

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 ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

**Plan prospectivo estratégico para el departamento de Promoción y Bienestar Institucional
de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja**

Roland José David Alvarez Ussa

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

Director

Darío Alfonso Sierra Arias

Doctor en Administración Estratégica

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias de la Salud

Facultad de Cultura Física, Deporte y Recreación

Especialización en Administración Deportiva

2019

Contenido

Introducción	6
1. Marco teórico	8
1.1. Definición de Prospectiva.....	8
1.2. Aplicaciones de la prospectiva estratégica	9
1.3. Herramientas de análisis que contribuyen al estudio prospectivo.	10
1.4. Matrices	11
1.5. Escenarios	14
1.6. Software.....	15
2. Objetivos del Proyecto	16
2.1. Objetivo General	16
2.2. Objetivo específico.....	17
3. Reseña Histórica	17
4. Capitulo planeación estratégica	18
4.1. Definición del sistema	18
4.2 Análisis interno	22
4.3 Análisis del macro entorno	44
4.4. Evaluación de factores externos.....	47
4.5 Postura estratégica de la organización.....	49
4.6 Formulación de la estrategia	54
5. Capitulo prospectiva	63
5.1 Análisis estructural.....	63
5.2 Diseño y construcción de escenarios.....	72
5.3 Construcción del escenario apuesta	81
6. Conclusiones	97
7. Recomendaciones	99
Referencias Bibliográficas	100

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz RICE</i>	13
Tabla 2. <i>Análisis de misión</i>	20
Tabla 3. <i>Análisis de visión</i>	20
Tabla 4. <i>Análisis de filosofía</i>	21
Tabla 5. <i>Competencias esenciales</i>	21
Tabla 6. <i>Postura ética</i>	21
Tabla 7. <i>Árbol de competencias</i>	23
Tabla 8. <i>Matriz de factores internos MEFI</i>	33
Tabla 9. <i>Listado de variables internas</i>	34
Tabla 10. <i>Análisis tendencial de variables presente, pasado y futuro</i>	38
Tabla 11. <i>Matriz de entorno estratégico</i>	44
Tabla 12. <i>Matriz de factores externos MEFE</i>	48
Tabla 13. <i>Matriz interna - externa</i>	49
Tabla 14. <i>Matriz PEYEA</i>	52
Tabla 15. <i>Matriz MPEC</i>	56
Tabla 16. <i>Listado de variables internas y externas</i>	63
Tabla 17. <i>Listado de variables / actividades estratégicas</i>	71
Tabla 18. <i>Grupo de expertos</i>	72
Tabla 19. <i>Descripción de variables y definición de hipótesis</i>	73
Tabla 20. <i>Escenarios probables a analizar</i>	77
Tabla 21. <i>Análisis escenario pesimista</i>	78
Tabla 22. <i>Análisis escenario optimista</i>	79
Tabla 23. <i>Análisis escenario alternativo / deseable</i>	80
Tabla 24. <i>Árbol de pertinencias 1 matriz RICE</i>	81
Tabla 25. <i>Árbol de pertinencias 2 matriz RICE</i>	81
Tabla 26. <i>Árbol de pertinencias 3 matriz RICE</i>	82
Tabla 27. <i>Árbol de pertinencias 4 matriz RICE</i>	82
Tabla 28. <i>Formulación objetivo estratégico 1</i>	83
Tabla 29. <i>Formulación objetivo estratégico 2</i>	84
Tabla 30. <i>Formulación objetivo estratégico 3</i>	85
Tabla 31. <i>Formulación objetivo estratégico 4</i>	86
Tabla 32. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad en un horizonte de tiempo</i>	87
Tabla 33. <i>Árbol de pertinencias</i>	93

Lista de figuras

<i>Figura 1. Matriz PEYEA.</i>	53
<i>Figura 2. Matriz MIC MAC.</i>	66
<i>Figura 3. Características de la matriz de análisis estructural.</i>	67
<i>Figura 4. Plano de influencias / dependencias directas.</i>	68
<i>Figura 5. Plano de influencias / dependencias indirectas.</i>	69
<i>Figura 6. Plano de desplazamientos.</i>	70
<i>Figura 7. Probabilidad de ocurrencia simple por grupo de expertos.</i>	74
<i>Figura 8. Probabilidad de ocurrencia condicionada positiva (SI-SI).</i>	74
<i>Figura 9. Probabilidad ocurrencia condicionada negativa (SI – NO).....</i>	74
<i>Figura 10. Escenarios probables por grupo.</i>	75
<i>Figura 11. Histograma de probabilidad de los escenarios.....</i>	76

Introducción

Actualmente las universidades como instituciones formadoras cumplen un rol primordial en el desarrollo de la sociedad, por lo que sus responsabilidades ante esta son cada vez mayores. Proyectando profesionales para impulsar los procesos sociales pero que a la vez sean íntegros, de forma tal que puedan responder eficiente y humanamente ante los retos del siglo XXI, siendo motores de transformación social. La Universidad Santo Tomás como entidad de educación superior basada en la filosofía humanista cristiana de Tomas de Aquino se proyecta como dinamizadora de procesos sociales a través del desarrollo humano, para dicho desarrollo cuenta con dependencias de apoyo como lo son el Departamento de Promoción y Bienestar Institucional que contribuye a la formación integral de las personas, permitiéndoles responder de manera ética, creativa y critica a las exigencias de la sociedad y el país; A través de un mejoramiento en la calidad de vida y a la construcción de comunidad dentro de la institución. Sin embargo, estas dependencias pueden presentar falencias en la sincronía de procesos de actualización, afectando los sistemas de información y documentación de procesos, establecidos por la institución. A la par que limitan el impacto en la comunidad tomasina, principalmente la comunidad estudiantil. Dando como resultado el aparente desconocimiento por gran parte de esta, como lo es la presencial, diurna y nocturna, los posgrados, la universidad virtual abierta y a distancia (VUAD) esta última en la cual no se han logrado consolidar actividades de promoción y de difusión, acerca de las funciones y servicios ofrecidos por el departamento. De igual forma, dentro de los propósitos del departamento de bienestar se plantean impactar a toda la comunidad tomasina, incluidos los egresados, para los cuales no hay indicadores que permitan medir un nivel impacto y efectividad. Además, el Bienestar Universitario como eje transversal de la universidad debe apoyar a otras

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

dependencias como lo son evangelización y responsabilidad social universitaria en varias de sus funciones

Actualmente la Universidad Santo Tomas primer claustro universitario de Colombia cuenta con sedes y seccionales alrededor del territorio nacional, una de ellas es la seccional Tunja la cual se instauró desde el 3 de marzo de 1996. Como institución de educación superior, inspirada en el pensamiento humanista cristiano de Tomas de Aquino es promotora de la formación integral de las personas a través de procesos de enseñanza-aprendizaje y proyección social, garantizando que estén en condiciones de aportar soluciones a las problemáticas y necesidades de la sociedad y el país. A lo cual el Departamento de Promoción y Bienestar Institucional (Bienestar) como dependencia de apoyo en la misión formadora de la institución, se plantea como un eje transversal del desarrollo humano y profesional de la comunidad tomasina; El cual se proyecta para el año 2023 como un referente nacional de las políticas de bienestar universitario de la educación superior; para lo que se hace necesaria la delimitación de una ruta a seguir. Que guíe las acciones teniendo en cuenta las posibles alternativas o escenarios emergentes en cada etapa. Logrando, con la ayuda de los diferentes actores, la identificación de variables clave que puedan impactar en la consecución del futuro deseado o escenario apuesta. Permitiendo que la implementación del modelo de escenarios y de prospectiva estratégica basado en la metodología de Michel Godet y Fred David brinden las herramientas necesarias para la elaboración de un plan prospectivo que contribuya a la optimización de los procesos y el impacto en la comunidad universitaria.

El presente trabajo nace del interés por aplicar los conocimientos adquiridos en el Diplomado de Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas. Por medio del cual se considera al Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

seccional Tunja como un sistema propicio para la puesta en práctica de dichos conocimientos y de esta forma poder contribuir, en lo posible, al mejoramiento de la dependencia.

El trabajo comprende tres etapas principales, la primera es la presentación de un marco teórico donde se exponen algunos aspectos a abordar durante el desarrollo del estudio. También se hará referencia a una reseña histórica del sistema de estudio que permita poner en contexto al lector.

Durante la segunda etapa se desarrollará lo relacionado a la Planeación Estratégica, caracterizada por aspectos como el análisis del sistema, tanto interno como externo, por medio de factores endógenos que competen al sistema de estudio (Bienestar USTA Tunja) y exógenos que competen al entorno (USTA Tunja) y al macro entorno (Lineamientos y Políticas de Bienestar Universitario a nivel nacional) Se evaluará la postura estratégica actual de la organización y se formulará una estrategia genérica competitiva basada en los planteamientos de Michael Porter.

Finalmente, en la tercera etapa se trabajará lo respectivo a la Prospectiva por medio de un análisis estructural de variables, la utilización de softwares como el MICMAC para la identificación de variables estratégicas para posteriormente diseñar y construir escenarios con la ayuda de softwares como el SMIC. Para lograr la identificación de escenarios pertinentes para la organización en un horizonte de tiempo definido.

1. Marco teórico

1.1. Definición de Prospectiva

Gastón Berger definía la prospectiva como, “la ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él”. Es decir, se trata de que estudiando e imaginando el futuro se sientan las bases para transformar el presente. Así es como nos encontramos con que “el futuro es la razón de ser del presente”. Berger añadía y recalca que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos. (Astigarrapa, 2016)

Según Berger es “Una manera de centrarse y concentrarse en el futuro imaginándolo plenamente acabado en lugar de sacar deducciones del presente” (Berger, Boubon- Bousset, & Massé, 2007)

El trabajo de prospectiva implica un conocimiento de administración estratégica, Es por eso que se ha tomado como guía lo expuesto por Fred David “Identificar la visión, la misión, los objetivos y las estrategias de una organización es el punto de partida lógico de la administración estratégica, ya que la situación y las condiciones actuales de la empresa pueden imponer ciertas estrategias e incluso dictar un procedimiento específico a seguir.” (David, Conceptos de Administración estratégica, 2008, pág. 18)

1.2. Aplicaciones de la prospectiva estratégica

Para Gándara y Hernández los métodos prospectivos buscan explorar el futuro con el fin de tomar mejores decisiones en el presente. Se busca determinar los posibles rumbos en función de lo que ocurre en el entorno (Gandara & Hernández Zetter, 2002)

1. Las fases de la prospectiva, (Métodos de la Prospectiva, 2019) , propone cinco fases así:
2. Pre-prospectiva, mediante la conformación de equipos se definen razones y objetivos y se diseñan metodologías.
3. Reclutamiento, el equipo coordinador y los experto trabajan continuamente y pueden incorporar otros miembros.
4. Generación, se puede considerar el núcleo del proceso donde existe conocimiento amalgamado, analizado y sintetizado. El conocimiento básico se puede codificar y generar nuevo conocimiento. Originando nuevas visiones de futuro.

En esta fase se determinan tres etapas:

- 1) Exploración, comprensión de los principales problemas.
- 2) Análisis, comprensión de la influencia del contexto en los problemas.
- 3) Anticipación. Considerar análisis previos para anticipar futuros posibles.

1. Acción, el nuevo conocimiento y las visiones que produzca la fase tres debe contribuir para que, en esta fase de acción, se involucre la priorización de toma de decisiones y de innovación y cambio

2. Renovación, involucra monitoreo y evaluación constante, y además actividades de profundización (diseño de mapas, árboles de problemas, influir la cultura organizacional, etc.)

1.3. Herramientas de análisis que contribuyen al estudio prospectivo.

A continuación se enuncian algunas de las herramientas que contribuyen en el análisis de la planeación estratégica de la organización y al estudio prospectivo.

1.3.1 El árbol de competencias. Instrumento de análisis y evaluación destinado a la reflexión estratégica de las empresas. Marc Giget creó este instrumento y lo publicó en su obra La conducción de la Reflexión y de la Acción (Palacios Echeverry, 2019). La elaboración del árbol de Competencias pretende identificar los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa y su relación con el entorno.

“El árbol de competencia es representación gráfica de la organización, en este método las raíces son las competencias técnicas y el saber – hacer; el tronco, la capacidad de producción y las ramas, son las líneas de productos y mercados.” (Godet & Durance , 2007)

1.3.2. El árbol de pertinencia. “El objetivo principal, en el marco de una metodología integrada, es identificar proyectos coherentes, es decir, opciones estratégicas compatibles a la vez

con la identidad de la empresa y los escenarios más probables del entorno”. (Godet & Durance , 2007, pág. 87)

1.3.3 El análisis PESTEL. Es una herramienta de análisis estratégico que contribuye al análisis del entorno macroeconómico. Este análisis se realizará al estudiar los diversos factores, políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales, en los cuales opera la entidad en estudio y que permitirán identificar como afectan actualmente a la Universidad y como la afectarán a futuro, de tal manera que las decisiones que se tomen sean estratégicas (Trenza, Ana, s.f.)

El modo de aplicación del PESTEL, según (Parada, 2019) “consiste en identificar y reflexionar, de una forma sistemática, los distintos factores de estudio para analizar el entorno en el que nos moveremos, y a posteriori poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos. Es decir, estaremos intentando comprender que va pasar en el futuro próximo, y utilizarlo a nuestro favor “

1.4. Matrices

Son herramientas que se elaboran durante el desarrollo del trabajo prospectivo y que permiten presentar diversas correlaciones según lo que se pretenda observar, la mayoría de ellas son conocidas en el ámbito de la administración, sin embargo a continuación se expondrá brevemente en que consiste cada una de ellas.

1.4.1. Matriz de evaluación de factores internos MEFI. Es una herramienta que se utiliza para el análisis del contexto de la entidad. Se evalúa la relación entre las diversas áreas funcionales de la organización y permite formular estrategias con base en el resumen y evaluación de las principales Fortalezas y Debilidades. (Gehisi, 2016)

Según David “ los factores internos de una universidad incluyen al cuerpo docente, los estudiantes, el personal, los egresados, los programas deportivos, los planteles, las instalaciones y el mantenimiento, (...) y las relaciones públicas.” (David, Conceptos de Administración estrategica, 2008, pág. 53)

1.4.2. Matriz de evaluación de factores externos MEFE. Esta herramienta pretende evaluar la información de los factores externos (políticos, económicos, sociales y culturales, tecnológicos) con el fin de calcular los resultados a través de las Oportunidades y Amenazas del sector donde se encuentra la entidad.

Para David, “...la universidad enfrenta numerosas oportunidades y amenazas externas y tiene muchas fortalezas y debilidades internas. (...) Las influencias externas incluyen las tendencias en las siguientes áreas: económica, social, cultural, demográfica, ambiental, tecnológica, política, legal, gubernamental y competitiva. Los factores externos pueden incluir un número cada vez menor de graduados de la preparatoria; los cambios demográficos; las relaciones con la comunidad; el aumento de la competitividad entre las universidades;(...)” (David, Conceptos de Administración estrategica, 2008, pág. 53)

1.4.3. Matriz interna-externa IE. Esta herramienta permitir reunir la información generada por otras matrices (MEFI y MEFE) permitiendo obtener una mayor información para evaluar la entidad. Se presenta en forma gráfica en nueve cuadrantes que muestran tres grandes espacios de implicaciones estratégicas.

1.4.4. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEYEA. Esta herramienta contribuye con la definición de las estrategias

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción. Es una herramienta para definir estrategias. Al evaluar los diferentes aspectos de las cuatro dimensiones, la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI); se determina la posición de la organización respecto a un marco de cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. (Gamba González & Maldonado Villamizar, 2018)

1.4.5. Matriz RICE (ERIC). Según W. Chan Kim y Renée Mauborgne la Matriz Eliminar-Reducir-Incrementar-Crear (ERIC) es una herramienta del tipo matriz que permite a las compañías enfocarse simultáneamente en eliminar y reducir, así como en incrementar y crear, con el fin de examinar y ser más competitivos en la industria (Kim & Maubourgne)

Tabla 1. *Matriz RICE*

Eliminar	Incrementar
¿Qué factores en los que la industria ha competido por mucho tiempo que se deberían eliminar?	¿Qué factores se deberían incrementar muy por arriba del estándar de la industria?
Reducir	Crear
¿Qué factores se deberían reducir muy por debajo del estándar de la industria?	¿Qué factores se deberían crear que la industria nunca ha ofrecido?

1.4.6. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC. Además de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de probabilidades existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la MPEC, que abarca la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de estrategias. La MPEC utiliza los datos de entrada de análisis de la etapa 1 y los resultados de análisis de la etapa 2 para decidir objetivamente entre las estrategias alternativas. (David, Conceptos de Administración estratégica, 2008, pág. 240)

1.4.7. Matriz IGO. Es la herramienta que permite priorizar las acciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos estratégicos, es la matriz de importancia y gobernabilidad IGO. Se entiende por gobernabilidad, el nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable.

1.5. Escenarios

Según Godet & Durance “Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura.” (Godet & Durance, 2007, pág. 22) Los escenarios son herramientas para ordenar las alternativas futuras a partir de las cuales las decisiones pueden ser tomadas.

Para Godet & Durance las hipótesis de un escenario deben cumplir cinco condiciones: pertinencia, coherencia, verosimilitud, importancia y transparencia, lo cual conlleva a los dos tipos de escenarios más conocidos son:

1. Los exploratorios: que parten de tendencias pasadas y presentes, y pretenden conducir a un futuro verosímil.

2. Los de anticipación o normativos: “construidos a partir de imágenes alternativas del futuro, podrán ser deseables o por el contrario rechazables. Son concebidos de forma retroproyectiva.” (Godet & Durance , 2007)

Los métodos de escenarios más conocidos y utilizados actualmente son los desarrollados en Sema, CNAM en Francia y el SRI en EEUU. Las etapas del método de escenarios son muy similares en los citados métodos y son las siguientes:

1. Identificar las variables clave, este es el objetivo del análisis estructural
2. Analizar el juego de actores con el fin de plantear las preguntas clave para el futuro.
3. reducir la incertidumbre sobre las cuestiones clave y despejar los escenarios del Entorno más probables gracias a los métodos de expertos.” (Godet & Durance , 2007, pág. 22)

Según (Bouhaleb & Benabdallah, 2018) ... la planificación por escenarios es un sistema multidimensional, compuesto principalmente por tres dimensiones: (1) Adquisición de información (2) adquisición y puesta en común de los datos y (3) desarrollo de escenarios y estrategias seleccionados.

1.6. Software

Para plantear un plan prospectivo estratégico, el uso de softwares específico es de gran ayuda, a continuación se presentan los planteados por Godet.

1.6.1. MICMAC. Es uno de los métodos de prospectiva estratégica que pretende Identificar las variables estratégicas del futuro por medio del análisis estructural, el método MICMAC se puede descargar directamente. Se introduce la información obtenida mediante el listado de variables. Este método, según Godet facilita determinar la evolución del sistema, en primer lugar mediante una

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz.

1.6.2. SMIC (Sistemas y matrices de impactos cruzados). Es uno de los métodos de impactos cruzados probabilizados (Smic-prob-expert), según (Godet & Durance , 2007, pág. 82) “El objetivo de estos métodos no es solamente el de hacer destacar los escenarios más probables, sino también el de examinar las combinaciones de hipótesis que serán excluidas a priori.” El SMIC “consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los

Escenarios.” En la fase 1 del SMIC se hace la formulación de hipótesis y se eligen los expertos en el tema de estudio; en la fase 2 se lleva a cabo la probabilización de escenarios, para lo cual se hace del programa SMIC – PROB- EXPERT, desarrollado por LIPSOR.

2. Objetivos del Proyecto

2.1. Objetivo General

Establecer un plan estratégico prospectivo del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja. Con el fin de identificar factores y competencias clave que permitan optimizar los recursos existentes y el impacto en la comunidad tomasina al año 2023.

2.2. Objetivo específico

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del departamento de promoción y bienestar universitario.
- Analizar la estructura de dicho departamento por medio de las diversas matrices de evaluación.
- Identificar las diversas alternativas de futuro que permitan la optimización de recursos y de impacto en la comunidad tomasina.
- Seleccionar la más deseable para la generación de un escenario apuesta por medio de matrices y la utilización de softwares.

3. Reseña Histórica

La Universidad Santo Tomás, Primer Claustro Universitario de Colombia, fue fundada por la Orden de Predicadores (O. P.) el 13 de junio de 1580. (Reseña Historica Institución, s.f.)

En 1608 se fundó el Colegio Santo Tomás y posteriormente se fusionó con la Universidad de Estudios Generales. Nació así el Colegio-Universidad Santo Tomás que posteriormente se llamaría Universidad Tomística. Se restauró en Santafé de Bogotá el día 7 de marzo de 1965 por la Provincia de San Luis BERTRÁN de Colombia, de la Orden de Predicadores, con el nombre de Universidad Santo Tomás de Colombia, con personería jurídica mediante la Resolución n.º 3645 del 6 de agosto de 1965. (Reseña Historica Institución, s.f.)

Con el ánimo de expandir la misión institucional de formar profesionales éticos y creativos, la Universidad Santo Tomás creó, en 1973, la Seccional de Bucaramanga, que cuenta con un alto reconocimiento en la región nororiental del país. Luego se instauró en la capital boyacense el 3 de marzo de 1996, dado que en Boyacá la comunidad dominicana ha mantenido una brillante tradición

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

educativa y cultural; actualmente la seccional de Tunja se ha consolidado como una de las mejores universidades de la región y ofrece diez programas profesionales, once especializaciones, ocho maestrías y un doctorado. (Reseña Historica Institución, s.f.)

La universidad fundamentada en la dignidad de la persona humana, el derecho a la realización plena de todas las dimensiones y potencialidades biológicas, sociales culturales y trascendentales, que hacen a cada persona única e irrepetible con derechos y deberes frente a sí mismo y la sociedad. Implementa el Departamento de Bienestar y Promoción Universitario como eje transversal en la vida universitaria y como herramienta promotora del desarrollo humano integral, es decir en diferentes áreas que colaboren a mejorar la calidad de vida y a la construcción de comunidad. (Reseña Historica, s.f.)

4. Capítulo planeación estratégica

4.1. Definición del sistema

El Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la USTA Tunja se fundamenta en elementos tales como misión, visión, propósito, políticas y dimensiones. Los cuales orientan a la organización en su razón de ser, su enfoque al logro y los lineamientos por los que se rige para la obtención del mismo. El Departamento de Promoción y Bienestar Institucional es una dependencia de apoyo de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja con directa relación a la rectoría y/o decanatura de división regido por un comité nacional. (Organigrama, s.f.)

El Departamento de Bienestar es una dependencia transversal para el desarrollo humano integral de los profesionales y requerimiento para la autonomía institucional otorgada por la constitución nacional y la ley 30. (Lineamientos de Política de Bienestar, 2016)

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

Bienestar se plantea como misión:

Bienestar universitario de la USTA Colombia, es un eje transversal a la vida universitaria, que contribuye a la formación integral desde el pensamiento humanista de Santo Tomas de Aquino y que promueve el desarrollo humano de toda la comunidad universitaria a través de procesos formativos, reflexivos y extensivos, aportando a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad. (ustatunja.edu.co, s.f.)

Para el desarrollo del presente trabajo la dependencia de apoyo, Departamento de Promoción y Bienestar Institucional, será considerado el sistema u organización sobre la cual se centrará el estudio. Convirtiendo así a la institución (USTA Tunja) en el referente de factores exógenos y el entorno del sistema a trabajar.

Respecto a la visión, ha establecido:

Para el 2023, el Bienestar universitario de la USTA Colombia, se consolidará como una cultura institucional en la comunidad universitaria, tanto en la modalidad presencial, como en la de distancia y virtual, posibilitando el desarrollo humano, las transformaciones sociales y culturales a nivel local, regional, nacional e internacional y que posteriormente sirva como referente nacional de las políticas del bienestar universitario de la educación superior. (Vision Bienestar USTA Tunja, s.f.)

El Bienestar universitario se guía por una serie de dimensiones referentes al desarrollo humano, que constituyen sus campos de acción a impulsar en la comunidad de la universidad.

Elementos que contribuyen a la transformación pluridimensional del ser humano como:

1) el Biológico, 2) el Psico-Afectivo, 3) el Intelectual, 4) El social, 5) El axiológico, 6) el político y 7) el cultural. (Vision Bienestar USTA Tunja, s.f.)

Inicialmente se ha realizado un análisis desglosando los elementos que conforman:

Tabla 2. *Análisis de misión*

¿Qué necesidades satisface?	Necesidades, deseos, intereses y brinda soluciones por medio de oportunidades en áreas de desarrollo humano, cultura, artes, lúdica, deportes, salud física y mental.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Promoviendo el desarrollo humano basado en el pensamiento humanista de Santo Tomás de Aquino a través de procesos formativos, reflexivos y extensivos, aportando a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	A los miembros de la familia tomasina, estudiantes de las modalidades presencial y a distancia, docentes, directivos, administrativos, personal de servicios generales y egresados
¿En dónde satisfacemos necesidades?	En la Universidad Santo Tomás de Tunja.

Tabla 3. *Análisis de visión*

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	Como posibilitadora del desarrollo humano, las transformaciones sociales y culturales a nivel local, regional, nacional e internacional.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	En toda la comunidad universitaria de modalidad presencial y en la comunidad a distancia y virtual.
¿En cuales campos de acción no se debería continuar?	Campos de acción abordados por otras dependencias y unidades de la institución.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Como referente nacional de las políticas del bienestar universitario de la educación superior.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	Como una cultura institucional consolidada al año 2023.

Tabla 4. *Análisis de filosofía*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	Lo Biológico, lo Psico-Afectivo, lo Intelectual, lo social, lo axiológico, lo político y lo cultural.
¿Cuáles son los principios y valores deseables?	Lo espiritual, lo cual se relaciona con la búsqueda del bien y de la verdad.

Tabla 5. *Competencias esenciales*

¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	Porque buscamos generar un ambiente institucional en el cual las personas se sientan bien consigo mismas y con el entorno.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Responder a las expectativas reales de las personas que pertenecen a la comunidad universitaria.
¿Por qué nos escogen los clientes?	Ofrecer programas dinámicos y variados en desarrollo humano, cultura, artes, lúdicos y deportes.

Tabla 6. *Postura ética*

Intereses a corto plazo de los accionistas.	Intereses a largo plazo de los accionistas.
Múltiples obligaciones frente a las partes interesadas	Conformadora de la sociedad

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

De las cuatro posturas éticas posibles el departamento de bienestar maneja una postura ética del cuarto tipo “Conformadora de la sociedad” pues dentro de sus funciones se encarga del desarrollo humano y la construcción de comunidad al formar parte de una institución de Educación Superior.

Cabe resaltar que la misión y visión del departamento en la seccional Tunja, corresponden a la misión y visión del Departamento de Promoción y Bienestar Universitario a nivel nacional, lo cual es el lineamiento de la institución. En lo que respecta a la filosofía los principios y valores de la dependencia responden a las dimensiones de interculturalidad o desarrollo pluridimensional que busca fomentar la institución. (ustatunja.edu.co, s.f.)

4.2 Análisis interno

4.2.1 Árbol de competencias. Para la realización del análisis interno de la organización, inicialmente se elaboró el árbol de competencias, que permite determinar los factores de cambio endógenos como lo son los factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización (fortalezas) y aquellos factores que retardan el desarrollo competitivo de la organización (debilidades). Estos factores, poseen tres elementos característicos del árbol como lo son las competencias técnicas o know how de la organización, la capacidad de producción o procesos y las líneas de productos o resultados, correspondientes a raíces, tronco y ramas.

Tabla 7. *Árbol de competencias*

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Departamento Gestión del talento Humano		Define y establece directrices de funcionamiento del proceso de Gestión Humana.		Los procesos de selección están enmarcados en la normatividad legal vigente.		Vinculación de personal e inducción para la apropiación de la cultura organizacional, publicación de anuncios por medios autorizados.
		Diseña e interviene en procesos de desarrollo organizacional mejorando la prestación de servicios a la comunidad universitaria.		Realizan procesos de selección transparentes ajustados a los perfiles que la institución requiere.		A través de la administración de personal crear ambientes laborales sanos.
		La construcción del Plan de Formación Docente Multicampus acordó la estructuración de planes seccionales donde se fortalezcan los perfiles docentes de cada programa académico.		Procesos de acompañamiento y formación de colaboradores con un alto sentido de pertenencia apoyado en buenas prácticas administrativas.		Generando eficacia, eficiencia, efectividad y productividad.
		Coordinar las capacitaciones al personal administrativo y docente de la USTA. Pues dispone de espacios físicos acordes con las actividades que se desarrollan.	No renovación de contratos al personal de Bienestar por no cumplir los requisitos de perfil exigidos, a pesar de resultados de calidad USTA	Proceso de acompañamiento o, capacitación y formación anual. A manera de apoyo a necesidades de fortalecimiento y crecimiento de la institución.		Con la consolidación del Protocolo de Seguimiento a Syllabus, se logró la revisión y actualización de estrategias evaluativas en un 100% de los espacios curriculares de la Seccional.

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Departamento Gestión del talento Humano		.		Lleva a cabo procesos de evaluación y de desempeño bajo la metodología 360° de manera continua.*		Implementación en el plan de trabajo docente desde el Sistema Académico – SAC para cumplir el diligenciamiento de las actividades, productos y fuentes de verificación 100% en línea. A través de la evaluación docente, específicamente de la heteroevaluación, los decanos y directores de departamentos académicos desarrollan el seguimiento de las actividades que se consignan en su plan de trabajo desde la plataforma SAC.*
		Brindar inducción al personal nuevo y reinducción al personal vinculado del SG-STT.		Procedimiento de inducción sujeto a cualquier cambio que se produzca en la universidad. Facilita información que permite lograr el cumplimiento de las normas y estándares de calidad de la institución.		Dejar evidencia de las actividades realizadas.
		Cuenta con sistema de nómina.		Pagos de nómina y demás acreencias de forma oportuna. Bajo estipulaciones de la ley colombiana y directamente al trabajador.		Personal vinculado a la USTA afiliado a ARL para garantizar la SG-STT.

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILI- DADES	FORTALEZAS	DEBILI- DADES	FORTALEZAS	DEBILI- DADES	FORTALEZAS
Dpto. de Promoción y Bienestar Universitario		Contribuir a la formación integral desde el pensamiento humanista de Santo Tomás de Aquino.		Promover el desarrollo humano a través de procesos formativos, reflexivos y extensivos.		Aportar a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad.*
			Campañas para el fomento y difusión de los servicios		Uso de herramientas informáticas y TIC's no brindan los beneficios esperados pues no se actualizan de manera constante los portales Web.	Semana de la Salud y promoción de la Actividad Física y el Deporte.
		Crear un ambiente propicio para que los miembros de la comunidad universitaria alcancen un pleno desarrollo como personas humanas.		Ejecución de políticas orientadas al desarrollo físico, psicoactivo, espiritual, cultural y social.		Difundir oportunidades en la áreas de desarrollo humano, cultura, artes, lúdica, deportes, salud física y mental.*
Área de Salud y Desarrollo Humano		Velar por el Bienestar Integral de la comunidad universitaria respondiendo de manera eficiente y oportuna a las condiciones de salud física, mental y social.		Respuesta a las diferentes condiciones de salud y psico-sociales por medio de estrategias innovadoras.*		Servicios de salud y atención integral a la comunidad tomasina

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Área de Salud y Desarrollo Humano				Atención en primeros auxilios, asesoría en salud sexual y reproductiva, actividades de promoción y prevención.	Disponibilidad del personal médico en franjas y días determinado.	
		Desarrollar habilidades interpersonales que contribuyan a la formación de comunidad.		Llevar a cabo acciones de tipo pedagógico en el desarrollo de la convivencia y de la ciudadanía.*		Desarrollo de Actividades de cultura ciudadana, convivencia, respeto y tolerancia.
Área de Cultura		Diseñar estrategias de promoción, divulgación y desarrollo de las diferentes manifestaciones culturales en música, danza, artes escénicas y plásticas.*		Contribuir al desarrollo integral		Grupos y ensambles en las diferentes manifestaciones culturales.
			Apropiación del arte para fomentar el desarrollo de la multiculturalidad.	Falta de interés por parte de los estudiantes en los programas representativos, limita el número de participantes evitando que se logre el mínimo para la formación de los grupos representativos. *	La formación integral implica posibilidad real en la práctica educativa para el desarrollo y ejercicio de todas las auténticas dimensiones de la vida humana por medio de programas formativos y desarrollo de talentos.	

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILI- DADES	FORTALEZAS	DEBI- LIDADES	FORTALEZAS	DEBILI- DADES	FORTALEZAS
Área de Cultura			Apropiación del arte para fomentar el desarrollo de la multiculturalidad.	Falta de interés por parte de los estudiantes en los programas representativos, limita el número de participantes evitando que se logre el mínimo para la formación de los grupos representativos. *	La formación integral implica posibilidad real en la práctica educativa para el desarrollo y ejercicio de todas las auténticas dimensiones de la vida humana por medio de programas formativos y desarrollo de talentos.	
						Actividades ejecutadas por parte de bienestar de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física.*
Área de Deportes			Cubrir deseos comunidad tomasina, estudiantes pregrado y posgrado modalidad presencial, diurna; a distancia y virtual. También docentes, administrativos y comunidad dominica. *		Fomentar la práctica de la actividad física, el deporte y la recreación.	El desinterés y/o desconocimiento de la comunidad de las disciplinas deportivas de las cuales pueden formar ha generado la cancelación de algunos programas de índole deportiva.*

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Área de Deportes					Los programas de acompañamiento a egresados se limitan a los programas de acondicionamiento físico.	Brinda incentivos y auxilios económicos para quienes participan en la representatividad de la institución ya sea a nivel, local, departamental, nacional e internacional.*
		El cuidado del bienestar humano a través de la actividad física.		Contribuir en la difusión y práctica de la actividad física para el correcto aprovechamiento del tiempo libre.		Se han logrado establecer eventos de alto impacto en la comunidad tomasina y comunidad en general.*
				Organización de programas formativos que permitan el pleno desarrollo de las capacidades físicas además de servir como medio transmisor de valores éticos y sociales.		Se han implementado nuevos programas de carácter formativo en la USTA Tunja.
	La generación de contenidos en ambientes virtuales no ha logrado impactar en la comunidad tomasina.			Promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario.*	Desconocimiento por gran parte de la comunidad de los servicios que presta el bienestar universitario.	Exhibiciones deportivas a la comunidad tomasina.

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Área de Deportes		La USTA Tunja cuenta con escenarios propios para el desarrollo y práctica de las diferentes disciplinas deportivas por parte de la comunidad universitaria.	No se han logrado articular programas con cobertura significativa en la comunidad estudiantil de las jornadas extendidas.	Implementación de programas recreativos para el adecuado aprovechamiento del tiempo libre encaminado al mejoramiento de la calidad de vida de las personas.		Programas de homologación y cátedras del deporte Henry Didón. *
				Desarrollo de programas; 12 de carácter competitivo y representación institucional en torneos de diferente índole.		Alta representatividad y visibilidad en torneos y competencias de diferente índole.*
				Promoción de programas de acondicionamiento físico en habilidades duras y blandas.	Demanda excesiva de los servicios de gimnasio debido a horarios de alta afluencia.	Eventos de competición interna de tipo recreativo para la comunidad tomasina.*
Departamento. de Evangelización y Cultura		Planear, organizar y ejecutar actividades conducentes a la evangelización de la comunidad universitaria y al dialogo entre la fe y diversas disciplinas del saber.	Personal limitado para la ejecución de actividades , necesidad de coordinar con otras dependencias para apoyo logístico.		.	Fortalecimiento de valores humanos desde la perspectiva cristiana y formación de líderes que sean agentes de cambio.

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILI- DADES	FORTALEZAS	DEBI- LIDADES	FORTALEZAS	DEBILI- DADES	FORTALEZAS
Dpto. de Evangelización y Cultura.		.		Elaborar planes de trabajo que vinculen a la comunidad educativa y que sensibilicen a la comunidad tomasina sobre el compromiso misional.*		Alta participación de la familia tomasina al año 2019 con diferentes campañas de impacto, “somos tierra buena”, encuentros tomasinos para estudiantes de primer semestre y administrativos.
				Espacios de integración diversión y aprendizaje, en donde se fortalece la identidad institucional a la par con el desarrollo humano y espiritual de los participantes.*		En 2019 encuentros tomasinos con estudiantes de primer semestre y con administrativos.
Investigación		Cuenta con u comité encargado de realizar seguimiento y evaluación del desempeño.		Articula al currículo líneas de investigación que desarrollan docentes e investigadores.	.	Diagnostica el impacto de productos de investigación. Tiene en cuenta la categorización de publicaciones en grupos de investigación y el índice H de investigadores.
		Cohesión funciones sustantivas docencia, y proyección social en escenarios de conocimiento innovador.		Reconocer problemáticas locales, regionales, nacionales y nichos estratégicos de investigación.	.	Incremento de programas y proyectos que articulen la proyección social.

Tabla 7. Continuación

AREA	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	DEBILI- DADES	FORTALEZAS	DEBI- LIDADES	FORTALEZAS	DEBILI- DADES	FORTALEZAS
Investigación		Cohesión de funciones sustantivas en docencia, infestación y proyección social en escenarios de producción del conocimiento innovador.		Reconocer problemáticas locales, regionales, nacionales y nichos estratégicos de investigación.		Incremento de programas proyectos articulen la proyección social.

Nota: Áreas internas del sistema analizadas con la herramienta árbol de competencias y áreas directamente relacionadas.

Elaboración propia con información adaptada de (ustatunja.edu.co, s.f.) (ustatunja.edu.co, s.f.) (Estatuto Orgánico, 2018) (Estatuto Docente, 2004) (Reglamento Interno de Trabajo, 2015) (Portafolio Bienestar 2017, 2017) (Reglamento de Auxilios y Descuentos, 2018) (Planeación , 2019) (Universidad Santo Tomás, 2016) (SALAMANCA, 2018) (Ruiz, 2019) (UGICU, 2018) (Comunicaciones USTA, 2019) (Tomás Noticias, 2019) (Ortega, 2018)

Por medio de la matriz árbol de competencias se analizaron factores de cambio endógenos en cuatro áreas de la organización 1) Departamento de Gestión del Talento Humano 2) Departamento de Promoción y Bienestar Universitario, el cual cuenta con tres sub áreas como lo son 2.1) Área de Salud y Desarrollo Humano 2.2) Área de Cultura 2.3) Área de Deportes 3) Departamento de Evangelización y Cultura 4) Departamento de Investigación. Enlistando saberes, procesos y resultados en cada una de las áreas.

Se han tenido en cuenta las sub áreas de Bienestar pues son aquellas sobre las que se tiene control directo y áreas como Evangelización y cultura sobre las que se tiene control indirecto pues

aunque no forman parte del área de bienestar dependen de la misma para la realización de actividades.

4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado. MEFI Para esta matriz se tuvo en cuenta:

- Factores incluyendo tanto fortalezas como debilidades. Primero se anotaron las fortalezas y después las debilidades (para ello se usaron porcentajes razones y cifras comparativas)
- A cada factor se le asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) Este peso indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito en la industria de la empresa. Independientemente que el factor clave represente fortaleza o una debilidad; si repercute en el desempeño de la organización, debe llevar los pesos más altos. El total de los pesos debe sumar 1.0
- Cada factor se calificó entre 1 y 4; para indicar si el factor representa una debilidad mayor. (Calificación=1), una debilidad menor (Calificación=2), una fortaleza menor (Calificación=3) o una fortaleza mayor (Calificación=4). Las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos se refieren a la industria.
- Se multiplicó el peso de cada factor por la calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Para finalizar se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera

Tabla 8. *Matriz de factores internos MEFI***MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)**

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Selección	0,04	4	0,16
Fortalecimiento de perfiles	0,05	3	0,15
Cualificación en herramientas virtuales al personal.	0,01	3	0,03
Evaluación docente	0,02	3	0,06
Impacto comunidad docente	0,05	3	0,15
Difusión de actividades.	0,08	4	0,32
Portafolio Servicios	0,05	3	0,15
Salud mental	0,03	2	0,06
Programas convivencia y ciudadanía.	0,02	3	0,06
Programas de desarrollo del arte.	0,08	3	0,24
Cubrimiento de necesidades	0,02	3	0,06
Incentivos y auxilios económicos	0,01	2	0,02
Ciclo paseos USTA Tunja	0,06	3	0,18
Actividades Bienestar.	0,06	3	0,18
Promoción de servicios.	0,05	3	0,15
Cátedras Henry Didón	0,03	3	0,09
Participaciones	0,05	3	0,15
Torneos Internos.	0,06	4	0,24
Actividades de evangelización y cultura.	0,02	4	0,08
Encuentros Tomasinos	0,04	3	0,12
Producción Investigativa	0,05	3	0,15
Proyectos articulados con RSU	0,03	3	0,09

Tabla 8. *Continuación*

Disminución de Programas Culturales.	0,04	1	0,04
Cancelación de Programas Deportivos.	0,05	1	0,05
TOTAL	1		2,98

Fuente: Elaboración propia

Se tuvieron en cuenta 24 variables entre fortalezas y debilidades para la realización de la Matriz de Factores Internos MEFI. A cada una de las cuales se les asignó un peso respecto a la industria y una calificación respecto a la empresa, dando un total ponderado de 2,98 e indicando una posición interna de la empresa con fortalezas, basada en aspectos como la difusión de actividades realizadas por bienestar, programas de desarrollo del arte y torneos de competición interna entre otros.

4.2.3 Listado de variables internas

Tabla 9. *Listado de variables internas*

VARIABLES	FORTALEZAS
Selección	Los procesos de selección están enmarcados en la normatividad legal vigente.
Fortalecimiento de perfiles	La construcción del Plan de Formación Docente Multicampus acordó la estructuración de planes seccionales donde se fortalezcan los perfiles docentes de cada programa académico.
Cualificación en herramientas virtuales al personal.	Con la consolidación del Protocolo de Seguimiento a Syllabus, se logró la revisión y actualización de estrategias evaluativas en un 100% de los espacios curriculares de la Seccional.

Tabla 9. *Continuación*

Evaluación docente	Lleva a cabo procesos de evaluación y desempeño bajo metodología 360° de manera continua. Evaluación docente, heteroevaluación, seguimiento de actividades por parte de decanos y directores de departamentos académicos de plan de trabajo desde la plataforma SAC.
Impacto en comunidad docente	Aportar a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad.
Salud mental	Realización de actividades de promoción y prevención para el cuidado de la salud física y mental en la comunidad universitaria.
Programas convivencia y ciudadanía.	Llevar a cabo acciones de tipo pedagógico en el desarrollo de la convivencia y ciudadanía.
Programas de desarrollo del arte.	Diseñar estrategias de promoción, divulgación y desarrollo de las diferentes manifestaciones culturales en música, danza, artes escénicas y artes plásticas
Cubrimiento de necesidades	Cubre las necesidades reales de la comunidad tomasina entendida esta como estudiantes de pregrados y posgrados en las modalidades presenciales, diurnas y nocturnas, a distancia y virtuales, además de los docentes, administrativos y comunidad dominica.

Tabla 9. *Continuación*

Incentivos y auxilios económicos	Brinda incentivos y auxilios económicos para quienes participan en la representatividad de la institución ya sea a nivel, local, departamental, nacional e internacional.
Ciclo paseos USTA Tunja	Se han logrado establecer eventos de alto impacto en la comunidad tomasina y comunidad en general.
Actividades Bienestar	Actividades ejecutadas por parte de bienestar de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física.
Promoción de servicios.	Promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario.
Cátedras Henry Didón	Programas de homologación y cátedras del deporte Henry Didón.
Participaciones	Alta representatividad y visibilidad en torneos y competencias de diferente índole.
Torneos Internos.	Eventos de competencia interna de tipo recreativo para la comunidad tomasina.
Actividades de evangelización y cultura.	Elaborar planes de trabajo que vinculen a la comunidad educativa y sensibilicen a la comunidad tomasina sobre el compromiso misional.
Encuentros Tomasinos	Espacios de integración diversión y aprendizaje en donde fortalecemos nuestra identidad institucional, el desarrollo humano y el crecimiento espiritual de los participantes.

Tabla 9. *Continuación*

Producción Investigativa	Para diagnosticar el impacto de producción de la investigación se tiene en cuenta la categorización de las publicaciones en los grupos de investigación y el índice H de los investigadores.
Proyectos articulados con RSU	Incremento de programas y proyectos que articulen la proyección social con las demás funciones sustantivas según los campos de acción definidos.
VARIABLES	DEBILIDADES
Disminución de Programas Culturales.	El desinterés de la comunidad por formar parte de los programas de desarrollo del arte ha causado la desaparición de algunos de estos.
Cancelación de Programas Deportivos.	El desinterés y desconocimiento de la comunidad de las disciplinas deportivas de las cuales pueden formar parte ha generado la cancelación de algunos programas de tipo deportivo.

Nota: Listado de variables internas halladas en la organización. Elaboración propia con información adaptada de (Portafolio Bienestar 2017, 2017) (ustatunja.edu.co, s.f.) (Ortega, 2018)

Se obtuvieron 24 variables endógenas del sistema.

4.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas. Luego se complementó la matriz tendencial de variables endógenas en la cual se consignaron las áreas o factores de análisis con sus respectivas fortalezas y debilidades una breve descripción de estas, junto a un indicador y el registro en función del mismo en años anteriores, al presente año, y al futuro.

Tabla 10. *Análisis tendencial de variables presente, pasado y futuro*

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Dpto. Gestión del Talento Humano	Los procesos de selección están enmarcados en la normatividad legal vigente.	Selección	Número de funcionarios vinculados	Aumento del 31% pasando de 261 al año 2014 a 302 docentes para el año 2018.	185 funcionarios en 2017-II a 188 en 2018-II.	N/A
	Lleva a cabo procesos de evaluación y desempeño bajo metodología 360° de manera continua. Evaluación docente, heteroevaluación, seguimiento de actividades por parte de decanos y directores de departamentos académicos de plan de trabajo desde la plataforma SAC.	Evaluación docente	Nivel de cumplimiento evaluación docente 2016	No cumple: Insuficiente: 2016: 0% 2016: 0% 2017: 0% 2017: 0% 2018: 0% 2018: 0% Bajo grado: Medianamente: 2016: 1% 2016: 19% 2017: 0% 2017: 2% 2018: 0% 2018: 3% Alto grado: Plenamente: 2016: 81% 2016: 0% 2017: 97% 2017: 0% 2018: 97% 2018: 0%	N/A	N/A
Dpto. de Promoción y Bienestar Universitario	Aportar a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad.	Impacto en comunidad docente	Participación de docentes en actividades de Bienestar	2016: 13 % de participación docente 2017: 35% de participación docente 2018: 91% de participación docente	2019: 79% de participación docente en lo que va del año en curso.	2020: se espera lograr una participación del 96% al final del año.
	Difundir oportunidades en las áreas de desarrollo humano, cultura, artes, lúdica, deportes, salud física y mental.	Difusión de actividades.	Participación de la comunidad universitaria.	División de ciencias económicas, administrativas y contables. Otros (Unidades, Departamentos, Institutos)	N/A	N/A

Tabla 10. Continuación

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Área de Salud	Respuesta a las diferentes condiciones de salud y psico-sociales por medio de estrategias innovadoras.	Portafolio Servicios	Numero de servicios de salud y atención integral a la comunidad tomasina.	6 áreas de servicio de área de salud y desarrollo humano.	7 servicios ofertados en el área de salud física y mental, más 2 áreas de servicio en desarrollo humano.	N/A
	Realización de actividades de promoción y prevención para el cuidado de la salud física y mental en la comunidad universitaria.	Salud mental	Numero de programas de orientación psicológica.	3 programas de acompañamiento para la promoción y prevención de la salud física y mental.	9 programas de acompañamiento para la promoción y prevención de la salud física y mental.	N/A
	Llevar a cabo acciones de tipo pedagógico en el desarrollo de la convivencia y ciudadanía.	Programas convivenciales y ciudadanía.	Numero de programas pedagógicos para la convivencia y la ciudadanía.	N/A	3 programas para desarrollo habilidades interpersonales y la formación de comunidad. 1) Acondicionamiento mental y físico en el aula 2) Estilos de comunicación 3) Jornada de cultura ciudadana.	N/A
	Difundir oportunidades en las áreas de desarrollo humano, cultura, artes, lúdica, deportes, salud física y mental.	Difusión de actividades.	Participación de la comunidad universitaria.	División de ciencias económicas, administrativas y contables. Otros (Unidades, Departamentos, Institutos)	N/A	N/A

Tabla 10. Continuación

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Área de Cultura	Diseñar estrategias de divulgación y de diferentes manifestaciones culturales en música, danza, artes escénicas y artes plásticas	Programas de desarrollo del arte.	Numero de estrategias de promoción de desarrollo cultural y del arte.	17 programas de promoción de las diferentes manifestaciones culturales.	20 programas de promoción de las diferentes manifestaciones culturales	N/A
Área de Deportes	Cubre las necesidades reales de la comunidad tomasina como estudiantes de pregrados y posgrados en las modalidades presenciales, diurnas y nocturnas, a distancia y virtuales, además de los docentes, administrativos y comunidad dominica.	Cubrimiento o de necesidades	Pausas de actividades realizadas en docentes y administrativos.	2 sesiones de pausas activas mensuales realizadas en funcionarios de la USTA.	4 sesiones de pausas activas mensuales realizadas en funcionarios de la USTA.	N/A
	Difundir oportunidades en las áreas de desarrollo humano, cultura, artes, lúdica, deportes, salud física y mental.	Difusión de actividades.	Participación de la comunidad universitaria.	División de ciencias económicas, administrativas y contables. Otros (Unidades, Departamentos, Institutos)	N/A	N/A
	Incentivos y auxilios económicos para quienes participan en la representatividad de la institución ya sea a nivel, local, departamental, nacional e internacional.	Incentivos y auxilios económicos	Número de Becas otorgadas por semestre académico.	<u>2014-I:</u> 23 <u>2014-II:</u> 24 <u>2015-I:</u> 30 <u>2015-II:</u> 24 <u>2016-I:</u> 46 <u>2016-II:</u> 52 <u>2017-I:</u> 55 <u>2017-II:</u> 53 <u>2018-I:</u> 42 <u>2018-II:</u> 67	<u>2019:</u> 68	N/A
	Se han logrado establecer eventos de alto impacto en la comunidad tomasina y comunidad en general.	Ciclo paseos USTA Tunja	Número de participantes	61 personas participantes de los ciclo paseos "Pedalea por tu Bienestar 2018"	200 personas participantes de los ciclo paseos "Pedalea por tu Bienestar - ruta del bicentenario 2019"	350 personas que participaran de los ciclo paseos "Pedalea por tu Bienestar 2020"

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

Tabla 10. *Continuación*

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Área de Deportes	Actividades ejecutadas por parte de bienestar de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física.	Actividades Bienestar	Número de Actividades por año.	7 actividades de promoción realizadas para el segundo del año 2018.	23 actividades de promoción realizadas en el año 2019	Realizar 35 actividades de promoción de la actividad física al año 2023
	Promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario.	Promoción de servicios.	Número de exhibiciones por año.	3 exhibiciones de gran magnitud realizadas en el año 2018 para la promoción de los servicios de bienestar.	6 exhibiciones de gran magnitud realizadas en el año 2019 para la promoción de los servicios de bienestar.	12 exhibiciones de gran magnitud realizadas en el año 2023 para la promoción de los servicios de bienestar.
	Programas de homologación y cátedras del deporte Henry Didón.	Cátedras Henry Didón	Número de clínicas de la catedra Henry Didón realizadas por año.	3 clínicas de la catedra Henry Didón realizadas en 2018.	3 clínicas de la catedra Henry Didón realizadas en 2019.	N/A
	Alta representatividad y visibilidad en torneos y competencias de diferente índole.	Participaciones.	Número de participaciones representativas en Torneos de diferente índole junto al número de estudiantes y disciplinas.	14 participaciones representativas de la universidad al año 2018 con 54 estudiantes en 9 disciplinas diferentes.	9 participaciones representativas de la universidad al año 2019 con 55 estudiantes en 11 disciplinas diferentes.	N/A
	Eventos de competición interna de tipo recreativo para la comunidad tomasina.	Torneos Internos.	Número de torneos internos realizados por año.	15 torneos internos realizados al año 2018.	13 torneos internos realizados al año 2019	N/A

Tabla 10. *Continuación*

ÁREA	FORTALEZAS	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
Dpto. Evangelización y Cultura	Elaborar planes de trabajo que vinculen a la comunidad educativa y sensibilicen a la comunidad tomasina sobre el compromiso misional.	Actividades de evangelización y cultura.	Participación de personas en actividades de evangelización y cultura.	En 2017 con una participación de 9694 personas en actividades de evangelización y cultura. En 2018 con una participación de 1536 personas en actividades de evangelización y cultura.	En 2019 con una participación de 3760 personas en actividades de evangelización y cultura.	N/A
	Espacios de integración, diversión y aprendizaje en donde fortalecemos nuestra identidad institucional, el desarrollo humano y el crecimiento espiritual de los participantes.	Encuentros Tomasinos	Numero de encuentros tomasinos para el fortalecimiento de la identidad institucional.	En 2017 se realizaron 15 encuentros tomasinos. En 2018 se realizaron 3 encuentros tomasinos.	En 2019 se realizaron 12 encuentros tomasinos.	N/A
Investigación	Para diagnosticar el impacto de producción de la investigación se tiene en cuenta la categorización de las publicaciones en los grupos de investigación y el índice H de los investigadores.	Producción Investigativa	Número de publicaciones por año.	En 2017 se lograron 176 publicaciones de producción investigativa según el índice H. En 2018 se lograron 189 publicaciones según el índice H.	En 2019 se lograron 96 publicaciones de producción investigativa según el índice H.	N/A
	Eventos de competición interna de tipo recreativo para la comunidad tomasina.	Torneos Internos.	Número de torneos internos realizados por año.	15 torneos internos realizados al año 2018.	13 torneos internos realizados al año 2019	N/A

Tabla 10 *Continuación*

ÁREA	DEBILIDADES	VARIABLES	INDICADORES	PASADO	PRESENTE	FUTURO
RSU	Incremento de programas y proyectos que articulen la proyección social con las demás funciones sustantivas según los campos de acción definidos.	Proyectos articulados con RSU	Número de proyectos articulados con Responsabilidad Social Universitaria.	En 2017 se realizaron 11 proyectos articulados con RSU. En 2018 se realizaron 10 proyectos articulados con RSU.	En 2017 se realizaron 7 proyectos articulados con RSU.	N/A
*Área de Cultura	El desinterés de la comunidad por formar parte de los programas de desarrollo del arte ha causado la desaparición de algunos de estos.	Encuentros Tomasinos	Programas anteriormente ofertados por año.	Al año 2017 se ofertaban programas de apropiación del tal arte tales como: Orquesta femenina Grupo de tropipop Grupo de alabanza	Al año 2019 estos programas no son ofertados por el dpto. De promoción y bienestar pues no hacen parte de su portafolio..	N/A
*Área de Deportes	El desinterés y desconocimiento de la comunidad de las disciplinas deportivas de las cuales pueden formar parte ha generado la cancelación de algunos programas de tipo deportivo.	Cancelación de Programas Deportivos .	Disciplinas anteriormente ofertados por año.	Para el años 2017 se ofertaban 13 disciplinas	Para el año 2019 se ofertan 12 disciplinas deportivas.	N/A
	Eventos de competición interna de tipo recreativo para la comunidad tomasina.	Torneos Internos.	Número de torneos internos realizados por año.	15 torneos internos realizados al año 2018.	13 torneos internos realizados al año 2019	N/A

Elaboración propia con información adaptada de (Portafolio Bienestar 2017, 2017) (Ortega, 2018)

(Organigrama, s.f.) (Tomás Noticias, 2019) (ustatunja.edu.co, s.f.)

(evangelizacion.ustatunja.edu.co/, 2019)

4.3 Análisis del macro entorno

Para el análisis de factores exógenos se tuvo en cuenta el macro entorno en el cual se analizaron aspectos de tipo, político, económico, social y factores del entorno (universidad) sobre los cuales no se tiene control, se consultaron fuentes secundarias como los informes de gestión institucionales generándose así una matriz de entorno. Teniendo en cuenta aquellos factores que aceleran o retrasan el cambio del presente al futuro.

Tabla 11. *Matriz de entorno estratégico*

FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS - ENTORNO ESTRATÉGICO		
POLÍTICOS Y LEGALES	Factores que aceleran el cambio del presente al futuro	Factores que retrasan el cambio del presente al futuro
	Se consagra el bienestar institucional como requisito para la obtención del registro calificado de los programas de educación superior. (Art 6. Decreto 1295, 2010)	Escasa relación de la institución con los egresados. (CESU, Acuerdo por lo superior)
	El bienestar se entiende como un aporte al proceso educativo mediante acciones intencionalmente formativas para el desarrollo integral y pluridimensional. Las dimensiones del bienestar son: cultural, social, moral, intelectual, psicoafectiva y física (Ley 30, 1995)	
	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. (Ley 30, 1995)	
	Definiciones institucionales: la institución revisa o elabora una definición propia del bienestar de acuerdo con su misión y filosofía institucionales, así como con sus características propias, para posteriormente incorporarlo a su Proyecto Educativo Institucional.(Lineamientos de Política de Bienestar para instituciones de Educación Superior)(Ley 30, 1995)	
	El respaldo de los directivos es central para la definición de una política y estrategia de bienestar sostenible en las instituciones. La ubicación del bienestar en la estructura institucional debe ser estratégica, cercana a la alta dirección y con la garantía de articulación entre las distintas áreas.(Lineamientos de Política de Bienestar para instituciones de Educación Superior)	Sistemas de información existentes y potenciales articulaciones con la estrategia de bienestar. Documentación de procesos y herramientas de evaluación cuantitativa y cualitativa.

Tabla 11. *Continuación***FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS - ENTORNO ESTRATÉGICOS**

	Factores que aceleran el cambio del presente al futuro	Factores que retrasan el cambio del presente al futuro
ECONÓMICOS	El manejo eficiente, juicioso y colegiado de recursos evidenciado en sus estados financieros, con unos ingresos superiores a 38 mil millones de pesos al año 2015 y superiores a los 47 millones de pesos para los años 2016, 2017 y 2018 con un incremento de costos igual a 2 mil millones de pesos por año siendo estos equivalentes a 36 mil millones al año 2018 hacen a la USTA Tunja una de las sedes o seccionales más sostenibles de la USTA Colombia. El decrecimiento en los excedentes está relacionado directamente con la construcción del Edificio Santo Domingo de Guzmán los cuales aumentaron de 9 mil millones a 15 mil millones en el periodo comprendido entre 2015 y 2016, manteniéndose estables en 2017 y bajando 4mil millones en 2018.	
SOCIALES	La correlación de la medición del impacto de los proyectos de investigación en cada uno de los campos de acción definidos durante los últimos tres años es del 96.9%. Este porcentaje de proyectos de investigación están enmarcados en un campo de acción propuesto a nivel nacional. Cómo lo son el Desarrollo Tecnológico con apuesta social con un 23%, el Cambio Educativo y Social desde la multi e interculturalidad con un 14%, el desarrollo ambiental y sostenible con un 11%, los derechos humanos, ciudadanía y construcción de política pública en y para escenarios de paz con un 12%, el desarrollo urbano regional con un 19%, el emprendimiento para el desarrollo humano y social con un 16%, la salud pública y el ambiente de vida saludable 2% y el pensamiento filosófico latinoamericano con un 3%.	
	La medición de impactos de proyectos ha generado estrategias que permiten evaluar indicadores tales como: la participación ciudadana y la percepción de las comunidades en lo que se refiere a la intervención de la USTA Seccional Tunja en las mismas, el desarrollo formativo que incluye capacitaciones, recurso humano capacitador, la educación continua y como son las expectativas de la comunidad frente a esta labor. Realizando 37 actividades de Educación Permanente de RSU en el año 2015, 59 actividades en el 2016, 91 actividades en el 2017 y un total de 134 actividades al año 2018. Beneficiando a 3709, 5963, 7913 y 13107 personas respectivamente.	
TECNOLOGICOS	Los servicios de bienestar en la población docente registran una cobertura del 91%, mostrando un crecimiento significativo frente al año anterior. Como cifra general se encuentra que el 79% de Comunidad Universitaria, participa en los servicios y actividades de bienestar, mostrando que se incrementó la cobertura en un 6% frente al año anterior.	
	Es clara la apuesta de las directivas de la Seccional por fortalecer la estructura académica y administrativa de sus funciones sustantivas, lo cual, se evidencia con el aumento constante en la asignación de docentes a los procesos de la Dirección de Responsabilidad Social Universitaria. Desde el año 2016 al 2018, se incrementaron en un 58% el número de docentes asignados a la unidad administrativa.	

Tabla 11. *Continuación***FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS - ENTORNO ESTRATÉGICOS**

	Factores que aceleran el cambio del presente al futuro	Factores que retrasan el cambio del presente al futuro
TECNOLOGICOS	Aprobación nacional de la Política de Investigación. A nivel seccional, el porcentaje de ingresos que se ha invertido en la función sustantiva de investigación pasó de 4,78% en el 2016 a 6,77% en el 2018.	
	Construcción del Edificio Santo Domingo de Guzmán 98 mt2 (40aulas de pregrado, 13 aulas de posgrado, centro de convenciones, 16 laboratorios, CRAI, oratorio, 4 salas de sistemas de última tecnología). Igualmente la compra del Campus Casa Tomasina, inmueble de carácter patrimonial que se proyecta como un centro de servicios universitarios a la Comunidad Tunjana.	
	Inmuebles propios de la universidad. Autorizar las construcciones, reformas y remodelaciones de los inmuebles propios de la universidad.	
ECOLÓGICOS	Investigación. Auspiciar la producción y difusión de publicaciones textos y materiales de apoyo para la investigación y la docencia.	
	Apropiar los lineamientos de sostenibilidad ambiental, específicamente en el proceso de Docencia. Se diseñaron e implementaron algunos componentes asociados a los requisitos establecidos por la NTC ISO 14001:2015 mediante el cual se está estructurando el Sistema Nacional de Gestión Ambiental de la USTA Colombia; especialmente lo correspondiente a las etapas de Planear y Actuar. Logrando estabilizar el consumo de agua en la Seccional. Siendo de 3.99 a 2015 , 3.97 a 2016, 4.62 a 2017 y 3.78 a 2018. Y logrando estabilizar el consumo de energía eléctrica en 11.19 para 2015, 10.49 para 2016 , 10.65 en 2017 y 11.27 en 2018 cifras expresadas en kWh/m2-año.	
	Garantizar el consumo anual sostenido de 38 árboles (1 árbol = 8333 hojas) de papel. Mediante la Política de Uso responsable de Papel de la Seccional, adelantando actividades de seguimiento en todas las dependencias, igualmente contamos con el apoyo del Departamento de Adquisiciones y Suministros frente a la dotación del papel de forma racionalizada. Logrando reducciones significativas así: Consumo de 51 árboles para el 2013. Consumo de 42 árboles para el 2014. Consumo de 42 árboles para el 2015. Consumo de 43 árboles para el 2016. Consumo de 35 árboles para el 2017. Consumo de 36 árboles para el 2018.	

Elaboración propia con información adaptada de (Miisterio de Educación Nacional, 2016)

(ustatunja.edu.co, s.f.) (UGICU, 2018) (Comunicaciones USTA, 2019) (UGICU, 2018)

(SALAMANCA, 2018) (Planeación , 2019)

4.4. Evaluación de factores externos.

MEFE Para esta matriz se tuvo en cuenta:

- Los factores identificados mediante la auditoría externa. Se incluyeron Tanto los factores exógenos que retrasan o aceleran el cambio del presente al futuro.
- Se asignó un peso entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso indica la importancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Los factores que aceleran el cambio del presente al futuro (oportunidades) suelen tener los pesos más altos que los que retrasan dicho cambio (amenazas) pero estos, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadores. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Cada factor se calificó entre 1 y 4 a efecto de indicar si el factor representa, donde 4= una respuesta superior, 3= una respuesta superior a la media, 2= una respuesta media y 1= una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así, las calificaciones se refieren a la compañía, mientras que los pesos del paso 2 se refieren a la industria.
- Se multiplicó el peso de cada factor por la calificación correspondiente, para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Para finalizar se sumaron las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Tabla 12. *Matriz de factores externos MEFE*

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
Inmuebles propios de la universidad.	0,06	4	0,24
Investigación	0,05	3	0,15
Requisito para la obtención del registro calificado. (Art 6. Decreto 1295, 2010)	0,08	4	0,32
El bienestar como un aporte al proceso educativo para el desarrollo integral y pluridimensional. (Ley 30, 1995)	0,06	4	0,24
Fomento de estrategias para la actividad física, el deporte y la recreación. (Ley 30, 1995)	0,05	3	0,15
Revisión o elaboración de una definición propia del bienestar .(Lineamientos de Política de Bienestar para instituciones de Educación Superior)(Ley 30, 1995)	0,06	3	0,18
Respaldo de los directivos junto a ubicación estratégica cercana a la alta dirección y con la garantía de articulación entre las distintas áreas.(Lineamientos de Política de Bienestar para instituciones de Educación Superior)	0,06	4	0,24
Manejo eficiente, juicioso y colegiado de recursos evidenciado en sus estados financieros.	0,05	2	0,1
Campos de acción proyectos de investigación	0,05	2	0,1
Impacto social mediante la medición de proyectos.	0,06	3	0,18
Cobertura de los servicios de bienestar en comunidad docente.	0,06	3	0,18
Asignación personal procesos de RSU	0,06	3	0,18
Inversión en Investigación	0,06	3	0,18

Tabla 12. *Continuación*

Desarrollo de planta física	0,04	4	0,16
Apropiación de los lineamientos de sostenibilidad ambiental, establecidos por la NTC ISO 14001:2015.	0,05	2	0,1
Aplicación de políticas de consumo responsable y sostenible.	0,03	3	0,09
Escasa relación de la institución con los egresados. (CESU, Acuerdo por lo superior)	0,06	1	0,06
Sistemas de información y documentación de procesos.	0,06	1	0,06
TOTAL	1		2,91

Fuente: Elaboración propia.

Al valorar las 18 variables que aceleran y retrasan el cambio del presente al futuro, se obtiene un ponderado de 2,91; el cual es un valor por encima del promedio, demostrando que la organización puede sacar ventaja de los factores exógenos que aceleran el cambio del presente al futuro.

4.5 Postura estratégica de la organización

4.5.1 Matriz Interna-Externa

Tabla 13. *Matriz interna - externa*

MATRIZ INTERNA - EXTERNA					
MEFI		FUERTE	3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99
	ALTO 3.0 - 4.0	I		II	III
	MEDIO 2.0 - 2.99	IV		V	VI
	BAJO 1.0 - 1.99	VII		VIII	IX
MEFI 2,98	MEFE				
MEFE 2,91					

Fuente: Elaboración propia.

La MIE (Matriz Interna Externa) Permite reunir la información generada para evaluar la entidad dando resultados equivalentes de 2,98 a nivel interno y de 2,91 a nivel externo ubicándose según estos valores en la celda número V que determina una implicación estratégica denominada "retener y mantener" permitiendo optar por estrategias de conservar como penetración en el mercado o desarrollo del producto/servicio.

4.5.2 Matriz PEYEA. Posición estratégica PEYEA

Como se expuso 1.4.4 del marco teórico, esta herramienta permite definir las estrategias, pues determina la posición estratégica de la organización, cuando se halla la coordenada que resulta de medir FF, VC y FI, EA. Para ello se procedió así:

- Se seleccionó una serie de variables que incluían la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI).
- Se adjudicó un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Se asignó un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.
- Se calculó la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.
- Luego se anotaron las calificaciones promedio de FF, VC en el eje de la "X", EA, y FI en el eje de las "Y" correspondiente de la matriz PEYEA.

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

- Se sumaron las dos calificaciones del eje “X” y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje “Y” y anotar el punto resultante en Y. Anotar la intersección del nuevo punto “XY”.
- Se trazó un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección.
- Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización ya sea; agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

En este caso nos dio una estrategia de tipo agresiva, la cual favorece lo expuesto por David.

“Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el *cuadrante agresivo* (cuadrante superior derecho) de la matriz SPACE, una organización está en una posición excelente para usar sus fortalezas internas con el fin de **1.** Aprovechar las oportunidades externas, **2.** Superar las debilidades internas y **3.** Evitar las amenazas externas. Por lo tanto, la penetración y el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración hacia atrás, directa y horizontal, la diversificación de conglomerados, la diversificación concéntrica, la diversificación horizontal, o una combinación de las anteriores son estrategias viables, dependiendo de las circunstancias específicas que enfrente la empresa.” (David, Conceptos de Administración estratégica, 2008, pág. 227)

Tabla 14. *Matriz PEYEA*

FUERZA FINANCIERA			FUERZA DE LA INDUSTRIA		
EJE Y	VARIABLE	VALOR	EJE X	VARIABLE	VALOR
1,3	Manejo eficiente, juicioso y colegiado de recursos evidenciado en sus estados financieros.	5	0,7	Requisito para la obtención del registro calificado. (Art 6. Decreto 1295, 2010)	6
	Inversión en Investigación.	4		Participaciones.	4
	Desarrollo de planta física.	3		Campos de acción proyectos de investigación.	3
	<u>TOTAL</u>	4		<u>TOTAL</u>	4,3
	VENTAJA COMPETITIVA			ESTABILIDAD DEL ENTORNO	
	VARIABLE	VALOR		VARIABLE	VALOR
	Proyectos articulados con RSU.	-3		Apropiación de los lineamientos de sostenibilidad ambiental, establecidos por la NTC ISO 14001:2015.	-2
	Encuentros Tomasinos.	-3		Escasa relación de la institución con los egresados. (CESU, Acuerdo por lo superior).	-5
	Ciclo paseos USTA Tunja.	-2		Sistemas de información y documentación de procesos.	-4
	<u>TOTAL</u>	-2,7		<u>TOTAL</u>	-3,7

Fuente: Elaboración propia.

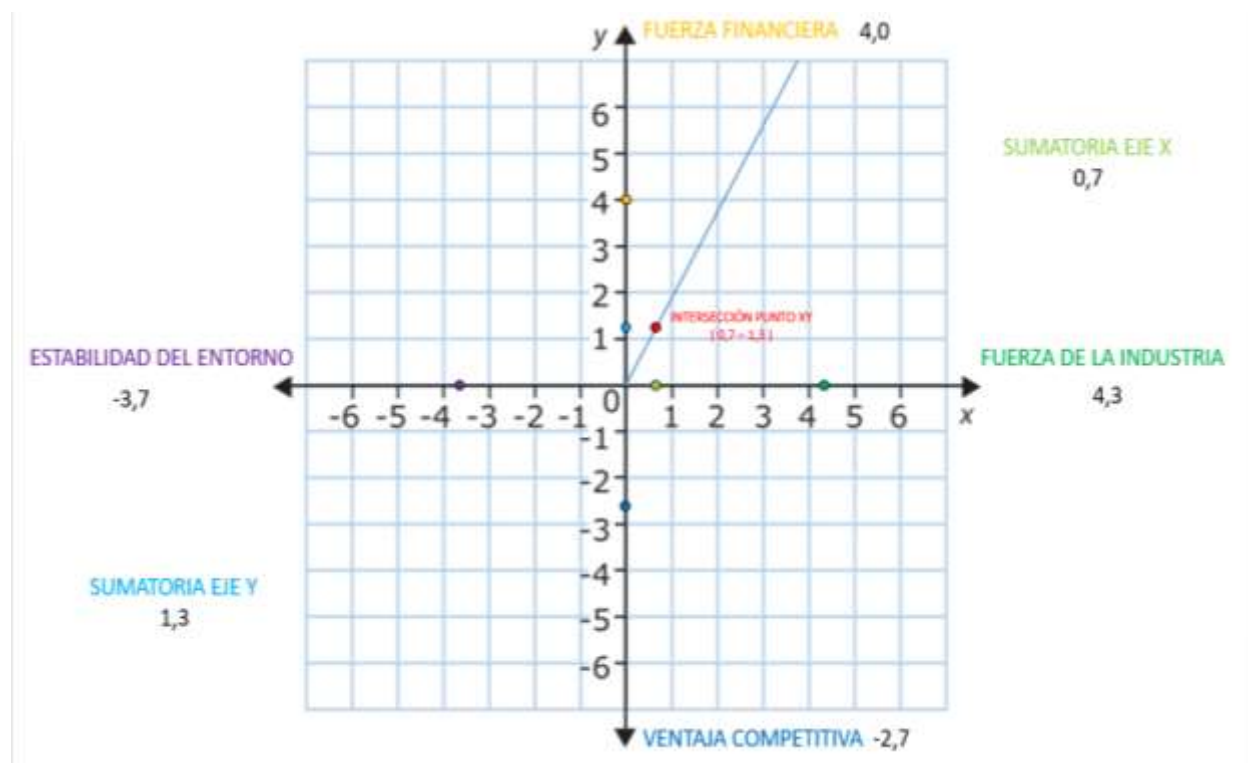


Figura 1. Matriz PEYEA para definir la posición estratégica de la organización por medio de la intersección entre los ejes X y Y situándose en el cuadrante que demuestra que una estrategia agresiva, es la más recomendada.

Dado que la intersección entre la sumatoria de los puntos “XY” se ubica en el primer cuadrante de la gráfica, la organización puede optar por una postura agresiva, lo cual indica que cuenta con fortalezas suficientes para aprovechar mejor los factores exógenos que aceleran el cambio del presente al futuro (oportunidades), superar las debilidades y evitar los factores exógenos que retrasan el cambio (amenazas). Se deberán contemplar estrategias como lo son el desarrollo del mercado, la penetración de mercado, la integración horizontal y la diversificación relacionada, que permitan potenciar el desarrollo de la organización. (David, Conceptos de Administración estratégica, 2008, pág. 240)

4.6 Formulación de la estrategia

4.6.1 Estrategia genérica competitiva de la organización. Para el desarrollo de la estrategia genérica competitiva se tendrán en cuenta las estrategias genéricas de Michael Porter y se optará por una estrategia del tercer tipo, es decir de enfoque o concentración, también conocidas como estrategias de segmentación. En las cuales la organización se enfoca en satisfacer las necesidades de segmentos bien definidos de la población. En el caso de la USTA Tunja los estudiantes del claustro universitario y del campus avenida universitaria. Además la aplicación de estrategias de penetración y desarrollo del mercado ofrecen ventajas de enfoque considerables. “Las estrategias de enfoque son las más eficaces cuando los consumidores tienen preferencias específicas o piden requisitos distintivos y cuando los rivales no intentan especializarse en el mismo segmento meta.” (David, Conceptos de Administración estratégica, 2008, pág. 192).

4.6.2 Matriz de la Planeación estratégica. Basado en los resultados obtenidos en la matriz de la posición estratégica (PEYEA), se construyó la MPEC, en donde se plantean las estrategias a evaluar según la postura estratégica de la organización, las cuales derivan en estrategias de desarrollo del mercado para la introducción de productos o servicios en nuevas áreas del mercado o nuevos mercados, la penetración del mercado para buscar una mayor participación por medio de mayores esfuerzos de marketing, la integración horizontal que busca un mayor control sobre la competencia y la diversificación relacionada que pretende agregar nuevos servicios pero relacionados a los ya existentes..

1. Primero en la columna izquierda se anota una lista de las oportunidades y amenazas externas clave de la empresa y de las fortalezas y debilidades internas. Esta información se toma directamente de las matrices de la etapa 1, de la MEFE y de la MEFI.

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

2. Se asignan ponderaciones de peso a cada factor clave interno y externo. Idénticas a las de la MEFE y la MEFI, se deben presentar en una columna justo a la derecha de los factores críticos externos e internos de Éxito.

3. Se examinan las matrices de la etapa 2 de conciliación (etapa 2, ver Anexo 2) y se identifican las estrategias alternativas que la organización debería considerar para poner en práctica. Se deben registrar en la fila superior de la MPEC. Se agrupan en conjuntos mutuamente excluyentes.

4. Luego se deben determinar las puntuaciones del grado de atractivo (PA) de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. El grado de atractivo se determinó mediante el examen de cada factor externo o interno clave, uno a la vez, respondiendo a la pregunta “¿afecta este factor la elección de las estrategias que habrán de implantarse?” De ser afirmativa la respuesta, se comparan las respuestas de acuerdo a ese factor clave, las puntuaciones de grado de atractivo se asignan a cada estrategia para determinar indicar el atractivo de una estrategia sobre las otras. La escala de puntuaciones del grado de atractivo es 1 (no atractiva), 2 (poco atractiva), 3 (razonablemente atractiva) y 4 (muy atractiva).

Se trabaja fila por fila para desarrollar la MPEC.

Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, (lo que indica que el factor clave respectivo no tiene ningún efecto sobre la opción específica que se haga), entonces no se asignan puntuaciones del grado de atractivo a las estrategias del conjunto. Se utiliza un guion para indicar que dicho factor no afecta la elección que se tome. Cabe recordar que si se asigna una puntuación PA a una estrategia, entonces hay que asignar puntuaciones a las demás, es decir si se asigna un guion, las demás de la fila deben recibir guion.

5. Se calculan las puntuaciones totales del grado de atractivo (PTA), estas se definen como el producto de multiplicar las ponderaciones (paso 2) por las puntuaciones del grado de atractivo (paso 4) de cada fila. Las puntuaciones totales del grado de atractivo indican el grado de atractivo relativo de cada estrategia alternativa, considerando solamente el efecto del factor adyacente critico externo e interno de éxito. Cuanta más alta la puntuación total del grado de atractivo, más atractiva la alternativa estrategia.

6. Finalmente se calcula la suma de total de las PTA en cada columna de la matriz. La STPA revela que estrategia es la más atractiva de cada conjunto de alternativas. Las puntuaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que podrían afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre las sumas totales de las puntuaciones del grado de atractivo en un conjunto dado e alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre otra.

Tabla 15. *Matriz MPEC*

		DESARROLLO DEL MERCADO		PENETRACIÓN DEL MERCADO		INTEGRACIÓN HORIZONTAL		DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA	
FACTORES CLAVES	Peso	Atractividad	PT A	Atractividad	PT A	Atractividad	PTA	Atractividad	PT A
Fortalezas.									
Selección.	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	4	0,16

Tabla 15. *Continuación*

Fortalecimiento de perfiles.	0,05	1	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15
Cualificación en herramientas virtuales al personal.	0,01	4	0,04	1	0,01	3	0,03	2	0,02
Evaluación docente.	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Impacto comunidad docente	0,04	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
Difusión de actividades.	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	1	0,08
Portafolio Servicios	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	1	0,05
Salud mental.	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
Programas convivencia y ciudadanía.	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
Programas de desarrollo del arte.	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	1	0,08
Cubrimiento de necesidades	0,02	4	0,08	3	0,06	2	0,04	1	0,02
Incentivos y auxilios económicos	0,01	3	0,03	4	0,04	1	0,01	2	0,02

Tabla 15. *Continuación*

Oportunidades									
Inmuebles propios de la universidad.	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Investigación	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
Requisito para la obtención del registro calificado. (Art 6. Decreto 1295, 2010)	0,08	4	0,32	1	0,08	3	0,24	2	0,16
El bienestar como un aporte al proceso educativo para el desarrollo integral y pluridimensional. (Ley 30, 1995)	0,06	1	0,06	2	0,12	4	0,24	3	0,18
Fomento de estrategias para la actividad física, el deporte y la recreación. (Ley 30, 1995)	0,08	2	0,16	4	0,32	1	0,08	3	0,24

Tabla 15. *Continuación*

Revisión o elaboración de una definición propia del bienestar .(Lineamientos de Política de Bienestar para instituciones de Educación Superior)(Ley 30, 1995)	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28	3	0,21
Respaldo de los directivos junto a ubicación estratégica cercana a la alta dirección y con la garantía de articulación entre las distintas áreas.(Lineamientos de Política de Bienestar para	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

instituciones
de
Educación
Superior)

Tabla 15. *Continuación*

Manejo eficiente, juicioso y colegiado de recursos evidenciado en sus estados financieros.	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
Campos de acción	0,05	-	-	-	-	-	-	-	-
proyectos de investigación									
Impacto social mediante la medición de proyectos.	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-
Cobertura de los servicios de bienestar en comunidad docente.	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24
Asignación personal	0,07	3	0,21	2	0,14	1	0,07	4	0,28

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

procesos de

RSU

Inversión en	0,06	2	0,12	1	0,06	3	0,18	4	0,24
Investigación									
n									

Tabla 15. Continuación

Desarrollo de planta física	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04	2	0,08
Apropiación de los lineamientos de sostenibilidad ambiental, establecidos por la NTC ISO 14001:2015.	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	1	0,07
Aplicación de políticas de consumo responsable y sostenible.	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
AMENAZAS									
Escasa relación de la institución con los egresados. (CESU, Acuerdo por lo superior)	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	3	0,15
Sistemas de información y documentación de procesos.	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	1	0,07
TOTAL			4,2	TOTAL	4,63	TOTAL	3,62	TOTAL	3,89

Fuente: Elaboración propia.

Tras una valoración de las variables que aceleran y retrasan el cambio del presente al futuro, en la matriz MEFE, demostrando que la empresa puede sacar ventaja de diversos factores del entorno. En adicional con los resultados de la MEFI donde se indica que la posición interna de la organización posee fortalezas, en variables como las actividades realizadas por el departamento de bienestar (torneos de tipo interno, los programas de desarrollo del arte y demás actividades que buscan la participación de la comunidad universitaria) sumado a la postura agresiva de la matriz PEYEA, una vez evaluada la matriz MPEC, se determina que la estrategia más adecuada es una que permita “aumentar la Penetración del Mercado por medio de la segmentación diversificada de los clientes”, dado que se cuenta con fortalezas internas y factores externos que permiten hacerlo, además de ser una de las estrategias contempladas en la Postura de la PEYEA.

5. Capítulo prospectiva

5.1 Análisis estructural

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

Tabla 16. *Listado de variables internas y externas*

Nº	LONG LABEL	SHORT LABEL	THEME
1	Selección.	Selección.	Depto. Gestión del Talento Humano

Tabla 16. *Continuación*

2	Fortalecimiento de perfiles.	Fort Perf	Depto. Gestión del Talento Humano
3	Inmuebles propios de la universidad.	Inmuebles	Tecnológico
4	Impacto comunidad docente	Impact Doc	Promoción y Bienestar
5	Portafolio Servicios.	Port Serv	Área de salud
6	Programas de Desarrollo del Arte.	Prog D Art	Área de Cultura
7	Ciclopaseos USTA Tunja.	Ciclopaseo	Área Deportes
8	Actividades Bienestar.	Activ Bien	Área Deportes
9	Promoción de servicios.	Prom Serv	Área Deportes
10	Cátedras Henry Didón.	Cat HD	Área Deportes
11	Participaciones.	Participar	Área Deportes
12	Torneos Internos.	Torneo Int	Área Deportes
13	Encuentros Tomasinos.	Encuentros	Depto. Evangelización y Cultura
14	Proyectos articulados con RSU.	Proyec RSU	Investigación
15	Registro Calificado.	Reg Calif	Político y Legal
16	Manejo eficiente, juicioso y colegiado de recursos evidenciado en sus estados financieros.	Man Recur	Económico
17	Fomento de Estrategias	Foment Est	Político y Legal
18	Impacto social mediante la medición de proyectos.	Imp Soc Pr	Sociales
19	Asignación personal procesos de RSU.	Pers RSU	Tecnológico
20	Inversión en Investigación.	Inver Inv	Tecnológico
21	Desarrollo de planta física.	Plant Fis	Tecnológico

Tabla 16. *Continuación*

22	Lineamientos de Sostenibilidad Ambiental.	Lin SostAm	Ecológico
23	Consumo Responsable.	Csmo Resp	Ecológico

Nota: En la tabla 14 se muestran 23 variables entre 13 internas y 10 externas, definidas para análisis.

5.1.2 Software MICMAC. Se compone de tres fases: definición de listado de variables, revisión de relación entre las variables, y revisión de las variables claves con el MICMAC.

Esta fase consiste en la identificación de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa (de realización fácil), y posteriormente por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación). (Godet & Durance , 2007)

5.1.3 Matriz MICMAC. La matriz de influencia directa (Ver, Figura 2) describe las relaciones de influencias directas entre variables que definen el sistema. Entre 23 variables 13 de carácter interno y 10 de carácter externo, se califica en cada una su grado de influencia sobre las otras 22; basados en los siguientes valores; 0, ninguna influencia; 1, influencia baja; 2, influencia media; 3, influencia alta.

	23 : Csmo Resp	22 : Lin SostAm	21 : Plant Fis	20 : Inver Inv	19 : Pers RSU	18 : Imp Soc Pr	17 : Foment Est	16 : Man Recur	15 : Reg Calif	14 : Proyec RSU	13 : Encuentros	12 : Torneo Int	11 : Participar	10 : Cat HD	9 : Prom Serv	8 : Activ Bien	7 : Ciclopaseo	6 : Prog D Art	5 : Port Serv	4 : Impact Doc	3 : Inmuebles	2 : Fort Perf	1 : Selecccion	
1 : Selecccion	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	0
2 : Fort Perf	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	2	0	1	1	2	2	0	0	3
3 : Inmuebles	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	0	2	1	2	1	2	2	0	0	0	1	0
4 : Impact Doc	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	1	0	0	0	0	0	0
5 : Port Serv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	2	0	1	2	1
6 : Prog D Art	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	2	2	0	0	0	0	0	1	1	1
7 : Ciclopaseo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	1	0	0	1	1	0	0	0
8 : Activ Bien	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	2	0	2	0	1	2	1	0	0	0
9 : Prom Serv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	0	1	2	2	1	0	1	0	0	0	0
10 : Cat HD	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	2	1	1	1	1	0	0	0
11 : Participar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0
12 : Torneo Int	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	3	0	2	0	1	0	3	0	0	0
13 : Encuentros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	0	1	1	1	0	0	0	0
14 : Proyec RSU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	1	2
15 : Reg Calif	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	0	2	2	0	1	0	1	2
16 : Man Recur	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1	2	2	1	3	2	2	2
17 : Foment Est	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1	2	0	2	0	0	1	0
18 : Imp Soc Pr	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
19 : Pers RSU	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2
20 : Inver Inv	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
21 : Plant Fis	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	1	1	3	3	1	2	1	3	1	0	0
22 : Lin SostAm	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	2	0	1	0
23 : Csmo Resp	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Figura 2. Matriz MICMAC.

5.1.4 Características de la matriz. En la figura 3 se encuentran las características de la matriz de análisis estructural, es importante mencionar que la tasa de relleno es inferior al 35%, fijado como límite, por lo que otorga validez al ejercicio.

INDICATOR	VALUE
Matrix size	23
Number of iterations	2
Number of zeros	344
Number of ones	112
Number of twos	57
Number of threes	16
Number of P	0
Total	185
Fillrate	34,97165%

Figura 3. Características de la matriz de análisis estructural.

5.1.5 Plano de influencias directas. En el Plano de Influencias / dependencias directas (Ver Figura 4). Se observa en el cuadrante inferior izquierdo, las variables de baja influencia y baja dependencia, que de ser necesario, ayudan a definir iniciativas que impulsen variables estratégicas.

En el superior izquierdo, las variables de alta influencia y de baja dependencia, estas se denominan variables externas, a las que en caso que lo requieran se les establece un plan de acción para obtener beneficio de estar o bien para mitigar los perjuicios que puedan ocasionar.

En el cuadrante inferior derecho, las variables de baja influencia y alta dependencia, también llamadas variables objetivo, pues estas pueden ser consideradas como estratégicas para el análisis de escenarios de acuerdo al planteamiento del problema.

Finalmente, el cuadrante superior derecho, de alta influencia y alta dependencia reúne las variables consideradas estratégicas para el problema definido, entre más arriba y a la derecha, mayor relevancia tomara para el análisis. En caso de que variables externas aparezcan en este cuadrante no deben ser consideradas como estratégicas.

Y en lo que corresponde al cuadrante superior derecho encontramos las variables de baja influencia y alta dependencia, consideradas estratégicas para el problema definido, en caso de que variables externas aparezcan en este cuadrante no deben ser consideradas como estratégicas.

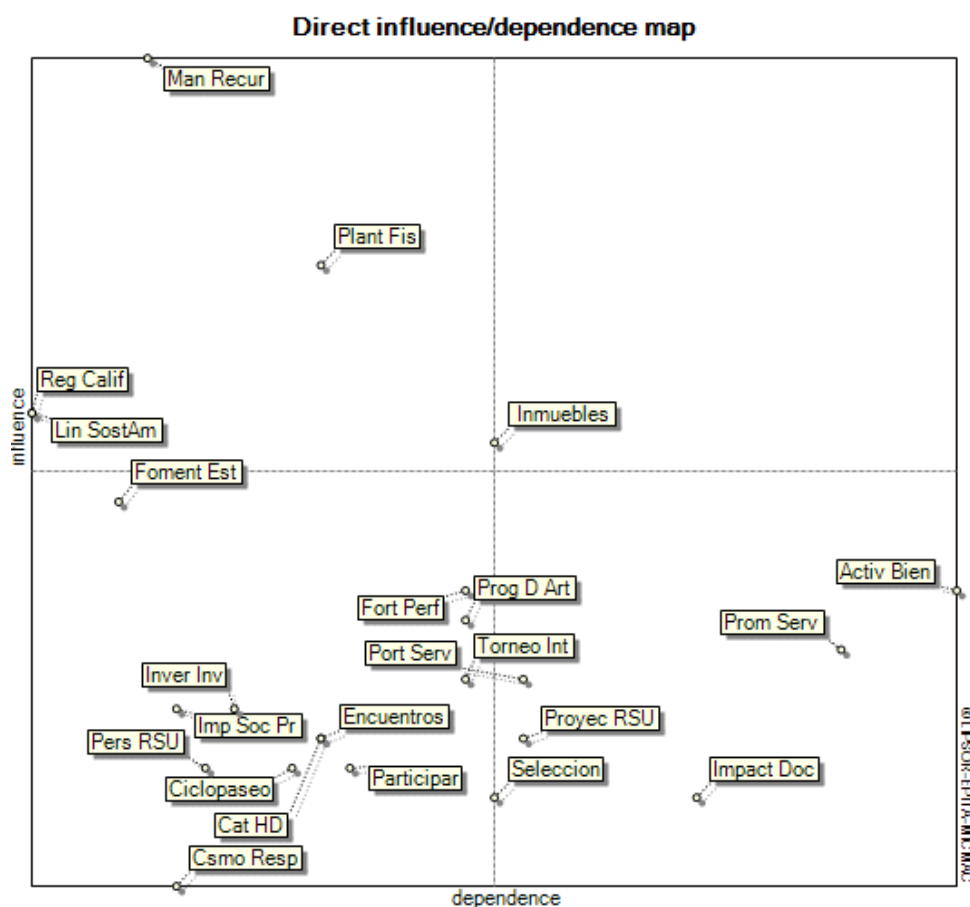


Figura 4. Plano de influencias/dependencias directas

5.1.6 Plano de influencias indirectas. La figura 5 presenta el Plano de influencias/dependencias indirectas, en el que los resultados presentados por el software muestran la capacidad de cada variable de moverse, respecto a sus influencias y dependencias indirectas, para el caso de análisis, la variable que se encontraba en este sector era de tipo exógeno por lo cual no se considera estratégica, mientras que las cuatro variables resultantes como variables objetivo conservan su posición tras el análisis de relaciones indirectas en el cuadrante inferior derecho, permitiendo que sean consideradas estratégicas.

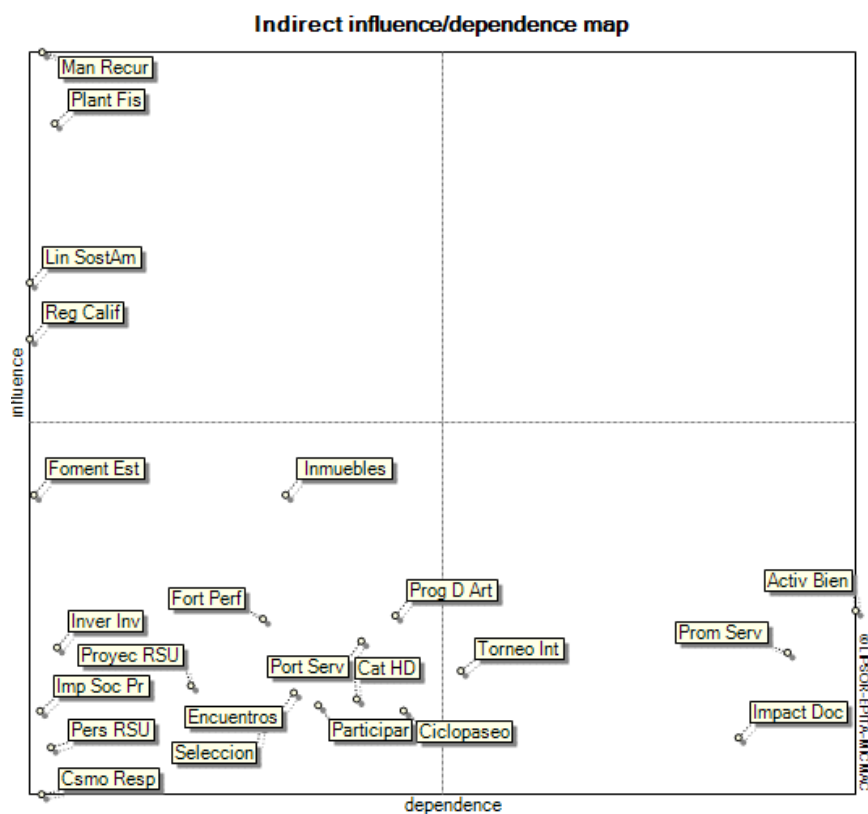


Figura 5. Plano de influencias/dependencias Indirectas.

5.1.7 Plano de desplazamientos. En el plano de desplazamientos es posible observar esta variación (Ver, Figura 6), el punto blanco indica la posición frente a las relaciones directas y el punto azul, su potencial desplazamiento frente a las relaciones indirectas. Permitiendo observar como la Promoción de servicios de bienestar, el impacto en la comunidad docente, los torneos internos y las actividades para la promoción de la salud y la actividad física conservar su posición como variables objetivo y se observa que no hay variables cuya movilidad les permita convertirse en estratégicas.

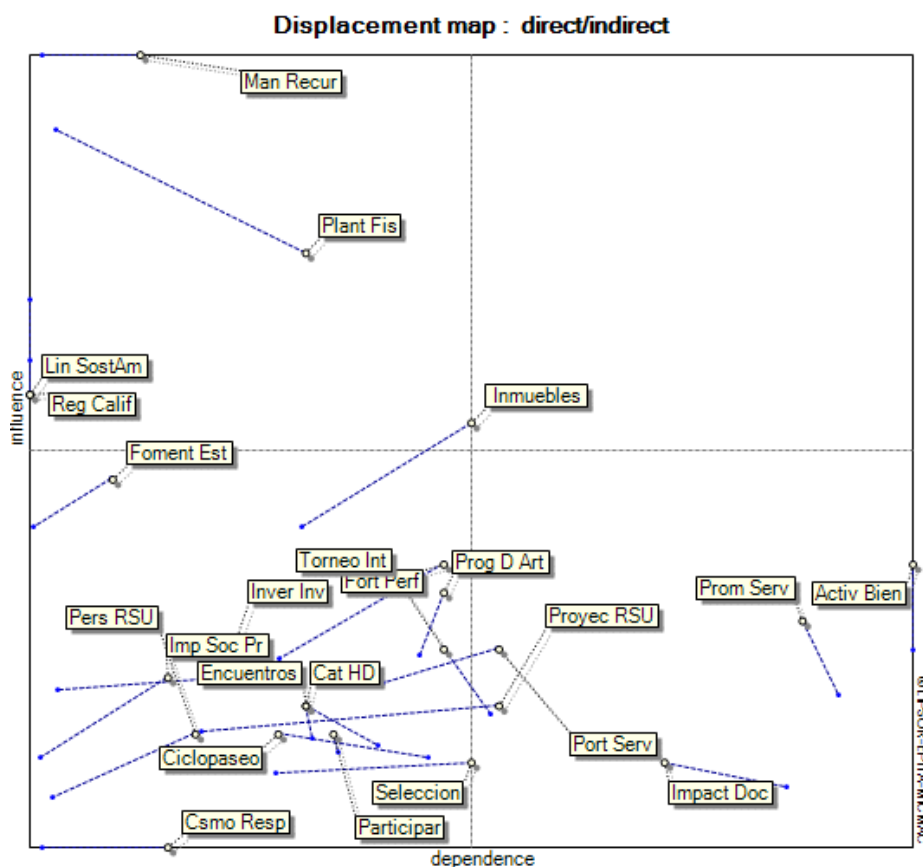


Figura 6. Plano de desplazamientos.

Se puede concluir que tras examinar los resultados del análisis hay una carencia de variables estratégicas por lo que las cuatro variables objetivo tomarán el carácter de estratégicas, que son:

(1) Promoción de Servicios, (2) Impacto Comunidad Docente, (3) Actividades Bienestar, (4) Torneos Internos, estas variables permiten generar un alto impacto en la comunidad tomasina, permitiendo alcanzar a toda la comunidad estudiantil en sus diversas modalidades.

5.1.8 Listado de variables estratégicas.

Tabla 17. *Listado de variables / actividades estratégicas*

Promoción de Servicios	Actividades Bienestar
Impacto Comunidad Docente	Torneos Internos

5.1.9 Descripción de variables estratégicas. Dentro de las variables estratégicas se han identificado cuatro que son:

1. Promoción de Servicios: Promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario para informar a comunidad tomasina por medio de muestras y exhibiciones realizadas a lo largo del año.

2. Impacto Comunidad Docente: Con el fin de aportar a una mejor calidad de vida y a la construcción de comunidad. Se logra una alta tasa de participación en las actividades realizadas por el departamento de promoción y bienestar universitario.

3. Actividades Bienestar: Actividades ejecutadas por parte del departamento de bienestar de gran impacto en la comunidad tomasina durante los periodos académicos para la promoción de la

salud y la actividad física como lo son los match para neo tomasinos, rallye y programas de acondicionamiento físico como el gimnasio al patio

4. Torneos Internos: Eventos de competición interna de tipo recreativo para la comunidad tomasina dónde participan estudiantes, docentes, administrativos y funcionarios.

5.2 Diseño y construcción de escenarios

5.2.1 Software SMIC. El software SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos Cruzados), está basado en el método Prob-Expert, desarrollado por Michel Godet en 1974, permite determinar propiedades simples y condicionadas de hipótesis, y sus 2^n combinaciones posibles, que al calificadas por expertos, permiten evaluar aquellas que merecen ser analizadas, teniendo en cuenta sus probabilidades de realización (La prospective "pensar y actuar de manera diferente", 2010).

5.2.2 Escenarios probables. Gracias al software SMIC – Prob – Expert es posible identificar según la probabilidad de ocurrencia, en este caso los 16 escenarios probables. Tras la calificación en grupo por parte de los cuatro expertos de la probabilidad de ocurrencia a las 4 variables según las diferentes hipótesis formuladas de cada una, se utiliza una escala de calificación: 0,1 hipótesis muy improbable; 0,3 hipótesis improbable; 0,5 existe duda sobre la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis; 0,7 hipótesis probable; y 0,9 hipótesis muy probable.

Tabla 18. *Grupo de expertos*

N°	Apellido	Nombre	Grupo	Peso
1	Alvarez	Roland	Bienestar USTA	1
2	Ortega	Harold	Bienestar USTA	1
3	Perez	Carolina	Bienestar USTA	1
4	Colmenares	Elkin	Bienestar USTA	1

Nota: Expertos y evaluadores

Tabla 19. Descripción de variables y definición de hipótesis

N°	Título largo	Título corto	Descripción
1	Actividades Bienestar	Activ Bien	- Que tan probable es que en 2023 bienestar realice un amplio número de actividades de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física? - Lograr, en promedio, 35 actividades de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física al año 2023. Si a 2019 ha realizado 23 actividades.
2	Promoción de Servicios	Prom Serv	- Qué tan probable es que toda la comunidad de la USTA Tunja conozca y esté al tanto de los servicios y programas ofertados por el Departamento de Promoción y Bienestar Universitario al año 2023? - Realizar 12 exhibiciones al año 2023 para la promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario. Si ha realizado 6 exhibiciones de gran magnitud al año 2019.
3	Impacto Comunidad Docente	Impact Doc	- Qué tan probable es que se origine una cultura de bienestar en la población docente para el año 2023? - Mantener la tasa de participación de la comunidad docente superior al 95% durante el año 2023. Si a 2019 mantiene una tasa de participación docente equivalente al 79%.
4	Torneos Internos	Torneo Int	- Qué tan probable es que se amplíe el número de competencias internas de tipo recreativo para la comunidad tomasina? - Organizar más de 20 torneos de competición interna en diferentes disciplinas para la comunidad universitaria en el año 2023. Si se han realizado 13 torneos internos al año 2019.

Nota: Nombre de la variable, nombre corto y descripción del planteamiento de diferentes hipótesis.

	Probabilidades
1 : Activ Bien	0,583
2 : Prom Serv	0,551
3 : Impact Doc	0,506
4 : Torneo Int	0,47

Figura 7. Probabilidad de ocurrencia – probabilidad simple por grupo de expertos.

	Activ Bien	Prom Serv	Impact Doc	Torneo Int
1 : Activ Bien	0,583	0,905	0,826	0,849
2 : Prom Serv	0,855	0,551	0,741	0,844
3 : Impact Doc	0,717	0,682	0,506	0,819
4 : Torneo Int	0,685	0,721	0,761	0,47

Figura 8. Probabilidad de ocurrencia – probabilidad condicionada positiva por grupo de expertos (SI-SI).

	Activ Bien	Prom Serv	Impact Doc	Torneo Int
1 : Activ Bien	0	0,188	0,334	0,347
2 : Prom Serv	0,126	0	0,355	0,29
3 : Impact Doc	0,212	0,292	0	0,229
4 : Torneo Int	0,171	0,163	0,172	0

Figura 9. Probabilidad de ocurrencia – probabilidad condicionada negativa por grupo de expertos (SI-NO).

	Bienestar USTA	Elkin	Carolina	Harold	Roland
1 : 1111	0,296	0,107	0,453	0,278	0,348
2 : 1110	0,053	0,057	0,022	0	0,133
3 : 1101	0,064	0,08	0,039	0,069	0,067
4 : 1100	0,085	0,089	0,068	0,09	0,095
5 : 1011	0,034	0,103	0,007	0,006	0,021
6 : 1010	0,035	0,077	0,031	0,03	0
7 : 1001	0,005	0,007	0	0	0,013
8 : 1000	0,011	0,041	0,002	0	0
9 : 0111	0,021	0,027	0,055	0	0
10 : 0110	0,005	0	0	0	0,022
11 : 0101	0,016	0	0,011	0,055	0
12 : 0100	0,01	0,029	0	0,01	0
13 : 0011	0,034	0,043	0,004	0,07	0,019
14 : 0010	0,028	0,04	0	0,028	0,045
15 : 0001	0	0	0	0	0
16 : 0000	0,302	0,299	0,309	0,364	0,238

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Figura 10. Escenarios probables por grupo.

Con el análisis realizado por el software SMIC tras las calificaciones de los expertos a las cuatro (4) hipótesis es posible identificar 16 escenarios probables. Cuyas probabilidades de ocurrencia se determinan por un sistema de calificación binario, donde 1 corresponde a la ocurrencia de la hipótesis, y 0 a la no ocurrencia, por ejemplo en el escenario 1 todas las hipótesis son cumplidas, con una probabilidad ponderada de 0,296. En el mismo sentido, en el escenario 16, ninguna de estas se cumple, con una probabilidad de análisis combinado de 0,302. El escenario donde todas las hipótesis se cumplen se denomina escenario optimista, y aquel donde ninguna se cumple, se denomina escenario pesimista.

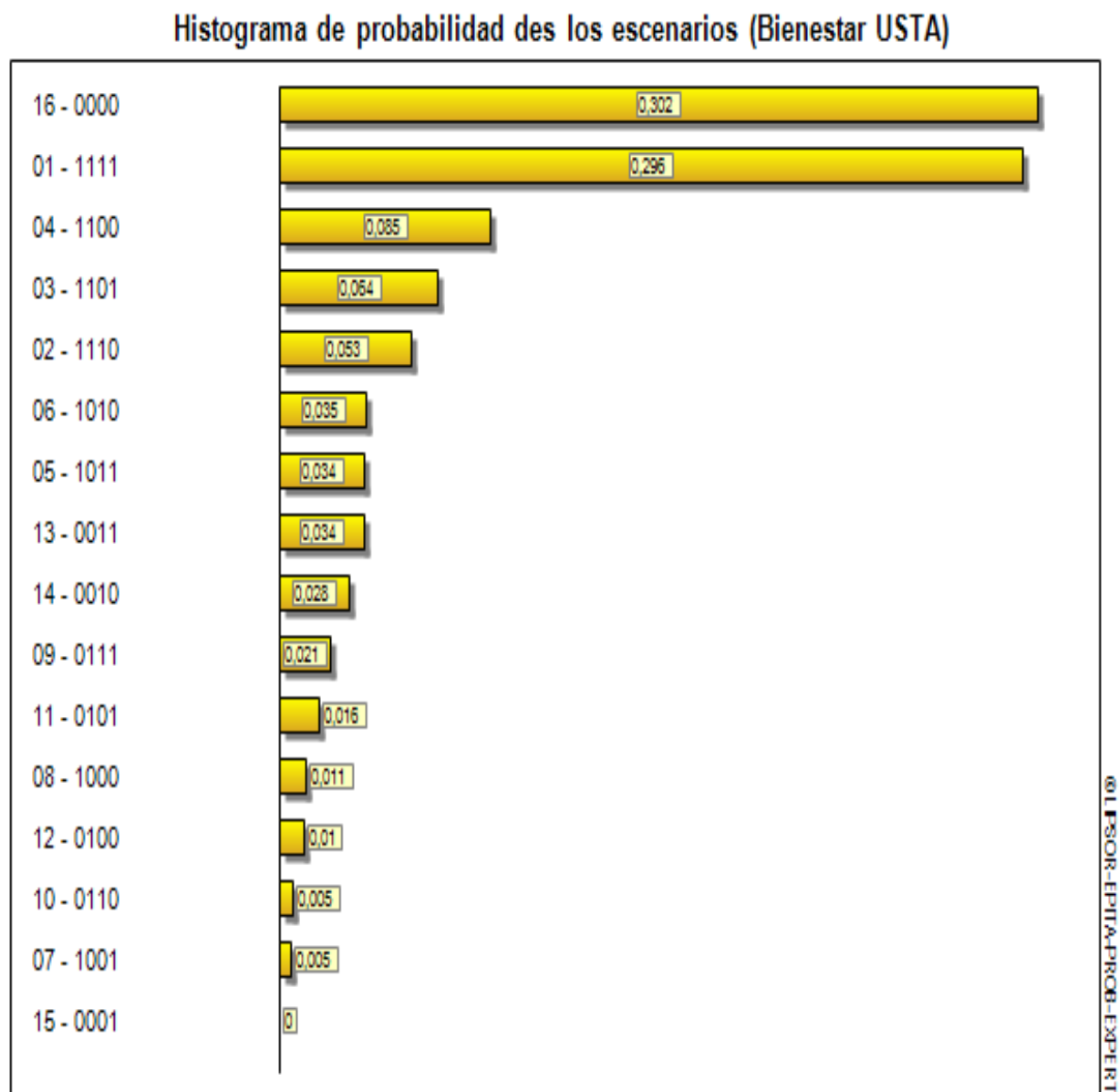


Figura 11. Histograma de probabilidad de los escenarios.

Al ordenar los resultados en un histograma, se evidencia de forma más clara la probabilidad de ocurrencia de cada escenario, para posteriormente evaluar el escenario más probable. Según los resultados en el histograma, el evento más probable es el correspondiente al escenario 16, es decir el escenario pesimista, el siguiente en grado de probabilidad seria el escenario 1, o escenario optimista, esto puede corresponder a que los expertos tienen posiciones divergentes respecto a la

valoración de cada hipótesis. Hay que recordar que las probabilidades evaluadas, son subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones de expertos.

Es importante recordar que “las probabilidades evaluadas son subjetivas, es decir, no se basan en frecuencias observadas sino en opiniones de expertos”.

5.2.3 Descripción causa-efecto del escenario más probable, escenario pesimista, escenario optimista, escenario deseable. Para el caso de estudio se analizarán el escenario pesimista, el escenario optimista y un escenario alterno, este último el cuarto en probabilidad de ocurrencia con 0,064, teniendo en cuenta que el escenario más probable y el escenario pesimista son coincidentes.

Tabla 20. *Escenarios probables a analizar*

Nº de Escenario	Resultado	Descripción	Tipo de Escenario	Probabilidad de Ocurrencia
16	0000	No se cumple ninguna hipótesis	Pesimista /Más Probable	30,2 %
01	1111	Se cumplen todas las hipótesis	Optimista	29,6 %
03	1101	Se cumplen todas las hipótesis menos la tercera	Alterno	6,4 %

5.2.3.1 *Análisis de escenario pesimista.*

Escenario: Pesimista / Más probable (0000)

Para el 2023, el Bienestar universitario de la USTA Tunja, no ha podido consolidarse como una cultura institucional en la comunidad universitaria, en la modalidad presencial, ni en las de distancia y virtual, siendo poco probable que la comunidad tomasina conozca todos los servicios ofertados por Bienestar e impidiendo que se logre la consecución de un amplio número de actividades de gran impacto para la promoción de la salud y la actividad física. Limitando así el número de competencias internas de tipo recreativo y afectando, también, a la tasa de participación docente. Evitando que se origine una cultura de bienestar.

Tabla 21. *Análisis escenario pesimista*

Causas (¿qué pasó en el camino?)	Consecuencias (implicaciones de la ocurrencia del escenario)
No se aplicaron las estrategias apropiadas, hubo un enfoque erróneo respecto a la oferta y portafolio de servicios. La falta de un estudio más profundo acerca del mercado, insidioso en que no se tomarán en cuenta las necesidades diferentes áreas del mercado.	En este escenario no se alcanza la visión a plenitud, viéndose afectados los objetivos e incluso la capacidad de cumplir la misión de la organización, al no alcanzar una óptima penetración el mercado se disminuye el impacto generado en la comunidad tomasina, dando como resultado un limitado número de actividades realizadas y un desconocimiento general de los servicios que brinda Bienestar.

5.2.3.2 *Análisis escenario optimista.*

Escenario: Optimista (1111)

Para el 2023, el Bienestar universitario de la USTA Tunja, se logra consolidar como una cultura institucional en la comunidad universitaria, tanto en la modalidad presencial, como en la de distancia y virtual, garantizando que toda la comunidad tomase conozca y aproveche los servicios ofertados por Bienestar permitiendo la consecución de un amplio número de actividades de gran impacto para la promoción de la salud y la actividad física. Facilitando realizar un gran número de competencias internas de tipo recreativo y manteniendo la tasa de participación docente casi a plenitud, generando así una cultura de Bienestar en la institución.

Tabla 22. *Análisis escenario optimista*

Causas (¿qué pasó en el camino?)	Consecuencias (implicaciones de la ocurrencia del escenario)
Las estrategias aplicadas fueron eficientes, se logró una correcta segmentación de mercado generándose diversos enfoques y una oferta diversificada de servicios, permitiendo alcanzar a todas las diferentes áreas del mercado.	Escenario en el que se logra a plenitud la misión de la organización, permitiendo alcanzar la visión deseada en el horizonte de tiempo proyectado, aumentando significativamente el impacto que genera la dependencia en la comunidad, posibilitando realizar un amplio número de actividades y garantizando que la comunidad esté al tanto y conozca los diferentes servicios que brinda Bienestar.

5.2.3.3 *Análisis escenario alterno/deseable.*

Escenario: Alterno / Deseable (1101)

Para el 2023, el Bienestar universitario de la USTA Tunja, no se ha logrado consolidar como una cultura institucional para toda la comunidad universitaria, tanto en la modalidad presencial, como en la de distancia y virtual, pero ha garantizado que toda la comunidad tomase y gran parte, aproveche los servicios ofertados por Bienestar, permitiendo la consecución de un amplio número de actividades de gran impacto para la promoción de la salud y la actividad física. Posibilitando realizar un gran número de competencias internas de tipo recreativo, sin embargo, no se ha logrado mantener una alta tasa de participación por parte de la comunidad docente.

Tabla 23. *Análisis escenario alterno / deseable*

Causas (¿qué pasó en el camino?)	Consecuencias (implicaciones de la ocurrencia del escenario)
Las estrategias aplicadas no han sido eficientes al 100%, se logró una segmentación de mercado por diversos enfoques aunque la oferta de servicios no fue suficientemente diversificada, permitiendo alcanzar a las diferentes áreas del mercado pero no a todas.	El escenario logra el éxito parcial de la misión y la visión de la organización, permitiendo realizar un amplio número de actividades y asegurando que la comunidad conozca la oferta de servicios de Bienestar. No obstante, no se incrementó la participación docente en las actividades, realizadas por la dependencia.

5.3 Construcción del escenario apuesta

5.3.1 Construcción del árbol de pertinencias

Tabla 24. *Árbol de pertinencias 1 matriz RICE*

Objetivo Estratégico 1: Lograr en promedio 35 actividades de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física al año 2023.

Reducir	Crear
El desconocimiento por parte de la comunidad estudiantil.	Estrategias de inclusión.
La alta tasa de inasistencia.	Actividades multidisciplinarias.
Incrementar	Eliminar
El número de participantes en las diferentes actividades.	Información ineficiente.
El número de colaboradores.	Apatía de estudiantes hacia las actividades.

Tabla 25. *Árbol de pertinencias 2 matriz RICE*

Objetivo Estratégico 2: Realizar 12 exhibiciones de gran magnitud al año 2023 para la promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario.

Reducir	Crear
Los medios de comunicación impresos.	Diseñar propuestas de penetración de mercado.
La inadvertencia de los servicios prestados y actividades organizadas por el dpto. De Bienestar.	Establecer estrategias de mercadeo digital.
Incrementar	Eliminar
La integración con las facultades académicas.	La falta de planeación.
Los canales de comunicación con el cliente.	Canales de comunicación poco eficientes.

Tabla 26. *Árbol de pertinencias 3 matriz RICE*

Objetivo Estratégico 3: Mantener la tasa de participación de la comunidad docente superior al 95% durante el año 2023.

Reducir	Crear
Formulación de actividades para pocos funcionarios.	Estrategias de fidelización.
La falta de interés de algunos funcionarios.	Identidad Institucional.
Incrementar	Eliminar
Capacidad de adaptación a las actividades realizadas.	Estacionalidad de la demanda de una parte de la comunidad.
El número de actividades que están teniendo alto grado de participación.	Portafolio de servicios estático.

Tabla 27. *Árbol de pertinencias 4 matriz RICE*

Objetivo Estratégico 4: Organizar más de 21 torneos de competición interna en diferentes disciplinas para la comunidad universitaria en el año 2023.

Reducir	Crear
Participaciones espontaneas.	Torneos Interdisciplinarios.
Riesgos por factores naturales externos (lluvia, noche).	Medios de difusión especializados.
Incrementar	Eliminar
Participación por parte de la comunidad estudiantil.	Riesgos deportivos (relacionados a la actividad física como lesiones y/o desgarres).
Competencia interna.	La posibilidad de juego sucio.

5.3.2 Formulación de acciones estratégicas.

Tabla 28. *Formulación objetivo estratégico 1*

Objetivo Estratégico 1	Acciones Estratégicas
Lograr en promedio 35 actividades de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física al año 2023.	Mejorar los canales de información para reducir desconocimiento de las actividades de promoción de salud y actividad física realizada por bienestar.
	Incrementar la frecuencia de transmisión de la información sobre las actividades de promoción a realizar.
	Analizando las necesidades reales del mercado.
	Verificar franjas horarias que garanticen disponibilidad de tiempo para la realización de actividades.
	Realizar actividades en los diferentes espacios/escenarios de la universidad.
	Brindar permisos académicos durante los espacios de las actividades.
	Contar con la colaboración de docentes al momento de realizar las actividades.
	Respaldo de directivos en la ejecución de los programas de promoción de salud y actividad física.
	Aprovechamiento del social media y otras tecnologías para acercarse al mercado.
	Implementación de juegos tradicionales para la realización de actividad física.
	Articular actividades con programas de desarrollo del arte.
	Articular actividades con la facultad de cultura física, recreación y deporte.
	Implementar controles sobre el manejo de información que se comparte a cerca de las actividades.
	Medir la vigencia de la información compartida sobre actividades a realizar.
	Diseñar propuestas innovadoras de prácticas y disciplinas deportivas.
	Generando estímulos interpersonales e intergrupales para incentivar la participación.

Tabla 29. *Formulación objetivo estratégico 2*

Objetivo Estratégico 2	Acciones Estratégicas
Realizar 12 exhibiciones de gran magnitud al año 2023 para la promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario.	Uso de herramientas interactivas para la promoción de los servicios.
	Nuevos modelos de comunicación para socializar y promocionar los servicios de bienestar.
	Actualización constante de la información, a cerca de servicios brindados por el departamento.
	Divulgación permanente de servicios ofertados por los diferentes medios de información.
	Coordinar cronogramas con decanos de facultades, para realizar muestras y promover el departamento.
	Divulgación de servicios por facultad, a través de charlas generales de los servicios ofertados y específicas sobre lo que pueden sacar provecho inmediato.
	Transmitir por medios audiovisuales de la universidad (magazine de la USTA,santoto te cuenta, boletín tomasino, pantallas de la universidad y la emisora)
	Aprovechar a los clientes actuales como impulsores (voz a voz)
	Exhibiciones de disciplinas deportivas emergentes, para promover los servicios de Bienestar.
	Mejorar el desarrollo de contenidos de social media, pasar de fotos a GIFS o videos, mejorar la edicion de los videos para aumentar el nivel de impacto.
	Fortalecer la oferta digital de la organización.(a través de redes, fb,ig, twitter, youtube).
	Mejorar el área de comunicación y relacionamiento digital.
	Verificación de horarios en las diferentes jornadas académicas. Para hacer difusión de los servicios en horas muertas.
	Elaborar informes sobre el grado de impacto de las campañas realizadas.
	Midiendo el nivel de impacto en cada segmento de la comunidad. Por medio de encuestas.
	Priorizando el público objetivo para determinados servicios, de forma demográfica o por localización.

Tabla 30. *Formulación objetivo estratégico 3*

Objetivo Estratégico 3	Acciones Estratégicas
Mantener la tasa de participación de la comunidad docente superior al 95% durante el año 2023.	Mejorando los procesos de planeación de actividades. De forma tal que permitan la inclusión de toda la comunidad docente.
	Reformular actividades con baja participación. Para saber si es posible incrementarla.
	Implementando estrategias de participación e integración durante pausas activas.
	Divulgación de actividades por medio de los compañeros de trabajo para fomentar la participación de los demás docentes.
	Realizar actividades por rangos de edad y/o género, logrando así segmentar la oferta de servicios.
	Innovando en los programas realizados.
	Fomentar los torneos para docentes.
	Fomentar las pausas activas.
	Estimulando la generación de ideas y propuestas de mejora para los servicios brindadas por la comunidad docente.
	Brindando reconocimientos por participación y compromiso de los docentes.
	Detalles emocionales como tener en cuenta fechas significativas y especiales.
	Destacar experiencias exitosas de los docentes.
	Incrementar el uso de tecnologías para vincular en las actividades a toda la comunidad.
	Alianzas estratégicas con otras áreas como evangelización que permitan realizar actividades diversas.
	Revisión de indicadores del portafolio de servicios, para mantenerlo en constante actualización.
	Mejorar los sistemas de evaluación de los servicios brindados, para renovarlos de ser necesario.

Tabla 31. *Formulación objetivo estratégico 4*

Objetivo Estratégico 4	Acciones Estratégicas
Organizar más de 21 torneos de competición interna en diferentes disciplinas para la comunidad universitaria en el año 2023.	Reconociendo la participación permanente en los torneos organizados por la institución.
	Fortaleciendo la oferta actual de competencias internas, con nuevas modalidades y disciplinas deportivas.
	Mayor disponibilidad de los escenarios para la realización de competencias.
	Adaptación de los escenarios para que no sean afectados por factores climáticos externos.
	Mejorar premiaciones de los torneos internos.
	Mejorando la adaptabilidad de las actividades realizadas, para que se logre una fácil y rápida incorporación a las mismas.
	Garantizando una afluencia de público para las competencias, brindando un carácter más social y real en el sentido de competencia.
	Selección de participantes destacados para constituir equipos institucionales, de los cuales no formen parte de dichos equipos.
	Disciplinas deportivas individuales.
	Juegos de mesa y otras modalidades.
	Cubrimiento de los encuentros por parte de comunicaciones.
	Generar contenido para social media.
	Guiar estiramientos y calentamientos antes y después de los encuentros para prevenir percances.
	Implementar el uso de equipo protector de ser requerido.
	Instruir sobre el reglamento y dinámicas de juego a los participantes y espectadores.
	Implementar veedores en las justas que garanticen el correcto desarrollo de las actividades.

5.3.3 Matriz IGO

Tabla 32. *Matriz de importancia y gobernabilidad en un horizonte de tiempo*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad	Tiempo de ejecución
1	Mejorar los canales de información para reducir el desconocimiento de las actividades de promoción de la salud y la actividad física realizada por bienestar.	70	50	Mediano plazo
2	Incrementar la frecuencia de transmisión de la información sobre las actividades de promoción a realizar.	50	70	Corto plazo
3	Analizando las necesidades reales del mercado.	100	70	Ejecución Inmediata
4	Verificar franjas horarias que garanticen disponibilidad de tiempo para la realización de actividades.	100	50	Mediano plazo
5	Realizar actividades en los diferentes espacios/escenarios de la universidad.	70	70	Corto plazo
6	Brindar permisos académicos durante los espacios de las actividades.	50	30	Largo Plazo
7	Contar con la colaboración de docentes al momento de realizar las actividades.	70	30	Mediano plazo
8	Respaldo de directivos en la ejecución de los programas de promoción de salud y actividad física.	100	30	Mediano plazo
9	Aprovechamiento del social media y otras tecnologías para acercarse al mercado.	100	70	Ejecución Inmediata

Tabla 32. *Continuación*

10	Implementación de juegos tradicionales para la realización de actividad física.	70	70	Corto plazo
11	Articular actividades con programas de desarrollo del arte.	50	70	Mediano plazo
12	Articular actividades con la facultad de cultura física , recreación y deporte.	100	50	Mediano plazo
13	Implementar controles sobre el manejo de información que se comparte a cerca de las actividades.	70	100	Ejecución Inmediata
14	Medir la vigencia de la información compartida sobre actividades a realizar.	70	100	Ejecución Inmediata
15	Diseñar propuestas innovadoras de prácticas y disciplinas deportivas.	70	100	Corto plazo
16	Generando estímulos interpersonales e intergrupales para incentivar la participación.	70	30	Mediano plazo
17	Uso de herramientas interactivas para la promoción de los servicios.	50	70	Corto plazo
18	Nuevos modelos de comunicación para socializar y promocionar los servicios de bienestar.	70	70	Corto plazo
19	Actualización constante de la información, acerca de servicios brindados por el departamento.	70	100	Ejecución Inmediata
20	Divulgación permanente de servicios ofertados por los diferentes medios de información.	70	70	Ejecución Inmediata o corto plazo
21	Coordinar cronogramas con decanos de facultades, para realizar muestras y promover el departamento.	100	30	Mediano plazo

Tabla 32. *Continuación*

22	Divulgación de servicios por facultad, a través de charlas generales de los servicios ofertados y específicas sobre los que pueden sacar provecho inmediato.	50	50	Mediano plazo o largo plazo
23	Transmitir por medios audiovisuales de la universidad (magazine de la USTA, santoto te cuenta, boletín tomasino, pantallas de la universidad y la emisora)	70	50	Mediano plazo
24	Aprovechar a los clientes actuales como impulsores (voz a voz)	70	30	Mediano plazo
25	Exhibiciones de disciplinas deportivas emergentes, para promover los servicios de Bienestar.	100	100	Ejecución Inmediata
26	Mejorar el desarrollo de contenidos de social media, pasar de fotos a GIFS o videos, mejorar la edición de los videos para aumentar el nivel de impacto.	70	50	Mediano Plazo
27	Fortalecer la oferta digital de la organización.(a través de redes, fb,ig, twitter, youtube).	70	70	Corto plazo
28	Mejorar el área de comunicación y relacionamiento digital.	70	30	Mediano Plazo
29	Verificación de horarios en las diferentes jornadas académicas. Para hacer difusión de los servicios en horas muertas.	100	70	Ejecución Inmediata
30	Elaborar informes sobre el grado de impacto de las campañas realizadas.	100	70	Corto Plazo

Tabla 32. *Continuación*

31	Midiendo el nivel de impacto en cada segmento de la comunidad.	70	50	Mediano Plazo
	Por medio de encuestas.			
32	Priorizando el público objetivo para determinados servicios, de forma demográfica o por localización.	50	30	Largo Plazo
33	Mejorando los procesos de planeación de actividades. De forma tal que permitan la inclusión de toda la comunidad docente.	70	100	Ejecución Inmediata
34	Reformular actividades con baja participación. Para saber si es posible incrementarla.	70	70	Corto Plazo
35	Implementando estrategias de participación e integración durante pausas activas.	70	70	Mediano Plazo
36	Divulgación de actividades por medio de los compañeros de trabajo para fomentar la participación de los demás docentes.	50	30	Mediano Plazo
37	Realizar actividades por rangos de edad y/o género, logrando así segmentar la oferta de servicios.	50	50	Largo Plazo
38	Innovando en los programas realizados.	50	50	Largo Plazo
39	Fomentar los torneos para docentes.	70	70	Corto Plazo
40	Fomentar las pausas activas.	70	100	Ejecución Inmediata
41	Estimulando la generación de ideas y propuestas de mejora para los servicios, brindadas por la comunidad docente.	100	30	Mediano Plazo
42	Brindando reconocimientos por participación y compromiso de los docentes.	70	50	Mediano Plazo

Tabla 32. *Continuación*

43	Detalles emocionales como tener en cuenta fechas significativas y especiales.	50	30	Mediano Plazo
44	Destacar experiencias exitosas de los docentes.	50	30	Mediano Plazo
45	Incrementar el uso de tecnologías para vincular en las actividades a toda la comunidad.	70	30	Mediano Plazo
46	Alianzas estratégicas con otras áreas como evangelización que permitan realizar actividades diversas.	50	50	Mediano plazo
47	Revisión de indicadores del portafolio de servicios, para mantenerlo en constante actualización.	70	70	Mediano Plazo
48	Mejorar los sistemas de evaluación de los servicios brindados, para renovarlos de ser necesario.	50	50	Mediano Plazo
49	Reconociendo la participación permanente en los torneos organizados por la institución.	50	70	Mediano Plazo
50	Fortaleciendo la oferta actual de competencias internas, con nuevas modalidades y disciplinas deportivas.	50	50	Mediano plazo
51	Mayor disponibilidad de los escenarios para la realización de competencias.	70	50	Mediano Plazo
52	Adaptación de los escenarios para que no sean afectados por factores climáticos externos.	70	30	Mediano Plazo
53	Mejorar premiaciones de los torneos internos.	100	70	Corto Plazo

Tabla 32. *Continuación*

54	Mejorando la adaptabilidad de las actividades realizadas, para que se logre una fácil y rápida incorporación a las mismas.	50	70	Mediano plazo
55	Garantizando una afluencia de público para las competencias, brindando un carácter más social y real en el sentido de competencia.	50	30	Mediano plazo
56	Selección de participantes destacados para constituir equipos institucionales, de los cuales no formen parte de dichos equipos.	30	70	Largo plazo
57	Disciplinas deportivas individuales.	70	100	Corto Plazo
58	Juegos de mesa y otras modalidades.	100	100	Ejecución Inmediata
59	Cubrimiento de los encuentros por parte de comunicaciones.	50	30	Largo Plazo
60	Generar contenido para social media.	50	70	Mediano Plazo
61	Guiar estiramientos y calentamientos antes y después de los encuentros para prevenir percances.	50	100	Corto Plazo
62	Implementar el uso de equipo protector de ser requerido.	50	50	Mediano plazo
63	Instruir sobre el reglamento y dinámicas de juego a los participantes y espectadores.	50	70	Corto Plazo
64	Implementar veedores en las justas que garanticen el correcto desarrollo de las actividades.	50	50	Mediano Plazo

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

La matriz de importancia y gobernabilidad muestra que acciones tales como la actualización constante de la información acerca de los servicios brindados por el departamento de bienestar, la mejora en los procesos de planeación de actividades que permitan inclusión de la toda comunidad docente como el fomento de las pausas activas, la medición de la vigencia de la información sobre las actividades a realizar o la implementación de juegos tradicionales o de mesa. Pueden permitir identificar factores y competencias clave que permitan la optimización de los recursos existentes y el impacto en la comunidad para establecer un plan estratégico prospectivo al año 2023.

5.3.4 Consolidación del árbol de pertinencias.

Tabla 33. *Árbol de pertinencias*

Para el 2023, el Bienestar universitario de la USTA Colombia, se consolidará como una cultura institucional en la comunidad universitaria, tanto en la modalidad presencial, como en la de distancia y virtual, posibilitando el desarrollo humano, las transformaciones sociales y culturales a nivel local, regional, nacional e internacional y que posteriormente sirva como referente nacional de las políticas del bienestar universitario de la educación superior.

Propósito	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Horizonte de Tiempo
Establecer un plan estratégico prospectivo del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja. Con el fin de identificar factores y competencias clave que permitan optimizar los recursos existentes y el impacto en la comunidad tomasina al año 2023.	Lograr en promedio 35 actividades de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física al año 2023.	Mejorar los canales de información para reducir desconocimiento de las actividades de promoción de salud y actividad física realizada por bienestar.	Mediano plazo
		Incrementar la frecuencia de transmisión de la información sobre las actividades de promoción a realizar.	Corto plazo
		Analizando las necesidades reales del mercado.	Ejecución Inmediata
		Verificar franjas horarias que garanticen disponibilidad de tiempo para la realización de actividades.	Mediano plazo
		Realizar actividades en los diferentes espacios/escenarios de la universidad.	Corto plazo
		Brindar permisos académicos durante los espacios de las actividades.	Largo Plazo
		Contar con la colaboración de docentes al momento de realizar las actividades.	Mediano plazo
		Respaldo de directivos en la ejecución de los programas de promoción de salud y actividad física.	Mediano plazo

Tabla 33. Continuación

Propósito	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Horizonte de Tiempo
Establecer un plan estratégico prospectivo del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja. Con el fin de identificar factores y competencias clave que permitan optimizar los recursos existentes y el impacto en la comunidad tomasina al año 2023.	Lograr en promedio 35 actividades de gran impacto en la comunidad tomasina para la promoción de la salud y la actividad física al año 2023.	Aprovechamiento del social media y otras tecnologías para acercarse al mercado.	Ejecución Inmediata
		Implementación de juegos tradicionales para la realización de actividad física.	Corto plazo
		Analizando las necesidades reales del mercado.	Ejecución Inmediata
		Articular actividades con la facultad de cultura física, recreación y deporte.	Mediano plazo
		Implementar controles sobre el manejo de información que se comparte a cerca de las actividades.	Ejecución Inmediata
		Medir la vigencia de la información compartida sobre actividades a realizar.	Ejecución Inmediata
		Diseñar propuestas innovadoras de prácticas y disciplinas deportivas.	Corto plazo
		Generando estímulos interpersonales e intergrupales para incentivar la participación.	Mediano plazo
		Uso de herramientas interactivas para la promoción de los servicios.	Corto plazo
		Nuevos modelos de comunicación para socializar y promocionar los servicios de bienestar.	Corto plazo
		Actualización constante de la información, a cerca de servicios brindados por el departamento.	Ejecución Inmediata
		Divulgación permanente de servicios ofertados por los diferentes medios de información.	Ejecución Inmediata o corto plazo
		Coordinar cronogramas con decanos de facultades, para realizar muestras y promover el departamento.	Mediano plazo
	Realizar 12 exhibiciones de gran magnitud al año 2023 para la promoción de los servicios brindados por el departamento de bienestar universitario.	Divulgación de servicios por facultad, a través de charlas generales de los servicios ofertados y específicas sobre lo que pueden sacar provecho inmediato.	Mediano plazo o largo plazo

Tabla 33. Continuación

Propósito	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Horizonte de Tiempo
Establecer un plan estratégico prospectivo del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja. Con el fin de identificar factores y competencias clave que permitan optimizar los recursos existentes y el impacto en la comunidad tomasina al año 2023.	Realizar 12 exhibiciones de gran magnitud al año 2023 para la promoción de los servicios brindados por el departamento de promoción y bienestar universitario.	Transmitir por medios audiovisuales de la universidad (magazine de la USTA, Santoto te cuenta, boletín tomasino, pantallas de la universidad y la emisora)	Mediano plazo
		Aprovechar a los clientes actuales como impulsores (voz a voz)	Mediano plazo
		Exhibiciones de disciplinas deportivas emergentes, para promover los servicios de Bienestar.	Ejecución Inmediata
		Mejorar el desarrollo de contenidos de social media, pasar de fotos a GIFS o videos, mejorar la edición de los videos para aumentar el nivel de impacto.	Mediano Plazo
		Mejorar el desarrollo de contenidos de social media, pasar de fotos a GIFS o videos, mejorar la edición de los videos para aumentar el nivel de impacto.	Mediano Plazo
		Fortalecer la oferta digital de la organización.(a través de redes, fb,ig, twitter, youtube).	Corto plazo
		Mejorar el área de comunicación y relacionamiento digital.	Mediano Plazo
		Verificación de horarios en las diferentes jornadas académicas. Para hacer difusión de los servicios en horas muertas.	Ejecución Inmediata
		Elaborar informes sobre el grado de impacto de las campañas realizadas.	Corto Plazo
		Midiendo el nivel de impacto en cada segmento de la comunidad. Por medio de encuestas..	Mediano Plazo
	Mantener la tasa de participación de la comunidad docente superior al 95% durante el año 2023.	Priorizando el público objetivo para determinados servicios, de forma demográfica o por localización.	Largo Plazo
		Mejorando los procesos de planeación de actividades. De forma tal que permitan la inclusión de toda la comunidad docente.	Ejecución Inmediata
		Reformular actividades con baja participación. Para saber si es posible incrementarla.	Corto Plazo
		Implementando estrategias de participación e integración durante pausas activas.	Mediano Plazo
		Divulgación de actividades por medio de los compañeros de trabajo para fomentar la participación de los demás docentes.	Mediano Plazo

Tabla 33. Continuación

Propósito	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Horizonte de Tiempo
Establecer un plan estratégico prospectivo del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja. Con el fin de identificar factores y competencias clave que permitan optimizar los recursos existentes y el impacto en la comunidad tomasina al año 2023.	Mantener la tasa de participación de la comunidad docente superior al 95% durante el año 2023.	Realizar actividades por rangos de edad y/o género, logrando así segmentar la oferta de servicios.	Largo Plazo
		Innovando en los programas realizados.	Largo Plazo
		Fomentar los torneos para docentes.	Corto Plazo
		Fomentar las pausas activas.	Ejecución Inmediata
		Estimulando la generación de ideas y propuestas de mejora para los servicios brindadas por la comunidad docente.	Mediano Plazo
		Brindando reconocimientos por participación y compromiso de los docentes.	Mediano Plazo
		Detalles emocionales como tener en cuenta fechas significativas y especiales.	Mediano Plazo
		Destacar experiencias exitosas de los docentes.	Mediano Plazo
		Incrementar el uso de tecnologías para vincular en las actividades a toda la comunidad.	Mediano Plazo
		Alianzas estratégicas con otras áreas como evangelización que permitan realizar actividades diversas.	Mediano plazo
	Organizar más de 21 torneos de competición interna en diferentes disciplinas para la comunidad universitaria en el año 2023.	Revisión de indicadores del portafolio de servicios, para mantenerlo en constante actualización.	Mediano Plazo
		Mejorar los sistemas de evaluación de los servicios brindados, para renovarlos de ser necesario.	Mediano Plazo
		Reconociendo la participación permanente en los torneos organizados por la institución.	Mediano Plazo
		Fortaleciendo la oferta actual de competencias internas, con nuevas modalidades y disciplinas deportivas.	Mediano plazo
		Mayor disponibilidad de los escenarios para la realización de competencias.	Mediano Plazo
		Adaptación de los escenarios para que no sean afectados por factores climáticos externos.	Mediano Plazo
		Mejorar premiaciones de los torneos internos.	Corto Plazo
		Mejorando la adaptabilidad de las actividades realizadas, para que se logre una fácil y rápida incorporación a las mismas.	Mediano plazo

Tabla 33. *Continuación*

Propósito	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Horizonte de Tiempo
Establecer un plan estratégico prospectivo del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja. Con el fin de identificar factores y competencias clave que permitan optimizar los recursos existentes y el impacto en la comunidad tomasina al año 2023.	Organizar más de 21 torneos de competición interna en diferentes disciplinas para la comunidad universitaria en el año 2023.	Garantizando una afluencia de público para las competiciones, brindando un carácter más social y real en el sentido de competencia.	Mediano plazo
		Selección de participantes destacados para constituir equipos institucionales, de los cuales no formen parte de dichos equipos.	Largo plazo
		Disciplinas deportivas individuales.	Corto Plazo
		Juegos de mesa y otras modalidades.	Ejecución Inmediata
		Cubrimiento de los encuentros por parte de comunicaciones.	Largo Plazo
		Generar contenido para social media.	Mediano Plazo
		Guiar estiramientos y calentamientos antes y después de los encuentros para prevenir percances.	Corto Plazo
		Implementar el uso de equipo protector de ser requerido.	Mediano plazo
		Instruir sobre el reglamento y dinámicas de juego a los participantes y espectadores.	Corto Plazo
		Implementar veedores en las justas que garanticen el correcto desarrollo de las actividades.	Mediano Plazo

Fuente: Elaboración propia.

6. Conclusiones

Se identifica que la situación del Departamento de Promoción y Bienestar Institucional de la Universidad Santo Tomás seccional Tunja posibilita el aprovechamiento de factores de cambio exógenos por medio de las fortalezas internas las cuales contribuyen a la mitigación de factores amenazantes exógenos y a contrarrestar debilidades internas, de igual forma se evidencia que posee una postura ética que concuerda con la misión y visión que se ha planteado. Sin embargo, el limitado número de indicadores, de los cuales algunos surgieron tras el análisis tendencial de variables, se evidencia como una oportunidad de mejora para la organización. Cabe resaltar que respecto al análisis sectorial, Bienestar se encuentra en un entorno favorable pues este es el entorno de la institución universitaria, la cual brinda apoyo en varios aspectos a la organización, tras analizar el macro entorno fue posible identificar que por lineamientos de política nacional el departamento de bienestar se encuentra bien establecido en lo que respecta a requerimientos básicos para su funcionamiento, brindando además, la posibilidad de la acreditación de alta calidad a la USTA. También, las matrices de evaluación interna y externa demostraron una situación actual fuerte. Sin embargo, pese a la fuerte postura de la organización se evidencia que no está generando el impacto deseado en la comunidad tomasina, principalmente la comunidad universitaria, contrario a esto el impacto en la comunidad docente, administrativa y de funcionarios es buena. No obstante, este bajo grado de impacto se presenta como un elemento crucial que retrasa el desarrollo de la organización y el pleno cumplimiento de su visión pues, tras el análisis de escenarios fue posible evidenciar que es necesario elaborar un plan de acción que permita que el bienestar logre sus objetivos propuestos en el horizonte de tiempo planteado.

7. Recomendaciones

- Se recomienda el planteamiento de un plan financiera para el logro de las estrategias por establecerse.
- Dada la carencia de indicadores para medir el logro de metas, se sugiere la asignación de estos para evidenciar metas estratégicas.
- Se recomienda la actualización del portafolio de servicios para lograr un mayor impacto en la comunidad.
- Se recomienda consolidar un término común pues en la consulta de fuentes como lo es la página institucional, se encuentra bienestar institucional y bienestar universitario.
- Se sugiere que se apliquen diversas estrategias de penetración de mercado, por ejemplo segmentarlo según necesidades y la realidad de la población objetivo, como es el caso de los estudiantes del centro histórico y los estudiantes del campus universitario.
- Se recomienda intensificar las estrategias de promoción de los servicios ofertados por el departamento de bienestar.
- Se recomienda que las relaciones entre variables en la matriz MIC MAC se realicen entre variables mutuamente influyentes por separado de carácter endógeno y exógeno, según la valoración de cada experto. Además de evaluar cada área que compone el departamento de bienestar de manera independiente al momento de la realización del MIC MAC pues varias de las variables no son relacionales causando un mayor grado de dispersión en la gráfica e incrementando el grado de complejidad para la obtención de variables estratégicas y objetivo.
- Se recomienda elaborar el plan de acción que permita el logro de los objetivos planteados en el horizonte de tiempo deseado.

Referencias Bibliográficas

- Astigarra, E. (2016). Perspectiva Estratégica: orígenes, concepto clave e introducción a su práctica. *ICAP*, 13-29.
- Berger, G., Boubon- Bousset, J., & Massé, P. (Octubre de 2007). *De la prospective*. Paris: L'Harmattan.
- Bouhalieb, A., & Benabdallah, M. (2018). Planificación por escenarios Développement d'une échelle de mesure. *La Reue de Sciences*(294), 47-58.
- Comunicaciones USTA. (15 de Septiembre de 2019). (C. USTA, Ed.) Tunja, Boyacá, Colombia. Obtenido de https://www.ustatunja.edu.co/images/01-USTATunja/10-USTA-Tunja-DepAdministrativos/Planeacion/2019/Documentos/USTA_tunja_Infografia_Planeacion_Diciembre.pdf
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Estatuto Docente*. (2004).
- Estatuto Orgánico*. (2018).
- evangelizacion.ustatunja.edu.co/*. (07 de Septiembre de 2019). Obtenido de <http://evangelizacion.ustatunja.edu.co/>
- Gamba González, G., & Maldonado Villamizar, J. (2018). *Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, PrProspectiva y Estrategias de Marketing. Estudio de caso: Cruz Roja Colombiana Seccional Santander*. Bucaramanga: Publicaciones USTA.
- Gandara , G., & Hernández Zetter, I. (2002). Estudio prospectivo y de planeación estratégica para la integración regional de México y USA. *EGAP*, 14.
- Gehisi. (6 de Noviembre de 2016). <https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>. Obtenido de Herramientas para análisis de contexto: MEFI y MEFE.
- Godet , M., & Durance , P. (2007). *Prospectiva estratégica: problemas y métodos*. Paris: Prospektiker.
- Kim, C., & Maubourgne, R. (s.f.). *Blue ocean strategy*. Harvard Business Publishing.
- (Diciembre de 2016). *Lineamientos de Política de Bienestar*. Bogotá: Ministerio de Educación Nacional. Obtenido de <https://www.mineduacion.gov.co/>: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-360314_recurso.pdf

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

- Métodos de la Prospectiva*. (13 de agosto de 2019). Obtenido de <https://es.slideshares.net/anggyunesr/trabjo-mtodos-de-la-prospectiva-y-prcticas-comunes>.
- Miisterio de Educación Nacional. (Diciembre de 2016). LINEAMIENTOS DE POLÍTICA DE BIENESTAR PARA LAS INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (Qualificar, Ed.) Bogotá, Colombia. doi:ISBN N° 978-958-691-979-1
- Ortega, H. (2018). *Boletín Promuevete*. Universidad Snato Tomás Tunja, Boyacá. Tunja: Ediciones USTA. Recuperado el 16 de Septiembre de 2019, de https://www.ustatunja.edu.co/images/01-USTATunja/08-USTA-Tunja-Administrativos-Docentes/BienestarUniversitario/2018/Documentos/Promuevete_USTA_Noviembre_2018.pdf
- Palacios Echeverry, A. (14 de agosto de 2019). Obtenido de <https://es.scribd.com/document/149285112/Arbol-de-competencias>.
- Parada, P. (16 de agosto de 2019). Obtenido de <http://www.pascualparada.com/análisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>.
- Planeación* . (22 de Septiembre de 2019). Obtenido de <https://www.ustatunja.edu.co/inicio-planeacion>
- Reglamento de Auxilios y Descuentos*. (14 de Diciembre de 2018). Obtenido de https://www.ustatunja.edu.co/images/01-USTATunja/04-USTA-Tunja-EnlacesInstitucionales/Documentos/Institucionales/2019/Reglamento_Auxilios_Descuentos_USTA_2019.pdf
- Reglamento Interno de Trabajo*. (2015).
- Ruiz, F. R. (2019). *Informe Rectoral 2016- 2019*. Universidad Santo Tomás , Boyacá. Tunja: Ediciones USTA. Obtenido de https://www.ustatunja.edu.co/images/01-USTATunja/10-USTA-Tunja-DepAdministrativos/Planeacion/2019/Documentos/Informe_Rectoria_2016_2019_USTA_Tunja.pdf
- SALAMANCA, J. U. (2018). *Informe de Gestión Julio 2015 - Julio 2017*. Universidad Santo Tomás. Bogotá: Ediciones USTA. Recuperado el 21 de Septiembre de 2019, de https://www.ustatunja.edu.co/images/01-USTATunja/10-USTA-Tunja-DepAdministrativos/Planeacion/2018/Documentos/Informes/USTA_BOGOTA_INFORME_DE_GESTION_RECTORIA_GENERAL_2015_II.pdf
- Tomás Noticias. (09 de Septiembre de 2019). *ustatunja.edu.co*. Obtenido de <https://www.ustatunja.edu.co/tomas-noticias/tomas-noticias-usta/item/2981-cerca-de-200-personas-aceptaron-el-llamado-de-la-usta-tunja-a-vivir-respirar-y-pedalear-por-su-bienestar>

PLAN ESTRATEGICO BIENESTAR USTA TUNJA

Trenza, Ana. (s.f.). *anatrenza.com*. Recuperado el 15 de Agosto de 2019, de <https://anatrenza.com/analisis-pestel/>

UGICU. (2018). *Boletín Estadístico 2014 - 2018*. Universidad Santo Tomás Tunja, Boyacá. Tunja: Ediciones USTA. Recuperado el 28 de Julio de 2019, de https://www.ustatunja.edu.co/images/01-USTATunja/10-USTA-Tunja-DepAdministrativos/Planeacion/2019/Documentos/Boletin_Estadistico_Seccional_2018_USTA_Tunja.pdf

Universidad Santo Tomás. (2016). *Planes de Desarrollo USTA 2016-2019*. Universidad Santo Tomás, Boyacá. Tunja: Ediciones USTA. Recuperado el 16 de Agosto de 2019, de http://planeacion.usta.edu.co/images/documentos/USTA_BOGOTA_PLAN_DE_DESARROLLO_2018.pdf

ustatunja.edu.co. (s.f.). Recuperado el 21 de 08 de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co/inicio-bienestar-universitario#mision>

ustatunja.edu.co. (s.f.). Recuperado el 22 de 08 de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co/nuestra-institucion/presentacion-usta-tunja#resena-historica>

ustatunja.edu.co. (s.f.). Recuperado el 21 de 08 de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co/inicio-bienestar-universitario#vision>

ustatunja.edu.co. (s.f.). Recuperado el 15 de 08 de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co/nuestra-institucion/organigramas/organigrama-seccional-tunja>

ustatunja.edu.co. (s.f.). Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co:https://www.ustatunja.edu.co/nuestra-institucion/presentacion-usta-tunja#resena-historica>

ustatunja.edu.co. (s.f.). Recuperado el 21 de Agosto de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co/inicio-bienestar-universitario>

ustatunja.edu.co. (s.f.). Recuperado el 26 de Septiembre de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co/quienes-somos-proyeccion-social/informacion-proyeccion-social#objetivos>

ustatunja.edu.co. (Agosto de 2017). Recuperado el 22 de Agosto de 2019, de <https://www.ustatunja.edu.co/images/01-USTATunja/08-USTA-Tunja-Administrativos-Docentes/BienestarUniversitario/2017/PortafolioBienestar.pdf>