

**DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE HACE PARTE DEL
MACROPROCESO DE ESTRATEGIA DE LA RED DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, BAJO LOS LINEAMIENTOS
DADOS POR LA NTC 9001:2008.**

KELLY PATRICIA PARRA VALDERRAMA



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESPECIALIZACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2011

**DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA QUE HACE PARTE DEL
MACROPROCESO DE ESTRATEGIA DE LA RED DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA, BAJO LOS LINEAMIENTOS
DADOS POR LA NTC 9001:2008.**

KELLY PATRICIA PARRA VALDERRAMA

**TRABAJO DE GRADO PARA OBTENER EL TÍTULO DE ESPECIALISTA DE SISTEMAS
INTEGRADOS DE GESTIÓN**

**DIRECTOR DE LA MONOGRAFÍA
MBA. WILLIAM HOYOS TORRES
DOCENTE FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESPECIALIZACIÓN DE SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTIÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2011

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bucaramanga, 9 de Diciembre de 2011

DEDICATORIA

Dedico esta monografía a Dios por ser quien ha estado a mi lado en todo momento dándome las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día y seguir adelante rompiendo todas las barreras que me presentan.

A mis padres y a mi abuela Rita que gracias a ellos soy quien soy hoy en día, son a ellos a quien les debo todo, horas de consejos, de regaños, de reprimendas de tristezas y de alegrías de las cuales estoy muy seguro que las han hecho con todo el amor del mundo para formarme como un ser integral y de las cuales me siento extremadamente orgullosa.

También agradezco a todos los profesores que han compartido conmigo sus conocimientos, enseñanzas, consejos y el apoyo incondicional para ser hoy una especialista integral.

AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a Dios, por estar conmigo, por permitirme la fortaleza en mi corazón, en iluminar mi caminar, que muchas veces estuvieron llenos de triunfos y de espinas que supe superar y salir adelante hasta llegar a lo que soy en el día de hoy Ingeniera Industrial Especialista en Sistemas Integrados de Gestión de la Universidad Pontificia Bolivariana y por regalarme a las personas que tanto amo y quiero que han sido el motor de mi vida que me han acompañado durante toda mi vida.

A mis padres y mi abuela por brindarme la estabilidad emocional, económica, sentimental para poder llegar hasta este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes. Gracias por ser siempre mi inspiración para alcanzar mis metas, por enseñarme que cuando uno quiere alcanzar los sueños, los realiza con ganas y con esfuerzo que al final llega la buena recompensa.

A los profesores de la Universidad UPB quienes con sus conocimientos, enseñanzas y consejos formaron a una especialista íntegra y profesional en el campo de los Sistemas Integrados de Gestión.

A la Dirección de Planeación de la Universidad Pontificia Bolivariana que me permitieron desarrollar la monografía para poder obtener mi título de Especialista Sistemas Integrados de Gestión, creyendo en mis capacidades para realizar y aplicar mis conocimientos adquiridos durante la especialización.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	16
1.1. UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	16
1.2. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	16
1.2.1. Misión	16
1.2.2. Visión	16
1.2.3. Principios y valores	16
1.2.4. Estructura organizacional	17
1.3. DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN	18
1.3.1. Reseña histórica	18
1.3.2. Responsabilidades	19
1.3.3. Número de empleados del departamento	20
2. ANTECEDENTES	21
3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. OBJETIVOS	25
5.1. OBJETIVO GENERAL	25
5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	25
6. MARCO TEÓRICO	26
6.1. INTRODUCCIÓN	26
6.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD	27
6.2.1. Control de calidad	28
6.2.2. Aseguramiento de la calidad	28
6.2.3. Calidad total	28
6.2.4. Sistema de gestión de la calidad	29
6.3. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN (ISO)	29
6.3.1. Estructura de la ISO	30
6.3.2. Estructura de la serie ISO 9000:2000	30
6.3.3. Principio de la calidad	32
6.4. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001	33
6.4.1. Enfoque basado en procesos	33
7. TÉRMINOS Y DEFINICIONES	36
8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS	37

8.1. DIAGNÓSTICO INICIAL	37
8.2. DOCUMENTACIÓN DEL PROCESOS GESTIÓN ESTRATÉGICA	40
8.2.1 Caracterización de proceso	41
8.2.2 Procedimientos	47
8.2.3 Formatos e instructivos	63
8.3. DIAGNÓSTICO FINAL DEL PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA	66
9. CONCLUSIONES	69
10. RECOMENDACIONES	70
 BIBLIOGRAFÍA	
ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro No. 1: Proceso Gestión Estratégica de la Red de Procesos – Versión 1	37
Cuadro No. 2: Proceso Gestión Estratégica de la Red de Procesos – Versión 2	41
Cuadro No. 3: Procedimiento para el Proceso Gestión Estratégica	47
Cuadro No. 4: Subprocesos y Procedimientos para el Proceso Gestión Estratégica	48

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Estructura Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana	17
Figura 2: Evolución de la Calidad	28
Figura 3: Estructura de la ISO	30
Figura 4: Estructura de la Serie ISO 9000:2008	31
Figura 5: Modelo de un Sistema de Gestión de la Calidad Basado en Procesos	34
Figura 6: Resultados del Diagnóstico Inicial	39
Figura 7: Planeación Estratégica	42
Figura 8: Comparación del Diagnóstico Inicial y Final	66

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla No. 1: Lista de Verificación	38
Tabla No. 2: Proceso de Gestión Estratégica	67

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Caracterización de Procesos	73
Anexo B: Caracterización del Proceso Dirección Estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Medellín	75
Anexo C: Plan de Desarrollo 2011 – 2015	77
Anexo D: Formato de Procedimientos	91
Anexo E: Marco Teórico que Sustenta la Planeación Estratégica Institucional	94
Anexo F: Flujogramas	109
Anexo G: Formato Análisis Tendencias del Desarrollo	116
Anexo H: Formato Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas	118
Anexo I: Formato Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades	120
Anexo J: Formato Análisis Relacional Matriz DOFA	122
Anexo K: Formato Plan Operativo	125
Anexo L: Formato de Presupuesto	127

RESUMEN

TÍTULO: Documentación del Proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macroproceso de Estrategia del Departamento de Planeación de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, bajo los lineamientos dados por la NTC 9001:2008.

AUTOR: Kelly Patricia Parra Valderrama

DIRECTOR: MBA. William Hoyos Torres

FACULTAD: Facultad de Ingeniería Industrial

El “Proceso Gestión Estratégica” de la Universidad Pontificia Bolivariana tiene el objetivo de diseñar, elaborar y socializar el Plan de Desarrollo de la institución, para lo cual se estructuró, con el apoyo de una estudiante de la especialización de Sistemas Integrados de Gestión, documentar el proceso bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad, incluyendo todos los aspectos propios o externos que afectan su desempeño, con el fin de ofrecer un mejor servicio a la comunidad universitaria.

Para desarrollar este proyecto se realizó un diagnóstico inicial, a través de una lista de verificación conforme a los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, de manera que se verificó con exactitud cuáles son los documentos requeridos por la norma y a cuales se están dando cumplimiento y así poder determinar las actividades necesaria para diseñar y documentar con éxito el Proceso Gestión Estratégica.

Se determinaron las actividades a desarrollar, definidas por jefatura y posteriormente se elaboró la documentación requerida para garantizar que los propósitos establecidos fueran coherentes con las acciones realizadas y que se estuvieran desarrollando los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los usuarios y los reglamentarios, estableciendo caracterizaciones, procedimientos, instructivos, formatos y registros de la información necesaria para suministrar evidencia del cumplimiento de los requisitos y del desarrollo eficaz del sistema.

La documentación del Proceso Gestión Estratégica permitió que la Dirección de Planeación fortaleciera las estrategias implementadas para el diseño, elaboración y socialización del Plan de Desarrollo de la institución para permanecer en el mercado y aumentar la satisfacción de todos los usuarios.

PALABRAS CLAVES: Proceso Gestión Estratégica, Plan de Desarrollo, Sistema de Gestión de la Calidad, Documentación,

VºBº DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

SUMMARY

Title: Documentation of management strategic process that is part of the Macroprocess strategy of the Department of planning of the Pontificia Bolivariana University branch Bucaramanga under the guidelines given by the NTC 9001: 2008

Author: Kelly Patricia Parra Valderrama

DIRECTOR: MBA. William Hoyos Torres

Faculty: Faculty of Industrial Engineering

"Strategic management process" of the Pontificia Bolivariana University aims to design, elaborate and socialize the Development Plan of the institution, which was structured, with the support of a student of the specialization of integrated management systems, document the process under the guidelines of the quality management system, including own or external aspects that affect their performance in order to provide a better service to the University community.

To develop this project was conducted an initial diagnosis, through a checklist in accordance with the requirements of the Standard Colombian Police ISO 9001: 2008, so we checked exactly what are the documents required by the standard and to which they are taking compliance and to determine the necessary for designing and documenting successful strategic management process activities.

Identified activities to be developed, defined by Headquarters and subsequently developed the documentation required to ensure that the established purposes are consistent with the actions carried out and that they were developing processes appropriate to comply with the requirements of users and the regulatory, establishing characterizations, procedures, instructions, formats, and registries of information required to provide evidence of compliance with the requirements and the efficient development of the system.

The documentation for the strategic management process enabled the Directorate of planning to strengthen the strategies implemented for the design, development and socialization of the Development Plan of the institution to remain in the market and increase the satisfaction of all users.

Key words: Strategic management process, Development Plan and the quality management system documentation,

Vº Bº DIRECTOR OF DEGREE WORK

INTRODUCCIÓN

Es necesario generar cambios en las organizaciones que les permitan ser competitivas en un mercado dispuesto a mejorar, generando estrategias que lleven a la satisfacción de los clientes y el reconocimiento del servicio, pero así mismo, provocando un mayor requerimiento de altos estándares de calidad.

De otra parte, “la expansión, diversificación y privatización de los sistemas de educación superior, han originado una creciente preocupación en el mundo entero por la calidad de sus procesos y por sus resultados tanto en los países desarrollados como las naciones en vía de desarrollo. Muchos de estos países se encuentran en un proceso de diseño de nuevos sistemas de gestión externa de la calidad dentro de sus propias fronteras y es así como uno de los enfoques de común ocurrencia para abordar esta tarea es el establecimientos de los así llamados sistemas de acreditación”¹

En esta tónica, la Universidad Pontificia Bolivariana en búsqueda de su desarrollo y mejoramiento continuo, decidió seguir en el proceso que inició con la obtención de la Acreditación Institucional, con el que se confirma la excelente calidad de la educación profesional impartida en sus programas académicos, contemplando a su vez la implementación de herramientas que permitan mejorar el desempeño de la institución, por lo cual se ha decidido Documentar el Proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macro Proceso de Estrategia del Departamento de Planeación de la Universidad Pontificia Bolivariana bajo los lineamientos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, siendo esta norma una herramienta de gestión sistemática y transparente que permitirá lograr eficiencia en los procesos y ser una carta de presentación ante el mundo, generando satisfacción y mayor confiabilidad a los clientes.

La Norma de Calidad ISO 9000 señala que los “Resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso” y para esto, la Universidad Pontificia Bolivariana actualmente se encuentra modificando su modelo de gestión por funciones para pasar a una gestión por procesos; donde el departamento de Planeación es la encargada del diseño e implementación del

¹ Adoptado de “Estudios de caso sobre acreditación en Colombia, Hungría, India, Filipinas y Estados Unidos: tan similares pero diferentes”. Disponible en: http://www.cna.gov.co/1741/articles-186502_doc_academico7.pdf

plan de desarrollo de la Red de Procesos; incluyendo todos los aspectos internos o externos que afecten el desempeño, con el fin de satisfacer las acciones encaminadas al ordenamiento, gestión de recursos y ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permitan a la universidad cumplir con su Misión y Objetivos.

El presente documento es el resultado del trabajo de grado en la modalidad de monografía, donde se describe con mayor énfasis e cada uno de los capítulos, la metodología empleada y las actividades necesarias para llevar a cabo el diagnóstico, diseño y documentación del Procesos Gestión Estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, bajo los lineamientos de la NTC ISO 9001:2008.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

1.1. UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

La Universidad Pontificia Bolivariana es una institución de educación superior de carácter privado, sin ánimo de lucro, la cual orienta su labor a la instauración de una sociedad más civilizada, más culta y más justa, inspirada en los valores del evangelio; la UPB es factor positivo de desarrollo, orientación, crítica y transformación de la sociedad.

1.2. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

1.2.1. Misión: La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como misión la formación integral de las personas que la constituyen, mediante la evangelización de la cultura, la búsqueda de la verdad en los procesos de docencia, investigación y proyección social y la reafirmación de los valores desde el humanismo cristiano para el bien de la sociedad².

1.2.2. Visión: La Universidad Pontificia Bolivariana tiene como visión ser una institución católica, de excelencia educativa en la formación integral de las personas, con liderazgo ético, científico y social al servicio del país³.

1.2.3. Principios y valores: La Universidad Pontificia Bolivariana, como Institución Educativa de la Iglesia Católica, promueve y apoya, desde el Espíritu del Evangelio, los siguientes valores⁴:

-  Reconocimiento y respeto por cada una de las personas, sin discriminación alguna
-  La búsqueda de la verdad y el conocimiento
-  La Solidaridad
-  La Justicia
-  La Honradez
-  La Creatividad e innovación
-  El compromiso con la paz y el desarrollo del país

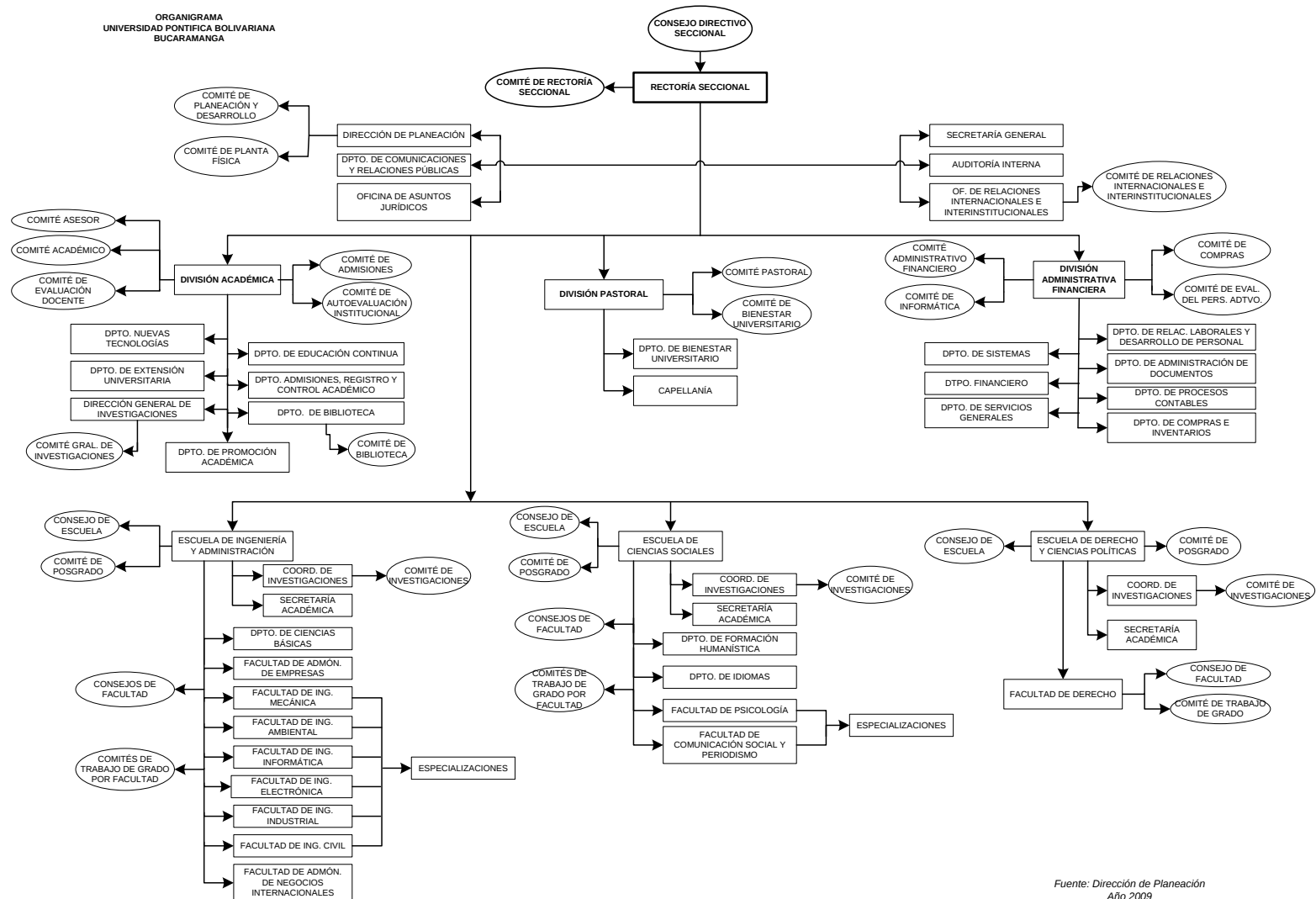
²Portal de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga. 2010 [Citado el 04 de Abril de 2011]. Disponible en: http://www.upbbga.edu.co/filesupb/planeacion/p2011_2015_5.pdf

³ Ibid., p. 11

⁴ Ibid., p. 11

1.2.4. Estructura organizacional

Figura No. 1: Estructura Organizacional de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga



Fuente: Dirección de Planeación
Año 2009

1.3. DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN

El Director del Departamento de Planeación es el Dr. Luis Alfonso Díaz Nieto (^{5*}), hace una descripción de cada uno de los numerales señalados a continuación:

1.3.1. Reseña histórica: Durante el inicio de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga en el año 1990 y 1991 se realizaba las labores de Planeación por medio de la Vicerrectoría Académica, quien fue la encargada de realizar el Plan de Puesta en Marcha que consistía en planear el funcionamiento de la universidad; años después se creó la Jefatura de Planeación a cargo del Doctor Miguel José Pinilla.

En agosto del año 2000 se efectuaron cambios en el nombre del departamento a Dirección de Planeación y asume la dirección el Doctor Luis Alfonso Díaz Nieto donde realizo el Plan de Desarrollo 2000 – 2004.

El Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), visita a la UPB de Medellín para el año 2001, donde le hace una serie de recomendaciones a la renovación del sistema; donde la universidad decide iniciar para el año 2002 el Proceso de acreditación, donde se derivan algunas decisiones y entre ellas seguir implementando la gestión por procesos y el Plan de Desarrollo 2000 – 2004 y para el 2003 las aplicaciones del BANNER y el ICEBERG.

Para el año 2004 se comenzó a nivel nacional la implementación del sistema BANNER, el modelo de este software está orientado a procesos, donde se resolvió pasar de gestión por funciones a gestión por procesos para logra una administración más integrada en un mismo proceso en el cual pueden intervenir personas de diferentes departamentos de la universidad y al gestionarlo basado en indicadores con el fin de tener en cuenta las necesidades de los clientes internos y externos.

Con los antecedentes de la seccional de Medellín, la seccional de Bucaramanga desde su gestión se inició los procesos sistémicos; para el año 2005 - 2009 se incluyó el proyecto de la gestión por proceso con las siguientes acciones que actualmente se están llevando a cabo:

-  Determinar la Red de Procesos
-  Ficha de Procesos
-  Manual de Procedimientos

⁵ NIETO Díaz Luis Alfonso. Director de Planeación. Dirección de Planeación. Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga. Marzo de 2011. Bucaramanga, Colombia.

Dentro del Plan de Desarrollo 2011 – 2015 esta propuesto buscar la acreditación institucional de la seccional Bucaramanga pero su principal objetivo es mejorar la calidad de la universidad en todos los procesos independientemente de la acreditación; debido a que con estas mejoras conllevan a obtener la acreditación institucional.

1.3.2. Responsabilidades

El 16 de Marzo de 2009 por medio de la Resolución Rectoral No. 028 – 09, se modifican y se asignan nuevas responsabilidades a la Dirección de Planeación de la Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga; las siguientes responsabilidades en las áreas de:

Planeación Estratégica:

- a) Hacer los diagnósticos estratégicos que sirvan de referente para el análisis situacional de la Universidad.
- b) Realizar estudios que permitan definir las áreas estratégicas de conocimiento que orienten el futuro direccionamiento académico de la Universidad.
- c) Realizar estudios sobre el real impacto de los servicios que ofrece la institución.
- d) Evaluar el mercado laboral y contrastarlo con la oferta académica de la Universidad.
- e) Determinar los factores de interés institucional y los objetivos estratégicos anuales asociados a cada uno de ellos.
- f) Coordinar, junto con las autoridades universitarias, la elaboración, ejecución, evaluación, ajustes del Plan de Desarrollo Institucional.
- g) Establecer mecanismos para el monitoreo y evaluación del Plan de Desarrollo.
- h) Definir las necesidades prioritarias de planta física para la elaboración del Plan Maestro.
- i) Establecer un plan anual de adecuaciones y/o construcciones de planta física.

Gestión de Procesos y Calidad

- a) Proponer, para su aprobación por parte del Comité de Planeación y Desarrollo, la Red de Procesos.
- b) En colaboración con las diferentes dependencias universitarias, elaborar las fichas de caracterización de todos los procesos y procedimientos e instructivos asociados y mantenerlos actualizados.
- c) Diseñar y elaborar los flujogramas asociados a los procesos y procedimientos que lo requieran.
- d) Realizar y mantener actualizada la documentación de los procesos, incluidos los procedimientos, flujogramas, instructivos y relación de documentos de soporte.

- e) Establecer mecanismos para el seguimiento, evaluación y mejoramiento continuo de los procesos y procedimientos.
- f) Realizar los ajustes derivados del seguimiento y evaluación de los procesos.
- g) Recibir y direccionar a las instancias correspondientes las quejas y sugerencias recibidas por la Web.
- h) Elaborar un informe consolidado bimensual de las quejas, sugerencias y solicitudes de información recibidas por la web.
- i) Establecer mecanismos para evaluar el grado de satisfacción, de los usuarios internos y externos, con los servicios prestados por la Universidad.

Gestión de la Información Estadística:

- a) Definir los requerimientos de datos estadísticos que cada dependencia debe suministrar; revisar y consolidar la información para elaborar los reportes estadísticos.
- b) Elaborar anualmente el Reporte estadístico por períodos quinquenales.
- c) Elaborar anualmente el Informe Social.
- d) Apoyar, con la información estadística requerida, los procesos de acreditación y registro calificado.
- e) Consolidar semestralmente la información estadística solicitada por el SNIES.
- f) Realizar análisis estadísticos.
- g) Socializar anualmente los principales indicadores de gestión de la institución.

1.3.3. Número de empleados del departamento

El Departamento de Planeación actualmente se encuentra conformado por 5 empleados permanentes, los cuales se encuentran organizados de la siguiente forma:

 Dirección del Departamento de Planeación
Doctor Luis Alfonso Díaz Nieto

 Profesionales Administrativos Adscritos al Departamento de Planeación
Norma Dominy García Monsalve
Fislaine Castillo Ariza
Lina María Angarita

 Secretaria
Erika Milena Gutiérrez Moreno

2. ANTECEDENTES

El doctor Luis Alfonso Díaz Nieto, señaló que la Universidad Pontificia Bolivariana en su empeño de mejoramiento continuo consideró convenientemente para el año 2004 a nivel nacional la implementación del sistema BANNER, el modelo de este software está orientado a procesos, donde se resolvió pasar de gestión por funciones a gestión por procesos para logra una administración más integrada en un mismo proceso en el cual pueden intervenir personas de diferentes departamentos de la universidad y al gestionarlo basado en indicadores con el fin de tener en cuenta las necesidades de los clientes internos y externos.

En el empeño de mejorar continuamente, se ha considerado convenientemente optimizar su gestión bajo una concepción de homologación nacional, eficiencia y transparencia; razón por la cual en su plan de desarrollo 2005 – 2009 considera dentro de su línea estratégica “Gestión eficiente y eficaz”, el proyecto de Gestión por Proceso, en el cual se plantea el desarrollo de acciones estratégicas como lo son: la determinación de la red de procesos, la elaboración de fichas de procesos y de manual de procedimientos acordes con las aplicaciones Banner y ICEBERG y finalmente la socialización y evaluación de los procesos.

Con base en las acciones estratégicas anteriormente mencionadas, en el Departamento de Planeación nace la inquietud para el mejoramiento continuo de los procesos basados en el Sistema de Gestión de Calidad en el primer semestre del 2011, gracias al actual Dirección de Planeación, quien tiene conocimiento sobre el tema, apuntando a lo que la universidad deseaba, despertando así el interés en su equipo de trabajo en el desarrollo del Sistema bajo la NTC ISO 9001:2008 y se comienza con los primeros avances documentados para el Macroproceso de Estrategia de la Red de Procesos.

Debido a la importancia que representa la Red de Procesos para el buen desarrollo del Macro Proceso de Estrategia de la Universidad Pontificia Bolivariana y de su contribución tanto al cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad, el cual contempla dentro de sus objetivos alcanza altos estándares de calidad en sus programas académicos a través de los diferentes procesos; es importante que éste proceso, más que otra dependencia de la Institución, se convierta en una variable de Calidad necesaria e implícita en el proceso de acreditación institucional y de los programas a nivel de pregrado y posgrado.

Una vez tomada la decisión de iniciar el trabajo del montaje del Sistema de Gestión de Calidad para el Macroproceso de Estrategia de la Red de Proceso, busca la asesoría profesional en el tema y es así como la Dirección del Departamento de Planeación acepta el apoyo de una estudiante de la Especialización de Sistema de Gestión de la Calidad para el diseño y la documentación del Sistema.

3. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La Norma de Calidad ISO 9000 señala que los “Resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso” y para esto, la Universidad Pontificia Bolivariana actualmente se encuentra modificando su modelo de gestión por funciones para pasar a una gestión por procesos; donde el departamento de Planeación es la encargada del diseño e implementación del plan de desarrollo de la Red de Procesos; se tiene como objetivo de afianzar la calidad de las actividades para el proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macro Proceso de Estrategia, con el fin de diseñar, documentar e implementar los lineamientos del Sistema de Gestión de la Calidad de la NTC 9001 – 2008, incluyendo todos los aspectos internos o externos que afecten el desempeño, con el fin de satisfacer las acciones encaminadas al ordenamiento, gestión de recursos y ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permitan a la universidad cumplir con su Misión y Objetivos.

4. JUSTIFICACIÓN

Debido a la importancia que representa la Red de Procesos para el buen desarrollo del Macro Proceso de Estrategia de la Universidad Pontificia Bolivariana y de su contribución tanto al cumplimiento de la Misión y Visión de la Universidad, el cual contempla dentro de sus objetivos alcanza altos estándares de calidad en sus programas académicos a través de los diferentes procesos; es importante que éste proceso, más que otra dependencia de la Institución, se convierta en una variable de Calidad necesaria e implícita en el proceso de acreditación institucional y de los programas a nivel de pregrado y posgrado.

El alcance de esta monografía consiste en la Documentación del Proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macro Proceso de Estrategia de la Red de Procesos del departamento de Planeación de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, para aportar una parte de los requisitos con el Sistema de Gestión de la Calidad bajo los lineamientos de la NTC 9001 – 2008.

Para la Documentación del Proceso de Estrategia, se pretende realizar un diagnóstico inicial del Sistema de Gestión de la Calidad, a través de una lista de verificación conforme a los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001:2008, de manera que se verifique con exactitud a cuales de los “DEBE” contenidos en ella se están dando cumplimiento y así poder determinar las actividades necesarias para diseñar y documentar con éxito el SGC.

El Sistema de Gestión de Calidad, permitirá que el Departamento de Planeación fortalezca las estrategias que se van a implementara por la Institución en el mercado, potenciar el Talento humano en cuanto a desarrollo personal y profesional, establecer canales de comunicación interna y externa y aumentar la satisfacción de todos los usuarios.

5. OBJETIVOS

5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar y documentar el Proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macro Proceso de Estrategia de la Red de Procesos del Departamento de Planeación de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga, bajo los lineamientos del Sistema de Gestión de Calidad NTC 9001:2008.

5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-  Realizar el diagnóstico inicial del Proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macro Proceso de Estrategia de la Red de Procesos, a través de una lista de verificación conforme a los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
-  Documentar el Sistema de gestión de la Calidad de la manera más adecuada para estandarizar el Proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macro Proceso de Estrategia que se siguen en la Red de Procesos del Departamento de Planeación.
-  Realizar un diagnóstico final del Proceso Gestión Estratégica que hace parte del Macro Proceso de estrategia de la Red de Procesos.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. INTRODUCCIÓN

La gente piensa que la calidad es un fenómeno actual, y que las empresas han descubierto lo que significa ya en el siglo XX. Esto no es en absoluto cierto. Ya en la edad media existe constancia de artesanos que fueron condenados a ser puestos en la picota por vender un alimento en mal estado. Y es que la calidad era un tema muy importante en aquella época, dada la escasez de productos que existía. Los alimentos eran escasos, y los bienes de consumo muy caros, al tener que ser fabricados de forma totalmente artesanal. Por tanto, desperdiciar alguno de estos recursos era considerado un delito grave.

Si bien, es cierto que es a partir de principios del siglo XX cuando se empieza a formar lo que hoy conocemos por gestión de la calidad, sobre todo a raíz del desarrollo de la fabricación en serie.

A comienzos de siglo, Frederick W. Taylor (1856-1915), desarrolló una serie de métodos destinados a aumentar la eficiencia en la producción, en los que se consideraba a los trabajadores poco más que como máquinas con manos. Esta forma de gestión, conocida como Taylorismo, ha estado vigente durante gran parte de este siglo, y aunque está muy alejada de las ideas actuales sobre calidad, fue una primera aproximación a la mejora del proceso productivo.

En 1931, Walter E. Shewart (1891-1967), saca a la luz su trabajo *Economic Control of Quality of Manufactured Products*, precursor de la aplicación de la estadística a la calidad. Este trabajo es aprovechado por otros estudiosos de la época como base de ulteriores desarrollos en el mundo de la gestión de la calidad. Además, se da la coincidencia de que el ejército de los Estados Unidos decide aplicar muchas de sus ideas para la fabricación en serie de maquinaria de guerra.

A raíz del final de la guerra, los japoneses se interesan por las ideas de Shewart, Deming, Juran y otros, que preconizan los primeros pasos de la gestión de la calidad moderna. Éstos, ante el rechazo de la industria americana a aplicar sus ideas, deciden trabajar en Japón, obteniendo los resultados que todos conocemos. El impacto de sus ideas fue tal, que en la actualidad, el premio más importante en el ámbito de la gestión de la calidad lleva el nombre de uno de ellos, es el premio Deming.

A partir de finales de los años 70, la industria occidental se da cuenta de la desventaja que sufre respecto a los productores japoneses, y empieza a imitar sus filosofías de gestión, sobre todo a raíz de un cambio de actitud de los consumidores, que cada vez se decantan más por productos de elevada calidad a precio competitivo. Es paradójico pensar que estas ideas partieran de científicos americanos, pero que su industria se mostrara reticente a aplicarlas. Es a partir de estos años cuando se empieza a hablar de aseguramiento de la calidad en las empresas, y cuando surgen las primeras normas que regulan la gestión de la calidad.

En la actualidad, y una vez que parece que la industria occidental ha conseguido reducir en gran medida la desventaja respecto a la japonesa, surgen nuevos modelos o paradigmas relacionados con la gestión de la calidad. Las normas ISO 9000 son de obligado cumplimiento en un gran número de sectores industriales, y aparecen nuevos modelos de gestión como el de Excelencia Empresarial de la EFQM o el Baldrige de los Estados Unidos. El cliente es consciente de que la calidad es un importante factor diferenciador, y cada vez exige más a los fabricantes⁶.

6.2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA CALIDAD

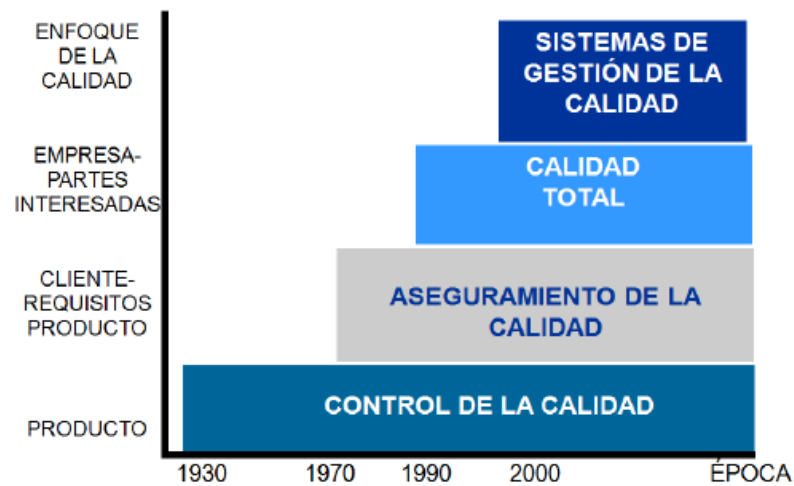
“La gestión de la calidad ha ido evolucionando con el paso del tiempo y ha ido incorporando nuevas ideas, así como rechazando aquellas que se han quedado obsoletas. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por cuatro fases distintas, cada una de ellas correspondiente a un paso más en el camino hacia la gestión de la calidad actual. Estas cuatro fases son”⁷:

- Control de calidad
- Aseguramiento de la calidad
- Calidad total
- Sistema de gestión de la calidad

⁶ HERRERA, Jaime. Curso de Calidad por Internet. [Citado el 19 de Abril de 2011]. Disponible en Internet: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/introduccion_a_la_calidad.pdf

⁷ Ibid., p. 5.

Figura No. 2: Evolución de la calidad



Fuente: SERRANO, Lupita. Historia y Conceptos de Calidad [Diapositivas]. Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, 2010. 23 diapositivas, color.

6.2.1. Control de calidad: “El control de calidad fue y sigue siendo lo que mucha gente considera como gestión de la calidad. El departamento de control de la calidad de la empresa se encarga de la verificación de los productos, mediante muestreo o inspección al 100 %. La calidad sólo atañe a los del departamento de control de la calidad y a sus inspectores. Mediante este sistema se procura que no lleguen productos defectuosos a los clientes, pero en modo alguno se evita la aparición de esos errores”⁸.

6.2.2. Aseguramiento de la calidad: “La dirección de la empresa se da cuenta de la importancia que tiene la calidad para su empresa, y empieza a plantearse el implantar un sistema de gestión de la calidad, como por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000. Esta necesidad puede partir de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento de que es bueno para la empresa. Se considera la calidad como una ventaja competitiva, pero no como una inversión, ya que generalmente lo único que se busca es la certificación del modelo de calidad que emplea la empresa”⁹.

6.2.3. Calidad total: La Calidad Total busca un nivel elevado de calidad en cuatro aspectos:

- Calidad del producto
- Calidad del servicio
- Calidad de gestión

⁸ Ibid., p. 5.

⁹ Ibid., p. 5.

- Calidad de vida.

La Calidad Total supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe concienciar de que la calidad atañe a todos y que la calidad es responsabilidad de todos. La dirección es responsable de liderar este cambio, mediante la implantación de un sistema de mejora continua permanente, y mediante la instauración de un sistema participativo de gestión.

6.2.4. Sistema de gestión de la calidad: Aquella parte del sistema de la organización enfocado en el logro de los resultados, en relación con los objetivos de calidad, para satisfacer las necesidades, expectativas y requisitos de las partes interesadas, según corresponda.

6.3. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LA ESTANDARIZACIÓN (ISO)

La Organización Internacional de Normalización o ISO, nacida tras la Segunda Guerra Mundial (23 de febrero de 1947), es el organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación, comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones a nivel internacional.

La ISO es una red de los institutos de normas nacionales de 160 países, sobre la base de un miembro por país, con una Secretaría Central en Ginebra (Suiza) que coordina el sistema. La Organización Internacional de Normalización (ISO), con sede en Ginebra, está compuesta por delegaciones gubernamentales y no gubernamentales subdivididos en una serie de subcomités encargados de desarrollar las guías que contribuirán al mejoramiento ambiental.

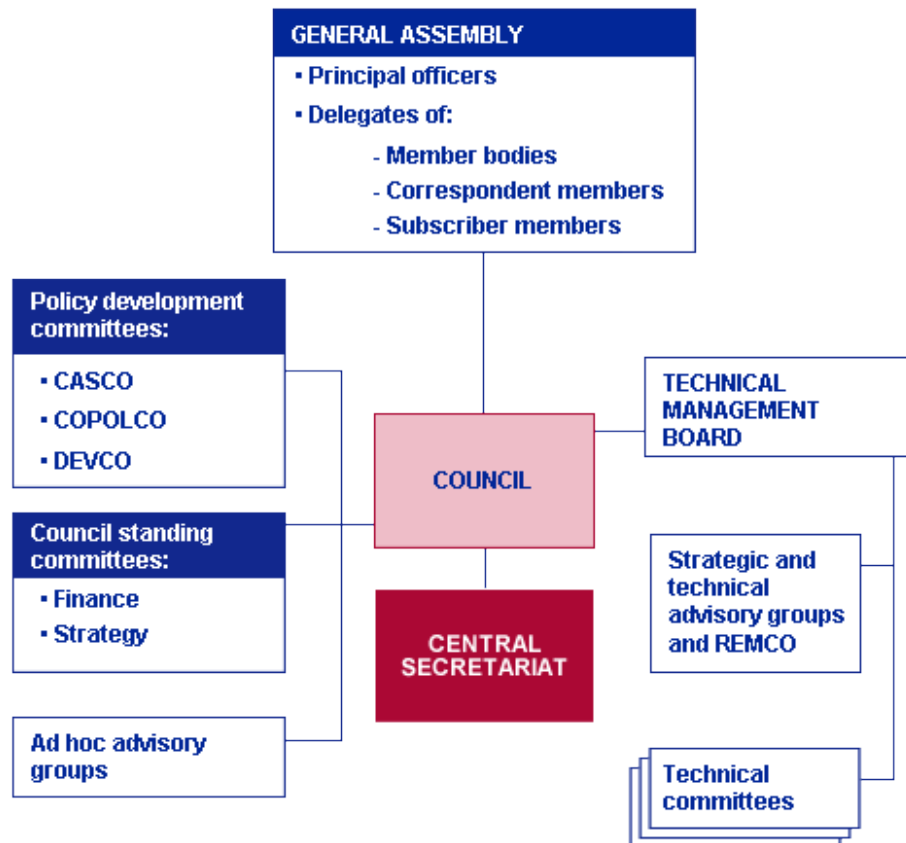
Las normas desarrolladas por ISO son voluntarias, comprendiendo que ISO es un organismo no gubernamental y no depende de ningún otro organismo internacional, por lo tanto, no tiene autoridad para imponer sus normas a ningún país.

Está compuesta por representantes de los organismos de normalización (ON) nacionales, que produce normas internacionales industriales y comerciales. Dichas normas se conocen como *normas ISO* y su finalidad es la coordinación de las normas nacionales, en consonancia con el Acta Final de la Organización Mundial del Comercio,

con el propósito de facilitar el comercio, el intercambio de información y contribuir con normas comunes al desarrollo y a la transferencia de tecnologías¹⁰.

6.3.1. Estructura de la ISO

Figura No. 3. Estructura de la ISO



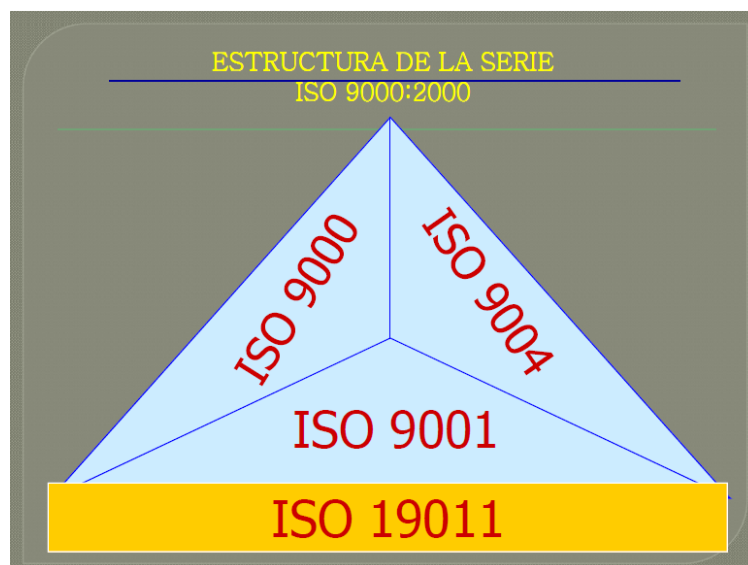
Fuente: ISO¹¹

6.3.2. Estructura de la serie ISO 9000:2000: La familia de normas ISO 9000 es un conjunto de normas internacionales y guías de calidad que ha obtenido que ha obtenido una reputación mundial como base para establecer Sistema de Gestión de la Calidad, de las cuales existen cuatro normas básicas como se puede observar en la figura 4.

¹⁰ Wikipedia la Enciclopedia Libre [Citado el 19 de Abril de 2011]. Disponible en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_Internacional_para_la_Estandarizaci%C3%B3n

¹¹ISO – International Organization for Standardization. ISO's structure. [Citado el 19 de Abril del 2011]. Disponible en Internet: <http://www.iso.org/iso/about/structure.htm>

Figura No. 4. Estructura de la serie ISO 9000:2000



Fuente: SERRANO, Lupita. ISO y familia 9000 [Diapositivas]. Universidad Pontificia Bolivariana, Seccional Bucaramanga, 2010. 40 diapositivas, color.

La ISO 9000 Sistema de Gestión de la Calidad – Principios y Vocabulario: Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad¹².

La ISO 9001 Sistema de Gestión de la Calidad – Requisitos: Especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente¹³.

La ISO 9004 Sistema de Gestión de la Calidad – Directrices para la Mejora el Desempeño: Proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de otras partes interesadas¹⁴.

¹² ICONTEC. Adaptado de NTC ISO 9000:2000. Sistema de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabularios. p. vi. [Citado el 19 de Abril de 2011]. Disponible en Internet: [http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/ISO%209000-2000\(ES\).pdf](http://www.eie.fceia.unr.edu.ar/ftp/Gestion%20de%20la%20calidad/ISO%209000-2000(ES).pdf)

¹³ Ibid., p. vi

¹⁴ Ibid., p. vi

La ISO 19011 Directrices para la Auditoría de los Sistemas de Gestión de la Calidad y/o Ambiental: Proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental¹⁵.

6.3.3. Principios de calidad: Se han identificado ocho principios de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por la alta dirección con el fin de conducir a la organización hacia una mejora en el desempeño.

- 1. Enfoque al cliente:** Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto deberían comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, satisfacer los requisitos de los clientes y esforzarse en exceder las expectativas de los clientes.
- 2. Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y la orientación de la organización. Ellos deberían crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente en el logro de los objetivos de la organización.
- 3. Participación del personal:** El personal, a todos los niveles, es la esencia de una organización y su total compromiso posibilita que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- 4. Enfoque basado en procesos:** Un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.
- 5. Enfoque de sistema para la gestión:** Identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema, contribuye a la eficacia y eficiencia de una organización en el logro de sus objetivos.
- 6. Mejora continua:** La mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta.
- 7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisión:** Las decisiones eficaces se basan en el análisis de los datos y la información.
- 8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor:** Una organización y sus proveedores son interdependientes, y una relación mutuamente beneficiosa aumenta la capacidad de ambos para crear valor.

¹⁵ Ibid., p. vi

6.4. NORMA TÉCNICA COLOMBIANA ISO 9001

La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por:

- a) El entorno de la organización, los cambios en ese entorno y los riesgos asociados con ese entorno,
- b) Sus necesidades cambiantes,
- c) Sus objetivos particulares,
- d) Los productos que proporciona,
- e) Los procesos que emplea
- f) Su tamaño y la estructura de la organización.

No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación¹⁶.

6.4.1. Enfoque basado en procesos: Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Para que una organización funcione de manera eficaz, tiene que determinar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre sí. Una actividad o un conjunto de actividades que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada del siguiente proceso.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión, para producir un resultado deseado puede denominarse como "enfoque basado en procesos".

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

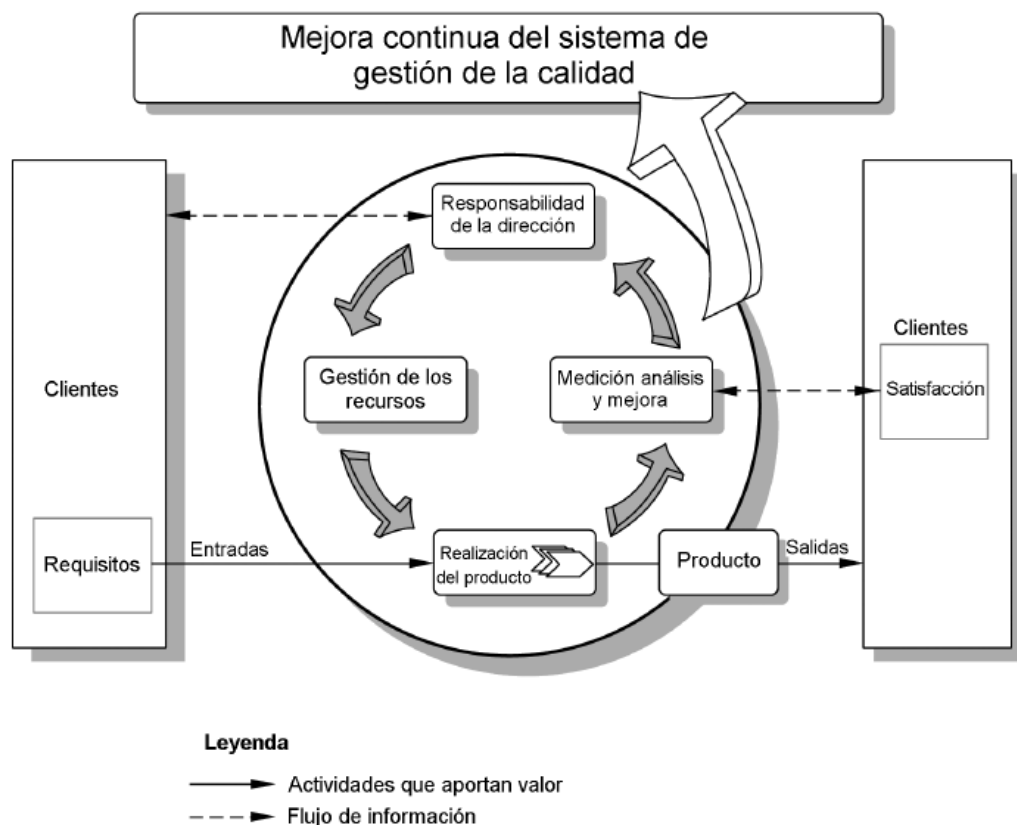
¹⁶ ICONTEC. Adaptado de NTC ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. p. i. [Citado el 19 de Abril de 2011].

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad, enfatiza la importancia de:

- a) La comprensión y el cumplimiento de los requisitos,
- b) La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor,
- c) La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso, y
- d) La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas.

El modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos que se muestra en la figura 5 ilustra los vínculos entre los procesos presentados en los capítulos 4 a 8.

Figura No. 5. Modelo de un sistema de gestión de la calidad basado en procesos



Fuente: Norma Técnica Colombiana ISO 9001

Esta figura muestra que los clientes juegan un papel significativo para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación de la información relativa a la percepción del cliente acerca de si la organización ha cumplido sus requisitos. El modelo mostrado en la figura 1 cubre

todos los requisitos de esta Norma Internacional, pero no refleja los procesos de una forma detallada¹⁷.

¹⁷ ICONTEC. Adaptado de NTC ISO 9001:2008. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. p. i - ii. [Citado el 19 de Abril de 2011].

7. TERMINOS Y DEFINICIONES

- **Ambiente de Trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.
- **Calidad:** Grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.
- **Capacidad:** Aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple los requisitos para ese producto.
- **Cliente:** Organización o persona que recibe un producto.
- **Control de la Calidad:** parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.
- **Documento:** Información y su medio de soporte
- **Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.
- **Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.
- **Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado o pretendido, relacionado con la calidad.
- **Parte Interesada:** Persona o grupo que tiene un interés en el desempeño o éxito de una organización.
- **Planificación de la Calidad:** parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir los objetivos de la calidad.
- **Procedimiento:** Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- **Proceso:** Conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- **Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto.
- **Registro:** documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.
- **Requisito:** Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.
- **Satisfacción del Cliente:** Percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.
- **Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

8. ACTIVIDADES DESARROLLADAS

8.1. DIAGNÓSTICO INICIAL

Es misión de la Dirección de Planeación contribuir en la definición de políticas, estrategias, programas y proyectos que orienten el direccionamiento estratégico de la Universidad a corto, mediano y largo plazo para el cumplimiento de la Misión en concordancia con los principios y valores institucionales. Por esta razón se busca la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto su cumplimiento debe ser establecido en el tiempo adecuado con resultados eficientes.

Para identificar el estado inicial del Proceso Gestión Estratégica primero se identifico cuales eran los subprocesos que la conformaban, para obtener esta información nos reunimos con las tres Profesionales Administrativas Adscritas al Departamento de Planeación, con el fin de socializar la propuesta que la Dirección de Planeación tenía en ese momento donde se encuentra el macro proceso, el proceso, el líder del procesos, subprocesos y el responsable de los subprocesos; consolidando la información en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 1: Proceso Gestión Estratégica de la Red de Procesos – Versión 1

RED DE PROCESOS – VERSIÓN FEB 2011				
MACROPROCESO	PROCESO	LIDER DEL PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLE DE LOS SUBPROCESOS
ESTRATEGÍA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	DIRECTOR DE PLANEACIÓN	Análisis Estratégico Interno (SP-201-01)	Director de Planeación
			Análisis Estratégico Externo (SP-201-02)	
			Diseño del Plan de Desarrollo (SP-201-03)	
			Implementación y Monitoreo del Plan de Desarrollo (SP-201-04)	

Fuente: Dirección de Planeación

Este Proceso lo diseñó el equipo de Profesionales Administrativos Adscritos al Departamento de Planeación con el fin de establecer los diferentes requisitos en la

adopción de un enfoque basado en procesos con el fin de desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad.

Después de tener claro el proceso se continuó a realizar un cuestionario con el fin de evaluar la documentación correspondiente del proceso. El cuestionario que se muestra a continuación, siendo la calificación muy sencilla para facilitar la evaluación, permitiendo con esta información determinar la situación inicial del proceso y determinar la planificación del sistema, teniendo en cuenta el alcance del proyecto.

Tabla No. 1: Lista de Verificación

 Universidad Pontificia Bolivariana		LISTA DE VERIFICACIÓN	
FECHA: Junio de 2011	VERSIÓN: 1	CODIGO:	PÁGINAS: 1 de 1
NOMBRE DEL PROCESO: <u>Gestión Estratégica</u> ÁREA: <u>Departamento de Planeación</u>			
REQUISITOS	CUMPLIMIENTO		EVIDENCIAS Y OBSERVACIONES
	SI	NO	
¿Existen un proceso establecido?	X		Existe una versión desde Febrero 2011 y está sujeto a correcciones.
¿Existen subprocesos establecidos?	X		Cada uno de los procesos cuenta con subprocesos y se encuentra en la versión Febrero 2011 y está sujeto a correcciones.
¿Existe una caracterización establecida para cada uno de los procesos?		X	
¿Se han incluido los procedimientos de la norma?		X	
¿Se han definido los formatos requeridos por la norma?	X		La Dirección de Planeación cuenta con los siguientes formatos: • Análisis Tendencias del Desarrollo • Formato Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas • Formato Análisis Interno – Fortalezas y Debilidades • Formato Análisis Relacional – Matriz DOFA • Formato Plan Operativo • Formato de Presupuesto
¿Se han incluido los instructivos necesarios?		X	I

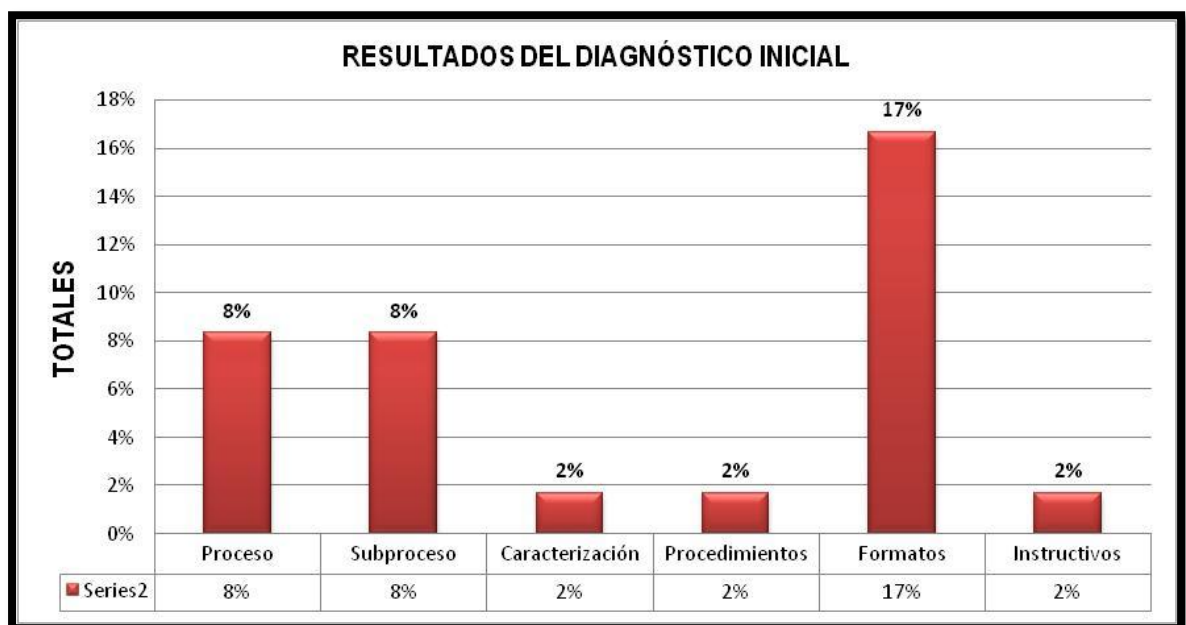
Fuente: Autora

Con el fin de medir esta información se realizó un gráfico con las respuestas de la lista de verificación por parte de la autora para determinar el porcentaje de cumplimiento de los requisitos de la norma, pero se tuvo en cuenta que la calificación máxima es de 60

puntos, pero se da una puntuación de 10 puntos si responde si cumple, en dado caso que no cumple se le da 1 punto.

En conclusión de la evaluación inicial del cumplimiento de los requisitos de la norma en la documentación del Proceso Gestión Estratégica se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura No. 6: Resultados del diagnóstico inicial



Fuente: Autora

Se encontró que el 38% del diagnóstico inicial cumple con los requisitos requeridos para el Sistema de Gestión de Calidad y se encontró que el 62% no cumple como son:

- No existe una caracterización para el proceso
- No cuenta con procedimientos para dicho proceso
- No se han identificado los formatos
- No se han identificado los instructivos necesarios

Después de evaluar el diagnóstico inicial se procedió a diseñar y documentar los diferentes requerimientos que hacen falta teniendo en cuenta que la propuesta del Proceso Gestión Estratégica que fue diseñada por la Dirección de Planeación se encuentra sujeta a cambios de acuerdo a las necesidades que se pueden presentar durante la ejecución de los requisitos de la norma en el Proceso Gestión Estratégica por parte de la autora y la asesoría del Ingeniero William Hoyos quien es el Director de la Monografía.

8.2 DOCUMENTACIÓN DEL PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo a la información suministrada por las Profesionales Administrativas Adscritos al Departamento de Planeación sobre este proceso que se basa en el diseño, elaboración y ejecución del Plan de Desarrollo que se encuentra dentro del concepto de la planeación integral y estratégica que diseñó la Dirección de Planeación en tres fases que son:

🇨🇴 **Primera Fase:** Para el diseño del nuevo Plan de Desarrollo, consistió en socializar, entre todos los jefes de las unidades organizacionales, el marco teórico en el cual se sustenta una Planeación Estratégica¹⁸.

🇨🇴 **Segunda Fase:** Se desarrolló el Diagnóstico Estratégico el cual comprende:

- Análisis Situacional
- Tendencias del Desarrollo
- Matriz DOFA de las Diferentes unidades organizacionales¹⁹

🇨🇴 **Tercera Fase:** El plan de desarrollo lo conforman los siguientes capítulos y que corresponden a las etapas de un proceso de planeación estratégica:

- Marco Conceptual
- Diagnóstico Estratégico
- Direccionamiento Estratégico
- Plan Estratégico y Operativo
- Monitoreo de Plan de Desarrollo²⁰

Después de obtener esta información básica se realizó una nueva propuesta para el Proceso Gestión Estratégica donde se cambió los subprocesos Análisis Estratégico Interno y Análisis Estratégico Externo debido a que estos están integrados en el Diseño y Elaboración del Plan de Desarrollo porque allí analizan diferentes factores como el análisis situacional, las tendencias del desarrollo y la matriz DOFA; como se puede observar en el siguiente cuadro:

¹⁸ DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN. Primera Fase [Diapositiva 2]. Plan de Desarrollo 2011 – 2015; Bucaramanga, 2011

¹⁹ DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN. Segunda Fase [Diapositiva 4]. Plan de Desarrollo 2011 – 2015; Bucaramanga, 2011

²⁰ DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN. Tercera Fase [Diapositiva 5]. Plan de Desarrollo 2011 – 2015; Bucaramanga, 2011

Cuadro No. 2: Proceso Gestión Estratégica de la Red de Procesos – Versión 2

RED DE PROCESOS – VERSIÓN FEB 2011				
MACROPROCESO	PROCESO	LIDER DEL PROCESO	SUBPROCESO	RESPONSABLE DE LOS SUBPROCESOS
ESTRATEGÍA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	DIRECTOR DE PLANEACIÓN	Diseño y Elaboración del Plan de Desarrollo SP – 201 – 03	Director de Planeación
			Implementación y Monitoreo del Plan de Desarrollo SP – 201 – 04	

Fuente: Dirección de Planeación y Autora

8.2.1 Caracterización de proceso

Para la identificación de la Caracterización del Procesos Gestión Estratégica se tomo como referencia el formato ES – CP - 001 CARCTERIZACIÓN DE PROCESOS (**Ver Anexo A**) que la universidad cuenta para la identificación del PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar), lo cual se llevo a cabo con la ayuda de las Profesionales Administrativas Adscritas al Departamento de Planeación después de una pequeña entrevista que le realizo la autora con el fin de identificar en que se basa el proceso y para determinar cuáles son la entrada, los proveedores, el ciclo, las actividades, salidas y usuarios de dicho proceso.

Durante esta entrevista las Profesionales Administrativas le suministraron a la Autora la Caracterización del Procesos Dirección Estratégica de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Medellín (**Ver Anexo B**), con el fin de visualizar como realizan este proceso pero teniendo en cuenta que no todas las actividades que realiza Medellín no son iguales a la seccional de Bucaramanga aunque sean la misma universidad; y la presentación de la propuesta del Plan de Desarrollo 2011 – 2015, donde este documento muestra el diseño del nuevo plan de desarrollo, que consistió en socializar, entro todos los jefes de las unidades organizacionales, el marco teórico en el cual se sustenta la Planeación Estratégica que son los principios fundamentales de este modelo, como se puede observar en la siguiente figura:

Figura No. 7: Planeación Estratégica²¹



Fuente: Dirección de Planeación

Para la elaboración de la Caracterización del Procesos Gestión Estratégica se tuvo en cuenta el Plan de Desarrollo 2011 – 2015 (**Ver Anexo C**) que fue desarrollado por el Director de Planeación que expuso los cinco grande pasos que son:

- ✚ **Marco conceptual:** Es donde la universidad responde a la pregunta ¿Quiénes somos?, donde está conformado por los siguientes puntos:
- ✚ **Diagnostico Estratégico:** Responde a las preguntas ¿dónde estamos? y ¿a dónde podemos ir?; el primero hace referencia al análisis situacional de la institución y el segundo a las tendencias del desarrollo y a las capacidades internas de la institución frente a los desafíos del entorno.
- ✚ **Direccinamiento Estratégico:** Responde a la pregunta ¿a dónde queremos llegar? En consecuencia se define el escenario deseado, así como los objetivos y líneas estratégicas que orientarán el futuro de la Universidad.
- ✚ **Plan Estratégico y Operativo:** Se definen las acciones y metas generales a nivel institucional, mientras que en los planes operativos se determinan las actividades o tareas específicas que materializan el plan estratégico a nivel de las unidades organizacionales. Responde a la pregunta ¿Cómo llegamos allá?
- ✚ **Monitoreo Estratégico:** Responde a la pregunta: ¿Cómo medimos los logros?

²¹ DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN. Planeación Estratégica [Diapositiva 6]. Plan de Desarrollo 2011 – 2015; Bucaramanga, 2011

Al culminar la elaboración de la caracterización se llevo a cabo una revisión por parte de las Profesionales Administrativas Adscritas al Departamento de Planeación donde le expuse el contenido de dicha caracterización; después de esta revisión y ajuste se llevo a cabo en una reunión que tuvieron el Dr. Díaz con su equipo de trabajo con el fin de socializarle los avances que se han tenido del Proceso Gestión Estratégica y allí el Dr. Realizo una serie de correcciones con respecto a la caracterización, donde se le realizaron los ajuste correspondientes, a continuación se presenta la Caracterización del Procesos de Gestión Estratégica con todos sus cambios respectivos:

MACROPROCESO: **CÓDIGO:**
RESPONSABLE: **VERSIÓN:** **FECHA ACTUALIZACIÓN:**
OBJETIVO: Organizar el desarrollo y ejecución de los propósitos y objetivos institucionales mediante las oportunidades y retos del entorno y de los escenarios futuros, mediante el diseño y gestión proactiva de estrategias para alcanzar y potenciar ventajas competitivas sostenibles.

ALCANCE:
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

ENTRADA	PROVEEDOR	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	USUARIO
• Información del entorno • Constitución nacional • Información interna • Marco Legal • Informes de Gestión • Balances Económicos • Informes de Procesos de Acreditación • Estadísticas Institucionales • Expectativas de Satisfacción • Resultados de Evaluaciones	• Macroprocesos institucionales • Rectoría • Estudiantes • Egresados • Seccionales • Entidades gubernamentales (MEN, ICFES, COLCIENCIAS, ICONTEC, CNA, ASCUN, CESU, IDEAM, Planeación nacional departamental y municipal) • Organizaciones internacionales • Sector Empresarial • Agremiaciones de Profesional	PLANIFICACIÓN, DIAGNOSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO		• Escenarios Factibles y Deseados • Proyecto Institucional (PI) • Plan de Desarrollo Universitario (PDU) • Proyecto Educativo del Programa (PEP) • Informes de Gestión • Planes de Mejoramiento y/o Fortalecimiento • Programas y Proyectos Institucionales • Resultados de Indicadores	• Macroprocesos Universitarios • Consejo Directivo • Comité de Rectoría • Rectoría • Consejo Académico • CNA • ICONTEC • MEN • IDEAM • ASCUN • Estudiantes • Empleados
		P	Diseñar el modelo de la planeación estratégica institucional		
		H	Socializar a la Comunidad Universitaria el modelo de Planeación Estratégica.		
		H - V	Analizar y documentar el análisis situacional.		
		H	Identificar y documentar las tendencias del desarrollo en el entorno.		
		H	Establecer la relación causa efecto de las perspectivas del Balanced Scorecard.		
		H	Realizar el análisis estratégico externo e interno para determinar el análisis relacional DOFA.		
		DIRECCIONAMIENTO Y PLAN ESTRATÉGICO			
		P – H	Determinar el escenario deseado.		
		P – H	Definir los factores críticos o de interés institucional.		
		H	Diseñar y aprobar los objetivos y líneas estratégicas institucionales		

ENTRADA	PROVEEDOR	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	USUARIO
Satisfacción • Planes de desarrollo nacional, departamental y local e internacionales • Planes de desarrollo institucional anteriores • Ex corde Ecclesiae	• Asociaciones de Facultades • Universidades Nacionales y Extranjeras • Empleados • Empleadores • Padres de Familia • Iglesia	H	Diseñar y elaborar el mapa estratégico.	• Acciones Correctivas y/o Preventivas • Programas o Proyectos de Mejoramiento • Planes Operativos	• Egresados • Padres de Familia • Comunidad en General • Universidades Nacionales y Extranjera
		P – H	Establecer y definir programas, metas institucionales, acciones estratégicas, indicadores y líderes de programas.		
		H – V	Elaborar y aprobar el documento plan estratégico		
		H – V	Aprobar, editar y socializar el documento Plan de Desarrollo		
		IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PLAN DE DESARROLLO			
		H	Elaborar el plan operativo anual por cada una de las unidades organizacionales		
		V	Realizar seguimiento periódico a la ejecución de los planes operativos		
		V – A	Evaluar, analizar y retroalimentar los resultados del plan operativo con respecto al plan estratégico.		
		H – V – A	Consolidar, evaluar y retroalimentar el plan de desarrollo en su etapa final.		

DOCUMENTOS RELACIONADOS

PC – 201 – 01 Procedimiento del modelo de la planeación estratégica institucional
 PC – 201 – 02 Procedimiento para la elaboración del diagnóstico estratégico institucional
 PC – 201 – 03 Procedimiento del direccionamiento estratégico para el diseño, elaboración y aprobación del plan estratégico y plan de desarrollo institucional
 PC – 201 – 04 Procedimiento para la implementación, monitoreo y evaluación del plan de desarrollo institucional
 FO – 201 – 001 Análisis tendencias del desarrollo
 FO – 201 – 002 Análisis externo – oportunidades y amenazas
 FO – 201 – 003 Análisis interno – fortalezas y debilidades
 FO – 201 – 004 Análisis relacional – matriz DOFA
 FO – 203 – 001 Plan operativo
 FO – 203 – 001 Presupuesto
 IN – 203 – 001 Desarrollar un estudio de investigación

REQUISITOS DE CALIDAD		RECURSOS			INDICADORES
EMPLEADOS	ESTUDIANTES	HUMANOS	FÍSICOS E INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	
- Entrega de información oportuna, pertinente y confiable. - Claridad en las Políticas Institucionales	- Entrega de información oportuna, pertinente y confiable. - Claridad en las Políticas Institucionales	- Rector - Vicerrectores - Decanos - Director de Planeación - Directores de Facultad - Jefes de departamentos académicos y administrativos - Profesionales Administrativos - Estudiantes - Egresados - Y demás personal que integra la comunidad universitaria	- Oficinas - Equipo de computo - Impresoras - SIGAA - Internet - Muebles y enseres - Papelería general - Teléfonos	Para Oficinas: - Puestos de trabajo ergonómicos - Iluminación y ventilación adecuada	
PARTES INTERESADAS	ENTES REGULADORES				
Entrega de información oportuna, pertinente y confiable.	Entrega de información oportuna, pertinente y confiable.				

REVISÓ: _____

NOMBRE: _____

CARGO: _____

APROBÓ: _____

NOMBRE: _____

CARGO: _____

8.2.2. Procedimientos

Para llevar a cabo los procedimientos con respecto al Proceso de Gestión Estratégica se analizaron las diferentes etapas de la caracterización para determinar el número de procedimientos se van a elaborar con el fin de llevar a cabo una actividad específica donde se relaciono de la siguiente forma:

Cuadro No. 3: Procedimientos para el Proceso Gestión Estratégica

RED DE PROCESOS – VERSIÓN FEB 2011				
MACROPROCESO	PROCESO	LIDER DEL PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGÍA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	DIRECTOR DE PLANEACIÓN	Diseño y Elaboración del Plan de Desarrollo SP – 201 – 03	Modelo de Planeación Estratégica Institucional
				Diagnostico estratégico
				Direccionamiento estratégico y el plan estratégico operativo
			Implementación y Monitoreo del Plan de Desarrollo SP – 201 – 04	Implementación y monitoreo del plan de desarrollo.

Fuente: Autora

Después de definir los diferentes procedimientos la autora continuó con su elaboración con la ayuda de las Profesionales Administrativas Adscritas al Departamento de Planeación por medio de una entrevista donde ellas me comentaban como se desarrolló cada uno de los procedimientos con el fin de identificar el objetivo, alcance, política, definiciones, las actividades, responsables, procedimientos, registros y los puntos de control, que es el formato correspondientes para la elaboración de los procedimientos en la universidad (**Ver Anexo D**).

Al culminar la elaboración de los procedimientos se llevó a cabo una revisión por parte de las Profesionales Administrativas Adscritas al Departamento de Planeación donde le expuse el contenido de dichos procedimientos; después de esta revisión se llevo a cabo en una reunión que tuvieron el Dr. Díaz con su equipo de trabajo con el fin de socializarle los avances que se han tenido del Proceso Gestión Estratégica y allí el Dr. Díaz realizó una serie de correcciones con respecto a los subprocesos y procedimientos donde el establece cinco procedimientos para este procesos que son:

Cuadro No. 4: Subprocesos y Procedimientos para el Proceso Gestión Estratégica

RED DE PROCESOS – VERSIÓN FEB 2011				
MACROPROCESO	PROCESO	LIDER DEL PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTOS
ESTRATEGÍA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	DIRECTOR DE PLANEACIÓN	Planificación, Diagnostico y Análisis Estratégico SP-201-01	Procedimiento del Modelo de Planeación Estratégica
				Elaboración del Diagnóstico Estratégico Institucional
			Direccionamiento y Plan Estratégico	Procedimiento del Direccionamiento Estratégico para el Diseño, Elaboración y Aprobación del Plan Estratégico
			Implementación y Monitoreo del Plan de Desarrollo SP – 201 – 04	Implementación y monitoreo del plan de desarrollo.

Fuente: Director del Departamento de Planeación

A continuación se expone los diferentes procedimientos que componen el Proceso Gestión Estratégica que son:

- Procedimientos del modelo de la planeación estratégica:** Este procedimiento se basa en la elaboración del Marco Teórico que Sustenta la Planeación Estratégica Institucional (**Ver Anexo E**), donde se da inicio a las etapas preliminares para la formulación de un nuevo Plan quinquenal, dentro del concepto de la planeación integral y estratégica; esta guía fue diseñada por el Director de Planeación con el fin de orientar a la universidad en el diseño, la ejecución y evaluación de la Planeación Estratégica de una manera participativa y compartida con la comunidad universitaria. Este procedimiento inicia en Diseñar el Modelo de la Planeación Estratégica Institucional y finaliza con Socializar a la Comunidad Universitaria el Modelo de Planeación Estratégica.
- Procedimiento para la elaboración del diagnostico estratégico institucional:** Se basa en la identificación y definición de las directrices que permitan conocer la situación actual de la Universidad frente a las exigencias del entorno, con el fin de generar estrategias a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el logro de sus objetivos estratégicos. Este proceso inicia con el análisis y documentación del análisis situacional y finaliza con la realización del análisis estratégico externo e interno para determinar el análisis relacional DOFA.

- **Procedimiento del direccionamiento estratégico para el diseño, elaboración y aprobación del plan estratégico:** A partir del Escenario Deseado, los Factores de Interés Institucional o Factores Críticos y los Objetivos Prospectivos ideados y propuestos por la Universidad Pontificia Bolivariana Nacional, la Seccional Bucaramanga identifica y determina los objetivos estratégicos, líneas estratégicas, programas, metas institucionales, acciones estratégicas, indicadores y líderes responsables, como insumos para el diseño, elaboración y posterior aprobación de su Plan Estratégico, el cual queda contemplado en el Plan de Desarrollo Universitario. Este procedimiento inicia con la Determinación del Escenario Deseado y finaliza la Aprobación, Edición y Socialización del Documento Plan de Desarrollo.
- **Procedimiento para la implementación, monitoreo y evaluación del plan de desarrollo institucional:** Hacer seguimiento y evaluación sistemática de los Planes Operativos anuales y por ende del Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional a partir del establecimiento de políticas, actividades y formatos, que cumplidos permitan determinar los éxitos o fracasos, y adoptar las acciones o medidas preventivas o correctivas oportunas, con el fin de reorientar el ejercicio académico-administrativo y de pastoral con relación a los objetivos y metas institucionales contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional. Este procedimiento inicia con la elaboración del plan operativo anual por cada una de las unidades organizacionales y finaliza con la consolidación evaluación y retroalimentación del plan de desarrollo en sus etapas intermedias y final.

A continuación se presenta los cinco procedimientos del Proceso de Gestión Estratégica con todos sus cambios respectivos:

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA	PROCEDIMIENTO DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA INSTITUCIONAL		
FECHA: Septiembre de 2011	VERSIÓN: 1	CÓDIGO: PC – 201 - 01	PÁGINAS: 1 de 3
MACROPROCESO: ESTRATEGIA		PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	
SUBPROCESO ASOCIADO: PLANIFICACIÓN, DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO			

OBJETIVO

Diseñar y socializar el modelo del Plan Estratégico fundamentado en el Modelo de Planeación Estratégica basado en la gestión por procesos.

ALCANCE

Inicia con el diseño del modelo de la Planeación Estratégica Institucional y finaliza con la socialización a la comunidad universitaria dicho modelo.

POLÍTICAS

- Pertinencia de la propuesta del nuevo Plan de Desarrollo basado en la gestión por procesos.
- Cumplimiento de la misión a mediano plazo y largo plazo, dentro del marco de las políticas y principios del sistema UPB – Nacional.

DEFINICIONES:

- **Consejo Nacional de Acreditación:** Organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), integrado por personas de las más altas calidades científicas y profesionales, cuya función esencial es la de promover y ejecutar la política de acreditación adoptada por el CESU y coordinar los respectivos procesos; por consiguiente, orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su auto evaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final.
- **Gestión por Proceso:** Conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido.
- **Plan de Desarrollo:** Es una herramienta de gestión que busca promover el desarrollo social en una determinada región. Este tipo de plan se diseña antes de llevar a cabo una acción, de modo tal que ésta pueda ser dirigida hacia los fines deseados.
- **Planeación Estratégica:** Es un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

REVISÓ Cargo:	APROBÓ Cargo:
Cualquier impresión o copia tomada de este documento se considera como copia NO CONTROLADA	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
01	Elaborar propuesta de plan estratégico	Director de Planeación	La Dirección de Planeación elabora la propuesta del Plan Desarrollo y los lineamientos en los cuales estará enmarcado la planeación estratégica basado en el modelo de gestión por proceso y los lineamientos del Concejo Nacional de Acreditación.		
02	Definir la planeación estratégica	Director de Planeación	Para ubicar a la comunidad universitaria en el proyecto de plan de desarrollo, se indaga y define el alcance de la planeación estratégica dentro del marco de las políticas y principios institucionales.		
03	Prospectiva en la planeación estratégica	Director de Planeación	Toda planeación estratégica se centra en el análisis y la prospectiva desarrollando o basándose en las tres etapas de Godet que son: • Reflexión: La anticipación que corresponde a: • ¿Quiénes somos?: Historia – Identidad - Experiencias • ¿Dónde estamos?: Situación actual – Análisis interno – Fortalezas – Debilidades. • ¿Hacia dónde podemos ir?: Desafíos del entorno – Análisis externo – Oportunidades – Amenazas – Futuros posibles – Escenarios tendenciales- • Deseo: La apropiación que compromete y lleva a la movilización colectiva. • ¿Hacia dónde queremos ir?: Futuro deseado y realizable, propósitos, objetivos estratégicos, metas, programas o líneas estratégicas. • Acción: En el presente para alcanzar el futuro deseado. • ¿Cómo llegamos allá?: Objetivos específicos, estrategias y evaluación.		

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
04	Seleccionar la herramienta para el monitoreo y control del plan de desarrollo.	Director de Planeación	Una vez definida la prospectiva de la institución se procede a definir y seleccionar la herramienta que servirá para el monitoreo y control de la implementación del Plan de Desarrollo en el tiempo determinado, para este caso, se selecciono la herramienta de gestión Balanced Scorecard.		
05	Relación del Balaced Scorecard y la Red de Procesos.	Director de Planeación	La institución debe relacionar las perspectivas del Balance Scorecard con los objetivos estratégicos y los Macroprocesos de la red de procesos establecidos, con el fin de trabajar en un mismo objetivo.		
06	Relacionar la calidad con los Procesos	Director de Planeación	El director de planeación plasma en el modelo de planeación estratégica institucional el concepto de calidad generado por el CNA relacionado a la prestación de servicios en instituciones de educación superior, resaltando la importancia de aplicar calidad en los procesos.		
07	Socializar al Comité de Planeación y Desarrollo el documento	Director de Planeación	El Director de Planeación presenta y socializa ante el Comité de Planeación y Desarrollo el documento Marco Teórico que Sustenta la Planeación Estratégica Institucional, para que se evaluada por dicho comité antes de ser presentado a la comunidad universitaria.	Documento Plan Estratégico	
08	Socializar ante la comunidad universitaria el documento	Director de Planeación	El Director de Planeación presenta ante la comunidad universitaria el documento Marco Teórico que Sustenta la Planeación Estratégica Institucional, para dar inicio a las etapas preliminares para la formulación de un nuevo Plan de Desarrollo, donde se sustenta en un proceso participativo.	Presentación Plan Estratégico	

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA	PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL		
FECHA: Septiembre de 2011	VERSIÓN: 1	CÓDIGO: PC – 201 - 02	PÁGINAS: 1 de 3
MACROPROCESO: ESTRATEGIA		PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	
SUBPROCESO ASOCIADO: PLANIFICACIÓN, DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO			

OBJETIVO

Identificar y definir las directrices que permitan conocer la situación actual de la Universidad frente a las exigencias del entorno, a fin de generar estrategias a corto, mediano y largo plazo para alcanzar el logro de sus objetivos estratégicos.

ALCANCE

Inicia con el análisis situacional y finaliza con la identificación del análisis relacional DOFA.

POLÍTICAS

No existe.

DEFINICIONES:

- **Análisis situacional:** Se refiere al análisis de datos históricos, presentes, futuros ya que éstos proporcionan información importante para el proceso de la planeación estratégica institucional.
- **Balanced Scorecard:** Es un sistema de Control de Gestión que traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización
- **Diagnóstico Estratégico:** Identificar el estado actual de la cadena productiva en el ámbito nacional e internacional, tanto en su interior como en el entorno, sus tendencias y cambios esperados, con el propósito de descubrir aspectos susceptibles de mejoramiento para incrementar la competitividad. Requiere valorar la competitividad actual de la cadena productiva y proyectar los cambios hacia el futuro.
- **Matriz DOFA:** Es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

REVISÓ Cargo:	APROBÓ Cargo:
Cualquier impresión o copia tomada de este documento se considera como copia NO CONTROLADA	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
01	Construir el Análisis Situacional	Oficina de Planeación	Al culminar el Plan de Desarrollo del período anterior se procede a levantar información estadística que permitan analizar la evolución de la institución durante ese periodo. Esta información servirá como herramienta para el diseño del diagnóstico estratégico del nuevo Plan de Desarrollo.	Documento Evolución y estado Actual	
02	Socializar el análisis situacional y determinar las tendencias del desarrollo	Dirección del Departamento de Planeación Comité de Planeación y Desarrollo	El director de la oficina de Planeación socializa ante el Comité de Planeación y Desarrollo el análisis situacional resultante, a fin de ser analizado y evaluado por los miembros del Comité. Simultáneamente se formulan e identifican las tendencias del desarrollo competentes a la institución, que permitan a través de su análisis visualizar los retos de un mundo globalizado en permanente cambio. Para el análisis de las Tendencias en sus diferentes ámbitos, se asignan responsables para dicho análisis.	Documento Análisis Situacional Acta Comité de la Planeación y Desarrollo	
03	Estudiar y analizar cada una de las tendencias del desarrollo	Responsables asignados y grupo de apoyo	El líder responsable convoca su grupo de apoyo de acuerdo a las competencias requeridas por el tema. El resultado de este análisis se plasma en el formato FO – 201 - 001 Formato de Análisis Externo – Estudio de Tendencias en el cual se determinan aspectos como: Tendencias, Referencias Bibliográficas, Oportunidades, amenazas y el impacto generado para la UPB. Una vez diligenciado el formato, el líder responsable lo envía a la oficina de Planeación a través de correo electrónico	FO – 201 – 001 Formato de Análisis Externo – Estudio de Tendencias	
04	Recopilar y consolidar las tendencias del desarrollo	Dirección de Planeación	La dirección de planeación con la información recopilada, elabora un documento depurado y estructurado el cual entra a ser parte del documento Plan de Desarrollo Institucional. En él, se muestran los resultados de los análisis de las Tendencias en sus ámbitos y permite responder a los múltiples retos de un mundo en permanente cambio.	Documento Tendencias del Desarrollo	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
04	Elaborar análisis DOFA	Directores y Jefes de Unidades Organizacionales.	Una vez definida la cadena causal de las perspectivas que integra el modelo del Balacend Scorecard (BSC) dentro del sistema educativo y teniendo en cuenta la gestión por procesos y los lineamientos del CNA, se da inicio al análisis relacional Matriz DOFA con el fin de identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas por cada una de las unidades organizacionales.	FO - 201 - 002 Formato Análisis Externo - Oportunidades y Amenazas FO - 201 - 003 Formato Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades	
05	Consolidar la matriz DOFA institucional	Directores y Jefes de Unidades Organizacionales. Oficina de Planeación	Una vez elaborada la matriz DOFA con sus diferente grupos de trabajo, deben enviar el FORMATO FO - 201 - 002 y FO - 201 - 003, correctamente diligenciado a la Oficina de Planeación a través del correo electrónico planeación_bga@upb.edu.co en las fechas establecidas por el Comité de Planeación y Desarrollo.	FO - 201 - 002 Formato Análisis Externo - Oportunidades y Amenazas FO - 201 - 003 Formato Análisis Interno - Fortalezas y Debilidades Correo electrónico	
05	Consolidar la matriz DOFA institucional	Dirección de Planeación	Una vez recepcionados en el correo de planeación planeación_bga@upb.edu.co , la información de la matriz DOFA de las diferentes unidades organizacionales, se procede a consolidar dicha información en el formato FO - 201 - 004 Formato Análisis Relacional - Matriz DOFA con el fin de presentarla para revisión y aprobación por parte del comité de planeación y desarrollo	Correo electrónico FO - 201 - 004 Formato Análisis Relacional Matriz DOFA	
06	Presentar la matriz DOFA institucional para su aprobación	Dirección del Departamento de Planeación Comité de Planeación y Desarrollo	La Dirección del Departamento de Planeación presenta ante el Comité de Planeación y Desarrollo la propuesta de la Matriz DOFA consolidada. Este ajusta su pertinencia y emite su concepto el cual queda registrado en el acta. Si la Matriz DOFA no es aprobada por el Comité de Planeación y Desarrollo se deben realizar los cambios correspondientes por parte de la Dirección de Planeación y volverla a presentarla ante el comité. Si por el contrario es aprobado el comité emite su aprobación y este documento queda contemplado en el plan de desarrollo.	FO - 201 - 004 Formato Análisis Relacional Matriz DOFA Acta Comité de la Planeación y Desarrollo	

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA		PROCEDIMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA EL DISEÑO, ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL	
FECHA: Septiembre de 2011	VERSIÓN: 1	CÓDIGO: PC – 201 - 03	PÁGINAS: 1 de 3
MACROPROCESO: ESTRATEGIA		PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGIA	
SUBPROCESO ASOCIADO: DIRECCIONAMIENTO Y PLAN ESTRATÉGICO			

OBJETIVO

A partir del Escenario Deseado, los Factores de Interés Institucional o Factores Críticos y los Objetivos Prospectivos ideados y definidos por la Universidad Pontificia Bolivariana Nacional, la Seccional Bucaramanga identifica y determina sus objetivos estratégicos, líneas estratégicas, programas, metas institucionales, acciones estratégicas, indicadores y líderes responsables, como insumos para el diseño, elaboración, aprobación y edición del Plan de Desarrollo Institucional, en el se inserta el Plan Estratégico aprobado.

ALCANCE

Este procedimiento inicia con el diseño de escenario deseado y finaliza con la aprobación y edición del documento del Plan Estratégico y del Plan de Desarrollo Institucional de la Seccional.

POLÍTICAS

No existe.

RESPONSABLE

Directivos Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín y Seccional Bucaramanga.

DEFINICIONES:

Con el fin de facilitar la comprensión del presente documento, se definen los siguientes términos:

- **Plan de Desarrollo Institucional.** Documento que orienta las acciones encaminadas al ordenamiento de los procesos académicos, pastorales y administrativos con una adecuada gestión del talento humano, de los recursos físicos y de la ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permiten a la Universidad cumplir con su Misión a mediano y largo plazo, dentro del marco de las políticas y principios del Sistema UPB Nacional.
- **Plan Estratégico:** Documento que da respuesta al interrogante ¿Cómo llegamos allá? En él se diseñan y se definen los objetivos estratégicos y establecen líneas estratégicas, programas, metas e indicadores institucionales, acciones estratégicas y líderes responsables, encaminados al logro de las metas institucionales. Este documento va inmerso en el Plan de Desarrollo de la Seccional.

REVISÓ Cargo:	APROBÓ Cargo:
Cualquier impresión o copia tomada de este documento se considera como copia NO CONTROLADA	

NORMATIVIDAD

- Documento “Hacia el Año 2015” Estrategia Genérica Universidad Pontificia Bolivariana.
- Documento Escenario Deseado.
- Acuerdo No. 007 – 10. Noviembre 16 de 2010. Por el cual se aprueba el Plan de Desarrollo 2011 - 2015, para la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.

ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
01	Determinar el Escenario Deseado	Directivos UPB	Para determinar el escenario deseado, los Directivos de la UPB Nacional diseñaron la “Estrategia Genérica” como el documento orientador y flexible que desarrolla para la Universidad una visión de futuro y a partir de ella y como parte del Direccionamiento Estratégico y dando respuesta a la pregunta “A dónde se quiere llegar”, se idearon el escenario deseado, como un elemento clave que orienta el rumbo de la Universidad y como insumo para el diseño del Plan Estratégico de la Seccional Bucaramanga, el cual se incluye en el Plan de Desarrollo Institucional.	Documento Escenario Deseado Documento Estrategia Genérica	
02	Determinar los Factores de interés Institucional o Factores Críticos	Directivos UPB	Una vez establecido el escenario deseado, se hizo necesario instituirlos factores de interés institucional, los cuales se asumieron por su alta capacidad de impactar en el sistema y por su incidencia notoria en la calidad de los servicios que ofrece la Universidad.	Documento Factores Críticos o de Interés Institucional	
03	Identificar y establecer los Objetivos Prospectivos	Directivos UPB	De igual manera se establecen los objetivos prospectivos estratégicos como los ejes en los cuales la Universidad ve cumplida su Misión, Visión, Principios y Valores y sus funciones sustantivas en docencia, investigación y proyección social.	Documento Estrategia Genérica	
04	Identificar y establecer los Objetivos Estratégicos para el Plan de Desarrollo y Plan Estratégico de la Seccional	Comité de Planeación y Desarrollo	A partir de los Objetivos Prospectivos Estratégicos, la Seccional diseña los propios, derivados del análisis interno y externo llevado a cabo por las diferentes unidades organizacionales, los cuales se articulan con los factores de interés institucional, los Macroprocesos que agrupan las funciones sustantivas y las líneas estratégicas que orientarán el Plan de Desarrollo Institucional.	Documento Objetivos Estratégicos	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
05	Identificar y establecer Líneas Estratégicas con sus programas, metas institucionales, acciones estratégicas, indicadores y líderes responsables de cada programa.	Departamento de Planeación	El Departamento de Planeación formula una propuesta de Plan Estratégico, el cual abarca: objetivos estratégicos, líneas estratégicas, programas, metas institucionales, acciones estratégicas, indicadores y responsables. Una vez consolidada la propuesta, el director de Planeación la presenta al Comité de Planeación y Desarrollo para su revisión y aprobación.	Propuesta Plan Estratégico	
06	Revisar y Aprobar el Plan Estratégico	Comité de Planeación y Desarrollo	Este Comité revisa, ajusta o aprueba el Plan Estratégico. Si la propuesta se debe ajustar, el Departamento de Planeación se responsabiliza de ajustarla y volverla a presentar ante el Comité en mención. Si por el contrario no requiere de ajustes, es aprobado.	Documento Plan Estratégico Acta Comité de Planeación y Desarrollo	
07	Diseñar, aprobar y editar el Plan de Desarrollo Institucional	Departamento de planeación Comité de Planeación y Desarrollo	Una vez se tiene aprobado el Plan Estratégico el cual va a estar contenido en el Plan de Desarrollo Institucional, se comienza a diseñar, aprobar y editar el Plan de Desarrollo de la Seccional. El diseño del Plan de Desarrollo contiene aspectos como el Marco conceptual (lineamientos generales, Principios institucionales y Marco referencial); Diagnóstico estratégico (Análisis situacional, Tendencias del Desarrollo y Análisis DOFA; Direccionamiento Estratégico (Escenario deseado, Factores Críticos o de Interés Institucional, Objetivos, Líneas Estratégicas y Mapa Estratégico); Plan Estratégico y Plan Operativo y Monitoreo del Plan de Desarrollo (Evaluación de seguimiento, Evaluación del resultado anual y Evaluación final), entre otros. Es responsabilidad del Departamento de Planeación hacer el diseño, reajustar si es necesario y presentar la propuesta al Comité de Planeación y Desarrollo y este se encarga de revisar, hacer sugerencias y aprobar el Documento. Una vez es aprobado el documento por el Comité, se envía a edición.	Documento Plan de Desarrollo Institucional Acta de Aprobación del Documento del Plan de Desarrollo por el Comité de Planeación y Desarrollo	

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA	PROCEDIMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL		
FECHA: Septiembre de 2011	VERSIÓN: 1	CÓDIGO: PC – 201 - 04	PÁGINAS: 1 de 4
MACROPROCESO: ESTRATEGIA		PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	
SUBPROCESO ASOCIADO: IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DEL PLAN DE DESARROLLO			

OBJETIVO

Hacer seguimiento y evaluación sistemática de los Planes Operativos anuales y por ende del Plan Estratégico y Plan de Desarrollo Institucional a partir del establecimiento de políticas, actividades y formatos, que cumplidos permitan determinar los éxitos o fracasos, y adoptar las acciones o medidas preventivas o correctivas oportunas, con el fin de reorientar el ejercicio académico-administrativo y de pastoral con relación a los objetivos y metas institucionales contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional.

ALCANCE

Inicia con la elaboración del plan operativo anual por cada una de las unidades organizacionales y finaliza con la consolidación evaluación y retroalimentación del plan de desarrollo en sus etapas intermedias y final.

POLÍTICAS

- El monitoreo del Plan de Desarrollo Institucional se realiza mediante el seguimiento a los planes operativos anuales.
- El seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo se desarrolla en tres etapas: evaluación de seguimiento, evaluación de resultados anual y evaluación en la etapa final del Plan.
- Para elaborar los Planes Operativos anuales se debe tener en cuenta el documento Plan Estratégico contemplado en el Plan de Desarrollo institucional.
- Los planes operativos deben ser documentados en los formatos establecidos por la institución.

DEFINICIONES:

- **Plan de Desarrollo Institucional.** Documento que orienta las acciones encaminadas al ordenamiento de los procesos académicos, pastorales y administrativos con una adecuada gestión del talento humano, de los recursos físicos y de la ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permiten a la Universidad cumplir con su Misión a mediano y largo plazo, dentro del marco de las políticas y principios del Sistema UPB Nacional.
- **Plan Operativo:** Documento que contempla y orienta el compromiso adquirido por cada unidad organizacional dentro del ejercicio académico, administrativo y de pastoral en periodos anuales. Éste se formula a partir de objetivos, metas institucionales, líneas estratégicas, programas, acciones estratégicas, indicadores y líderes responsables, contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional, en su Plan Estratégico.

REVISÓ Cargo:	APROBÓ Cargo:
Cualquier impresión o copia tomada de este documento se considera como copia NO CONTROLADA	

ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
01	Elaborar el plan operativo anual	Directores y Jefes de Unidades Organizacionales	Los responsables con su equipo de trabajo van identificando las líneas estratégicas con sus respectivos programas, metas institucionales, actividades, acciones estratégicas e indicadores a los cuales se comprometen y que se encuentran referenciados en el Plan Estratégico el cual está contemplado en el Plan de Desarrollo Institucional incluyendo además las metas propias que cada Unidad quiere alcanzar. Todo lo anterior se plasma en el formato FO-203-001 "Formato Plan Operativo", convirtiéndose este registro en instrumento orientador de sus actividades anuales. Este Plan Operativo es remitido a la Dirección de Planeación en el transcurso del mes de Septiembre del año lectivo junto con los formatos FO-502-016 Formatos Solicitud de Presupuesto para inversiones, FO-502-017 Formato Solicitud de Presupuesto para Requerimientos de Planta Física, FO-502-018 Formato Solicitud de Presupuesto para Novedades en Gasto de Administración, FO-502-019 Formato Solicitud de Presupuesto para Requerimientos de Personal, donde se plasma el compromiso del siguiente año.	FO – 203 – 001 Formato Plan operativo FO-502-016 Formatos Solicitud de Presupuesto para inversiones FO-502-017 Formato Solicitud de Presupuesto para Requerimientos de Planta Física FO-502-018 Formato Solicitud de Presupuesto para Novedades en Gasto de Administración FO-502-019 Formato Solicitud de Presupuesto para Requerimientos de Personal	
02	Realizar seguimiento a la ejecución de los planes operativos	Rector Vicerrectores Decanos Directores y Jefes de Unidades Organizacionales	Con el fin de ir valorando el porcentaje de cumplimiento de los objetivos y metas institucionales con respecto a las metas por unidad organizacional a los cuales se comprometieron, se lleva a cabo un seguimiento semestral a los planes operativos. Estos informes parciales son remitidos por los responsables al Rector, Vicerrectores y Decanos, según sea el caso. Y cada Directivo con su grupo se reúne a fin de ir evaluando el cumplimiento del Plan de Desarrollo e ir de acuerdo a resultados tomando acciones preventivas y correctivas y ajustando los compromisos asumidos en los planes operativos.	FO – 203 – 001 Formato Plan operativo	Revisión, Análisis y acciones de mejoramiento de los compromisos asumidos en los planes operativos

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
03	Consolidar anualmente los resultados de los planes operativos	Dirección de Planeación	Cumplido el año académico, los directores y jefes de unidades organizacionales en los primeros dos meses del año siguiente, envían a la dirección de planeación los planes operativos debidamente diligenciados del ejercicio académico-administrativo y de pastoral del año ejecutado. Una vez recepcionados los planes operativos en la Dirección de Planeación, se da inicio a la consolidación de la información de tal manera que se visualice el porcentaje de cumplimiento de las metas institucionales a partir del cumplimiento de las metas por Dependencia o Unidad. Esta valoración permite ir observando el grado de compromiso de los miembros de Universidad con relación al cumplimiento de las directrices y al Plan Estratégico contemplados en el Plan de Desarrollo Institucional. Esta consolidación es llevada al Comité de Planeación y Desarrollo.	Documento propuesta	
04	Evaluar el seguimiento del plan de desarrollo	Comité de Planeación y Desarrollo	El Director de Planeación presenta a este Comité la propuesta de consolidación con el fin de hacer una evaluación institucional frente al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales contempladas en el Plan de Desarrollo Universitario. De acuerdo a los resultados obtenidos de esta evaluación el Comité procede al análisis y toma de decisiones.	Acta del Comité de Planeación y Desarrollo	Revisión, Análisis y Toma de Decisión
05	Retroalimentación del plan de desarrollo	Vicerrectores Decanos Directores y Jefes de Unidades Organizacionales	A partir de la evaluación realizada por el Comité de Planeación y Desarrollo producto de la propuesta de la consolidación de los planes operativos, se reúnen los Vicerrectores, Decanos, Directores y Jefes de Unidades Organizacionales según sea el caso con sus grupos de apoyo y realizan la respectiva retroalimentación con el fin de ajustar el ejercicio académico, administrativo y de pastoral para dar cumplimiento a lo establecido en el Plan Estratégico y por ende al Plan de Desarrollo.		Revisión, Análisis y acciones de mejoramiento de los compromisos asumidos en los planes operativos
06	Consolidar el plan de desarrollo en su etapa final	Dirección de Planeación	Además de realizar seguimiento y evaluación de los planes operativos anuales, la Universidad consolida y evalúa en su etapa final todo el periodo del Plan de Desarrollo para obtener el porcentaje de cumplimiento real de los objetivos y metas institucionales. La Dirección de Planeación es la responsable de hacer esta consolidación y presentarla ante el Comité de Planeación y Desarrollo	Informe final de los resultados del Plan de Desarrollo en su etapa final.	

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
----	-----------	-------------	---------------	-----------	-------------------

07	Evaluar el plan de desarrollo en su etapa final	Comité de Planeación y Desarrollo	Los miembros del Comité de Planeación y Desarrollo, de acuerdo a los resultados presentados por el director de Planeación realizan una evaluación general del cumplimiento de los objetivos y metas institucionales propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional. Estos resultados y lo propuesto por los miembros de este Comité son insumos para el direccionamiento estratégico de la Universidad y elaboración del nuevo Plan de Desarrollo.	Informe final de los resultados del Plan de Desarrollo en su etapa final. Acta Comité de Planeación y Desarrollo	Revisión, Análisis y Toma de Decisión
----	--	-----------------------------------	---	--	---------------------------------------

A cada uno de los procedimientos que se visualizó anteriormente se le realizó sus respectivos flujogramas (**Ver Anexo F**) con el fin de representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos con el fin de expresar las distintas operaciones que componen los procedimientos o partes de este, estableciendo una secuencia cronológica.

8.2.3. Formatos e instructivos

Durante la elaboración de los procedimientos en la Dirección de Planeación se encontró que el Proceso de Gestión Estratégica contaba con todos los formatos correspondientes como registro para el diseño del nuevo Plan de Desarrollo Institucional. A continuación se expondrá los diferentes formatos que compone el Proceso Gestión Estratégica que son:

- Formato Análisis tendencia del desarrollo (**Ver Anexo G**)
- Formato Análisis externo – oportunidades y amenazas (**Ver Anexo H**)
- Formato Análisis interno – fortalezas y debilidades (**Ver Anexo I**)
- Formato Análisis relacional – Matriz DOFA (**Ver Anexo J**)
- Formato Plan operativo (**Ver Anexo K**)
- Formato de Presupuesto (**Ver Anexo L**)

Al obtener el procedimiento para la elaboración del diagnóstico estratégico institucional, se vio la necesidad de crear un instructivo para desarrollar estudios de investigación que el departamento de planeación necesita para el diseño y la elaboración del nuevo Plan de Desarrollo; en él se establece los pasos a seguir para diseñar, elaborar y socializar un estudio de investigación para las diferentes unidades académicas, administrativas y/o de pastoral.

 Universidad Pontificia Bolivariana	INSTRUCTIVO PARA DESARROLLAR ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN		
FECHA: Septiembre de 2011	VERSIÓN: 1	CÓDIGO: IN – 203 - 001	PÁGINAS: 1 de 2
MACROPROCESOS: ESTRATEGIA		PROCESO: GESTIÓN ESTRATÉGICA	
SUBPROCESO ASOCIADO: PLANIFICACIÓN, DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO			

1. OBJETIVO

Establecer los pasos a seguir para diseñar, elaborar y socializar un estudio de investigación para las diferentes unidades académicas, administrativas y/o de pastoral.

2. ALCANCE

Aplica para el diseño, elaboración y socialización de un estudio de investigación para la Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga.

3. GENERALIDADES

Para el estudio de investigación se llevara a cabo de la siguiente manera:

Paso 1: Para seleccionar el título del estudio de la investigación se debe primero identificar las necesidades que la unidad organización presenta, identificando los productos, los servicios o los procesos que es necesario estudiar. Al tener identificada estas necesidades se procede a seleccionar el título donde se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: debe ser de su interés, buscar información del tema, hasta dónde quiere llegar con el estudio y contar con bibliografía.

Paso 2: Para elaborar la introducción se debe realizar un planteamiento claro y ordenado del tema del estudio de investigación, de su importancia de sus implicaciones, así como de la manera en que se ha creído conveniente abordar el estudio de sus diferentes elementos. La introducción debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el tema del estudio?
- ¿Por qué se hace el estudio?
- ¿Cómo está pensado el estudio?
- ¿Cuál es el método empleado en el estudio?
- ¿Cuáles son las limitaciones del estudio?

Paso 3: Para la elaboración del planteamiento del problema en un estudio se establece la delimitación clara y precisa del objeto de la investigación que se realiza por medio de preguntas, lecturas, encuestas pilotos o entrevistas, la delimitación consta de cinco pasos que son:

- La delimitación en el espacio físico – geográfico
- La delimitación del tiempo
- La delimitación precisando el significado de sus principales conceptos
- Seleccionar el problema que será objeto de la investigación.
- Determinar los recursos disponibles.

Paso 4: La justificación de un estudio es explicar las razones o los motivos por los cuales se pretende realizar la investigación. Para elaborar la justificación primero se tiene que conocer bien el problema, posteriormente se requiere de:

- Explicar porque es importante realizar la investigación.
- Que beneficios se obtendrían al resolver la problemática que se plantean

Paso 5: Los objetivos de un estudio de investigación deben ser concretos, evaluables, viables y relevantes con el fin de resolver el planteamiento del problema propuesto. Los tipos de objetivos que se tienen que elaborar son:

- **Objetivos generales:** Es el propósito general que se tiene dentro del trabajo. La redacción del este guarda mucha similitud con el título de la investigación.
- **Objetivos específicos:** Representa los pasos que se han de realizar para alcanzar el objetivo general. Señalan propósitos o requerimientos en orden a la naturaleza de la investigación. Deben ser formulados en términos operativos, incluyen las variables o indicadores que se desean medir.

Paso 6: Para la elaboración del marco teórico se debe realizar una investigación preliminar sobre los documentos y libros referentes al estudio para tomar decisiones en el diseño de la investigación y para orientar el análisis de los datos recolectados.

Paso 7: Las fuentes y técnicas de recolección de información son los hechos o documentos que son empleados para captar la información, existen fuente primarias que es la información escrita como los libros, revistas, documentos y periódicos y la fuente secundaria es toda la información oral o escrita recolectada directamente como observaciones, entrevistas, encuestas, sondeos, etc.

Paso 8: Organizar los datos para el análisis del estudio en etapas preliminares con el fin de preparar los datos para respectiva interpretación y resultados obtenidos en el estudio.

Paso 9: Para organizar y resumir la información primero se debe determinar los procedimientos que se va a realizar con la información, seguido con la presentación de cómo se va a mostrar los resultados de la investigación como son en tablas, gráficos o escrita que van encaminados a aumentar la interpretación de los mismos.

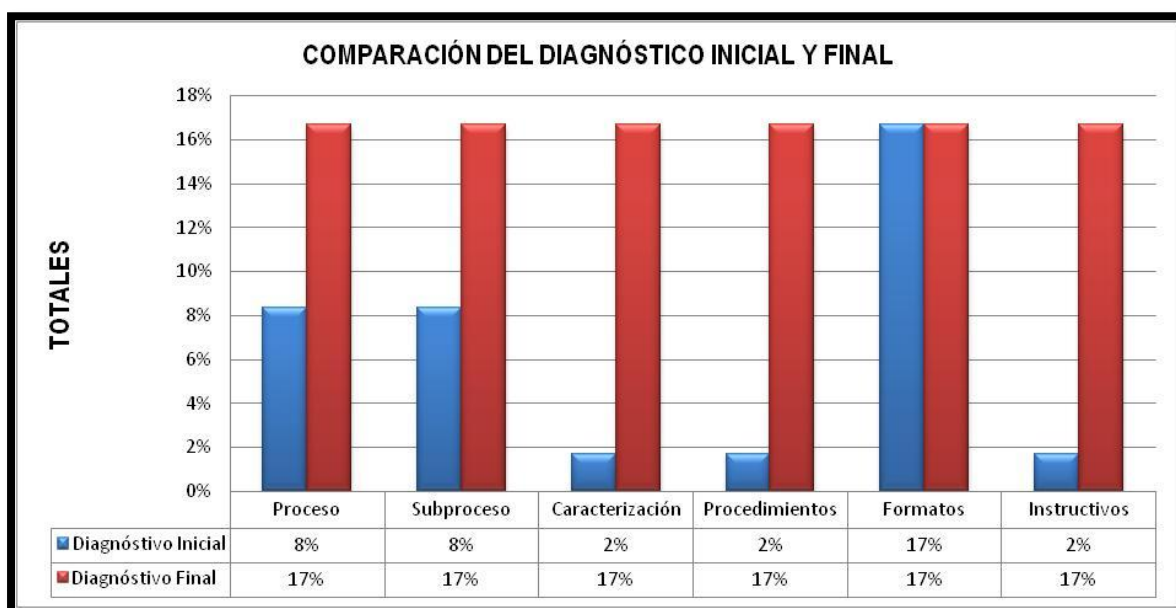
Paso 10: La interpretación de los resultados es hallar el sentido de las observaciones, de explicar la relación que guardan los resultados con el marco teórico y con otras observaciones y sugerir

Paso 11: Al finalizar el estudio de investigación se debe crear la bibliografía es la lista de obras consultadas y que han servido para fundamentar el planteamiento del problema, marco teórico; de igual manera se puede utilizar en la investigación

8.3. DIAGNÓSTICO FINAL DEL PROCESO GESTIÓN ESTRATÉGICA

Para evaluar la Documentación del Proceso Gestión Estratégica que se encuentra en el Macroproceso de Estrategia de la Red de Procesos de la Universidad Pontificia Bolivariana, se realizó un diagnóstico final tomando como base la lista del diagnóstico inicial. Los resultados obtenidos luego del diagnóstico inicial y final son los siguientes:

Figura 8: Comparación del diagnóstico inicial y final



Fuente: Autor

La Dirección de Planeación contaba con los formatos requeridos para la elaboración del plan de desarrollo con un 17% que es el valor máximo de dicha evaluación; seguido de los procesos y subprocesos establecidos con un 8%, pero durante la ejecución de las actividades por parte de la autora se pudo concluir con un 17% que es el valor máximo de dicha evaluación. Este departamento no contaba con las caracterizaciones, procedimientos e instructivos donde el valor mínimo es del 2%.

Durante la ejecución de la monografía se llevó a cabo el diseño y la documentación del Proceso Gestión Estratégica donde se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla No. 2: Proceso de Gestión Estratégica

MACROPROCESO	PROCESO	LIDER DEL PROCESO	SUBPROCESO	PROCEDIMIENTOS	FORMATOS	INSTRUCTIVOS
ESTRATEGIA	GESTIÓN ESTRATÉGICA	Director de Planeación	Planificación, diagnóstico y análisis estratégico	Procedimiento del modelo de planeación estratégica institucional		
				Procedimiento para la elaboración del diagnóstico estratégico institucional	FO – 203 – 001 Análisis tendencias del desarrollo FO – 203 – 002 Análisis externo – oportunidades y amenazas FO – 201 – 003 Análisis interno – fortalezas y debilidades FO – 201 – 004 Análisis relacional matriz DOFA	IN – 203 – 001 Instructivo para desarrollar estudio de investigación
			Direccionamiento y plan estratégico	Procedimiento del direccionamiento estratégico para el diseño, elaboración y aprobación del plan estratégico y plan de desarrollo institucional		
			Implementación y monitoreo del plan de desarrollo	Procedimiento para la implementación, monitoreo y evaluación del plan de desarrollo institucional	FO – 203 – 001 Plan operativo FO – 203 – 005 Formato de presupuesto	

Fuente: Dirección de Planeación y la autora

Para concluir se puede decir, que según el diagnóstico final, la documentación del Proceso Gestión Estratégica se cumplió con un 100%, con respecto al diagnóstico inicial cuyo resultado general en “diseño y documentación del Proceso de Gestión Estratégica basado en los lineamientos de la NTC 9001:2008” era apenas de un 38%, generando así un incremento del 62% en la documentación total del proceso, dándole cumplimiento a esta manera a uno de los objetivos específicos de este trabajo.

Durante el desarrollo de las fases del diseño, documentación del Sistema de Gestión de la calidad para el Dirección de Planeación se mantuvo una fluidez de información bidireccional entre la autora del trabajo, el director de la monografía y los profesionales de apoyo del Departamento de Planeación, lo cual permitió identificar y hacer mejoras en los procesos desarrollados.

9. CONCLUSIONES

- La realización del diagnóstico inicial al Proceso de Gestión Estratégico dio un buen punto de apoyo para planear sus necesidades y poder dar cumplimiento a los requisitos de la NTC 9001:2008, además de promover información del funcionamiento de la organización para posterior identificación de los procesos y el alcance del Sistema de Gestión de la Calidad.
- Se elaboró la documentación requerida para garantizar que los propósitos establecidos sean coherentes con las acciones realizadas y que se están desarrollando los procesos apropiados para cumplir con los requisitos de los usuarios y los reglamentarios aplicables, estableciendo los procedimientos, formatos, instructivos de la información que sea necesaria para suministrar evidencia del cumplimiento de los requisitos y del desarrollo eficaz del sistema de gestión de Calidad en el Proceso Gestión Estratégica.
- El desarrollo adecuado de la documentación del Proceso Gestión Estratégica, tiene que ver principalmente con el compromiso de todo el personal de la institución para cumplir eficazmente con los requisitos del cliente, los legales y los de la organización.
- Los procedimientos son fundamentales para realizar el seguimiento a las actividades que compone el Documento Plan de Desarrollo, debido a la definición de las metodologías, responsables y registros.
- Se estructuraron y mejoran los procesos administrativos y operativos de la Dirección de Planeación, bajo el proceso conjunto de la documentación del Sistema de Gestión de Calidad.

10. RECOMENDACIONES

- Mantener actualizada toda la documentación para evitar que esta se convierta en un “Sistema de Gestión de Calidad de papel” que no aporta al día a día de los procesos de la Dirección de Planeación.
- Definir un cronograma de aprobación e implementación para poner en práctica los documentos elaborados.
- Se debe realizar socialización a toda la comunidad universitaria con el fin de que conozca la Caracterización, los procedimientos, instructivos y formatos que compone el Proceso de Gestión Estratégica.
- Es necesario involucrar al equipo de trabajo en las diferentes actividades durante la implementación. La responsabilidad por el mejoramiento continuo y la satisfacción del cliente es de todos los miembros de la organización.
- Se debe realizar socialización a toda la comunidad universitaria con el fin de que conozca la Caracterización, los procedimientos, instructivos y formatos que compone el Proceso de Gestión Estratégica.
- Realizar Auditorías internas, para revisar el seguimiento del proceso con el objetivo de cumplir la aplicación de los procedimientos y formatos que compone el Proceso de Gestión Estratégica.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Plan de Desarrollo 2011 – 2015 de la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga.
- Marco Teórico que Sustenta la Planeación Estratégica Institucional 2010 – 2014.
- Presentación del Plan de Desarrollo 2011 – 2015
- Norma Técnica Colombiana NTC 9001:2008

ANEXOS

Anexo A

Caracterización de Procesos



**Universidad
Pontificia
Bolivariana**

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO
GESTIÓN ESTRATÉGICA**

MACROPROCESO:		CÓDIGO:	
RESPONSABLE:		VERSIÓN:	
OBJETIVO:			
ALCANCE:			

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO					
ENTRADA	PROVEEDOR	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	USUARIO

DOCUMENTOS RELACIONADOS	
-------------------------	--

REQUISITOS DE CALIDAD		RECURSOS			INDICADORES
EMPLEADOS	ESTUDIANTES	HUMANOS	FÍSICOS E INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	
PARTES INTERESADAS	ENTES REGULADORES				

REVISÓ:		APROBÓ:	
NOMBRE:		NOMBRE:	
CARGO:		CARGO:	

Anexo B

Caracterización del Proceso Dirección
Estratégica de la Universidad
Pontificia Bolivariana Seccional
Medellín

**CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

MACROPROCESO:	ESTRATEGIA	CÓDIGO:	ES-CP-001
RESPONSABLE:	Director de Planeación	VERSIÓN:	1
FECHA ACTUALIZACIÓN:	28 de Noviembre de 2008		
OBJETIVO:	Generar y articular las capacidades de la institución con los retos y oportunidades del entorno y de los escenarios futuros, mediante el diseño y gestión proactiva de estrategias para alcanzar y potenciar ventajas competitivas sostenibles.		
ALCANCE:	Inicia en la construcción del pensamiento estratégico en equipos de trabajo desde la mediana hasta la alta Dirección y termina en la formulación, gestión y evaluación de los planes de desarrollo, mejoramiento y/o mantenimiento.		

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

ENTRADA	PROVEEDOR	CICLO	ACTIVIDAD	SALIDA	USUARIO
Información del entorno Constitución nacional Información interna Marco legal Informes de gestión Balances económicos Informes de procesos de acreditación Estadísticas institucionales Expectativas de satisfacción Resultados de evaluaciones de satisfacción Planes de desarrollo nacional, departamental y local e internacionales Planes de desarrollo Institucional anteriores Ex-corde Ecclesiae	Macroprocesos institucionales	P	Construir o evaluar el pensamiento estratégico en con la participación de equipos de trabajo desde la mediana hasta la alta Dirección	Estrategia Genérica Escenarios factibles y deseados Proyecto Institucional (PI) Plan de Desarrollo Universitario (PDU) Proyecto Educativo del programa (PEP) Informes de gestión Planes de mejoramiento y/o fortalecimiento Programas y proyectos institucionales Resultados de indicadores Acciones Correctivas y/o Preventivas Programas o proyectos de mejoramiento	Macroprocesos Universitarios Consejo directivo Junta económica Comité de rectoría Rectoría Consejo académico CNA ICONTEC MEN IDEAM ASCUN Estudiantes Empleados Egresados Padres de familia Comunidad en general Universidades nacionales y extranjeras
	Observatorio de inteligencia estratégica	P	Reconocer y documentar escenarios futuros		
	Rectoría	P	Analizar las variables del entorno y las fuerzas competitivas		
	Estudiantes	P	Analizar la cadena de valor institucional		
	Egresados	P	Establecer o evaluar la estrategia genérica y los objetivos prospectivo-estratégicos		
	Seccionales	P	Revisar y ajustar la estructura organizacional a la estrategia		
	Entidades gubernamentales (MEN, ICES, COLCIENCIAS, ICONTEC, CNA, ASCUN, CESU, IDEAM, Planeación nacional, departamental y municipal)	P	Revisar y ajustar las políticas institucionales		
	Sector empresarial	P	Establecer o evaluar los objetivos estratégicos del periodo		
	Agremiaciones de profesional	P	Evaluar el estado de desarrollo de las Escuelas, Institutos y Unidades estratégicas y diseñar los planes de desarrollo		
	Asociaciones de facultades	P	Aprobar, socializar y retroalimentar los planes formulados		
	Organizaciones Internacionales (UNESCO, OEI)	H-V	Gestionar los planes estratégicos		
	Universidades nacionales y extranjeras	H	Evaluar la ejecución de los planes estratégicos a la luz de los indicadores		
	Empleados	V-A	Revisar y analizar los resultados del proceso		
	Empleadores	V	Tomar las acciones pertinentes		
	Padres de familia	A			
	Iglesia				

DOCUMENTOS RELACIONADOS	ES-FG-XXX Dirección Estratégica ES-PC-XXX Construcción del pensamiento estratégico ES-PC-XXX Reconocimiento de escenarios futuros ES-PC-XXX Análisis de las variables del entorno y las fuerzas competitivas ES-PC-XXX Análisis de la cadena de valor Institucional ES-PC-XXX Establecimiento de la estrategia genérica y los objetivos prospectivo-estratégicos	ES-PC-XXX Diseño y formulación de los planes de desarrollo ES-PC-XXX Evaluación de los planes de desarrollo ES-IN-XXX Gestión los planes estratégicos ES-IN-XXX Revisión y ajuste de las políticas institucionales
--------------------------------	---	---

REQUISITOS DE CALIDAD		RECURSOS			INDICADORES
EMPLEADOS	ESTUDIANTES	HUMANOS	FÍSICOS E INFRAESTRUCTURA	AMBIENTE DE TRABAJO	
* Entrega de información oportuna, pertinente y confiable. * Claridad en las Políticas institucionales.	* Entrega de información oportuna, pertinente y confiable. * Claridad en las Políticas institucionales	Rector Vicereectores Decanos Directores Director de Planeación Profesionales de Apoyo Administrativos Observatorio de Inteligencia Estratégica Profesionales de Gestión Documental Invitados especiales (equipos técnicos por disciplina y profesiones) Secretaria	Oficinas Equipos de computo Impresora SIGAA Internet Muebles y enseres Papelería general Teléfonos	Para oficinas: * Puestos de trabajo ergonómicos * Iluminación y ventilación adecuada	Especificar consecutivo nombre del indicador que se extrae de la matriz de indicadores de la Universidad (observatorio estratégico)
PARTES INTERESADAS	ENTES REGULADORES				
* Entrega de información oportuna, pertinente y confiable.	* Entrega de información oportuna, pertinente y confiable. * Condiciones mínimas para Registro calificado de programas Decreto 2566 de 2003 Ley * Resolución 626 del 13 de febrero de 2007 (Divulgación de la información Institucional) * Ley 30 de 1992 (Ley de				

REVISÓ:	APROBÓ:
NOMBRE:	NOMBRE:
CARGO:	CARGO:
Álvaro Gómez Fernández Director de Planeación	Mons. Luis Fernando Rodríguez Velásquez Rector General

Anexo C

Plan de Desarrollo 2011 - 2015



PLAN DE DESARROLLO 2011 - 2015

Dirección de Planeación



PRIMERA FASE

La Primera fase, para el diseño del nuevo Plan de Desarrollo, consistió en **socializar**, entre todos los jefes de las unidades organizacionales, **el marco teórico** en el cual se sustenta una Planeación Estratégica.



TEMAS TRATADOS EN LA SOCIALIZACIÓN:

1. ¿Qué es la Planeación Estratégica?
2. Postulados para el éxito de la PE
3. La PE responde a seis interrogantes básicos
4. La Prospectiva y la PE
5. El Tablero de Comando (BSC) y la PE
6. La PE y los Procesos
7. El concepto de Calidad en organizaciones de servicio.



SEGUNDA FASE

En esta fase se desarrolló el Diagnóstico Estratégico que comprende:

- a. Análisis situacional.
- b. Tendencias del Desarrollo.
- c. Matriz DOFA de las diferentes unidades organizacionales.



TERCERA FASE

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PLAN DE DESARROLLO

El Plan de Desarrollo lo conforman los siguientes capítulos y que corresponden a las etapas de un proceso de planeación estratégica:

1. MARCO CONCEPTUAL (Principios Corporativos)
2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
4. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO
5. MONITOREO DE PLAN DE DESARROLLO





1. MARCO CONCEPTUAL

*¿ Quiénes
somos?*

- 1.1 LINEAMIENTOS GENERALES
- 1.2 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES
 - 1.2.1 Misión
 - 1.2.2 Visión
 - 1.2.3 Valores y Principios
- 1.3 MARCO REFERENCIAL



2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO



2.1 ANÁLISIS SITUACIONAL

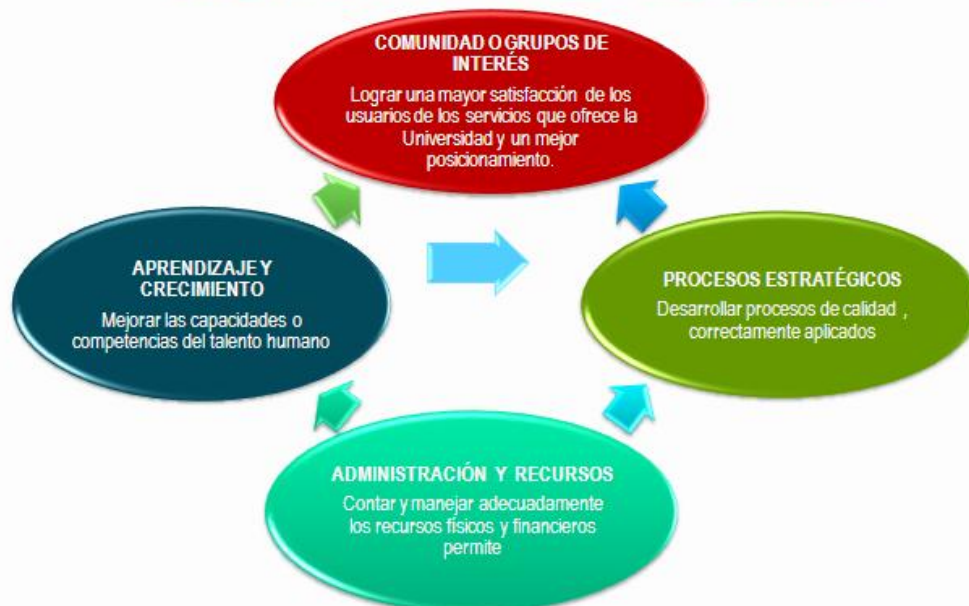
Descripción de la evolución y estado actual de la Universidad en el periodo correspondiente al Plan de Desarrollo 2005-2009 y I Semestre de 2010, en aspectos tales como:

- *Población estudiantil*
- *Oferta académica*
- *Cualificación de docentes*
- *Actividad investigativa*
- *Bienestar Universitario*
- *Desarrollo de la planta física*
- *Inversiones en medios educativos*
- *Gestión financiera*

2.2 TENDENCIAS DEL DESARROLLO:

- Desarrollo Tecnológico e Investigativo: *Dirección General de Investigaciones.*
- Desarrollo Político y Económico: *Vicerrectoría Administrativa y Financiera, Directores de Facultad de Administración e Ingeniería Industrial, Derecho, Negocios Internacionales.*
- Desarrollo Educativo: *Vicerrectoría Académica, Decanos y Unidad Pedagógica.*
- Desarrollo Socio-Cultural: *Vicerrectoría de Pastoral y Departamento de Formación Humanística*

CADENA CAUSAL DE LAS PERSPECTIVAS



2.3 ANÁLISIS DOFA

2.3.1 ANÁLISIS INTERNO

PERSPECTIVAS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
COMUNIDAD O GRUPOS DE INTERÉS	1. Posicionamiento y reconocimiento de la calidad de la UPB seccional Bucaramanga a nivel regional. 2. Hacer parte del Sistema Nacional UPB con una sede central acreditada institucionalmente. 3. Pertinencia de la oferta académica. 4. Existencia de convenios con la Empresa y el Estado que fortalecen las acciones sustantivas de la Universidad.	1. Escasa producción en investigación aplicada 2. Incipiente oferta de servicios y consultoría especializada. 3. Carencia de oferta de programas de Maestría y Doctorado. 4. Carencia de estrategias de <u>visibilización</u> de los logros académicos.
PROCESOS ESTRATÉGICOS	1. Contar con un Plan de Desarrollo quinquenal que permite el direccionamiento estratégico de la Universidad a mediano plazo 2. Contar con aplicaciones sistematizadas para la ejecución de los procesos académicos y administrativos. 3. Existencia de un programa de autoevaluación Institucional orientado al mejoramiento continuo de la Institución.	1. Falta de sistema de selección de estudiantes. 2. No existe un programa formal de aprendizaje organizacional 3. Existencia de normas en el Régimen Discente que propician la falta de compromiso de los estudiantes.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	1. Capital humano competente y con alto sentido de pertenencia. 2. Existencia de una Unidad Pedagógica y un Departamento de Nuevas Tecnologías orientados al mejoramiento del proceso docente-aprendizaje. 3. Existencia de programas de cualificación de docentes y empleados administrativos. 4. Incentivos a la producción intelectual	1. Los grupos de investigación no están trabajando en las líneas de interés a las cuales el país y el departamento le está apuntando. 2. Pocas relaciones de investigación con grupos y organismos nacionales e internacionales 3. Bajo número de grupos de investigación clasificados en Colciencias en categorías altas. 4. Desconocimiento de los Planes de Desarrollo locales, regionales y nacionales
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS	1. Contar con un porcentaje significativo cercano al 60% de docentes de planta con títulos de maestría y doctorado. 2. Contar con un porcentaje cercano al 50% de docentes de planta. 3. Respeto por las personas que se refleja en el estricto cumplimiento de los compromisos laborales y comerciales.	1. Ausencia de un Plan Maestro que oriente el desarrollo de planta física. 2. Espacios limitados para atender el crecimiento institucional. 3. Bajo número de docentes de planta en algunas unidades académicas.

2.3 ANÁLISIS DOFA

2.3.2 ANÁLISIS EXTERNO

PERSPECTIVAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
COMUNIDAD O GRUPOS DE INTERÉS	1. Políticas estatales de apoyo a la integración Universidad - Empresa - Estado. Conformación de los CUEES regionales. 2. Definición de los objetivos de Desarrollo del Milenio y las metas y estrategias propuestas por Colombia para su cumplimiento. 3. Programas de Desarrollo Social y de infraestructura a nivel municipal, regional y nacional.	1. Conflictos socio - políticos internos y externos. 2. Crisis económica. 3. Transnacionalización de la oferta académica por medios virtuales.
PROCESOS ESTRATÉGICOS	2. Existencia de un Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología de Santander. 3. Política nacional de ciencia, tecnología e innovación y existencia de la ley 1286 de 2009 sobre Ciencia y Tecnología.	2. Políticas centralistas que afectan el desarrollo regional. 3. Los Tratados de Libre Comercio con países de mayor desarrollo tecnológico y científico que amplían la oferta académica.
APRENDIZAJE Y RECIMIENTO	1. Reconocimiento del área metropolitana de Bucaramanga como líder en Educación, Ciencia, Tecnología y Salud con gran influencia en el Nor-Oriente Colombiano. 2. Incentivo por parte de Colciencias a la constitución de grupos de investigación interdisciplinario e interinstitucional. 3. Fomento a la generación de conocimiento, la innovación y el desarrollo productivo por parte del estado.	1. Sistema educativo del país desarticulado entre los diferentes niveles de formación. 2. Incipiente generación de investigación aplicada y escaso aporte del sector productivo en el desarrollo de proyectos de innovación y desarrollo tecnológico. 3. Saturación del mercado laboral en áreas específicas.
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS	1. Existencia de programas y proyectos de Desarrollo Nacional y Regional. 3. Aumento en los recursos asignados a Colciencias.	1. Ampliación de la oferta académica en educación superior en la región. 2. Altos costos y rápida obsolescencia de los equipos de laboratorio y de apoyo tecnológico.



2.3.3 ANÁLISIS RELACIONAL DOFA

ANÁLISIS EXTERNO \ ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO F1 — O1 F2 — O2 Fi — Oi	DO D1 — O1 D2 — O2 Di — Oi
AMENAZAS	FA F1 — A1 F2 — A2 Fi — Ai	DA D1 — A1 D2 — A2 Di — Ai



3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO SE ESTABLECE:

3.1 ESCENARIO DESEADO ★

3.2 FACTORES DE INTERÉS INSTITUCIONAL Y
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

3.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS

DESPLIEGUE DE LOS OBJETIVOS PROSPECTIVO-ESTRATÉGICOS DEL SISTEMA NACIONAL UPB

OBJETIVOS PROSPECTIVOS-ESTRATÉGICOS SISTEMA NACIONAL UPB	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PLAN DE DESARROLLO 2011-2015 UPB - BUCARAMANGA
1. CONSOLIDACIÓN NACIONAL Y FORTALECIMIENTO INTERNACIONAL	4. Consolidar el Sistema Universitario Nacional alrededor de los principios institucionales 5. Fortalecer la presencia institucional en los escenarios internacionales
2. CALIDAD, AUTORREGULACIÓN Y PERTINENCIA	1. Propiciar y realizar acciones orientadas al mejoramiento continuo de la calidad de vida institucional 6. Alcanzar estándares internacionales de calidad 8. Promover y estimular una cultura de mejoramiento continuo en la búsqueda de la excelencia académica 3. Estimular en la comunidad universitaria un alto sentido social, conciencia ciudadana y responsabilidad social
3. MODERNIZACIÓN Y REORIENTACIÓN ACADÉMICA, ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	7. Promover la creación de alternativas de formación en áreas de interés estratégico para el desarrollo cultural, científico y tecnológico de la región y el país 9. Estimular la generación de conocimiento con valor social a través de la investigación y la producción intelectual 10. Desarrollar una gestión del talento humano dentro del concepto de la antropología cristiana. 11. Modernizar y optimizar la gestión de los recursos financieros y físicos de la Universidad
4. RELACIÓN UPB - EMPRESA - ESTADO	2. Aumentar la reciprocidad de la triada UPB, Empresa y Estado

3.2 FACTORES DE INTERÉS INSTITUCIONAL, OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS

MACROPROCESOS	FACTORES DE INTERÉS INSTITUCIONAL	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
PROYECCIÓN SOCIAL	8. BIENESTAR INSTITUCIONAL 6. PERTINENCIA E IMPACTO SOCIAL	a. Propiciar y realizar acciones orientadas al mejoramiento continuo de la calidad de vida institucional. b. Aumentar la reciprocidad de la triada UPB, Empresa y Estado c. Estimular en la comunidad universitaria un alto sentido social, conciencia ciudadana y responsabilidad ambiental.	1. BIENESTAR INSTITUCIONAL 2. LA INSTITUCIÓN Y SU ENTORNO 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL
ESTRATEGIA	1. MISIÓN Y PROYECTO INSTITUCIONAL 7. AUTOEVALUACIÓN Y AUTORREGULACIÓN	d. Consolidar el Sistema Universitario Nacional alrededor de los principios institucionales. e. Fortalecer la presencia institucional en los escenarios internacionales f. Alcanzar altos estándares de calidad	4. IDENTIDAD INSTITUCIONAL 5. DIMENSIÓN INTERNACIONAL 6. CALIDAD Y AUTORREGULACIÓN
DOCENCIA Y APRENDIZAJE	4. PROCESOS ACADÉMICOS 2. ESTUDIANTES 3. DOCENTES	g. Promover la creación de alternativas de formación en áreas de interés estratégico para el desarrollo cultural, científico y tecnológico de la región y el país. h. Promover y estimular una cultura de mejoramiento continuo en la búsqueda de la excelencia académica	7. AMPLIACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA 8. EDUCACIÓN VIRTUAL 9. DOCENCIA Y CURRÍCULO
INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN	5. INVESTIGACIÓN	i. Estimular la generación de conocimiento con valor social a través de la investigación y la producción intelectual	10. INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS	9. ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS FINANCIEROS 10. RECURSOS DE APOYO ACADÉMICO 11. PLANTA FÍSICA	j. Desarrollar una gestión del talento humano dentro de la concepción de la antropología cristiana. k. Modernizar y optimizar la gestión de los recursos financieros y físicos de la universidad.	11. GESTIÓN INTEGRAL

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEAS ESTRATÉGICAS
<i>a. Propiciar y realizar acciones orientadas al mejoramiento continuo de la calidad de vida institucional.</i> <i>b. Aumentar la reciprocidad de la triada UPB, Empresa y Estado</i> <i>c. Estimular en la comunidad universitaria un alto sentido social, conciencia ciudadana y responsabilidad ambiental.</i>	1. BIENESTAR INSTITUCIONAL 2. LA INSTITUCIÓN Y SU ENTORNO 3. RESPONSABILIDAD SOCIAL
<i>d. Consolidar el Sistema Universitario Nacional alrededor de los principios institucionales.</i> <i>e. Fortalecer la presencia institucional en los escenarios internacionales</i> <i>f. Alcanzar altos estándares de calidad</i>	4. IDENTIDAD INSTITUCIONAL 5. DIMENSIÓN INTERNACIONAL 6. CALIDAD Y AUTORREGULACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	LINEAS ESTRATÉGICAS
<i>g. Promover la creación de alternativas de formación en áreas de interés estratégico para el desarrollo cultural, científico y tecnológico de la región y el país.</i> <i>h. Promover y estimular una cultura de mejoramiento continuo en la búsqueda de la excelencia académica</i>	7. AMPLIACIÓN DE LA OFERTA ACADÉMICA 8. EDUCACIÓN VIRTUAL 9. DOCENCIA Y CURRÍCULO
<i>i. Estimular la generación de conocimiento con valor social a través de la investigación y la producción intelectual</i>	10. INVESTIGACIÓN Y PRODUCCIÓN INTELECTUAL
<i>j. Desarrollar una gestión del talento humano dentro de la concepción de la antropología cristiana.</i> <i>k. Modernizar y optimizar la gestión de los recursos financieros y físicos de la universidad.</i>	11. GESTIÓN INTEGRAL

4. PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

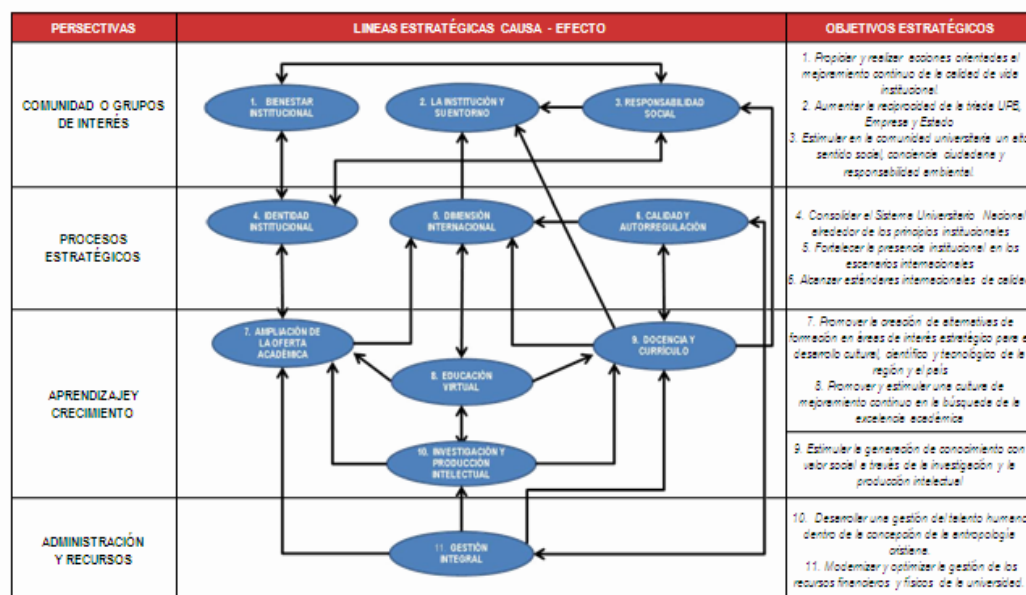


4.1 PLAN ESTRATÉGICO

 Universidad Pontificia Bolivariana UNIVERSITY OF BOGOTÁ	PLAN ESTRATÉGICO 2011 - 2015			
	OBJETIVO ESTRATÉGICO:			
	LINEAS ESTRATÉGICAS:			
	DEFINICIÓN:			
Programa	Meta	Indicadores	Acciones Estratégicas	Línea



4.2 MAPA ESTRATÉGICO



4.3 PLANES OPERATIVOS

[illegible]



5. MONITOREO ESTRATÉGICO



ETAPAS PARA EL MONITOREO DEL PLAN DE DESARROLLO

5.1 EVALUACIÓN DE SEGUIMIENTO

5.2 EVALUACIÓN DE RESULTADOS ANUALES

5.3 EVALUACIÓN FINAL

Anexo D

Formato de Procedimientos

		NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	
FECHA:	VERSIÓN:	CÓDIGO:	PÁGINAS:
MACROPROCESO:		PROCESO:	
SUBPROCESO ASOCIADO:			

- OBJETIVO
- ALCANCE
- POLÍTICAS
- DEFINICIONES:
- ACTIVIDADES

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PROCEDIMIENTO	REGISTROS	PUNTOS DE CONTROL
01					
02					
03					

REVISÓ Cargo:	APROBÓ Cargo:
Cualquier impresión o copia tomada de este documento se considera como copia NO CONTROLADA	

Anexo E

Marco Teórico que Sustenta la Planeación Estratégica Institucional



PLAN ESTRATÉGICO 2010 – 2014

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN

MARCO TEÓRICO QUE SUSTENTA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL 2010 – 2014

1. INTRODUCCIÓN

El Plan de Desarrollo 2005 – 2009 entra en su último año de ejecución, en consecuencia es necesario dar inicio a las etapas preliminares para la formulación de un nuevo Plan quinquenal 2010 - 2014, dentro del concepto de la planeación integral y estratégica, la primera de ellas es la de establecer los lineamientos generales para su formulación.

Igual que ocurrió con el Plan vigente, es deseo del Señor Rector y Directivas de la Universidad que el nuevo Plan se sustente en un proceso participativo y compartido con la comunidad universitaria tanto en su diseño como en su ejecución. Para el efecto se edita la presente guía donde se consignan los lineamientos generales que orientaran el diseño, la ejecución y evaluación de la Planeación Estratégica de la UPB – Bucaramanga en el periodo 2010 – 2014.

2. ¿QUÉ ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA?

La Planeación Estratégica es un proceso sistémico y en consecuencia participativo que orienta, las acciones encaminadas al ordenamiento, gestión de recursos y ejecución en el tiempo de actividades, proyectos y programas, que le permitan a la Universidad cumplir con su Misión al mediano y largo plazo, dentro del marco de las políticas y principios institucionales.

3. EL ÉXITO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Para que la Planeación Estratégica tenga éxito es necesario considerar los siguientes aspectos:

- 3.1 No tiene valor si las estrategias no se traducen en ejecuciones.
- 3.2 Requiere del compromiso y liderazgo total de la alta dirección.
- 3.3 Debe ser un proceso participativo que involucra y compromete a todas las áreas de la institución.
- 3.4 Ser concordante con los principios y valores institucionales.
- 3.5 Responder a un completo y objetivo diagnóstico del estado y evolución de la Institución y su entorno. Diagnóstico que se deriva de un proceso permanente de autoevaluación.
- 3.6 Las estrategias deben convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables, metas claramente establecidas, viables, alcanzables en el tiempo y evaluables.

- 3.7 Debe permitir los ajustes oportunos derivados de su seguimiento y evaluación.

4. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DA RESPUESTA A LAS PREGUNTAS

4.1 ¿Quiénes somos?

Es importante conocer la historia, los orígenes de la institución que marcaron su identidad, su naturaleza y quehacer, aspectos que están ligados a su Misión, principios y valores.

4.2 ¿Dónde estamos?

Corresponde al diagnóstico estratégico, es decir a un análisis situacional de la Universidad y en particular de cada una de las unidades que la componen. Esto conduce a la realización de un análisis interno que permita establecer nuestras fortalezas y debilidades y a un análisis externo para identificar las amenazas y oportunidades que ofrece el entorno.

4.3 ¿Hacia dónde podemos ir?

El Plan Estratégico ha de considerar los desafíos del entorno; los escenarios tendenciales esperados en educación, ciencia y tecnología como consecuencia de los gérmenes de cambio, los actores de control (Gobierno, grupos económicos, entes legislativos), situaciones de conflicto (desempleo, actores armados, desplazados, crisis económica, etc.), así como las políticas, limitaciones y alcances de los recursos institucionales.

4.4 ¿Hacia dónde queremos ir?

Identificadas las tendencias del desarrollo, se define cuál ha de ser el escenario futuro deseado y realizable para la institución, concordante con su Misión y con sus principios y valores. Un resumen de este escenario futuro correspondería a la Visión.

4.5 ¿Cómo llegamos allá?

Corresponde a la definición de las acciones a realizar en el presente para que el escenario deseado realmente ocurra; involucra los objetivos estratégicos (Qué hacer?), las estrategias (¿Cómo hacerlo?) y el seguimiento y evaluación (¿Cómo medir lo ejecutado?)

5. LA PROSPECTIVA Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En las anteriores preguntas se manifiestan las tres etapas que, según Godet¹, comprenden un ejercicio prospectivo: la *Anticipación* que corresponde a la **reflexión** prospectiva, la *Apropiación* o **deseo** que compromete y lleva a la movilización colectiva y la **Acción** en el presente para alcanzar el futuro deseado. En la gráfica siguiente se relacionan estas etapas con los interrogantes definidos en el numeral anterior.

R E F L E X I Ó N	¿Quiénes somos?	Historia - Identidad - Experiencias
	¿Dónde estamos?	Situación actual - Análisis interno - Fortalezas - Debilidades
	¿Hacia dónde podemos ir?	Desafíos del entorno - Análisis externo - Oportunidades - Amenazas - Futuros posibles - Escenarios tendenciales
D E S E O	¿Hacia dónde queremos ir?	Futuro deseado y realizable, propósitos, objetivos estratégicos, metas, programas o líneas estratégicas
A C C I Ó N	¿Cómo llegamos allá?	Objetivos específicos(¿qué hacer?) Estrategias (¿cómo hacerlo?) Evaluación (¿Cómo medimos lo realizado?)

Las tres primeras preguntas conducen a un *Proceso de conocimiento* (1,2) y *Reflexión* (3); el conocimiento de la naturaleza e identidad institucional suscita a los miembros de la comunidad universitaria a dilucidar su comunión con los principios institucionales, sólo así se traducirá en un mayor sentido de pertenencia y compromiso con los propósitos institucionales y por ende a un mejor análisis situacional. La reflexión sobre los futuros posibles es un proceso *preactivo* dirigido a prever (anticipar) los acontecimientos.

La cuarta pregunta conduce a un aspecto imprescindible para el éxito del Plan Estratégico, esto es la *apropiación*, que implica el compromiso y la movilización

¹ GODET, Michel. "De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y estrategia" Alfaomega 1995

colectiva orientada a alcanzar unas metas; se definen unos propósitos, se establecen unos objetivos estratégicos, programas o líneas estratégicas que se *desean* desarrollar.

Por último la quinta pregunta mueve a la *acción*, es decir pasar de la formulación a la ejecución, de no hacerlo, todo el proceso se reduciría a una simple especulación; es pasar de la *preactividad* a la *proactividad*, en otras palabras: no sólo anticiparse a los acontecimientos, sino además actuar para que ocurran como deseamos.

Dentro de los futuros posibles, hay unos pocos que tienen **mayor opción de suceder, estos son los futuros probables**, no porque el destino así lo quiere, sino porque así lo determina el hombre como protagonista y responsable de su propio futuro.

Sin embargo de esos *futuros probables* algunos pueden resultar negativos o contrarios a nuestros anhelos, en cuyo caso aparece la **acción del hombre en el presente**, representada en proyectos, en el desarrollo de potencialidades, en estrategias encaminadas a **construir hoy el futuro deseado**, por eso un medio para llegar al futuro deseado es la **Planeación Estratégica**.

En consecuencia la prospectiva es **ACCIÓN HOY** para **CONSTRUIR** el **FUTURO DESEADO**; si no hay ACCIÓN, realizar el proceso no tiene sentido.

Axel Didricksson, de una forma tal vez muy radical, define Prospectiva como Ciencia de la acción y no de la reflexión, acción para el cambio, si no hay cambio no tiene sentido el ejercicio prospectivo.

Lo anterior es apenas un vistazo del modelo prospectivo; sin embargo, es una invitación a que desarrollemos una visión de futuro, a que seamos capaces de soñar y a actuar para que esos sueños se conviertan en realidad.

6. EL TABLERO DE COMANDO (BSC) Y LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Tablero de Comando o Balanced ScoreCard es una herramienta de gestión, desarrollada inicialmente por Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de la firma Nolan & Norton, la cual está diseñada para gerenciar cualquier clase de organización, en forma integral, balanceada, estratégica y proactiva.

Integral: Permite visualizar la institución de una manera global y como organismo sistémico a través de las perspectivas que se consideren indispensables para el éxito de la gestión del Plan Estratégico.

Balanceada: La evaluación de la gestión de la Universidad involucra no sólo el aspecto de docencia, sino que considera además la calidad de los procesos académicos, administrativos y pastorales, la investigación e innovación, los

recursos financieros, la calidad de vida de su comunidad y la satisfacción de los usuarios de los servicios que ofrece la institución.

Estratégica: Permite el diseño de estrategias, relacionadas entre sí, con el énfasis que la Dirección de la Universidad determine, sin dejar por fuera ninguno de los factores de interés institucional.

Proactiva: Busca la utilización de indicadores y la fijación de metas que permitan prever el futuro y actuar en consecuencia en el presente.

6.1 PERSPECTIVAS

Para el caso específico de la Universidad, en el Plan de Desarrollo 2005 – 2009 se consideraron las perspectivas: Innovación y Crecimiento, Procesos Internos, Comunidad Universitaria y Económica – Financiera.

En la formulación del Plan Estratégico Institucional 2010 – 2014, teniendo en cuenta que la Universidad es una institución sin ánimo de lucro y a la vez una organización prestadora de servicios, se proponen las siguientes perspectivas:

6.1.1 ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS

En esta perspectiva se definen objetivos estratégicos dirigidos a una gestión óptima de los recursos financieros, de infraestructura, de personal y de procesos que garantice la viabilidad institucional y el continuo mejoramiento de la infraestructura y de la gestión en general para asegurar la calidad de los servicios ofrecidos por la Universidad.

6.1.2 APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Define objetivos estratégicos orientados al mejoramiento y retención del capital intelectual necesario para propiciar el aprendizaje y el crecimiento tanto individual como colectivo u organizacional. En consecuencia está enfocado esencialmente al talento humano, por tanto cubre aspectos relacionados con la cualificación, retención y satisfacción del personal, el auto-aprendizaje, la gestión del conocimiento, los procesos de docencia y aprendizaje y la producción intelectual.

6.1.3 PROCESOS ESTRATÉGICOS

En esta perspectiva se refleja toda la actividad desarrollada por la institución a través de sus procesos clave, es decir aquellos que inciden significativamente en la percepción de satisfacción o insatisfacción de los usuarios con los servicios que, en todas sus áreas, ofrece la Universidad.

Los objetivos estratégicos, en esta perspectiva, están orientados a establecer procesos eficientes, adecuadamente interrelacionados, suficientemente documentados, evaluados y ajustados o innovados para el mejoramiento continuo de los mismos.

6.1.4 COMUNIDAD O GRUPOS DE INTERES

En esta perspectiva se definen objetivos estratégicos orientados a satisfacer las expectativas de la comunidad o usuarios tanto internos como externos (estudiantes, docentes, empleados, padres de familia, empleadores, sociedad, estado, etc.) que directa o indirectamente hacen uso o se benefician de los servicios que ofrece la institución.

Se consideran además estrategias dirigidas a consolidar la Misión de la Universidad como promotora de la formación integral y de la transformación social fundamentada en los valores del humanismo cristiano.

7. LA PLANEACION ESTRATÉGICA Y LOS PROCESOS

Se dice que la eficiencia de una organización es directamente proporcional a la eficiencia de sus procesos. La Norma de Calidad ISO 9001 señala: “los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del propio sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

La administración por procesos promueve el trabajo como una acción en equipo, todos enfocan su esfuerzo hacia los propósitos institucionales en cumplimiento de metas y propósitos comunes.

Mediante los procesos se obtienen resultados con valor agregado y atraviesan horizontalmente las organizaciones; por el contrario la gestión por funciones es vertical a través de divisiones, departamentos, secciones, áreas funcionales que en lugar de integrar, desintegran; la misma estructura organizacional así lo sugiere: divisiones (dividir), departamentos (partes, regiones), secciones (seccionar), como consecuencia: los esfuerzos se encaminan a mejorar los resultados de la división, departamento o sección, se generan conflictos de frontera entre las partes, no hay responsables de los procesos y la visión sobre los mismos es parcelada.

Los defensores de la Administración por Procesos señalan como objetivos que pueden lograrse, entre otros, los siguientes:

- a. Incrementar la eficiencia y la eficacia.
- b. Reducir costos
- c. Mejorar la calidad
- d. Reducir tiempos.

Por otra parte cada proceso se considera como parte de una red de procesos interrelacionados, se asume una visión de conjunto. **Lo anterior significa un**

cambio de cultura y un mayor conocimiento de los procesos con los cuales cada unidad académica, administrativa o pastoral tendrá que interactuar.

Definiciones asociados a la gestión por procesos:

MACROPROCESO: Agrupa y articula los procesos propios de una de las áreas en que se clasifican las responsabilidades sustantivas de la organización. En el caso de nuestra Universidad se clasificaron en Macroprocesos de Valor y Macroprocesos de Apoyo.

PROCESO: Es el conjunto de actividades relacionadas entre sí que, mediante la aplicación de métodos, recursos, técnicas y procedimientos, transforman elementos de entrada (input) en elementos de salida con valor agregado (output), Frecuentemente la salida de un proceso constituye directamente la entrada del siguiente proceso.

SUBPROCESO: Partes bien definidas de un proceso, cuya identificación resulta útil para establecer responsabilidades específicas.

PROCEDIMIENTO: Especifica la forma de llevar a cabo una actividad, que debe hacerse y quien la hace. Un proceso define qué es lo que se hace y un procedimiento cómo hacerlo

PROYECTO: Es la organización de actividades interdependientes que buscan una solución útil y racional a una necesidad o problema con el fin de alcanzar un objetivo institucional en el desarrollo y ejecución de las líneas estratégicas que conforman un Plan.

Para cada proyecto se hace una descripción, el período, los resultados esperados, el costo estimado de todo el proyecto y los responsables del mismo. Los Proyectos tienen una duración predeterminada; esta característica “temporal” los distingue de las actividades rutinarias o funcionales; además se diferencian de los procesos y los procedimientos por no ser repetitivos.

ACTIVIDAD: Es la suma de acciones o tareas para desarrollar o ejecutar un procedimiento.

INDICADOR: Es un valor o conjunto de valores que proveen una medida para ponderar el resultado de un proceso. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, los primeros se expresan numéricamente como una relación de valores o como un valor porcentual, los segundos mediante adjetivos o expresiones tales como: excelente, bueno, regular, malo, se cumple en su totalidad, se cumple parcialmente, no se cumple, etc.

En la tabla siguiente se presentan algunos ejemplos:

CLASE Y OBJETIVO	INDICADOR
INDICADORES DE COBERTURA	
Ampliar la consulta de las bases de datos.	<u>Nº de estudiantes que consultan</u> Total de estudiantes
	<u>Nº de profesores que consultan</u> Total de profesores
Ampliar la participación de estudiantes en los grupos culturales	<u>Nº de estudiantes pertenecientes a grupos culturales</u> Total de estudiantes
Ampliar el porcentaje de estudiantes becados	<u>Nº de estudiantes becados</u> Total de estudiantes
INDICADORES DE CALIDAD	
Mejorar la calidad de los servicios de biblioteca	Apreciación de los usuarios de biblioteca sobre la calidad del servicio: Excelente __ Bueno __ Regular __ Malo __ Muy malo __
Promover y mejorar la consulta de los estudiantes a los profesores.	Opinión de los estudiantes sobre la atención a sus consultas: Excelente __ Buena __ Regular __ Mala __ Muy mala __
Mejorar los promedios ponderados semestrales de los estudiantes.	<u>Nº de estudiantes con promedio semestral mayor a 4</u> Total estudiantes
Mejorar el nivel de formación de los docentes.	<u>Nº de docentes con nivel superior a pregrado</u> Total de docentes
	<u>Nº de docentes con nivel superior a especialización</u> Total de docentes
Fomentar el desarrollo de investigaciones en las Escuelas	<u>Nº de investigaciones en ejecución/Escuela</u> Total de investigaciones en ejecución
Mejorar la calidad de las investigaciones	<u>Nº de investigaciones con reconocimiento externo</u> No total de investigaciones
INDICADORES DE EFICIENCIA Y/O EFICACIA	
Conocer el grado de eficacia de las campañas de salud	Apreciación de la comunidad universitaria sobre la eficacia de las campañas de salud, realizadas por Bienestar Universitario: Excelente __ Buena __ Regular __ Mala __ Muy mala __
Mejorar el clima laboral para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la gestión Académica y Administrativa	Opinión de los empleados administrativos sobre el clima laboral en la Universidad: Excelente __ Bueno __ Regular __ Malo __ Muy malo __
	Opinión de los docentes sobre el clima laboral en la Universidad: Excelente __ Bueno __ Regular __ Malo __ Muy malo __
Optimizar el número de estudiantes por Profesor Equivalente Tiempo Completo.	<u>Nº de estudiantes</u> Nº de Profesores Equivalente Tiempo Completo
Optimizar el uso de la Planta Física	Porcentaje promedio de ocupación de los salones
Disminuir el número de estudiantes que repiten una asignatura	<u>Nº de estudiantes que repiten en la asignatura</u> Nº de estudiantes que cursan la asignatura
INDICADORES DE IMPACTO	
Aumentar el número de estudiantes que se gradúan entre los 10 y 11 semestres	<u>Nº de estudiantes de una cohorte graduados entre 10 y 11 semestre</u> Nº de estudiantes de la respectiva cohorte
	Porcentaje de semestres promedio para graduarse
Mejorar los resultados en los exámenes ECAES por programa académico.	<u>Puntaje obtenido por programa</u> Puntaje promedio nacional
	Puesto obtenido en relación con otras instituciones.

7.1 GESTIÓN POR PROCESOS EN LA UPB

Actualmente la Universidad está modificando su modelo de gestión por funciones para pasar a una gestión por procesos; para el efecto, la Universidad, a nivel nacional, definió cinco grandes macroprocesos, clasificados en procesos de valor y procesos de apoyo, como sigue²:

7.1.1 MACROPROCESOS DE VALOR

INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

“Comprende y articula los subprocesos propios a las actividades investigativas y de transferencia del conocimiento, ejecutada por los distintos grupos y semilleros de investigación que se encuentran diseminados en todo el sistema universitario, que integrados a todos los niveles de formación, enriquecen e incrementan la actividad académica y las permanentes relaciones Universidad-empresa”.

DOCENCIA Y APRENDIZAJE

“Comprende y articula los subprocesos propios a las actividades de la docencia, aprendizaje permanente y la transformación, que a través de las diferentes áreas del conocimiento, ofrece a todos los niveles de formación; preescolar, básica primaria, básica secundaria, pregrado, especialización, maestría, doctorado y educación no formal, formación integral”

PROYECCIÓN SOCIAL

“Comprende y articula los subprocesos propios a las actividades extensionista y de proyección social de La Universidad, que a través de sus diferentes relaciones, membresías y participación en programas y proyectos sociales, participa en la transformación social del país”.

7.1.2 MACROPROCESOS DE APOYO

ESTRATEGIA

“Comprende y articula los subprocesos propios a las actividades de direccionamiento estratégico, prospectiva institucional y concepción filosófica de la Universidad, que permiten trazar el norte de la institución”.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

“Comprende y articula los subprocesos propios a las actividades de gestión administrativa, de planeación financiera y de recursos de La Universidad, que

² <http://convena.upb.edu.co/procesos>

garantizando la viabilidad y la permanencia de la institución, permiten el entregar a todos los macroprocesos herramientas administrativas oportunas y eficientes”.

7.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS

Los procesos deben tener las siguientes características:

- a. Objetivo: Qué es lo que se desea hacer
- b. Propietario: Contar con un líder competente que coordine a los responsables de los subprocesos y asegure el seguimiento y cumplimiento de los mismos.
- c. Alcance: En qué y para qué casos se aplica.
- d. Limites: Inicio y final del proceso.
- e. Entrada: Todos los requerimientos necesarios para iniciar el proceso.
- f. Salida: Todos los elementos que genera el proceso.
- g. Proveedores: Quienes proveen los elementos de entrada.
- h. Procedimientos: Indican como realizar el proceso.
- i. Actividades: Lo que se hace en el proceso.
- j. Indicadores: Miden los resultados y el rendimiento del proceso.

Son responsabilidades del líder de un proceso: asumir la coordinación global del proceso y asegurar de manera permanente su eficiencia en cuanto a la calidad y oportunidad de los resultados, conocer y mantener la relación con el resto de procesos, asegurar que el proceso esté debidamente documentado y que los resultados sean confiables y alimenten oportunamente los procesos interrelacionados y realizar los ajustes que mejoren continuamente el proceso

8. EL CONCEPTO DE CALIDAD

Según el Consejo Nacional de Acreditación – CNA - “el concepto de calidad aplicado al *servicio público de la educación superior* hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza.

Para aproximarse a ese óptimo, el Consejo Nacional de Acreditación ha definido un conjunto de características generales de calidad. Con respecto a ellas se emiten los juicios sobre la calidad de instituciones y programas académicos, pero la determinación más específica y el peso relativo de esas características estarán, en buena parte, condicionados a la naturaleza de la institución y a la del programa académico en cuestión”.³

La calidad y los procesos, deben cumplir con el ciclo PEVA:

³ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACION, “Lineamientos para la acreditación de programas”, p 26

Planificarse: es decir definir lo que queremos hacer y los resultados que esperamos obtener, articulado con la Misión, la Visión, la política de calidad, el plan estratégico y soportado en un sistema de información completo y confiable.

Ejecutarse: hacer las cosas de acuerdo con lo planificado, cumpliendo con la política de calidad, normas legales e institucionales y con los procesos y procedimientos estipulados, ejecutados correcta y oportunamente.

Verificarse: comprobar si se está dando cumplimiento a los objetivos formulados y si los procesos y procedimientos se ejecuten de acuerdo a lo planificado y llevan a los resultados esperados.

Ajustarse: Efectuar y aplicar las acciones preventivas y correctivas que sean necesarias para el mejoramiento continuo de los procesos.

8.1 LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS

El concepto de calidad de los servicios no es igual al concepto de calidad aplicado a los productos; en este último caso, el consumidor o usuario del producto no participa activamente en su generación, no ocurre lo mismo con los servicios, en especial en lo educativos, donde el resultado final no sólo depende de quien lo ofrece, sino también del comportamiento de quien lo recibe, por ser actor fundamental en el proceso de generación del servicio.

En un servicio concurren varios elementos o agentes que interactúan para generar el servicio, estos son:

Soporte físico (SF): Es un elemento visible para los usuarios o grupos de interés, constituido por la planta física, mobiliario, equipos, infraestructura tecnológica, etc.

Personal de contacto (PC): El personal que interactúa directamente con el usuario.

Usuario o grupo de interés (US): Es a la vez productor y consumidor, con tendencia a ser cada vez más activo

Los demás usuarios (DUS): En algunos servicios concurren simultáneamente varios usuarios (Ej.: servicios educativos), en consecuencia es muy importante tener en cuenta las relaciones entre ellos y su efecto, como grupo, en la generación del servicio.

La organización y la administración interna (OA): Elemento que puede ser parcialmente visible para el usuario pero que es determinante para la prestación del servicio. Corresponde a la estructura organizativa, al modelo de gestión, procesos contables, sistema de información, etc.

Para evaluar la calidad de un servicio deben considerarse por lo menos los siguientes aspectos:

a. El resultado: Un servicio será de buena calidad cuando satisface plenamente las expectativas de los usuarios o grupos de interés, en otras palabras cuando reciben lo que realmente esperaban y más.

b. Los elementos que intervienen en la generación del servicio: De la calidad intrínseca de cada elemento, como de la calidad de interacción entre ellos depende la calidad global del servicio.

Calidad del soporte físico: significa contar con una infraestructura adecuada al servicio que se presta, calidad de salones, salas de informática, bases de datos, laboratorios, audiovisuales, software, biblioteca, etc.

Calidad del personal de contacto: Hace referencia a la calidad de todo el personal de la institución involucrado directamente en la generación del servicio; El grado de calidad del servicio es directamente proporcional al grado de conocimiento y competencia que se tenga para prestarlo, por tanto está asociado con los criterios de selección, con los programas de cualificación, así como con los procesos de evaluación y estímulos del personal de contacto.

Calidad de los usuarios: En los servicios es necesario educar y concientizar a los usuarios de que ellos son parte activa de la generación del mismo. Esto es muy evidente en los servicios educativos, donde el estudiante es actor protagónico de su formación, en consecuencia está asociado: con el modelo pedagógico, hoy en día centrado en el estudiante, con el proceso de selección de admitidos, con los programas de inducción, de apoyo a la docencia y de acompañamiento y seguimiento académico.

Calidad de los demás usuarios: La educación es un servicio multiusuario, por tanto se deben considerar los programas orientados a la integración de la comunidad universitaria, al mejoramiento de la calidad de vida institucional, al establecimiento de optimas relaciones interpersonales y en nuestro caso a la tutela de la dignidad humana iluminada por los principios del humanismo cristiano.

Calidad de la Organización y administración: Significa contar con una infraestructura de apoyo y de logística que contribuya a la fluidez de los procesos a través de un modelo de gestión ágil y adecuado al servicio que se presta desde el punto de vista de infraestructura tecnológica y de información, así como de idoneidad y competencia del personal administrativo y de servicios.

Calidad de interacción: La calidad de los anteriores elementos vistos por separado no es suficiente para que el servicio lo sea globalmente; debe además existir coherencia y una armónica interacción entre ellos. Todos deben conocer y estar orientados al propósito común para lograr el resultado esperado.

c. Los procesos: Procesos bien estructurados, adecuada y suficientemente documentados e interrelacionados, ejecutados eficientemente y evaluados permanentemente garantizan la calidad del servicio.

9. DOCUMENTOS DE APOYO

A continuación se especifican los títulos de algunos documentos que pueden servir de soporte para la elaboración del Plan Estratégico.

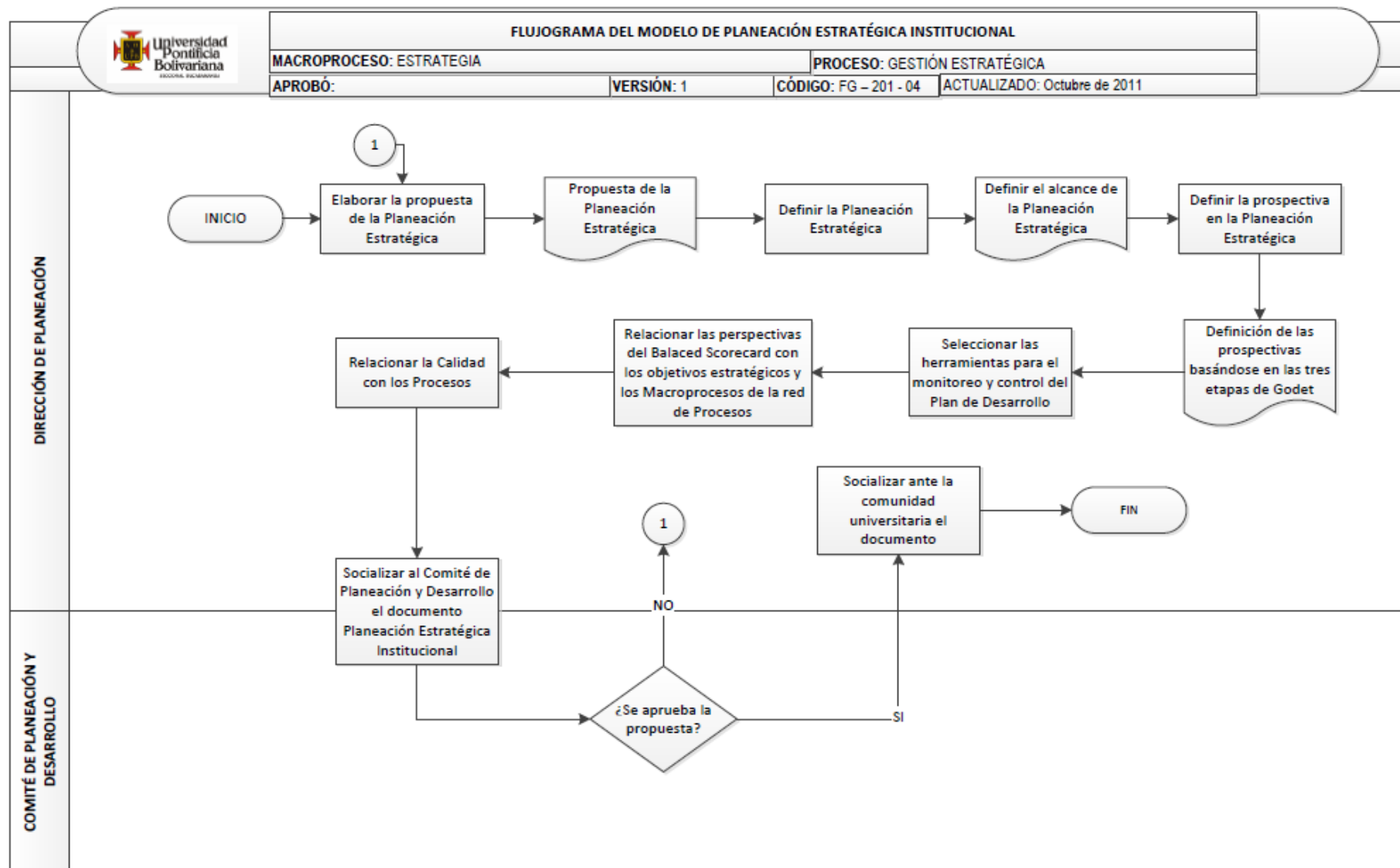
Estos documentos están disponibles en formato impreso y/o medio magnético en la Dirección de Planeación.

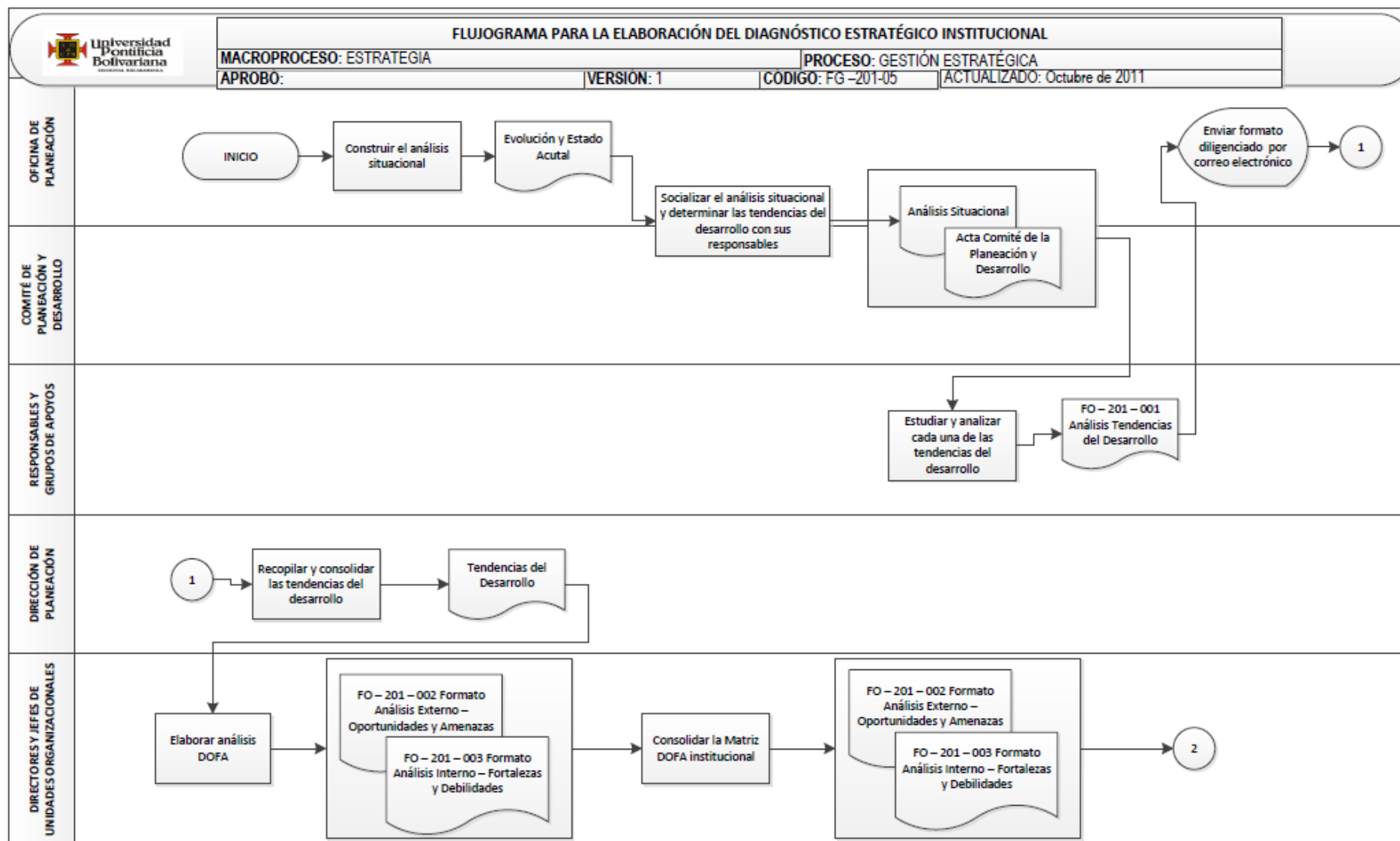
1. Proyecto Institucional – Universidad Pontificia Bolivariana
2. Estatutos Generales Universidad Pontificia Bolivariana
3. Constitución apostólica del Sumo Pontífice Juan Pablo II. “Ex Corde Ecclesiae”. Publicaciones Javeriana, 1990.
4. Proyecto Misión, documento editado por UPB Bucaramanga, 1998.
5. Plan de Desarrollo 2005 – 2009 UPB - Bucaramanga.
6. Plan de Desarrollo Universitario 2008 -2010 UPB Medellín.
7. Plan de Desarrollo Departamento de Santander 2008 – 2011.
8. Plan de Desarrollo 2008 – 2011, Bucaramanga: Empresa de todos.
9. Plan de Desarrollo 2008 – 2011, Piedecuesta Incluyente: Solidaria, viable y productiva.
10. Plan de Desarrollo 2008 – 2011, Floridablanca: Modernidad con desarrollo social.
11. Plan de Desarrollo 2008 – 2011, Girón monumento nacional: La obra continua entre todos.
12. La UPB “Hacia el año 2015: La estrategia genérica y sus objetivos prospectivos – estratégicos”.
13. Carta Encíclica Fe y Razón del Sumo Pontífice Juan Pablo II.
14. Exhortación Apostólica Post Sinodal “Ecclesia in América” S.S. Juan Pablo II. (5.3)
15. Desarrollo a Escala Humana, una opción para el futuro Manfred Max Neef y otros.
16. Los Siete Saberes necesarios para la educación del futuro Edgar Morin. Ministerio de Educación Nacional y UNESCO.
17. El Legado del Siglo XX, las Tendencias innovadoras y los retos de la Educación Superior en el Siglo XXI, Carlos Tünnerman Bernheim. Documento Centésimo Tercero Consejo Nacional de Rectores Bogotá, Mayo de 2000.
18. Ciberespacio versus la Universidad en Peligro; Prospectos para la Educación del Siglo XXI. Joseph Pelton. Ponencia presentada en la World Society of Education New York, 1996. Traducción del Inglés por Mónica Robledo.
19. Educación Superior y Diseño de Escenarios de Futuro. Seminario Taller Bogotá, 1998. Material de Apoyo Recopilado por Axel Didrickson.
20. La Educación encierra un tesoro. Jacques Delors y otros. Santillana, Ediciones UNESCO, 1996.
21. Lineamientos para la Acreditación de Programas. Consejo Nacional de Acreditación CNA - Bogotá, 2003.
22. Documentos de Apoyo del Seminario Prospectiva, Planeación, Entornos Regionales y Tecnológicos en la Educación Superior ASCUN, Febrero de 2003.
23. Bases para una Política de Estado en Materia de Educación Superior. Bogotá, Junio 2001. Ministerio de Educación Nacional e ICFES.
24. La Prospectiva, Técnicas para visualizar el futuro. Francisco Mojica Sastoque. Legis, 1991.

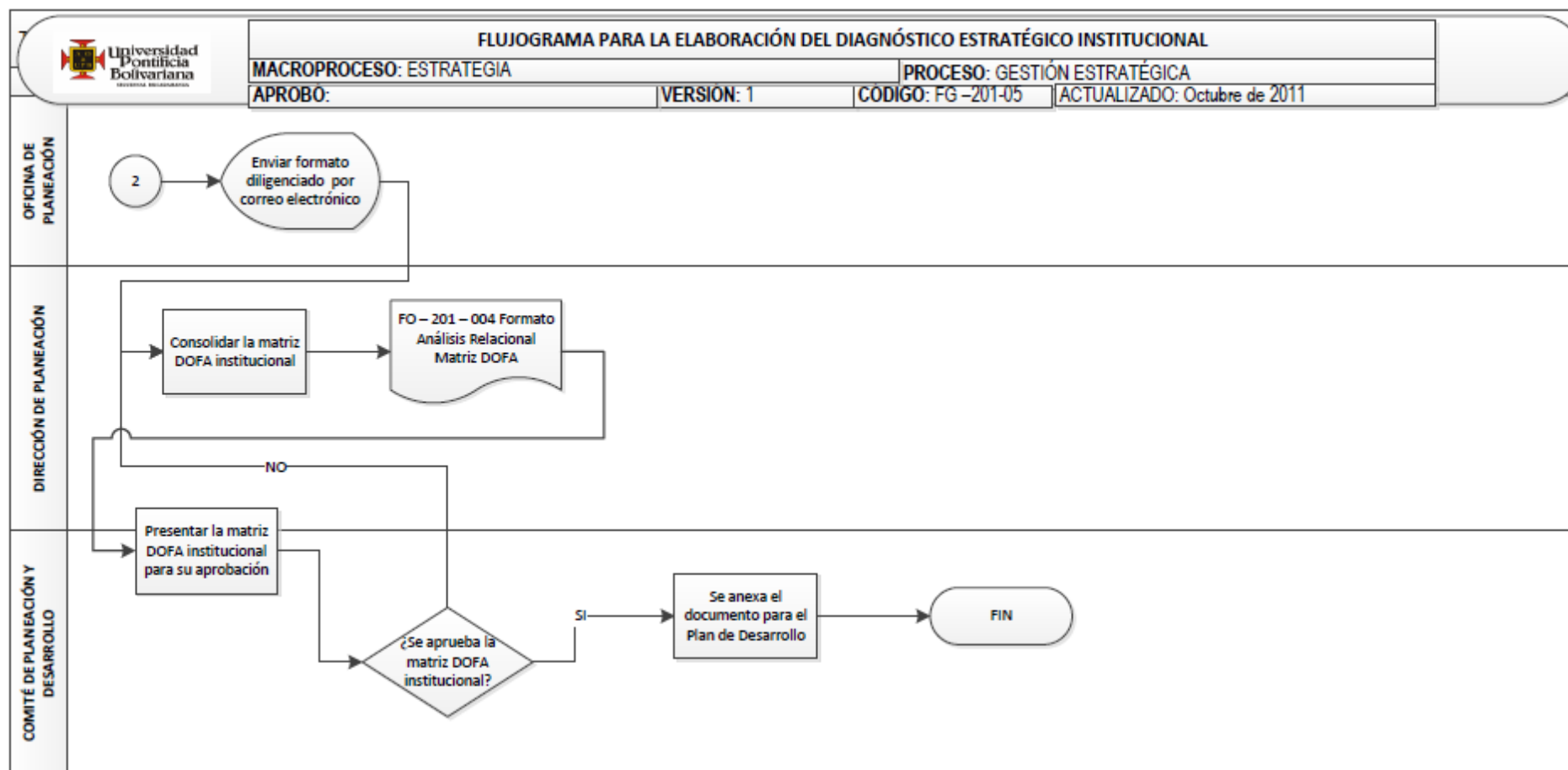
25. Análisis del Siglo XXI, Concepto de Prospectiva. Francisco Mojica Sastoque. Alfaomega, 1998.
26. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. Michel Godet Alfaomega, 1995.
27. A la búsqueda de la propia identidad. Las Universidades frente a los retos mundiales y nacionales. Gerardo Remolina Vargas, S.J. Rector Pontificia Universidad Javeriana.
28. La Universidad al servicio de la esperanza. Mos. Alberto Giraldo Jaramillo Gran Canciller de la UPB.
29. La Sociedad Post Capitalista. Peter F. Drucker. Editorial Norma.
30. Plan de Desarrollo Nacional. Capítulo III. www.dnp.gov.co
31. Plan de Desarrollo Departamental: "Santander Incluyente" 2008 – 2011. www.santander.gov.co/pdds/
32. Conferencia Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI. Visión y Acción. www.unesco.cl/06.htm
33. Artículos varios en www.unesco.cl/07.htm
34. La Educación Superior en los países en desarrollo: Peligros y Promesas. Banco Mundial y UNESCO www.bancomundial.org.mx/pdf/Educación/laEduSup/2.pdf
35. Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton.
36. Cuadro de Mando Integral, doc. Pdf, Prof. Ricardo Martínez R. Universidad de la Sabana
37. Gerencia, Planeación y Estrategia Jairo Amaya Amaya U.S.T.A Bucaramanga.
38. Prospectiva: un estudio del futuro, doc. Win-zip, Dra. Guillermina María Baena UNAM Mexico.
39. Gestión de Procesos, Doc. Pdf. Asociación d la Industria de Navarra, AIN
40. Globalización, humanismo y educación, Doc. Pdf. Gustavo Flores Quelopana. Miembro de la Sociedad Peruana de Filosofía.
41. Política de innovación para el desarrollo productivo, Doc. Pdf. Colciencias, Sena, DNP
42. Taller BSC. Presentación Pdf. Prof. Mario Héctor Vogel.
43. Plan decenal de Educación 2006 – 2016 Ministerio de Educación Nacional

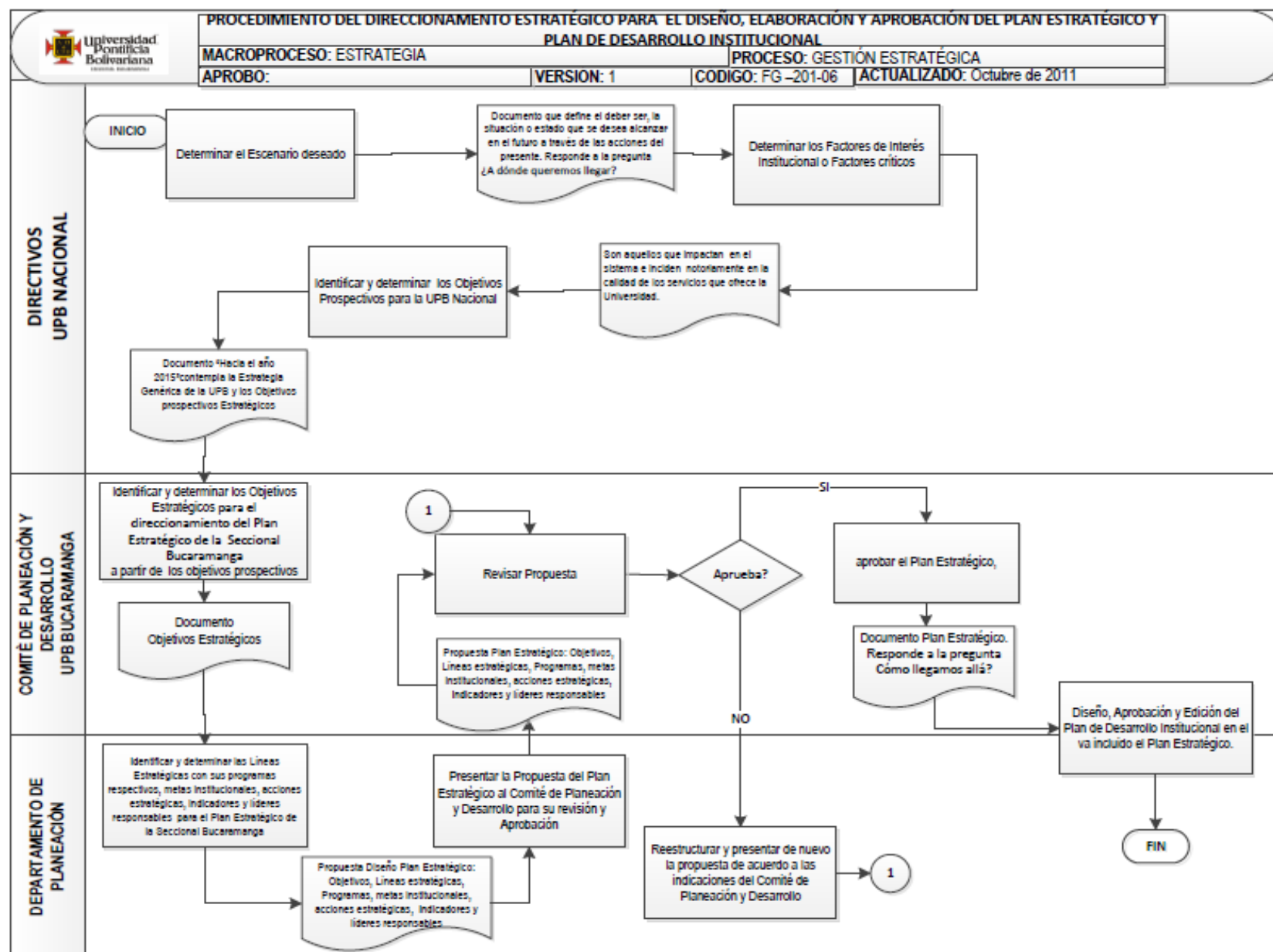
Anexo F

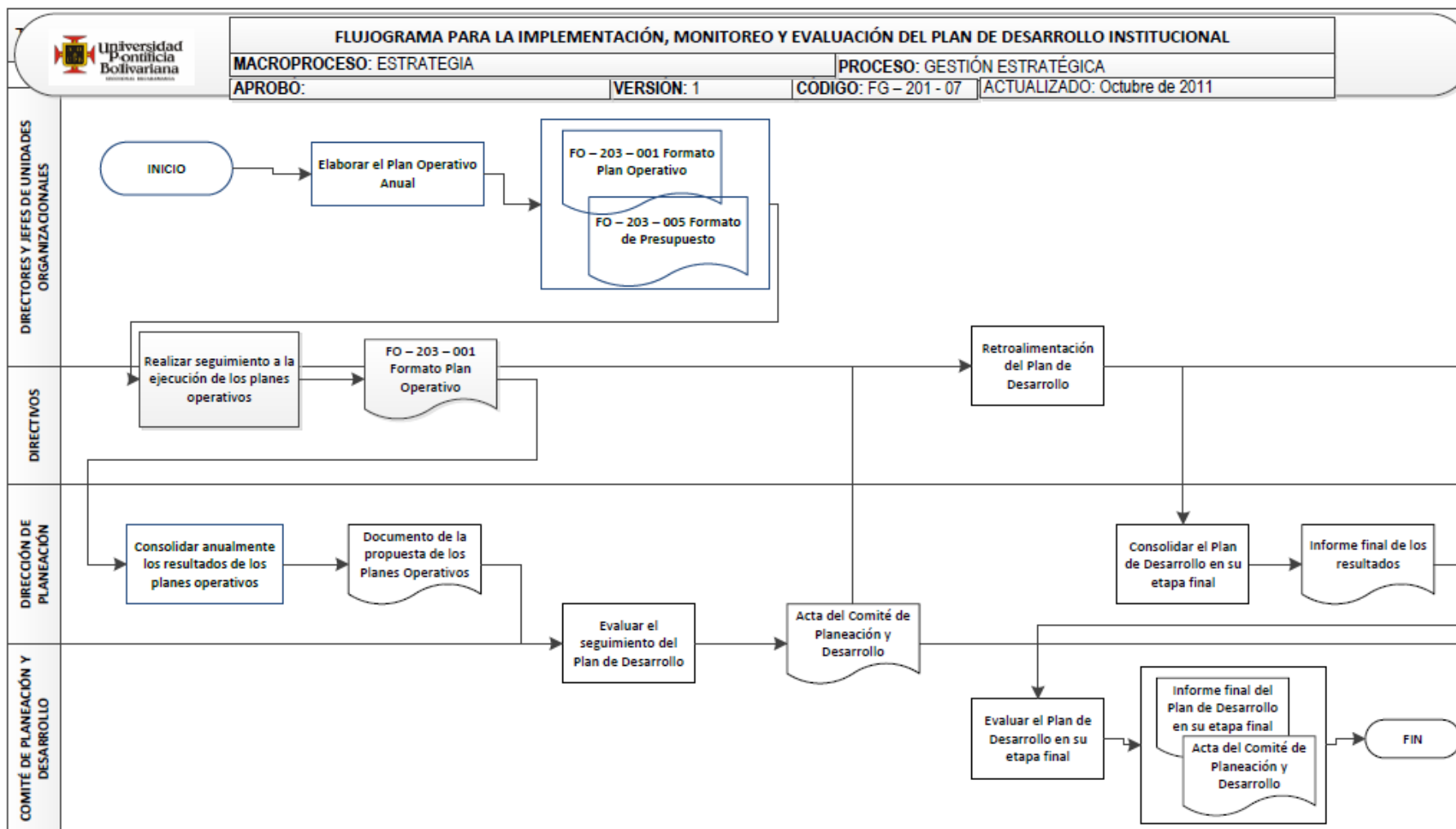
Flujogramas











Anexo G

Formato Análisis Tendencias del
Desarrollo

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA	FORMATO DE ANÁLISIS EXTERNO – ESTUDIO DE TENDENCIAS Código: FO – 201 – 001 Versión: 1
---	--

Tipo de tendencia:

TENDENCIA	REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO PARA LA UPB

Anexo H

Formato Análisis Externo – Oportunidades y Amenazas

		FORMATO DE ANÁLISIS EXTERNO - OPORTUNIDADES Y AMENAZAS Código: FO - 201 - 002 Versión: 1			
PERSPECTIVAS	Nº	OPORTUNIDADES	VALOR	AMENAZAS	VALOR
COMUNIDAD O GRUPOS DE INTERÉS	1	O		A	
	2	O		A	
	3	O		A	
	4	O		A	
	5	O		A	
PROCESOS ESTRATÉGICOS	6	O		A	
	7	O		A	
	8	O		A	
	9	O		A	
	10	O		A	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	O		A	
	12	O		A	
	13	O		A	
	14	O		A	
	15	O		A	
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS	16	O		A	
	17	O		A	
	18	O		A	
	19	O		A	
	20	O		A	

Anexo I
Formato Interno Fortalezas y
Debilidades

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA		FORMATO DE ANÁLISIS INTERNO - FORTALEZAS Y DEBILIDADES Código: FO - 201 - 003 Versión: 1			
PERSPECTIVAS	Nº	FORTALEZAS	VALOR	DEBILIDADES	VALOR
COMUNIDAD O GRUPOS DE INTERÉS	1	O		A	
	2	O		A	
	3	O		A	
	4	O		A	
	5	O		A	
PROCESOS ESTRATÉGICOS	6	O		A	
	7	O		A	
	8	O		A	
	9	O		A	
	10	O		A	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	11	O		A	
	12	O		A	
	13	O		A	
	14	O		A	
	15	O		A	
ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS	16	O		A	
	17	O		A	
	18	O		A	
	19	O		A	
	20	O		A	

Anexo J

Formato Relacional Matriz DOFA

ANÁLISIS RELACIONAL: MATRIZ DOFA

Código: FO - 201 - 004

Versión: 1

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1	F	1	D
		2	F	2	D
		3	F	3	D
		4	F	4	D
		5	F	5	D
		6	F	6	D
		7	F	7	D
		8	F	8	D
		9	F	9	D
		10	F	10	D
		11	F	11	D
		12	F	12	D
		13	F	13	D
		14	F	14	D
		15	F	15	D
		16	F	16	D
		17	F	17	D
		18	F	18	D
		19	F	19	D
		20	F	20	D
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
1	O				
2	O				
3	O				
4	O				
5	O				
6	O				
7	O				
8	O				
9	O				
10	O				
11	O				
12	O				
13	O				
14	O				
15	O				
16	O				
17	O				
18	O				
19	O				
20	O				

AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
1	A				
2	A				
3	A				
4	A				
5	A				
6	A				
7	A				
8	A				
9	A				
10	A				
11	A				
12	A				
13	A				
14	A				
15	A				
16	A				
17	A				
18	A				
19	A				
20	A				

Anexo K

Formato Plan Operativo

Anexo L

Formato de Presupuesto

FORMATO SOLICITUD DE PRESUPUESTO PARA INVERSIONES

Código: FO - 502 - 016

Versión: 2

Para diligenciar este formato, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:

- 1). El presupuesto de reposición de equipos de cómputo y renovación de software es gestionado directamente por el Departamento de Sistemas
- 2). El presupuesto de renovación de bases de datos es gestionado directamente por el Departamento de Biblioteca

Unidad Organizacional:				Fecha de diligenciamiento:		
RUBRO	CANTIDAD	ESPECIFICACIONES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	JUSTIFICACIÓN	
					ACCIÓN ESTRATÉGICA (Numeral)	DESCRIPCIÓN
Equipo de cómputo (Nuevo)				\$ -		
Equipos de Laboratorio (Nuevo)				\$ -		
Software (Nuevo)				\$ -		
Bases de datos (Nuevo)				\$ -		
Muebles y enseres				\$ -		
Reposición de equipos				\$ -		
TOTAL				\$ -		

Nota: Para diligenciar este formato, tenga en cuenta las actividades propuestas en el plan operativo de su dependencia:

8.2 - a). Garantizar la actualización permanente de la infraestructura tecnológica que de soporte a la Educación Virtual

9.2 - c). Implementar en los programas académicos módulos virtuales y/o semipresenciales que, mediante el uso de la tecnología, apoyen los procesos de enseñanza - aprendizaje

e). Fomentar en los estudiantes y docentes el aprovechamiento del material bibliográfico y el uso de las bases de datos.

11.3 - a). Incrementar los recursos bibliográficos

b). Actualizar y complementar los laboratorios

c). Crear y dotar nuevos laboratorios

d). Renovar e incrementar el número de salas de Informática

e). Renovar y adquirir nuevas licencias de software especializado

f). Renovar e incrementar la dotación de equipos audiovisuales y multimedia

11.4 - d). Gestionar el control, mantenimiento y reposición de los activos fijos de la institución

FORMATO SOLICITUD DE PRESUPUESTO PARA REQUERIMIENTOS DE PLANTA FÍSICA

Código: FO - 502 - 017

Versión: 2

Para el diligenciamiento de este formato, tenga en cuenta los requerimientos de espacios físicos para nuevo personal y atención adecuada de procesos.

Unidad Organizacional:

ESPACIO FÍSICO REQUERIDO	TIPO DE REQUERIMIENTO	DESCRIPCIÓN DEL REQUERIMIENTO (ÁREA, INSTALACIONES ESPECIALES, ENTRE OTROS)

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA	FORMATO SOLICITUD DE PRESUPUESTO PARA NOVEDADES EN GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Código: FO - 502 - 018 Versión: 2				
Unidad Organizacional:					
La seccional establece un incremento en los gastos, según el comportamiento de la inflación del año anterior. Para actividades o celebraciones extraordinarias que impliquen un presupuesto de gastos adicional, favor diligenciar el siguiente formato. En aquellos rubros donde la ejecución del año en curso haya superado el presupuesto establecido, incluir en este formato los requerimientos, en el caso de que éstos se deban mantener o incrementar en el siguiente periodo.					
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RUBROS	PRESUPUESTO ESTIMADO	JUSTIFICACIÓN	
				ACCIÓN ESTRATÉGICA (Numeral)	DESCRIPCIÓN

NOTA: Para diligenciar este formato, tenga en cuenta lo expuesto por ustedes en el plan operativo en los ítems:

1.1 - c). Fortalecer la integración de los miembros de la comunidad universitaria. Ejemplo: Celebración de 5, 10, 15 y 20 años de la facultad. Celebraciones especiales.

1.2 - b). Fortalecer el posicionamiento de los grupos culturales y deportivos de la Universidad a nivel regional, nacional e internacional.

2.1 - c). Fortalecer la participación de la Universidad en proyectos de la región. Ejemplo: Proyectos de proyección social, alianzas estratégicas, etc.

2.2 - d). Propiciar espacios de integración académica, cultural y deportiva entre los egresados y la universidad. Ejemplo: Actividades con Egresados diferentes a las programadas por la Oficina de Atención al Egresado.

11.4 - d). Gestionar el control y mantenimiento de los activos fijos de la institución: Ejemplo: Mantenimiento de carácter preventivo y/o correctivo de equipos.

 Universidad Pontificia Bolivariana SECCIONAL BUCARAMANGA	FORMATO SOLICITUD DE PRESUPUESTO PARA REQUERIMIENTOS DE PERSONAL Código: FO - 502 - 019 Versión: 2			
Unidad Organizacional:				
TIPO DE REQUERIMIENTO	SOLICITUD			JUSTIFICACIÓN
	ADMINISTRATIVO		DOCENTE (Área de Especialidad)	
	PERFIL	NOMBRE DEL CARGO		

