cantidad de funcionarios de la División. (Ver ANEXO 19. Diagnostico SFO por principio de la primera medición)
- La percepción inicial de los funcionarios de la División Financiera sobre el principio de **Alinear** a las diferentes secciones con la Estrategia Corporativa fue muy débil, debido a la inexistencia del proceso de alineación estratégica que se logra con el diseño y construcción de los modelos de gestión para cada una de las secciones que hacen parte de la División y sus respectivos Cuadros de Mando Integral, es decir, no se ha llevado a cabo el desdoblamiento hacia debajo de la Estrategia Corporativa de la División Financiera y por consiguiente su respectiva alineación de las cuatro secciones. Por lo tanto, es procedente que cada sección desarrolle su visión y estrategia particular para apoyar el desarrollo de la Estrategia Corporativa, adicionalmente un conjunto de objetivos, indicadores y metas correlacionados con el mismo propósito de apoyo al éxito de la ejecución de la estrategia de la División. (Ver ANEXO 19.

Diagnostico SFO por principio de la primera medición)

- La percepción inicial de los funcionarios de la División Financiera sobre el principio de **Motivar** a todos los empleados para que conozcan la estrategia mediante reuniones de socialización, las carteleras o folletos fue mínima, es decir, desconocían la estrategia, tampoco fue comunicada. Todo lo anterior hizo que no existiera claridad organizacional y que los funcionarios no supieran cómo contribuye su trabajo a los éxitos de la División Financiera. Tampoco existía un sistema de incentivos que motivará a las personas a trabajar sobre resultados. Es importante que la División Financiera a través de talleres y capacitaciones les permita a los funcionarios conocer la estrategia, sus objetivos e indicadores con el fin de mejorar la claridad organizacional y poder establecer un sistema de incentivos que premien la consecución de los resultados corporativos. (Esta última parte se entiende que en entidades del estado es muy complejo desarrollarlo, pero se puede hacer el esfuerzo así sea sin incentivos económicos). (Ver ANEXO 19. Diagnostico SFO por principio de la primera medición)
- La percepción de los funcionarios sobre este principio de **Gerenciar** sobre la base de un sistema de gestión estratégico, permite concluir que el Sistema de Gestión no había sido difundido, puesto que la gran mayoría de funcionarios no sabía de dicha existencia. Por lo tanto la División Financiera deberá adelantar las acciones pertinentes que correspondan para que los presupuestos se alineen con la estrategia, que las iniciativas estratégicas tomen la dinámica que les corresponde, que se realicen reuniones para discutir la estrategia, y los logros de los indicadores compararlos con las metas establecidas y tomar acciones correctivas frente al no cumplimiento de los estándares establecidos. (Ver ANEXO 19. Diagnostico SFO por principio de la primera medición)

5.2 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS SEGUNDA MEDICIÓN

Para la segunda y última medición, la metodología cambió por cuanto la misma debió adelantarse en el mes de diciembre de 2008 y la programación de reuniones fue muy compleja, por lo tanto las encuestas se desarrollaron a manera de entrevista personalizada durante dos semanas y se logró una cobertura de 36 funcionarios encuestados. A pesar que de la muestra disminuyó, ésta sigue siendo representativa.

Adicionalmente, es importante resaltar que los resultados de la aplicación de las encuestas no dejan de tener su componente subjetivo. Sin embargo, muestran una radiografía de lo que piensan los funcionarios sobre los diferentes aspectos indagados y que los jefes de la División deben tener presente a la hora de diseñar planes de mejoramiento.

5.2.1 Tendencia de trabajo en equipo. Un análisis detallado permite concluir que los esfuerzos realizados durante el desarrollo del proyecto y descritas en varios apartes de este documento, permitieron que los ejes de las tareas y la productividad (Norte), emocional y de bienestar (Sur) y del esfuerzo adicional (Este), crecieran en la totalidad de los aspectos evaluados con un gradiente positivo. Esto permite concluir que la División Financiera está enfocando sus esfuerzos a mejorar continuamente y de manera fundamental apoyados por el Sistema de Calidad y el liderazgo ejecutivo de sus directivos.

Finalmente, analizando el eje de los premios e incentivos (Oeste), los funcionarios continúan con la percepción de la inexistencia de un programa para premiar la productividad, la de no estar bien pagos, que no existe una cultura de realizar reuniones para evaluar el rendimiento grupal y reconocer los esfuerzos

individuales exitosos. Sobre estos aspectos los líderes de la División Financiera deberán entrar a diseñar iniciativas o planes de acción que permitan mejorar los aspectos que están dentro de sus niveles de empoderamiento.

Cuadro 2. Descripción comparativa del equipo de trabajo por áreas.

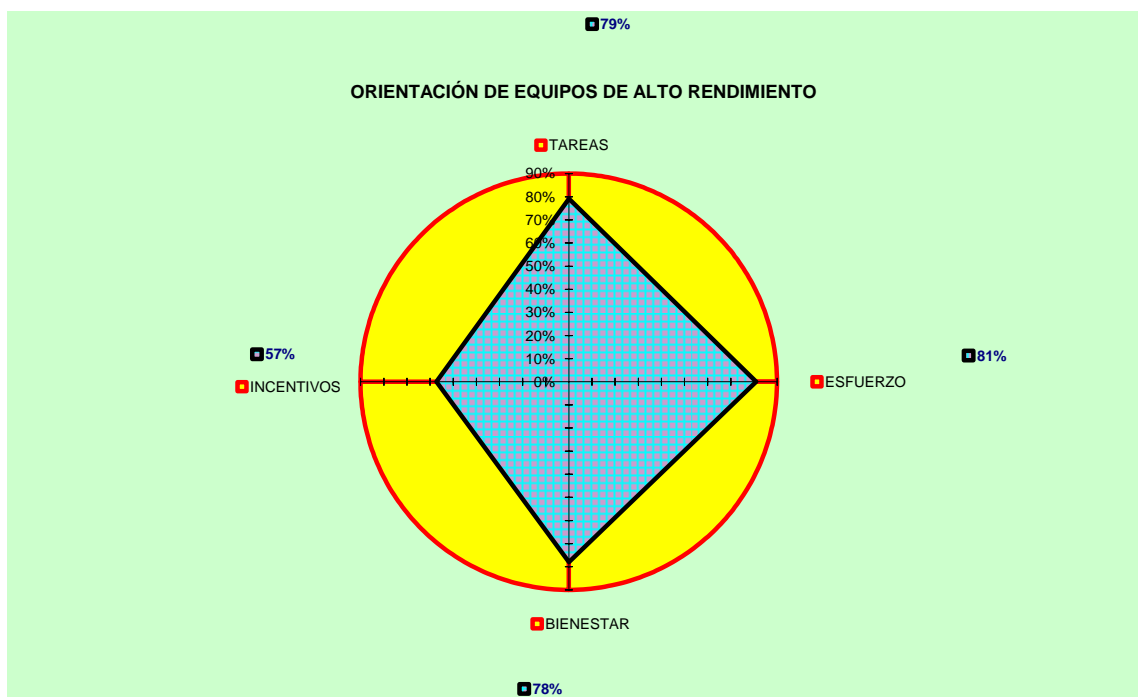
DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO		
	INICIAL	FINAL
NIVEL ALCANZADO POR EL EQUIPO	70%	74%
1. TAREAS	EVALUACION	EVALUACION
A. Objetivos	70%	77%
B. Indicadores	56%	69%
C. Productividad	86%	90%
EVALUACION DEL AREA	71%	79%
3. ESFUERZO	EVALUACION	EVALUACION
A. Participación	64%	76%
B. Aporte del Equipo	77%	84%
C. Compromiso	86%	84%
EVALUACION DEL AREA	75%	81%
2. BIENESTAR	EVALUACION	EVALUACION
A. Bienestar	75%	78%
B. Reuniones y Reconocimiento	73%	80%
C. Emociones	75%	76%
EVALUACION DEL AREA	74%	78%
4. INCENTIVOS	EVALUACION	EVALUACION
A. Paga e Incentivos	53%	47%
B. Evaluación de Resultados	64%	63%
C. Calidad del Trabajo	68%	65%
EVALUACION DEL AREA	60%	57%

Fuente: Datos procesados por la autora.

Analizando la Grafica 5. se visualiza que predominan en el modelo los cuadrantes noreste y sureste, confirmando la tendencia inicial que son un equipo

proyectados a la producción, que les complace ver las cosas realizadas por el esfuerzo común y adicionalmente le dan mucha importancia al desarrollo profesional de los individuos y del equipo, mediante la formación continuada y el mejoramiento de sus competencias, lo que es consistente con los aspectos de alineación estratégica y el tipo de organización a la que pertenecen. Asimismo, se visualiza el eje de los incentivos que es el más débil por las razones expuestas anteriormente.

Gráfica 5. Radar del equipo de trabajo por áreas de la segunda medición.



Fuente: Datos procesados por la autora.

5.2.2 Calidad de Liderazgo Ejecutivo. La segunda medición de esta herramienta permitió corroborar las calificaciones obtenidas por los jefes en la primera medición para el liderazgo grupal, es decir, los funcionarios siguen considerando que sus jefes tienen un alto perfil de liderazgo (Ver ANEXO 20. Perfil comparativo del liderazgo). A diferencia de la primera medición los siguientes aspectos

mejoraron pasando de una calificación en términos absolutos de muy buena (4) a una calificación excelente (5):

- Preocupación permanente para que sus colaboradores comprendan los objetivos de la División en su conjunto.
- Los líderes se muestran dispuestos a entregar a las personas la información que ellas buscan y necesitan para adelantar sus objetivos.
- Los líderes retroalimentan de manera positiva y brinda ayuda espontáneamente a sus colaboradores.

El liderazgo grupal pasó de una calificación de 84% a un 87%.

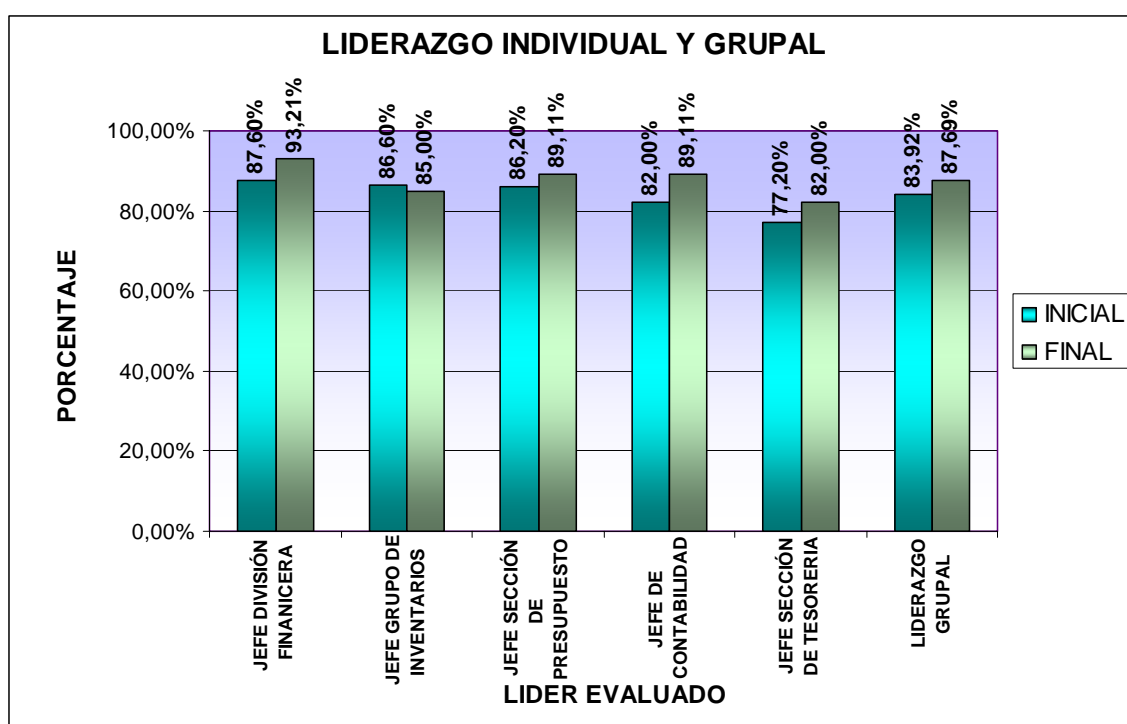
La Gráfica 6. permite visualizar como la gran mayoría de los jefes evaluados mejoraron su nivel de liderazgo, incluyendo la jefatura de Tesorería que pasó de tener una calificación inferior al 80%, para ubicarse al igual que los demás líderes por encima de un nivel muy bueno de 80%.

Lo anterior significa que al interior de la División Financiera sus líderes visibles tienen un perfil muy bueno, que permite que exista un ambiente de trabajo agradable y que esta fortaleza fue uno de los principales soportes de los significativos logros alcanzados por la División Financiera durante la vigencia del 2008 como la obtención de la mejor calificación de riesgo financiero en el departamento de Santander y la segunda mejor calificación a nivel nacional.

5.2.3 Grado de alineación con la Estrategia de la División. Realizando un cuadro comparativo entre la primera y segunda medición y agrupando las encuestas por los diferentes factores y aspectos evaluados se puede apreciar la manera significativa cómo la División Financiera creció en el grado de alineación con la estrategia. Este resultado permite concluir que todas las actividades

relacionadas y adelantadas con el programa de comunicación de la estrategia, las reuniones grupales de socialización y la cartilla diseñada y entregada crearon la consciencia en los funcionarios sobre la existencia de un plan estratégico, sus objetivos y metas a alcanzar.(Ver Cuadro 3.)

Gráfica 6. Resultados de Liderazgo individual de la primera y segunda medición.



Fuente: Datos procesados por la autora.

Entre los principales aspectos a comentar por sus excelentes resultados están los siguientes:

Conocimiento de la estrategia

- El 100% del personal encuestado reconoce que conoce la estrategia de la División Financiera.
- De otra parte un 92% de los funcionarios conocen al detalle los Objetivos

Estratégicos sobre los cuales se fundamenta la Estrategia Corporativa de la División Financiera.

Implementación de la estrategia

- El 92% del personal encuestado reconoce que las diferentes unidades funcionales están coordinadas para la implementación eficaz de la Estrategia.
- El 83% de los funcionarios reconocen que existe un ambiente positivo para participar y actuar con claridad frente a los objetivos Estratégicos.
- Un 83% de los funcionarios consideran que existe conciencia entre el decir y el hacer, y que ello está integrado con los resultados y valores organizacionales.

Conocimiento de los objetivos

- El 92% de los funcionarios reconoce que sus objetivos verdaderamente le aportan al éxito de la estrategia de la División Financiera.
- La totalidad de los funcionarios encuestados reconoce que los objetivos estratégicos de la División contemplan acciones para suplir y satisfacer las necesidades de los clientes.
- El 81% de los funcionarios es consciente que en su área de responsabilidad existen indicadores claros y precisos.

Como puede apreciarse todos los aspectos anteriores son los de mejor crecimiento y su percepción supera el 70% esperado como calificación mínima normal.

Cuadro 3. Resumen comparativo por factor del grado de alineación estratégica

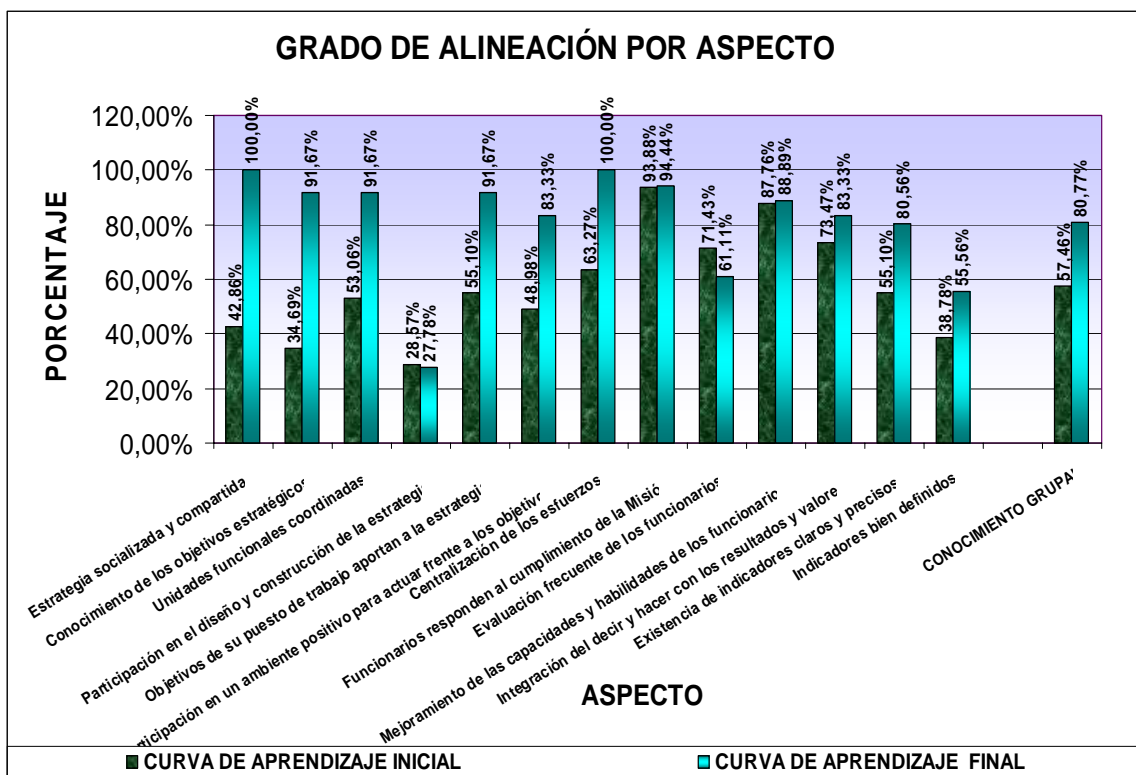
FACTOR	ASPECTO A EVALUAR	INICIAL	GLOBAL INICIAL	FINAL	GLOBAL FINAL
CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	1 La Estrategia Corporativa de la División Financiera ha sido socializada y compartida con todos los funcionarios de la División	43%		100%	
	2 Usted conoce en detalle los Objetivos Estratégicos sobre los cuales se fundamenta la Estrategia Corporativa de la División Financiera	35%	35%	92%	73%
	4 Usted participó en el diseño y construcción de La Estrategia Corporativa de la División Financiera	29%		28%	
CLARIDAD SOBRE LA IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA	3 Las diferentes unidades funcionales (secciones) están coordinadas y trabajan unidas para la implementación eficaz de la Estrategia Corporativa de la División Financiera.	53%		92%	
	6 El nivel de participación de las personas es estimulado en un ambiente positivo en donde Usted puede actuar con claridad frente a los Objetivos Estratégicos.	49%		83%	
	8 Los funcionarios consideran que juegan un papel importante con sus tareas y que responden con su esfuerzo al cumplimiento de la Misión de la División Financiera.	94%	62%	94%	82%
	11 Conscientes de que el comportamiento es lo que las personas hacen y dicen, considera Usted que en la División Financiera el DECIR Y EL HACER, están integrados con los resultados y valores organizacionales.	73%		83%	
13 Tiene Usted indicadores de desempeño con sus respectivas metas, bien definidos y son revisados con frecuencia.	39%		56%		
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	5 Usted conoce la manera cómo los Objetivos de su puesto de trabajo le aportan al éxito de la Estrategia Corporativa de la División Financiera.	55%		92%	
	7 Los Objetivos Estratégicos de la División permiten centrar todos los esfuerzos en las principales actividades para suplir las necesidades de los clientes.	63%	58%	100%	91%
	12 En su área de responsabilidad existen indicadores claros y precisos, que le apuntan al logro de los Objetivos Estratégicos.	55%		81%	
EVALUACION AL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS RESULTADOS	9 Los funcionarios de la División Financiera son evaluados frecuentemente sobre la manera como se desempeñan en su área de responsabilidad.	71%		61%	
	10 Los funcionarios satisfacen de la División Financiera la necesidad de identificar y mejorar continuamente sus capacidades y habilidades para tener éxito en su área de responsabilidad.	88%	80%	89%	75%

Fuente: Datos procesados por la autora.

En la siguiente gráfica se puede visualizar los tres aspectos no crecieron sino que permanecieron constantes en la percepción de los funcionarios, esta situación tiene su explicación en las siguientes razones: La participación en el diseño de la estrategia (Aspecto 4) apenas lógico que no creciera porque el diseño de la estrategia se realizó en una vigencia anterior y quienes participaron siguen siendo los mismos. En relación con el aporte de los funcionarios al cumplimiento de la misión (Aspecto 8), en un alto porcentaje (94%) en ambas mediciones aceptan que con su esfuerzo se da apoyo al cumplimiento de la

Misión es decir existe claridad organizacional en este aspecto y en lo relacionado con la necesidad mejorar continuamente sus capacidades y habilidades (Aspecto 10), de igual manera que el aspecto anterior su percepción expresa consistencia (88% en ambas mediciones) en que dicha búsqueda debe ser permanente con el fin de poder cumplir sus responsabilidades de manera exitosa

Gráfica 7. Grado de alineación por aspecto de la primera y segunda medición.



Fuente: Datos procesados por la autora.

En los resultados de la aplicación de esta herramienta se presentaron dos circunstancias particulares, la primera tiene que ver con un aspecto que desmejoró el grado de percepción positiva que tenía y otro, que aunque incrementó la percepción aún se encuentra por debajo de unos niveles positivos:

- En el aspecto nueve relacionado con la evaluación al desempeño, la percepción bajó de 71% hasta 61%, acá es importante que los líderes de la División realicen una indagación más precisa y ayuden a que los funcionarios empiecen a percibir de manera clara y contundente que su desempeño es medido y que dicha medición genera acciones de reconocimiento para los mejores y amonestaciones para los de bajo desempeño.
- En el aspecto trece relacionado con la claridad organizacional sobre indicadores de desempeño con sus respectivas metas que pasó de una percepción del 39% hasta un 56%, es necesario que los líderes de la División continúen trabajando para llegar a un grado de percepción mayor, y esto se logra si los Modelos de Gestión con sus respectivos CMI y los sistemas de monitoreo y seguimiento diseñados en el desarrollo del proyecto se implementan de la misma forma como se promovió la implementación de la Estrategia Corporativa.

5.2.4. Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia. El Cuadro 4. permite visualizar dos aspectos importantes, el primero es cómo la División Financiera pasó de un grado de focalización inicial del 52% al 85%, y el segundo, que hubo crecimiento en cada uno de los principios.

Estos resultados se obtuvieron por los esfuerzos realizados durante el desarrollo del proyecto con el apoyo de la jefatura de la División, el compromiso de los diferentes jefes de Sección, al permitir que sus colaboradores asistieran a las reuniones de socialización de la estrategia, el estudio de la cartilla, la realización de los talleres vivenciales, los cuales estuvieron contemplados en el plan de comunicación y que han sido referenciados a lo largo de este documento.

Cuadro 4. Diagnostico comparativo SFO por principio.

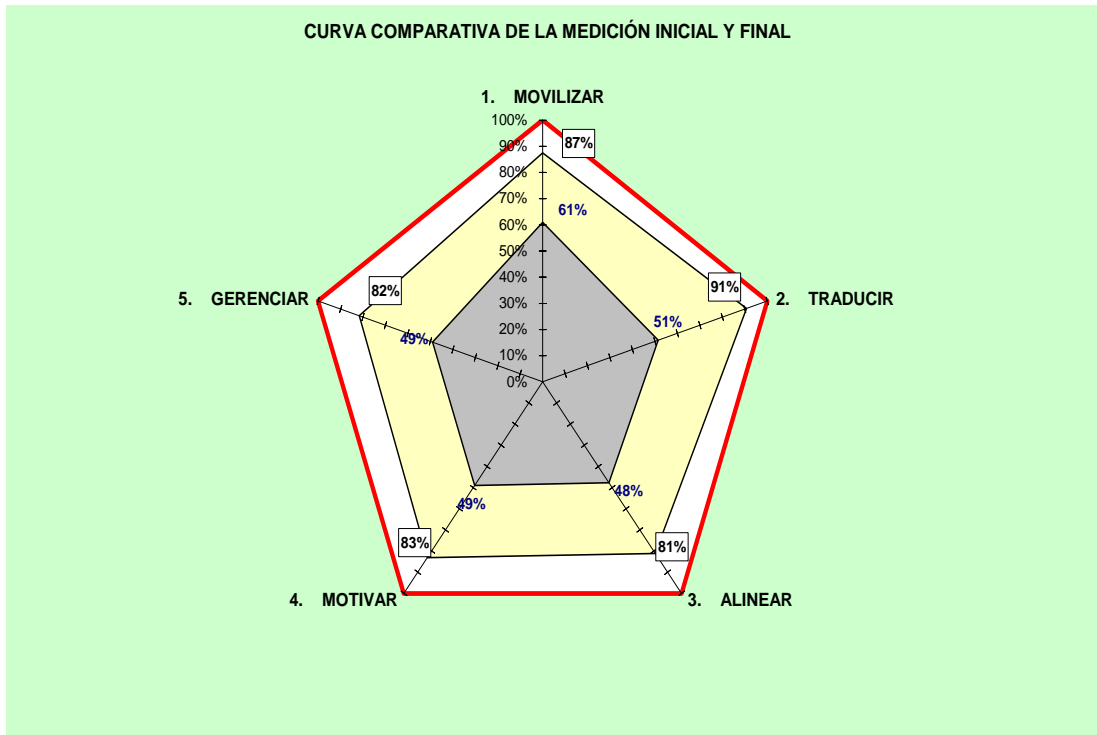
DIAGNÓSTICO SFO POR PRINCIPIOS		
	INICIAL	FINAL
NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE BSC	52%	85%
1. MOVILIZAR	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN
A. Visión y Estrategia	59%	93%
B. Liderazgo	65%	85%
C. Movilización	58%	86%
EVALUACION DEL AREA	61%	87%
2. TRADUCIR	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN
A. Mapeo de la Estrategia	55%	94%
B. Indicadores	50%	91%
C. Metas e Iniciativas	52%	89%
EVALUACION DEL AREA	51%	91%
3. ALINEACIÓN	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN
A. Unidades de Negocio	47%	83%
B. Unidades de Apoyo	48%	79%
C. Mandos Medios	49%	79%
EVALUACION DEL AREA	48%	81%
4. MOTIVAR	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN
A. Comunicación	47%	92%
B. Objetivos y Metas Individuales	55%	84%
C. Incentivos	39%	63%
EVALUACION DEL AREA	49%	83%
5. GERENCIAR	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN
A. Presupuesto	46%	76%
B. Soporte Tecnológico	59%	90%
C. Reuniones Estratégicas	49%	84%
EVALUACION DEL AREA	49%	82%

Fuente: Datos procesados por la autora.

En la Gráfica 8. el pentágono exterior representa la organización ideal con calificación cinco en todos los componentes de los cinco principios. El pentágono gris representa la División Financiera en su primera medición. El pentágono

amarillo representa la División Financiera al final del proyecto.

Gráfica 8. Radar comparativo SFO División Financiera.



Fuente: Datos procesados por la autora.

Como ya se argumentó, los resultados permiten concluir que se ha logrado un excelente nivel en cada uno de los principios, fortaleza que deberá conservarse al aplicar permanentemente las experiencias aprendidas con el desarrollo de este proyecto.

Todos los elementos de los principios lograron un crecimiento significativo entre la primera medición y la segunda, lo que permite confirmar que la División Financiera está caminando de manera firme y consistente hacia convertirse en una Institución focalizada en la ejecución de su Plan Estratégico.

5.3 DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE LA CURVA DE APRENDIZAJE

La construcción del gradiente de aprendizaje se logró al tomar los resultados parciales de cada herramienta y luego convertirlos a una sola unidad de medida. Como es lo más lógico, la unidad de medida que permite una comparación es llevarlos todos expresados en términos de porcentaje, por lo cual se utilizó dicha medida para graficar.

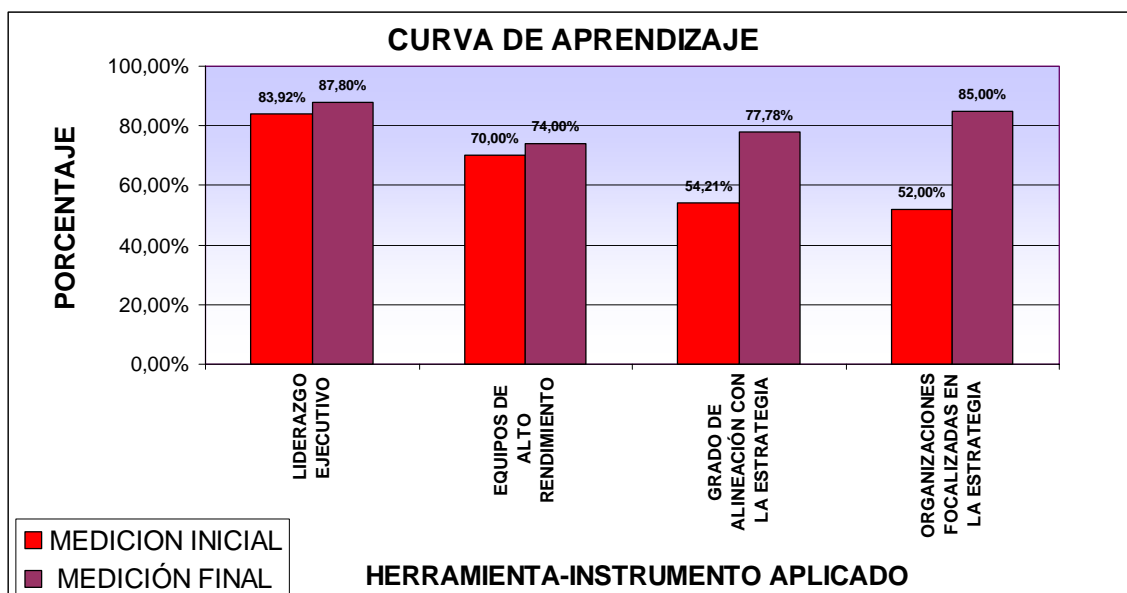
5.3.1 Análisis del progreso de la División Financiera. La Gráfica 9. se muestran los resultados totales de las mediciones de las cuatro herramientas aplicadas para conocer el valor agregado que generaría el desarrollo de este proyecto y la realidad que muestran los resultados han superado las expectativas de sus realizadores por cuanto el gradiente de crecimiento del 24% para las herramientas de grado de alineación con la estrategia y el de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia son sorprendentes. Sus resultados fueron analizados previamente al detalle en otra sección de este documento.

Se puede concluir que los resultados comentados se lograron porque la mayoría de acciones y esfuerzos del proyecto fueron para estos dos aspectos, que son los intangibles más fáciles de mover por cuanto se logran con reuniones de socialización, discusiones de la temática, aclaraciones y aplicación en la práctica de lo aprendido.

De otra parte si se revisa de las herramientas de liderazgo ejecutivo y la de equipos de alto rendimiento, el crecimiento fue de alrededor de un 4%, valor ganado que pudiese parecer pequeño pero no es así, toda vez que un incremento de uno, dos o tres puntos porcentuales en este tipo de intangibles son significativos porque los elementos indagados hacen parte de la cultura

organizacional existente y del comportamiento de las personas que no cambian con facilidad en cortos períodos de tiempo.

Gráfica 9. Gradiente de aprendizaje de la División Financiera.



Fuente: Datos procesados por la autora.

6. DISEÑO DE LOS MODELOS DE GESTIÓN DE LAS SECCIONES Y UNIDADES DE APOYO

La única manera de alinear a las diferentes Secciones y Unidades de Apoyo con el Plan Estratégico de la División es que cada una de ellas tenga su respectivo Cuadro de Mando Integral diseñados y desarrollados teniendo como base el Cuadro de Mando de la División Financiera.

Para llegar a ello es necesario diseñar primero el modelo de gestión para cada Unidad de Soporte de tal manera que le apunte al cumplimiento de la estrategia de la División, es decir, desdoblar hacia abajo el Plan Estratégico Corporativo para que así cada Sección y Unidad de Apoyo apropie los objetivos corporativos pertinentes y con base en los mismos desarrolle su modelo de gestión.

Los modelos de gestión permiten visualizar la manera como aporta cada una de los grupos de trabajo al logro del destino estratégico que espera alcanzar en los próximos 5 años la División Financiera y además, se establecen para cada modelo de gestión las diferentes líneas estratégicas de impulso que se utilizarán para llegar a la situación deseada.

Cada Sección y Unidad de Apoyo deberá verse reflejada en uno o varios vectores estratégicos descritos en el numeral 3.2... Por lo tanto, la metodología invita a que con base en los vectores se determinen las diferentes líneas estratégicas que tendrán los modelos de gestión de cada una de las Unidades de Soporte.

6.1 METODOLOGÍA DEL DISEÑO

La metodología invita a tener como base del diseño de los modelos de gestión de las diferentes Secciones y Unidades de Apoyo, el Plan Estratégico de la División el cual está reflejado en el Mapa Estratégico con sus cuatro vectores. Partiendo de esta premisa se realizó una reunión con la Jefatura de la División Financiera. Durante dicha reunión se definió lo que la Alta Dirección espera de cada una de sus Secciones para el cumplimiento de los propósitos corporativos; además se decidió que era necesario desarrollar como valor agregado del proyecto los modelos de gestión para dos Unidades de Apoyo, de tal manera que el alcance del proyecto se amplió de la siguiente manera:

- Modelo de Gestión para la Sección de Presupuesto
- Modelo de Gestión para la Sección de Tesorería
- Modelo de Gestión para la Sección de Contabilidad
- Modelo de Gestión para el Grupo de Inventarios
- Modelo de Gestión para la Unidad de Apoyo Estampilla PRO-UIS
- Modelo de Gestión para Unidad de Apoyo de Cartera

Con base en lo anterior, se realizaron reuniones con grupos conformados por los jefes de sección y/o profesional responsable y un funcionario de la respectiva sección y/o unidad de apoyo. Después de varias reuniones se logró la estructura y contenido de los respectivos modelos de gestión.

La estructura de cada modelo de gestión es similar, tiene un foco de largo plazo y las diferentes líneas estratégicas que se deben desarrollar para lograr ese fin último.

Una vez diseñados los modelos de gestión, fueron socializados con los grupos enunciados anteriormente de cada Unidad de Soporte para discutir la aplicabilidad de dicho modelo. Finalmente con esta actividad se dieron por validados los diferentes modelos de gestión que se muestran a continuación.

6.2 MODELO DE GESTIÓN DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO

En la Figura 14. se muestra la representación gráfica del modelo de gestión de la Sección de Presupuesto, con el cual se garantiza que dicha sección aportará lo pertinente para la ejecución eficaz de la estrategia de la División Financiera al apoyar los siguientes Objetivos Corporativos:

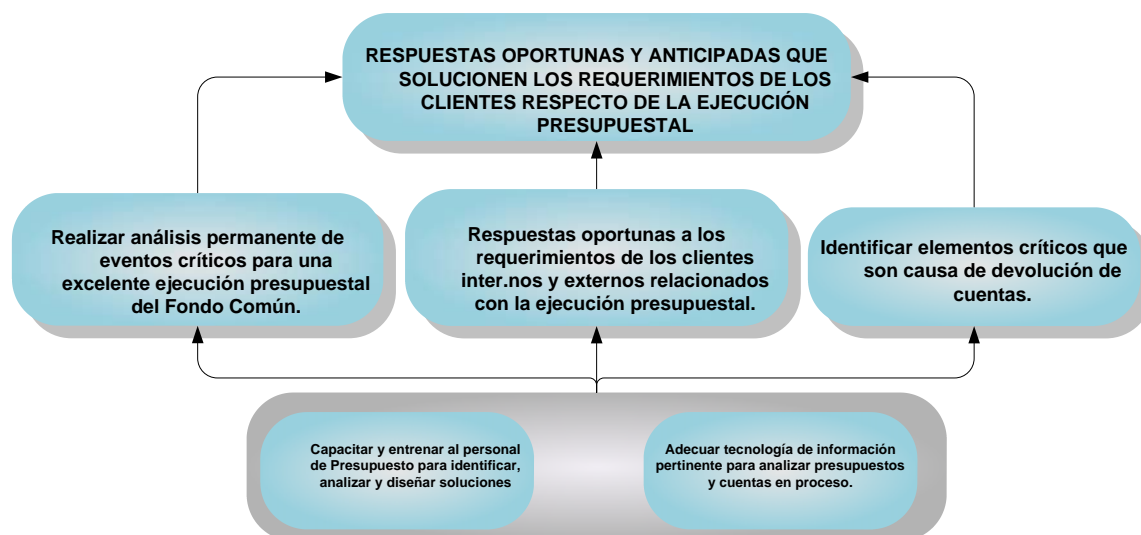
- **Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero**, mediante la identificación de las debilidades y falencias de los distintos actores en el proceso financiero y el diseño de planes continuos de formación y capacitación específicos.
- **Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso**, mediante la implementación de acciones de mejora promovidas por el mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.
- **Establecer acuerdos de niveles de servicio con las UAA's**, 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.

6.2.1 Foco de la Sección de Presupuesto.

- **RESPUESTAS OPORTUNAS QUE SOLUCIONEN LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES RESPECTO DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

Frente a cualquier requerimiento actual o futuro de los clientes, la Sección de Presupuesto siempre debe entregar respuestas oportunas y anticipadas a las solicitudes.

Figura 14. Modelo de Gestión de la Sección Presupuesto.



Fuente: Elaborado por la autora.

6.2.2 Líneas Estratégicas de Impulso.

- **REALIZAR ANÁLISIS PERMANENTE DE EVENTOS CRÍTICOS PARA UNA EXCELENTE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL FONDO COMÚN**

Para que el presupuesto de gastos del Fondo Común se ejecute de la mejor manera, la Sección de Presupuesto debe:

- ❖ Asesorar durante el proceso de Planeación Presupuestal.
- ❖ Vigilar y verificar de manera permanente la ejecución presupuestal.
- ❖ Realizar análisis del presupuesto.

- ❖ Identificar los eventos críticos que obstaculizan el proceso y tomar acciones correspondientes, con el fin de anticiparse con las soluciones que los clientes esperan.

- **RESPUESTAS OPORTUNAS A LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS RELACIONADOS CON LA EJECUCIÓN PRESUPUESTAL**

La ejecución presupuestal presenta normalmente desfases, necesidades de nuevas adiciones, traslados, etc, circunstancia que obliga a las diferentes áreas funcionales a solicitar múltiples requerimientos a la Sección de Presupuesto y ésta debe comprometerse a solucionarlas de manera oportuna y eficaz.

- **IDENTIFICAR ELEMENTOS CRÍTICOS QUE SON CAUSA DE DEVOLUCIONES DE CUENTAS**

Implica identificar y analizar las causas de devolución más frecuentes que se generan con la actividad de trámite de cuentas que como resultado ocasionan reprocesos para la División Financiera, desgaste del personal y mala imagen de la Universidad por demora en los pagos.

Nota: Para los objetivos de capacitación y entrenamiento del personal clave de la Sección de Presupuesto se deben adelantar acciones que mejoren la creatividad para identificar, analizar y diseñar soluciones; y además realizar inversiones en tecnologías de la información en análisis de presupuestos y cuentas en proceso que apoyen su gestión. Todo lo anterior se tendrá en cuenta para desarrollarlo en las acciones que se determinen a nivel de la División.

6.3 MODELO DE GESTIÓN DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA

En la Figura 15. se muestra la representación gráfica del modelo de gestión de la Sección de Tesorería, con el que se puede asegurar que dicha sección aportará al logro de la estrategia de la División Financiera, al apalancar los siguientes Objetivos Estratégicos:

- **Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso financiero**, mediante la identificación de las debilidades y falencias de los distintos actores en el proceso financiero y el diseño de planes continuos de formación y capacitación específicos.
- **Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso**, mediante la implementación de acciones que permitan identificar los recursos y asegurar la liquidez.
- **Desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo**, que garanticen el cumplimiento de la misión y los objetivos del proceso financiero, incluyendo las acciones pertinentes para realizar inversiones seguras en las entidades financieras.

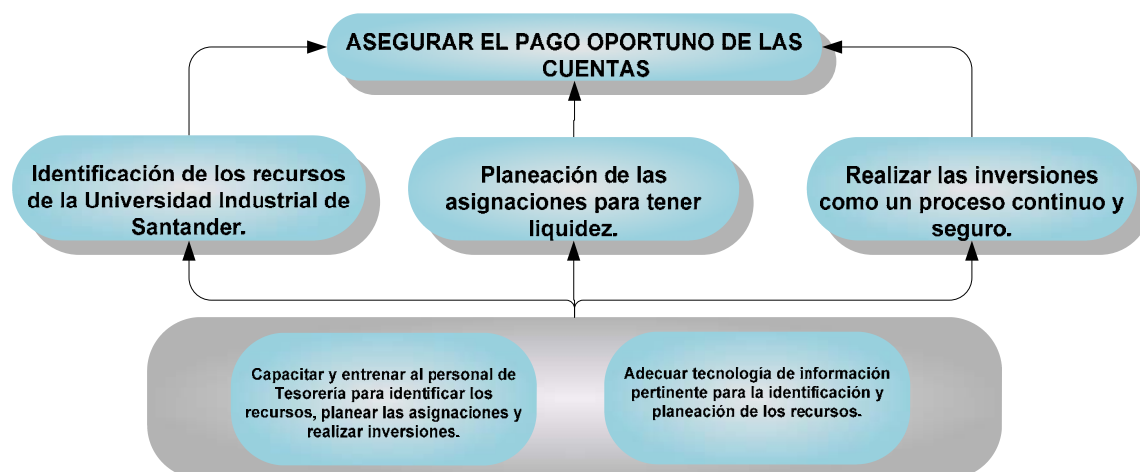
6.3.1 Foco de la Sección de Tesorería.

- **ASEGURAR EL PAGO OPORTUNO DE LAS CUENTAS**

Garantizar el pago oportuno de las cuentas autorizadas en el Sistema de Información Financiero, SIF, por el ordenador del gasto de tal manera que el pago

de las cuentas, siempre tenga un flujo continuo sin interrupciones. Una vez la cuenta se encuentra en Tesorería y cumpla con todos los requisitos se debe realizar el pago de manera inmediata.

Figura 15. Modelo de Gestión de la Sección Tesorería.



Fuente: Elaborado por la autora.

6.3.2 Líneas Estratégicas de Impulso.

- **IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA UNIVERSIDAD**

Conocer de donde proviene el dinero recaudado, es decir, identificar y aplicar dichos recursos de ingresos a las Unidades Académico-Administrativas respectivas.

- **PLANEACIÓN DE LAS ASIGNACIONES PARA TENER LIQUIDEZ**

Para disponer de liquidez inmediata, la Sección de Tesorería debe realizar una adecuada planificación de la disponibilidad de los recursos de la Universidad para

tener capacidad suficiente de pago diaria, efectivo disponible, para cumplir con todas las obligaciones adquiridas. Tener muy claro cuanto dinero se necesita diariamente para poder realizar todos los pagos de manera inmediata.

- **REALIZAR LAS INVERSIONES DE LA UNIVERSIDAD COMO PROCESO**

La Sección de Tesorería es la encargada del proceso de administración financiera de los recursos institucionales relacionados con inversiones. Para lograrlo se debe definir un proceso y una política que permita tener la seguridad que cuando la autorización de la inversión llegue a la Jefatura, la misma fluya con la oportunidad requerida y así no tener que hacer seguimiento nuevamente a la manera como fue elaborada.

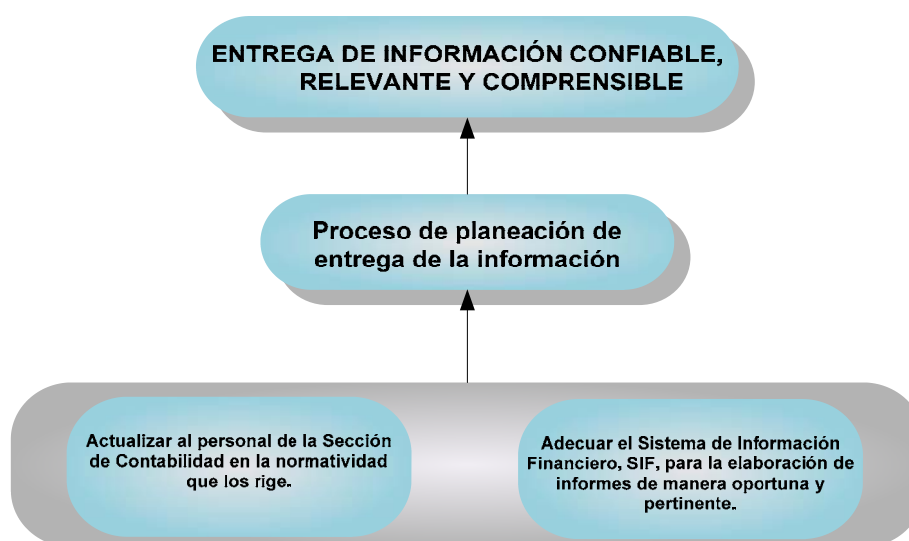
Nota: Para los objetivos de capacitación y entrenamiento del personal clave de la Sección de Tesorería se deben adelantar acciones que optimicen la identificación de los recursos, planeación de asignaciones y la realización de inversiones y evaluación del riesgo financiero; y además realizar inversiones en tecnologías de la información para la identificación y planeación de los recursos que apoyen su gestión. Todo lo anterior se tendrá en cuenta para desarrollarlo en las acciones que se determinen a nivel de la División.

6.4 MODELO DE GESTIÓN DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD

En la Figura 16. se muestra la representación gráfica del modelo de gestión de la Sección de Contabilidad, el cual fue diseñado con base en el Plan Estratégico de la División Financiera para apalancar el siguiente Objetivo Estratégico de los procesos internos y así lograr la alineación estratégica esperada:

- **Proporcionar informes efectivos a la Alta Dirección y entes externos**, que reflejen los resultados de la Gestión Académica y Administrativa en la que interviene el proceso financiero en favor del cumplimiento de la misión institucional.

Figura 16. Modelo de Gestión de la Sección Contabilidad.



Fuente: Elaborado por la autora.

6.4.1 Foco de la Sección de Contabilidad.

- **ENTREGA DE INFORMACIÓN CONFIABLE, RELEVANTE Y COMPRENSIBLE**

La Sección de Contabilidad tiene como fin último entregar información contable con la calidad y oportunidad establecidas en la programación anual.

6.4.2 Líneas Estratégicas de Impulso.

- **PROCESO DE PLANEACIÓN DE ENTREGA DE INFORMACIÓN**

Establecer un proceso con el fin de planear la entrega de informes requeridos por la Alta Dirección y Entes de Control apoyados en un calendario con las fechas en las cuales se deben entregar, en la cantidad y calidad requeridas.

Nota: Para los objetivos de capacitación y entrenamiento del personal clave de la Sección de Contabilidad se deben adelantar acciones para la actualización en la normatividad que los rige; y además realizar inversiones en tecnologías de la información para adecuar el SIF para la elaboración de informes de manera oportuna y pertinente que apoyen su gestión. Todo lo anterior se tendrá en cuenta para desarrollarlo en las acciones que se determinen a nivel de la División.

6.5 MODELO DE GESTIÓN DEL GRUPO DE INVENTARIOS

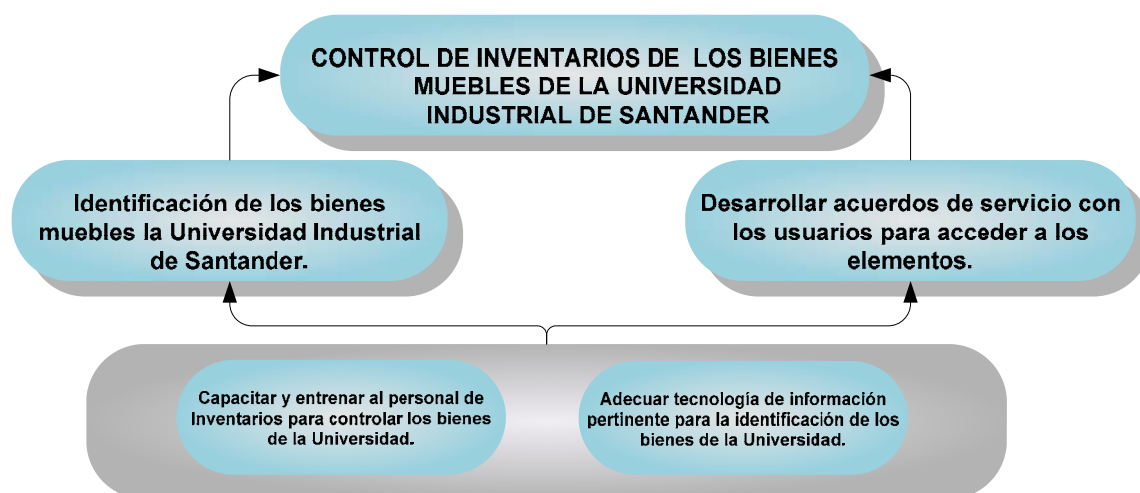
En la Figura 17. se muestra la representación gráfica del modelo de gestión del Grupo de Inventarios, el cual permitirá que dicho grupo migre hacia nuevas responsabilidades y mejorar su productividad. Además este modelo garantiza que dicho grupo aportará lo pertinente para la ejecución de la estrategia de la División Financiera al apoyar los siguientes Objetivos Estratégicos:

- **Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso**, mediante la implementación de acciones de mejora para el Módulo

de Inventarios, que permita que el grupo enfoque nuevas formas de hacer el trabajo y nuevas responsabilidades.

- **Establecer acuerdos de niveles de servicio con las UAA's**, 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.

Figura 17. Modelo de Gestión del Grupo de Inventarios.



Fuente: Elaborado por la autora.

6.5.1 Foco del Grupo de Inventarios.

- **CONTROL DE INVENTARIOS DE LOS BIENES MUEBLES DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

Asegurar el control de los inventarios de los bienes muebles de la Universidad, es decir, estar al día en la identificación y análisis de las características para conocer

de manera rápida y oportuna quien tiene a cargo cada uno de los elementos propios de la Universidad y hacer el cruce respectivo para evitar duplicidad esfuerzos.

6.5.2 Líneas Estratégicas de Impulso.

- **IDENTIFICACIÓN DE LOS BIENES MUEBLES DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER**

Para identificar de manera eficaz los elementos devolutivos mayores, el Grupo de Inventarios cuenta con los recursos físicos necesarios para realizar la actividad de marcación física.

- **DESARROLLAR ACUERDOS DE SERVICIO CON LOS USUARIOS PARA ACCEDER A LOS ELEMENTOS**

El éxito del proceso de marcación depende en gran parte de los clientes, por esta razón es necesario desarrollar acuerdos para que a partir de ellos se realice la planeación de la marcación de los elementos. Estos acuerdos podrían ser la especificación de todos los elementos adquiridos, el reporte oportuno de las novedades, la inclusión efectiva de la relación de los nuevos elementos y permitir la actividad de marcación.

Nota: Para los objetivos de capacitación y entrenamiento del personal clave del Grupo de Inventarios se deben adelantar acciones que mejoren el control de los bienes de la Universidad; y además realizar inversiones en tecnologías de la información para la identificación de los bienes que apoyen su gestión. Todo lo

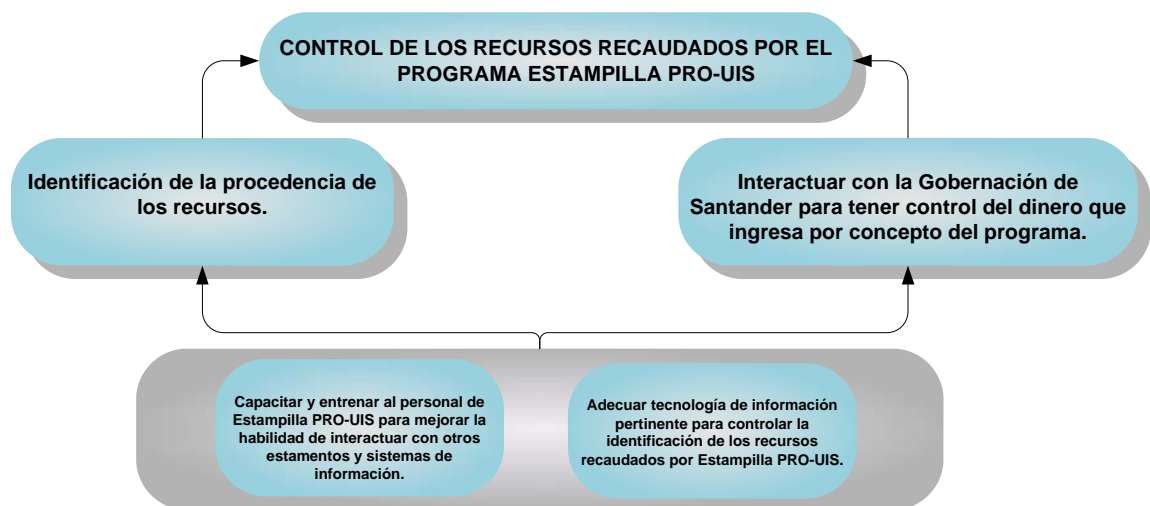
anterior se tendrá en cuenta para desarrollarlos en las acciones que se determinen a nivel de la División.

6.6 MODELO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE APOYO ESTAMPILLA PRO-UIS

En la Figura 18. se muestra la representación gráfica del Modelo de Gestión de la Unidad de Apoyo Estampilla PRO UIS, el cual fue diseñado con base en el Plan Estratégico de la División Financiera para apalancar el siguiente objetivo estratégico de la perspectiva financiera y así lograr el aporte esperado:

- **Control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales**, que facilite la toma de decisiones, las inversiones requeridas y la liquidez necesaria para el pago oportuno de los compromisos.

Figura 18. Modelo de Gestión de Estampilla PRO-UIS.



Fuente: Elaborado por la autora.

6.6.1 Foco de la Unidad de Apoyo Estampilla PRO-UIS.

- **CONTROL DE LOS RECURSOS RECAUDADOS POR EL PROGRAMA ESTAMPILLA PRO-UIS**

Debido a que el programa ESTAMPILLA PRO UIS es una fuente de ingreso muy importante para la Universidad, la principal actividad de la Unidad de Apoyo es el controlar el recaudo y asegurar el ingreso de los recursos.

6.6.2 Líneas Estratégicas de Impulso.

- **IDENTIFICACIÓN DE LA PROCEDENCIA DE LOS RECURSOS.**

Mantener el control total de la identificación de la procedencia de los recursos debido a la estricta vigilancia que realiza la Contraloría.

- **INTERACTUAR CON LA GOBERNACIÓN DE SANTANDER PARA TENER CONTROL DEL DINERO QUE INGRESA POR CONCEPTO DEL PROGRAMA.**

Interactuar con la Gobernación de Santander para realizar el cruce de información teniendo en cuenta que es ella quien posee toda la infraestructura tecnológica para el cobro del dinero recaudado por el programa Estampilla PRO UIS.

Nota: Para los objetivos de capacitación y entrenamiento del personal clave de la Unidad de Apoyo Estampilla PRO-UIS se deben adelantar acciones que mejoren

la habilidad de interactuar con otros estamentos y sistemas de información; y además realizar inversiones en tecnologías de la información para controlar la identificación de los recursos del programa que apoyen su gestión. Todo lo anterior se tendrá en cuenta para desarrollarlos en las acciones que se determinen a nivel de la División.

6.7 MODELO DE GESTIÓN DE LA UNIDAD DE APOYO CARTERA

En la Figura 19. se muestra la representación gráfica del Modelo de Gestión de la Unidad de Apoyo Cartera, con el cual se asegura que con su apoyo y seguimiento permitirá que las diferentes UAA's recuperen los recursos que están en mora. Además este modelo apoyará para la ejecución de la estrategia de la División Financiera al apalancar el siguiente Objetivo Estratégico:

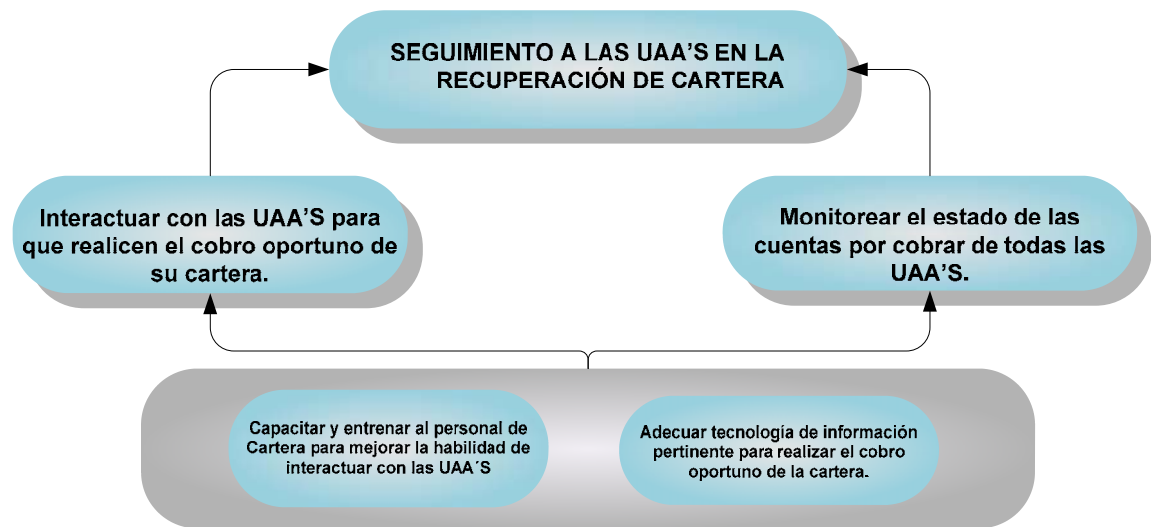
- **Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales**, brindando asesoría a las UAA's en el control de la actividad financiera que facilite la toma de decisiones, las inversiones requeridas y la liquidez necesaria para el pago oportuno de los compromisos.

6.7.1 Foco de la Unidad de Apoyo Cartera.

- **SEGUIMIENTO A LAS UNIDADES ACADÉMICO-ADMINISTRATIVAS EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Apoyar las UAA's en el seguimiento de la recuperación de la cartera correspondiente a la venta de los servicios prestados por las diferentes Unidades Académico-Administrativas de la Universidad.

Figura 19. Modelo de Gestión de Cartera.



Fuente: Elaborado por la autora.

6.7.1 Foco de la Unidad de Apoyo Cartera.

- **SEGUIMIENTO A LAS UNIDADES ACADÉMICO-ADMINISTRATIVAS EN LA RECUPERACIÓN DE CARTERA**

Apoyar las UAA's en el seguimiento de la recuperación de la cartera correspondiente a la venta de los servicios prestados por las diferentes Unidades Académico-Administrativas de la Universidad.

6.7.2 Líneas Estratégicas de Impulso.

- **INTERACTUAR CON LAS UAA'S PARA QUE REALICEN EL COBRO OPORTUNO DE SU CARTERA.**

Vigilar cuáles son los mecanismos que utilizan las UAA's para asegurar el cobro de la cartera, es decir, la forma de garantizar que la cartera va a ser de fácil recaudo.

- **MONITOREAR EL ESTADO DE LAS CUENTAS POR COBRAR DE TODAS LAS UAA'S**

Estar atento al estado de las cuentas, especialmente la fecha de vencimiento de las mismas. La División Financiera a través del SIF tiene la facultad de monitorear las cuentas por cobrar de toda la Universidad.

Nota: Para los objetivos de capacitación y entrenamiento del personal clave de la Unidad de Apoyo de Cartera se deben adelantar acciones que mejoren la habilidad de interactuar con las UAA's; y además realizar inversiones en tecnologías de la información para realizar el cobro oportuno que apoyen su gestión, éstos se tendrán en cuenta para desarrollarlos en las acciones que se determinen a nivel de la División.

7. DISEÑO Y CONFIGURACIÓN DE LOS CUADROS DE MANDO INTEGRAL (CMI) DE LAS UNIDADES DE SOPORTE

7.1 GENERALIDADES

El Cuadro de Mando Integral como piedra angular de la gestión empresarial

“El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y funcionarios para que pongan en práctica la estrategia de la unidad de negocio. Aquellas empresas que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Así pues un Cuadro de Mando Integral exitoso es el que comunica la estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores”.²³

De manera que la piedra angular de las empresas para ejecutar su estrategia es el CMI toda vez que en el se contemplan las principales temas estratégicos que se deben adelantar para lograr la estrategia, permite comunicarla de manera fácil y finalmente cuando se realiza el desdoblamiento hacia abajo, los funcionarios y sus unidades de negocio pueden ver la manera como cada una aporta al éxito empresarial.

Para ilustrar la estructura del Cuadro de Mando Integral, todo objetivo estratégico se mide a través de indicadores de resultado y el logro de éstos son apoyados por los inductores de actuación y tanto los resultados como sus inductores son

²³ KAPLAN, Robert S. y NORTON, David. El Cuadro de Mando Integral. Editorial Gestión 2000. Barcelona. p. 160.

apalancados de manera integral por la iniciativas estratégicas. Esta estructura debe conservar siempre las relaciones causa-efecto entre objetivos e indicadores. Todos los indicadores deberán tener definidas sus respectivas metas esperadas en los propósitos organizacionales.

El Cuadro de Mando Integral como herramienta gerencial

El Cuadro de Mando Integral o *Balanced Scorecard*, es la herramienta gerencial que toma los objetivos del modelo de gestión estratégico y los traduce en indicadores de resultado, inductores de actuación e iniciativas estratégicas, estableciendo para cada vigencia (diferentes escenarios de tiempo) las metas a cumplir con el fin de lograr los objetivos.

Para el caso de los Modelos de Gestión de los diferentes grupos de trabajo, sus CMI tienen dos componentes fundamentales, uno que tiene que ver con enfoque en los clientes y otro definido como el enfoque misional.

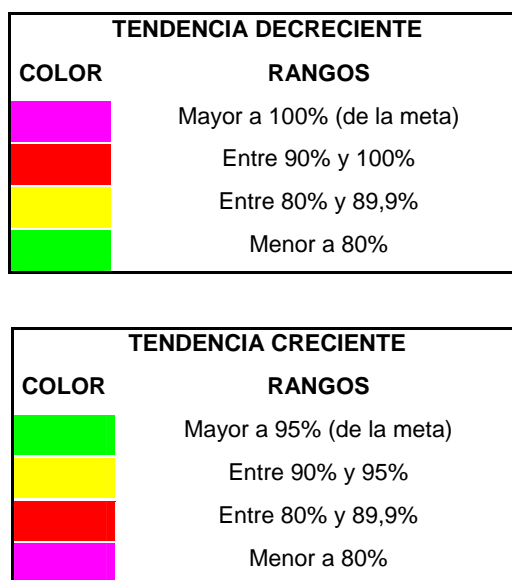
Lo anterior genera el código que antecede el nombre del indicador y dichos códigos deben leerse de la siguiente manera:

- ICLR-1: Es el indicador número 1 del CMI correspondiente y responde a un indicador de resultado del enfoque de clientes.
- IEMR-2: Es el indicador número 2 del CMI correspondiente y responde a un indicador de resultado del enfoque misional.
- ICLI-1: Es el Indicador número 1 del CMI correspondiente y responde a un Inductor de actuación del enfoque en los clientes.
- IEMI-2: Es el indicador número 2 del CMI correspondiente y responde a un inductor de actuación del enfoque misional.

Importancia de los Sistemas de Gestión Estratégicos

El proceso de diseño de un CMI quedaría incompleto si no se configura una herramienta que permita realizar el monitoreo y seguimiento a los indicadores definidos. Con base en la información suministrada en las hojas de vida de los indicadores de los objetivos de cada uno de los modelos de gestión de las diferentes Secciones y Unidades de Apoyo, se diseñó una herramienta en Excel que permite la gestión del sistema durante un periodo máximo de cinco años. En ella, se visualizan los diferentes indicadores con sus metas y los logros obtenidos durante los períodos de medición y permite crear la cultura de documentar los resultados e ir dejando la memoria institucional asegurada y no depender solamente del conocimiento de los funcionarios. En dichos sistemas de gestión se utiliza los siguientes intervalos de cumplimiento y sus respectivos semáforos de alerta. Para el caso de la División Financiera, se utilizaron los semáforos de alerta que se presentan en la siguiente figura.

Figura 20. Intervalos de cumplimiento con sus respectivos semáforos de alerta.



Fuente: Proyecto de grado “Aplicación de la metodología *Balanced Scorecard* en el diseño de un sistema de gestión estratégica para la División Financiera”.

Metodología de diseño

Al igual que la metodología utilizada para los diseños de los modelos de gestión, se realizaron reuniones con los jefes de Sección y Unidad de Apoyo y sus grupos primarios. Durante dichas sesiones se discutieron los indicadores de resultado y sus inductores de actuación que más se ajustaban para cumplir con los objetivos. Adicionalmente, se determinaron las iniciativas estratégicas que apalancarían todo el sistema de gestión. Finalmente cada modelo de gestión con su respectivo Cuadros de Mando Integral fue revisado uno a uno con el Jefe de la División, que con sus aportes, enriqueció de manera significativa los sistemas de gestión.

Sistemas de Gestión para el monitoreo y control

Es importante aclarar que los sistemas de gestión para las diferentes Secciones y Unidades de Apoyo quedaron en estado de diseño en términos de estructura del sistema, indicadores de resultado e inductores de actuación, definición de metas y planteamiento de las principales iniciativas a desarrollar. La puesta en marcha del sistema será responsabilidad de cada jefe, los cuales con su liderazgo deben darle el dinamismo requerido a la medición y comentar los resultados durante la vigencia del 2009 y años subsiguientes.

En relación con la dinámica que se necesita imprimirle a los indicadores de los diferentes sistemas de gestión de las unidades de soporte, la División Financiera envió solicitud formal a División de Servicios de Información para que al igual que los indicadores del sistema de gestión corporativo, incluyeran los correspondientes a las unidades referidas con el fin que el Sistema de Información Financiero, SIF, realice su cálculo automático. Los indicadores de estas unidades de soporte que nada tienen que ver con el SIF deberán ser calculados manualmente por los responsables.

7.2 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO

7.2.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral. El Cuadro de Mando Integral de la Sección de Presupuesto servirá para monitorear la ejecución presupuestal de manera posterior a la aprobación del valor del presupuesto que se da por parte del Consejo Superior y con base en una estructura básica que plantea la oficina de Planeación UIS. Asimismo, el Cuadro de Mando servirá para monitorear las cuentas devueltas y los eventos críticos que las generan; y el número de modificaciones presupuestales. Para asegurar el cumplimiento de los indicadores se deberán desarrollar dos iniciativas: Capacitación para mejorar la ejecución presupuestal y el desarrollo de una herramienta que ayude en la generación correcta de cuentas. (Ver Figura 21.)

Figura 21. Matriz Estratégica o CMI de la Sección de Presupuesto.

	COMO MIDO		COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR	
MARCO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACION)	META	INICIATIVA ESTRATEGICA
	QUE QUERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL SECCIÓN DE PRESUPUESTO						
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Ofrecer respuestas oportunas y anticipadas que solucionen los requerimientos de los clientes.	ICLR-1 Porcentaje de solicitudes atendidas	95%	ICLI-1 Número de consultas realizadas al SIF para verificar la ejecución presupuestal	20/Mes	IE-1 Proyecto de sensibilización y capacitación para las UAA's en diseño y ejecución presupuestal
	OEM-1 Realizar análisis permanente de eventos críticos para una excelente ejecución presupuestal del Fondo Común.	IEMR-1 Porcentaje de adición presupuestal	15%-10%			
ENFOQUE MISIONAL	OEM-2 Identificar los elementos críticos que son causantes de devolución de cuentas.	IEMR-2 Porcentaje de cuentas tramitadas sin devolución	90%-95%	IEMI-2 Horas de capacitación para reducir el volumen de cuentas devueltas y mejorar ejecución presupuestal	10-5 / Semestral	IE-2 Proyecto para desarrollar una herramienta inteligente que ayude a reducir los errores
	OEM-3 Proporcionar respuestas oportunas a los requerimientos de los clientes internos y externos relacionados con la ejecución presupuestal.	IEMR-3 Número de modificaciones presupuestales	674-549 Mensuales			

Fuente: Datos procesados por la autora.

Los cuatro indicadores de resultado y los dos inductores de actuación de este CMI, están totalmente desarrollados en el contenido de las hojas de vida. (Ver

ANEXO 21. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Presupuesto)

7.1.2 Sistema de Gestión Estratégico. Con esta herramienta los funcionarios de la Sección de Presupuesto realizarán seguimiento mensual del comportamiento de sus seis indicadores frente a las metas establecidas para las cinco vigencias 2009-2013. (Ver ANEXO 22. Herramienta informática en Excel para la Sección de Presupuesto.)

El siguiente cuadro ilustra los indicadores de resultado, los inductores de actuación y sus respectivas metas definidas para los cinco escenarios de tiempo.

Cuadro 5. Relación de indicadores estratégicos del Sistema de Gestión de la Sección de Presupuesto

LISTADO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS							
CÓDIGO	TIPO	NOMBRE INDICADOR	META				
			2009	2010	2011	2012	2013
RESULTADO CON LOS CLIENTES							
ICLR-1	Resultado	Porcentaje de solicitudes atendidas.	95%	95%	95%	95%	95%
ICLI-1	Inductor	Número de consultas realizadas al SIF para verificar la ejecución presupuestal	20	20	20	20	20
ENFOQUE MISIONAL							
IEMR-1	Resultado	Porcentaje de adición presupuestal	15%	12%	10%	10%	10%
IEMR-2	Resultado	Porcentaje de cuentas tramitadas sin devolución	90%	95%	95%	95%	95%
IEMR-3	Resultado	Número de modificaciones presupuestales	674	640	608	578	549
IEMI-2	Inductor	Horas de capacitación para reducir el volumen de cuentas devueltas y mejorar ejecución presupuestal	10	8	5	5	5

Fuente: Datos procesados por la autora.

7.2 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA

7.2.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral. Una de las principales funciones de la Sección de Tesorería es asegurar el pago oportuno de las cuentas a los proveedores, para ello debe tener presente contar con la liquidez necesaria en el presupuesto de la unidad ordenadora del gasto. Además debe propender porque los proveedores cumplan con las condiciones necesarias para poder acceder al pago. Para asegurar el cumplimiento de los indicadores se deberán desarrollar tres iniciativas: Realizar esfuerzos adicionales para sensibilizar y capacitar a los proveedores para que entiendan la importancia de suministrar toda la información requerida por las UAA's, en segundo lugar estructurar una política Institucional sobre inversiones de los recursos financieros y finalmente la socialización del Sistema de Recaudo a través de código de barras e interactuar con las entidades financieras. (Ver Figura 22.)

Figura 22. Matriz Estratégica o CMI de la Sección de Tesorería.

MARCO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	COMO MIDO		COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
		KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMBIANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL SECCIÓN DE TESORERÍA						
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Asegurar el pago oportuno de las cuentas en Tesorería.	ICLR-1 Porcentaje de cuentas pagadas oportunamente	100%	ICLI-1 Tiempo promedio en autorizar una cuenta en el SIF por el ordenador del gasto	3 días	IE-1 Sensibilización a proveedores y acciones de tipo administrativo para ordenadores del gasto.
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Identificar los recursos que ingresan a la Universidad	IEMR-1 Porcentaje de Ingresos sin identificar	1%	IEMI-1 Numero de consignaciones recibidas por entidades financieras sin cumplimiento de requisitos	5 /Mes	IE-2 Socialización del Sistema de Recaudo a través de código de barras e interactuar con entidades financieras
	OEM-2 Desarrollar una planeación de las asignaciones para obtener liquidez.	IEMR-2 Efectividad en los pagos por parte de la UIS	100%	IEMI-2 Indice de liquidez	Mayor a 2 Meses	
	OEM-3 Realizar las inversiones de la Universidad como un proceso continuo y seguro.	IEMR-3 Porcentaje de Inversión	60% - 80%	IEMI-3 Porcentaje de Cuentas pendientes por pagar	5%	

Fuente: Datos procesados por la autora.

Los cuatro indicadores de resultado y los cuatro inductores de actuación de este

CMI, están totalmente desarrollados en el contenido de las hojas de vida. (Ver ANEXO 23. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Tesorería)

7.2.2 Sistema de Gestión Estratégico. Con esta herramienta los funcionarios de la Sección de Tesorería realizarán seguimiento mensual del comportamiento de sus ocho indicadores frente a las metas establecidas para las cinco vigencias 2009-2013. (Ver ANEXO 24. Herramienta informática en Excel para la Sección de Tesorería.)

En el Cuadro 6. se ilustran los indicadores de resultado, los inductores de actuación y sus respectivas metas definidas para los cinco escenarios de tiempo.

7.3 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD

7.3.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral. La principal función de la Sección de Contabilidad es entregar información pertinente, veraz y confiable, para ello debe recoger información de todas las unidades que suministran información. Esta Sección interactúa con Presupuesto, Tesorería y el Grupo de Inventarios. Además requieren información de otras dependencias como es el caso de la División de Recursos Humanos y la Dirección de Contratación y Proyectos Especiales, las cuales deben entregar informes mensuales a la Sección de Contabilidad para que los integre y consolide. Con esta información se generan los informes oficiales de la Universidad para las diferentes instancias Institucionales u órganos de control. Otras áreas funcionales de la Universidad que deben interactuar con la Sección de Contabilidad son la UAA's, quienes para realizar la devolución del IVA, deben conocer el informe y asegurar que las facturas cumplan con los requisitos de ley. Si toda la información fluye con la

calidad requerida, la Sección de Contabilidad podrá elaborar sus informes a tiempo y en el marco de los compromisos acordados. (Ver Figura 23.)

Cuadro 6. Relación de indicadores del Sistema de Gestión de la Sección de Tesorería.

LISTADO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS							
CÓDIGO	TIPO	NOMBRE INDICADOR	META				
			2009	2010	2011	2012	2013
RESULTADO CON LOS CLIENTES							
ICLR-1	Resultado	Porcentaje de cuentas pagadas oportunamente	100%	100%	100%	100%	100%
ICLI-1	Inductor	Tiempo promedio en autorizar una cuenta en el SIF por el ordenador del gasto	5 días	5 días	3 días	3 días	1 días
ENFOQUE MISIONAL							
IEMR-1	Resultado	Porcentaje de ingresos sin identificar	1%	1%	1%	1%	1%
IEMR-2	Resultado	Efectividad en los pagos por parte de la UIS	100%	100%	100%	100%	100%
IEMR-3	Resultado	Porcentaje de Inversión	60-80%	60-80%	60-80%	60-80%	60-80%
IEMI-1	Inductor	Número de consignaciones recibidas por entidades financieras sin cumplimiento de requisitos	60	48	36	36	36
IEMI-2	Inductor	Índice de liquidez	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses
IEMI-3	Inductor	Porcentaje de cuentas pendientes por pagar	5%	5%	5%	5%	5%

Fuente: Datos procesados por la autora.

Figura 23. Matriz Estratégica o CMI de la Sección de Contabilidad.

	COMO MIDO			COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
MARCO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMAS, SI ESTAMOS CAMBIANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL SECCIÓN DE CONTABILIDAD						
RESULTAD O CON LOS CLIENTES	OCL-1 Garantizar la entrega de información confiable, relevante y comprensible.	ICLR-1 Cumplimiento del calendario de entrega de informes.	100%	IEMI-1 Número de reuniones mensuales realizadas con las partes interesadas	10 Reuniones Mensuales	IE-1 Jornadas de capacitación para ordenadores del gasto.
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Realizar un proceso de planeación para la entrega de información.	IEMR-1 Porcentaje de Cumplimiento de los compromisos por parte de las Secciones de la División Financiera y otras dependencias.	100%			

Fuente: Datos procesados por la autora.

Los dos indicadores de resultado y el inductor de actuación de este CMI, están totalmente desarrollados en el contenido de las hojas de vida. (Ver ANEXO 25. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Contabilidad.)

7.2.2 Sistema de Gestión Estratégico. Con esta herramienta los funcionarios de la Sección de Contabilidad realizarán seguimiento mensual del comportamiento de sus tres indicadores frente a las metas establecidas para las cinco vigencias 2009-2013. (Ver ANEXO 26. Herramienta informática en Excel para la Sección de Contabilidad.)

El Cuadro 7. ilustra los indicadores de resultado, los inductores de actuación y sus respectivas metas definidas para los cinco escenarios de tiempo.

Cuadro 7. Relación de indicadores estratégicos de la Sección de Contabilidad.

LISTADO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS							
CÓDIGO	TIPO	NOMBRE INDICADOR	META				
			2009	2010	2011	2012	2013
RESULTADO CON LOS CLIENTES							
ICLR-1	Resultado	Cumplimiento del calendario de entrega de informes.	100%	100%	100%	100%	100%
ENFOQUE MISIONAL							
IEMR-1	Resultado	Porcentaje de cumplimiento de los compromisos por parte de las Secciones de la División Financiera y otras dependencias	100%	100%	100%	100%	100%
IEMI-1	Inductor	Número de reuniones mensuales realizadas con las partes interesadas	10	10	10	10	10

Fuente: Datos procesados por la autora.

7.4 DISEÑO DEL C.M.I. DE LA GRUPO DE INVENTARIOS

7.4.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral. La principal función del Grupo de Inventarios es la de identificar donde se encuentran los bienes de la Universidad, las características del bien, en qué estado se encuentra y quién lo tiene bajo responsabilidad. Estas actividades son fundamentales para evitar comprar o adquirir bienes ya existentes en la Universidad. Con este enfoque el Grupo de Inventarios a futuro realizará actividades más estratégicas por cuanto evitará que la Institución realice de manera aislada adquisiciones de elementos que ya los tiene otra UAA.

Si el Grupo de Inventarios tiene efectividad en las pruebas selectivas y adicionalmente caracteriza los bienes que han sido auditados, estará avanzando

hacia la complementación y alimentación total del Módulo de Inventarios. Asimismo, para asegurar la marcación de la totalidad de los bienes de la Universidad, se adelantarán acuerdos de servicios con los responsables de los bienes para que la identificación y marcación se lleven a cabo de manera rápida y eficaz. Este Cuadro de Mando Integral le permitirá al Grupo de Inventario cumplir con sus principales actividades que apalancarán el logro de los objetivos globales de la División Financiera. (Ver Figura 24.)

Figura 24. Matriz Estratégica o CMI del Grupo de Inventarios.

MARCO ESTRATÉGICO	COMO MIDO			COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMBIANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL GRUPO DE INVENTARIOS						
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Mantener el control del inventario de los bienes muebles de la Universidad.	ICLR-1 Porcentaje de elementos marcados encontrados en las pruebas selectivas	100%	ICLI-1 Porcentaje de caracterización de los elementos marcados	100%	IE-1 Modulo totalmente poblado
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Garantizar la identificación de la totalidad de los bienes muebles de la Universidad.	IEMR-1 Porcentaje de marcación de bienes	80%	IEMI-2 Porcentaje de elementos reubicados por recomendación de inventarios.	10%- 30%	IE-2 Plan para mejorar el Modulo de Inventarios
		IEMR-2 Efectividad de las Pruebas Selectivas	100%			
	OEM-2 Establecer acuerdos de servicios con los clientes para acceder a los elementos.	IEMR-3 Eficiencia de acuerdos planeados	90%			IE-3 Sistema que permita conocer para que sirven los equipos, identificación de necesidades

Fuente: Datos procesados por la autora.

Los cuatro indicadores de resultado y los dos inductores de actuación de este CMI, están totalmente desarrollados en el contenido de las hojas de vida. (Ver ANEXO 27. Hojas de vida de los indicadores del Grupo de Inventarios.)

7.4.2 Sistema de Gestión Estratégico. Con esta herramienta los funcionarios del Grupo de Inventarios realizarán seguimiento mensual del comportamiento de sus seis indicadores frente a las metas establecidas para las cinco vigencias 2009-

2013. (Ver ANEXO 28 Herramienta informática en Excel para el Grupo de Inventarios.)

El siguiente cuadro ilustra los indicadores de resultado, los inductores de actuación y sus respectivas metas definidas para los cinco escenarios de tiempo.

Cuadro 8. Relación de indicadores estratégicos del Grupo de Inventarios

LISTADO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS							
CÓDIGO	TIPO	NOMBRE INDICADOR	META				
			2009	2010	2011	2012	2013
RESULTADO CON LOS CLIENTES							
ICLR-1	Resultado	Porcentaje de elementos marcados encontrados en las pruebas selectivas	100%	100%	100%	100%	100%
ICLI-1	Inductor	Porcentaje de caracterización de los elementos encontrados	30%	45%	60%	80%	100%
ENFOQUE MISIONAL							
IEMR-1	Resultado	Porcentaje de marcación de bienes	80%	90%	95%	100%	100%
IEMR-2	Resultado	Efectividad de las Pruebas Selectivas	100%	100%	100%	100%	100%
IEMR-3	Resultado	Eficiencia de acuerdos planeados	90%	95%	100%	100%	100%
IEMI-2	Inductor	Porcentaje de elementos reubicados por recomendación de Inventarios.	10%	15%	20%	30%	30%

Fuente: Datos procesados por la autora.

7.5 DISEÑO DEL C.M.I DE LA UNIDAD DE APOYO ESTAMPILLA PRO UIS

7.5.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral. La principal función del CMI será controlar en un escenario de dos años los 1.200 entes obligados a reportar y

recaudar los recursos de la Estampilla PRO UIS. Adicionalmente, se desea monitorear que proporción de éstos cumplen estrictamente con la Ley. De otra parte, este CMI cumplirá la función de conocer la cantidad de recursos recaudados, la identificación de los entes que los proporcionan y así mismo la calidad del recaudo al comparar los indicadores anteriores con los reportes que hace la Gobernación de Santander. Para asegurar el cumplimiento de los indicadores se deberán desarrollar dos iniciativas, una que tiene que ver con la actualización de la base de datos de los entes recaudadores y otra para desarrollar un sistema de información que permita una gestión adecuada y toma de decisiones en el proceso de recaudo. (Ver Figura 25.)

Figura 25. Matriz Estratégica o CMI de Estampilla PRO UIS.

MARCO ESTRATEGICO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS (EFECTO)	COMO MIDO		COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
		KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
	QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMBIANDO HACIA EL OBJETIVO ?	PESO DENTRO DEL OBJETIVO	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL UNIDAD DE APOYO ESTAMPILLA PRO UIS						
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Asegurar el control de los recursos recaudados por el programa Estampilla Pro UIS.	ICLR-1 Entes obligados a reportar	600-1200	ICLI-1 Entes obligados a reportar que cumplen con la Ley	500-1.100	IE-1 Actualización de la Base de Datos de recaudadores de la Estampilla PRO UIS
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Garantizar la identificación de la procedencia de los recursos recaudados por el programa Estampilla PRO UIS.	IEMR-1 Porcentaje de recursos identificados	50%-90%	IEMI-2 Avance de la iniciativa Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS	100%	IE-2 Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS
	OEMM-2 Interactuar con la Gobernación de Santander para tener control total del dinero que ingresa a la Universidad por concepto de Estampilla PRO UIS.	IEMR-2 Calidad del recaudo	100%			

Fuente: Datos procesados por la autora.

Los tres indicadores de resultado y los dos inductores de actuación de este CMI, están totalmente desarrollados en el contenido de las hojas de vida. (Ver ANEXO 29. Hojas de vida de los indicadores de Estampilla PRO UIS.)

7.5.2 Sistema de Gestión Estratégico. Con esta herramienta los funcionarios de la Unidad de Apoyo Estampilla PRO UIS, realizará seguimiento mensual del comportamiento de sus indicadores frente a las metas establecidas para las cinco vigencias 2009-2011. (Ver ANEXO 30. Herramienta informática en Excel de Estampilla PRO UIS.)

El siguiente cuadro ilustra los indicadores de resultado, los inductores de actuación y sus respectivas metas definidas para los cinco escenarios de tiempo.

Cuadro 9. Relación de indicadores estratégicos de Estampilla PRO UIS.

LISTADO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS							
CÓDIGO	TIPO	NOMBRE INDICADOR	META				
			2009	2010	2011	2012	2013
RESULTADO CON LOS CLIENTES							
ICLR-1	Resultado	Número de Entes obligados a reportar	600	1200	12000	12000	12000
ICLI-1	Inductor	Entes obligados a reportar que cumplen con la Ley	500	1100	1100	1100	1100
ENFOQUE MISIONAL							
IEMR-1	Resultado	Porcentaje de recursos identificados	50%	75%	90%	90%	90%
IEMR-2	Resultado	Calidad del recaudo	70%	85%	100%	100%	100%
IEMI-2	Inductor	Avance de la iniciativa Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos procesados por la autora.

7.6 DISEÑO DEL C.M.I DE LA UNIDAD DE APOYO CARTERA

7.6.1 Descripción del Cuadro de Mando Integral. La Unidad de Apoyo de Cartera cumple la tarea de asesorar y orientar a las Unidades Académico-Administrativas en las mejores prácticas para la recuperación de la cartera. La principal función del CMI será monitorear la cartera de la Universidad Industrial de Santander. Adicionalmente, se desea controlar la efectividad de las cartas enviadas a las UAA's para que realicen el cobro de su cartera y el porcentaje de facturas debidamente diligenciadas por las UAA's. Para asegurar el cumplimiento de los indicadores se deberán desarrollar la iniciativa sensibilización de los programas de financiación y el sistema de recaudo. Este Cuadro de Mando Integral le permitirá a la unidad de Cartera cumplir con sus principales actividades que apalancarán el logro de los objetivos globales de la División Financiera. (Ver Figura 26.)

Figura 26. Matriz Estratégica o CMI de Cartera.

MARCO ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	COMO MIDO		COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
	QUE QUIERO LOGRAR ?	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA , SI ESTAMOS CAMBIANDO HACIA EL OBJETIVO ?	PESO DENTRO DEL OBJETIVO	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
CUADRO DE MANDO INTEGRAL UNIDAD DE APOYO CARTERA						
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Realizar seguimiento a las UAA's en la recuperación de cartera.	ICLR-1 Cartera de la Universidad Industrial de Santander.	5%	IEMI-1 Porcentaje de facturas debidamente diligenciadas.	100%	IE-1 Sensibilización de los programas de financiación y el sistema de recaudo.
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Interactuar con la UAA's para que realicen el cobro oportuno de su cartera. OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's.	IEMR-1 Efectividad de cartas enviadas.	95%			

Fuente: Datos procesados por la autora.

Los dos indicadores de resultado y el inductor de actuación de este CMI, están totalmente desarrollados en el contenido de las hojas de vida. (Ver ANEXO31. Hojas de vida de los indicadores de Cartera.)

7.6.2 Sistema de Gestión Estratégico. Con esta herramienta los funcionarios de la Unidad de Apoyo Cartera, podrán hacerle seguimiento mensual del comportamiento de sus indicadores frente a las metas establecidas para las cinco vigencias 2009-2011. (Ver ANEXO 32. Herramienta informática en Excel de Cartera.)

El siguiente cuadro ilustra los indicadores de resultado, los inductores de actuación y sus respectivas metas definidas para los cinco escenarios de tiempo.

Cuadro 10. Relación de indicadores estratégicos de Cartera.

LISTADO DE INDICADORES ESTRATÉGICOS							
CÓDIGO	TIPO	NOMBRE INDICADOR	META				
			2009	2010	2011	2012	2013
RESULTADO CON LOS CLIENTES							
ICLR-1	Resultado	Cartera de la Universidad Industrial de Santander.	5%	5%	4%	4%	4%
ENFOQUE MISIONAL							
IEMR-1	Resultado	Efectividad de cartas enviadas.	95%	100%	100%	100%	100%
IEMI-1	Inductos	Porcentaje de facturas debidamente diligenciadas.	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Datos procesados por la autora

8. DISEÑO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LAS DIFERENTES UNIDADES DE SOPORTE

Las Iniciativas Estratégicas tienen su importancia dentro del Cuadro de Mando Integral porque con el desarrollo de las mismas se apalancan el cumplimiento de los inductores de actuación y a su vez el de los indicadores de resultado, consiguiendo de esta manera lograr los objetivos de cada Unidad de Soporte.

Otro aspecto fundamental es que las iniciativas estratégicas en su estructuración exigen que se defina el valor económico de las mismas, y en esta evaluación es de donde salen los presupuestos estratégicos.

La definición de las iniciativas estratégicas ayudará a que las diferentes Secciones y Unidades de Apoyo evolucionen de su estado actual al estado deseado en un período de tiempo, es decir; cerrar la brecha de su desempeño. Para ello, deben en su estructuración tener presente información como el objetivo, la descripción, los recursos necesarios, la propuesta de valor, las actividades necesarias, los productos entregables, las inversiones requeridas, los responsables del proyecto, etc.

Asimismo, los planes de acción que cada Sección y Unidad de Apoyo desarrollen para estructurar las iniciativas le permitirán alinear los esfuerzos de todo el personal en la consecución de sus 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, las diferentes Unidades de Soporte podrán:

- 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.

Las iniciativas quedaron planteadas en su fundamento, su esencia y principales enfoques; y además fueron definidas las principales actividades a desarrollar. Con base en lo anterior, cada una de las Secciones y Unidades de Apoyo tienen la responsabilidad de ejecutar los Planes de Acción con sus respectivos responsables, tareas y presupuesto para la ejecución de las mismas.

Este diseño y desarrollo contará con el apoyo y aporte de la Jefatura de la División Financiera, la cual tiene absoluta claridad de cada una de las iniciativas planteadas.

En el ANEXO 33, se presenta un instructivo que describe la ficha técnica para las diferentes las iniciativas estratégicas planteadas.

8.1 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA SECCIÓN DE PRESUPUESTO

El Cuadro de Mando Integral de la Sección de Presupuesto tiene dos iniciativas Estratégicas: “Proyecto de sensibilización y capacitación para las UAA’s en diseño y ejecución presupuestal” y “Proyecto para desarrollar una herramienta inteligente que permita reducir los errores”.

8.1.1 IE-1 Proyecto de sensibilización y capacitación para las UAA’s en diseño y ejecución presupuestal. Para asegurar el éxito de una excelente

ejecución presupuestal por parte de las UAA's es necesario sensibilizar y diseñar esquemas de interacción y de acuerdos de servicios con los clientes. La capacitación a los funcionarios responsables del planeamiento presupuestal y de su ejecución es el esquema más adecuado para controlar de manera positiva los indicadores asociados. (Ver ANEXO 34. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Presupuesto.)

Las principales actividades de esta iniciativa se pueden resumir en las siguientes:

- Identificar las UAA's que más generan modificaciones presupuestales.
- Diseñar curvas de ejecución de vigencias anteriores.
- Diseñar plan de capacitación directa con dichas unidades.
- Definir las jornadas de capacitación semestral.

8.1.2 IE-2 Proyecto para desarrollar una herramienta inteligente que permita reducir los errores. Esta iniciativa estratégica tiene su importancia en que una vez desarrollada ayudará a reducir las devoluciones de cuentas. Su diseño estará enfocado a implementar restricciones en el SIF, de tal manera que el proceso de generación y trámite de cuentas tenga su flujo normal. (Ver ANEXO 34. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Presupuesto.)

Las principales actividades serán las siguientes:

- Identificar las UAA's que más generan devolución de cuentas.
- Actualizar la lista de chequeo existente.
- Diseñar la lista de chequeo en el SIF.
- Ejecutar desarrollo de la lista de chequeo.

8.2 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA SECCIÓN DE TESORERÍA

El Cuadro de Mando Integral de la Sección de Tesorería tiene tres iniciativas Estratégicas: “Sensibilización a proveedores y acciones de tipo administrativo para ordenadores del gasto”, “Socialización del Sistema de Recaudo a través de código de barras e interactuar con entidades financieras” y “Estructurar una política Institucional sobre inversiones de los recursos financieros”.

8.2.1 IE-1 Sensibilización a proveedores y acciones de tipo administrativo para ordenadores del gasto. Esta iniciativa tendrá dos componentes fundamentales uno de orden administrativo al interior de la Universidad y otro de orden externo o trabajo con los proveedores.

La primera etapa consiste en socializar a las UAA’s la aplicación correcta de los procedimientos aprobados mediante resolución y las restricciones implementadas en el sistema para el registro del No de cuenta bancaria antes de generar la orden. Asimismo, se desarrollan programas de sensibilización tanto a proveedores como a los funcionarios que contratan servicios con las UAA’s.

Una vez surtida esta etapa, viene la segunda etapa corresponde a la aplicación de acciones correctivas en caso del no cumplimiento de los procedimientos y la normatividad. (Ver ANEXO 35. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Tesorería.)

Las principales actividades son las siguientes:

- Identificar las UAA’s críticas.
- Desarrollar temática de capacitación.

- Diseñar programa de capacitaciones.
- Convocar los funcionarios de las UAA's.
- Convocar proveedores.
- Aplicar reglamento interno y acciones disciplinarias.

8.2.2 IE-2 Socialización del Sistema de Recaudo a través de código de barras e interactuar con entidades financieras. La iniciativa contempla adelantar acercamientos comerciales con las entidades financieras con las que la Universidad desarrolla el manejo de los recursos para que no reciban pagos a favor de la Universidad si no se cumplen con los requisitos establecidos en los procedimientos y normatividad. La segunda actividad de esta iniciativa se desarrollará con los ordenadores del gasto para que hagan uso del formato de recaudo con el código de barras. Si se desarrolla la iniciativa con un trabajo continuo y permanente entre las entidades financieras y ordenadores con seguridad contribuirán a disminuir el indicador de porcentaje de ingresos sin identificar. (Ver ANEXO 35. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Tesorería.)

Las principales actividades de la iniciativa serán las siguientes:

- Identificación de entidades financieras.
- Buscar acercamientos para desarrollar las agendas de reuniones.
- Desarrollar reuniones y pactar acuerdos de cumplimiento.
- Programar reuniones con ordenadores del gasto.
- Realizar reuniones de sensibilización.
- Lograr acuerdos de cumplimiento con ordenadores del gasto.

8.2.3 IE-3 Proyecto para estructurar política Institucional sobre inversiones de los recursos financieros. Primero hay que definir la política que debe seguirse en torno a las inversiones para que todo se convierta en tema institucional y no de acuerdo a las personas que ocupan los cargos. En segunda instancia, es necesario seguir revisando de manera diaria los movimientos históricos de cuánto se recibe, cuánto se debe pagar y finalmente cuánto queda para invertir en las entidades financieras y otras opciones de inversión si son pertinentes. Otra acción que ayuda a tener claridad sobre cuánto se puede invertir es la planeación de mediano plazo (1 año) sobre los flujos mensuales requeridos para los planes de compra de todas las dependencias de la UIS y con base en ello analizar la cantidad de recursos que se requieren y quedan disponibles y los plazos en los que se puede comprometer dichos recursos mediante las transacciones financieras de inversión. (Ver ANEXO 35. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Tesorería.)

Con base en lo anterior se establecen las principales actividades para llevar a cabo esta iniciativa:

- Establecer el marco general para el diseño de la política de inversiones en entidades financieras.
- Diseñar la política institucional sobre inversiones.
- Adelantar el trámite de socialización, sensibilización y aplicación de la política.
- Revisar diariamente los saldos y los compromisos.
- Revisar los comportamientos históricos para conocer cuánto se recibe, cuánto se debe pagar y lo disponible para invertir.
- Revisar los flujos necesarios para los planes de compra a mediano y largo plazo.
- Analizar cuánto hay disponible, cuánto va entrar y definir las cantidades que quedan para invertir.

- Definir los plazos de tiempo para las inversiones.
- Realizar las inversiones más favorables para los intereses de la UIS.

8.3 INICIATIVA ESTRATÉGICA DE LA SECCIÓN DE CONTABILIDAD

El Cuadro de Mando Integral de la Sección de Contabilidad sólo cuenta en su diseño con una iniciativa que apalancará el logro de los dos objetivos definidos, y su temática central es la “Capacitación para los ordenadores del gasto”.

8.3.1 IE-1 Jornadas de capacitación para ordenadores del gasto. Los ordenadores del gasto deberán entender que todas las facturas deben cumplir con los requisitos de ley con el fin de poder acceder a la devolución del IVA. Si una factura no cumple con los requisitos, la DIAN no devuelve dicho valor y esto ocasiona un daño fiscal para la Universidad. Todo lo anterior implica que para evitar todos estos problemas referenciados la Sección de Contabilidad debe esforzarse por capacitar a los ordenadores del gasto y sus colaboradores primarios para que interioricen los principales requisitos que debe cumplir una factura y cuando se envíe para pago los requisitos deben haberse surtido.

Esta iniciativa es importante para que la información fluya con calidad y agilidad a fin de poder realizar los informes a tiempo y con los requisitos exigidos por los entes de control y partes interesadas. (Ver ANEXO 36. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Contabilidad.)

Dentro de las principales actividades de esta iniciativa tenemos:

- Identificar UAA´s críticas.

- Desarrollar contenidos de las temáticas.
- Coordinar con las UAA's para programar las jornadas de capacitación.
- Desarrollar las jornadas en las fechas previstas y con la intensidad diseñada.

8.4 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA GRUPO DE INVENTARIOS

El Cuadro de Mando Integral del Grupo de Inventarios tiene una Iniciativa Estratégica que apalanca los tres objetivos del Cuadro de Mando Integral y tiene que ver con el “Plan para mejorar el Módulo de Inventarios”, dicha iniciativa tiene tres enfoques principales.

8.4.1 IE-1 Plan para mejorar el Módulo de Inventarios. La labor del Grupo de Inventarios debe ir más allá de localizar los bienes y marcarlos, como ha ocurrido hasta hoy. Por esta razón el Módulo de Inventarios debe fortalecerse hasta a un nivel que permita adelantar actividades más estratégicas que beneficien la Institución. Todo esto se logrará cuando el sistema esté totalmente alimentado con la información de los bienes de la Universidad, cuando la herramienta permita tener los bienes caracterizados y finalmente cuando pueda tener una base de datos sobre necesidades de todas las UAA's de la Universidad.

La iniciativa estratégica debe evolucionar para que el Módulo de Inventarios sea objeto de un rediseño y ampliado para manejar más variables de tal manera que cuando una unidad solicite la adquisición de un bien o equipo, el Grupo de Inventarios pueda cruzar dicha solicitud y visualizar si dicho elemento ya existe dentro de la Institución. De otra parte, también podrá permitirle enviar para un UAA's equipos o bienes que han sido dados de baja al analizar la base de datos.

(Ver ANEXO 37. Formato de las Iniciativas Estratégicas del Grupo de Inventarios.)

Las principales actividades de la iniciativa son las siguientes:

- Identificar la caracterización de los elementos.
- Identificar necesidades.
- Evaluar capacidad y cobertura actuales del Módulo de Inventarios.
- Evaluar tipo de información a manejar y definir necesidades de cobertura para el módulo mejorado.
- Entregar oficialmente a la División de Servicios de Información los requerimientos necesarios para el Módulo de Inventario mejorado.
- Presupuestar el valor de la inversión.
- Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades que adelanta la División de Servicios de Información en relación con el proyecto.
- Involucrar las siguientes UAA's: División de Mantenimiento Tecnológico, División de Servicios de Información y División Planta Física.
- Alimentar bases de datos.
- Realizar las pruebas requeridas.
- Poner en desarrollo el Módulo de Inventarios mejorado.

Con esta iniciativa desarrollada las actividades estratégicas del Grupo de Inventarios se podrán desarrollar de manera eficaz y los objetivos de dicho grupo se lograrán y de paso los de la División Financiera.

8.5 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS DE LA UNIDAD DE APOYO ESTAMPILLA PRO UIS.

El cuadro de Mando Integral de la Unidad de Apoyo Estampilla PRO UIS tiene dos iniciativas estratégicas: “Actualización de la Base de Datos de recaudadores de la Estampilla PRO UIS” y “Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS”.

8.5.1 IE-1 Actualización de la Base de Datos de recaudadores de la Estampilla PRO UIS. Para poder actualizar la base de datos de los recaudadores es necesario iniciar una serie de acercamientos con la oficina de la Gobernación de Santander encargada del recaudo que depende de la Secretaria de Hacienda, para obtener la información básica de los entes recaudadores en cada uno de los municipios del departamento de Santander, entre otros están colegios, universidades, entidades descentralizadas, centros de salud, hospitales, escuelas, lotería, etc. Adicionalmente, conocer el nombre del responsable de cada ente recaudador.

Otra acción prevista debe ser el acercamiento con la empresa *Sistemas y Computadores*, responsable del desarrollo del software de recaudo de la Gobernación. También se deberán adelantar acciones tendientes a lograr consolidar la base de datos en línea con la Gobernación. La importancia de este aspecto es la obtención de información en tiempo real cuando se produzcan cambios en las condiciones de los entes recaudadores. (Ver ANEXO 38. Formato de las Iniciativas Estratégicas de Estampilla PRO UIS.)

Las principales actividades son las siguientes:

- Coordinar reuniones entre la Gobernación de Santander y la UIS.
- Coordinar acercamientos con *Sistemas y Computadores*.
- Buscar acuerdos de gestión entre la Universidad, Gobernación de Santander y *Sistemas y Computadores*.

- Compartir información.
- Analizar información y tomar decisiones.
- Desarrollar interfase para tener información en línea.

8.5.3 IE-2 Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS. En la actualidad no se tiene un sistema autónomo de recaudo para el programa de Estampilla PRO UIS, solamente existe el sistema de recaudo de la Universidad. Se tiene previsto en el Plan de Gestión de la UIS para el 2009, el diseño y desarrollo de una estructura propia y que deberá interactuar con el SIF, se prevé que se tendrá listo a finales del 2010. (Ver ANEXO 38. Formato de las Iniciativas Estratégicas de Estampilla PRO UIS.)

Las principales actividades de esta iniciativa son las siguientes:

- Identificar los proveedores del recaudo al interactuar en línea con la base de datos de la Gobernación.
- Identificar los actores que alimentarán el sistema tales como la unidad de Estampilla, Sección de Tesorería como ente principal de recaudo de la UIS, Presupuesto y Rectoría.
- En el proceso de diseño se tendrá: Diseño del proceso, Modelamiento del sistema de datos y Programación y desarrollo del software.
- Puesta en marcha del nuevo sistema de información.

Una característica principal del nuevo desarrollo será que debe interactuar de manera sincronizada y detallada con el SIF, es decir, toda la información del nuevo sistema será una entrada o input para los procesos que se dan en el SIF.

8.6 INICIATIVA ESTRATÉGICA DE LA UNIDAD DE APOYO CARTERA

El cuadro de Mando Integral de la Unidad de Apoyo Cartera tiene una iniciativa estratégica: “Sensibilización de los programas de financiación y el sistema de recaudo”

8.6.1 IE-1 Sensibilización de los programas de financiación y el sistema de recaudo. Esta iniciativa busca sensibilizar a las UAA's sobre el manejo del sistema de recaudo con el cual cuenta la Universidad, para realizar el cobro oportuno de la cartera. Adicionalmente, se pretende socializar los programas de financiación existentes para evitar la realización de créditos directos por parte de la Universidad con los estudiantes. (Ver ANEXO 39. Formato de las Iniciativas Estratégicas de Cartera.)

Las principales actividades son las siguientes:

- Identificar los diferentes tipos de deudores morosos.
- Preparar temática para la socialización.
- Convocar para las reuniones de sensibilización a los deudores.
- Realizar las reuniones programadas de sensibilización.
- Medir resultados y compararlos con las metas esperadas.
- Continuar con el ciclo.

9. ALINEACIÓN DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

“La perspectiva de aprendizaje e innovación del BSC destaca la función de alinear los activos intangibles de la organización con su estrategia. Esta perspectiva contiene los objetivos e indicadores de tres componentes de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia: Capital humano, capital de información y capital organizacional”.²⁴

Mediante el mapa estratégico de una organización se crea la alineación e integración, proporcionando un punto común de referencia para la estrategia. En la perspectiva de los procesos internos se identifica los procesos críticos de la organización que dan lugar a los resultados buscados para los clientes y accionistas. Por esta razón, los objetivos de los tres componentes de los activos intangibles deben estar alineados con los objetivos de los procesos internos para la creación de valor sustentable.

El valor de los activos intangibles no se mide por la cantidad de dinero gastado en desarrollarlos ni por las evaluaciones independientes de las capacidades o el valor de los activos de Recursos Humanos o Tecnologías de Información. El valor real de los activos intangible proviene de su correcta alineación con las prioridades estratégicas de la organización, no de lo que cuesta crearlos o de lo que valen por separado.

En primera instancia, el proceso de medir la disponibilidad del capital humano comienza con la identificación de las nuevas competencias y habilidades que

²⁴ KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. p. 239.

requieren las familias de cargos estratégicos para llevar a cabo cada uno de los objetivos de los procesos internos del mapa estratégico.

Con base en lo anterior, la División Financiera realizó un ajuste de las habilidades y competencias laborales que deben tener las familias de cargos estratégicas para cada uno de los cuatro vectores del mapa estratégico. (Ver ANEXO 40. Portafolio del Capital Humano de la División Financiera). Además, se definió el plan de acción de la iniciativa estratégica “Plan de formación de los Funcionarios pertenecientes a la División Financiera” para la vigencia 2009.

Las principales actividades que se deben adelantar para fortalecer las habilidades y competencias laborales de los cargos estratégicos son:

- Curso de liderazgo ejecutivo con el fin que los funcionarios adquieran la capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes.
- Curso de metodología del aprendizaje con el fin que los funcionarios adquieran habilidades de expresión oral y escrita.
- Curso de creatividad aplicada con el fin que los funcionarios adquieran la capacidad de transformar e innovar elementos tangibles del entorno.
- Capacitación en análisis de problemas y toma de decisiones con el fin que los funcionarios adquieran la capacidad de identificar y planear soluciones.
- Curso para mejorar la capacidad de negociación.
- Capacitación en orientación al servicio al cliente.
- Curso de principios y fundamentos de ética profesional con el fin que los funcionarios estén preparados para cumplir con ética todas sus funciones y responsabilidades.
- Curso de comprensión y capacidad de síntesis con el fin que los funcionarios adquieran la capacidad de abstracción, análisis y síntesis.

En segunda instancia, la disponibilidad estratégica del capital de información mide el estado del arte en que se encuentran la plataforma tecnológica desde el punto de vista de infraestructura y los sistemas de información analíticos, relacionales y transaccionales para respaldar la estrategia desde el punto de vista tecnológico. El proceso de medición se inicia con la identificación de la situación actual de cada aplicación tecnológica y su caracterización frente a las necesidades futuras y se debe centrar la atención en el proceso de desarrollo para asegurar que se están realizando los máximos esfuerzos para crear esta disponibilidad.

Al interior de la División Financiera, se realizó un ajuste de las aplicaciones analíticas e infraestructura tecnológica que ésta debe tener para poder realizar todos sus procesos internos críticos, representados en los cuatro vectores del mapa estratégico. (Ver ANEXO 41. Portafolio del capital de Información de la División Financiera)

Teniendo en cuenta lo anterior, se definió la prioridad de todas estas herramientas, y de esta manera dar inicio al desarrollo de las mismas a través del plan de acción de la iniciativa “Gestión de Tecnologías de Información”.

Las principales aplicaciones e infraestructura del capital de información que se deben adelantar son:

- Diseño y desarrollo del informe de inversiones para Ministerio de Hacienda.
- Diseño y desarrollo de la evaluación del nivel de satisfacción de las UAA´s.
- Diseño y desarrollo del sistema de Información integrado para el manejo de la inversión.
- Diseño y desarrollo del manual de usuario del Sistema de Información Financiero.
- Diseño y desarrollo del Mapa de Riesgos.

- Diseño y desarrollo del enlace para la consulta de la normatividad financiera y contable.

Para completar esta alineación, es necesario desarrollar el capital organizacional definido como “la capacidad de la organización para movilizar y sustentar el proceso de cambio requerido para ejecutar la estrategia”.²⁵ Podría decirse que la cultura necesaria para la transformación organizacional está sustentada en su gran mayoría en la aplicación permanente de los cinco principios de una organización focalizada en la ejecución de su estrategia.

Para desarrollar este componente de los activos intangibles, es necesario tener una comprensión compartida de la misión, visión, valores organizacionales y de la estrategia, fomentar la cultura del desempeño alrededor de los resultados empresariales; y compartir el conocimiento en toda la organización de tal manera que se trabajen en equipo y en la misma dirección. Al interior de la División Financiera se desarrollaron una serie de actividades para alcanzar la alineación esperada por la Alta Dirección:

- Claridad organizacional que se desarrolló con el diseño de los modelos de gestión de cada una de las unidades de soporte. Anteriormente, sólo se contaba con la estrategia de la División Financiera. Hoy, cada Sección y Unidad de Apoyo cuenta con claridad de la manera cómo cada una de ellas le aporta al éxito de la estrategia de la División Financiera.
- Con las mediciones realizadas para la construcción del gradiente de aprendizaje (Curva de aprendizaje), también se logró la alineación de los activos intangibles de la División Financiera. La primera medición permitió

²⁵ KAPLAN, Robert S y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Editorial Gestión 2000. p. 322.

evaluar las variables que antes eran desconocidas para la División, y con este conocimiento se determinaron las acciones de mejora para los aspectos débiles. La segunda medición permitió evaluar los aspectos que permanecieron igual, los que tuvieron un crecimiento y los que desmejoraron. Con base en este conocimiento se determinaron los planes de mejora que a futuro la División Financiera debe adelantar. Esta evaluación integral permitió conocer las debilidades y fortalezas, establecer planes de mejora y una claridad organizacional, necesaria para continuar con la implementación de los planes estratégicos futuros, tanto para la División Financiera como para sus unidades de soporte.

- Fomentar la cultura de la medición y evaluación de los resultados a nivel de la División Financiera, circunstancia que permitirá que a partir de la vigencia del 2009 y años subsiguientes los responsables de los modelos de gestión de cada una de las Secciones y Unidades de Apoyo continúen con el fortalecimiento de la cultura de la medición de sus respectivos Modelos de Gestión.
- Realización de talleres vivenciales sobre trabajo en equipo y alineación con el fin que los funcionarios interiorizarán estos dos conceptos fundamentales para mejorar la cultura organizacional enfocada en la ejecución de los principales propósitos de la División Financiera y la obtención de resultados, como fueron los obtenidos en la vigencia del 2008 y sujetos de público reconocimiento a nivel nacional ya comentados en el contenido de este documento.

CONCLUSIONES

- Con el desarrollo y ejecución del plan de comunicación se logró el principal objetivo, al socializar la estrategia corporativa de la División Financiera y generar claridad organizacional. Los resultados positivos en relación con lo anterior se ven reflejados en la segunda medición de las herramientas de “Grado de alineación de los funcionarios con la estrategia de la División Financiera” y “Principios de una organización focalizada en la ejecución de la estrategia”.
- Durante el desarrollo del proyecto los funcionarios en general mostraron capacidad y facilidad para aprender, compromiso con sus responsabilidades y la obtención de resultados, circunstancias estas corroboradas en la medición final del gradiente de aprendizaje estratégico.
- Para asegurar la medición y monitoreo permanente del sistema de gestión estratégico, durante el proyecto se generaron acercamientos permanentes con la División de Servicios de Información, a fin de integrar al Sistema de Información Financiero los diferentes indicadores del Plan Estratégico de la División Financiera, los cuales hoy son calculados automáticamente por dicho sistema. Adicionalmente, los resultados de los indicadores le permitieron a la División Financiera tomar decisiones oportunas.
- Las iniciativas estratégicas planteadas durante el diseño del Plan Estratégico se ajustaron a las necesidades reales de la División Financiera. Adicionalmente, se diseñaron los planes de acción para cada una de las iniciativas, en los cuales se encuentran, entre otros, los responsables, actividades a realizar y presupuesto que permitirán su ejecución y monitoreo.

- Para poder ejecutar una estrategia, ésta debe ser subdividida en ejes temáticos y desdoblada a otros niveles inferiores con el fin de hacerla más expedita y transparente para toda la organización. Esto se logró con el desarrollo del proyecto por cuanto se diseñaron modelos de gestión, Cuadros de Mando Integral y sistemas de gestión para las cuatro Secciones que hacen parte de la División Financiera. Adicionalmente, y como valor agregado para la División Financiera se desarrollaron los modelos de gestión y Cuadros de Mando Integral de las Unidades de Apoyo de Estampilla PRO UIS y Cartera. Todo lo anterior fue socializado en la continuación del proceso de comunicación efectiva. Estos modelos de gestión se encuentran alineados con la Plan Estratégico de la División Financia, logrando la claridad organizacional necesaria para el cumplimiento de la estrategia.
- Al igual que los indicadores estratégicos de la División Financiera, se espera que en un futuro próximo los indicadores estratégicos de los sistemas de gestión de las Unidades de Soporte sean calculados de manera automática por el Sistema de Información Financiero, SFI, una vez la División de Servicios de Información realice las acciones pertinentes.
- Para las iniciativas estratégicas de cada uno de los seis modelos de gestión diseñados, de las Unidades de Soporte de la División Financiera, se estructuró una ficha técnica sencilla que permite conocer y comprender la intencionalidad de las 10 iniciativas resultantes. Este formato facilitará a los responsables el desarrollo y puesta en práctica de las mismas, que sirven como palancas principales para el logro de sus objetivos.
- Los esfuerzos realizados en el desarrollo del proyecto para fomentar la cultura de transformación empresarial se evidencia en los resultados obtenidos por la División Financiera en la vigencia del 2008 y que fueron de

público reconocimiento. Desde este enfoque, es importante resaltar que se hizo énfasis en la importancia del trabajo en equipo, de conocer la estrategia para poder ejecutarla, de tener claridad organizacional y de contar con líderes que jalonan los resultados y motivan a los empleados de manera propositiva.

- Las organizaciones en la medida que repiten sus procesos, y continuamente los mejoran, aprenden y este aprendizaje se debe traducir en mayor productividad. Al interior de la División Financiera se realizaron procesos de comunicación, socialización, diseño de modelos de negocio y establecimiento del Cuadro de Mando Integral para las diferentes Unidades de Soporte incluidas sus metas. Todo lo anterior generó un aprendizaje y los resultados se pueden visualizar en el gradiente de aprendizaje estratégico.
- Crear cultura corporativa alrededor de cualquier tema es un ejercicio gerencial que requiere enfoque, paciencia y liderazgo. Al interior de la División Financiera se ha empezado a realizar grandes esfuerzos para fomentar la cultura de la medición de sistema de gestión estratégico tales como el cálculo automático de los indicadores, análisis y fundamentación los resultados del comportamiento de los indicadores en relación con las metas establecidas y su relación causa-efecto a través de comentarios en el sistema de gestión. Se ha alcanzado un nivel importante de cultura organizacional alrededor del tema, sin embargo es necesario continuar trabajando para crear una cultura organizacional.
- El convencimiento y la consciencia que tiene la Jefatura de la División de la importancia de los activos intangibles para el logro de los resultados, permitió que todas las actividades relacionadas con el desarrollo del proyecto fluyeran con la facilidad y velocidad que se requería. Circunstancia que queda corroborada con el cumplimiento del cronograma y los resultados excepcionales logrados durante el desarrollo del proyecto.

RECOMENDACIONES

- Los líderes de la División Financiera tienen una gran responsabilidad para permitir que los resultados logrados con el desarrollo de este proyecto continúen mejorando al aplicar de manera permanente todos los principios de la metodología del *Balanced Scorecard* hasta convertir a la División Financiera en una organización focalizada en la ejecución de su plan estratégico.
- La División financiera debería revisar la posibilidad de tener pasantes en prácticas empresariales o estudiantes en desarrollo de su proyecto de grado para permitir el acompañamiento que la metodología del *Balanced Scorecard* requiere para el cumplimiento de la recomendación anterior y ayudar a la División Financiera a realizar reflexiones estratégicas de mediano y largo plazo. Adicionalmente, es necesario que se tenga de manera permanente un estudiante auxiliar que mantenga el dinamismo del sistema de gestión estratégico.
- Con el fin de asegurar la comunicación objetiva y exacta de los resultados de los indicadores, diseñar un folleto o plegable de fácil comprensión donde se comuniquen los resultados de los principales indicadores del sistema y los avances de las iniciativas estratégicas.
- Una manera de asegurar que los funcionarios asuman las nuevas responsabilidades que implica un proyecto de *Balanced Scorecard*, es que éstas queden integradas dentro las funciones asignadas a los respectivos cargos. Esto se podrá realizar mediante un acto administrativo con el aval de la Rectoría.

- Continuar midiendo semestralmente el gradiente de aprendizaje con el fin mantener dinámico el proceso de retroalimentación y aprendizaje estratégico, y reforzar de manera temprana las variables que muestren un comportamiento por debajo del estándar.
- La fuerza y el dinamismo que se logró con el desarrollo del proyecto al interior de la División Financiera en relación con la alineación estratégica son una fortaleza que se debe seguir impulsando y conservando para conducir a la División Financiera a un escalón superior en la implantación del sistema de gestión estratégico basado en la metodología del *Balanced Scorecard*, es decir lograr llegar a tener sistemas de gestión a nivel individual.

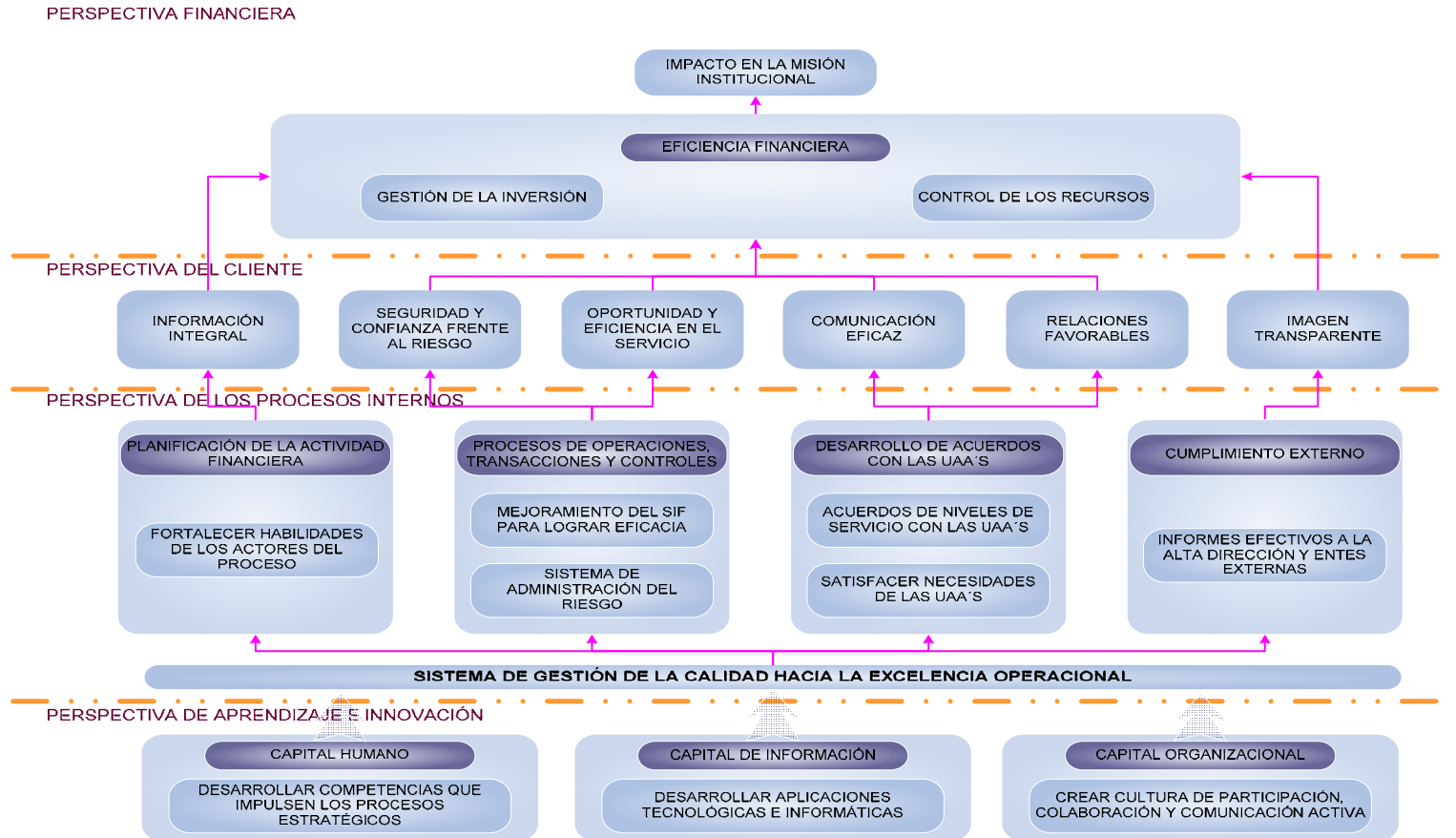
BIBLIOGRAFÍA Y E-GRAFÍA

- Horváth & Partners, Management Consultants. Dominar el Cuadro de Mando Integral, Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral, *The Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral. Para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas Estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004.
- KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. ALIGNMENT, Cómo crear la Organización a la Estrategia a través del *Balanced Scorecard*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2005.
- CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Acuerdo No. 057 de 1994 (septiembre 7) por el cual se reforma la Estructura Organizacional de la Universidad Industrial de Santander.

- CONSEJO SUPERIOR DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER, Estatuto General de la Universidad Industrial de Santander (1994).
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1216 (16, julio, 2008). Por la cual se modifica parcialmente la Ley 85 de 1993.
- SIERRA MEJIA, Astrid Liliana. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007.
- Página WEB de la División Financiera.
<https://www.uis.edu.co/portal/administracion/financiera/index.htm>
- Grupo Kaisen. Implementación del BSC. 2008. Disponible en:
<http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>
- Grupo Kaisen. Como alinearse Organización con la Estrategia. 2008. Disponible en: <http://www.grupokaizen.com/bsce/index.php>

ANEXOS

ANEXO 1. Mapa Estratégico de la División Financiera



Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 2. Vector Implementar la Planificación de la Actividad Financiera.

			COMO MIDO		COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		QUE QUIERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
TEMA ESTRATÉGICO : PLANIFICACION DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA							
PERSPECTIVA FINANCIERA	GESTIÓN DE LA INVERSIÓN	F-1 Diversificar la inversión de los recursos temporales de liquidez	Rendimiento financiero	100%			
	CONTROL DE LOS RECURSOS	F-3 Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.	FR-1 Porcentaje de cuentas pendientes por pagar	5%			
PERSPECTIVA CLIENTES	INFORMACIÓN INTEGRAL	CI-1 Brindar a las UAA una propuesta de valor que resalte el atributo de integridad de la información	CI-1 Percepción de integridad de la información	80%			
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	FORTALECER HABILIDADES DE LOS ACTORES EXTERNOS	P-2 Fortalecer las habilidades de los actores externos en el desarrollo del proceso Financiero.	PR-3A Porcentaje de cuentas pendientes de cumplimiento	20%	PI-1 Porcentaje de Avance del plan de capacitación	100%	ELABORACION Y DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACION ACTORES EXTERNOS
	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD HACIA LA EXCELENCIA OPERACIONAL	SGC-1 Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la excelencia operacional.			PI-2 Tiempo promedio de cuentas pendientes de cumplimiento		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	DESARROLLAR COMPETENCIAS QUE IMPULSEN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	AI-1 Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera.	AIR-1 Disponibilidad del Capital Humano	50%			PLAN DE FORMACION DE LOS ACTORES INTERNOS
	DESARROLLAR APLICACIONES TECNOLÓGICAS E INFORMÁTICAS	AI-2 Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso Financiero.	AIR-2 Disponibilidad del Capital de Información	60%			GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
	CREAR CULTURA DE PARTICIPACIÓN, COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN ACTIVA	AI-3 Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, de colaboración y de comunicación activa.	AIR-3 Nivel de satisfacción laboral	80%			DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 3. Vector Desarrollar procesos, operaciones y transacciones.

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	COMO MIDO			COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACION)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		QUE QUERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
TEMA ESTRATÉGICO : PROCESOS DE OPERACIONES, TRANSACCIONES Y CONTROLES							
PERSPECTIVA FINANCIERA	GESTIÓN DE LA INVERSIÓN	F-1 Diversificar la inversión de los recursos temporales de liquidez	Rendimiento financiero	100%			
	CONTROL DE LOS RECURSOS	F-3 Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.	FR-1 Porcentaje de cuentas pendientes por pagar	5%			
PERSPECTIVA CLIENTES	SEGURIDAD Y CONFIANZA FRENTE AL RIESGO	CI-1 Garantizar seguridad y confianza en el proceso Financiero mediante el control permanente del riesgo.	CR-1 Contribución de Ingresos por venta de servicios		CI-2 Percepción del riesgo y oportunidad del servicio	80%	
	OPORTUNIDAD Y EFICIENCIA EN EL SERVICIO	CI-2 Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA.	CR-2 Porcentaje de pagos por transferencia electronica	80%			
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	MEJORAMIENTO DEL SIF PARA LOGRAR EFICACIA	P-1 Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso.	PR-4 Tiempo total del proceso de cuentas	6 Dias			
	SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO		PR-3B Porcentaje de cuentas tramitadas en presupuesto	90%			IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA
			PR-3C Porcentaje de cuentas en tramitadas en tesorería	100%			
	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD HACIA LA EXCELENCIA OPERACIONAL	P-2 Desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo.	PR-5 Acciones correctivas implementadas para reducir el riesgo operativo	100%	PI-5 Acciones preventivas implementadas para reducir el riesgo operativo	100%	
SGC-1 Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la excelencia operacional.				PI-8 Porcentaje de procedimientos mejorados	80%		
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	DESARROLLAR COMPETENCIAS QUE IMPULSEN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	AI-1 Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera.	AIR-1 Disponibilidad del Capital Humano	50%			PLAN DE FORMACION DE LOS ACTORES INTERNOS
	DESARROLLAR APLICACIONES TECNOLÓGICAS E INFORMÁTICAS	AI-2 Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso Financiero.	AIR-2 Disponibilidad del Capital de Información	60%			GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
	CREAR CULTURA DE PARTICIPACIÓN, COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN ACTIVA	AI-3 Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, de colaboración y de comunicación activa.	AIR-3 Nivel de satisfacción laboral	80%			DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA DIVISION FINANCIERA

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 4. Vector Adelantar y desarrollar acuerdos con las UAA´s.

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	COMO MIDO	COMO FACILITO EL RESULTADO	QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR	
		KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		QUE QUERO LOGRAR ?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO ?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO
TEMA ESTRATÉGICO : DESARROLLO DE ACUERDOS CON CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS						
PERSPECTIVA FINANCIERA	GESTIÓN DE LA INVERSIÓN	F-1 Diversificar la inversión de los recursos temporales de liquidez	Rendimiento financiero	100%		
	CONTROL DE LOS RECURSOS	F-3 Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.	FR-1 Porcentaje de cuentas pendientes por pagar	5%		
PERSPECTIVA CLIENTES	COMUNICACIÓN EFICAZ	CI-1 Generar una comunicación eficaz que mejore la interacción entre los actores del proceso.	CR-3 Percepción de la comunicación y las relaciones	80%	PROGRAMA DE GESTIÓN DE CLIENTES	
	RELACIONES FAVORABLES	CI-2 Fortalecer las relaciones con los clientes internos y externos.				
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO	P-1 Establecer acuerdos de niveles de servicio con los clientes internos y externos.	PR-6 Acuerdos de servicios cumplidos	80%		
	SATISFACER NECESIDADES DE CLIENTES INTERNOS	P-2 Identificar y satisfacer las necesidades de los clientes internos.	PR-7 Porcentaje de necesidades atendidas	100%		
	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD HACIA LA EXCELENCIA OPERACIONAL	SGC-1 Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la excelencia operacional.		PI-3 Porcentaje de procedimientos mejorados		80%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	DESARROLLAR COMPETENCIAS QUE IMPULSEN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	AI-1 Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera.	AIR-1 Disponibilidad del Capital Humano	50%		PLAN DE FORMACIÓN DE LOS ACTORES INTERNOS
	DESARROLLAR APLICACIONES TECNOLÓGICAS E INFORMÁTICAS	AI-2 Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso Financiero.	AIR-2 Disponibilidad del Capital de Información	60%	GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN	
	CREAR CULTURA DE PARTICIPACIÓN, COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN ACTIVA	AI-3 Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, de colaboración y de comunicación activa.	AIR-3 Nivel de satisfacción laboral	80%	DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA PARA LA TRANSFORMACIÓN DE LA DIVISIÓN FINANCIERA	

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 5. Vector Mantener un cumplimiento externo adecuado.

			COMO MIDO		COMO FACILITO EL RESULTADO		QUE HACER PARA LOGRAR EL INDUCTOR
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (EFECTO)	KPI= RESULTADO	META	INDICADOR DE MEDIO (INDUCTORES DE ACTUACIÓN)	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
		QUE QUIERO LOGRAR?	QUE INDICADOR DE RESULTADO NOS INFORMA, SI ESTAMOS CAMINANDO HACIA EL OBJETIVO?	CUAL ES EL NIVEL DE LOGRO QUE ESPERAMOS	QUE PALANCA PODEMOS IMPLEMENTAR PARA AYUDAR A MOVER EL KPI POSITIVAMENTE	NIVEL ESPERADO DE DESEMPEÑO	QUE PROGRAMAS, PLANES O INICIATIVAS PUEDO CREAR PARA LOGRAR EL APALANCAMIENTO
TEMA ESTRATÉGICO :CUMPLIMIENTO EXTERNO							
PERSPECTIVA FINANCIERA	GESTIÓN DE LA INVERSIÓN	F-1 Diversificar la inversión de los recursos temporales de liquidez	Rendimiento financiero	100%			
	CONTROL DE LOS RECURSOS	F-3 Apoyar a las UAA en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.	FR-1 Porcentaje de cuentas pendientes por pagar	5%			
PERSPECTIVA CLIENTES	IMAGEN TRANSPARENTE	CI-1 Posicionar una imagen de transparencia en todas las acciones que realiza la División Financiera.	CR-4 Percepción de la imagen de la División Financiera	80%			
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS	INFORMES EFECTIVOS A LA ALTA DIRECCIÓN Y ENTIDADES EXTERNAS	P-1 Proporcionar informes efectivos a la Alta Dirección y entidades externas.	PR-8 Oportunidad en la entrega de informes a entidades externas y Consejo Superior	1 Dia			PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES FINANCIERAS
	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD HACIA LA EXCELENCIA OPERACIONAL	SGC-1 Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la excelencia operacional.			PI-8 Porcentaje de procedimientos mejorados	80%	IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN	DESARROLLAR COMPETENCIAS QUE IMPULSEN LOS PROCESOS ESTRATÉGICOS	AI-1 Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera.	AIR-1 Disponibilidad del Capital Humano	50%			PLAN DE FORMACION DE LOS ACTORES INTERNOS
	DESARROLLAR APLICACIONES TECNOLÓGICAS E INFORMÁTICAS	AI-2 Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso Financiero.	AIR-2 Disponibilidad del Capital de Información	60%			GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN
	CREAR CULTURA DE PARTICIPACIÓN, COLABORACIÓN Y COMUNICACIÓN ACTIVA	AI-3 Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, de colaboración y de comunicación activa.	AIR-3 Nivel de satisfacción laboral	80%			DESARROLLAR UNA NUEVA CULTURA PARA LA TRANSFORMACION DE LA DIVISION FINANCIERA

Fuente: Datos procesados por la autora.



ANEXO 6. 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: SIERRA MEJIA, Astrid Liliana. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007



  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Porcentaje de las Cuentas pendientes por pagar			
Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor	
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivo Estratégico	Apoyar a las UAA's en el control eficiente de los recursos en el desarrollo de sus funciones misionales.			
Objetivo del indicador				
<p>Expresa la cantidad 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). Estas cuentas, se encuentran en el SIF y hacen referencia a las cuentas de compras normales y órdenes de pago, en el estado Para autorizar por ordenador del gasto.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje	SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{Cantidad de cuentas pendientes de pago})}{\sum(\text{Valor de cuentas pendientes de pago}) \times 100} \times 100$ <p style="text-align: center;">Total de Egresos</p>				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
5%	5%	5%	5%	5%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del periodo evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		FR-1	Luis E. Becerra	No. 1


 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Percepción de integralidad en la información			
Tipo de Indicador	Resultado	Inductor	x	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Objetivo Estratégico	Brindar a las UAA's una propuesta de valor que resalte el atributo de integralidad de la información.			
Objetivo del indicador				
<p>Indicador que expresa el 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.</p> <p>Este indicador busca medir el nivel de percepción que tienen los clientes respecto a la información que brinda la División Financiera.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Facilitador de Calidad	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CI-1	Luis E. Becerra	No. 1



  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Percepción del riesgo y la oportunidad del servicio			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Objetivo Estratégico	Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA's. Garantizar seguridad y confianza en el proceso Financiero mediante el control permanente del riesgo.			
Objetivo del indicador				
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.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Facilitador de Calidad	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CI-2	Luis E. Becerra	No. 1


 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Contribución Ingresos por venta de servicios			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Objetivo Estratégico	Garantizar seguridad y confianza en el proceso financiero mediante el control permanente del riesgo.			
Objetivo del indicador				
<p>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.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
<p>Ingresos Fondo Común por contribución Fondo Especial</p> $\frac{\text{Ingresos Fondo Común por contribución Fondo Especial} \times 100}{\text{Total de ingresos mensuales al Fondo Común}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-1	Luis E. Becerra	No. 1



  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Porcentaje de pagos por transferencia electrónica			
Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Objetivo Estratégico	Ofrecer un servicio oportuno y eficiente a la actividad financiera de las UAA's.			
Objetivo del indicador				
<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>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\Sigma(\text{No Pagos por transferencia electrónica})}{\text{Total de pagos realizados}} \times 100$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-2	Luis E. Becerra	No. 1



  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Percepción de la comunicación y las relaciones con el cliente			
Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Objetivo Estratégico	Generar una comunicación eficaz que mejore la interacción entre los actores del proceso. Fortalecer las relaciones con las UAA's.			
Objetivo del indicador				
Indicador que expresa el 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.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Facilitador de Calidad	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-3	Luis E. Becerra	No. 1


 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Percepción de la imagen de la División Financiera			
Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Objetivo Estratégico	Posicionar una imagen de transparencia en todas las acciones que realiza la División Financiera.			
Objetivo del indicador				
Indicador que expresa el nivel de percepción de la alta dirección y entidades externas respecto a la imagen institucional de la División Financiera.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Encuesta de satisfacción del cliente	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
Según diseño de la encuesta de satisfacción.				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Facilitador de Calidad	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		CR-4	Luis E. Becerra	No. 1



 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Porcentaje de avance del programa de capacitación			
	Tipo de Indicador	Resultado	Inductor	x
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Fortalecer las habilidades de los actores del proceso en el desarrollo del proceso financiero.			
Objetivo del indicador				
<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>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje %	Plan de capacitación para los actores externos	Anual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{No. de actividades desarrolladas} \times 100}{\text{No. de actividades planeadas}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefes de Sección	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PI-1	Luis E. Becerra	No. 1


 Universidad Industrial de Santander	DIVISIÓN FINANCIERA				
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS				
	Tiempo promedio de cuentas pendientes de cumplimiento				
Tipo de Indicador		Resultado		Inductor	x
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS					
Objetivo Estratégico	Fortalecer las habilidades de los actores del proceso en el desarrollo del proceso financiero.				
Objetivo del indicador					
<p>Es el tiempo que demora la UAA en registrar el estado de la cuenta en Compromiso a Cumplimiento; 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 del Fondo 1y los contratos de suministro.</p>					
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)		
Días/cuentas	SIF	Mensual	Decreciente		
Método de cálculo					
$\frac{\sum(\text{Fecha actual de cada cuenta} - \text{Fecha límite de cada cuenta para registrar cumplimiento})}{\text{Total de cuentas}}$					
Metas					
2008	2009	2010	2011	2012	
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información		
Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado		
Alcance			Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas			Código	Revisado por	Actualización
			PI-2	Luis E. Becerra	No. 1



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

  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Porcentaje de cuentas tramitadas en presupuesto			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso.			
Objetivo del indicador				
<p>Indica la proporción de cuentas enviadas a Tesorería respecto al total de cuentas recibidas en Presupuesto, es decir, las cuentas que cumplen con todos los requisitos. Su objetivo es medir el volumen de cuentas procesadas en Presupuesto (desde el estado Recibida en Presupuesto al estado Enviada a Tesorería). Se excluyen las cuentas correspondientes a Nómina del Fondo 1 y aquellas que se realizan por medio de pagos parciales. (Se tienen en cuenta todas las sedes)</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum (\text{No. de cuentas enviadas a Tesorería}) \times 100}{\text{Total cuentas recibidas en Presupuesto}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
90%	95%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-1B	Luis E. Becerra	No. 2



 Universidad Industrial de Santander	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Cuentas tramitadas en tesorería			
Tipo de Indicador		Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso.			
Objetivo del indicador				
<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 realizado el pago. Su objetivo es medir el volumen de cuentas procesadas en Tesorería (desde el estado Recibida en Tesorería hasta el estado Girada por Tesorería). Se excluyen las cuentas correspondientes a Nómina del Fondo 1. (Se tienen en cuenta todas las sedes)</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{No de cuentas giradas} \times 100}{\text{No total de cuentas autorizadas por el ordenador gasto}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Tesorería	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-1C	Luis E. Becerra	No. 2

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Tiempo total del proceso de cuentas			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Garantizar que el SIF responda eficazmente a las necesidades del proceso.			
Objetivo del indicador				
<p>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 Recibido en Presupuesto hasta que es Girada por Tesorería. Se exceptúan aquellas cuentas que se realizan por medio de pagos parciales, las correspondientes a nóminas del Fondo 1 y los contratos de suministro.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Días/cuenta	SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum (\text{Fecha en que es girada cada cuenta} - \text{Fecha en que es activada en el sistema})}{\text{No. total de cuentas activadas}}$ $\frac{\sum (\text{Fecha en que es Girada cada cuenta} - \text{Fecha en que es recibida en Presupuesto con requisitos cumplidos})}{\text{No. total de cuentas pagadas}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Financiero Jefe de Tesorería	Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Presupuesto Tesorería		Código	Revisado por	Actualización
		PR-2	Luis E. Becerra	No. 1


 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Acciones preventivas implementadas para reducir el riesgo operativo.			
Tipo de Indicador	Resultado		Inductor	x
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo.			
Objetivo del indicador				
<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>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Mapa de riesgos	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{No. de acciones de preventivas implementadas} \times 100}{\text{No. de acciones de preventivas planteadas}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta		Plazo de entrega de información
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefes de Sección		Cinco (5) días hábiles después del período evaluado
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PI-3	Luis E. Becerra	No. 1


 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Acciones correctivas implementadas para reducir el riesgo operativo			
Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor	
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Desarrollar un Sistema de Administración del Riesgo Operativo.			
Objetivo del indicador				
<p>Es el número de acciones correctivas implementadas con el fin de mitigar los riesgos del proceso Financiero. Su finalidad es medir el nivel de mitigación del riesgo en el proceso Financiero. 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>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Mapa de riesgos	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{No. de acciones de correctivas implementadas} \times 100}{\text{No. de acciones de correctivas planteadas}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero Jefes de Sección	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-3	Luis E. Becerra	No. 1



 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Porcentaje de procedimientos mejorados			
	Tipo de Indicador	Resultado	Inductor	x
PERSPECTIVA FINANCIERA				
Objetivo Estratégico	Mantener el Sistema de Gestión de Calidad para asegurar la excelencia operacional.			
Objetivo del indicador				
<p>Este indicador mide el grado de mejora del proceso Financiero. Su objetivo es determinar la proporción de procedimientos que han sido mejorados.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje	Informe de desempeño	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
Σ (Ponderación de la eficiencia de los indicadores del proceso)				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Facilitador de Calidad	Jefe Financiero	Jefes de Sección Personal Administrativo	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		PI - 4	Luis E. Becerra	No. 1


 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Acuerdos de servicio cumplidos			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Establecer acuerdos de niveles de servicio con las UAA's.			
Objetivo del indicador				
Indicador que expresa la cantidad de acuerdos llevados a cabo efectivamente, tanto por los clientes del proceso, como por la División Financiera.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Encuesta de satisfacción del cliente.	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
Σ (Ponderación de la eficiencia de los indicadores de la perspectiva del cliente)				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-4	Luis E. Becerra	No. 1

  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Necesidades atendidas			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Identificar y satisfacer las necesidades de las UAA's.			
Objetivo del indicador				
<p>El objetivo de este indicador es resolver las necesidades de los clientes del proceso Financiero que han sido solucionadas o atendidas con respecto al total de necesidades identificadas.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Seguimiento de las quejas y reclamos de la página web de la Universidad	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum (\text{Acciones correctivas implementadas}) \times 100}{\text{No. total de quejas y reclamos}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-5	Luis E. Becerra	No. 1

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Oportunidad en la entrega de informes			
Tipo de Indicador		Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	Proporcionar informes efectivos a la Alta Dirección y entes externos de control.			
Objetivo del indicador				
<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>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Días	Calendario Financiero	Trimestral	Decreciente	
Método de cálculo				
Día real de la entrega del informe - Día previsto para la entrega				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
1	1	1	1	1
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Jefe de Financiero	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		PR-6	Luis E. Becerra	No. 1

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Disponibilidad del Capital Humano			
Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor	
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN				
Objetivo Estratégico	Eliminar la brecha de competencias del personal administrativo de la División Financiera.			
Objetivo del indicador				
<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>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Portafolio Capital Humano	Semestral Acumulado	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Total de horas recibidas} \times 100}{\text{Total de horas programadas}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
50%	60%	75%	85%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	División Financiera	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		AIR-1	Luis E. Becerra	No. 1

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Disponibilidad del Capital de Información			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN				
Objetivo Estratégico	Desarrollar las aplicaciones tecnológicas y de información necesarias para mejorar la eficiencia del proceso Financiero.			
Objetivo del indicador				
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.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Portafolio de Tecnologías de Información	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{Puntuacion obtenida}) \times 100}{\text{Total Tecnologias de Informacion calificadas}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
60%	70%	80%	90%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	División Financiera	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		AIR-2	Luis E. Becerra	No. 1

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	DIVISIÓN FINANCIERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Nivel de satisfacción laboral			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE E INNOVACIÓN				
Objetivo Estratégico	Mejorar el clima organizacional de la División Financiera para generar una cultura de participación, de colaboración y de comunicación activa.			
Objetivo del indicador				
<p>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.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Encuesta de satisfacción laboral	Anual	Creciente	
Método de cálculo				
Puntuación global del nivel de satisfacción laboral				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
80%	90%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	División Financiera	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		AIR-3	Luis E. Becerra	No. 1

ANEXO 7. Soporte de la División de Servicios de Información


LA DIVISIÓN DE SERVICIOS DE INFORMACIÓN

Informa:

Los siguientes indicadores pueden ser consultados en el Sistema de Información Financiera, SIF, de la División Financiera de acuerdo a la solicitud presentada durante el desarrollo del proyecto de grado "IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LA DIVISIÓN FINANCIERA Y ASEGURAR LA ALINEACIÓN DE SUS CUATRO UNIDADES DE SOPORTE" en el segundo semestre del 2008:

1. Porcentaje de cuentas pendientes por pagar.
2. Porcentaje de ingresos sin identificar.
3. Porcentaje de pagos por transferencia electrónica.
4. Contribución de ingresos por venta de servicios.
5. Porcentaje de cuentas tramitadas en tesorería.
6. Porcentaje de cuentas pendientes de cumplimiento.
7. Porcentaje de cuentas tramitadas en presupuesto.
8. Número de modificaciones presupuestales.
9. Porcentaje de cuentas sin devolución.

En constancia firma,


JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUAREZ
Jefe División Servicios de Información

ANEXO 9. 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: SIERRA MEJIA, Astrid Liliana. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD EN EL DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DIVISIÓN FINANCIERA, Universidad Industrial de Santander. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, 2007

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 y el pago a proveedores.		1
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Uso de tecnologías y sistemas de información.	Todos los atributos del modelo de la División Financiera.	Apunta a apalancar los cuatro ejes temáticos del modelo de la División Financiera.
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos	Internet, Software para desarrollo Web, Sistemas de Información Financiero.	
DESCRIPCIÓN		
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.		
ENFOQUE		
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.		
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES
*Unidades Administrativas y Académicas. *Proveedores. *Proceso Financiero. *Comunidad en general.	*Diseño página Web. *Desarrollo del Sistema de Información Financiero. *Planificación e implementación de herramientas integradas.	*Página Web de la División. *SIF en ambiente Windows.
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
*Información más confiable, transparente y oportuna. *Mejor manejo de la inversión.	* En desarrollo de software	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Cinco (5) años.	Lider del Proceso Financiero.	Suprocesos Financieros, Proceso de Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones.

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 externos.		2
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Calidad Apoyo en personal idóneo	Comunicación Eficiente Y Relaciones Favorables.	Desarrollo de Acuerdos con Clientes internos y externos
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos	Internet, Equipos de cómputo, Video Beam, Sistema de Información Financiero.	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 falencias 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. *Proceso Financiero.	*Lanzar mecanismos de atención de quejas y reclamos. *Diseñar planes de capacitación. *Diseñar encuestas de satisfacción. *Establecer acuerdos de servicios. *Citas con las UAA por parte Jefe de la División y secciones.	*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.	* En procesos de capacitación	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Dos (2) años	Lider del Proceso Financiero.	Seguimiento Institucional, Líderes de los Suprocesos y Profesional responsable de Cartera.

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 gerenciales.		3
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Calidad	Seguridad y confianza frente al riesgo, Oportunidad y eficiencia en el servicio, Imagen transparente.	Procesos de operaciones, transacciones y controles; Cumplimiento externo.
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos	Sistema de Información Financiero, Software MICMAC.	
DESCRIPCIÓN		
La Norma Colombiana de Gestión de Riesgos NTC 5254 a nivel del proceso financiero , además del adecuado mantenimiento de la norma ISO 9001:2000 y la Norma NTC GP 1000:2004 con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia de la gestión administrativa de la División Financiera.		
ENFOQUE		
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
*Proceso Financiero	*Conformación del Comité de trabajo. *Sesiones de capacitación. *Levantamiento del mapa de riesgos.	*Mapa de Riesgos.
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
*Mejora imagen institucional. *Eficiencia, eficacia, efectividad y estabilidad de las actividades del proceso financiero.	* En cursos de capacitación * Personal en horas de trabajo.	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Tres (3) años	Lider del Proceso Financiero.	Seguimiento Institucional y Profesional de Apoyo en el Proyecto de Riesgos.

FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

DIVISIÓN FINANCIERA

ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE CAPACITACIÓN DE LA UNIDADES ACADÉMICO ADMINISTRATIVAS

OBJETIVO		PRIORIDAD
El plan de capacitación está encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias de los funcionarios que participan desde las UAA de parte del proceso financiero para conseguir los objetivos estratégicos de la División, además de ser un mecanismo necesario para disminuir los reprocesos y repeticiones de generación de cuentas devueltas, cuentas pendientes por cumplimiento y modificaciones presupuestales.		4
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Personal idóneo.	Información Integral.	Planificación de la Actividad Financiera.
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Presupuesto.	Internet, Intranet y Sistema de Información Financiero.	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 verdaderas necesidades de los funcionarios de la UAA que participan en parte del proceso financiero.		
ENFOQUE		
Se parte del supuesto que la cantidad de reprocesos tiene dos aspectos fundamentales, el primero es que los funcionarios que participan en el proceso no son concientes de la importancia de realizar con pertinencia la generación de cuentas. Y el segundo, a la gente le falta compromiso en la participación de los mecanismos de entrenamiento y capacitación brindada por la División Financiera para mejorar los conocimientos en su participación en el proceso.		
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES
Unidades Académico y Administrativas que participan del Proceso Financiero.	*Detectar necesidades de formación (entrevistas-encuestas). *Identificar los recursos materiales y financieros disponibles. *Elaboración del cronograma de capacitación *Puesta en marcha del plan de capacitación	* Plan de capacitación de las Unidades Académico-Administrativas
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
*Disminución de las cuentas devueltas, cuentas pendientes por cumplimiento y modificaciones presupuestales. *Mayor productividad y mejor servicio al cliente.	*En capacitación de personal	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Dos (2) años	Lider del Proceso Financiero.	Talento Humano, Facilitador de Calidad del Proceso Financiero Líderes de los Supprocesos y Profesional responsable de Cartera.

FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

DIVISIÓN FINANCIERA

ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIVISIÓN FINANCIERA

OBJETIVO		PRIORIDAD
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.		5
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Personal idóneo.	Todos los atributos del modelo de la División Financiera.	Apunta a apalancar los cuatro ejes temáticos del modelo de la División Financiera.
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos.	Internet, Software de Información, Microsoft Office.	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 del Proceso Financiero.	<ul style="list-style-type: none"> *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. 	<ul style="list-style-type: none"> *Plan de formación de los actores internos. *Resultados evaluación de desempeño.
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
<ul style="list-style-type: none"> *Motivación del personal. *Mayor productividad y mejor servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> *En capacitación de personal 	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Dos (2) años	Facilitador de Calidad del Proceso Financiero	Talento Humano, y Líderes de los Suprocesos.

ANEXO 9. Planes de acción de las Iniciativas Estratégicas

Instructivo para diligenciar el Plan de Acción de iniciativas estratégicas.


Concepto	Descripción
Definición	Los Planes de Acción o Iniciativas estratégicas son fundamentales para el Cumplimiento de los Objetivos Estratégicos de la Compañía. No se puede pretender mejorar Indicadores de gestión solo con la operación normal del negocio. Estos es lo que hace importante la formulación de los planes como punto de palanca para lograr cumplir las metas propuestas y alcanzar la Visión.
Nombre del Plan	Corresponde al nombre con el cual se ha definido el Plan dentro de la Compañía. Por ejemplo; Plan de Reducción Perdidas, Plan de Mercadeo de Nuevos Productos, etc.
Objetivo estratégico al que pertenece	Corresponde al Objetivo y/o Objetivos Estratégicos que dentro del Mapa Estratégico la compañía se ha propuesto y a los cuales les ha asignado el correspondiente Plan.
Dependencia a la que pertenece	Corresponde a la dependencia, ya sea Gerencia, Departamento u otro al cual se le ha asignado la responsabilidad de llevar su ejecución.
Codificación	Esta es una opción para clasificar todos los Planes de Acción que se realizaran en el Proceso de Planeación. Esta es opcional y será coordinada por los funcionarios de Planeación.
Responsable	Es la Persona, Funcionario o Cargo que se responsabiliza de la ejecución del Plan y de la Presentación de reportes de Avance y Seguimiento
Fecha de inicio	Corresponde la Fecha en la cual se prevé comience el Plan de Acción. Se puede tomar la fecha de inicio de la primera actividad.
Fecha de finalización	Corresponde a la Fecha en la cual se prevé termine el Plan de Acción. Se puede tomar la fecha de finalización de la última actividad.

Estado	Corresponde a la situación en la que se encuentra el Plan de Acción. Puede ser en Ejecución, en Diseño, en Aprobación, etc.
Etapa	Corresponde al agrupamiento de actividades homogéneas, de las cuales esta compuesta el plan.
Tarea	Son los pasos o acciones a ejecutar en el plan de acción y que se pueden medir en tiempo de ejecución, producto entregable y presupuesto.
Responsable de Tarea	Es la Persona, Funcionario o Cargo que se responsabiliza de la ejecución de la tarea y de la Presentación de reportes de Avance y Seguimiento
Producto entregable	Corresponde a un producto que evidencie que la tarea se culminó con éxito.
Fecha de inicio	Corresponde la Fecha en la cual se prevé comience la tarea dentro del plan.
Fecha de finalización	Corresponde a la Fecha en la cual se prevé termine la tarea.
Peso	Corresponde a la valoración que se le da a la tarea dentro de todas las tareas del plan. Para la asignación de estos puntos se pueden tomar varios criterios. Lo importante es que se valore y luego el software asigna que tantos puntos se han alcanzado en alguna etapa en la cual se le quiera hacer seguimiento del Plan.
Presupuesto	Corresponde a los valores de los recursos adicionales que se tendrían que costear para la ejecución del plan. No se presupuestan los salarios de los funcionarios que ya están asignados en la nomina o en el presupuesto de operación de la empresa.

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

ANEXO 10. Cartilla de *Balanced Scorecard*

ANEXO 11. Formato de la encuesta Equipos de Alto Rendimiento

Sección: _____	
Persona quien Contesta: _____	
Cargo: _____	
E - Mail: _____	
Teléfono: _____	
Califique de 1 a 10, donde uno es la calificación mas baja y diez la mas alta.	
COMO DESCRIBIR SU EQUIPO DE TRABAJO	
1. EJE DE TAREAS Y PRODUCTIVIDAD :NORTE	
A. OBJETIVOS	
1.1	¿Los objetivos anuales son conocidos por todos y hay un espíritu colectivo de luchar por ellos? <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
TOTAL SUB-AREA OBJETIVOS	
C. PRODUCTIVIDAD	
1.2	¿Existen indicadores de rendimiento grupal? <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
1.3	¿Existen indicadores de rendimiento individual? <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
TOTAL SUB-AREA INDICADORES	
1.4	¿No se pierde tiempo, se tiene la Sensación de " Estar ocupados la mayor parte del tiempo"? <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
1.5	¿Las normas de lo que "debe hacerse" son claras y conocidas por todos: Pocas dudas sobre "De quien es la responsabilidad de tal cosa"? <input style="width: 40px; height: 15px;" type="text"/>
TOTAL SUB-AREA PRODUCTIVIDAD	
TOTAL EJE DE TAREAS Y PRODUCTIVIDAD	

2. EJE EMOCIONAL Y DE BIENESTAR SUBJETIVO : SUR

A. BIENESTAR

2.1 ¿Hay un interés por el bienestar de los compañeros?

TOTAL SUB-AREA BIENESTAR

B. REUNIONES Y RECONOCIMIENTOS

2.2 ¿Se producen reuniones sociales al margen del trabajo y se celebran acontecimientos personales relevantes?

2.3 ¿Hay felicitaciones de los jefes?

TOTAL SUB-AREA REUNIONES Y RECONOCIMIENTOS

2.4 ¿La gente expresa sus emociones en el grupo con espontaneidad y los conflictos afloran para ser analizados y resueltos?

2.5 La opinión generalizada es : ¿ Vale la pena trabajar en este equipo?

TOTAL SUB-AREA EMOCIONES

TOTAL EJE BIENESTAR

3. EJE DEL ESFUERZO SUBJETIVO : ESTE

A. PARTICIPACIÓN

3.1 ¿Se puede participar de las decisiones?

3.2 ¿La gente toma parte en las reuniones de manera activa, incluso apasionada?

TOTAL SUB-AREA DE PARTICIPACIÓN

B. APOORTE DEL EQUIPO

3.3 ¿Algunos procesos han sido cambiados o perfeccionados por el equipo?

TOTAL SUB-AREA APOORTE DEL EQUIPO

C. COMPROMISO

3.4 ¿La gente es capaz de quedarse un tiempo fuera de su horario laboral para finalizar una tarea urgente?

3.5 ¿Hay un grupo interno de mejora de la calidad, o similares (Subgrupos de trabajo) ?

TOTAL SUB-AREA COMPROMISO

TOTAL EJE DE ESFUERZO

4. EJE DE PREMIOS, INCENTIVOS : OESTE	
A. PAGA E INCENTIVOS	
4.1	¿Hay incentivos sobre la productividad?
4.2	¿La gente cree o reconoce estar bien paga?
TOTAL SUB-AREA PAGA E INCENTIVOS	
B. REUNIONES DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS	
4.3	¿Hay reuniones para evaluar el rendimiento grupal, es decir el desempeño del equipo de la respectiva sección?
4.4	¿También hay reuniones, donde el Lider de Equipo y la Institución valoran el esfuerzo Individual?
TOTAL SUB-AREA REUNIONES	
C. CALIDAD DEL TRABAJO	
4.5	¿Existen mecanismos de seguimiento que objetivan la calidad del trabajo realizado, y son de público conocimiento?
TOTAL SUB-AREA CALIDAD DEL TRABAJO	
TOTAL EJE DE PREMIOS	

Fin de esta hoja

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 12. Descripción del equipo de trabajo por áreas

DESCRIPCIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO

NIVEL ALCANZADO POR EL EQUIPO	70%
1. TAREAS	EVALUACION
A. Objetivos	70%
B. Indicadores	56%
C. Productividad	86%
EVALUACION DEL AREA	71%
3. ESFUERZO	EVALUACION
A. Participación	64%
B. Aporte del Equipo	77%
C. Compromiso	86%
EVALUACION DEL AREA	75%
2. BIENESTAR	EVALUACION
A. Bienestar	75%
B. Reuniones y Reconocimiento	73%
C. Emociones	75%
EVALUACION DEL AREA	74%
4. INCENTIVOS	EVALUACION
A. Paga e Incentivos	53%
B. Evaluación de Resultados	64%
C. Calidad del Trabajo	68%
EVALUACION DEL AREA	60%

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 13. Formato de la encuesta Liderazgo Ejecutivo

EVALUACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER

Liderazgo es: La forma en que el equipo directivo (**LOS LÍDERES**) desarrolla y facilita que se alcance la misión y la visión, la forma en que desarrollan los valores necesarios para el éxito a largo plazo y los materializan mediante acciones y comportamientos adecuados y se comprometen personalmente en asegurar que el sistema de gestión de su organización se desarrolle y se ponga en práctica.

En la sociedad moderna, deseosa de alguien que la conduzca, el líder actual debe ser un constante agente de cambio. Por su parte las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad y capacitar a los otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo y dirección.

La fuente de aprendizaje más valiosa del líder está en la retroalimentación directa y en pedir a otros que evalúen su actuación. Es esto lo que pretendemos evaluar a continuación.

INSTRUCCIÓN

Dé su opinión sincera. Encierre la respuesta más apropiada teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- 1→ Deja mucho que desear
- 2→ Se cumple medianamente
- 3→ Comportamiento normal
- 4→ Actuación importante o relevante
- 5→ Actuación sobresaliente

Con esta encuesta se pretende evaluar el nivel de liderazgo que tiene su jefe inmediato.

CUESTIONARIO

Nombre del líder evaluado: _____

1. Su **LIDER** reconoce el mérito de las ideas de sus colaboradores, incluso si entran en conflicto con las suyas.

1 2 3 4 5

2. Su **LIDER** tiene expectativas elevadas sobre sus colaboradores.

1 2 3 4 5

3. Su **LIDER** trata de animar a la gente para avanzar en nuevas direcciones.

1 2 3 4 5

4. Su **LIDER** acepta los errores de sus colaboradores sin irritarse si estos les sirven para aprender.

1 2 3 4 5

5. Su **LIDER** espera un desempeño excelente y lo reconoce cuando se logra.

1 2 3 4 5

6. Su **LIDER** intenta que sus colaboradores comprendan los objetivos de la División en su conjunto.

1 2 3 4 5

7. Es fácil hablar con su **LÍDER** incluso en situaciones de presión.

1 2 3 4 5

8. Su **LIDER** intenta proporcionar a las personas la información que ellas buscan y necesitan para adelantar sus objetivos.

1 2 3 4 5

9. Su **LIDER** proporciona retroalimentación positiva y brinda ayuda espontáneamente.

1 2 3 4 5

10. Su **LIDER** realiza reuniones que abarcan todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultados.

1 2 3 4 5

11. Su **LÍDER**, se involucra personalmente y mediante comportamientos adecuados da ejemplo para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de su área de influencia.

1 2 3 4 5

12. Se relaciona su **LÍDER** con los distintos actores y grupos de interés (Clientes, proveedores, comunidad, etc.) para conocer sus necesidades y expectativas.

1 2 3 4 5

13. Mantiene su **LÍDER** una comunicación fluida y bidireccional con sus colaboradores.

1 2 3 4 5

14. Apoya su **LÍDER** a sus colaboradores de manera permanente y les ayuda si es necesario para conseguir sus objetivos.

1 2 3 4 5

15. Definen e impulsan los **LÍDERES** los cambios necesarios para adecuar la División frente al entorno cambiante.

1 2 3 4 5

Observaciones adicionales

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO 14. Resultados del liderazgo en la División Financiera en la primera medición

	ELEMENTOS EVALUADOS	CALIFICACIÓN					
		CONTABILIDAD	INVENTARIOS	PRESUPUESTO	TESORERIA	FINANCIERO	PROMEDIO
		PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	PROMEDIO	INICIAL
1	Su LIDER reconoce el mérito de las ideas de sus colaboradores, incluso si entran en conflicto con las suyas	4,29	4,25	4,33	3,92	4,15	4,14
2	Su LIDER tiene expectativas elevadas sobre sus colaboradores	4,00	4,50	4,50	3,85	4,46	4,21
3	Su LIDER trata de animar a la gente para avanzar en nuevas direcciones	4,00	4,25	4,33	3,69	4,08	4,01
4	Su LIDER acepta los errores de sus colaboradores sin irritarse si estos les sirven para aprender	3,71	3,75	4,33	3,23	4,17	3,78
5	Su LIDER espera un desempeño excelente y lo reconoce cuando se logra	3,86	4,00	4,67	4,23	4,46	4,27
6	Su LIDER intenta que sus colaboradores comprendan los objetivos de la División en su conjunto.	3,57	4,50	4,33	4,08	4,69	4,24
7	Es fácil hablar con su LIDER incluso en situaciones de presión	4,43	4,50	4,00	3,92	4,77	4,32
8	Su LIDER intenta proporcionar a las personas la información que ellas buscan y necesitan para adelantar sus objetivos	4,57	4,50	4,50	4,08	4,42	4,36
9	Su LIDER proporciona retroalimentación positiva y brinda ayuda espontáneamente.	4,57	4,00	4,67	3,69	4,46	4,23
10	Su LIDER realiza reuniones que abarcan todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultados.	3,43	4,00	3,83	3,77	4,38	3,92
11	Su LIDER , se involucra personalmente y mediante comportamientos adecuados da ejemplo para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de su área de influencia.	4,43	4,50	4,17	3,85	4,62	4,28
12	Se relaciona su LIDER con los distintos actores y grupos de interés (Clientes, proveedores, comunidad, etc.) para conocer sus necesidades y expectativas.	4,00	4,50	3,50	3,92	4,00	3,95
13	Mantiene su LIDER una comunicación fluida y bidireccional con sus colaboradores.	4,57	4,50	4,50	3,77	4,38	4,26
14	Apoya su LIDER a sus colaboradores de manera permanente y les ayuda si es necesario para conseguir sus objetivos.	4,14	4,75	4,50	3,92	4,38	4,26
15	Definen e impulsan los LIDERES los cambios necesarios para adecuar la División frente al entorno cambiante.	3,86	4,50	4,50	4,00	4,23	4,17
CALIFICACION DE CADA JEFE		4,10	4,33	4,31	3,86	4,38	4,16

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 15. Formato de la encuesta Grado de Alineación con la Estrategia.

INSTRUMENTO VALORATIVO DEL GRADO DE ALINEACIÓN CON LA ESTRATEGIA CORPORATIVA, LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LOS INDICADORES DE GESTIÓN

Con la alineación pretendemos medir el uso eficaz de la información, cómo encajan y cuanto conocen los funcionarios de la División Financiera de la Universidad Industrial de Santander del Plan Estratégico, la alineación visualiza la manera como cada funcionario desde su puesto de trabajo le aporta a los logros de la División, y la claridad que tienen de suplir las necesidades de los clientes.

Hace referencia al fortalecimiento de la cultura organizacional para mantener un estado de ánimo positivo en donde las metas organizacionales son congruentes con valores sólidos y con los sistemas administrativos en todos los niveles.

INSTRUCCIONES: Califique las situaciones que se presentan a continuación de acuerdo con la siguiente escala de puntuación.

- 1- La característica no está presente.
- 2- La característica está presente.

CUESTIONARIO:

1. La Estrategia Corporativa de la División Financiera ha sido socializada y compartida con todos los funcionarios de la División. _____
2. Usted conoce en detalle los Objetivos Estratégicos sobre los cuales se fundamenta la Estrategia Corporativa de la División Financiera. _____
3. Las diferentes unidades funcionales (secciones) están coordinadas y trabajan unidas para la implementación eficaz de la Estrategia Corporativa de la División Financiera. _____
4. Usted participó en el diseño y construcción de La Estrategia Corporativa de la División Financiera. _____
5. Usted conoce la manera cómo los Objetivos de su puesto de trabajo le aportan al éxito de la Estrategia Corporativa de la División Financiera. _____

6. El nivel de participación de las personas es estimulado en un ambiente positivo en donde Usted puede actuar con claridad frente a los Objetivos Estratégicos. _____
7. Los Objetivos Estratégicos de la División permiten centrar todos los esfuerzos en las principales actividades para suplir las necesidades de los clientes. _____

8. Los funcionarios consideran que juegan un papel importante con sus tareas y que responden con su esfuerzo al cumplimiento de la Misión de la División Financiera. _____
9. Los funcionarios de la División Financiera son evaluados frecuentemente sobre la manera como se desempeñan en su área de responsabilidad. _____
10. Los funcionarios satisfacen de la División Financiera la necesidad de identificar y mejorar continuamente sus capacidades y habilidades para tener éxito en su área de responsabilidad. _____
11. Conscientes de que el comportamiento es lo que las personas hacen y dicen, considera Usted que en la División Financiera el DECIR Y EL HACER, están integrados con los resultados y valores organizacionales. _____
12. En su área de responsabilidad existen indicadores claros y precisos, que le apuntan al logro de los Objetivos Estratégicos. _____
13. Tiene Usted indicadores de desempeño con sus respectivas metas, bien definidos y son revisados con frecuencia. _____


Observaciones adicionales

ANEXO 16. Resultados por factor del grado de alineación estratégica en la primera medición

FACTOR	ASPECTO A EVALUAR		INICIAL	GLOBAL INICIAL
CONOCIMIENTO DE LA ESTRATEGIA	1	La Estrategia Corporativa de la División Financiera ha sido socializada y compartida con todos los funcionarios de la División	43%	35%
	2	Usted conoce en detalle los Objetivos Estratégicos sobre los cuales se fundamenta la Estrategia Corporativa de la División Financiera	35%	
	4	Usted participó en el diseño y construcción de La Estrategia Corporativa de la División Financiera	29%	
CLARIDAD SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA	3	Las diferentes unidades funcionales (secciones) están coordinadas y trabajan unidas para la implementación eficaz de la Estrategia Corporativa de la División Financiera.	53%	62%
	6	El nivel de participación de las personas es estimulado en un ambiente positivo en donde Usted puede actuar con claridad frente a los Objetivos Estratégicos.	49%	
	8	Los funcionarios consideran que juegan un papel importante con sus tareas y que responden con su esfuerzo al cumplimiento de la Misión de la División Financiera.	94%	
	11	Conscientes de que el comportamiento es lo que las personas hacen y dicen, considera Usted que en la División Financiera el DECIR Y EL HACER, están integrados con los resultados y valores organizacionales.	73%	
	13	Tiene Usted indicadores de desempeño con sus respectivas metas, bien definidos y son revisados con frecuencia.	39%	
CONOCIMIENTO DE LOS OBJETIVOS	5	Usted conoce la manera cómo los Objetivos de su puesto de trabajo le aportan al éxito de la Estrategia Corporativa de la División Financiera.	55%	58%
	7	Los Objetivos Estratégicos de la División permiten centrar todos los esfuerzos en las principales actividades para suplir las necesidades de los clientes.	63%	
	12	En su área de responsabilidad existen indicadores claros y precisos, que le apuntan al logro de los Objetivos Estratégicos.	55%	
EVALUACION AL DESEMPEÑO ALINEADO CON LOS RESULTADOS	9	Los funcionarios de la División Financiera son evaluados frecuentemente sobre la manera como se desempeñan en su área de responsabilidad.	71%	80%
	10	Los funcionarios satisfacen de la División Financiera la necesidad de identificar y mejorar continuamente sus capacidades y habilidades para tener éxito en su área de responsabilidad.	88%	

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 17. Formato de la encuesta Organizaciones Focalizadas en la Estrategia.

Sección:	_____	
Nombre del participante:	_____	
Cargo:	_____	
E - Mail:	_____	
Telefono:	_____	
CALIFIQUE DE 1 A 5 DE ACUERDO CON LAS INSTRUCCIONES		
DIAGNOSTICO EMPRESAS FOCALIZADAS EN LA ESTRATEGIA		
1. PRINCIPIO No. 1 MOVILIZAR		
A. VISION Y ESTRATEGIA		
1.1	¿Existe una estrategia claramente definida, articulada y formalizada en la División Financiera?	<input type="text"/>
1.2	¿La estrategia es conocida y compartida por todos los jefes de la División Financiera?	<input type="text"/>
B. LIDERAZGO		
1.3	¿Se han definido claramente responsabilidades respecto a cada componente de la estrategia?	<input type="text"/>
1.4	¿Los jefes de la División Financiera poseen un estilo de liderazgo participativo?	<input type="text"/>
1.5	¿Existe una participación activa y visible de los jefes de la División Financiera en crear la conciencia de la importancia de ejecutar las estrategias y del sentido de urgencia de la necesidad de cambio para transformar la División en una organización Excelente ?	<input type="text"/>
C. MOVILIZACIÓN		
1.6	¿Se ha logrado crear el sentido de urgencia de la necesidad de cambio en la División Financiera?	<input type="text"/>
1.7	¿Hay un plan para apalancar este sentido de urgencia?	<input type="text"/>
1.8	¿Qué lugar ocupan las cuestiones estratégicas en las agendas de los jefes de la División Financiera?	<input type="text"/>

Página 1

2. PRINCIPIO No. 2 TRADUCIR

A. MAPEO DE LA ESTRATEGIA

2.1 ¿La estrategia ha sido traducida en los objetivos claves de la División Financiera con sus respectivas relaciones causales, cuyo resultado final es el MAPA ESTRATÉGICO ?

B. INDICADORES

2.2 ¿Han sido definidos indicadores para cada uno de los objetivos estratégicos?

2.3 ¿Existe la mezcla adecuada entre indicadores de resultados e indicadores de tendencia?

2.4 ¿El número de indicadores es el adecuado para mantener el foco en el destino estratégico?

C. METAS E INICIATIVAS

2.5 ¿Han sido definidas metas de largo plazo desafiantes para cada indicador alineadas con el destino estratégico de la División Financiera?

2.6 ¿Se han definido clara e integralmente las acciones clave para el logro de cada objetivo estratégico? (iniciativas Estratégicas)

3. PRINCIPIO No. 3 ALINEACIÓN

A. UNIDADES DE NEGOCIO

3.1 ¿Existe una visión y estrategia para cada Sección alineada con las estrategias de la División Financiera y que además cumpla con los atributos detallados en el principio # 1?

3.2 ¿La estrategia de cada Sección ha sido traducida en los objetivos claves del negocio con sus respectivas relaciones causales (Ej. Un mapa estratégico)?

3.3 ¿Se han desarrollado indicadores, metas e iniciativas para las Secciones con el alcance definido en el principio # 2?

B. UNIDADES DE APOYO

3.4 ¿Cuál es el grado de alineación de las unidades de apoyo (secciones) de acuerdo con los atributos detallados en el punto anterior?

C. MANDOS MEDIOS

3.5 ¿Los mandos medios (jefes de sección) poseen objetivos alineados con las estrategias de sus respectivas secciones los cuales cumplen con los atributos detallados en el principio # 2?

3.6 ¿Se han desarrollado indicadores, metas e iniciativas para estos mandos medios (jefes de sección) con el alcance definido en el principio # 2?

4. PRINCIPIO No. 4 MOTIVAR	
A. COMUNICACIÓN	
4.1	¿La estrategia es comunicada en forma completa y transparente a todos los niveles de la División Financera de modo tal que sea comprendida por todas las personas?
4.2	¿Existe un programa estructurado por audiencias para desarrollar esta comunicación (reuniones con jefes, cartas, revistas, folletos, entre otros)?
B. OBJETIVOS Y METAS INDIVIDUALES	
4.3	¿Las personas comprenden como contribuye su trabajo al logro de las estrategias de la División Financera?
4.4	¿Poseen las personas objetivos, indicadores, metas y planes de acción individuales alineados con las estrategias de la División Financera?
C. INCENTIVOS	
4.5	¿Existe un esquema de incentivos (no necesariamente monetario) ligado al logro de los objetivos estratégicos de la División Financera?
5. PRINCIPIO No. 5 GERENCIAR	
A. PRESUPUESTO	
5.1	¿La planeación estratégica y la planeación operativa se encuentran vinculadas?
5.2	¿Las metas y acciones o iniciativas estratégicas son la base sobre la cual se realiza el presupuesto?
5.3	¿Existe una retroalimentación bidireccional entre estrategia y presupuesto?
B. SOPORTE TECNOLÓGICO	
5.4	¿Se cuenta con una herramienta de sistemas para realizar la gestión de las estrategias de la División Financera?
C. REUNIONES ESTRATÉGICAS	
5.5	¿Son llevadas a cabo reuniones periódicas y sistemáticas para realizar el seguimiento de las estrategias de la División?
5.6	¿En estas reuniones se discuten los objetivos, indicadores, metas e iniciativas estratégicas y se evalúan las hipótesis estratégicas en función de los resultados de la operación?
5.7	¿Las reuniones estratégicas se realizan en todos los niveles de la División Financera?

Fuente: Elaborado por la autora.

ANEXO18. Diagnostico SFO por principio de la primera medición.

DIAGNÓSTICO SFO POR PRINCIPIOS	
NIVEL DE IMPLEMENTACIÓN DE BSC	52%
1. MOVILIZAR	EVALUACIÓN
A. Visión y Estrategia	59%
B. Liderazgo	65%
C. Movilización	58%
EVALUACION DEL AREA	61%
2. TRADUCIR	EVALUACIÓN
A. Mapeo de la Estrategia	55%
B. Indicadores	50%
C. Metas e Iniciativas	52%
EVALUACION DEL AREA	51%
3. ALINEACIÓN	EVALUACIÓN
A. Unidades de Negocio	47%
B. Unidades de Apoyo	48%
C. Mandos Medios	49%
EVALUACION DEL AREA	48%
4. MOTIVAR	EVALUACIÓN
A. Comunicación	47%
B. Objetivos y Metas Individuales	55%
C. Incentivos	39%
EVALUACION DEL AREA	49%
5. GERENCIAR	EVALUACIÓN
A. Presupuesto	46%
B. Soporte Tecnológico	59%
C. Reuniones Estratégicas	49%
EVALUACION DEL AREA	49%



Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 19. Perfil comparativo del liderazgo



LIDERAZGO EJECUTIVO		PERFIL DE LIDERAZGO INICIAL					PERFIL DE LIDERAZGO FINAL				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	Su LIDER reconoce el mérito de las ideas de sus colaboradores, incluso si entran en conflicto con las suyas										
2	Su LIDER tiene expectativas elevadas sobre sus colaboradores										
3	Su LIDER trata de animar a la gente para avanzar en nuevas direcciones										
4	Su LIDER acepta los errores de sus colaboradores sin irritarse si estos les sirven para aprender										
5	Su LIDER espera un desempeño excelente y lo reconoce cuando se logra										
6	Su LIDER intenta que sus colaboradores comprendan los objetivos de la División en su conjunto.										
7	Es fácil hablar con su LIDER incluso en situaciones de presión										
8	Su LIDER intenta proporcionar a las personas la información que ellas buscan y necesitan para adelantar sus objetivos										
9	Su LIDER proporciona retroalimentación positiva y brinda ayuda espontáneamente.										
10	Su LIDER realiza reuniones que abarcan todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultados.										
11	Su LIDER, se involucra personalmente y mediante comportamientos adecuados da ejemplo para garantizar el desarrollo, implantación y mejora continua del sistema de gestión de su área de influencia.										
12	Se relaciona su LIDER con los distintos actores y grupos de interés (Clientes, proveedores, comunidad, etc.) para conocer sus necesidades y expectativas.										
13	Mantiene su LIDER una comunicación fluida y bidireccional con sus colaboradores.										
14	Apoya su LIDER a sus colaboradores de manera permanente y les ayuda si es necesario para conseguir sus objetivos.										
15	Definen e impulsan los LIDERES los cambios necesarios para adecuar la División frente al entorno cambiante.										



Fuente: Datos procesados por la autora.


ANEXO 20. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Presupuesto



  <p>CONSTRUIMOS FUTURO</p>	SECCIÓN PRESUPUESTO			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: ICLR-1 Porcentaje de solicitudes atendidas			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
Objetivo Estratégico	OCL-1 Ofrecer respuestas oportunas y anticipadas que solucionen los requerimientos de los clientes.			
Objetivo del indicador				
<p>El indicador permitirá monitorear la efectividad de la Sección de Presupuesto para entregar respuestas a las solicitudes realizadas por los clientes internos y relacionadas con la ejecución presupuestal.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF Informes de gestión	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{(\text{Número de solicitudes atendidas}) \times 100}{\text{Número de solicitudes realizadas por los clientes}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
95%	95%	95%	95%	95%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Presupuesto	Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		ICLR-1	Luis E. Becerra	No. 0

  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN PRESUPUESTO			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: ICLI-1 Número de consultas realizadas al SIF para verificar la ejecución presupuestal			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico				
Objetivo Estratégico	OCL-1 Ofrecer respuestas oportunas y anticipadas que solucionen los requerimientos de los clientes.			
Objetivo del indicador				
<p>El indicador permitirá anticiparse a solucionar las solicitudes de los clientes, mediante la revisión diaria la cual permite conocer el comportamiento real del presupuesto tanto general como de cada UAA's. Dicho análisis debe ser comparativo, es decir, comparar vigencias anteriores y mirar si tiene algún comportamiento en particular o tendencia para tomar decisiones tempranas y anticipadas.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Número de consultas	SIF Informes de gestión	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
Σ (Consultas de la ejecución presupuestal)				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
20	20	20	20	20
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Presupuesto	Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		ICLI-1	Luis E. Becerra	No. 0






 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN PRESUPUESTO			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-1 Porcentaje de adición presupuestal			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-1 Realizar análisis permanente de eventos críticos para una excelente ejecución presupuestal del Fondo Común.				
Objetivo del indicador				
<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>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF Informes de gestión	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
$\frac{(\text{Presupuesto ejecutado mensual} - \text{Presupuesto asignado mensual}) \times 100}{\text{Presupuesto asignado mensual}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
15%	12%	10%	10%	10%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Presupuesto	Jefe Financiero	Unidades Académicas y Administrativas	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-1	Luis E. Becerra	No. 0

  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN DE PRESUPUESTO			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : IEMR-2 Porcentaje de cuentas tramitadas sin devolución			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-2 Identificar los elementos críticos que son causantes de devolución de cuentas.				
Objetivo del indicador				
Indicador que expresa la proporción de cuentas tramitadas sin devolución en Presupuesto debido al cumplimiento de todos los requisitos para el correspondiente trámite de pago. Los resultados positivos en este indicador demostrarán la eficacia de los planes de capacitación dirigidos a los actores externos.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{Cuentas no devueltas}) \times 100}{\text{Total de cuentas recibidas en presupuesto}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
90%	95%	95%	95%	95%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativo de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto UAA	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-2	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIAMOS FUTURO	SECCIÓN DE PRESUPUESTO			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-3 Número de modificaciones presupuestales			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS				
Objetivo Estratégico	OEM-3 Proporcionar respuestas oportunas a los requerimientos de los clientes internos y externos relacionados con la ejecución presupuestal.			
Objetivo del indicador				
<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 traslados, reducciones o adiciones 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 y todas las sedes.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Número de Modificaciones	Solicitudes de modificaciones SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
Σ (Solicitudes de Modificación presupuestal)				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
674	640	608	578	549
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativa de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto Secretaría General Rectoría - Vic. Activa	Cinco (5) días hábiles después del último día del periodo anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-3	Luis E. Becerra	No. 0


  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN DE PRESUPUESTO			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMI-2 Horas de capacitación para reducir el volumen de cuentas devueltas y mejorar ejecución presupuestal			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-2 Identificar los elementos críticos que son causantes de devolución de cuentas.				
Objetivo del indicador				
<p>Este inductor de actuación permitirá centrar la atención en los eventos críticos que más generan devoluciones de cuentas para desarrollar programas y planes de capacitación para evitar que a futuro se cometan los mismos errores. Su objetivo es disminuir las cuentas rechazadas y aumentar el indicador de resultado de Porcentaje de cuentas sin devoluciones.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Número de horas	Plan de Capacitación para clientes	Semestral	Creciente	
Método de cálculo				
N.A.				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
10	8	5	5	5
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativo de Presupuesto	Jefe de Presupuesto Jefe Financiero	Jefe de Presupuesto UAA	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-2	Luis E. Becerra	No. 0



ANEXO 22. Herramienta informática en Excel para la Sección de Presupuesto



SISTEMA DE GESTIÓN SECCIÓN DE PRESUPUESTO 2009																		
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	
						ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Ofrecer respuestas oportunas y anticipadas que solucionen los requerimientos de los clientes.	ICLR-1 Porcentaje de respuestas solicitudes atendidas		Jefe de Presupuesto	META	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	
		LOGRO																
	ICLI-1 Número de consultas realizadas al SIF para verificar la ejecución presupuestal	Jefe de Presupuesto	META	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
		LOGRO																
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Realizar análisis permanente de eventos críticos para una excelente ejecución presupuestal del Fondo Común.	IEMR-1 Porcentaje de adición presupuestal		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRESUPUESTO	META	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	15%	
	LOGRO																	
	OEM-2 Identificar los elementos críticos que son causantes de devolución de cuentas.	IEMR-2 Porcentaje de cuentas tramitadas sin devolución		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRESUPUESTO	META	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	
	LOGRO																	
	OEM-3 Proporcionar respuestas oportunas a los requerimientos de los clientes internos y externos relacionados con la ejecución presupuestal.	IEMR-3 Número de modificaciones presupuestales		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRESUPUESTO	META	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674	674
		LOGRO																
	IEMR-2 Horas de capacitación para reducir el volumen de cuentas devueltas y mejorar ejecución presupuestal		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE PRESUPUESTO	META	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	
	LOGRO																	



Fuente: Datos procesados por la autora.


ANEXO 23. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Tesorería



 <p>Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO</p>	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: ICLR-1 Porcentaje de cuentas pagadas oportunamente			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
Objetivo Estratégico	OCL-1 Asegurar el pago oportuno de las cuentas en Tesorería.			
Objetivo del indicador				
<p>Con el seguimiento y monitoreo de este indicador la Sección de Tesorería cumplirá una de sus principales funciones que es el pago oportuno a todos los clientes y partes interesadas de la UIS, circunstancia esta que le da una excelente imagen a la Institución. Toda cuenta que llegue a Tesorería debe tener asegurados los recursos para su pago inmediato.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Cuentas pagadas oportunamente} \times 100}{\text{Total de Cuentas en Tesorería}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Tesorería	Jefe de División Financiera	Jefe Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Clientes, proveedores, estudiantes, etc.		Código	Revisado por	Actualización
		ICLR-1	Luis E. Becerra	No. 0


 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: ICLI-1 Tiempo promedio en autorizar una cuenta en el SIF por el ordenador del gasto			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico				
OCL-1 Asegurar el pago oportuno de las cuentas en Tesorería.				
Objetivo del indicador				
Ejercer un control y seguimiento en los períodos de tiempo en que se demora un ordenador del gasto en autorizar una cuenta en el SIF, con el objeto de agilizar el pago a los proveedores.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Días/cuenta	SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{Número de días utilizados para autorizar la cuenta})}{\text{Total de cuentas autorizadas}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
5	5	3	3	1
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Tesorería	Jefe de División Financiera	Jefe Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Clientes, proveedores, estudiantes, etc.		Código	Revisado por	Actualización
		ICLI-1	Luis E. Becerra	No. 0



 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-1 Porcentaje de Ingresos sin identificar			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
Objetivo Estratégico				
Objetivo Estratégico	OEM-1 Identificar los recursos que ingresan a la Universidad			
Objetivo del indicador				
<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 Sin anular en el Fondo 7850, 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. Su cálculo solo incluye las operaciones realizadas en la sede principal de la Universidad.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum (\text{Valor de ingresos sin identificar mensual}) \times 100}{\text{Total Ingresos Mensual}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
1%	1%	1%	1%	1%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativa de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería UAA's	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-1	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMI-1 Número de consignaciones recibidas por entidades financieras sin cumplimiento de requisitos			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-1 Identificar los recursos que ingresan a la Universidad				
Objetivo del indicador				
<p>Con este inductor se pretende hacer monitoreo y seguimiento a la manera como disminuye el número de consignaciones a favor de la UIS recibidas en las entidades financieras y para las cuales no se puede tener la identificación de la persona o entidad que hizo la consignación y de esta manera poder asignar dichos recursos a las UAA's correspondientes.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Número (#)	SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
Σ (Número de consignaciones sin identificación)				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
60/Año	48/Año	36/Año	36/Año	36/Año
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativa de Tesorería	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería UAA's	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-1	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : IEMR-2 Efectividad en los pagos por parte de la UIS			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico	OEM-2 Desarrollar una planeación de las asignaciones para obtener liquidez.			
Objetivo del indicador				
<p>La intencionalidad de este indicador es monitorear que la Universidad siempre pagará la totalidad de las facturas porque existe una excelente cultura de planeación de los recursos. Es decir, nunca se dejará de pagar por falta de liquidez.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{(\text{Número de cuentas pagadas mensualmente}) \times 100}{\text{Número de cuentas presentadas para pago}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Tesorería	Jefe Tesorería	Jefe Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académico-Administrativas y Proveedores		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-2	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMI-2 Índice de liquidez			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-2 Desarrollar una planeación de las asignaciones para obtener liquidez.				
Objetivo del indicador				
Indicador de tendencia cuyo objetivo es conocer la capacidad de la Universidad Industrial de Santander para adquirir nuevas obligaciones				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Meses	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
Liquidez obtenida en el mes Presupuesto aprobado promedio mensual				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Tesorería	Jefe Tesorería	Jefe Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-2	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-3 Porcentaje de Inversión			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
Objetivo Estratégico	OEM-3 Realizar las inversiones de la Universidad como un proceso continuo y seguro.			
Objetivo del indicador				
Indicador que expresa la relación de participación de inversión (CDT's y Fiducias) con el total del dinero disponible en bancos. Su objetivo es garantizar unos adicionales para el presupuesto de la Universidad.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{(\text{Valor de las colocaciones de inversion ejecutadas}) \times 100}{\text{Dinero disponible en Bancos}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
60% - 80% del total del dinero en bancos	60% - 80% del total del dinero en bancos	60% - 80% del total del dinero en bancos	60% - 80% del total del dinero en bancos	60% - 80% del total del dinero en bancos
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe Financiero	Jefe Financiero	Jefe Financiero	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-3	Luis E. Becerra	No. 0


 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN TESORERÍA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMI-3 Porcentaje de las Cuentas pendientes por pagar			
	Tipo de Indicador	Resultado	x	Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-3 Realizar las inversiones de la Universidad como un proceso continuo y seguro.				
Objetivo del indicador				
<p>Expresa la cantidad 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). Estas cuentas, se encuentran en el SIF y hacen referencia a las cuentas de compras normales y órdenes de pago, en el estado Para autorizar por ordenador del gasto.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{Cantidad de cuentas pendientes de pago})}{\sum(\text{Valor de cuentas pendientes de pago}) \times 100} \times 100$ <p style="text-align: center;">Total de Egresos</p>				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
5%	5%	5%	5%	5%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería Jefe Financiero	Jefe de Tesorería	Cinco (5) días hábiles después del período evaluado	
Alcance		Estado		
Unidades Académicas y/o Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-3	Luis E. Becerra	No. 0



ANEXO 24. Herramienta informática en Excel para la Sección de Tesorería

SISTEMA DE GESTIÓN SECCIÓN DE TESORERÍA 2009																	
I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	ENERO	
						FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO	
RESULTADOS CON LOS CLIENTES	OCL-1 Asegurar el pago oportuno de las cuentas generadas por los clientes.	ICLR-1 Porcentaje de cuentas pagadas oportunamente		JEFE TESORERÍA	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
					LOGRO												
		ICLI-1 Tiempo promedio en autorizar una cuenta en el SIF por el ordenador del gasto		JEFE TESORERÍA	META	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
					LOGRO												
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Identificar los recursos que ingresan a la Universidad	IEMR-1 Porcentaje de Ingresos sin identificar		AUXILIAR ADMINISTRATIVO TESORERÍA	META	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	
					LOGRO												
		IEM-1 Número de consignaciones recibidas por entidades financieras sin cumplimiento de requisitos		AUXILIAR ADMINISTRATIVO TESORERÍA	META	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60
				LOGRO													
	OEM-2 Desarrollar una planeación de las asignaciones para obtener liquidez.	IEMR-2 Efectividad en los pagos por parte de la UIS		JEFE TESORERÍA	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
					LOGRO												
		IEM-2 Índice de liquidez		JEFE TESORERÍA	META	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
					LOGRO												
OEM-3 Realizar las inversiones de la Universidad como un proceso continuo y seguro.	IEMR-3 Porcentaje de Inversión		LÍDER PROCESO FINANCIERO	META	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	60%-80%	
				LOGRO													
	IEM-3 Porcentaje de Cuentas pendientes por pagar		LÍDER PROCESO FINANCIERO	META	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
				LOGRO													

Fuente: Datos procesados por la autora.




ANEXO 25. Hojas de vida de los indicadores de la Sección de Contabilidad.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN DE CONTABILIDAD			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : ICLR-1 Cumplimiento del calendario de entrega de informes.			
Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor	
Objetivo Estratégico				
OCL-1 Garantizar la entrega de información confiable, relevante y comprensible.				
Objetivo del indicador				
<p>Con este indicador se pretende monitorear el grado de cumplimiento por parte de la Sección de Contabilidad en la entrega de los informes a los diferentes entes de control y partes interesadas.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Calendario Financiero	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{(\text{Número de informes entregados a tiempo}) \times 100}{\text{Número de informes a entregar}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Contabilidad	Jefe Financiero	Jefe de Contabilidad	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Entes externos de control		Código	Revisado por	Actualización
		ICLR-1	Luis E. Becerra	No. 0

  CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN DE CONTABILIDAD			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-1 Porcentaje de Cumplimiento de los compromisos por parte de las Secciones de la División Financiera y otras dependencias			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-1 Realizar un proceso de planeación para la entrega de información.				
Objetivo del indicador				
<p>Con este indicador se pretende hacer seguimiento a la capacidad de cumplimiento de las diferentes áreas funcionales que deben entregarle información oportuna a la Sección de Contabilidad. Dichas dependencias son entre otras Tesorería, Presupuesto, Inventarios, Dirección de Contratación, Recursos Humanos y las UAA's.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Sección de Contabilidad	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{(\text{Número de compromisos cumplidos por parte de las diferentes áreas funcionales}) \times 100}{\text{Número de compromisos pactados}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Contabilidad	Jefe Financiero	Jefe de Contabilidad	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
UAA's, RR HH, Contratación		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-1	Luis E. Becerra	No. 0



 CONSTRUIMOS FUTURO	SECCIÓN DE CONTABILIDAD			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMI-1 Número de reuniones mensuales realizadas con las partes interesadas			
	Tipo de Indicador	Resultado	Inductor	X
Objetivo Estratégico	OEM-1 Realizar un proceso de planeación para la entrega de información.			
Objetivo del indicador				
<p>Con este indicador se pretende medir la capacidad de la Sección de Contabilidad para reunirse con las partes interesadas y establecer compromisos de apoyo y acuerdos de gestión.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Número de reuniones	Sección de Contabilidad	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
N.A.				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
10 Mensuales	10 Mensuales	10 Mensuales	10 Mensuales	10 Mensuales
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Contabilidad	Jefe Financiero	Jefe de Contabilidad	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
UAA's, RR HH, Contratación		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-1	Luis E. Becerra	No. 0



ANEXO 26. Herramienta informática en Excel para la Sección de Contabilidad.


SISTEMA DE GESTIÓN SECCIÓN DE CONTABILIDAD 2009																		
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBREO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	
						RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Garantizar la entrega de información confiable, relevante y comprensible..	ICLR-1 Cumplimiento del calendario de entrega de informes.		JEFE DE CONTABILIDAD	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
					LOGRO													
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Realizar un proceso de planeación para la entrega de información.	IEMR-1 Porcentaje de Cumplimiento de los compromisos por parte de las Secciones de la División Financiera y otras dependencias		JEFE DE CONTABILIDAD	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
					LOGRO													
		IEMI-1 Número de reuniones mensuales realizadas con las partes interesadas		JEFE DE CONTABILIDAD	META	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
					LOGRO													


Fuente: Datos procesados por la autora.



ANEXO 27. Hojas de vida de los indicadores del Grupo de Inventarios


  <p align="center">CONSTRUIMOS FUTURO</p>	GRUPO DE INVENTARIOS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : ICLR-1 Porcentaje de elementos marcados encontrados en las pruebas selectivas			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico	OCL-1 Mantener el control del inventario de los bienes muebles de la Universidad.			
Objetivo del indicador				
Indicador de resultado que expresa la relación de los elementos encontrados en las pruebas selectivas con respecto al total de los elementos a inventariar. Tanto los elementos a inventariar como los servidores a quienes se les aplica las pruebas son escogidos por muestreo aleatorio simple.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	UAA's y SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum (\text{Elementos encontrados en la prueba selectiva realizada}) \times 100}{\sum (\text{Elementos a inventariar en la prueba selectiva})}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativo de Inventarios	Jefe Financiero	Jefe de Inventarios	Cinco (5) días hábiles después del del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Servidores de la Universidad		Código	Revisado por	Actualización
		ICLR-1	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	GRUPO DE INVENTARIOS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : ICLI-1 Porcentaje de caracterización de elementos			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico	OCL-1 Mantener el control del inventario de los bienes muebles de la Universidad.			
Objetivo del indicador				
<p>Este indicador pretende medir la capacidad de los funcionarios del Grupo de Inventarios para caracterizar todos y cada uno de los bienes de la Universidad. Se espera que en el 2009 se caracterice el 30% de la totalidad de los bienes y para el 2013 se tenga la totalidad de los bienes caracterizados.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	UAA's y SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum (\text{Bienes caracterizados}) \times 100}{\sum (\text{Total de bienes de la UIS})}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
30%	45%	60%	80%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativo de Inventarios	Jefe Financiero	Jefe de Inventarios	Cinco (5) días hábiles después del del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Servidores de la Universidad		Código	Revisado por	Actualización
		ICLI-1	Luis E. Becerra	No. 0







 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	GRUPO DE INVENTARIOS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : IEMR-1 Porcentaje de marcación de bienes			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-1 Garantizar la identificación de la totalidad de los bienes muebles de la Universidad.				
Objetivo del indicador				
Indicador de resultado que expresa la cantidad de elementos marcados en relación con el total de elementos pendientes por marcar. Su objetivo es medir el grado de efectividad de la marcación de elementos asignados a todos los servidores de la Universidad.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Número de elementos marcados} \times 100}{\text{Total de elementos pendientes por marcar}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
80%	90%	95%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Inventarios	Jefe Financiero	Jefe de Inventarios	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Servidores de la Universidad		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-1	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIAMOS FUTURO	GRUPO DE INVENTARIOS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : IEMR-2 Efectividad de las pruebas selectivas			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-1 Garantizar la identificación de la totalidad de los bienes muebles de la Universidad.				
Objetivo del indicador				
Indicador de resultado que expresa la proporción de pruebas selectivas realizadas sobre el total de pruebas programadas. Su objetivo es la verificación física de los elementos asignados a los servidores de la Institución.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Número de pruebas selectivas realizadas} \times 100}{\text{Total de pruebas selectivas planeadas}}$				
Metas				
2008	2009	2010	2011	2012
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Auxiliar Administrativa de Inventarios	Jefe Financiero	Jefe de Inventarios	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Servidores de la Universidad		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-2	Luis E. Becerra	No. 0

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	GRUPO DE INVENTARIOS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : IEMR-3 Eficiencia de acuerdos planeados			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico	OEM-2 Establecer acuerdos de servicios con los clientes para acceder a los elementos.			
Objetivo del indicador				
<p>Indicador de resultado que expresa la proporción de los acuerdos realizados en relación con el total de los acuerdo pactados. Su objetivo es medir de grado de cumplimiento de los acuerdos establecidos con los servidores de la Univerdidad.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Grupo de Inventarios	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Número de acuerdos realizadas} \times 100}{\text{Total de acuerdos pactados}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
90%	95%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Inventarios	Jefe Financiero	Jefe de Inventarios	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Servidores de la Universidad		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-3	Luis E. Becerra	No. 0



 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	GRUPO DE INVENTARIOS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : IEMI-2 Porcentaje de elementos reubicados por recomendación de Inventarios.			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico				
OEM-2 Establecer acuerdos de servicios con los clientes para acceder a los elementos.				
Objetivo del indicador				
<p>Este indicador de medio o inductor medirá el grado de compromiso del Grupo de Inventarios con las reubicación de bienes al interior de la Universidad. Se pretende que de la totalidad de bienes reubicados en la Universidad por lo menos entre un 10% y un 30% sean por recomendación de los funcionarios del Grupo de Inventarios.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Grupo de Inventarios	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Número de bienes reubicados por recomendación de Inventarios} \times 100}{\text{Total de bienes reubicados}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
10%	15%	20%	30%	30%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Jefe de Inventarios	Jefe Financiero	Jefe de Inventarios	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
UAA's		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-2	Luis E. Becerra	No. 0


ANEXO 28 Herramienta informática en Excel para el Grupo de Inventarios.



SISTEMA DE GESTIÓN GRUPO DE INVENTARIOS 2009																		
I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE	
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Mantener el control del inventario de los bienes muebles de la Universidad.	ICL-1 Porcentaje de elementos marcados encontrados en las pruebas selectivas		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE INVENTARIOS	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
					LOGRO													
		ICLI-1 Porcentaje de caracterización de los elementos encontrados		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE INVENTARIOS	META	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
					LOGRO													
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Garantizar la identificación de la totalidad de los bienes muebles de la Universidad.	IEMR-1 Porcentaje de Marcación de bienes		JEFE INVENTARIOS	META	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	
					LOGRO													
		IEMR-2 Efectividad de las Pruebas Selectivas		AUXILIAR ADMINISTRATIVO DE INVENTARIOS	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
					LOGRO													
	OEM-2 Establecer acuerdos de servicios con los clientes para acceder a los elementos.	IEMR-3 Eficiencia de acuerdos planeados		JEFE INVENTARIOS	META	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
					LOGRO													
		Porcentaje de elementos reubicados por recomendación de Inventarios.		JEFE INVENTARIOS	META	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%	10%
					LOGRO													



Fuente: Datos procesados por la autora.



ANEXO 29. Hojas de vida de los indicadores de Estampilla PRO UIS.

 Universidad Industrial de Santander  CONSTRUIMOS FUTURO	ESTAMPILLA PRO UIS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: ICLR-1 Número de Entes obligados a reportar			
Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor	
Objetivo Estratégico				
Asegurar el control de los recursos recaudados por el programa Estampilla Pro UIS.				
Objetivo del indicador				
Indicador de resultado que señala la cantidad de entes obligados a reportar el pago de la Estampilla PRO UIS y que están detectados en el sistema de recaudo de la UIS. Su objetivo es mantener el control de la totalidad de los entes obligados a reportar.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Número de entes	Base de Datos Recaudo Estampilla PRO UIS	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\Sigma(\text{Entes obligados a reportar})$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
600	1200	1200	1200	1200
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Jefe Financiero	Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		ICLR-1	Luis E. Becerra	No. 0

 CONSTRUIMOS FUTURO	ESTAMPILLA PRO UIS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: ICLI-1 Entes obligados a reportar que cumplen con la Ley			
	Tipo de Indicador	Resultado	Inductor	X
Objetivo Estratégico				
Asegurar el control de los recursos recaudados por el programa Estampilla Pro UIS.				
Objetivo del indicador				
Indicador que señala la cantidad de entes obligados a reportar que cumplen con la Ley, es decir, que cumplen con las tarifas y los plazos de pago establecidos. Su objetivo es verificar que cantidad de entidades cumplen los requisitos establecidos por la Ley para dicho programa.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Número de entes	Base de Datos Recaudo Estampilla PRO UIS	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
Σ (Entes obligados a reportar que cumplen con la Ley)				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
500	1100	1100	1100	1100
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Jefe Financiero	Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		ICLI-1	Luis E. Becerra	No. 0

  CONSTRUIMOS FUTURO	ESTAMPILLA PRO UIS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-1 Porcentaje de Recursos Identificados			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico	Garantizar la identificación de la procedencia de los recursos recaudados por el programa Estampilla PRO UIS.			
Objetivo del indicador				
<p>Indicador de resultado que expresa la proporción de los recursos identificados con respecto al total de recursos recaudados. Su objetivo es identificar el origen de los recursos que ingresaron a la Universidad por concepto del programa Estampilla PRO UIS.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Base de Datos Recaudo Estampilla PRO UIS	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Total de recursos identificados} \times 100}{\text{Total de recursos recaudados}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
50%	75%	90%	90%	90%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Jefe Financiero	Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-1	Luis E. Becerra	No. 0

  CONSTRUIMOS FUTURO	ESTAMPILLA PRO UIS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-2 Calidad del Recaudo			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
Objetivo Estratégico	Interactuar con la Gobernación de Santander para tener control total del dinero que ingresa a la Universidad por concepto de Estampilla PRO UIS.			
Objetivo del indicador				
Indicador de resultado que expresa la relación entre el valor reportado por los entes y el valor reportado por la Gobernación de Santander. Su objetivo es medir el grado de coincidencia en los reportes entregados por los entes y la Gobernación de Santander. Adicionalmente permitirá adelantar acciones coactivas con la Gobernación a fin que reintegre los intereses de la pata que ha dejado de entregar a tiempo.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Base de Datos Recaudo Estampilla PRO UIS	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Valor reportado por los entes} \times 100}{\text{Valor reportado por la Gobernación de Santander}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
70%	85%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Jefe Financiero	Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Entidades externas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-2	Luis E. Becerra	No. 0


  CONSTRUIMOS FUTURO	ESTAMPILLA PRO UIS			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMI-2 Avance de la iniciativa Diseño y Desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico				
Objetivo Estratégico	Garantizar la identificación de la procedencia de los recursos recaudados por el programa Estampilla PRO UIS.			
Objetivo del indicador				
<p>Con este inductor de actuación se medirá el avance mensual del proyecto que permitirá el diseño y desarrollo del sistema de información para la gestión y el control de todo el proceso de recaudo de los recursos provenientes del programa Estampilla PRO UIS.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Proyecto para desarrollar Base de Datos programa estampilla PRO UIS	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\text{Actividades ejecutadas} \times 100}{\text{Actividades programadas}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Jefe Financiero	Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
División Financiera		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-2	Luis E. Becerra	No. 0



ANEXO 30. Herramienta informática en Excel de Estampilla PRO UIS

SISTEMA DE GESTIÓN ESTAMPILLA PRO UIS 2009																			
I	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
						LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO	LOGRO
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Asegurar el control de los recursos recaudados por el programa Estampilla Pro UIS.	ICLR-1 Número de Entes obligados a reportar detectados y que hacen parte de la base de datos		Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	META	50	100	150	200	250	300	350	400	450	500	550	600		
					LOGRO														
		IEMI-1 Número de Entes obligados a reportar que cumplen con la Ley y que hacen parte de la base de datos		Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	META	40	80	120	160	200	240	280	320	360	400	440	500		
					LOGRO														
ENFOQUE MISIONAL	Garantizar la identificación de la procedencia de los recursos recaudados por el programa Estampilla PRO UIS.	IEMR-1 Porcentaje de recursos con procedencia identificada		Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	META	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%		
					LOGRO														
		IEMI-2 Avance de la iniciativa Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS		Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
					LOGRO														
	Interactuar con la Gobernación de Santander para tener control total del dinero que ingresa a la Universidad por concepto de Estampilla PRO UIS.	IEMR-2 Calidad del recaudo		Profesional Encargado de Estampilla Pro UIS	META	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	
					LOGRO														

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 31. Hojas de vida de los indicadores de Cartera

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO	CARTERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador : ICLR-1 Índice de Cartera de la Universidad Industrial de Santander			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico				
OCL-1 Realizar seguimiento a las UAA's en la recuperación de cartera				
Objetivo del indicador				
<p>Con este indicador se pretende monitorear que el valor de la cartera morosa de la Universidad no supere el 5% del valor de todos los servicios prestados.</p>				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Decreciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{valor cartera morosa}) \times 100}{\text{Valor total de los servicios prestados}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
5%	5%	5%	5%	5%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional encargado de Cartera	Jefe Financiero	Profesional encargado de Cartera	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académico-Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		ICLR-1	Luis E. Becerra	No. 0

CARTERA				
 	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMR-1 IEMR-1 Efectividad de cartas enviadas.			
	Tipo de Indicador	Resultado	X	Inductor
Objetivo Estratégico	OEM-1 Interactuar con la UAA's para que realicen el cobro oportuno de su cartera y OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's. OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's.			
Objetivo del indicador				
Este indicador permitirá evaluar de manera permante y oportuna la gestión adelantada por las Unidades Académico-Administrativas en la relación con el cobro de la cartera morosa, motivadas por la cartas enviadas por la Unidad de Apoyo de Cartera.				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	Unidad de Apoyo Cartera	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{Cobros efectivos como resultado de las cartas enviadas}) \times 100}{\text{Total de de cartas enviadas a las UAA's}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
95%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional encargado de Cartera	Jefe Financiero	Profesional encargado de Cartera	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académico-Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMR-1	Luis E. Becerra	No. 0

 CONSTRUIAMOS FUTURO	CARTERA			
	HOJA DE VIDA INDICADORES ESTRATÉGICOS			
	Indicador: IEMI-1 Porcentaje de facturas debidamente diligenciadas.			
	Tipo de Indicador	Resultado		Inductor
Objetivo Estratégico	OEM-1 Interactuar con la UAA's para que realicen el cobro oportuno de su cartera y OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's. OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's.			
Objetivo del indicador				
Con este indicador se medir la aprendizaje de las UAAs para expedir las facturas con el cumplimiento total de los requisitos exigidos por la ley. Todo esto con el fin de evitar cartera morosa por facturas mal diligenciadas,				
Unidad de Medida	Fuente de Datos	Frecuencia	Tendencia (Sentido +/-)	
Porcentaje (%)	SIF	Mensual	Creciente	
Método de cálculo				
$\frac{\sum(\text{Facturas diligenciadas correctamente}) \times 100}{\text{Total de facturas generadas en el mes}}$				
Metas				
2009	2010	2011	2012	2013
100%	100%	100%	100%	100%
Responsable medición del Indicador	Responsable fijación de la Meta	Responsable logro de la Meta	Plazo de entrega de información	
Profesional encargado de Cartera	Jefe Financiero	Profesional encargado de Cartera	Cinco (5) días hábiles después del último día del mes anterior	
Alcance		Estado		
Unidades Académico-Administrativas		Código	Revisado por	Actualización
		IEMI-1	Luis E. Becerra	No. 0

ANEXO 32. Herramienta informática en Excel de Cartera

SISTEMA DE GESTIÓN DE CARTERA 2009																		
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	GRÁFICO	RESPONSABLE	ESTADO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	
RESULTADO CON LOS CLIENTES	OCL-1 Realizar seguimiento a las UAA's en la recuperación de cartera	ICLR-1 Cartera de la Universidad Industrial de Santander		Profesional encargado de Cartera	META	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	
					LOGRO													
ENFOQUE MISIONAL	OEM-1 Interactuar con la UAA's para que realicen el cobro oportuno de su cartera	IEMI-1 Porcentaje de facturas debidamente diligenciadas.		Profesional encargado de Cartera	META	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
					LOGRO													
	OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's.	IEMR-1 Efectividad de cartas enviadas.		Profesional encargado de Cartera	META	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
					LOGRO													

Fuente: Datos procesados por la autora.


ANEXO 33. Instructivo de la ficha técnica para las iniciativas estratégicas

Concepto	Descripción
Nombre de la Iniciativa	Corresponde al nombre con el cual se ha definido el Plan dentro de la Compañía. Por ejemplo; Plan de Reducción Perdidas, Plan de Mercadeo de Nuevos Productos, etc.
Objetivo Estratégico al que Pertenece	Corresponde al Objetivo y/o Objetivos Estratégicos que dentro del Mapa Estratégico la compañía se ha propuesto y a los cuales les ha asignado el correspondiente Plan.
Dependencia a la que Pertenece	Corresponde a la dependencia, ya sea Gerencia, Departamento u otro al cual se le ha asignado la responsabilidad de llevar su ejecución.
Responsable	Es la Persona, Funcionario o Cargo que se responsabiliza de la ejecución del Plan y de la Presentación de reportes de Avance y Seguimiento
Fecha de Inicio	Corresponde la Fecha en la cual se prevé comience el Plan de Acción. Se puede tomar la fecha de inicio de la primera actividad.
Fecha de Finalización	Corresponde a la Fecha en la cual se prevé termine el Plan de Acción. Se puede tomar la fecha de finalización de la última actividad.
Estado	Corresponde a la situación en la que se encuentra el Plan de Acción. Puede ser en Ejecución, en Diseño, en Aprobación, etc.
Indicadores de Gestión Asociados	Estos son los Indicadores, los cuales mejorara el Plan. Pueden ser los que miden los objetivos estratégico o nuevos Indicadores que se formulen para medir el impacto que pueda tener en la ejecución del Plan de Acción.
Definición de Metas	Son las metas que se han propuesto alcanzar asignadas a los Indicadores. Los años corresponden al horizonte de planeación que la empresa halla fijado su planeación o lo que dure el Plan.

Alcance general de la iniciativa	Corresponde a la descripción de los aspectos principales de la iniciativa.
Principales actividades a desarrollar	Corresponde a un listado de las principales actividades que comporta el proyecto de una manera lógica y secuencial.

Fuente: Datos procesados por la autora.


ANEXO 34. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Presupuesto

 <p style="font-size: 8px;">CONSTRUIMOS FUTURO</p>	FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
NOMBRE DE LA INICIATIVA:	IE-1 Proyecto de sensibilización y capacitación para las UAA's en diseño y ejecución presupuestal.					
Objetivo Estratégico al que Pertenece:	OCL-1 Ofrecer respuestas oportunas y anticipadas que solucionen los requerimientos de los clientes.					
Dependencia a la que Pertenece:	Sección de Presupuesto					
RESPONSABLE:	Celina Jerez	FECHA DE INICIO:	Julio de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2013			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	ICLR-1 Porcentaje de solicitudes atendidas.	95%	95%	95%	95%	95%
Indicador de Gestión 2	IEMR-1 Porcentaje de adición presupuestal.	15%	12%	10%	10%	10%
Indicador de Gestión 3	ICLI-1 Número de consultas en SIF para verificar la ejecución presupuestal.	24	24	24	24	24
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>Para asegurar el éxito de una excelente ejecución presupuestal por parte de las UAA's es necesario sensibilización y esquemas de interacción y de acuerdos de servicios con los clientes. La capacitación a los funcionarios responsables del planeamiento presupuestal y de su ejecución es el esquema más adecuado para controlar de manera positiva los indicadores asociados.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las UAA's que más generan traslados, ajustes y desfases presupuestales. • Diseñar curvas de ejecución de vigencias anteriores. • Diseñar plan de capacitación directa con dichas unidades. • Definir las jornadas de capacitación semestral. 						

FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

NOMBRE DE LA INICIATIVA:	IE-2 Proyecto para desarrollar una herramienta inteligente que permita reducir los errores.					
Objetivo Estratégico al que Pertenece:	OEM-2 Identificar los elementos críticos que son causantes de devolución de cuentas.					
Dependencia a la que Pertenece:	Sección de Presupuesto					
RESPONSABLE:	Celina Jerez	FECHA DE INICIO:	Enero de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2010			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
Indicador de Gestión 1	IEMR-2 Porcentaje de cuentas tramitadas sin devolución.	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
		90%	95%	95%	95%	95%
Indicador de Gestión 2	IEMR-3 Número de modificaciones presupuestales.	674	640	608	578	549
Indicador de Gestión 3	IEM-2 Horas de capacitación para reducir el volumen de cuentas devueltas y mejorar ejecución presupuestal.	10	8	5	5	5
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>Esta iniciativa estratégica tiene su importancia en que una vez desarrollada ayudará a reducir las devoluciones de cuentas. Su diseño esta enfocado a implementar restricciones en el SIF, de tal manera que el proceso de generación y trámite de cuentas tenga su flujo normal.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las UAA's que más generan devolución de cuentas. • Actualizar la lista de chequeo existente. • Diseñar la lista de chequeo en el SIF. • Ejecutar desarrollo de la lista de cheque. 						

ANEXO 35. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Tesorería.

		FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		IE-1 Sensibilización a proveedores y acciones de tipo administrativo para ordenadores del gasto.				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		OCL-1 Asegurar el pago oportuno de las cuentas generadas por los clientes.				
Dependencia a la que Pertenece:		Sección de Tesorería				
RESPONSABLE:	Margi Rey	FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2013			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	ICLR-1 Porcentaje de cuentas pagadas oportunamente.	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 2	ICLI-1 Porentaje de cuentas retenidas por falta de conocer información completa del proveedor.	5%	5%	3%	3%	2%
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>La primera estapa consiste en socializar a las UAA's la aplicación correcta de los procedimientos aprobados mediante resolución y las restricciones implementadas en el sistema para el registro del No de cuenta bancaria antes de generar la orden. Asimismo, desarrollar programas de sensibilización tanto a proveedores como a los funcionarios que contratan servicios con las UAA's. Una vez surtida esta etapa, viene la segunda que corresponde a la aplicación de acciones correctivas en caso del no cumplimiento de los procedimientos y la normatividad.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las UAA's críticas. • Desarrollar temática de capacitación. • Diseñar programa de capacitaciones. • Convocar los funcionarios de las UAA's. • Convocar proveedores. • Aplicar reglamento interno y acciones disciplinarias. 						

FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

NOMBRE DE LA INICIATIVA:		IE-2 Socialización del Sistema de Recaudo a través del código de barras e interactuar con entidades financieras				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		OCL-1 Asegurar el pago oportuno de las cuentas generadas por los clientes.				
Dependencia a la que Pertenece:		Sección de Tesorería				
RESPONSABLE:	Margi Rey	FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2013			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	IEMR-1 Porcentaje de Ingresos sin identificar.	1%	1%	1%	1%	1%
Indicador de Gestión 2	IEM-1 Número de consignaciones recibidas por entidades financieras sin cumplimiento de requisitos.	60	48	36	36	36
Indicador de Gestión 3	IEMR-2 Efectividad en los pagos por parte de la UIS.	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 4	IEM-2 Índice de liquidez.	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses	Mayor a 2 Meses
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>La iniciativa contempla adelantar acercamientos comerciales con las entidades financieras con las que la Universidad desarrolla el manejo de los recursos para que no reciban pagos a favor de la Universidad si no se cumplen con los requisitos establecidos en los procedimientos y normatividad. La segunda actividad de esta iniciativa se desarrollará con los ordenadores del gasto para que hagan uso del formato de recaudo con el código de barras. Si se desarrolla la iniciativa con un trabajo continuo y permanente entre las entidades financieras y ordenadores con seguridad contribuirán a disminuir el indicador de porcentaje de ingresos sin identificar.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de entidades financieras. • Buscar acercamientos para desarrollar las agendas de reuniones. • Desarrollar reuniones y pactar acuerdos de cumplimiento. • Programar reuniones con ordenadores del gasto. • Realizar reuniones de sensibilización. • Lograr acuerdos de cumplimiento con ordenadores del gasto. 						

FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

NOMBRE DE LA INICIATIVA:		IE-3 Proyecto para estructurar política Institucional sobre inversiones de los recursos financieros.				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		OEM-3 Realizar las inversiones de la Universidad como un proceso continuo y seguro.				
Dependencia a la que Pertenece:		Sección de Tesorería				
RESPONSABLE:	Margi Rey	FECHA DE INICIO:	Enero de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2013			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	IEMR-3 Porcentaje de inversión.	60-80%	60-80%	60-80%	60-80%	60-80%
Indicador de Gestión 2	IEML-3 Porcentaje de cuentas pendientes por pagar.	5%	5%	5%	5%	5%
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>Primero hay que definir la política que debe seguirse en torno a las inversiones para que todo se convierta en tema institucional y no de acuerdo a las personas que ocupan los cargos. En segunda instancia, es necesario seguir revisando de manera diaria los movimientos históricos de cuánto se recibe, cuánto se debe pagar y finalmente cuánto queda para invertir en las entidades financieras y otras opciones de inversión si son pertinentes. Otra acción que ayuda a tener claridad sobre cuánto se puede invertir es la planeación de mediano plazo (1 año) sobre los flujos mensuales requeridos para los planes de compra de todas las dependencias de la UIS y con base en ello analizar la cantidad de recursos que se requieren y quedan disponibles y los plazos en los que se puede comprometer dichos recursos mediante las transacciones financieras de inversión.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Establecer el marco general para el diseño de la política de inversiones en entidades financieras. • Diseñar la política institucional sobre inversiones. • Adelantar el trámite de socialización, sensibilización y aplicación de la política. • Revisar diariamente los saldos y los compromisos. • Revisar los comportamientos históricos para conocer cuánto se recibe, cuánto se debe pagar y lo disponible para invertir. • Revisar los flujos necesarios para los planes de compra a mediano y largo plazo. • Analizar cuánto hay disponible, cuánto va entrar y definir las cantidades que quedan para invertir. • Definir los plazos de tiempo para las inversiones. • Realizar las inversiones más favorables para los intereses de la UIS. 						

ANEXO 36. Formato de las Iniciativas Estratégicas de la Sección de Contabilidad

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO		FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		IE-1 Jornadas de capacitación para ordenadores del gasto.				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		OCL-1 Garantizar la entrega de información confiable, relevante y comprensible.				
Dependencia a la que Pertenece:		Sección de Contabilidad				
RESPONSABLE:	Juan de Jesus Muñoz	FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2013			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	ICLR-1 Cumplimiento del calendario de entrega de informes.	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 2	IEMR-1 Porcentaje de Cumplimiento de los compromisos por parte de las Secciones de la División Financiera y otras dependencias.	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 3	IEMI-1 Número de reuniones mensuales realizadas con las partes interesadas.	10	10	10	10	10
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>Los ordenadores del gasto deberán entender que todas las facturas deben cumplir con los requisitos de ley con el fin de poder acceder a la devolución del IVA. Si una factura no cumple con los requisitos, la DIAN no devuelve dicho valor y esto ocasiona un daño fiscal para la Universidad y por lo tanto alguien debe responder con su pecunio. Todo lo anterior implica que para evitar todos estos problemas referenciados la Sección de Contabilidad debe esforzarse por capacitar a los ordenadores del gasto y sus colaboradores primarios para que interioricen los principales requisitos que debe cumplir una factura y cuando se envíe para pago los requisitos deben haberse surtido. Esta iniciativa es importante para que la información fluya con calidad y agilidad a fin de poder realizar los informes a tiempo y con los requisitos exigidos por los entes de control y partes interesadas.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar UAA's críticas. • Desarrollar contenidos de las temáticas. • Coordinar con las UAA's para programar las jornadas de capacitación. • Desarrollar las jornadas en las fechas previstas y con la intensidad diseñada. 						

ANEXO 37. Formato de las Iniciativas Estratégicas del Grupo de Inventarios.

 Universidad Industrial de Santander CONSTRUIMOS FUTURO		FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		IE-2 Plan para mejorar el Módulo de Inventarios.				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		OCL-1 Mantener el control del inventario de los bienes muebles de la Universidad.				
Dependencia a la que Pertenece:		Grupo de Inventarios.				
RESPONSABLE:	Carlos León	FECHA DE INICIO:	Enero de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2010			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	ICLR-1 Porcentaje de elementos marcados encontrados en las pruebas selectivas.	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 2	IEMR-1 Porcentaje de marcación de bienes.	80%	90%	95%	100%	100%
Indicador de Gestión 3	IEMR-2 Efectividad de las Pruebas Selectivas.	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 4	IEMR-3 Eficiencia de acuerdos planeados.	90%	95%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 5	ICLL-1 Porcentaje de caracterización de los elementos marcados.	30%	45%	60%	80%	100%
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>La labor del Grupo de Inventarios debe ir más allá de localizar los bienes y marcarlos, como ha ocurrido hasta hoy. La iniciativa estratégica debe evolucionar para que el Módulo de Inventarios sea objeto de un rediseño y ampliado para manejar más variables de tal manera que cuando una unidad solicite la adquisición de un bien o equipo, el Grupo de Inventarios pueda cruzar dicha solicitud y visualizar si dicho elemento ya existe dentro de la Institución. De otra parte, también podrá permitirle enviar para un UAA's equipos o bienes que han sido dados de baja al analizar la base de datos.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar la caracterización de los elementos. • Identificar necesidades de las diferentes UAA's. • Evaluar capacidad y cobertura actuales del Módulo de Inventarios. • Evaluar tipo de información a manejar y definir necesidades de cobertura para el módulo mejorado. • Entregar oficialmente a la División de Servicios de Información los requerimientos necesarios para el Módulo de Inventario mejorado. • Presupuestar el valor de la inversión. • Realizar seguimiento al desarrollo de las actividades que adelanta la División de Servicios de Información en relación con el proyecto. • Involucrar las siguientes UAA's: División de Mantenimiento Tecnológico, División de Servicios de Información y División Planta Física. • Alimentar bases de datos. • Realizar las pruebas requeridas. • Poner en desarrollo el Módulo de Inventarios mejorado. 						

ANEXO 38. Formato de las Iniciativas Estratégicas de Estampilla PRO UIS.

 <p style="font-size: small;">CONSTRUIMOS FUTURO</p>	FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS					
NOMBRE DE LA INICIATIVA:	IE-1 Actualización de la Base de Datos de recaudadores de la Estampilla PRO UIS					
Objetivo Estratégico al que Pertenece:	OCL-1 Asegurar el control de los recursos recaudados por el programa Estampilla Pro UIS.					
Dependencia a la que Pertenece:	Unidad de Apoyo Estampilla PRO UIS.					
RESPONSABLE:	Luis Eduardo Becerra	FECHA DE INICIO:	Enero de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2010			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	ICLR-1 Entes obligados a reportar.	600	1200	12000	12000	12000
Indicador de Gestión 2	ICLI-1 Entes obligados a reportar que cumplen con la Ley.	500	1100	1100	1100	1100
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>Para poder actualizar la base de datos de los recaudadores es necesario iniciar una serie de acercamientos con la oficina de la Gobernación de Santander encargada del recaudo y que depende de la Secretaria de Hacienda, para obtener la información básica de los entes recaudadores en cada uno de los municipios del departamento de Santander, entre otros están colegios, universidades, entidades descentralizadas, centros de salud, hospitales, escuelas, lotería, etc. Adicionalmente, conocer el nombre del responsable de cada ente recaudador. Otra acción prevista debe ser el acercamiento con la empresa <i>Sistemas y Computadores</i>, responsable del desarrollo del software de recaudo de la Gobernación. También se deberán adelantar acciones tendientes a lograr consolidar la base de datos en línea con la Gobernación. La importancia de este aspecto es la obtención de información en tiempo real cuando se produzcan cambios en las condiciones de los entes recaudadores.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar reuniones entre la Gobernación de Santander y la UIS. • Coordinar acercamientos con Sistemas y Computadores. • Buscar acuerdos de gestión entre la Universidad, Gobernación de Santander y <i>Sistemas y Computadores</i>. • Compartir información. • Analizar información y tomar decisiones. • Desarrollar interfase para tener información en línea. 						

FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

NOMBRE DE LA INICIATIVA:	IE-2 Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS.		
Objetivo Estratégico al que Pertenece:	OEM-1 Garantizar la identificación de la procedencia de los recursos recaudados por el programa Estampilla PRO UIS.		
Dependencia a la que Pertenece:	Unidad de Apoyo Estampilla PRO UIS.		
RESPONSABLE:	Luis Eduardo Becerra	FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2010

INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
		META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 1	IEMR-1 Porcentaje de recursos identificados	50%	75%	90%	90%	90%
Indicador de Gestión 2	IEMR-2 Calidad del recaudo	70%	85%	100%	100%	100%
Indicador de Gestión 3	IEMI-2 Avance de la iniciativa Diseño y desarrollo de Sistema de Información para Estampilla PRO UIS	100%	100%	100%	100%	100%



ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA

En la actualidad no se tiene un sistema autónomo de recaudo para el programa de Estampilla PRO UIS, solamente existe el sistema de recaudo de la Universidad. Se tiene previsto en el Plan de Gestión de la UIS para el 2009, el diseño y desarrollo de una estructura propia y que deberá interactuar con el SIF, se prevé que se tendrá listo a finales del 2010.

PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR

- Identificar los proveedores del recaudo al interactuar en línea con la base de datos de la Gobernación.
- Identificar los actores que alimentarán el sistema tales como la unidad de Estampilla, Sección de Tesorería como ente principal de recaudo de la UIS, Presupuesto y Rectoría.
- En el proceso de diseño se tendrá:
 - Diseño del proceso.
 - Modelamiento del sistema de datos.
 - Programación y desarrollo del software.
- Puesta en marcha del nuevo sistema de información.

ANEXO 39. Formato de las Iniciativas Estratégicas de Cartera

 Universidad Industrial de Santander <small>CONSTRUIMOS FUTURO</small>		FORMATO PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS				
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		IE-1 Sensibilización de los programas de financiación y el sistema de recaudo.				
Objetivo Estratégico al que Pertenece:		OEM-1 Interactuar con la UAA's para que realicen el cobro oportuno de su cartera y OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's. OEM-2 Monitorear el estado de las cuentas por cobrar de todas las UAA's.				
Dependencia a la que Pertenece:		Unidad de Apoyo Cartera				
RESPONSABLE:	Luis Eduardo Becerra	FECHA DE INICIO:	Marzo de 2009			
ESTADO:	En Planeación	FECHA DE FINALIZACION:	Diciembre de 2010			
INDICADORES DE GESTION ASOCIADOS		DEFINICIÓN DE METAS				
Indicador de Gestión 1	ICLR-1 Cartera de la Universidad Industrial de Santander	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	META 2013
Indicador de Gestión 2	IEMR-1 Efectividad de cartas enviadas	5%	5%	5%	5%	5%
Indicador de Gestión 3	IEMI-1 Porcentaje de facturas debidamente diligenciadas.	95%	100%	100%	100%	100%
ALCANCE GENERAL DE LA INICIATIVA						
<p>Esta iniciativa busca sensibilizar a las UAA's sobre el manejo del sistema de recaudo con el cual cuenta la Universidad, para realizar el cobro oportuno de la cartera. Adicionalmente, se pretende socializar los programas de financiación existentes para evitar la realización de créditos directos por parte de la Universidad con los estudiantes.</p>						
PRINCIPALES ACTIVIDADES A DESARROLLAR						
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los diferentes tipos de deudores morosos. • Preparar temática para la socialización. • Convocar para las reuniones de sensibilización a los deudores. • Realizar las reuniones programadas de sensibilización. 						

ANEXO 40. Portafolio del Capital Humano de la División Financiera.

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	
Procesos Estratégicos	PLANEACIÓN INTEGRADA	FORTALECER LAS HABILIDADES DE LOS ACTORES DEL PROCESO	MEJORAMIENTO DEL SIF PARA ASEGURAR EFICACIA	SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO	SATISFACER NECESIDADES DE LAS UAA'S	NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA	INFORMES EFECTIVOS A LA ALTA DIRECCIÓN Y ENTIDADES EXTERNAS
Familias de Cargos Estratégicos	<i>Jefe División Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección</i>	<i>Auxiliares Jefes de Sección</i>	<i>Facilitador de Calidad- Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección Jefe División</i>	<i>Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección Auxiliares</i>
Competencias laborales	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Metodología del aprendizaje (mejorar habilidades de expresión oral y escrita)	Creatividad (capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno)	Capacidad para identificar y plantear soluciones	Capacidad de negociación	Orientación al de servicio al cliente	Etica profesional	Capacidad de abstracción, análisis y síntesis

Fuente: Datos procesados por la autora.

ANEXO 41. Portafolio del capital de Información de la División Financiera.

	Planificación de la Actividad Financiera		Procesos de operaciones, transacciones y controles		Desarrollo de Acuerdos con clientes internos y externos		Cumplimiento Externo	
Procesos Estratégicos	PLANEACIÓN INTEGRADA	FORTALECER LAS HABILIDADES DE LOS ACTORES DEL PROCESO	MEJORAMIENTO DEL SIF PARA ASEGURAR EFICACIA	SISTEMA DE ADMINISTRACION DEL RIESGO	ACUERDOS DE NIVELES DE SERVICIO	SATISFACER NECESIDADES DE LAS UAA'S	NORMATIVIDAD Y REGLAMENTACIÓN DE LA ACTIVIDAD FINANCIERA	INFORMES EFECTIVOS A LA ALTA DIRECCIÓN Y ENTIDADES EXTERNAS
Familias de Cargos Estratégicos	<i>Jefe División Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección</i>	<i>Auxiliares Jefes de Sección</i>	<i>Facilitador de Calidad- Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección Jefe División</i>	<i>Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección</i>	<i>Jefes de Sección Auxiliares</i>
Aplicaciones Analíticas	Calendario actividades de la División Financiera		Manual de Usuario del SIF	Mapa de Riesgos	Evaluación del nivel de satisfacción de las UAA'S		Enlace para la consulta de la normatividad financiera y contable	Informe de Inversiones para el Ministerios de Hacienda.
Infraestructura Tecnológica	Sistema de información integrado para el manejo de la inversión					Diseño y desarrollo de la página web de la División Financiera		

Fuente: Datos procesados por la autora.