

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del catálogo en línea, página web y Repositorio Institucional del CRAI-USTA, así como en las redes sociales y demás sitios web de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor, nunca para usos comerciales.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-USTA
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

**Plan prospectivo estratégico Bienestar universitario de la Universidad Cooperativa de
Colombia sede Barrancabermeja 2020 – 2022**

Félix David Pardo Barreto, Diego Fernando Sánchez Prada, Luis Guillermo Ferreira M.

Trabajo de grado para optar por el título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Darío Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

División: Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

2019

Tabla de contenido

	Pág.
1. Introducción	13
2. Marco teórico	14
2.1 La prospectiva estratégica.....	14
2.1.1 ¿Cuáles son los objetivos de la prospectiva estratégica?	14
2.1.2 Características de la prospectiva estratégica.	15
2.1.3 ¿Por qué la importancia de la prospectiva?	15
2.1.4 Aplicaciones de la prospectiva estratégica.	16
2.2 Los arboles de competencia	18
2.2.1 Descripción del método.	19
2.3 Objetivo general.....	19
2.4 Objetivos específicos	20
2.5 Reseña histórica del sistema objeto del estudio.....	20
3. Capítulo planeación estratégica	22
3.1 Definición del sistema.....	22
3.1.1 Misión.....	22
3.1.2 Visión.....	23
3.1.3 Bienestar Universitario.	23

3.1.3.1 Misión del Departamento de Bienestar Universitario.....	23
3.1.3.2 Matriz de macro segmentación Bienestar Universitario.....	24
3.1.3.3 Visión del Departamento de Bienestar Universitario.	24
3.1.4 Filosofía (UCC).	24
3.1.5 Competencias esenciales.	27
3.1.6 Matriz de macro segmentación (UCC).	31
3.1.7 Postura ética.....	32
3.2 Análisis interno	32
3.2.1 Árbol de competencias.	32
3.2.2 Relación de factores endógenos y exógenos con respecto al departamento de Bienestar Universitario.	37
3.2.3 Evaluación de los factores internos y análisis de resultados (mefi).	38
3.2.4 Listado de variables interna.....	40
3.2.5 Análisis tendencial de las variables endógenas.	41
3.3 Análisis del sector	44
3.4 Análisis del macro entorno	48
3.4.1 Pestel.....	48
3.4.2 Evaluación de factores externos (Mefe).	50
3.5. Postura estratégica de la organización	52

3.5.1 Matriz interna – externa.....	53
3.5.2 Matriz Peyea (Posición estratégica y evaluación de la acción).	54
3.6 Formulación de la estrategia	56
3.6.1 Estrategia genérica competitiva de la organización.	56
3.6.2 Matriz de planeación estratégica.	56
4. Capitulo prospectiva	59
4.1. Análisis estructural.....	59
4.1.1 Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo.	59
4.1.2 Software micmac.	61
4.1.2.1 Matriz.....	62
4.1.2.2 Plano de influencias directas.....	63
4.1.2.3 Plano de influencias indirectas.....	63
4.1.2.4. Plano de desplazamientos.	64
4.1.3 Listado de variables estratégicas.	64
4.1.3.1 Descripción de variables estratégicas.	64
4.2 Diseño y construcción de escenarios	66
4.2.1 Software smic.	66
4.2.1.1 Perfil de expertos.	66

4.2.1.2 Presentación de escenarios probables. (Esc. Por grupo—resultado, en histograma del software).....	67
4.2.1.3 Presentación de escenarios probables. (Esc. Por experto—resultado, en histograma del software).....	68
4.2.1.4 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.....	73
4.2.1.3.1 Escenario más probable.	73
4.2.1.3.2. Escenario pesimista.....	74
4.2.1.3.3. Escenario deseable.....	75
4.2.1.3.4. Escenario alternativo.....	76
4.3 Construcción del escenario apuesta	78
4.3.1 Construcción del árbol de pertinencias.....	78
4.3.1.1 Matriz RICE.....	79
4.3.2 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas).....	82
4.3.3 Consolidación del árbol de pertinencias.....	86
5. Conclusiones	91
6. Recomendaciones	93
Referencias.....	94

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Árbol de competencias factores de cambio endógenos	33
Tabla 2. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	38
Tabla 3. Listado de variables internas.....	40
Tabla 4. Análisis tendencial de variables endógenas.....	41
Tabla 5. Factores de cambio exógenos	49
Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos (mefe)	51
Tabla 7. Matriz Peyea	55
Tabla 8. Matriz de planeación estratégica.....	57
Tabla 9. Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo.....	60
Tabla 10. Descripción de variables estratégicas.	64
Tabla 11. Perfil de expertos	66
Tabla 12. Escenario más probable – optimista	73
Tabla 13. Escenario pesimista.....	74
Tabla 14. Escenario deseable	75
Tabla 15. Escenario alternativo.....	77
Tabla 16. Matriz rice, objetivo 1.....	79
Tabla 17. Matriz rice, objetivo 2.....	79
Tabla 18. Matriz rice, objetivo 3.....	80
Tabla 19. Matriz rice, objetivo 4.....	80

Tabla 20. Matriz rice, objetivo 5.....	81
Tabla 21. Matriz rice, objetivo 6.....	81
Tabla 22. Matriz IGO.....	82
Tabla 23. Árbol de pertinencias	86

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Matriz de Macrosegmentación del Departamento de Bienestar Universitario.....	24
Figura 2. Matriz de Macrosegmentación U. Cooperativa de Col. Sede Barrancabermeja.	31
Figura 3. Posturas éticas.	32
Figura 4. Relación de factores endógenos y exógenos con respecto al departamento de Bienestar Universitario.	37
Figura 5. Matriz interna - externa.	53
Figura 6. Grafica matriz Peyea.	55
Figura 7. Matriz de influencias de las variables.	62
Figura 8. Plano de influencias directas.	63
Figura 9. Plano de influencias indirectas.	63
Figura 10. Plano de desplazamientos.....	64
Figura 11. Presentación de escenarios probables. (Esc. Por grupo—resultado, en Histograma del software).	67
Figura 12. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Julián Galvis.	68
Figura 13. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Diego Sánchez.	69
Figura 14. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Juan Lizarazo.....	70
Figura 15. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Lucia Ospino.....	71
Figura 16. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Félix Pardo.....	72
Figura 17. Matriz Igo.	85

Resumen

Muchas organizaciones hoy en día sufren consecuencias tanto en su desempeño, estructura e incluso su propio núcleo desde todo ámbito, muy probablemente o en múltiples ocasiones por no anticiparse a lo que puede llegar a ocurrir en el futuro venidero, tras una falta quizás de análisis de sus factores internos, como también de lo que ocurre fuera de la misma y que le puede afectar, es decir, de los factores externos.

El plan prospectivo estratégico realizado sobre el departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Barrancabermeja fue basado en tratar de resolver cuales serían los escenarios de desempeño a futuro, en el cual la organización podría desenvolverse. Todo esto a través de una serie de herramientas que se utilizaron para el descubrimiento de las variables denominadas estratégicas para esta significativa área de la institución universitaria. Dichas herramientas utilizadas se refieren en primer lugar a la construcción del árbol de competencias y Pestel, las cuales ayudaron revelar cuales eran los factores internos y externos más representativos del Departamento de Bienestar Universitario. Estos factores a su vez se constituyeron en variables que fueron exploradas a través de dos (2) software llamados Mic - Mac y Smic, quienes determinaron como estratégicas a seis (6) de ellas, y según los cuales a través de la posibilidad de ocurrencia del cumplimiento de los objetivos trazados a partir de dichas variables, se crearon los escenarios más Probable, más optimista, más pesimista, Deseable y Alternativo en los cuales el Departamento podría interactuar en el futuro próximo. Se concluyó igualmente, que hay que prestar vital importancia sobre las fortalezas,

debilidades, amenazas y oportunidades identificadas dentro de este estudio ya que finalmente son quienes establecen la aceleración o el retardo en el cambio del presente al futuro del Departamento.

Palabras Claves: Organizaciones, Factores internos, Factores externos, Prospectivo Estratégico, Futuro, Variables, Software, Objetivos, Escenarios.

Abstract

Many organizations today suffer consequences both in their performance, structure and even their own core from all areas, most likely or on multiple occasions for not anticipating what may happen in the future to come, after a lack of analysis of its internal factors, as well as what happens outside it and that may affect it, that is, external factors.

The strategic prospective plan carried out on the university welfare department of the Cooperative University of Colombia, Barrancabermeja headquarters, was based on trying to solve what the future performance scenarios would be, in which the organization could operate. All this through a series of tools that were used for the discovery of the variables called strategic for this significant area of the university institution. These tools used refer in the first place to the construction of the competence tree and Pestel, which helped to reveal which were the most representative internal and external factors of the Department of University Welfare. These factors in turn were variables that were explored through two (2) software called Mic - Mac and Smic, who determined as strategic six (6) of them, and according to which through the possibility of occurrence of the fulfillment of the objectives drawn from these variables, the most likely, most optimistic, most pessimistic, desirable and alternate scenarios were created in which the Department could interact in the near future. It was also concluded that vital importance must be given to the strengths, weaknesses, threats and opportunities identified in this study since they are ultimately the ones who establish the acceleration or delay in the change from the present to the future of the Department.

Keywords: Organizations, Future, Internal factors, External factors, Prospective plan, Variables, Scenarios, Software, Objective.

1. Introducción

El departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Barrancabermeja, se ha convertido en el último tiempo en uno de los ejes fundamentales a la hora de ofrecer servicios complementarios de formación integral del ser en la academia. No obstante, es importante realizar una serie de análisis en base al camino que se viene recorriendo que está por venir. Por esto, a continuación, se presentará un plan prospectivo estratégico, en cual inicialmente se estudiarán los factores endógenos y exógenos que se pueden identificar en él, como base para ayudar a seleccionar las variables estratégicas que juegan un papel transcendental para su desarrollo a futuro. Para ello se hará el diseño y construcción de los posibles escenarios en los cuales podría desenvolverse el departamento de Bienestar Universitario en el año 2022, para así anticiparse a interrogantes tales como: ¿A qué eventualidades podría enfrentarse? ¿Cómo convertir algunos escenarios futuros probables en escenarios ideales? ¿Qué estrategias y acciones se deben implementar teniendo en cuenta cada escenario obtenido? Entre otros. Para esto se tendrá como base las técnicas del Forecasting, quienes se basan en el manejo de las leyes de probabilidad, entre las cuales podemos encontrar el método DELPHI, el cual se fundamenta en la determinación del consenso de expertos en torno al promedio de probabilidades estipuladas por ellos, frente a una serie de eventos diseñados con anterioridad, y el sistema de matrices de impacto cruzado (SMIC).

2. Marco teórico

2.1 La prospectiva estratégica

La prospectiva se define, así como un proceso de anticipación y exploración de la opinión experta proveniente de redes de personas e instituciones del gobierno, la empresa y las Universidades, en forma estructurada, interactiva y participativa, coordinada y sinérgica, para construir visiones estratégicas de la ciencia y la tecnología y su papel en la competitividad y el desarrollo de un país, territorio, sector económico, empresa o institución pública (Medina & Ortégón, 2006). Si bien es cierto que la prospectiva permite ver las alternativas de futuro, también es importante plantearse preguntas del tipo: ¿qué vamos a hacer?, y ¿Cómo lo vamos a hacer? La estrategia consiste en lo que puede hacerse. Ambas disciplinas son indispensables en el mundo actual y debemos familiarizarnos con ellas, si queremos estar en la frontera de la competitividad. Por estas razones, es que, en Colombia, y específicamente en los ámbitos académico y universitario, se ha tomado como modelo la prospectiva estratégica y se la aplica en la gran mayoría de ejercicios prospectivos realizados en el país, con algunas excepciones que manejan otros modelos igualmente eficaces.

2.1.1 ¿Cuáles son los objetivos de la prospectiva estratégica?

Construir escenarios alternativos de futuro. — Hacer explícitos escenarios alternativos de futuros posibles. — Promover información relevante bajo un enfoque de largo plazo. —

Establecer valores y reglas de decisión para alcanzar el futuro deseado. — Proporcionar impulsos para la acción.

2.1.2 Características de la prospectiva estratégica.

- Trabaja con una perspectiva sistémica, holística y compleja.
- Es interdisciplinaria
- Se requieren creatividad e imaginación para crear algo nuevo y valioso
- Es participativa; busca alcanzar consensos, involucrar a los actores, buscar compromisos.
- Es un proceso sistemático y continuado en el tiempo
- Hay preminencia del proceso sobre el producto
- Asume que todas las variables están relacionadas de forma dinámica entre ellas, y considera que el futuro se puede moldear desde el presente
- Integra parámetros cualitativos, tales como el comportamiento de los actores
- Su finalidad es constructora, está orientada a la acción.

2.1.3 ¿Por qué la importancia de la prospectiva?

Los cambios que se están produciendo en los ámbitos social, económico, político, cultural, tecnológico y ambiental son tan importantes, tan profundos (y algunos de ellos, a

un ritmo tal), que ya han comenzado a sentirse los efectos en las instituciones/organizaciones y las empresas. En este contexto de incertidumbre no son suficientes los análisis tradicionales que se alimentan desde y con datos exclusivos del pasado, sino que se hace imprescindible disponer, además, de nuevas herramientas que permitan tener visiones de los posibles escenarios en cada uno de los mencionados ámbitos, y solo así podrán adoptarse las estrategias correctas para lograr el escenario deseado. En el presente artículo se centra la discusión en el ámbito de la educación, y, específicamente, en el tema de la administración; por tal motivo, en este documento se presentará la importancia de la prospectiva estratégica, la metodología utilizada para desarrollar ejercicios prospectivos en las organizaciones. Para empezar, la prospectiva actualmente se utiliza para explorar las posibles o probables evoluciones futuras de las organizaciones, las empresas, los sectores comerciales, los sectores productivos, las instituciones públicas o las instituciones privadas, como una herramienta que a todos ellos les permite visualizar a futuro problemáticas de índole social, económica, política, ambiental, tecnológica y cultural, etc., a mediano y largo plazo, con el apoyo y el soporte de los modelos de la prospectiva estratégica, su metodología, sus herramientas y sus técnicas.”

2.1.4 Aplicaciones de la prospectiva estratégica.

“Balbi (2003) presidente de la Red de Escenarios y Estrategias para América Latina, plantea las siguientes aplicaciones directas de la prospectiva estratégica:

Prospectiva territorial Se desarrolla en la organización de un territorio, sus recursos y su gente, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

Prospectiva urbana Se utiliza en las organizaciones de áreas urbanas, sus recursos, su gente y sus áreas satélites, para el desarrollo sustentable, la alta calidad de vida, el cuidado del ambiente y el logro de la seguridad humana.

Prospectiva de seguridad Se utiliza en el análisis de los riesgos y de las oportunidades en seguridad física, ambiental, industrial y del trabajo, frente a situaciones normales, excepcionales o de crisis. En Colombia se ha desarrollado ampliamente este tema en las Fuerzas Miliars y en la Policía Nacional.

Prospectiva organizacional Es la que se encarga dl estudio de futuro de las diferentes organizaciones y pretende darle respuesta a l preguntas como ¿Cuál deberá ser la organización, misión, tareas y competencias de mi organización en el año X?

Prospectiva Competitiva Se aplica a la organización y la puesta en marcha de sistemas integrados de producción, servicios, exportación, negocios, (clúster, cadenas, consorcios), etc.

Prospectiva científica, tecnológica y de innovación Diseños de políticas, estrategias y programas para lograr la Innovación y Desarrollo (I&D) en Ciencias y Tecnología (C&T) y las innovaciones necesarias para el desarrollo sustentable de regiones, ciudades y sectores. Mera (2010) adiciona dos aplicaciones directas de la prospectiva estratégica al planteamiento del profesor Eduardo Balbi:

Prospectiva Social Se aplica en la construcción de escenarios alternativos para la solución de problemáticas sociales como la exclusión social, la inequidad, la solidaridad, el emprendimiento social solidario, y la economía social y la residencia.

Prospectiva comunitaria Promueve la construcción comunitaria del futuro en los ámbitos sociales, comunitarios y organizacionales, con el fin de fortalecer la toma de decisiones, disminuir el costo social y mejorar la calidad humana en el planeta.

Metodología de la prospectiva estratégica El modelo ‘avanzado’ de prospectiva estratégica de la “escuela voluntarista” es una adaptación del profesor Francisco José Mojica (2008)² a las condiciones propias del entorno colombiano y latinoamericano.

2.2 Los árboles de competencia

Los árboles de competencia pretender representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados). En el marco de la metodología integrada, el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas.

2.2.1 Descripción del método.

La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació con ocasión de un análisis estratégico de las empresas japonesas. Surgió el hecho de que, implícita o explícitamente, la mayor parte de las estructuras de organización en Japón eran presentadas bajo una forma arbórea: así, por ejemplo, tres círculos concéntricos para simbolizar la investigación, después la producción y por último la comercialización, esto es una representación de un árbol proyectado sobre un plano.

La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias: fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene. (Godet, 2007, pág. 56)

2.3 Objetivo general

Diseñar un plan prospectivo con base en el estudio de las características y directrices del departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Barrancabermeja, con el fin de establecer escenarios posibles a futuro.

2.4 Objetivos específicos

Determinar el análisis del entorno organizacional del departamento de Bienestar Universitario a través de herramientas concretas para crear factores claves de éxito.

Analizar los factores tanto endógenos, como exógenos del departamento de Bienestar Universitario de la UCC sede Barrancabermeja, para conocer el estado actual de esta área.

Identificar mediante la herramienta del estudio prospectivo MIC-MAC, las variables estratégicas que posee la organización, como base para el estudio de escenarios futuros.

Establecer escenarios a futuro, al año 2022, mediante la herramienta SMIC desde la planeación prospectiva, en los cuales se pueda desenvolver el departamento de Bienestar Universitario de dicha institución.

Crear estrategias y planes estratégicos que estudien el futuro de esta organización para la construcción de un presente favorable de nuestro objeto de estudio.

2.5 Reseña histórica del sistema objeto del estudio

La trayectoria institucional de la universidad Cooperativa de Colombia data desde el año 1958, cuando un grupo de cooperativistas, liderados por los hermanos Henry y Rymel Serrano Uribe junto con Carlos Uribe Garzón, deciden apostarle al fortalecimiento de la economía solidaria y en particular al cooperativismo, a partir de la formación de adultos dentro de esta doctrina. Para ello, fue creado el Instituto Moses Michael Coady, honrando

el nombre del sacerdote cooperativista canadiense, pionero de la educación Cooperativa en su país.

Más adelante, en 1961, el Instituto M. M. Coady se convierte en el Instituto de Economía Social y Cooperativismo – Indesco, y posteriormente, la Superintendencia Nacional de Cooperativas, después Dancoop, luego Dansocial, y hoy Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, mediante Resolución 4156 de 1963, otorga Licencia de funcionamiento al “Instituto de Economía Social y Cooperativismo”. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018, págs. parr. 1-7)

Gracias a la labor en pro del desarrollo de las Cooperativas durante la década de los 60, mediante Resolución 00559 de 1968, reconoce como Institución auxiliar del cooperativismo al “Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativismo”- INDESCO, con domicilio en la ciudad de Bogotá.

El Ministerio de Educación Nacional, con la Resolución 24195 de 1983, hace el reconocimiento institucional como Universidad a la Corporación Instituto Universitario de Economía Social y Cooperativismo “Indesco”, con domicilio en la ciudad de Bogotá. La Universidad Cooperativa de Colombia, a partir de la década de los 90 consolidó las cinco seccionales: Bogotá como domicilio, Medellín, Barrancabermeja, Santa Marta y Bucaramanga.

Con el concurso de las fuerzas vivas de las regiones, creó varias Sedes en el territorio nacional: en la costa Caribe: en Montería y Apartado; en el centro del país: en Pereira,

Cartago, Espinal e Ibagué; en el oriente: en Arauca y Villavicencio; en el sur: con las Sedes de Pasto, Popayán, Cali, Neiva y en la región pacífica con la sede en Quibdó.

El Ministerio de Educación Nacional, mediante la Resolución 1850 de 2002, reconoce a la Universidad Cooperativa de Colombia, su origen y naturaleza jurídica como de economía solidaria, de conformidad con el reconocimiento efectuado por Dancoop mediante Resolución 0501 del 7 de mayo de 1974 y certificado por la Superintendencia de la Economía Solidaria el 22 de julio de 2002 mediante certificación No. 066.

La Universidad Cooperativa de Colombia avanza permanentemente hacia la excelencia y la acreditación institucional, fortaleciendo sus relaciones en el país y en el mundo, mejorando su infraestructura física y tecnológica, innovando en los procesos académicos y los programas, para responder a las necesidades de los territorios y sus comunidades. Estamos comprometidos con la construcción de un mejor país para todos; somos “*Una Universidad, todo un país*”. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018, págs. par 1-7)

3. Capítulo planeación estratégica

3.1 Definición del sistema

3.1.1 Misión.

“Somos una universidad multicampus de propiedad social, educamos personas con las competencias para responder a las dinámicas del mundo, contribuimos a la construcción y difusión

del conocimiento, apoyamos el desarrollo competitivo del país a través de sus organizaciones y buscamos el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades, influidos por la economía solidaria que nos dio origen.” (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018)

3.1.2 Visión.

“En el año 2022, seremos una Universidad de docencia que reconoce y desarrolla la investigación, que impacta y transforma socialmente. Posicionada como referente en la educación con enfoque por competencias, que abre sus fronteras al mundo y que ejerce actividades con vocación hacia la excelencia evidenciadas en una gestión innovadora.” (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018).

3.1.3 Bienestar Universitario.

3.1.3.1 Misión del Departamento de Bienestar Universitario.

El departamento de Bienestar Universitario, brinda espacios de Bienestar, a través del deporte, la recreación, la cultura y de programas de permanencia estudiantil, enfocados a la No deserción universitaria, para toda la comunidad educativa de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Barrancabermeja.

3.1.3.2 Matriz de macro segmentación Bienestar Universitario.

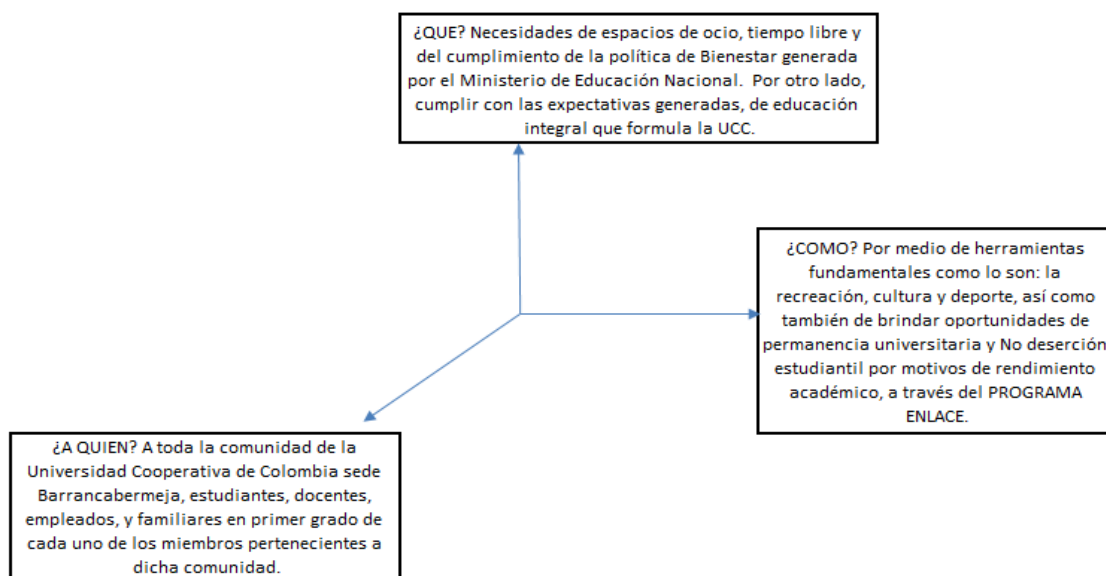


Figura 1. Matriz de Macrosegmentación del Departamento de Bienestar Universitario.

3.1.3.3 Visión del Departamento de Bienestar Universitario.

En el año 2022, seremos el departamento de mayor reconocimiento dentro de la comunidad educativa de la Universidad Cooperativa sede Barrancabermeja constituyéndose como pilar fundamental de la misma. Además, destacado por la implementación de tendencias innovadoras del deporte y la cultura como herramientas esenciales para la formación del ser integral.

3.1.4 Filosofía (UCC).

Teniendo en cuenta la filosofía que auspicia la (UCC): Los principios son lo que no se negocia, lo que siempre está presente y frente a lo cual no se transige: En primer lugar, es

una Universidad que pertenece al sector solidario, lo cual significa una propiedad social y un sentido social de sus programas y proyectos dirigidos a una población que, por otros medios, no tiene acceso a la educación superior. Su finalidad es el desarrollo de potencialidades en las personas que se benefician de los servicios y de los sectores sociales que tienen necesidades que deben ser satisfechas a través de éstos.

En segundo lugar, es una Universidad que tiene entre sus objetivos propiciar la formación de profesionales con criterios políticos, con la convicción de que la política canaliza la participación social.

En tercer lugar, es una Universidad abierta y flexible, siempre dispuesta a asimilar los cambios y a adaptarse a ellos de manera crítica, reflexiva y analítica. La Universidad Cooperativa de Colombia está lejos de unirse mecánicamente a las modas o a las vías inventadas por fuera e impuestas para que sean adoptadas.

En cuarto lugar, es una Universidad que mira hacia el futuro, lo que indica que sus servicios procuran anticiparse a los requerimientos de la sociedad mediante estrategias proyectivas.

En quinto lugar, es una Universidad a la vez nacional y regional, lo que la lleva a conciliar diferencias en las concepciones sobre lo que se debe hacer en este país, lo que se debe atender como prioridad y lo que debe ser adoptado como compromiso solidario.

La Universidad Cooperativa de Colombia conjuga los ámbitos local, regional y nacional con las tendencias internacionales, particularmente derivadas de la globalización y los integra de manera creativa.

Valores.

Los principios se van concretando en las acciones a partir de unos valores que son los que los hacen visibles. La Universidad Cooperativa de Colombia, en su propósito de contribuir especialmente con la formación de profesionales con criterios políticos, es decir, ciudadanos que piensen y actúen de manera autónoma sobre los asuntos públicos en procura del Bienestar colectivo, se orienta por los siguientes valores:

La Solidaridad, eje de los valores institucionales como fundamento de la formación de personas con responsabilidad social a partir del trabajo colectivo y la interdisciplinariedad.

La Equidad, manifestada en primera instancia en el ofrecimiento de sus servicios sin distinciones de raza, credo o procedencia social como un aporte a la construcción de la democracia.

El Respeto a la diversidad, basado en la convicción de la diversidad del ser, como elemento potenciador del desarrollo. Valor básico al considerar las diferentes realidades y condiciones individuales de sus miembros y las formas de organización local, regional y nacional que caracterizan sus sedes. Su desarrollo implica, a la vez, la tolerancia y el pluralismo.

La Libertad, como valor inherente a la humanidad para buscar la verdad sin restricciones, producir el conocimiento y el progreso de la sociedad. Implica la conciencia del sujeto

sobre sus intereses, derechos, deberes y responsabilidades políticas con un alto sentido de responsabilidad colectiva. (Universidad Cooperativa de Colombia, 2018, págs. prr. 1-12).

3.1.5 Competencias esenciales.

El Proyecto Institucional de la Universidad Cooperativa de Colombia como carta de navegación filosófica y conceptual proyecta la Institución con su misión, visión, principios y valores dentro de sus atributos básicos: Multicampus, de economía solidaria y se proyecta socialmente, marcando un horizonte de la Universidad que queremos ser de “Docencia que reconoce y desarrolla la investigación, que impacta y transforma socialmente”. El Modelo Educativo como parte central del quehacer universitario con un enfoque por competencias pone al servicio del estudiante un modelo de aprendizaje de siglo XXI aportando a las grandes transformaciones que se vienen en el devenir mundial y en donde además se tiene la propuesta del Sistema Institucional de Evaluación de cara al desarrollo de capacidades para el ciudadano del mundo, el Centro de Monitoreo de Aprendizaje a lo Largo de Toda la Vida para un acompañamiento permanente del estudiante y otros proyectos más que acompañan al docente, al egresado y al empleado entendiendo como un todo organizacional tanto interna como externamente.

Los atributos de la Universidad Cooperativa de Colombia

Se define como atributo aquella característica y propiedad funcional que diferencia a la Universidad Cooperativa de Colombia de la demás Instituciones de Educación Superior; estos atributos son el resultado de la historia, los valores, los fundadores de la Universidad,

la filosofía institucional; que, aunque han evolucionado paulatinamente, conservan siempre ese sello que permitirá diferenciar la Institución. Al analizar las características funcionales que han diferenciado la Universidad a través del tiempo, se encuentra que han perdurado tres (3) propiedades fundamentales que se convierten en los atributos de la Universidad Cooperativa de Colombia: Es una Universidad Multicampus. Es una Universidad que se proyecta socialmente. Es una Universidad que pertenece al sector de la Economía Solidaria. Es una Universidad multicampus.

La Universidad Cooperativa de Colombia define el concepto de Multicampus como un sistema abierto, complejo que interrelaciona e interconecta sus sedes o elementos, que busca objetivos y metas comunes, generando impactos nacionales que se hacen visibles a través de las interacciones no lineales de sus elementos.

La Visión Institucional durante la vigencia del Plan Estratégico Nacional “Movilización por la Excelencia 2001 – 2006” declaraba: “La Universidad Cooperativa de Colombia será una institución Multicampus, reconocida por la calidad de sus servicios educativos, investigativos y de extensión a la comunidad”. Así mismo, la Visión Institucional de la Universidad durante la vigencia del Plan Estratégico “Sinergia Institucional 2007 – 2012” establecía “La Universidad Cooperativa de Colombia, para el año 2012, será una Universidad alternativa, organizada en red”, la organización en red se definía precisamente como la sinergia que se originaba al trabajar conjuntamente todas las sedes de la institución en torno al mejoramiento continuo, teniendo como metas las establecidas en los programas del PEN, estas redes se denominaron Redes TREMEC. Como puede observarse este atributo hace parte de la historia institucional y engrandece a la Universidad Cooperativa

de Colombia desde hace más de dos (2) décadas, al hacer presencia en regiones apartadas y contribuir con el desarrollo de las regiones.

Que se proyecta socialmente Atributo directamente relacionado con el anterior, la presencia de la Universidad Cooperativa en 18 ciudades y sus áreas de influencia con programas de pregrado, posgrado, educación para el trabajo y el desarrollo humano y cursos de extensión en seis (6) áreas de conocimiento; posibilita realizar una proyección social que propende por el desarrollo integral de las personas y la transformación e impacto en la sociedad. A través de las diversas áreas de conocimientos las prácticas sociales que efectúa la institución como una forma de proyección, permiten realizar aportes a la solución de problemas y necesidades sociales aplicando el conocimiento propio de cada disciplina, estas prácticas se llevan a cabo de manera sistemática y articulada; y es así como de forma resumida podría decirse que la asistencia brindada mediante 17 Consultorios Jurídicos y 15 Centros de Conciliación, los Consultorios Empresariales, las brigadas y las campañas de promoción y prevención realizadas por 3 programas de salud en 10 ciudades, la asesoría psicológica a población vulnerable en 12 ciudades con el programa de Psicología; estas prácticas han permitido atender anualmente un promedio de trecientas noventa mil (390.000) personas en las diferentes regiones del país, lo que representa cerca del uno (1%) de la población colombiana, siendo lo más destacable que no solo se hace presencia en ciudades principales sino también intermedias.

Es de economía solidaria.

Al igual que con el concepto anterior, pero ahora con referencia a las Misiones Institucionales que desde 2001 hasta la fecha han estado vigentes, se encuentra que: 2001

hasta 2012: “La Universidad Cooperativa de Colombia es una institución de educación superior de propiedad social, que por su origen y organización pertenece al sector de la Economía Solidaria”; la Misión actual declara que todo su accionar estará “influido por la economía solidaria que nos dio origen”. Adicionalmente se transcriben apartes de la Resolución 436 de 2013, en donde se aprueba la reforma estatutaria de la Universidad y se reafirma el origen de la UCC desde su nacimiento. “

La Universidad Cooperativa de Colombia, es una Corporación Civil, sin ánimo de lucro de carácter privado, e interés social y utilidad común, reconocida por la Superintendencia Nacional de Cooperativas, después, Dancoop y hoy, Dansocial, como institución auxiliar del cooperativismo, por resolución 0559 del 28 de agosto de 1968 y personería jurídica otorgada por la misma superintendencia mediante resolución 501 del 7 de mayo de 1974, con licencia de funcionamiento concedida por el Ministerio de Educación Nacional N°. 4156 del 7 de noviembre de 1963 y reconocida institucionalmente como Universidad mediante resolución 24195 del 20 de diciembre de 1983, por el mismo Ministerio, que, además, por sus objetivos, principios y valores, Misión, Visión y origen es una institución de carácter solidario. La cual fue ratificada esta condición de Economía Solidaria mediante la Resolución N°. 1850 del 30 de julio de 2002, en concordancia con lo estipulado en el artículo 94 de la Ley 79 de 1988 y parágrafo segundo del artículo sexto de la Ley 454 de 1998, regida por los 1.3 principios y valores que conforman la filosofía del paradigma cooperativo, los presentes Estatutos, el derecho colombiano y en especial por las normas oficiales que regulan el funcionamiento del servicio público de Educación Superior en la República de Colombia.” Así mismo, el Artículo 35 de la Ley 30 de 1992, le otorga una

representación ante el Consejo Nacional de Educación Superior al Rector de una Universidad perteneciente al sector de la Economía Solidaria; y es precisamente, a partir de esta Ley, que los diferentes rectores de la institución tienen presencia permanente en este organismo: lo que ratifica y valida una vez más, que el pertenecer a este sector, se convierte más que en un rasgo distintivo, en el ADN institucional. (Universidad Cooperativa de Colombia., 2013).

3.1.6 Matriz de macro segmentación (UCC).

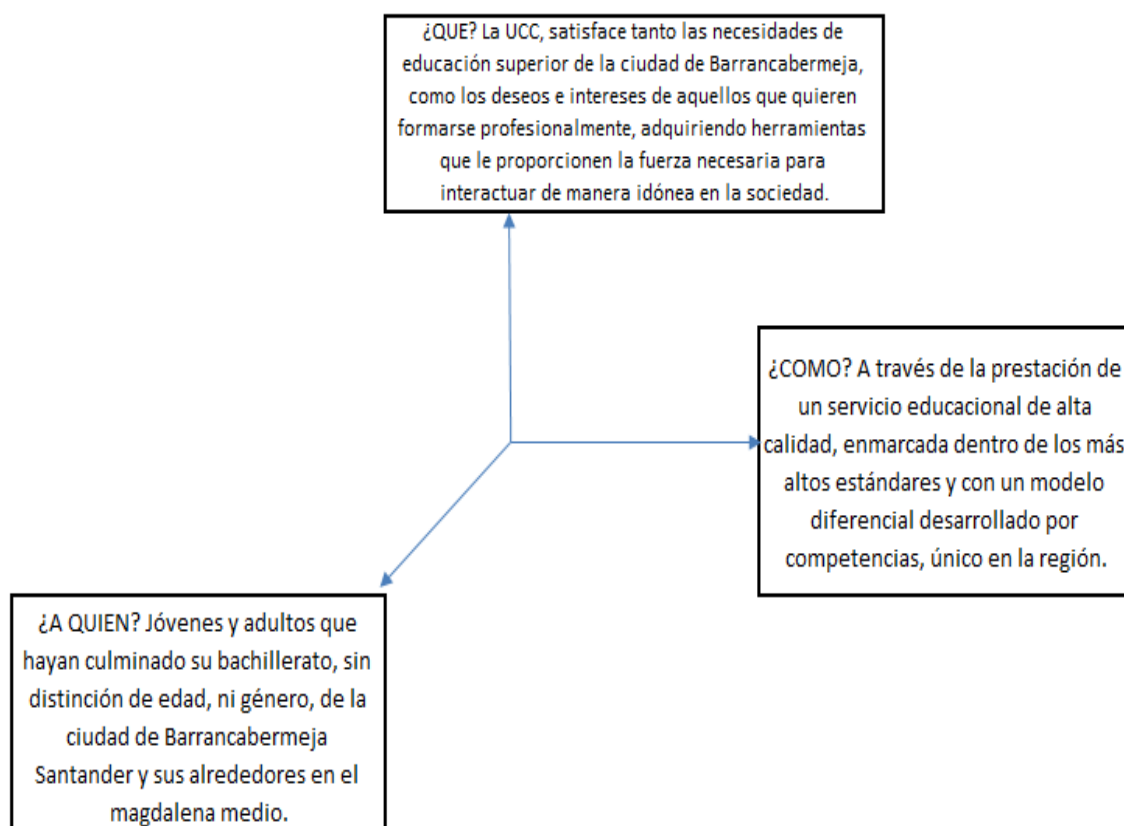


Figura 2. Matriz de Macrosegmentación U. Cooperativa de Col. Sede Barrancabermeja.

3.1.7 Postura ética.

PORTURAS ETICAS	
1. INTERESES A CORTO PLAZO DE LOS ACCIONISTAS	2. INTERESES A LARGO PLAZO DE LOS ACCIONISTAS
3. MULTIPLES OBLIGACIONES FRENTE A LAS PARTES INTERESADAS	4. CONFORMADORA DE LA SOCIEDAD

Figura 3. Posturas éticas.

Entendiendo que las posturas éticas de cada una de las organizaciones o sistemas, se basan en las características primordiales del ser de las mismas, se ha determinado que la Universidad Cooperativa de Colombia sede Barrancabermeja, se puede ubicar dentro de una postura con múltiples obligaciones frente a la partes interesadas, puesto que en este caso tanto la organización, como sus “clientes” (que en este caso vienen a ser todos los pertenecientes a la comunidad universitaria: estudiantes, padres de familia, entre otros) deben ingresar en el camino del descubrimiento de normas y valores sobre el ‘como’ actuar dentro de la misma.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Árbol de competencias.

“La representación de una empresa en forma de árbol de competencias nació en ocasión de un análisis estratégico de las organizaciones japonesas. Como herramienta fue

formalizada por M. Giget en los años ochenta. Nos permite responder satisfactoriamente a la pregunta: ¿Cuáles son nuestras Competencias Nucleares?

La principal ventaja de este útil es que intenta representar a la empresa en su totalidad sin reducirla a sus productos y mercados. En estos árboles las raíces (el saber hacer) y el tronco (capacidad de producción y servicios) son tan importantes como las ramas (líneas de productos y mercados) El objetivo es establecer las competencias distintivas de la organización (core competence), así como hacer un diagnóstico del árbol: fortalezas y debilidades de las raíces, el tronco y las ramas.

Un concepto fundamental cuando estamos trabajando este primer diagnóstico es entender a la empresa, más que como una cartera de actividades o negocios, como una Cartera de Competencias Nucleares (Hammel y Prahalad, p. 83).

Hay una realidad y es que los mercados maduran y declinan, como veremos más adelante, pero las competencias se desarrollan para adaptarse y crear. Gracias a esto ‘el árbol no muere cuando le cortan las ramas’ (Godet, p. 48)

Conocidas las Competencias Nucleares de la empresa, sólo hay una conducta inteligente: retornar a estas para definir en profundidad nuestras orientaciones estratégicas.” (CASTELLANOS, 2007).

Tabla 1. *Árbol de competencias factores de cambio endógenos*

Árbol de competencias, factores de cambio endógenos		
Lo que sabemos hacer	Lo que hacemos o ejecutamos	Nuestro producto final

Tabla 1. (Continuación)

	Raíces	Raíces	Tronco	Tronco	Rama	Rama
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades
Gestión humana	Profesionales idóneos y capacitados en cada una de las áreas que imparten dentro de la universidad Tipo de vinculación laboral, para los empleados brinda todas las garantías de ley.	El número de horas laborales para algunos docentes, por ejemplo, de hora catedra, y se presume que los estudiantes requieren más de estos servicios.	Los salarios para los empleados son acordes a los estándares nacionales, por lo cual se sienten respaldados y motivados Programa de benéficos "más juntos", el cual le brinda a los empleados del sistema una serie de cualidades, con el objetivo de estimular y brindar todas las comodidades posibles	Existe poco flujo de capacitaciones para el talento humano para lo que se refiere a los docentes y empleados, entre las cuales se pueden resultar a lo sumo dos (2) en el año	El 60% de los docentes con que cuenta la universidad tienen nivel de maestría, por eso se garantiza una educación de calidad La universidad cuenta con un modelo educativo único en el país, lo que proporciona una excelente fuerza frente a la competencia	
Departamento de admisiones, registro y control	Capacidad en administración de datos de estudiantes nuevos y antiguos		Aumento en el número de estudiantes matriculados con respecto a años anteriores.		La deserción estudiantil de la universidad cooperativa de Colombia es muy baja con respecto a años anteriores y a otras universidades, lo que permite establecer una estabilidad económica	
Financiera	La solvencia económica de la universidad cooperativa de Colombia	Recorte de presupuesto con respecto a muchas áreas del sistema, puesto que se ha ingresado	Los inventarios y activos fijos, de la universidad	Costo de matrícula con respecto a las demás	Pago a proveedores cumple con las políticas financieras, ya que se da en los plazos	La sede Barrancabermej a no cuenta aún así, con un punto de equilibrio por

Tabla 1. (Continuación)

	Es óptima, puesto resulta suficiente para sobrellevar cada una de las áreas que comprende.	En políticas de austeridad.	Proveen tranquilidad, ya que son suficientes para desarrollar todas las actividades que se programan desde cada una de las áreas.	Des del municipio, ya que por programa es aproximadamente un 30 % más costoso que en otros claustrós.	Adecuados por contar con un flujo de caja disponible para ello.	Endeudamiento en la construcción de la nueva infraestructura física, por esto recibe apalancamiento financiero de orden nacional
	La distribución financiera es idónea porque apunta estrictamente a lo que requiere el sistema, para lo cual se distribuye de la siguiente manera: 65% a actividades académicas, y 35% a actividades administrativas.	Presupuesto en general para la sede de b/ca b/ja se ha reducido en los últimos años, lo que ha obligado a replantear gran cantidad de situaciones.	La nómina del sistema denota calidad para los docentes y empleados.		La universidad cooperativa de Colombia cuenta con gran liquidez financiera, lo que le proporciona una buena capacidad de hacer frente a sus obligaciones de corto plazo	La cartera con la que cuenta la sede se encuentra prácticamente congelada ya que eran créditos directos que se ofrecían a los estudiantes, muchos de los cuales se retiraron, y esta asciende a los 150 millones de pesos.
Comunicaciones	Buen manejo de redes de información y de canales de comunicación en medios.	Fortalecimiento de las redes sociales institucionales para que estudiantes las sigan.	Buen mercadeo y posicionamiento de marca, con el que cuenta ex sede barrancabermeja.	Falta de medición de la captación de las personas a las cuales se les está haciendo comunicación, con base el segmento	Manejo y uso de tics, puesto que constantemente se está actualizando y capacitando para obtener el mayor aprovechamiento de las mismas	
				Focal de la comunidad de		

Tabla 1. (Continuación)

Barrancabermeja						
Infraestructura	escenarios idóneos, tales como aulas del clase, auditorio, salas de informática, biblioteca, entre otros	Falta de campus deportivo, para la sede Barrancabermeja.				
Bienestar universitario	Planeación de actividades culturales y deportivas, en las cuales puede participar toda la comunidad universitaria, se convierte en un aspecto a resaltar, ya que son planificadas con base en la necesidad. Regularmente se planifican (8) actividades por semestre. (16 por año).	Falta de estudios posgraduales en la gran mayoría de los docentes de bienestar universitario, donde actualmente solo (1) cuenta con especialización	Oferta de las cátedras deportivas y culturales más llamativas para la comunidad universitaria.	Reducción del presupuesto para el mantenimiento de los activos del departamento	Gestión en convenios de proyección social. Actualmente se cuenta con ocho (8) convenios de apoyo interinstitucional que ayudan al crecimiento de la universidad cooperativa sede b/ca. Actualmente se cuenta con 5 convenios de cooperación, con entidades que brindan beneficios de salud, estética, entre otros, que benefician a toda la comunidad universitaria sede Barrancabermeja	Reducción del portafolio en términos disciplinas lúdico deportivas y culturales del departamento, en el cual se contaba anteriormente con (18), y ahora tan solo con (7)
		No se cuenta con un plan de mejora periódico, ya sea mensual, semestral o anual, que sirva de retroalimentación para el departamento	Trabajo en equipo, puesto que los instructores vienen laborando juntos hace un buen tiempo, conocen el trabajo a cabalidad, por lo que le brindan eficiencia y eficacia a las actividades	Planta de instructores es reducida con respecto a la necesidad de cátedras deportivas y culturales. Tan solo se cuenta con cuatro (4)		

Tabla 1. (Continuación)

Reducción porcentual de orden del 30 % de los registros de participación de la comunidad universitaria en las actividades culturales y deportivas ofertadas por el departamento de bienestar u.	Programa "enlace". Este es un programa que fomenta la permanencia estudiantil y la graduación de los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado.	Desde el departamento se disponen pocos espacios de capacitación para los instructores, aproximadamente (2) por año.	Plan de incentivos para estudiantes, empleados y docentes, según resolución 432, 433 y 439 según los cuales se otorgan beneficios y estímulos por ejemplo en su matrícula.	Estrategias de comunicación y difusión de los servicios y ofertas que existen para la comunidad universitaria desde el mismo departamento son pocas, puesto que solo se limita a las redes sociales y una feria llamada expo bienestar
---	--	--	--	--

Nota: En su orden, podemos observar las fortalezas y debilidades de cada tramo de un árbol, en el cual se encuentra, las raíces, el tronco y las ramas.

3.2.2 Relación de factores endógenos y exógenos con respecto al departamento de Bienestar Universitario.

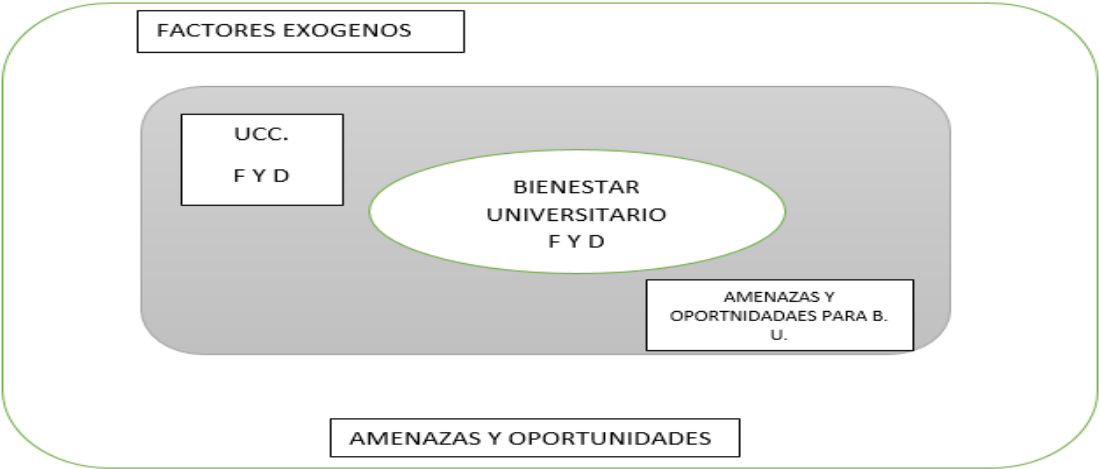


Figura 4. Relación de factores endógenos y exógenos con respecto al departamento de Bienestar Universitario.

Para hacer análisis de los factores exógenos del Departamento de Bienestar Universitario, es necesario percibir que dicho sub sistema, hace parte del gran Sistema llamado Universidad Cooperativa de Colombia. Siendo así, podemos observar que en el camino de la identificación de las fortalezas y debilidades del Sistema (UCC), estas a su vez pueden convertirse en Amenazas y oportunidades para el Sub sistema que se está estudiando (B. U.), puesto que se pueden convertir en factores que aceleran o que retardan su transformación del tiempo presente al futuro. No obstante, aquellos factores exógenos que afectan al gran sistema y que son Oportunidades y Amenazas para él, también lo pueden ser en dado caso para el Departamento de Bienestar Universitario, por esto se han tenido en cuenta tanto, para la elaboración del árbol de competencias, como del Pestel.

3.2.3 Evaluación de los factores internos y análisis de resultados (mefi).

“Se realiza a través de una auditoría interna para identificar tanto las fortalezas como debilidades que existen en todas las áreas del negocio.

Sirve para formular estrategias, ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en áreas funcionales de una organización ofreciendo una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas.

Tiene un componente subjetivo, así que sus resultados deben usarse en unión de otras herramientas, como Dafo o las 5 fuerzas de Porter. También sirve para tener una idea inicial o primera aproximación al contexto de la empresa.” (Gehisy, 2006)

Tabla 2. *Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Matriz de evaluación de factores internos (mefi)				
Factores	Peso	Califi.	Pond.	
Fortalezas				
Planeación de actividades culturales y deportivas, en las cuales puede participar toda la comunidad universitaria, se convierte en un aspecto a resaltar, ya que son planificadas con base en la necesidad.	0.12	4	0.48	
Trabajo en equipo, puesto que los instructores vienen laborando juntos hace un buen tiempo, conocen el trabajo a cabalidad, por lo que le brindan eficiencia y eficacia a las actividades	0.14	3	0.42	
Actualmente se cuenta con 5 convenios de cooperación, con entidades que brindan beneficios de salud, estética, entre otros, que benefician a toda la comunidad universitaria sede Barrancabermeja	0.04	3	0.12	
Aumento de la participación de la comunidad u. En el programa "enlace", el cual fomenta la permanencia estudiantil y la graduación de los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado.	0.04	4	0.16	
Plan de incentivos para estudiantes, empleados y docentes, según resolución 432, 433 y 439 según los cuales se otorgan beneficios y estímulos por ejemplo en su matrícula.	0.05	4	0.20	
Gestión en convenios de proyección social. Actualmente se cuenta con ocho (8) convenios de apoyo interinstitucional que ayudan al crecimiento de la universidad cooperativa sede b/ca.	0.03	3	0.09	
Debilidades				
Falta de estudios posgraduales en la gran mayoría de los docentes de bienestar universitario, donde actualmente solo (1) cuenta con especialización	0.05	2	0.10	
No se cuenta con un plan de mejora periódico, ya sea mensual, semestral o anual, que sirva de retroalimentación para el departamento	0.08	1	0.08	
Reducción porcentual de orden del 30 % de los registros de participación de la comunidad universitaria en las actividades culturales y deportivas ofertadas por el departamento de bienestar u.	0.15	1	0.15	
Reducción del presupuesto para el mantenimiento de los activos del departamento	0.05	2	0.10	
Planta de instructores es reducida con respecto a la necesidad de cátedras deportivas y culturales. Tan solo se cuenta con cuatro (4)	0.03	2	0.06	
Desde el departamento se disponen pocos espacios de capacitación para los instructores, aproximadamente (2) por año.	0.04	2	0.08	
Estrategias de comunicación y difusión de los servicios y ofertas que existen para la comunidad universitaria desde el mismo departamento son pocas, puesto que solo se limita a las redes sociales y una feria llamada expobienestar	0.08	1	0.08	
Reducción del portafolio en términos disciplinas lúdico deportivas y culturales del departamento, en el cual se contaba anteriormente con (18), y ahora tan solo con (7)	0.10	1	0.10	
Total			2,22	

Nota: Las fortalezas y debilidades mencionadas en esta matriz, son resultado del análisis del árbol de competencias. El ponderado es resultado de la multiplicación del peso vs la calificación.

El resultado del porcentaje promedio de esta matriz es de (2,22) lo que indica que el sub sistema (Bienestar Universitario) es un poco débil internamente, debido que se encuentra por debajo de (2,5). Esto a causa de muy probablemente de factores tales como: la reducción porcentual en los últimos años de los registros de participación por parte de la comunidad Uceista, así como de la disminución del portafolio de disciplinas culturales y deportivas ofertadas, aun así, el departamento está muy cerca de alcanzar el promedio ideal teniendo en cuenta que hace muy buena disposición de sus fortalezas a pesar de las adversidades expuestas, por ejemplo al momento de planificar actividades que involucren a dicha comunidad, o en la gestión de convenios de aprovechamiento institucional.

3.2.4 Listado de variables interna.

Tabla 3. *Listado de variables internas*

Variables	
1	Planeación de actividades
2	Trabajo en equipo
3	Convenios de cooperación
4	Programa enlace
5	Plan de incentivos
6	Convenios de proyección social
7	Estudios posgraduales
8	Plan de mejora
9	Registros de participación
10	Presupuesto para mantenimiento
11	Planta de instructores
12	Capacitación a instructores
13	Comunicación y difusión
14	Portafolio de disciplinas

Nota: listado de variables internas resultantes como, más importantes de la matriz Mefi.

3.2.5 Análisis tendencial de las variables endógenas.

Para la realización de este análisis, es necesario identificar cual ha sido el comportamiento en el último tiempo, así como en el presente y lo que se espera de ellas en el futuro de cada una de las fortalezas y debilidades más importantes o representativas del Departamento de Bienestar Universitario (UCC), en dependencia del indicador que se genera por factor. Hay que enunciar que algunos factores no presentan un antecedente por algunas razones descritas, pero se plantea cual es la meta a futuro para poder trazas los objetivos del objeto de estudio.

Tabla 4. *Análisis tendencial de variables endógenas*

Análisis tendencial de variables endógenas						
Área	Fortalezas	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Bienestar universitario	Planeación de actividades culturales y deportivas, en las cuales puede participar toda la comunidad	Planeación de actividades	Cantidad de actividades por año	4 actividades por año	10 actividades por año	20 actividades por año
	Universitaria, se convierte en un aspecto a resaltar, ya que son planificadas con base en la necesidad.					
	Trabajo en equipo, puesto que los instructores vienen laborando juntos hace un buen tiempo, conocen el trabajo a cabalidad,	Trabajo en equipo	Porcentaje de rendimiento del t. En e.	Rendimiento del 60%	Rendimiento del 60%	Rendimiento del 85%

Tabla 4. (Continuación)

Área	por lo que le brindan eficiencia y eficacia a las actividades					
	Actualmente se cuenta con 5 convenios de cooperación, con entidades que brindan beneficios de salud, estética, entre otros, que benefician a toda la comunidad universitaria sede Barrancabermeja	Convenios de cooperación	Cantidad de convenios de cooperación	2 convenios de cooperación	5 convenios de cooperación	10 convenios de cooperación
	Aumento de la participación de la comunidad u. En el programa "enlace", el cual fomenta la permanencia estudiantil y la graduación de los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado.	Programa enlace	Participación de la comunidad u.	05% de la comunidad universitaria	15% de la comunidad universitaria	25% de la comunidad universitaria
	Plan de incentivos para estudiantes, empleados y docentes, según resolución 432, 433 y 439 según los cuales se otorgan beneficios y estímulos por ejemplo en su matrícula.	Plan de incentivos	Plan de incentivos	15%	15%	18%
Área	Gestión en convenios de proyección social.					
	Actualmente se cuenta con ocho (8) convenios de apoyo interinstitucional que ayudan al crecimiento de la universidad cooperativa sede b/ca.	Convenios de proyección social	Cantidad de convenios de proyección social	2 convenios de proyección social	8 convenios de proyección social	14 convenios de proyección social
Área	Debilidades	Variables	Indicador	Pasado	Presente	Futuro

Tabla 4. (Continuación)

Bienestar universitario	Falta de estudios posgraduales en la gran mayoría de los docentes de bienestar universitario, donde actualmente solo (1) cuenta con especialización	Estudios posgraduales	Cantidad de docentes con estudios posgraduales	0 docentes con estudios posgraduales	1 docente con estudios posgraduales	4 docentes con estudios posgraduales
	No se cuenta con un plan de mejora periódico, ya sea mensual, semestral o anual, que sirva de retroalimentación para el departamento	Plan de mejora	Cantidad de planes de mejora	N/a	N/a	(03) planes de mejora
	Reducción porcentual de orden del 30 % de los registros de participación de la comunidad universitaria en las actividades culturales y deportivas ofertadas por el departamento de bienestar u.	Registros de participación	Crecimiento o decrecimiento de los registros de participación	N/a	Reducción del 30 %	Aumento del 40%
	Reducción del presupuesto para el mantenimiento de los activos del departamento	Presupuesto para mantenimiento	% del presupuesto de bienestar para mantenim.	15% del presupuesto	05% del presupuesto	12% del presupuesto
	Planta de instructores es reducida con respecto a la necesidad de cátedras deportivas y culturales. Tan solo se cuenta con cuatro (4)	Planta de instructores	Numero de instructores	18 instructores	04 instructores	07 instructores
	Desde el departamento se disponen pocos espacios de capacitación para los instructores,	Capacitación a instructores	Numero de capacitaciones	02 capacitaciones por año	02 capacitaciones por año	06 capacitaciones por año

Tabla 4. (Continuación)

aproximadamente (2) por año.					
Estrategias de comunicación y difusión de los servicios y ofertas que existen para la comunidad universitaria desde el mismo departamento son pocas, puesto que solo se limita a las redes sociales y una feria llamada expobienestar	Comunicación y difusión	Estrategias de comunicación	01 estrategias de comunicación	02 estrategias de comunicación	05 estrategias de comunicación
Reducción del portafolio en términos disciplinas lúdico deportivas y culturales del departamento, en el cual se contaba anteriormente con (18), y ahora tan solo con (7)	Portafolio de disciplinas	Cantidad de disciplinas deportivas y culturales	18 disciplinas deportivas y culturales	07 disciplinas deportivas y culturales	12 disciplinas deportivas y culturales

Nota: Los valores asignados en cada época de los factores mencionados (pasado, presente o futuro) demarcan la cantidad de sucesos ocurridos en cada uno con base en su indicador.

3.3 Análisis del sector

En las últimas décadas, las Universidades del país se han encauzado en brindar una formación integral a sus estudiantes y su comunidad, enfocándose de esta manera, por ejemplo, al abordaje de dimensiones académicas complementarias. Estas se refieren casi que directamente a los departamentos de Bienestar Universitario, áreas en las cuales el Ministerio de Educación Nacional ha trazado una serie de estudios y análisis para recabar la importancia de los mismos y potenciar sus núcleos. Para esto el MEN, estableció la necesidad de crear una política de Bienestar para las

instituciones de educación superior, que sirva como referencia para el cumplimiento de los objetivos y/o metas que se formulen dichas instituciones con base en las disposiciones emitidas por la legislación nacional.

Principios de la política de Bienestar para las instituciones de educación superior.

“La política de Bienestar se sustenta en los siguientes principios:

a) Universalidad. Los lineamientos pueden aplicarse a cualquier tipo de institución sin importar su tipología o naturaleza o la modalidad de su oferta para garantizar el Bienestar para toda la comunidad educativa.

b) Equidad. Los lineamientos buscan el Bienestar de la comunidad educativa con particular atención a aquellos que son vulnerables o presentan condiciones particulares que no han permitido el goce efectivo de sus derechos, como víctimas del conflicto armado, grupos étnicos, población con discapacidad y población de frontera.

c) Transversalidad. Los lineamientos parten del reconocimiento del Bienestar como un asunto estratégico para el cumplimiento de los objetivos misionales que se articula e incorpora en los distintos procesos y prácticas institucionales.

d) Pertinencia. Las estrategias de Bienestar deben estar orientadas por las particularidades de cada institución como el contexto, las necesidades e intereses de cada grupo.

e) Corresponsabilidad. El Bienestar es una construcción colectiva y por tanto es responsabilidad de todos los actores de la institución.

Características del sistema de Bienestar en las instituciones de educación superior.

En virtud del concepto de Bienestar y de los principios de la presente política, las instituciones de educación superior deben fortalecer o consolidar un sistema de Bienestar compuesto de políticas, procesos y acciones, así como de una cultura del bienestar, que permita la articulación entre todas las áreas y estamentos y que tenga las siguientes características:

Coherente. Se construye y se implementa de acuerdo con las normativas nacionales, los lineamientos ministeriales y el contexto y es consistente con la misión institucional y el proyecto educativo.

Flexible. Puede adaptarse a las características de cada institución, a su contexto y su comunidad educativa, así como a los cambios internos de la institución y externos del contexto.

Sostenible. Asegura sus condiciones para permanecer en el tiempo.

Dimensiones del Bienestar en las instituciones de educación superior

Para la promoción del Bienestar en las instituciones de educación superior, esta política propone el diseño y puesta en marcha de estrategias de intervención en todas las dimensiones del ser humano. No obstante, su aplicación dependerá de la capacidad de los recursos financieros y de infraestructura de cada institución. Por ello, la institución podrá incluir otro tipo de acciones y otros actores aparte de los estudiantes, profesores y personal administrativo.

a) Orientación educativa: estrategias dirigidas a mejorar el desempeño, la integración y la adaptación al ambiente educativo de los estudiantes, docentes y personal administrativo.

b) Acompañamiento para el desarrollo de competencias para la vida: estrategias dirigidas a los actores directos (estudiantes, docentes y administrativos) con el fin de promover competencias

relacionadas con el autoconocimiento, la capacidad de relacionarse y comunicarse asertivamente con los demás y el entorno.

c) Promoción socioeconómica: estrategias dirigidas a estudiantes, docentes y personal administrativo con dificultades económicas, con el fin de contribuir al mejoramiento de la calidad de vida. Por ejemplo, otorgamiento de becas, subsidios para el sostenimiento (alimentación y transporte), educación financiera y apoyo al emprendimiento.

d) Fomento de la actividad física, el deporte y la recreación: estrategias orientadas a la promoción de hábitos saludables y al fomento de la actividad física, el deporte y el adecuado uso del tiempo libre. En este caso puede ser conveniente la gestión de alianzas para facilitar el acceso a infraestructura y personal especializado y para el desarrollo de acciones conjuntas entre instituciones.

e) Expresión cultural y artística: estrategias encaminadas a fomentar la expresión artística y cultural de estudiantes, docentes y administrativos, que parten de un reconocimiento de la diversidad de todos los actores que hacen parte de la comunidad educativa. En esta área se promueven espacios de creación, intercambio, estimulación, sensibilización y apreciación de las diversas manifestaciones.

f) Promoción de la salud integral y autocuidado: estrategias relacionadas con la prevención y la promoción de los estilos de vida saludables y del autocuidado entre estudiantes, docentes y personal administrativo. En el caso del personal docente y administrativo las acciones se podrán articular con aquellas de otras áreas como recursos humanos, con las que existen puntos en común como la salud y seguridad en el trabajo.

g) Cultura institucional y ciudadana: estrategias asociadas a la promoción de un sentido de pertenencia institucional, convivencia, formación ciudadana y relación con el entorno.

En esta dimensión se incluyen también las estrategias relacionadas con procesos para desarrollar prácticas que fortalezcan la seguridad vial bajo un enfoque de corresponsabilidad y autocuidado y la atención de situaciones de emergencia y alto riesgo en el campus de las instituciones mediante la elaboración y socialización de protocolos. De acuerdo con sus políticas recursos, las instituciones podrán definir acciones orientadas a la comunidad en general. (Ministerio de Educación Nacional, 2016, págs. 26-28).

3.4 Análisis del macro entorno

3.4.1 Pestel.

“Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad.

Pronosticar, explicar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la sociedad.

La metodología empleada para revisar el entorno general es, el análisis PESTEL, que consiste en eliminar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo a futuro.” (Pedroz, 2012, pág. 34)

Tabla 5. *Factores de cambio exógenos*

Factores de cambio exógenos. Entorno estratégico		
	Factores que aceleran el cambio del presente al futuro	Factores que retardan el cambio del presente al futuro
Políticos	El cambio de administración municipal que se avecina puesto que es de intuir que será un gobierno diferente al actual	Un total de 4.077 estudiantes de 14 instituciones de educación superior se beneficiaron durante el primer semestre de 2019 de las becas educativas gratuitas otorgadas por la secretaría de educación, cumpliendo así la administración municipal con la meta propuesta en el plan desarrollo municipal ‘Barrancabermeja incluyente, humana y productiva’. (Barrancabermeja, 2019) Santander lidera el ranking de departamentos con hechos de corrupción (herrera, 2019)
Económicos	La ciudad de Barrancabermeja es catalogada como la sexta economía municipal del país, según cifras del Dane el municipio le aporta al valor agregado del departamento de Santander en un 35%, por otro lado, es la segunda plaza en el departamento con el mayor número de empresas lo que corrobora la importancia de la economía de la ciudad. (competitics, 2016) El transporte y la logística multimodal representan una oportunidad única de movilización de carga y prestación de servicios por varios millones de dólares, abriendo las puertas de un nuevo rubro económico para la ciudad de Barrancabermeja y permitiendo el desarrollo de un nuevo segmento de trabajo para la pequeña y mediana industria que seguramente será la pionera en prestación de servicios a todos los futuros puertos interiores del país. (eljach, 2015)	La inestabilidad laboral que existe en gran parte de la población de la ciudad, hace que su economía sea un poco limitada. El impacto de la crisis del petróleo en la economía de la ciudad. Se evidencia que el precio del crudo para Colombia tiene una alta correlación con la generación de ingresos de las empresas locales, puesto que partiendo de las teorías económicas de mercado, la producción esta incentivada por el aumento del precio del bien, por ello cuando este reduce su valor, la producción también disminuye. (competitics, 2016)

Tabla 5. (Continuación)

	Nuevas tendencias en el ámbito deportivo y cultural que continuamente se van desarrollando, que por ende se pueden integrar a nuestra organización	Cierto temor ciudadano por invertir en la formación profesional, ya que hoy día no garantiza empleabilidad.
		El incremento de la inseguridad y factores de violencia de la región, lo que provoca que la población objeto se radique en otras ciudades.
Sociales	Crecimiento en la inserción escolar, puesto que de esta manera son muchos más los estudiantes que se gradúan de su bachillerato y amplían el mercado objeto de la organización	“aunque los homicidios han bajado en el puerto petrolero, una de las grandes preocupaciones es el aumento de los robos los cuales según cifran en lo que va corrido del año, 900 casos se han denunciado, así con el aumento de la comercialización y consumo de sustancias alucinógenas, son factores que ayudan a la crisis social en el puerto.” (televisión, 2019) Tasa de desempleo de la ciudad, ya que según el Dane, tras un estudio realizado en 2018, representa un 23,1 %, revelando así, que es una de las más altas del país. (almario, 2019)
Geográficos	Ubicación estratégica de la ciudad de Barrancabermeja, ya que es un punto neurálgico del magdalena medio, el cual además está en proyección de desarrollo por ser logístico para el país, al poseer el río más grande del país y ser casi un paso obligatorio para quienes desean movilizarse desde el interior hacia la zona costera y viceversa.	

Nota: Los factores que retardan o aceleran los cambios de esta organización están representados las oportunidades y amenazas de se pueden evidenciar de la misma.

3.4.2 Evaluación de factores externos (Mefe).

“La matriz de evaluación de factores externos (MEFE) resume y evalúa la información política, Gubernamental, y legal (P); económica y financiera (E), social, cultural, y demográfica (S);

tecnológica (T); y, ecológica y ambiental (E) y calcula los resultados a través de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno.

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos y es muy parecida a la que vimos anteriormente para MEFI.

Se debe hacer también una auditoría, en este caso externa, para identificar las amenazas y oportunidades del sector en que se encuentre nuestra empresa.” (Gehisy, 2006).

Tabla 6. *Matriz de evaluación de factores externos (mefe)*

Matriz de evaluación de factores externos (mefe)				
Factores	Peso	Calificación	Ponderado	
Oportunidades				
La solvencia económica de la universidad cooperativa de Colombia es óptima, puesto resulta suficiente para sobrellevar cada una de las áreas que comprende.	0.14	4	0.56	
Aumento en el número de estudiantes matriculados con respecto a años anteriores.	0.14	4	0.56	
Buen mercadeo y posicionamiento de marca, con el que cuenta UCC sede Barrancabermeja.	0.09	3	0.27	
Nuevas tendencias en el ámbito deportivo y cultural que continuamente se van desarrollando, que por ende se pueden integrar a nuestra organización	0.08	2	0.16	
La deserción estudiantil de la universidad cooperativa de Colombia es muy baja con respecto a años anteriores y a otras universidades, lo que permite establecer una estabilidad económica	0.08	3	0.24	
Amenazas				
El número de horas laborales para algunos docentes e instructores es reducido, por ejemplo, de hora catedra, y se presume que los estudiantes requieren más de estos servicios.	0.06	2	0.12	
Recorte de presupuesto con respecto a muchas áreas del sistema, puesto que se ha ingresado en políticas de austeridad.	0.10	3	0.30	
Falta de campus y escenarios deportivos y para la sede Barrancabermeja.	0.14	4	0.56	
Las becas académicas gratuitas que ofrece la alcaldía municipal a algunas universidades de orden netamente publico	0.08	1	0.08	

Tabla 6. (Continuación)

Tasa de desempleo de la ciudad, ya que según el Dane, tras un estudio realizado en 2018, representa un 23,1 %, revelando así, que es una de las más altas del país.	0.09	1	0.09
Total			2.94

Nota: Las oportunidades y amenazas mencionadas en esta matriz, son resultado del análisis de factores externos PESTEL. El ponderado es resultado de la multiplicación del peso vs la calificación.

Según esta matriz de evaluación de Factores Externos, y teniendo en cuenta el resultado (2,94) se puede determinar que el sub sistema responde de manera ideal (aunque no de forma extraordinaria) a las oportunidades y amenazas que se establecieron como elementos claves para la elaboración de la misma. Factores como lo son por ejemplo: el recorte de presupuesto por parte del sistema, por políticas de austeridad o el crecimiento de la tasa de desempleo de la ciudad han estancado quizás estos procesos, mientras que por otro lado el aumento de estudiantes con respecto a semestres anteriores debido a la renovación del registro del programa de Derecho (programa que aporta gran porcentaje de estudiantes de la comunidad universitaria), aporta una considerable puntuación al total ponderado de esta matriz.

3.5. Postura estratégica de la organización

3.5.1 Matriz interna – externa.

“Esta matriz al igual que la GE califica las divisiones de una organización en nueve cuadrantes, en donde la ubicación en el plano determina la situación de la división dentro de la empresa y de acuerdo al cuadrante donde se ubique, esta propone varias estrategias implementar.

En la matriz IE se tienen en cuenta dos aspectos fundamentales, en el eje X se ubican los puntajes ponderados de la EFI y en el eje Y los puntajes ponderados de la EFE, estas matrices se deben desarrollar en cada una de las divisiones de manera individual y los puntajes ponderados de cada división tanto de la EFI como de la EFE son los insumos para construir la matriz IE.” (GIRALDO, 2017, pág. 45).

MATRIZ INTERNA - EXTERNA				
		FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99
MEFI	ALTO 3.0 - 4.0	I	II	III
	MEDIO 2.0 - 2.99	IV	V	VI
	BAJO 1.0 -1.99	VII	VIII	IX
		MEFE		

Figura 5. Matriz interna - externa.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis de la matriz interna – externa, se puede argumentar que es necesario incursionar con estrategias que vayan encaminadas a retener y mantener; estas estrategias deben ir encaminadas a buscar el desarrollo para ir optimizando selectiva o gradualmente, aspectos que aún mantienen en un nivel medio a la organización. Actualmente se está buscando diversificar las estrategias que posee el departamento con respecto a los lineamientos trazados para el cumplimiento de las metas.

No obstante, es importante establecer que se sugiere trabajar fuertemente en estas estrategias anteriormente mencionadas para intentar ubicar al Departamento en una ubicación más alta, partiendo de la mejoría en sus procesos endógenos, como el aprovechamiento y la mitigación de los factores exógenos.

3.5.2 Matriz Peyea (Posición estratégica y evaluación de la acción).

“Es una matriz de cuatro cuadrantes que indica que estrategia es la más indicada: Agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Los ejes de esta matriz representan dos factores, los internos que son la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC), y las externas que son la estabilidad del entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

Cada uno de los factores que se representan en este cuadrante, están compuestas por unas variables que se deben adaptar al tipo de organización de la empresa, en estas variables también se deben tener en cuenta las variables incluidas en las matrices EFI y EFE. Hay otras variables que tienen en cuenta como los indicadores, importantes para saber la fortaleza financiera como la liquidez, rendimiento sobre la inversión, apalancamiento, capital de trabajo y flujo de efectivo.”
(GIRALDO, 2017, pág. 36)

Tabla 7. Matriz Peyea

Peyea					
Fuerza financiera			Fuerza de la industria		
Solvencia económica	5		Manejo y uso de tics	5	
Distribución financiera	6		Demanda	3	
Liquidez	2		Infraestructura y planta física	4	
Nomina	5		Inventarios y activos	6	
Cartera	1		Potencial de crecimiento	3	
Total promedio	Ff 3,8	Ea -4,2	Total promedio	Fi 4,2	Vc -2,2
	Ff + ea	-0,4		Fi + vc	2
Ventaja competitiva			Estabilidad del ambiente		
Mercadeo y posicionamiento	-2		Estabilidad laboral	-5	
Convenios interinstitucionales	-1		Tendencias del mercado	-3	
Calidad del servicio	-2		Tasa de desempleo	-6	
Modelo educativo	-1		Ubicación geográfica	-2	
Capacidad competitiva	-5		Economía del municipio	-5	
Total promedio	-2,2		Total promedio	-4,2	

Nota: los valores asignados están comprendidos en el rango (1) - (6) o (-1) - (-6) según corresponda la importancia de cada factor.

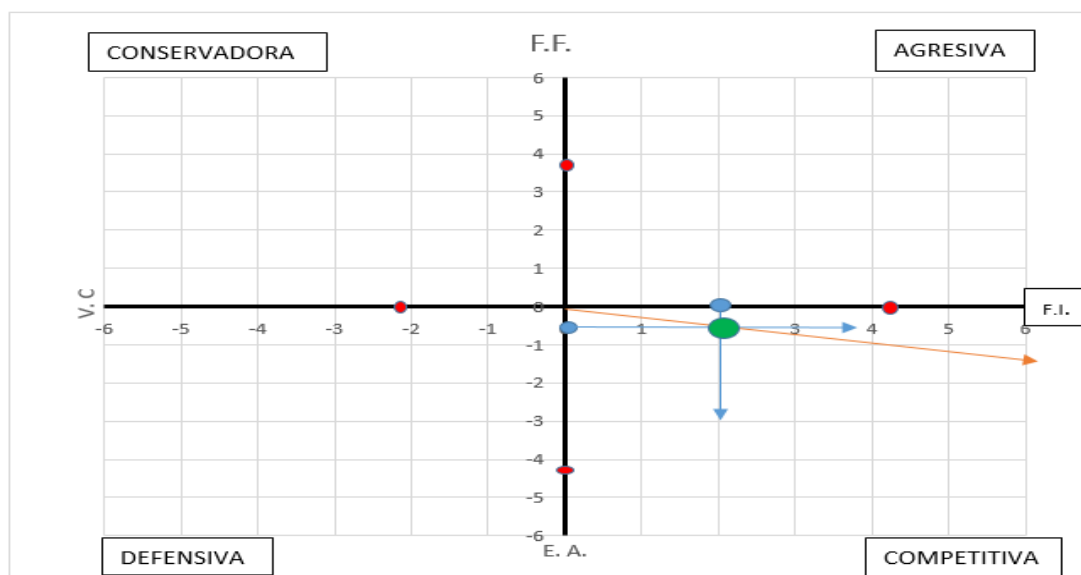


Figura 6. Grafica matriz Peyea.

De acuerdo a la gráfica, la resultante de la matriz PEYEA, se proponen estrategias de orden competitivo, en el cual se sugiere integrar nuevas destrezas con distintas características, por

ejemplo, servicios nuevos relacionados o No con el ‘ser’ del departamento de Bienestar Universitario. Estas estrategias pueden considerarse como: estrategias de Diversificación concéntrica, horizontal y/o en conglomerado, además de basarse también en otras tales como, de empresas de riesgo compartido.

3.6 Formulación de la estrategia

3.6.1 Estrategia genérica competitiva de la organización.

La estrategia Genérica competitiva seleccionada es la de alta diferenciación, puesto que parte o se enfoca en un alta muestra representativa de los compradores, en este caso de los servicios que presta el departamento. Siendo así, se evidencia la gran tarea de ofrecer servicios que representen una gran diferenciación con respecto a las organizaciones de este tipo e incluso dentro de la misma Universidad si tenemos en cuenta que hace parte solo de una de las 18 sedes que se encuentran en el país.

3.6.2 Matriz de planeación estratégica.

“La MCPE analiza de forma objetiva cual es la mejor estrategia de las sugeridas por las matriz PEYEA y determina el atractivo de cada una de ellas de acuerdo al buen aprovechamiento de los factores internos o externos. Se pueden tomar en cuenta cualquier cantidad de estrategias sugeridas siempre y cuando tengan relación entre ellas, si es así el rango de PA debe ir desde 1 hasta la cantidad de estrategias que hallan, con esta cada estrategia tendrá un PA diferente. Es necesario

que las asignaciones al puntaje de atractivo estén justificadas en análisis razonables.” (GIRALDO, 2017, pág. 41).

Tabla 8. *Matriz de planeación estratégica*

Factores claves	Posicionar de manera estratégica al departamento de Bienestar Universitario			Optimizar los procesos contenidos dentro del plan de acción del departamento		Convertir al departamento de Bienestar Universitario en una de las áreas más fundamentales de la organización	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
Fortalezas							
Planeación de actividades culturales y deportivas, en las cuales puede participar toda la comunidad universitaria, se convierte en un aspecto a resaltar, ya que son planificadas con base en la necesidad.	0.12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
Trabajo en equipo, puesto que los instructores vienen laborando juntos hace un buen tiempo, conocen el trabajo a cabalidad, por lo que le brindan eficiencia y eficacia a las actividades	0.14	4	0,56	2	0,28	3	0,42
Actualmente se cuenta con 5 convenios de cooperación, con entidades que brindan beneficios de salud, estética, entre otros, que benefician a toda la comunidad universitaria sede Barrancabermeja	0.04	3	0,12	4	0,16	2	0,8
Aumento de la participación de la comunidad u. En el programa "enlace", el cual fomenta la permanencia estudiantil y la graduación de los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado.	0.04	4	0,16	1	0,04	4	0,16
Plan de incentivos para estudiantes, empleados y docentes, según resolución 432, 433 y 439 según los cuales se otorgan beneficios y estímulos por ejemplo en su matrícula.	0.05	N.A		N.A		N.A	
Debilidades							
No se cuenta con un plan de mejora periódico, ya sea mensual, semestral o anual, que sirva de retroalimentación para el departamento	0.08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
Reducción porcentual de orden del 30 % de los registros de participación de la comunidad universitaria en las actividades culturales y deportivas ofertadas por el departamento de Bienestar u.	0.15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Desde el departamento se disponen pocos espacios de capacitación para los instructores, aproximadamente (2) por año.	0.04	3	0,12	3	0,12	1	0,04

Tabla 8. (Continuación)

Estrategias de comunicación y difusión de los servicios y ofertas que existen para la comunidad universitaria desde el mismo departamento son pocas, puesto que solo se limita a las redes sociales y una feria llamada expoBienestar	0.08	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Reducción del portafolio en términos disciplinas lúdico deportivas y culturales del departamento, en el cual se contaba anteriormente con (18), y ahora tan solo con (7)	0.10	N.A		N.A		N.A	
Oportunidades							
La solvencia económica de la Universidad Cooperativa de Colombia es óptima, puesto resulta suficiente para sobrellevar cada una de las áreas que comprende.	0.14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Aumento en el número de estudiantes matriculados con respecto a años anteriores.	0.14	3	0,42	2	0,28	3	0,42
Buen mercadeo y posicionamiento de marca, con el que cuenta UCC sede Barrancabermeja.	0.09	4	0,36	3	0,09	4	0,36
Nuevas tendencias en el ámbito deportivo y cultural que continuamente se van desarrollando, que por ende se pueden integrar a nuestra organización	0.08	N.A		N.A		N.A	
La deserción estudiantil de la Universidad Cooperativa de Colombia es muy baja con respecto a años anteriores y a otras Universidades, lo que permite establecer una estabilidad económica	0.08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Amenazas							
El número de horas laborales para algunos docentes e instructores es reducido, por ejemplo, de hora catedra, y se presume que los estudiantes requieren más de estos servicios.	0.06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
Recorte de presupuesto con respecto a muchas áreas del sistema, puesto que se ha ingresado en políticas de austeridad.	0.10	N.A		N.A		N.A	
Falta de campus y escenarios deportivos y para la sede Barrancabermeja.	0.14	4	0,56	1	0,14	3	0,42
Las becas académicas gratuitas que ofrece la alcaldía municipal a algunas Universidades de orden netamente publico	0.08	N.A		N.A		N.A	
Tasa de desempleo de la ciudad, ya que según el DANE, tras un estudio realizado en 2018, representa un 23,1 %, revelando así, que es una de las más altas del país.	0.09	N.A		N.A		N.A	
TOTALES			4,78		3,18		4,75

Nota: Los resultados ponderados (PTA), son resultado de la multiplicación de cada peso (P) por cada calificación asignada (A), para cada factor con relación a cada estrategia.

La estrategia resultante de nuestra matriz de Planeación Estratégica, fue la de Posicionar de manera estratégica al departamento de Bienestar Universitario con una puntuación de 4,78, en la cual se ha identificado una relación directamente proporcional con las estrategias de Diversificación concéntrica y diversificación horizontal propuestas anteriormente, las cuales apuntan a adherir servicios nuevos relacionados con el Core del departamento y servicios nuevos No relacionados con el Core, pero direccionados a la comunidad Uceista.

Por otro lado se puede inferir que la segunda estrategia en su orden (Convertir al departamento de Bienestar Universitario en una de las áreas más fundamentales de la organización, 4,75), va de la mano con la propuesta de la diversificación Conglomerada, ya que buscan fines de similar interés, debido a su componente innovador, mientras que la estrategia ubicada en la posición final, pero No menos importante que las demás obtuvo un puntaje de 3,18 y quien tiene que ver con la Optimización de los procesos contenidos en el plan de acción, está identificada en la propuesta de ejecución con riesgo compartido, debido a su apuesta por la mejora continua.

4. Capítulo prospectiva

4.1. Análisis estructural

4.1.1 Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo.

Tabla 9. *Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo*

N°	Long label	Short label	Descripción	Theme
1	Planeación de actividades	Plan activ	Planeación de actividades culturales y deportivas, en las cuales puede participar toda la comunidad universitaria, se convierte en un aspecto a resaltar, ya que son planificadas con base en la necesidad.	Bienestar universitario
2	Trabajo en equipo	Trab equip	Trabajo en equipo, puesto que los instructores vienen laborando juntos hace un buen tiempo, conocen el trabajo a cabalidad, por lo que le brindan eficiencia y eficacia a las actividades	Bienestar universitario
3	Convenios de cooperación	Conv coop	Actualmente se cuenta con 5 convenios de cooperación, con entidades que brindan beneficios de salud, estética, entre otros, que benefician a toda la comunidad universitaria sede Barrancabermeja	Bienestar universitario
4	Programa enlace	Prog enlac	Aumento de la participación de la comunidad u. En el programa "enlace", el cual fomenta la permanencia estudiantil y la graduación de los estudiantes tanto de pregrado como de posgrado.	Bienestar universitario
5	Plan de incentivos	Plan incet	Plan de incentivos para estudiantes, empleados y docentes, según resolución 432, 433 y 439 según los cuales se otorgan beneficios y estímulos por ejemplo en su matrícula.	Bienestar universitario
6	Convenios de proyección social	Conv pro s	Gestión en convenios de proyección social. Actualmente se cuenta con ocho (8) convenios de apoyo interinstitucional que ayudan al crecimiento de la universidad cooperativa sede b/ca.	Bienestar universitario
7	Estudios posgraduales	Estu posgr	Falta de estudios posgraduales en la gran mayoría de los docentes de bienestar universitario, donde actualmente solo (1) cuenta con especialización	Bienestar universitario
8	Plan de mejora	Plan mejor	No se cuenta con un plan de mejora periódico, ya sea mensual, semestral o anual, que sirva de retroalimentación para el departamento	Bienestar universitario
9	Registros de participación	Reg partic	Reducción porcentual de orden del 30 % de los registros de participación de la comunidad universitaria en las actividades culturales y deportivas ofertadas por el departamento de bienestar u.	Bienestar universitario
10	Presupuesto para mantenimiento	Pres Mante	Reducción del presupuesto para el mantenimiento de los activos del departamento	Bienestar universitario
11	Planta de instructores	Pla. Instr	Planta de instructores es reducida con respecto a la necesidad de cátedras deportivas y culturales. Tan solo se cuenta con cuatro (4)	Bienestar universitario
12	Capacitación a instructores	Cap instru	Desde el departamento se disponen pocos espacios de capacitación para los instructores, aproximadamente (2) por año.	Bienestar universitario
13	Comunicación y difusión	Comu y dif	Estrategias de comunicación y difusión de los servicios y ofertas que existen para la comunidad universitaria desde el mismo departamento son pocas, puesto que solo se limita a las redes sociales y una feria llamada expobienestar	Bienestar universitario

Tabla 9. (Continuación)

14	Portafolio de disciplinas	Port disci	Reducción del portafolio en términos disciplinas lúdico deportivas y culturales del departamento, en el cual se contaba anteriormente con (18), y ahora tan solo con (7)	Bienestar universitario
15	Solvencia económica	Solv econo	La solvencia económica de la universidad cooperativa de Colombia es óptima, puesto resulta suficiente para sobrellevar cada una de las áreas que comprende.	
16	Numero de matriculas	Num matric	Aumento en el número de estudiantes matriculados con respecto a años anteriores.	
17	Mercadeo y posicionamiento	Merc y pos	Buen mercadeo y posicionamiento de marca, con el que cuenta ucc sede Barrancabermeja.	
18	Nuevas tendencias	Nuev tende	Nuevas tendencias en el ámbito deportivo y cultural que continuamente se van desarrollando, que por ende se pueden integrar a nuestra organización	
19	Deserción estudiantil	Dese estud	La deserción estudiantil de la universidad cooperativa de Colombia es muy baja con Respecto a años anteriores y a otras universidades, lo que permite establecer una estabilidad económica	
20	Horas laborales	Hor labora	El número de horas laborales para algunos docentes e instructores es reducido, por ejemplo, de hora catedra, y se presume que los estudiantes requieren más de estos servicios.	
21	Recorte presupuestal	Rec presup	Recorte de presupuesto con respecto a muchas áreas del sistema, puesto que se ha ingresado en políticas de austeridad.	
22	Campus deportivo	Camp depor	Falta de campus y escenarios deportivos y para la sede Barrancabermeja.	
23	Becas gratuitas	Bec gratui	Las becas académicas gratuitas que ofrece la alcaldía municipal a algunas universidades de orden netamente publico	
24	Tasa de desempleo	Tasa desem	Tasa de desempleo de la ciudad, ya que según el Dane, tras un estudio realizado en 2018, representa un 23,1 %, revelando así, que es una de las más altas del país.	

Nota: Las variables relacionadas, son resultados de los factores más importantes o claves resultantes de las matrices Mefi y Mefe. Así mismo se muestra su nombre largo y nombre corto.

4.1.2 Software micmac.

El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva.

Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos.

Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

Descripción del método de análisis estructural

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de ‘consejeros’ externos.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave.

(Astigarraga, s.f.)

4.1.2.1 Matriz.

	1: P	2: T	3: C	4: P	5: P	6: C	7: E	8: P	9: R	10:	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:	21:	22:	23:	24:
1: PLAN ACTIV	0	2	0	1	2	1	0	3	2	2	0	2	3	1	0	0	2	0	1	0	1	0	0	0
2: TRAB EQUIP	3	0	1	2	0	1	0	2	3	1	1	1	3	2	1	1	0	0	2	0	0	0	0	0
3: CONV COOP	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
4: PROG ENLAC	2	1	2	0	0	1	0	2	3	1	0	0	2	0	2	0	0	0	3	0	0	0	0	0
5: PLAN INCET	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	2	0	1	0	2	0	1	0	0	0
6: CONV PRO S	1	0	1	2	0	0	2	0	1	0	0	2	0	0	1	2	1	0	1	0	0	0	0	1
7: ESTU POSGR	0	2	0	1	0	0	0	3	0	0	0	2	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0
8: PLAN MEJOR	3	2	0	1	0	1	0	0	3	2	0	2	3	1	0	0	1	1	1	2	1	0	0	0
9: REG PARTIC	1	1	0	2	0	0	0	1	0	2	2	1	1	1	0	0	0	1	0	3	1	0	0	0
10: PRES MANTE	1	0	0	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0
11: PLA INSTR	3	2	0	1	0	0	0	2	3	2	0	1	2	3	0	0	1	1	0	0	3	0	0	0
12: CAP INSTRU	3	3	0	0	0	0	1	2	3	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0
13: COMU Y DIF	2	3	0	1	0	0	0	2	3	2	0	1	0	3	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
14: PORT DISCI	1	2	1	0	2	0	0	3	3	1	1	2	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0
15: SOLV ECONO	2	0	1	0	3	1	0	2	1	3	1	3	1	2	0	1	3	0	1	2	1	0	0	0
16: NUM MATRIC	3	1	1	2	0	1	0	2	3	2	2	2	1	1	3	0	2	0	1	1	0	0	0	0
17: MERC Y POS	1	1	3	0	0	3	0	1	2	2	0	1	1	0	3	2	0	0	1	0	0	0	0	0
18: NUEV TENDE	3	2	0	1	0	1	0	2	3	1	0	1	0	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
19: DESE ESTUD	1	1	1	2	0	0	0	1	2	2	1	2	1	0	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0
20: HOR LABORA	2	1	0	0	0	0	1	2	3	1	1	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21: REG PRESUP	3	0	1	1	1	0	0	2	2	3	3	2	1	2	0	0	1	0	0	3	0	1	0	0
22: CAMP DEPOR	0	0	1	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
23: BEC GRATUI	0	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	2	0	0	1	0	1	0	0	0
24: TASA DESEM	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	1	0	0	1	0

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 P: Potential influences

Figura 7. Matriz de influencias de las variables.

4.1.2.2 Plano de influencias directas.

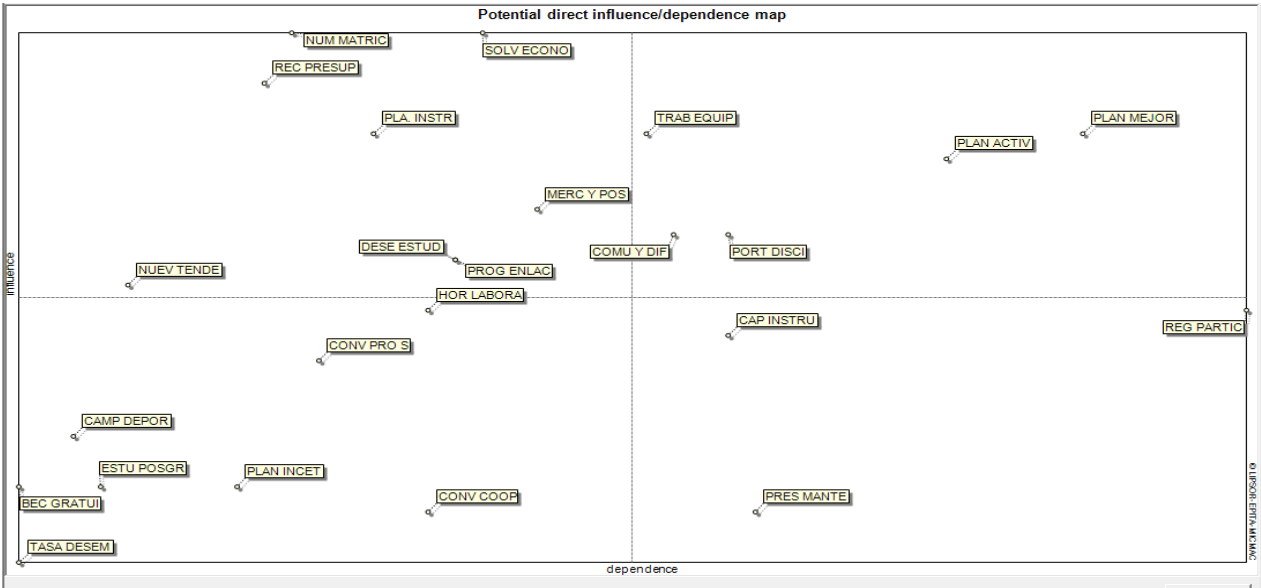


Figura 8. Plano de influencias directas.

4.1.2.3 Plano de influencias indirectas.

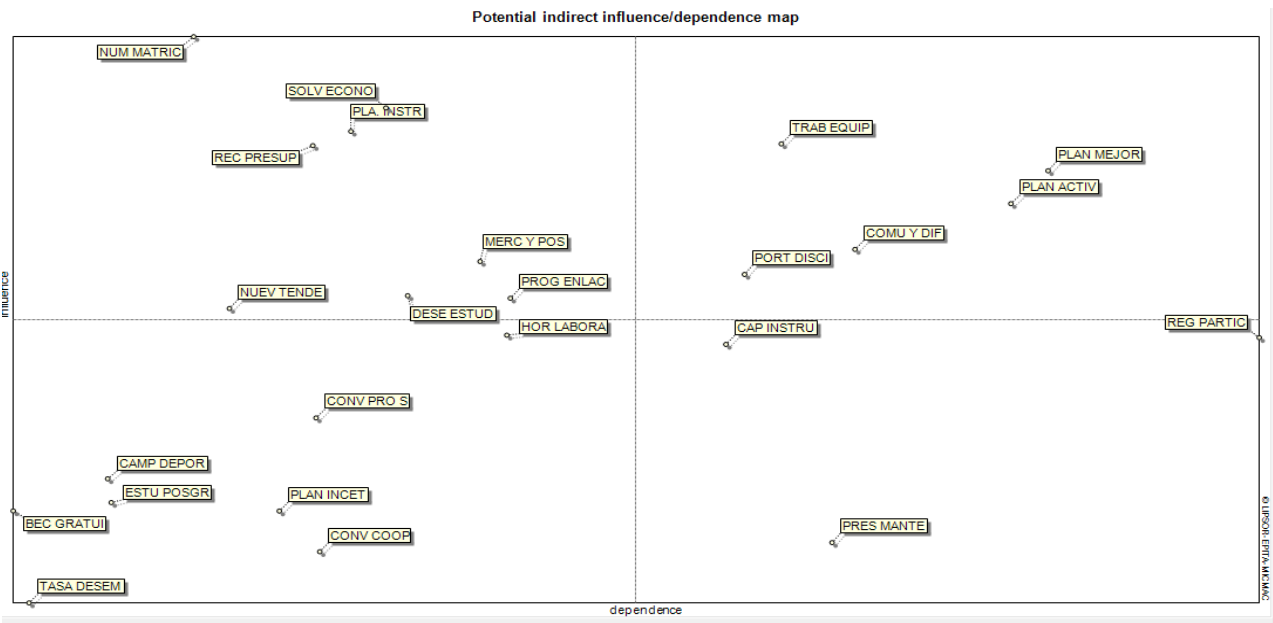


Figura 9. Plano de influencias indirectas.

4.1.2.4. Plano de desplazamientos.

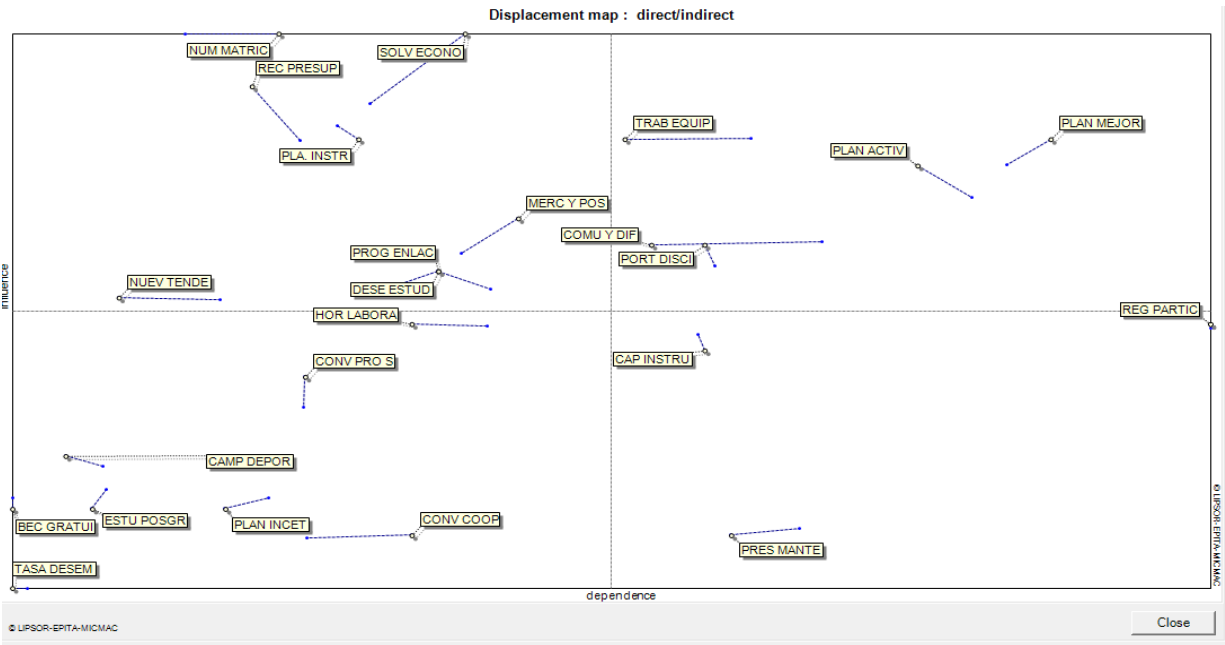


Figura 10. Plano de desplazamientos.

4.1.3 Listado de variables estratégicas.

4.1.3.1 Descripción de variables estratégicas.

Tabla 10. Descripción de variables estratégicas.

Nº	Título largo	Título corto	Description
1	Plan de mejora	Pl. Mejora	Hipótesis. Que tan probable es que se lleguen a crear (04) planes de mejora anuales al año 2022, siendo que actualmente no cuenta con ninguno? Objetivo: crear (03) planes de mejora por año, al año 2022.
2	Equipo de trabajo	Eq trabaj	Hipotesis. Que tan probable es que el equipo de trabajo incremente su porcentaje de rendimiento al año 2022, siendo que actualmente se encuentra en un 60%? Objetivo: aumentar el porcentaje de rendimiento del equipo de bienestar universitario hasta el 85% al año 2022.

Tabla 10. (Continuación)

3	Portafolio de disciplinas	Port disc	Hipotesis. Que tan probable es que el departamento de bienestar universitario, incremente su portafolio de disciplinas deportivas y culturales hasta 12, al año 2022, ya que actualmente cuenta con (7)? objetivo: aumentar a 12 el portafolio de disciplinas deportivas y culturales del departamento.
4	Planeacion de actividades	Pl activi	Hipotesis. Que tan probable es que se planeen y ejecuten 20 actividades de participacion comunitaria uceista anuales, al año 2022, ya que actualmente se plantean 10? Objetivo: planear y ejecutar 20 actividades de participacion comunitaria uceista al año 2022.
5	Registros de participacion	Reg part	Hipotesis. Que tan probable es que se aumenten los registros de participacion de la comunidad uceista en un 15% anual, hasta llegar a un 45% en el 2022, con respecto al 2019? Objetivo: incrementar los registros de participacion de la comunidad uceista en un 45% al año 2022 con respecto al 2019.
6	Comunicacion y difusion	Com y dif	Hipotesis. Que tan probable es que se aumenten a (6) las estrategias de comunicacion y difusion de las actividaes y servicios del departamento de bienestar universitario al 2022, siendo que actualmente solo hay (2)? Objetivo: incrementar a (06) estrategias de comunicacion y difusion de las actividades y servicios de bienestar universitario al año 2022.

Nota: Las variables estratégicas relacionadas, son resultado del análisis de los planos de influencia directa, indirecta y de influencia del software Mic-Mac. Descripción de la hipótesis y objetivo planteados a través del estudio de las mismas.

Tras la utilización de la Herramienta Mic Mac, se pudo evidenciar una redistribución de las variables ingresadas, luego de ser determinadas como las que más pueden influir en dado momento al departamento que está siendo objeto de estudio. Según los planos, tanto de Influencias Directas, Indirectas, como de desplazamientos, se puede observar claramente cinco (5) variables ‘clave’ que se encuentran en el cuadrante superior derecho y que en adelante se constituirán en variables estratégicas como se muestra en la tabla (10), estas variables suelen ser muy motrices y muy dependientes lo cual hace que ejerzan mayor influencia en el sistema (para este caso el

Departamento de Bienestar). Son por naturaleza quienes pueden generar mayor cambio en el mismo y por ende se les deben generar continuamente desafíos, que directa o indirectamente propicien dicha permutación del presente al futuro. Adicionalmente se ha seleccionado la Variable Objeto que se encuentra más cercana a al cuadrante superior derecho de los planos, ya que es muy dependiente y medianamente motriz y que en dado momento se puede influenciar para que se desarrolle de la manera que se requiere.

4.2 Diseño y construcción de escenarios

4.2.1 Software smic.

4.2.1.1 Perfil de expertos.

Tabla 11. *Perfil de expertos*

Nº	Apellido	Nombre	Rol	Profession	Sociedad
1	Pardo barreto	Felix davi	Docente Bienestar universitario ucc	Cultor fisico	Bienestar universitario Ucc sede Barrancabermeja
2	Sanchez prada	Diego fern	Docente bienestar universitario udi	Cultor fisico	Bienestar universitario Ucc sede Barrancabermeja
3	Lizarazo	Juan carlo	Director bienestar universitario ucc sede barrancabermeja	Lic. Educacion fisica recreacion y deporte	Bienestar universitario Ucc sede Barrancabermeja
4	Ospino	Lucia	Psicologa departamento de bienestar universitario	Psicologa	Bienestar universitario Ucc sede Barrancabermeja
5	Galvis fayad	Julian	Docente departamento de bienestar universitario ucc	Cultor fisico	Bienestar universitario Ucc sede Barrancabermeja

Nota: En las columnas 1 y 2 se relacionan los expertos que calificaron el Software SMIC, la gran mayoría pertenecen al departamento de Bienestar Universitario de la UCC sede Barrancabermeja. En las columnas 3 y 4 se pueden observar los roles que cumplen cada experto dentro de la organización y que profesión base tiene cada uno respectivamente.

4.2.1.2 Presentación de escenarios probables. (Esc. Por grupo—resultado, en histograma del software).

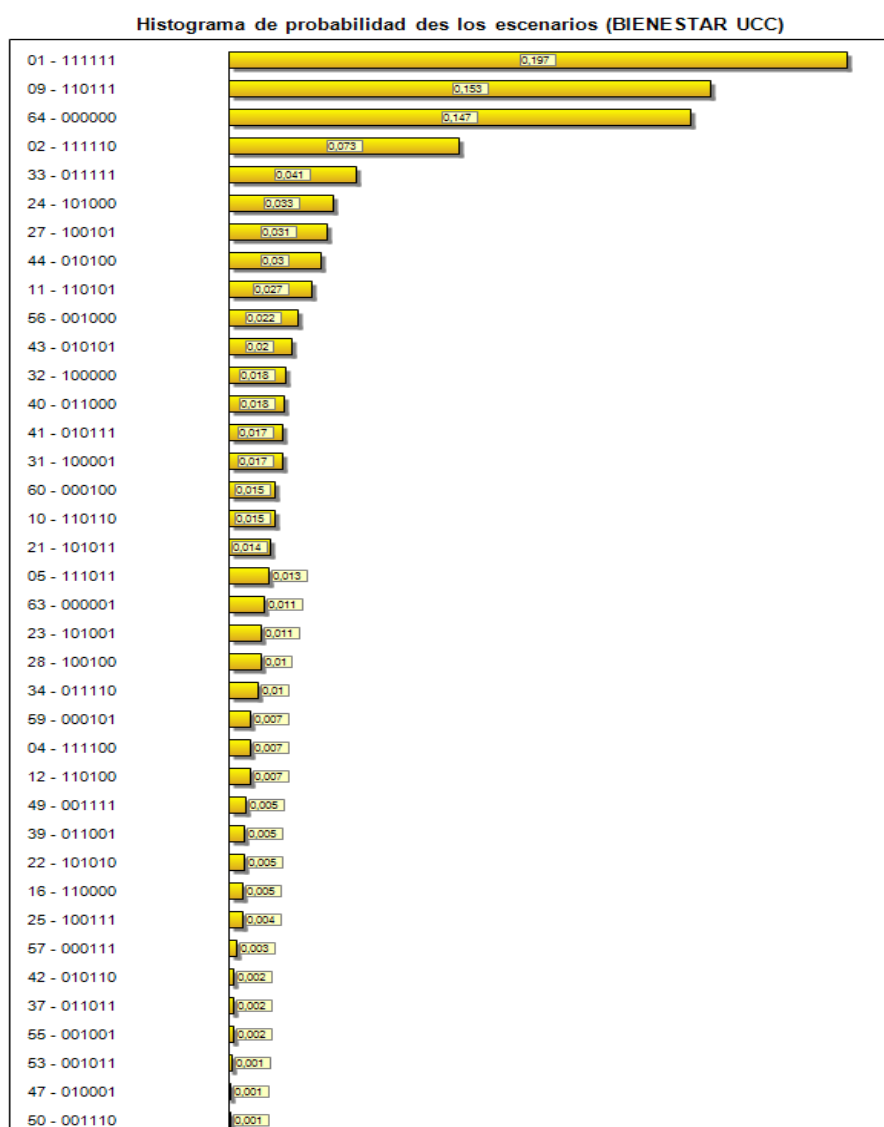


Figura 11. Presentación de escenarios probables. (Esc. Por grupo—resultado, en Histograma del software).

4.2.1.3 Presentación de escenarios probables. (Esc. Por experto—resultado, en histograma del software).

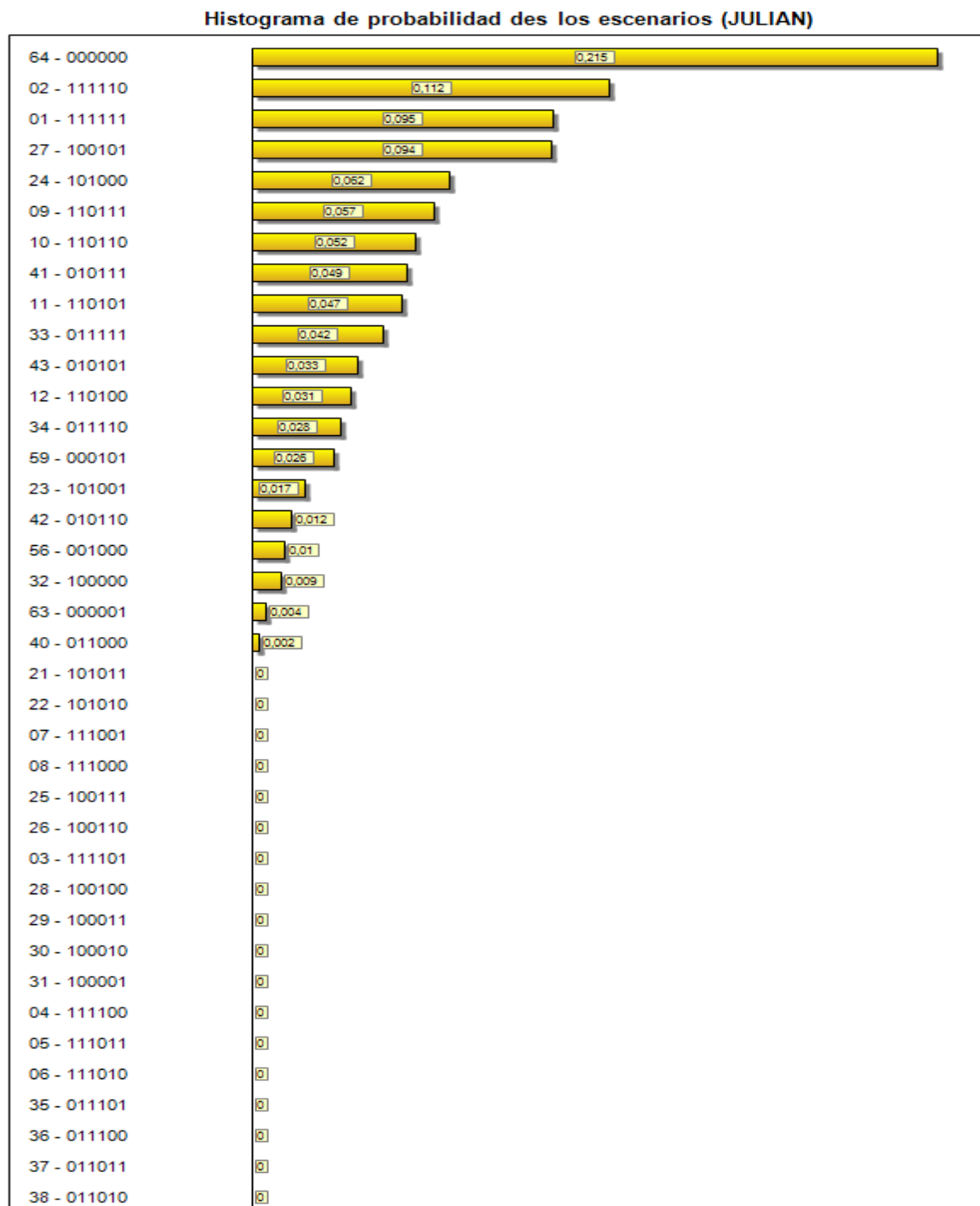


Figura 12. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Julián Galvis.

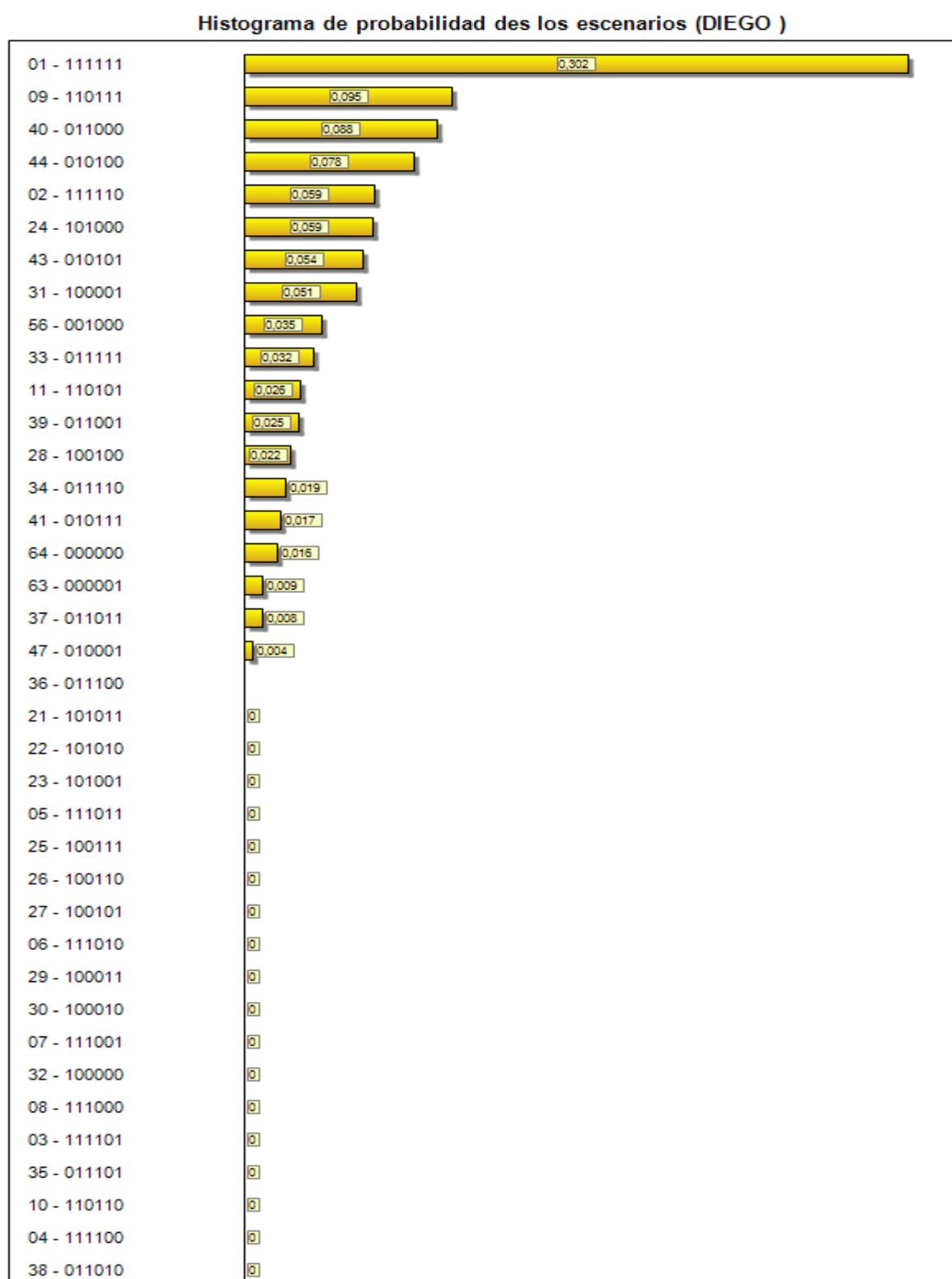


Figura 13. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Diego Sánchez.

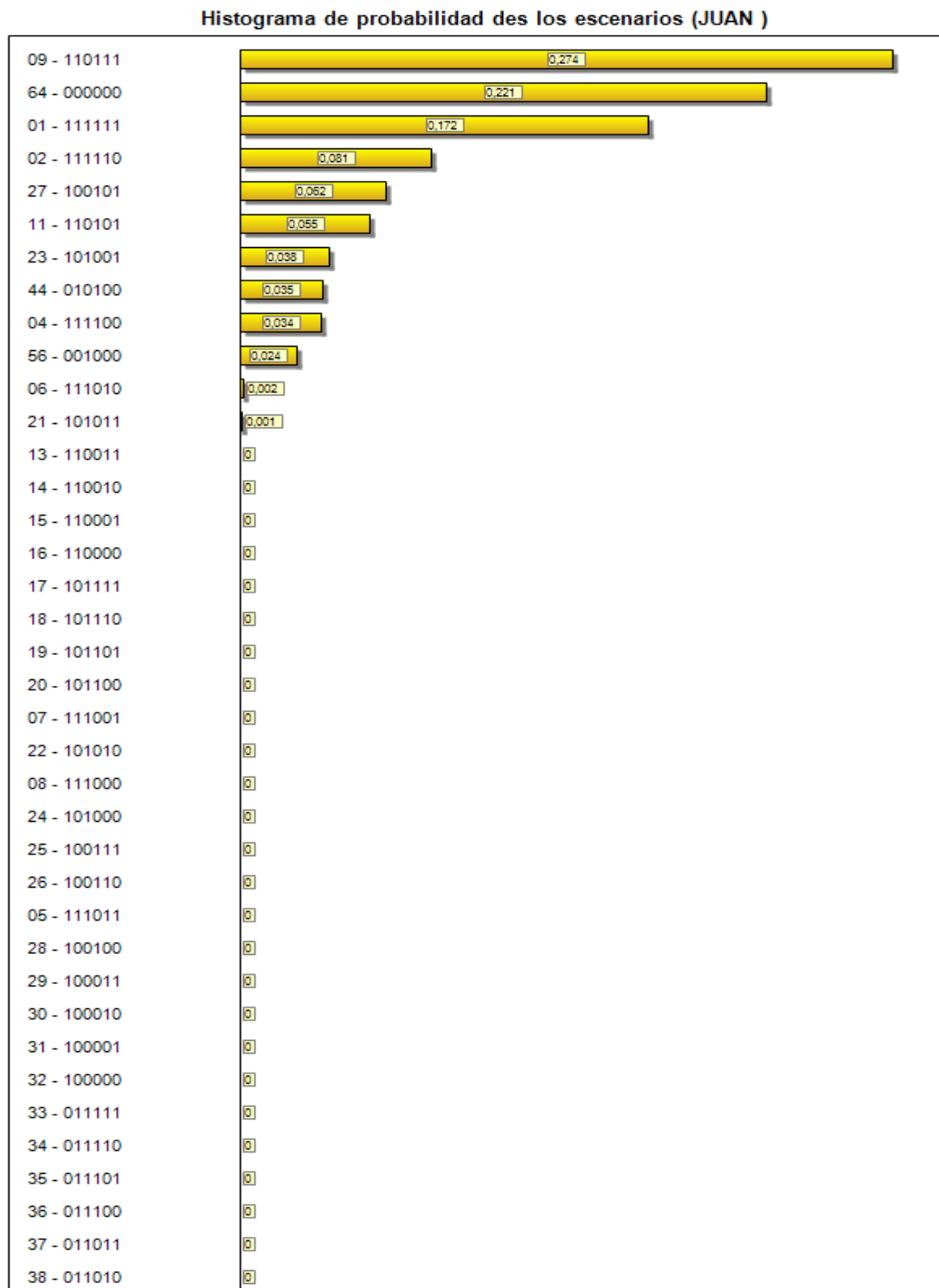


Figura 14. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Juan Lizarazo.

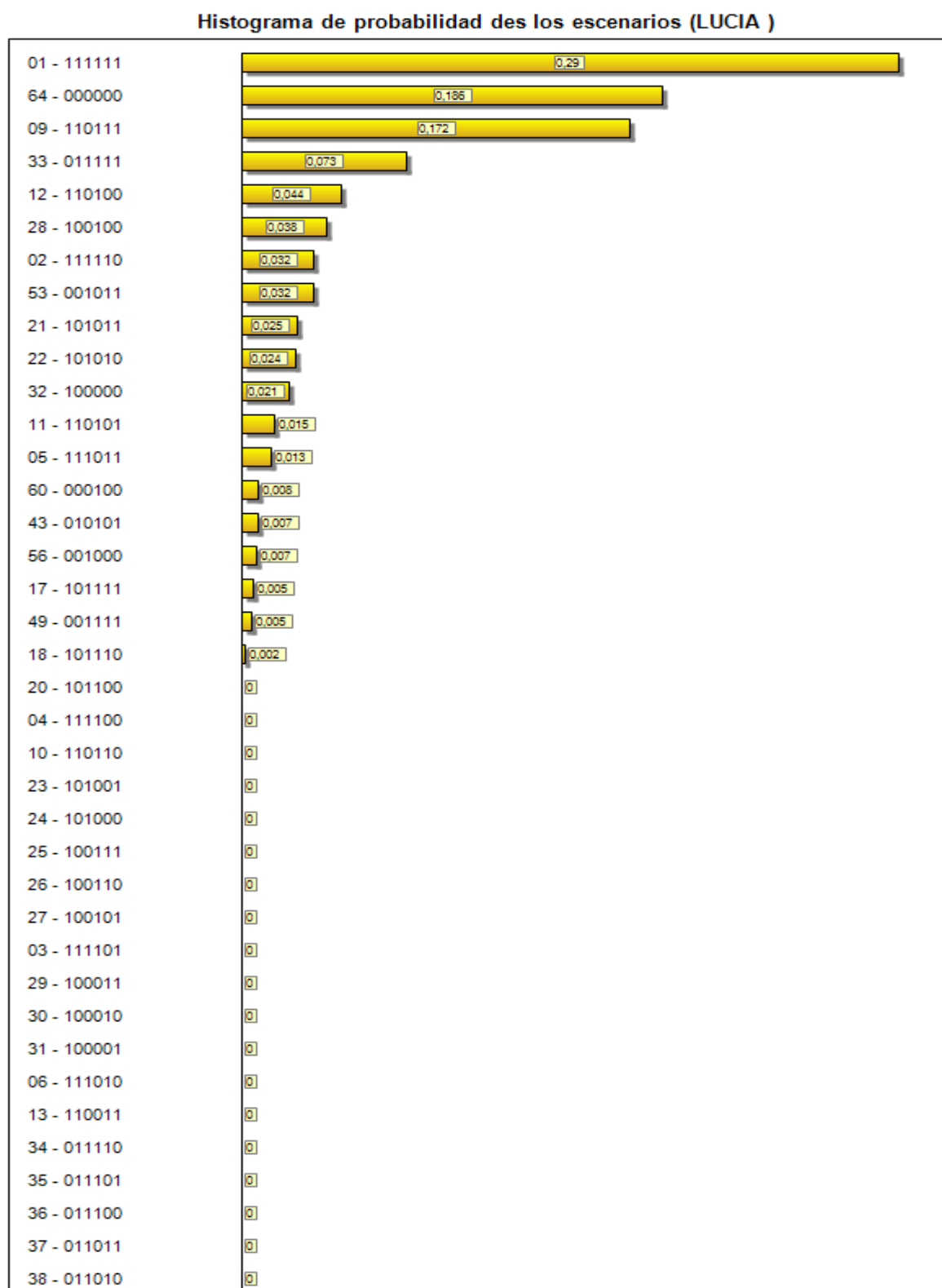


Figura 15. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Lucia Ospino.

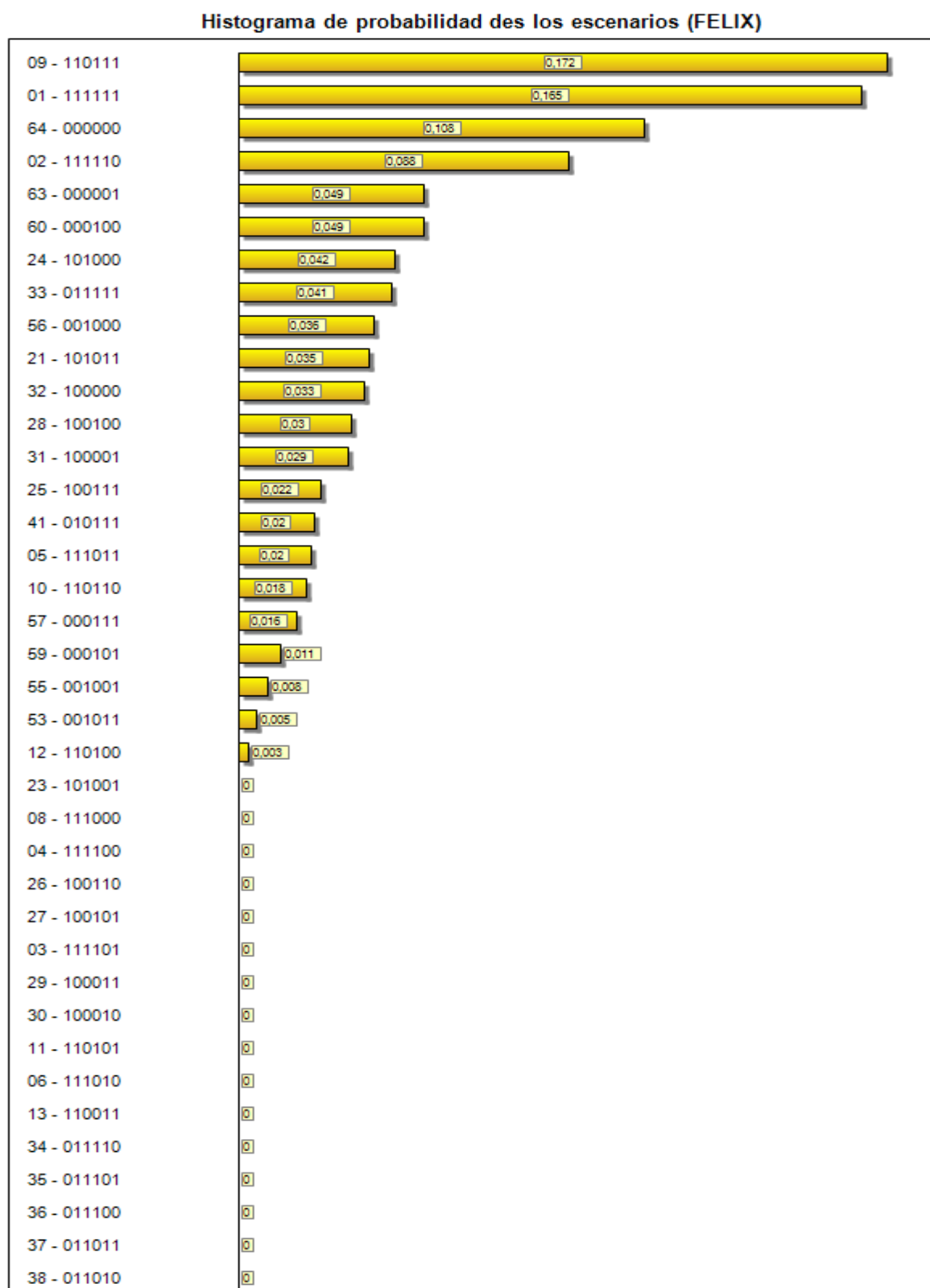


Figura 16. Histograma de probabilidad de los escenarios, experto Félix Pardo.

4.2.1.4 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable.

4.2.1.3.1 Escenario más probable.

El escenario más probable coincide precisamente con el escenario más optimista, es decir, (111111) con un 0,204 de posibilidades, es decir que el más cercano a que se cumplan todas las probabilidades, de esta manera se puede observar que es un escenario muy positivo.

Tabla 12. *Escenario más probable – optimista*

Escenarios	
Nombre del escenario: escenario más probable y optimista (111111) 0,204	
Causas	Consecuencias
Organización de los planes de mejora, dentro de los cuales, se iba haciendo evaluación periódica y análisis de los resultados de dichas evaluaciones	Cada periodo post análisis se fue mejorando el rendimiento del equipo de trabajo, lo que se traducía en mayor efectividad del departamento de bienestar.
Se hizo énfasis en las estrategias de mejora, para saber cuáles estaban funcionando de forma óptima y de qué manera se podían potenciar	Se esclareció el panorama, sobre el cual se debía apuntar cada una de las estrategias clave, y así dar el cumplimiento a los objetivos trazados
Mejoramiento del plan de acción anual	Esto ocasiono que existieran componentes muchos más atractivos para la comunidad universitaria
Se enfatizó en la eficacia del cumplimiento de las acciones propuestas	Mayor efectividad de las acciones propuestas
Se crearon destrezas en cada componente del equipo de Bienestar Universitario en la implementación de las metas propuestas	Se ganó mayor reconocimiento del departamento como área importante de la Universidad
Se cumplió con la meta de aumentar el número de actividades alternas en cada disciplina ofertada,	Diversificación de las actividades y por ende mayor atractivo para la comunidad uceista

Tabla 12. (Continuación)

Cohesión del equipo de trabajo,	Permitió una mayor dinamización en el quehacer del equipo y funcionalidad del mismo
Enfoque del trabajo hacia una mayor cantidad de población uceista	Provoco que gran parte de la comunidad de la UCC estuviera todo el tiempo al tanto de las actividades a desarrollarse y que hubiese más participación dentro de las mismas
El presupuesto asignado para cada eje fue el ideal y esperado	Se cumplió a cabalidad con cada uno de los objetivos y actividades propuestas de forma óptima y con audiencia económica

Nota: Descripción de las posibles causas y consecuencias que pueden hacer viable la ocurrencia del primer escenario.

4.2.1.3.2. Escenario pesimista.

Según nuestras posibilidades de escenarios bajo histograma, el escenario pesimista, es decir (000000) ocupa el tercer lugar con 0,151 de probabilidades. Es un escenario clave a analizar puesto que ocupa un lugar alto de probabilidades en el tercer puesto.

Tabla 13. *Escenario pesimista*

Nombre del escenario: escenario pesimista (000000) 0,151	
Causas	Consecuencias
Nunca se crearon los planes de mejora que estaban planteados	No hubo una puesta real del contexto por el cual estaba atravesando el departamento de bienestar.
No se siguieron al pie de la letra las estrategias que habían sido propuestas o creadas	Hubo un vacío en el horizonte a seguir y por ello no se cumplió lo planeado
Se pasó por alto la creación de nuevas tácticas de comunicación, para la	Desconocimiento de las actividades, ofertas, beneficios, etc. que el

Tabla 13. (Continuación)

masificación de los proyectos del departamento	departamento de Bienestar tiene para la comunidad uceista.
Ineficacia e ineficiencia de los programas e ideales planeados	Que la imagen del departamento se volviera muy poco favorable en la retina de la comunidad universitaria
Baja inclusión de actores de apoyo de las demás áreas del sistema	Poco éxito en las actividades planeadas puesto que este apoyo es vital, siendo que estos actores en determinados casos poseen herramientas vitales.
Convenios poco transversales con los objetivos del departamento	Metas inalcanzables ya que no estaban encaminadas al favorecimiento de los mismos

Nota: Descripción de las posibles causas y consecuencias que pueden hacer viable la ocurrencia del segundo escenario.

4.2.1.3.3. Escenario deseable.

Nuestro escenario deseable es el (110111) el cual ocupa el segundo lugar con un 0,154 de probabilidades, ya que, en dado, se puede convertir en el más probable, si tenemos en cuenta que podemos invertir todas nuestras energías en los objetivos que tienen alta probabilidad de este escenario. Para ello hay que establecer que la tercera variable, la cual es muy probable que no se dé, representa una menor importancia (sin dejar de ser importante) dentro de las demás.

Tabla 14. Escenario deseable

Nombre del escenario: escenario deseable (110111) 0,154	
Causas	Consecuencias
Resultados óptimos de cada uno de los planes de mejora que se crearon, además del continuo perfeccionamiento del inmediatamente anterior	Creció la tendencia al éxito del rendimiento del departamento

Tabla 14. (Continuación)

Estudio de las posibles factores que retardan el avance hacia constante cambio de las necesidades de la comunidad universitaria	Se apuntó a satisfacer las necesidades más atractivas de la comunidad uceista.
Estancamiento en el presupuesto, y por ende del número de horas catedra con que cuenta el departamento de Bienestar Universitario	Estancamiento en el número de disciplinas ofertadas por el departamento.
Diversificación de las actividades desarrolladas por el equipo de trabajo, orientadas a ser constantemente innovadoras	Se aumentó el número de participación en las actividades y por esto consecuentemente mejoro el rendimiento de los registros de participación.
Multiplicidad de los canales de comunicación y difusión	Se optimizo el flujo de información de los beneficios y ofertas del área de Bienestar que tiene para la Universidad
Correcta distribución y destinación de las herramientas, atributos y fondos del área de Bienestar	Fluidez de los procesos planeados en el plan de acción del departamento

Nota: Descripción de las posibles causas y consecuencias que pueden hacer viable la ocurrencia del tercer escenario.

4.2.1.3.4. Escenario alterno.

Se ha definido el escenario (111110) como alterno, ya que presenta un 0,073 de probabilidades ocupando el cuarto lugar dentro del Histograma de resultados. Se quiere apuntar a este escenario teniendo en cuenta las altas posibilidades que tiene de convertirse en el más probable, siendo que a pesar de que no se cumpliera la última variable estratégica referente a comunicación y difusión, el fortalecimiento de las demás podría asegurar el éxito del departamento.

Tabla 15. *Escenario alterno*

Nombre del escenario: escenario alternativo (111110) 0,073	
Causas	Consecuencias
Planeación adecuada de cada uno de los planes o estrategias de mejora y eficacia en su ejecución.	Mejora continua y periódica, basada en retroalimentación que se lleva a cabo.
Alto porcentaje de efectividad en la gran mayoría de las actividades y objetivos planeados desde el plan de acción.	Credibilidad en los procesos que se llevan a cabo dentro de Bienestar Universitario por parte de la comunidad uceista y al servicio de la misma.
Amplitud e innovación en la oferta de disciplinas culturales y deportivas que se dan desde el departamento	Crecimiento de la demanda y del mercado al cual apunta el departamento
Amplitud en la gama de actividades propuestas y contenidas en el plan de acción del departamento	Mayor participación e integración por parte de la comunidad universitaria de la UCC
Si bien, las estrategias de mercadeo se mantuvieron estables, no hubo diversificación de las mismas	Sigue haciendo falta la necesidad de llegar a más individuos contenidos dentro de nuestro nicho de mercado.

Nota: Descripción de las posibles causas y consecuencias que pueden hacer viable la ocurrencia del cuarto escenario.

Análisis de los escenarios.

Teniendo en cuenta el conjunto de escenarios que fueron identificados a través de la herramienta SMIC, podemos establecer varias situaciones importantes para traer en contexto, y es que por ejemplo a pesar de que el escenario más optimista se ubicó en el primer lugar, es decir, que es el mismo donde se cumplen todas las probabilidades. A pesar de que sería algo ideal que esto se diera, también sería muy pretencioso, por ello se han analizado otra serie de escenarios, tal como lo son: es más pesimista, el cual se convierte en el menos ideal y por el que hay que tener todas las precauciones de realizar de la mejor manera y con el empeño del caso todas las estrategias

planeadas, en conjunto con las herramientas suministradas. En este sentido se determinó igualmente el escenario deseable, en el cual se cumplen casi todas las probabilidades (y que ocupa el segundo lugar), menos aquella que se refiere al incremento en el portafolio de disciplinas. Dicho escenario toma este rotulo al establecer en el consenso de expertos, que a pesar de que no se dé esta posibilidad, el departamento podrá conseguir las metas trazadas de por ejemplo posicionarse como una de las áreas fundamentales de la organización (UCC), puesto que el resto de variables estratégicas conformarían un pilar con bases fuertes para la cimentación de los objetivos. Así mismo se, analizo un escenario alterno, el cual ocupo el cuarto lugar y que hace referencia a que no se dé la última probabilidad, es decir, que se dé un mantenimiento en las estrategias de comunicación y difusión de los servicios de Bienestar Institucional, pero No su diversificación. Aun así, podría este convertirse en un escenario esperado por el departamento, elaborando correctamente la disposición del cumplimiento de las demás probabilidades. Es importante resaltar que se han tenido en cuenta las causas y consecuencias más factibles por cada escenario, como plataforma para la construcción de las acciones de las matrices RICE, quienes se encargan de formular una serie de acciones encaminadas a la mitigación de las eventualidades que puedan ocurrir posibles futuros estudiados.

4.3 Construcción del escenario apuesta

4.3.1 Construcción del árbol de pertinencias.

4.3.1.1 Matriz RICE.

Tabla 16. Matriz rice, objetivo 1

Rice	
Objetivo: crear (03) planes de mejora por año, al año 2022.	
Reducir	Crear
Tiempos de creación de cada plan	Estrategias de mejora
Poco compromiso de instructores en las reuniones de planeación.	Plan de evaluación interna
Incrementar	Eliminar
Reuniones del equipo de trabajo	Convenios de baja funcionalidad
El plan de acción interno	Estereotipos que no vayan en función de la mejora continua.

Nota: Descripción de las acciones que se propone ejecutar para el cumplimiento del Primer objetivo propuesto, desde el reducir, incrementar, crear y eliminar.

Tabla 17. Matriz rice, objetivo 2

Rice	
Objetivo: aumentar el porcentaje de rendimiento del equipo de bienestar universitario hasta el 85% al año 2022.	
Reducir	Crear
Porcentaje de acciones no ejecutadas, que se hayan propuesto inicialmente.	Planes de mejoramiento de los procesos y metodologías utilizadas en el departamento.
La imagen desfavorable del departamento de bienestar que pueda haber dentro de la comunidad uceista	Destrezas en la implementación de acciones propuestas y emprendidas en bienestar de la comunidad universitaria.
Incrementar	Eliminar
Eficacia en la realización de lo planeado	Índices de poco sentido de pertenencia, que pueda existir en los integrantes del departamento frente a las actividades.
Eficiencia en acciones ejecutadas	Estrategias de poco alcance con referente a los objetivos planteados.

Nota: Descripción de las acciones que se propone ejecutar para el cumplimiento del Segundo objetivo propuesto, desde el reducir, incrementar, crear y eliminar.

Tabla 18. Matriz rice, objetivo 3

Rice	
Objetivo: aumentar a 12 el portafolio de disciplinas deportivas y culturales del departamento.	
Reducir	Crear
Horarios de 2 h, a 1h y media.	Encuesta para creación de disciplinas apuesta
número de horas asignadas a algunas disciplinas para crear otras	Buzón de sugerencias virtual
Incrementar	Eliminar
Inventario deportivo y cultural.	Clases después de las 9 pm
Convenios para utilización de escenarios deportivos alternos	Clases en escenarios deportivos sin protecciones para los implementos deportivos y para el personal de la institución.

Nota: Descripción de las acciones que se propone ejecutar para el cumplimiento del Tercer objetivo propuesto, desde el reducir, incrementar, crear y eliminar.

Tabla 19. Matriz rice, objetivo 4

Rice	
Objetivo: planear y ejecutar 20 actividades de participación comunitaria uceista al año 2022.	
Reducir	Crear
Tiempo entre actividad y actividad.	Cronograma anual de actividades de participación comunitaria uceista
Riesgos en la implementación de las act.	Mayor generación de expectativa en la planeación de actividades
Incrementar	Eliminar
Número de actividades alternativas dentro de la disciplina que maneja cada instructor	Actividades de baja participación
Empoderamiento a monitores de clase, que ayuden al crecimiento y afianzamiento de las actividades y/o disciplinas	Actividades obsoletas, que no estén en vía de las nuevas tendencias del mercado objeto.

Nota: Descripción de las acciones que se propone ejecutar para el cumplimiento del Cuarto objetivo propuesto, desde el reducir, incrementar, crear y eliminar.

Tabla 20. *Matriz rice, objetivo 5*

Rice	
Objetivo: incrementar los registros de participación de la comunidad uceista en un 45% al año 2022 con respecto al 2019.	
Reducir	Crear
Actividades que puedan llegar a ser consideradas como de “relleno”	Nuevas estrategias de información para llegar a la comunidad uceista
Falta de acompañamiento a actividades por parte de los instructores de bienestar para optimizar la logística	Programa estadístico que permita comparar periódicamente los registros.
Incrementar	Eliminar
Empoderamiento a docentes de los programas de la universidad, para que contribuyan en la ejecución de todo tipo de actividades.	Aspectos rutinarios y repetitivos que incurran en bajar los índices de participación.
Los nichos a los cuales van dirigidos cada una de las actividades planteadas.	La no obligatoriedad de participación en las cátedras deportivas y/o culturales.

Nota: Descripción de las acciones que se propone ejecutar para el cumplimiento del Quinto objetivo propuesto, desde el reducir, incrementar, crear y eliminar.

Tabla 21. *Matriz rice, objetivo 6*

Rice	
Objetivo: incrementar a (06) estrategias de comunicación y difusión de las actividades y servicios de bienestar universitario al año 2022.	
Reducir	Crear
Reducir todas las posibilidades que lleven a la desinformación o información errónea.	Mecanismos de medición de las estrategias utilizadas para saber a cuantas personas se está comunicando.
Reducir exclusividad de estrategias en redes para poder diversificarlas.	Estrategias de comunicación efectivas
Incrementar	Eliminar
Canales de comunicación	Mala comunicación interna
Presupuesto para estrategias de comunicación y difusión	Estrategias poco efectivas de comunicación.

Nota: Descripción de las acciones que se propone ejecutar para el cumplimiento del Sexto objetivo propuesto, desde el reducir, incrementar, crear y eliminar.

4.3.2 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas).

“La Matriz IGO importancia y gobernabilidades una herramienta que permite priorizar de manera sencilla los proyectos, iniciativas o variables relevantes o un evento; se usa para definir las acciones futuras o proyectos estratégicos a programar.

La Matriz IGO relaciona las acciones estratégicas con su objetivo estratégico y mide el grado de influencia de cada acción con la consecución de su objetivo.” (Figuerola, 2013, pág. 100)

Tabla 22. *Matriz IGO*

	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Reducir el tiempo de la creación de planes de mejora	70	80
2	Reducir poco compromiso de instructores en las reuniones de planeación.	60	70
3	Incrementar reuniones del equipo de trabajo	40	80
4	Incrementar el plan de acción interno	70	90
5	Crear estrategias de mejora	90	80
6	Crear plan de evaluación interna	70	50
7	Eliminar convenios de baja funcionalidad	40	50
8	Eliminar estereotipos que no vayan en función de la mejora	40	60
9	Reducir porcentaje de acciones no ejecutadas, que se hayan propuesto inicialmente.	60	30
10	Reducir imagen desfavorable del departamento	90	20

Tabla 22. (Continuación)

11	Incrementar eficacia en la realización de lo planeado	80	40
12	Incrementar eficiencia en las actividades ejecutadas	80	30
13	Crear planes de mejoramiento de los procesos y metodologías utilizadas en el departamento.	70	75
14	Crear destrezas en la implementación de acciones propuestas y emprendidas en bienestar de la comunidad universitaria.	60	35
15	Eliminar índices de poco sentido de pertenencia, que pueda existir en los integrantes del departamento frente a las actividades.	75	25
16	Eliminar estrategias de poco alcance con referente a los objetivos planteados.	30	60
17	Reducir horarios de 2 h, a 1h y media.	10	45
18	Reducir número de horas asignadas a algunas disciplinas para crear otras	20	75
19	Incrementar inventario deportivo y cultural	80	20
20	Convenios para la utilización de escenarios deportivos alternos	60	80
21	Crear encuesta para creación de nuevas disciplinas	60	10
22	Buzón virtual de sugerencias	40	10
23	Eliminar clases después de las 9 pm	45	65
24	Eliminar clases en escenarios deportivos sin protecciones para los implementos deportivos y para el personal de la institución.	80	15
25	Reducir tiempo entre actividad y actividad planeada	50	20
26	Reducir riesgos en la implementación de las actividades	90	30
27	Incrementar número de actividades alternativas dentro de la disciplina que maneja cada instructor	60	35
28	Incrementar empoderamiento a monitores de clase	70	40

Tabla 22. (Continuación)

29	Crear cronograma anual de actividades de participación comunitaria uceista	85	75
30	Crear mayor generación de expectativa en la planeación de actividades	60	25
31	Eliminar actividades de baja participación	55	70
32	Eliminar actividades obsoletas, que no estén en vía de las nuevas tendencias del mercado objeto.	40	65
33	Reducir actividades que puedan llegar a ser consideradas como de “relleno”	60	60
34	Reducir falta de acompañamiento a actividades por parte de los instructores de bienestar para optimizar la logística	85	30
35	Incrementar empoderamiento a docentes de los programas de la universidad, para que contribuyan en la ejecución de todo tipo de actividades.	50	35
36	Identificación de nuevos nichos en la comunidad universitaria uceista	70	30
37	Crear nuevas estrategias de información para llegar a la comunidad uceista	90	75
38	Creación de programas estadísticos	90	80
39	Eliminar aspectos rutinarios y repetitivos que incurran en bajar los índices de participación.	45	50
40	Eliminar la no obligatoriedad de participación en las cátedras deportivas y/o culturales	80	10
41	Reducir todas las posibilidades que lleven a la desinformación o información errónea.	75	40
42	Reducir exclusividad de estrategias en redes para poder diversificarlas	45	80
43	Incrementar canales de comunicación	90	30
44	Incrementar presupuesto para estrategias de comunicación y difusión	70	20

Tabla 22. (Continuación)

45	Crear mecanismos de medición de las estrategias utilizadas para saber a cuantas personas se está comunicando.	80	60
46	Crear estrategias de comunicación efectivas	80	35
47	Eliminar mala comunicación interna	80	80
48	Eliminar estrategias poco efectivas de comunicación.	40	90

Nota: los valores de la tercera y cuarta columna, describen con referencia a la organización el grado de importancia y el grado de gobernabilidad de cada acción en una escala de (1) a (100), donde (100) es más importante o mayormente gobernable y (1) describe menor importancia o una menor gobernabilidad respectivamente.

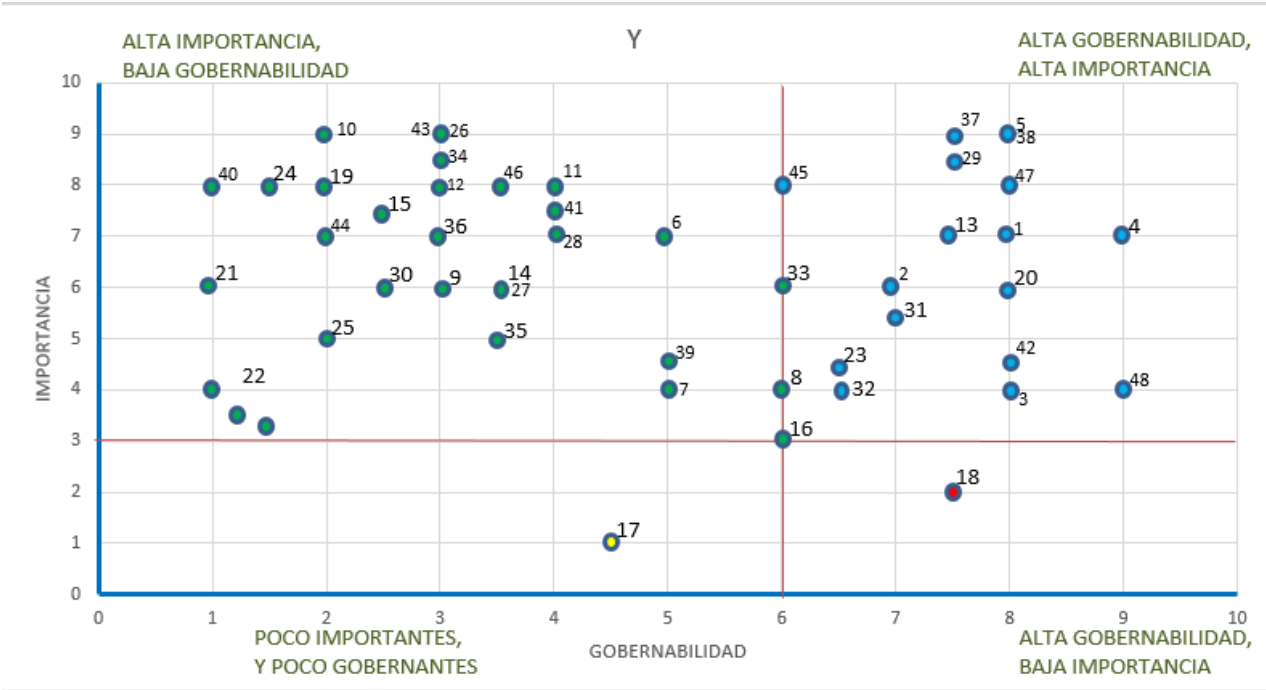


Figura 17. Matriz Igo.

Como se puede observar en la figura 17. La gran mayoría de las acciones se encuentran en el cuadrante superior izquierdo, el cual se refiere a la alta Importancia y poca Gobernabilidad.

Seguidamente se encuentran las acciones con alta Gobernabilidad y alta Importancia también con una gran cantidad, lo que sugiere optimas posibilidades del su manejo.

4.3.3 Consolidación del árbol de pertinencias.

Un árbol de pertinencia se asemeja mucho a un cuadro organizacional y presenta información en una estructura jerárquica. La jerarquía comienza en un elevado nivel de abstracción y desciende en grados de detalle cada vez mayores en los subsiguientes niveles del árbol las entradas en un nivel determinados del árbol, cuando se consideren, de manera conjunta están destinadas a describir cabalmente el ítem respecto del cual están relacionadas en el nivel inmediato superior. (Gleen, 2004)

Tabla 23. *Árbol de pertinencias*

Opción estratégica: en el año 2022, seremos el departamento de mayor reconocimiento dentro de la comunidad educativa de la universidad cooperativa sede Barrancabermeja constituyéndose como pilar fundamental de la misma. Además, destacado por la implementación de tendencias innovadoras del deporte y la cultura como herramientas esenciales para la formación del ser integral.			
Propósito	Objetivos	Acciones	Plazo de ejecución
Posicionar al departamento de bienestar universitario de la universidad cooperativa de Colombia sede Barrancabermeja, como una de las principales áreas de la organización, proyectándose desde el liderazgo de quienes convergen en él.	Crear (03) planes de mejora por año, al año 2022.	Reducir tiempo de creación entre cada plan	Corto plazo
		Poco compromiso de instructores en las reuniones de planeación.	Corto plazo
		Crear plan de evaluación interna	Corto plazo
		Crear estrategias de mejora	Mediano plazo
		Incrementar el plan de acción interno	Corto plazo
		Incrementar reuniones del equipo de trabajo	Mediano plazo
		Eliminar convenios de baja funcionalidad	Mediano plazo

Tabla 23. (Continuación)

Aumentar el porcentaje de rendimiento del equipo de bienestar universitario hasta el 85% al año 2022.	Eliminar estereotipos que no vayan en función de la mejora continua	Mediano plazo
	Reducir porcentaje de acciones no ejecutadas que se hayan propuesto	Mediano plazo
	Reducir la imagen desfavorable del departamento de bienestar que pueda haber dentro de la comunidad uceista	Mediano plazo
	Crear destrezas en la implementación de acciones propuestas y emprendidas en bienestar de la comunidad universitaria.	Largo plazo
	Crear planes de mejoramiento de los procesos y metodologías	Mediano plazo
	Utilizadas en el departamento.	
	Incrementar eficacia en la realización de lo planeado	Mediano plazo
	Incrementar eficiencia en acciones ejecutadas	Corto plazo
	Eliminar índices de poco sentido de pertenencia, que pueda existir en los integrantes del departamento frente a las actividades.	Corto plazo
	Eliminar estrategias de poco alcance con referente a los objetivos planteados.	Mediano plazo
Aumentar a 12 el portafolio de disciplinas deportivas y culturales del departamento.	Reducir horarios de 2 h, a 1h y media.	Mediano plazo
	Reducir número de horas asignadas a algunas disciplinas para crear otras	Largo plazo
	Crear encuesta para creación de disciplinas apuesta	Mediano plazo

Tabla 23. (Continuación)

Planear y ejecutar 20 actividades de participación comunitaria Uceista al año 2022.	Crear buzón de sugerencias virtual	Mediano plazo
	Incrementar convenios para utilización de escenarios deportivos	Corto plazo
	Incrementar inventario deportivo y cultural.	Largo plazo
	Eliminar clases después de las 9 pm	Corto plazo
	Eliminar clases en escenarios deportivos sin protecciones para los implementos deportivos y para el personal de la institución.	Mediano plazo
	Reducir riesgos en la implementación de las actividades	Corto plazo
	Reducir tiempo de programación entre actividad y actividad.	Corto plazo
	Creación del cronograma anual de actividades de participación comunitaria uceista	Corto plazo
	Crear mayor generación de expectativa en la planeación de actividades	Mediano plazo
	Incrementar número de actividades alternativas dentro de la disciplina que maneja cada instructor	Mediano plazo
	Incrementar empoderamiento a monitores de clase, que ayuden al crecimiento y afianzamiento de las actividades y/o disciplinas	Mediano plazo
	Eliminar actividades de baja participación	Corto plazo
	Eliminar actividades obsoletas, que no estén en vía de las nuevas tendencias del mercado objeto.	Mediano plazo

Tabla 23. (Continuación)

Incrementar los registros de participación de la comunidad uceista en un 45% al año 2022 con respecto al 2019.	Reducir falta de acompañamiento a actividades por parte de los instructores de bienestar para optimizar la logística	Mediano plazo
	Reducir actividades que puedan llegar a ser consideradas como de “relleno”	Corto plazo
	Crear programa estadístico que permita comparar periódicamente los registros	Largo plazo
	Crear nuevas estrategias de información para llegar a la comunidad uceista	Mediano plazo
	Incrementar los nichos a los cuales van dirigidos cada una de las actividades planteadas.	Mediano plazo
	Incrementar empoderamiento a docentes de los programas de la universidad, para que contribuyan en la ejecución de todo tipo de actividades.	Mediano plazo
	Eliminar aspectos rutinarios y repetitivos que incurran en	Corto plazo
	Bajar los índices de participación.	
	Eliminar la no obligatoriedad de participación en las cátedras deportivas y/o culturales.	Largo plazo
Incrementar a (06) estrategias de comunicación y difusión de las actividades y servicios de bienestar universitario al año 2022.	Reducir posibilidades de información errónea.	Mediano plazo
	Reducir exclusividad de estrategias en redes para poder diversificarlas.	Mediano plazo
	Crear mecanismos de medición de las estrategias utilizadas para saber a cuantas personas se está comunicando	Mediano plazo
	Crear estrategias de comunicación efectivas	Corto plazo
		Largo plazo

Tabla 23. (Continuación)

Incrementar presupuesto para estrategias de comunicación y difusión	
Incrementar canales de comunicación	Corto plazo
Eliminar la mala comunicación interna	Corto plazo
Eliminar estrategias poco efectivas de comunicación.	Mediano plazo

Nota: este árbol de pertinencias está constituido de forma tal que en la segunda Columba se describen los objetivos planteados para la construcción de los escenarios a futuro. Seguidamente se pueden observar en las acciones propuestas para cumplir con ello y el plazo que se ha propuesto la organización para la ejecución de las acciones.

5. Conclusiones

Con base en el estudio prospectivo realizado al Departamento de Bienestar Universitario de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Barrancabermeja se puede concluir, que aún son muchos los procesos y paradigmas identificados en torno al análisis de factores endógenos y exógenos que deben ser mejorados fundamentándose en la evolución de los mismos.

Para el Departamento de Bienestar Universitario Es necesario tener vital atención en las fortalezas y debilidades con las que cuenta la organización, es decir, la Universidad Cooperativa de Colombia, ya que debido a ciertas circunstancias propias del contexto se pueden definir como factores que aceleran o retardan el cambio del presente al futuro para el mismo.

Es necesario invertir grandes esfuerzos en torno a las seis (6) variables estratégicas sugeridas por este estudio, las cuales se refieren a la elaboración de planes de Mejora, mejoramiento del porcentaje de rendimiento del trabajo en equipo, mejoramiento de los niveles de registro participativo de la comunidad Uceista en cada una de las actividades y servicios propuestos desde el departamento, ampliación de la gama de disciplinas deportivas y culturales, aumento de la cantidad de actividades incluidas en el plan de acción del Departamento y el Dinamismo de las estrategias de comunicación y difusión utilizados. Todo esto con el fin de aunar esfuerzos para convertirse en una de las áreas más fundamentales dentro de la organización.

Se hace ineludible plantear periódicamente la Misión y la Visión del Departamento de Bienestar Universitario, los cuales marquen específicamente la ruta principal que se debe seguir para el logro

de los objetivos que se han planteado, donde se busca específicamente direccionar a donde se quiere llegar y de qué manera se ve en dicho lugar la institución.

6. Recomendaciones

Por consenso de los expertos, se recomienda hacer un análisis e implementación de las acciones que más generan significancia para el Departamento de Bienestar Universitario, propuestas en cada una de las matrices diseñadas dentro de este documento.

El experto número 3, director de Bienestar Universitario, recomienda hacer énfasis en una investigación a manera de consulta, sobre ¿qué otras áreas (Departamentos de Bienestar), las cuales tienen su misma razón de ser dentro del Sistema (Universidad Cooperativa de Colombia), están abordando el tema de la creación de su Misión y visión, como base comparativa y de esta manera estandarizar los criterios a nivel Nacional?

Se recomienda ampliar los estudios sobre los objetivos que fueron materia de análisis en este trabajo, para continuar en el proceso de diversificar las estrategias y acciones de mejoramiento continuo, que deben tener estas áreas de las organizaciones, las cuales constantemente sobrellevan de cambios en sus necesidades a satisfacer.

Referencias

- ALMARIO, M. R. (17 de ABRIL de 2019). Por las nubes está el desempleo en Barranca. *VANGUARDIA LIBERAL*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/santander/Barrancabermeja/por-las-nubes-esta-el-desempleo-en-barranca-CJ803172>
- ASTIGARRAGA, E. (s.f.). *Prospectiva EU*. Obtenido de http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
- BARRANCABERMEJA, A. D. (04 de JUNIO de 2019). *BARRANCABERMEJA ES POSIBLE* . Obtenido de <https://www.Barrancabermeja.gov.co/noticias/alcald%C3%ADa-sigue-cumpliendo-con-las-becas-educativas>
- CASTELLANOS, R. (2007). *PENSAMIENTO, HERRAMIENTAS Y ACCION DE LA ESTRATEGIA*.
- COMPETITICS. (2016). IMPACTO DE LA CRISIS DEL PETRÓLEO EN LA ECONOMIA DE BARRANCABERMEJA. *COMPETITICS*. Obtenido de http://www.ccbarranca.org.co/ccbar/images/documentos/publicacion_crisis_petrolera.pdf
- ELJACH, A. (19 de ENERO de 2015). *Barrancabermeja: del petróleo a centro logístico*. Obtenido de PORTAFOLIO: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/Barrancabermeja-petroleo-centro-logistico-26008>
- FIGUEROA, J. J. (2013). Diseño Prospectivo de Escenarios para la Ciencia, Tecnología e Innovación al 2040. *DISEÑO Y TECNOLOGIA* , 100.
- GEHISY. (06 de Noviembre de 2006). *Aprendiendo calidad y adr*. Obtenido de <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- GIRALDO, P. A. (2017). *MODELO DE ARTICULACIÓN INTEGRAL DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA TOMA DE DEICISIONES GERENCIALES* . Pereira.
- GLEEN, J. (2004). *Metodologias de Investigacion del Futruro* . Buenos Aires .
- GODET, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. SAN SEBASTIAN: Cuadernos de LIPSOR.
- HERRERA, O. I. (08 de MAYO de 2019). Santander lidera ranking de departamentos con hechos de corrupción. *VANGUARDIA LIBERAL*. Obtenido de

<https://www.vanguardia.com/politica/santander-lidera-ranking-de-departamentos-con-hechos-de-corrupcion-MY908187>

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. (2016). *LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DE BIENESTAR PARA INSTITUCIONES DE EDUCACION SUPERIOR*. BOGOTÁ .
Obtenido de https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-360314_recurso.pdf

PEDROZ, D. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Madrid : Ediciones Diaz de Santos .

TELEVISION, E. 1. (05 de JULIO de 2019). *ENLACE TELEVISION*. Obtenido de <https://enlacetelevision.com/2019/07/05/preocupacion-por-la-seguridad-en-Barrancabermeja/>

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. (2018). *Universidad Cooperativa de Colombia*. Obtenido de <https://www.ucc.edu.co/institucion/Paginas/historia.aspx>

UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA. (2013). *Seguimos navegando juntos. Ajuste plan estratégico nacional 2013 – 2022*. Obtenido de https://www.ucc.edu.co/institucion/Documents/cartilla_PEN.pdf