

Información Importante

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

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

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

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

Plan Prospectivo Estratégico para el Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas

De Santander, Sede Vélez 2020-2025

Alex Fernando Barbosa Pinzón y Edison Oswaldo Cely Aponte

Proyecto de grado para optar al título de Especialista en Administración Deportiva

Director

Dr. Darío Sierra

Magister en Gestión de Marketing

Universidad Santo Tomas

División de Ciencias de la Salud

Especialización en Administración Deportiva

Bucaramanga

2019

Contenido

	Pág.
Introducción	11
1. Marco Teórico	12
1.1 Prospectiva.....	12
1.2. Características De La Prospectiva	13
1.3. Prospectiva Estratégica.....	15
1.4. Planeación Estratégica.....	16
1.5. Planteamiento de la visión de una empresa	20
1.6. Filosofía de la empresa	22
1.7. Macro Segmentación	24
1.8 Árbol de competencias.	25
1.9. Listado de variables internas	26
1.10. Análisis sectorial con base en fuentes secundarias.....	28
1.11. Matriz interna-externa	31
1.12. Estrategias genéricas.....	32
1.13 Matriz de planeación estratégica (mpec)	34
1.14. MICMAC.....	34
1.15. SMIC	35
1.16. Formulación Estratégica.....	36
2. Objetivos	36
2.1 Objetivo general	36

2.2 Objetivos específicos.....	37
3. Reseña Histórica.....	37
4. Capitulo Planeación Estratégica.....	43
4.1 Definición del sistema	43
4.1.1 Misión.....	43
4.1.2 Visión.....	44
4.1.3 Principios.....	45
4.1.4 Valores Del Servidor Público	46
4.1.5 Competencias Esenciales.....	51
4.1.6 Matriz De Macro Segmentación.....	52
4.1.7 Postura ética.....	52
4.2 Análisis Interno.....	54
4.2.1 Árbol de competencias	54
4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado.....	83
4.2.3 Listado de variables internas.....	85
4.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas	86
4.3 Análisis del sector (fuentes secundarias).....	107
4.4 Análisis del macro entorno.....	115
4.4.1 PESTEL.....	115
4.4.2 Evaluación de factores externos.	118
4.5 Postura estratégica de la organización.....	120
4.5.1 Matriz Interna – Externa.....	120
4.5.2 Matriz PEYEA.....	121
4.6 Formulación de la estrategia.....	124

4.6.1 Estrategia genérica competitiva de la organización.	124
4.6.2 Matriz de la Planeación estratégica cuantitativa.	125
5. Planteamiento del Problema.....	132
6. Justificación.....	136
7. Capítulo Prospectiva	137
7.1 Análisis estructural	137
7.1.1. Listado de variables internas y externas	137
7.1.2 Software MICMAC.....	138
7.1.3 Listado de variables estratégicas	145
7.2 Diseño y construcción de escenarios	146
7.2.1 Software SMIC	146
7.3 Construcción de escenario apuesta.....	159
7.3.1 Construcción del árbol de pertinencias con base en matriz RICE	159
7.3.2 Formulación de acciones estratégicas.	165
7.3.3 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)	168
7.3.4 Consolidación del árbol de pertinencias	175
8. Conclusiones	180
9. Recomendaciones.....	182
Referencias	183

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Competencias Esenciales</i>	51
Tabla 2. <i>Árbol de Competencias</i>	55
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	83
Tabla 4. <i>VARIABLES Internas</i>	85
Tabla 5. <i>Análisis Tendencial de Variables Endógenas</i>	86
Tabla 6. <i>Factores de cambio Exógenos</i>	116
Tabla 7. <i>Evaluación de Factores Externos</i>	118
Tabla 8. <i>Matriz PEYEA</i>	122
Tabla 9. <i>Matriz Prospectiva</i>	126
Tabla 10. <i>Listado de variables internas y externas</i>	138
Tabla 11. <i>Matriz de MICMAC</i>	139
Tabla 12. <i>Características de la matriz</i>	141
Tabla 13. <i>VARIABLES estratégicas</i>	145
Tabla 14. <i>Descripción de variables estratégicas</i>	145
Tabla 15. <i>Perfil de expertos</i>	149
Tabla 16. <i>Escenarios por grupos</i>	150
Tabla 17. <i>Matriz RICE</i>	159
Tabla 18. <i>Matriz RICE</i>	160
Tabla 19. <i>Matriz RICE</i>	161
Tabla 20. <i>Matriz RICE</i>	163

Tabla 21. <i>Matriz RICE</i>	164
Tabla 22. <i>Matriz RICE</i>	165
Tabla 23. <i>Acciones estratégicas</i>	165
Tabla 24. <i>Matriz IGO</i>	168
Tabla 25. <i>Acciones de alta gobernabilidad – alta importancia</i>	172
Tabla 26. <i>Acciones alta importancia – baja gobernabilidad</i>	173
Tabla 27. <i>Acciones poco importantes – poco gobernables y Acciones alta gobernabilidad – baja importancia</i>	174
Tabla 28. <i>Árbol de pertenencia</i>	175

Lista de figuras

	Pág.
<i>Figura 1.</i> Matriz de Macro Segmentación	52
<i>Figura 2.</i> Matriz interna y externa	121
<i>Figura 3.</i> Posición ejes PEYEA	123
<i>Figura 4.</i> Plano de influencias directas	142
<i>Figura 5.</i> Plano de Influencias Indirectas	143
<i>Figura 6.</i> Plano de desplazamiento	144
<i>Figura 7.</i> Histograma de probabilidades de los escenarios.....	152
<i>Figura 8.</i> Matriz IGO	171

Resumen

El Plan Prospectivo Estratégico del Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander Regional Vélez, busca determinar las estrategias y ventajas que logren su posicionamiento a corto plazo mediante un análisis interno como externo de los factores críticos e identificar las variables de mayor impacto que inciden en esta dependencia.

Se realizó un análisis estructural teniendo en cuenta las herramientas prospectivas pertinentes, MICMAC que arrojó seis variables estratégicas, SMIC construcción de escenarios probables y alternos, matriz RICE formulación de acciones estratégicas, matriz IGO priorización por horizonte de tiempo de las acciones estratégicas y se consolidó el árbol de pertinencias detectando las estrategias que involucran innovación y diferenciación como elementos primordiales de sustentabilidad y competitividad.

Palabras clave: Plan Estratégico, Prospectiva, Bienestar Institucional, Posicionamiento, Innovación, Competitividad.

Abstract

The Strategic Prospective Plan for the Institutional Welfare of the Technological Units of Santander Regional Vélez seeks to determine the strategies and advantages that achieve its short-term positioning through an internal and external analysis of the critical factors and identify the variables with the greatest impact that affect this dependence.

A structural analysis was carried out taking into account the relevant prospective tools, MICMAC that yielded six strategic variables, SMIC construction of probable and alternate scenarios, RICE matrix formulation of strategic actions, IGO matrix prioritization by time horizon of strategic actions and consolidated the Relevance tree detecting strategies that involve innovation and differentiation as key elements of sustainability and competitiveness.

Keywords: Strategic Plan, Prospective, Institutional Welfare, Positioning, Innovation, Competitiveness.

Introducción

Las Unidades Tecnológicas de Santander es un establecimiento público de orden departamental que se dedica a la formación de personas mediante procesos de calidad en la docencia, investigación y la extensión para contribuir al desarrollo de la sociedad. Es por ello que cuenta con una estructura organizacional que garantiza el cumplimiento de las metas propuestas por la institución planteados en el contexto educativo. La institución como organización piensa a largo plazo ofertando sus servicios educativos en la región buscando ser reconocida en el ámbito académico nacional e internacional. Basada en sus fundamentos institucionales. La universidad hace presencia en el municipio de Vélez Santander donde cuenta con una sede propia considerada como una regional capaz de responder a la estrategia de ampliación de la institución la cual cuenta con una coordinación encargada de impartir programas académicos los cuales deben contar con los servicios de bienestar que depende directamente de la universidad en el sentido de articular las políticas y objetivos estratégicos de la organización con la regional, para ello se plantea un plan prospectivo estratégico dirigido al bienestar institucional de la sede en Vélez mejorando la situación organizacional que afecta la eficiencia y el cumplimiento de las políticas institucionales en el área de bienestar institucional, garantizando la eficiencia y pertinencia de los servicios y actividades en general dirigidos a estudiantes, docentes, egresados y administrativos. Permitiendo la evaluación permanente de los procesos actividades y servicios formalizando proyectos en las áreas de salud, cultura, desarrollo humano, promoción socio económico, recreación y deportes, consignados en el acuerdo No 01- 019. (Fundación Universitaria INPAHU, 25 de noviembre de 2015)

1. Marco Teórico

1.1 Prospectiva

La historia de la prospectiva se remonta a una práctica de argumentar el futuro, sistematizando la toma de decisiones como lo refiere Godet y Durance. (2009), definiendo sus inicios a mediados de los cincuenta por el filósofo Gaston Berger, que la formalizó partiendo de una crítica a la decisión. Desde 1955 Berger se dedicó a forjar su argumentación para que el futuro se tomase en cuenta sistemáticamente en las decisiones de los hombres. Para ello esbozó un nuevo método que reconciliaba el saber y el poder, los fines y los medios, dando al político la posibilidad de convertir su visión del futuro en acciones y sus sueños en proyectos. Un tiempo después, en 1958, especificó las modalidades de ese nuevo enfoque. Después de su muerte en 1960, su pensamiento fue perpetuado por un grupo de "*militantes*" que, desde el núcleo del medio político económico francés, se encargaron de difundir sus grandes principios y de aplicarlo a la preparación de la toma de grandes decisiones políticas. (p. 13).

Esta nueva propuesta reúne una generación de prospectivistas que proponen concebir el futuro rompiendo métodos tradicionales como el forecasting y foresight tal como se refiere Anaya & Colaboradores en su "Plan Prospectivo Estratégico Para El Modelo De Responsabilidad Social Interno De La Transportadora De Gas Internacional Tgis. (Anaya Plata & Colaboradores, 2011)". (p. 15) definiendo el objeto principal de la prospectiva el cual es explorar, crear y probar y comprobar sistemáticamente la visión del futuro medible y alcanzable, comprendiendo sus consecuencias y orientando estrategias para lograr el futuro deseable.

A inicios de los años 70 el análisis del futuro se convierte en una forma de mitigar la desigualdad entre países industrializados y los que se encontraban en desarrollo. La visión del futuro hace parte de dos escuelas que marcaban caminos diferentes una buscaba la búsqueda la forma unidireccional

la cual fue conocida como la determinista y la segunda de forma multidireccional llamada voluntarista la cual genera la posibilidad de múltiples caminos.

La constante necesidad por saber que se espera del futuro, requiere de métodos rigurosos y participativos; “Los conceptos de prospectiva, estrategia, planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva el otro y se entremezcla: de hecho, hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica”. (Godet, *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*, 2007, pág. 7)

Michel Godet cita Croizer con su frase “el problema es el problema” expresando que la prospectiva parte de la formulación de preguntas bien planteadas para resolver un problema que requiere la construcción de escenarios globales que permitan crear estrategias que aseguren y aceleren el desarrollo por medio de la innovación, preactividad y proactividad. Para Berger (1954). Es importante tener una visión estratégica que permita entender los riesgos actuando como estrategias del futuro, que transforman el presente.

1.2. Características De La Prospectiva

Es importante aclarar que la Prospectiva para las organizaciones no es un acto emocional sino una acción reflexiva que se reviste de carácter estratégico, definiendo procesos que desarrollan una fase exploratoria que busca los retos del futuro y una fase normativa que define las posibles estrategias deseables, implementadas sobre los escenarios de la empresa. Las herramientas utilizadas en la prospectiva según Godet, (2007).

Permiten organizar y estructurar de manera transparente y eficaz la reflexión colectiva sobre las apuestas y retos de futuro y, llegado el caso, también la evaluación de las opciones estratégicas. Por el contrario, debido a razones de estricta confidencialidad y de responsabilidad, la fase consistente en la elección de las opciones estratégicas reconocemos que es propia de la

incumbencia de un número limitado de personas; en general, de los miembros del Comité de Dirección de la empresa. Señalaremos que esta última fase no tiene necesidad de un método específico. Las decisiones tienen que ser tomadas después de la concertación y el consenso que se logre entre los dirigentes, teniendo en cuenta los modos de regulación propias a la cultura de cada empresa y el temperamento y la personalidad de sus dirigentes. Los útiles son útiles para preparar las opciones y no sustitutos de la libertad de elección. (p. 11).

La estrategia es el conjunto de acciones, que se lleva a cabo para alcanzar un determinado fin. Astingarra (2016) refiere a Alfred D. Chandler la definición de estrategia como “la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos”.

Según Fred (2008) La implementación de la estrategia requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica. Implementar la estrategia significa movilizar a los empleados y gerentes para que pongan en práctica las estrategias formuladas de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Todas las estrategias son susceptibles a futuras modificaciones, ya que los factores tanto externos como internos cambian La *evaluación de la estrategia* es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de manera constante. Tres actividades fundamentales de la evaluación

de la estrategia son: (a). revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, (b). Medir el desempeño y (c). Realizar acciones correctivas. (p. 7)

El concepto de planeación estratégica se define como la ciencia que formula, ejecuta y evalúa decisiones que conllevan al cumplimiento de los objetivos. La planeación es un proceso analítico de situaciones externas e internas de la empresa. Una de las características más importantes de la prospectiva estratégica es el enfoque el cual reúne métodos y actividades que inducen al análisis de tendencias, escenarios, métodos de creatividad y participación Astigarraga. (2016).

1.3. Prospectiva Estratégica

Su origen se le atribuye a la escuela francesa de prospectiva; es la unión de varias disciplinas, como los estudios del futuro, la planeación estratégica, la prospectiva científica, tecnológica, y el desarrollo organizacional, como lo explica Astigarraga. (2016). La prospectiva es una herramienta a largo plazo de la estrategia que tiene la función de identificar aspectos de gran impacto social, tecnológico y económico del futuro, en la actualidad se han establecidos varios campos de aplicación de la prospectiva Medina, (1996).

Prospectiva tecnológica. Su interés radica en la innovación y creación de nuevas tecnologías considerando el impacto que pueden tener en la sociedad.

Prospectiva social. Se basa en el análisis de las sociedades, la industrialización y la sociedad de la información.

Prospectiva territorial. Se refiere a un espacio dado donde adquiere más importancia de una variable territorial.

Prospectiva estratégica. Herramienta de conocimiento y de gestión para dirigir acciones estratégicas

Prospectiva política se ocupa de la identificación de problemas y de sus políticas los cuales podrían provocar impactos en el futuro. Tomado de plan prospectivo estratégico para el modelo de responsabilidad social interno de la transportadora de gas internacional TGI ESP TGI S.A.ESP. (Anaya Plata & Colaboradores, 2011)

1.4. Planeación Estratégica

Según Fred. (2008).la planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “*obsesionado*” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica, y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. (p. 5)

Planteamiento de la misión de una empresa. Fred (2008) hace referencia de Peter Drucker afirmando que la principal actividad de la administración estratégica es pensar en la misión de una empresa [...] es decir, hacerse la pregunta “*¿cuál es nuestro negocio?*”, lo que conduce al planteamiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y la toma de las decisiones de hoy para los resultados de mañana. Esto, sin duda, lo debe realizar una parte de la organización que pueda ver el negocio en su totalidad, que sea capaz de equilibrar los objetivos y las necesidades de hoy con las necesidades de mañana y que esté en condiciones de destinar recursos humanos y financieros hacia resultados clave. (p. 8)

En la actualidad muchas organizaciones redactan una *declaración de la visión* que responde la pregunta “*¿en qué nos queremos convertir?*” Elaborar la declaración de la visión a menudo se

considera como el primer paso en la planeación estratégica, que precede incluso al desarrollo de una declaración de la misión. Muchas declaraciones de la visión constan de un solo enunciado. Por ejemplo, la declaración de la visión de la Stokes Eye Clinic de Florence, Carolina del Sur, es: “Nuestra visión es cuidar de su visión”. La visión del Institute of Management Accountants es: “Liderazgo global en educación, certificación y práctica de contabilidad administrativa y administración financiera”. Una declaración clara de la misión describe los valores y las prioridades de la organización. Redactar la declaración de la misión obliga a los estrategas a pensar en la naturaleza y el alcance de las operaciones actuales y a evaluar el posible atractivo de futuros mercados y actividades. La declaración de la misión traza a grandes rasgos la dirección que habrá de tomar la organización en el futuro. (p. 12)

Una declaración de visión debe responder a la pregunta básica “¿*qué queremos llegar a ser?*”

Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión.

Muchas organizaciones poseen tanto la declaración de visión como la de misión del negocio, pero la que debe establecerse antes que cualquier otra cosa es la declaración de la visión, la cual debe ser breve, de preferencia de una sola oración, y en su desarrollo es necesario contar con la participación de tantos gerentes como sea posible. (p. 57)

Para la formulación de la estrategia es muy importante tener clara la visión y la misión de la empresa, se requiere someterla a un proceso de evaluación, entendiendo que la declaración es una herramienta que permite analizar la idea de negocio y como se desarrolla en su contexto. Peter Druker a mediados de la década de los 70 afirma que al formular la pregunta de ¿cuál es nuestro negocio?, es preguntarse ¿cuál es nuestra misión? es la declaración del ser de la empresa, la respuesta a esta pregunta permite establecer objetivos claros y definir estrategias de manera rápida, definiendo las características del negocio, como que busca o que quiere la empresa en el mercado

o a quien desea servir, expresados a través de un escrito el cual informa la razón de ser de la organización Fred (2008).

Fred (2008) La misión de un negocio es el fundamento para las prioridades, estrategias, planes y asignación de funciones. Es el punto de inicio para el diseño de los puestos administrativos y, sobre todo, para el diseño de las estructuras administrativas. Nada parece más simple o más obvio que saber cuál es el negocio de una compañía. Una acerera fabrica acero, una compañía ferroviaria administra trenes para transportar carga y pasajeros, una aseguradora emite pólizas contra incendio y un banco presta dinero. Pero la realidad es que la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, casi siempre resulta complicada y la respuesta correcta dista mucho de ser evidente.

Responder esta pregunta es la responsabilidad primordial del estratega. Sólo los estrategas pueden asegurarse de que esta pregunta reciba la atención que merece y que la respuesta tenga sentido y le permita al negocio definir su

Curso y determinar sus objetivos. (p. 62).

Una declaración de misión eficaz no debe ser demasiado larga; la extensión recomendada es de menos de 200 palabras. Cuando es realmente efectiva, la declaración de misión despierta emociones y sentimientos positivos hacia la organización; se convierte en motivo de inspiración en el sentido de que mueve a la acción a quienes la leen. Una declaración de misión eficaz da la impresión de que la empresa es exitosa, sabe a dónde se dirige y es merecedora del tiempo, apoyo e inversión por parte de todos los grupos socioeconómicos.

También refleja criterios acerca de la dirección y las estrategias para el crecimiento futuro que se basan en análisis externos e internos que miran al frente. La misión de una empresa debe brindar un criterio útil para seleccionar otras estrategias. Una clara declaración de la misión ofrece una base para generar y discriminar entre diversas opciones estratégicas. La declaración de la misión debe

tener una orientación dinámica, que permita hacer juicios sobre las direcciones de crecimiento que parezcan más prometedoras y las que no lo sean tanto. (p. 67)

Las declaraciones de la misión pueden variar en extensión, contenido, formato y grado de especificidad. La mayoría de los profesionales y académicos de la administración estratégica

Consideran que, para que una declaración de misión sea eficaz, debe presentar nueve características o componentes. Como la declaración de la misión es a menudo la parte más visible y pública del proceso estratégico administrativo, es importante que incluya todos estos componentes esenciales:

Clientes ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

Productos y servicios ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

Mercados ¿En dónde compite la empresa geográficamente?

Tecnología ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?

Filosofía ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?

Concepto que tiene la empresa de sí misma ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?

Preocupación por su imagen pública ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?

Preocupación por los empleados ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

Una buena declaración de la misión manifiesta quiénes son los clientes de una empresa, cuáles son sus productos o servicios, sus mercados, su tecnología, su preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad, su filosofía, en qué concepto se tiene a sí misma, y su preocupación

por su imagen pública, así como por sus empleados. Estos nueve componentes básicos funcionan como un marco conceptual práctico para evaluar y redactar las declaraciones de la misión. Como primer paso en la administración estratégica, las declaraciones de la visión y la misión señalan un rumbo para todas las actividades de planeación.

1.5. Planteamiento de la visión de una empresa

Según Mendoza & López (2015) en su artículo sobre pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción refieren a Piñeiro (2007), argumentando que el propósito del establecimiento de una visión es expresar los sueños y aspiraciones de las personas que conforman un equipo o una empresa. La declaración de una visión, por definición, está orientada al futuro, esta declaración por lo común incluye palabras como llegar a ser, convertirse, transformarse y esforzarse. Una buena declaración de visión crea una imagen mental de un estado futuro y esta imagen debe ser compartida por aquellos que la crearon. (p. 157)

Por su parte Soderquist (2005), puntualiza que la visión es ver lo que otros no ven. Una visión es mucho más que una declaración sobre un pedazo de papel puesto en un tablero en el comedor o destacado con un marcador en el informe anual. Es su razón de vivir, debe ser la pasión del líder que debe estar motivado por un fuerte deseo de hacerla realidad, debe impactar todas las decisiones, debe ser algo desafiante pero alcanzable, debe ser emocionante, que su gente se motive para alcanzarla.

El papel de un líder es pintar la imagen de esa visión, la tracen y la hagan propia, para que la energía de la organización esté enfocada en el mismo objetivo. La visión tiene los siguientes elementos, un panorama del futuro que constituye el entorno regulatorio, económico y competitivo para competir; un marco competitivo que lo conforman los negocios y lugares en que la empresa competirá; unos objetivos fundamentales que definen el rol que la empresa adoptará; una

descripción de lo que espera lograr; referencias para evaluar el grado de éxito futuro y unas ventajas competitivas que constituyen las habilidades que la empresa desarrollará como apoyo fundamental.

En este marco de ideas, establecer una visión es necesariamente un objetivo a largo plazo, pues conlleva al establecimiento de metas hacia un horizonte lejano que empuja a las personas a lograr más de lo que actualmente están logrando y, necesariamente, el compromiso para hacerla cumplir debe estar impregnado tanto en el líder como en los encargados de llevarla a cabo, es decir, operacionalizara.

Establecer una Visión, requiere de unos principios básicos como son proveer una dirección clara y evitar ambigüedades, no focalizarse en la competencia porque limita su alcance, debe ser creativa e innovadora, debe integrar todos los sistemas de la organización. La visión debe ser desafiante pero no imposible. (p. 157, 158)

Las declaraciones de la visión y la misión bien diseñadas son esenciales para formular, implementar y evaluar la estrategia. Desarrollar y comunicar una visión y misión claras de la empresa son las tareas que con más frecuencia se olvidan en la administración estratégica. Sin declaraciones claras de la visión y la misión, las acciones que emprenda una compañía a corto plazo pueden resultar contraproducentes para sus intereses a largo plazo. Las declaraciones de la visión y la misión siempre deberán estar sujetas a revisión, pero, si se preparan con cuidado, casi nunca requerirán cambios sustanciales. Por lo general, las organizaciones revisan cada año sus declaraciones de visión y misión. Las declaraciones de misión eficaces soportan la prueba del tiempo. (p. 74)

Chirinos, Fernández, & Sánchez (2012) se refieren a la filosofía empresarial a una necesidad convertida en estrategia que permite desarrollar ventajas competitivas evidentes, por acción y comunicación, para los públicos organizacionales, generando beneficios tangibles y útiles para el desarrollo social, económico, cultural, entre otros.

“La responsabilidad social empresarial es el ejercicio ético de la competitividad” (Guédez, 2006, p.83) citado por (Chirinos, Fernández, & Sánchez, 2012, pág. 8) Esta visión remite hacia una axiológica que debe preponderar en el ejercicio de todas las actividades de las empresas, en la que el compromiso, el deber y las acciones están coherentemente alineados. Algunos conceptos sobre responsabilidad social empresarial ayudan en este afán, la responsabilidad social “...es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, este concepto producto de la reunión en Bruselas de la Comisión Europea (2001) resulta ser uno de los más citados, pero adicional en el documento se señala que “ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores”. Ante este planteamiento emerge la duda sobre cuándo realmente una empresa cumple con su responsabilidad social, trascendiendo su quehacer, favoreciendo a su público interno y externo, con aportes realmente sustentables, no con dádivas, actos filantrópicos o soluciones simuladas. Desde la visión de relaciones públicas las empresas tienen dos tipos de actividades: actividades recreativas y actividades útiles (Gruning y Hunt, 2000), las primeras son fáciles de cumplir consisten en atender a las comunidades según los requerimientos de esta, pero sin mayor compromiso o transcendencia; las segundas tienen como premisa el trabajo mancomunado, la investigación, así como el análisis profundo de las acciones que mayores beneficios pueden aportar. (Chirinos, Fernández, & Sánchez, 2012, pág. 49)

1.6. Filosofía de la empresa

Es una declaración de política social que abarca el pensamiento administrativo de la organización, influyendo en el desarrollo de la declaración de la misión de la empresa; la cual debe

considerar responsabilidades que tiene la empresa, con los consumidores, ambientalistas, minorías, comunidades y otros grupos. Fred (2008).

Competencias Esenciales de la empresa. El que hacer de una empresa es el representa la eficiencia de las labores desarrolladas, basadas en habilidades para el desempeño las culés son clasificadas según Robert L, Katz en tres categorías: técnicas, interpersonales y de conceptualización.

Una habilidad técnica es la capacidad de usar herramientas y técnicas para realizar una labor determinada por medio de un mecanismo de trabajo en particular. Las habilidades interpersonales también conocidas como humanas, se evidencian en la capacidad de trabajar por los demás, dirigiendo, motivando y resolviendo conflictos.

Las habilidades conceptuales, se convierten en la capacidad de descomponer los problemas en partes pequeñas para diagnosticar diferentes tipos de problemas administrativos para hablar de la capacidad productiva de la empresa aparece el termino de competencia laboral la cual define y mide un determinado contexto laboral, donde se vinculan conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarias para el logro de un trabajo eficiente con calidad, las competencias laborales pueden basarse en conductas y capacidades cognoscitivas, en necesidades de logros, confianza en sí mismo, autocontrol; considerando aspectos del ser como actitudes y valores o conocimientos técnicos interpersonales con el contexto laboral. Benavides (2014).

Sánchez (2005) citado por (Eprints, s.f) un activo intangible de la organización, se ha identificado como un elemento clave de las organizaciones y la sociedad para lograr ventajas competitivas. Ante esta realidad, ha surgido un nuevo enfoque dentro de la gestión empresarial: la gestión del conocimiento. Como una herramienta para representar de forma simplificada, resumida, simbólica, esquemática este fenómeno; delimitar alguna de sus dimensiones; permitir una visión aproximada; describir procesos y estructuras, orientar estrategias; aportar datos importantes;

aparecieron los modelos de gestión del conocimiento. Se revisan algunos de los modelos desarrollados para la gestión del conocimiento y se exponen sus principios y aportes. (p. 1).

Fred (2008) Para diferentes tipos de organizaciones, como hospitales, universidades y dependencias gubernamentales, las áreas de negocio funcionales son, por supuesto, diferentes. En un hospital, por ejemplo, las áreas funcionales incluyen cardiología, hematología, maternidad, mantenimiento, apoyo médico y cobranzas. Las áreas funcionales de una universidad incluyen programas deportivos, servicios de colocación, alojamiento, recaudación de fondos, investigación académica, orientación y programas internos. Dentro de las grandes organizaciones, cada división presenta sus fortalezas y debilidades particulares. Las fortalezas de una empresa que la competencia no puede igualar o imitar fácilmente se llaman *competencias distintivas*. El desarrollo de las ventajas competitivas implica aprovechar las competencias distintivas. (p. 154)

1.7. Macro Segmentación

Es una herramienta que divide el mercado, siguiendo un proceso de planeación estratégica a través de la formulación de preguntas claves para el cumplimiento de los objetivos y obtener la ventaja competitiva, De acuerdo con Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria se compone de cinco fuerzas, como la rivalidad entre empresas competidoras, ingreso potencial de nuevos competidores, desarrollo potencial de productos, capacidad de negociación de los proveedores y capacidad de negociación de los consumidores Fred (2008)

Postura ética de la empresa. Según Calabria (2009) Ética y eficiencia no son eslogan, sino dos directrices en las que inspirar la programación y la actividad de empresa, hasta convertirlas en modelos de comportamiento para toda la sociedad. Las discusiones sobre la ética en la sociedad de consumo (Cavaliere, 2002), y más aún, en el mundo de los negocios, en estos últimos tiempos están muy de actualidad, como si existiese un sentimiento común difundido para recuperar en las

elecciones políticas y sociales, en el mundo del trabajo, en las acciones de cada día, contenidos de moralidad y justicia más profundos, que el dinamismo y la conflictividad de la vida cotidiana parecen haber borrado, ofuscado o, por lo menos, rodeado de profundas incertidumbres. (p. 110)

La empresa ética actúa de forma que el consumidor - cliente manifieste sus exigencias, a través del proceso definido de la organización, que permite desarrollar, a través del intercambio, el propio proceso de concienciación. (p. 112)

1.8 Árbol de competencias.

Según Godet (2007) Los árboles de competencia pretenden representar la empresa en su totalidad sin reducirla únicamente a sus productos y mercados. En estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber-hacer) y el tronco (capacidad de producción) son tan importantes como las ramas (líneas de productos, mercados). (p. 53)

La elaboración completa de un árbol de competencias es un trabajo considerable, que impone una recogida exhaustiva de los datos de la empresa (desde el saber-hacer hasta las líneas de productos y mercados) y de su entorno competencial. Esta recogida comparativa es indispensable para el diagnóstico estratégico del árbol de competencias:

Fortalezas y debilidades de las raíces, del tronco y de las ramas. Este diagnóstico debe ser retrospectivo antes que ser prospectivo. Para saber a dónde se quiere ir, es preciso saber de dónde se viene. (p. 55)

Evaluación de factores internos y análisis del resultado. Godet (2007) habla de un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una *matriz de evaluación de factores internos (EFI)*. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar

una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todo poderoso. (p. 158.)

Administración, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información gerencial representan las operaciones esenciales de la mayoría de los negocios. Una auditoría de la administración estratégica de las operaciones internas de una empresa es vital para la salud de la organización. Muchas compañías prefieren ser juzgadas solamente por su desempeño en el saldo final. Sin embargo, un número creciente de organizaciones de éxito están haciendo uso de la auditoría interna para obtener ventajas competitivas sobre sus rivales.

Las metodologías sistemáticas para realizar evaluaciones de fortalezas y debilidades no están bien desarrolladas en la bibliografía de administración estratégica, pero está claro que los estrategas deben identificar y evaluar las fortalezas y debilidades internas para formular estrategias y elegir eficazmente entre varias de ellas. (p. 160)

1.9. Listado de variables internas

Godet (2007) considera que el análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "*consejeros*" externos.

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación.

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de investigación. (p. 65).

Bajo un prisma de sistema, una variable existe únicamente por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas.

Lo efectúa un grupo de una docena de personas, que hayan participado previamente en el listado de variables y en su definición, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j ? si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4). (p. 65)

Análisis tendencial de variables endógenas. El análisis de las variables es posible a través del programa MICMAC, desarrollado por Lipsor, como lo refiere Godet (2007) El interés primero del análisis estructural es estimular la reflexión en el seno del grupo y de hacer reflexionar sobre los aspectos contra-intuitivos del comportamiento de un sistema. Tales resultados nunca deben ser tomados al pie de la letra, sino que su finalidad es solamente la de hacer reflexionar. Está claro que no hay una lectura única y "oficial" de resultados del Micmac y conviene que el grupo forje su propia interpretación.

Los límites son los relativos al carácter subjetivo de la lista de variables elaboradas durante la primera fase, tanto como las relaciones entre variables (por ello es de gran interés la relación con

los actores del sistema). Esta subjetividad viene del hecho, bien conocido, de que un análisis estructural no es la realidad, pero es un medio para verla. La ambición de esta herramienta es precisamente la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia, como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho, el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello. (p. 65)

1.10. Análisis sectorial con base en fuentes secundarias

Según Godet (2007) Las relaciones entre las actividades funcionales de negocio de una empresa quizás se ejemplifiquen mejor al enfocarse en la cultura organizacional, un fenómeno interno que se extiende por todos los departamentos y divisiones de una organización. La *cultura organizacional* se define como

Un patrón de comportamiento [que ha] desarrollado una organización conforme ha ido aprendiendo a manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para considerarse válido y transmitirse a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir.

Esta definición destaca la importancia de armonizar los factores externos con los internos a la hora de tomar decisiones estratégicas. (p. 127)

El enfoque de la *organización industrial (I/O)* sobre la ventaja competitiva supone que los factores externos (la industria) son más importantes que los factores internos para que la empresa logre una ventaja competitiva. Los partidarios del enfoque I/O, como Michael Porter, sostienen que las fuerzas de la industria determinan, antes que otro factor, el desempeño de la organización.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, que se presenta más adelante en este capítulo, es un ejemplo de la perspectiva I/O, la cual se enfoca en analizar.

Fuerzas externas y variables de la industria como sustento para lograr y conservar la ventaja competitiva. Según los partidarios del enfoque I/O, la ventaja competitiva se determina en primera instancia por el posicionamiento competitivo dentro de una industria. Administrar estratégicamente desde la perspectiva I/O supone que las empresas se esfuercen por competir en industrias atractivas, eviten las industrias débiles o vacilantes y comprendan totalmente las relaciones entre los factores externos clave dentro de esa atractiva industria.

Las investigaciones del enfoque I/O se realizaron sobre todo de la década de 1960 a la de 1980, y hoy constituyen una contribución importante para nuestra comprensión sobre cómo lograr una ventaja competitiva.

Los teóricos del enfoque I/O sostienen que la industria en la que la empresa decide competir ejerce una mayor influencia en su desempeño que las decisiones funcionales internas de los gerentes en torno al marketing, las finanzas y temas relacionados. El desempeño de la empresa, afirman, en esencia se basa más en las propiedades de la industria como las economías de escala, las barreras para ingresar en un mercado, la diferenciación de productos y el nivel de competitividad (p. 85)

Evaluación de factores externos. Godet (2007) argumenta que Una *matriz de evaluación de factores externos* (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Una matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de factores externos clave como se identifican en el proceso de auditoría externa, para obtener un total de 10 a 20 factores, incluyendo tanto las oportunidades como las amenazas que afectan a la empresa y su industria. Mencione primero las oportunidades y después

las amenazas. Sea lo más específico posible, utilizando porcentajes, proporciones y números comparativos siempre que sea posible.

2. Asigne una ponderación a cada factor que oscile entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). La ponderación indica la importancia relativa de ese factor para tener éxito en la industria de la empresa. A menudo las oportunidades reciben una ponderación más alta que las amenazas, pero estas últimas también deben recibir ponderaciones altas si son especialmente severas o peligrosas. Las ponderaciones apropiadas se determinan comparando competidores exitosos con no exitosos o al analizar el factor y llegar a un consenso de grupo. La suma de todas las ponderaciones asignadas a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Asigne a cada factor externo clave una clasificación entre 1 y 4 que indique qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 *_la respuesta es superior*, 3 *_la respuesta es mayor al promedio*, 2 *_la respuesta es el promedio* y 1 *_la respuesta es deficiente*. Las clasificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa. Por lo tanto, la clasificación se basa en la empresa, mientras que las ponderaciones del paso 2 se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4.

1. Multiplique la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.

2. Sume las puntuaciones ponderadas para cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización. Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave que se incluyan en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, que las estrategias de

la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (p. 111)

1.11. Matriz interna-externa

Para Godet (2007) La matriz IE se parece a la matriz BCG en que ambas herramientas implican trazar las divisiones de la organización en un diagrama; ésta es la razón por la cual se les llama “*matrices de cartera*”. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución de ventas de cada división y las rebanadas de pastel revelan el porcentaje de la contribución de utilidades de cada división en las matrices BCG e IE.

Pero hay algunas diferencias importantes entre la matriz BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Asimismo, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz BCG. Además, las implicaciones estratégicas de cada matriz son diferentes. Por estas razones, los estrategas de las empresas con múltiples divisiones desarrollan a menudo ambas matrices, BCG e IE, para formular estrategias alternativas. Una práctica común es desarrollar una matriz BCG y una matriz IE para el presente y después desarrollar matrices proyectadas para las expectativas del futuro. Este análisis antes y después pronostica el efecto esperado de las decisiones estratégicas sobre la cartera de divisiones de una organización. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y . Recuerde que cada división de una organización debe construir una matriz EFI y una matriz EFE para su segmento de la organización. Las puntuaciones ponderadas totales derivadas de las divisiones permiten la construcción de la matriz IE a nivel corporativo. En el eje x de la matriz IE, una puntuación ponderada total EFI de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; una puntuación de 2.0 a 2.99 se considera promedio y una puntuación

de 3.0 a 4.0 es fuerte. De la misma manera, en el eje y, una puntuación ponderada total EFE de 1.0 a 1.99 se considera baja; una puntuación de 2.0 a 2.99 es media y una puntuación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia. Primero, la prescripción para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV es la de *crecer y edificar*. Las estrategias intensivas (penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos) o integradoras (integración directa, hacia atrás y horizontal) resultan las más apropiadas para estas divisiones. En segundo lugar, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII pueden administrarse mejor con las estrategias de *mantener y conservar*; la penetración de mercado y el desarrollo de productos son dos estrategias comúnmente empleadas para estos tipos de divisiones. Tercero, una prescripción común para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es *cosechar o desechar*. Las organizaciones exitosas son capaces de lograr una cartera de negocios si se colocan en la celda I de la matriz IE o alrededor de ella. (p. 234)

1.12. Estrategias genéricas

Godet (2007) afirma que según Porter habla las estrategias permiten a las organizaciones obtener ventaja competitiva de tres bases diferentes: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estas tres bases *estrategias genéricas*. El *liderazgo de costos* hace hincapié en la elaboración estandarizada de productos a un costo por unidad muy bajo para los consumidores que son sensibles a los precios. Existen dos tipos alternativos de estrategias de liderazgo de costos. El tipo 1 es una estrategia de *bajo costo* que ofrece productos o servicios a una gran variedad de clientes al precio más bajo disponible en el mercado. El tipo 2 es la estrategia de *mejor valor* que ofrece productos o servicios a un amplio rango de clientes otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado; la estrategia de mejor valor busca ofrecer a los clientes una variedad de productos o

servicios al precio más bajo disponible comparado con productos con atributos semejantes de sus competidores.

Tanto la estrategia de tipo 1 como la de tipo 2 tienen como objetivo un gran mercado. La estrategia genérica del tipo 3 de Porter es la *diferenciación*. La *diferenciación* es una estrategia cuyo objetivo consiste en elaborar productos y servicios considerados únicos en la industria y dirigidos a consumidores que son relativamente poco sensibles a los precios.

Enfoque significa elaborar productos y servicios que cumplan con las necesidades de pequeños grupos de consumidores. Dos formas alternativas de estrategias de enfoque son los tipos 4 y 5. El tipo 4 es la estrategia de *enfoque de bajo costo* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad (grupo nicho) de clientes al precio más bajo disponible en el mercado.

Ejemplos de empresas que utilizan la estrategia del tipo 4 incluyen Jiffy Lube International y Pizza Hut, así como vendedores de automóviles locales y restaurantes de *hot dogs*. El tipo 5 es una estrategia de *enfoque de mejor valor* que ofrece productos o servicios a una pequeña variedad de clientes con la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. La estrategia de enfoque de mejor valor, que en ocasiones se conoce como “*diferenciación enfocada*”, busca ofrecer a un grupo nicho de consumidores, productos o servicios que cumplan con sus gustos y requisitos mejor de lo que lo hacen los productos de los rivales. Las estrategias de enfoque tipo 4 y tipo 5 están dirigidas a un mercado pequeño. Sin embargo, la diferencia es que la estrategia del tipo 4 ofrece productos y servicios a un grupo nicho al precio más bajo, mientras que el tipo 5 ofrece productos o servicios a un grupo nicho a precios más altos, pero con muchas características distintas, de tal manera que la oferta se percibe como la del mejor valor. Ejemplos de empresas que utilizan la estrategia del tipo 5 incluyen Cannondale (bicicletas de montaña de excelente calidad), Maytag (lavadoras de ropa) y Lone Star Restaurants, así como posadas de alojamiento y desayuno, y boutiques minoristas locales. (p. 189)

1.13 Matriz de planeación estratégica (mpec)

Fred (2008) se refiere a esta matriz como uno de los procedimientos para evaluar estrategias y obtener una lista de prioridades, existe una técnica analítica diseñada para determinar qué tan atractivas son las acciones alternativas viables. Esta técnica es la *matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC)*, que abarca la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de estrategias.⁷ Esta técnica indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores.

Conceptualmente, la MPEC determina el grado de atractivo relativo de varias estrategias según el grado en el que los factores críticos clave internos y externos de éxito se capitalizan o mejoran.

El atractivo relativo de cada estrategia dentro de un conjunto de alternativas se calcula mediante la ponderación del efecto acumulativo de cada factor crítico interno y externo de éxito. En la MPEC es posible incluir cualquier número de conjuntos de estrategias alternativas y cada uno de éstos puede incluir cualquier número de estrategias, pero solamente las estrategias dentro de un conjunto dado se evalúan entre sí.

Por ejemplo, tal vez un conjunto de estrategias incluya la diversificación, mientras que otro considera la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital necesario. Estos dos conjuntos de estrategias son totalmente diferentes y la MPEC evalúa las estrategias sólo dentro de los conjuntos. (p. 240, 241, 242).

1.14. MICMAC

Godet (2007) lo define como la fase de 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). Esta clasificación indirecta se obtiene después de la elevación en potencia de la matriz. La ambición de esta herramienta es precisamente

la de permitir la estructuración de la reflexión colectiva reduciendo sus inevitables rodeos. De hecho, tanto los resultados como los datos de entrada (lista de variables y matriz) nos dicen cómo percibe la realidad el grupo de trabajo, en consecuencia, como se ve el propio grupo sobre sí mismo y sobre el sistema estudiado. De hecho, el análisis estructural es un proceso largo que a veces se convierte en un fin en sí mismo y que no debe de ser emprendido si el sujeto de análisis no se presta a ello. (p. 65, 68).

1.15. SMIC

Godet (2007) "*Método de impactos cruzados*" es el término genérico de una familia de técnicas que intentan evaluar los cambios en las probabilidades de un conjunto de acontecimientos como consecuencia de la realización de uno de ellos.

Hablaremos aquí de uno de estos métodos, SMIC (Sistemas y Matrices de Impactos cruzados) que ha dado pruebas de su valía por el significativo número de aplicaciones concretas a las que ha dado lugar. En la práctica, si se considera un sistema de N hipótesis, el método SMIC, a partir de las informaciones facilitadas por los expertos, posibilita elegir entre las $2N$ imágenes posibles (juegos de hipótesis) aquellas que deberían (habida cuenta de su probabilidad de realización) ser estudiadas muy particularmente. El método consiste por tanto en vigilar estrechamente los futuros más probables que serán recogidos por el método de los escenarios. (p. 83)

Árbol de pertinencia. Godet (2007). Se trata de poner en relación diferentes niveles jerarquizados de un problema discurriendo de un nivel general (nivel superior) a un nivel particular (niveles inferiores). Este método comprende dos fases: la construcción del árbol de pertinencia y su posterior desarrollo.

1.16. Formulación Estratégica

Fred (2008) Las divisiones autónomas de una organización utilizan comúnmente técnicas de formulación de estrategias para desarrollar estrategias y objetivos. Los análisis por divisiones brindan una base para identificar, evaluar y elegir entre estrategias alternativas a nivel corporativo.

Son los estrategas mismos, no las herramientas analíticas, los responsables de las decisiones estratégicas. Lenz subrayaba que el cambio de un proceso de planeación orientado a las palabras a un proceso orientado a los números puede dar lugar a un falso sentido de certeza; es probable que reduzca el diálogo, el análisis y el razonamiento como medios para explorar el entendimiento, probar suposiciones y fomentar el aprendizaje organizacional. Por eso, los estrategas deben estar atentos ante esta posibilidad y utilizar las herramientas analíticas para facilitar, en vez de reducir, la comunicación. Sin información y análisis objetivos, los sesgos personales, la política, las emociones, las distintas personalidades y el *efecto de halo* (la tendencia a otorgar demasiado peso a un solo factor) pueden desempeñar, por desgracia, un papel dominante en el proceso de la formulación de estrategias. (p. 220)

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Elaborar un plan prospectivo estratégico para el bienestar institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander, sede Vélez, que identifique las estrategias y las ventajas, para lograr el posicionamiento en un plazo corto (2025).

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un estado de arte de la situación actual respecto a Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez, a través de un diagnóstico externo e interno.
- Determinar los factores de cambio que inciden en el Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander, sede Vélez, por medio del análisis estructural.
- Construir los escenarios probables y escenarios alternos del Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez, utilizando las herramientas prospectivas pertinentes.
- Proponer un plan estratégico prospectivo que identifique las estrategias, involucre la innovación y la diferenciación como elementos primordiales de sustentabilidad y competitividad del Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander, sede Vélez.

3. Reseña Histórica

Las (Unidades Tecnológicas de Santander, sf) es una Institución de Educación Superior que en 48 años de existencia han alcanzado reconocimiento en la región por la calidad de sus servicios educativos y por contribuir con la formación del talento humano requerido para el desarrollo tecnológico del país.

Fue creada oficialmente el 23 de diciembre de 1963 mediante la ordenanza número 90 e inició labores académicas el año siguiente; su denominación fue Instituto Tecnológico Santandereano y su finalidad se orientó a formar a las personas para el proceso de producción y el manejo de personal demandados por la naciente industria nacional.

Sin embargo, su historia no parte del día en que se ordenó su creación o cuando empezó a

funcionar; su proceso histórico inició en 1988 con la instauración de la Escuela de Artes y Oficios de Bucaramanga, la cual materializó la intención de dotar a la región de un Instituto de formación técnica destinada a instruir conocimientos teóricos y prácticos de las artes y los oficios; confiriendo al personal capacitado grados de maestro, oficial y obrero.

La norma que sustentó su fundación la concibió como una Institución pública financiada con las rentas departamentales y compelidas a brindar educación gratuita; propósito que no se cumplió plenamente, la insolvencia del Departamento hizo que la Institución también se dotara y sostuviera con auxilios del Gobierno Nacional, con ayudas filantrópicas de particulares y con el dinero recaudado por la comercialización de los productos que allí se fabricaban.

Si bien, la Escuela adquirió prestigio de manera rápida, el débil presupuesto departamental y la inestabilidad política obstaculizaron su normal funcionamiento, ocasionando su cierre en repetidas ocasiones. (p. 1)

Durante los años cuarenta se inauguró su nueva sede, gracias al donativo de un extenso lote en el norte de la ciudad por parte de los hermanos Navas Serrano; se implementó el bachillerato industrial y su denominación se reemplazó por Instituto Industrial Dámaso Zapata, como homenaje a este educador santandereano. En 1947, con la primera promoción de bachilleres, la Universidad Industrial de Santander pudo iniciar labores académicas.

En 1963 la Asamblea de Santander ordenó crear el Instituto Tecnológico Santandereano, el 6 de abril de 1964 se protocolizó se fundación y el inicio oficial de los estudios en las facultades intermedias de Electrónica, Instrumentación, Termotecnia y Topografía; los títulos académicos otorgados eran los de Auxiliares en Ingenierías. De acuerdo al Decreto 1464 de 1963 las especializaciones por ser técnicas intensivas de Educación Superior, se caracterizaron como estudios intermedios y no como tecnologías, carácter académico que para entonces realmente no se había instaurado. (p. 1-2)

El Decreto- Ley 80 de 1980, ratificó como primera modalidad de educación a la Formación Intermedia Profesional, seguida de la Tecnológica, Universitaria y de Avanzada o de Postgrado. (p. 3)

En 1986 la Institución pasó a llamarse Unidades Tecnológicas de Santander (UTS); la obligación, según el Decreto 80, de designar Unidad a las dependencias académicas que integraban las instituciones Tecnológicas, determinó la nueva asignación.

Avanzada la década de los noventa se inició la construcción de una planta física propia en la Ciudadela Real de Minas, acentuándose la necesidad de abrir nuevos programas tecnológicos y ofrecer especializaciones tecnológicas; al comienzo se dio apertura a la Especialización Tecnológica en Equipo Electromecánico y la Tecnología en Telecomunicaciones; de igual manera se formalizó el convenio con la Universidad Distrital Francisco José de Caldas para el ofrecimiento del ciclo nivelatorio de profesionalización en Ingeniería en Control Electrónico e Instrumentación. Años más tarde se ofreció la Especialización Tecnológica en Sistemas de Información Geográfica. (p. 4)

Desde el 2007 las UTS, de acuerdo a la Ley 749 de 2002, inició un proceso de redefinición académica y a partir de 2008 comenzó a ofertar programas universitarios propios, el primero de ellos fue el de Ingeniería en Telecomunicaciones; actualmente, también se ofrecen los programas en Ingeniería Electrónica, Ingeniería Electromecánica, Administración de Empresas, Mercadeo y Contaduría Pública. Como estrategia de ampliación e integración, se planteó la firma de convenios con entes territoriales y con instituciones educativas colombianas para ofrecer en la provincia programas tecnológicos y universitarios; proyecto que logró efectuarse en el 2008, atendiendo las necesidades educativas de San Gil y Vélez, y en el 2010 las de Barrancabermeja.

Sin duda, las reformas administrativas, la ampliación de programas tecnológicos y universitarios, y el aumento de estudiantes, entre otros, han permitido subsanar falencias

económicas con incidencia directa en un mejoramiento educativo. Se han destinado mayores recursos para la constitución y adecuación de laboratorios y talleres, mejoramiento y ampliación de la planta física, incremento del cuerpo docente y dotación de medios educativos y recursos bibliográficos.

Lo más significativo de la labor institucional durante los últimos años ha sido el mejoramiento de la calidad académica, a pesar del incremento sustancial de estudiantes; las pruebas ECAES y el reconocimiento de los egresados en los diferentes sectores productivos, son una muestra de ello. De ahí que se apremia la ampliación de la planta física; la cual se propone aumentar de 16 mil a más de 38 mil metros cuadrados. Se construirá un nuevo edificio y se ampliarán los existentes; se adecuarán espacios de encuentro y esparcimiento. Con el cumplimiento de este proyecto se dejará de alquilar las instalaciones de los colegios contiguos, empleados para atender la demanda estudiantil de la jornada nocturna.

La meta institucional a corto plazo es mejorar los procesos académicos y administrativos, logrando la certificación del Consejo Nacional de Acreditación; posesionarse en el sector educativo nacional y contribuir en una mayor proporción al sistema productivo del país; para lo cual la apertura de nuevos programas académicos es apremiante. En estos momentos, la Institución se prepara para ofertar la Tecnología en Desarrollo de Sistemas Informáticos, la Ingeniería en Sistemas, la Ingeniería Ambiental y la Profesional en Deportes. De igual modo, se trabaja para abrir las Tecnologías en Petróleo y Gas, Minería y Turismo Bilingüe. (p. 5-6)

Según el informe de gestión de la Unidades Tecnológicas de Santander (1999-2010) de acuerdo a lo establecido en la ley 1084 de 2.006 y las disposiciones de la directiva ministerial N° 14 de Noviembre 7 de 2.006, la institución en su primera fase del Plan de Regionalización radicó en el año 2006 ante el Ministerio de Educación Nacional, la solicitud de registro calificado de cuatro programas de pregrado a nivel tecnológico a ofrecerse en extensión en las localidades de San Gil

y Vélez; con el ofrecimiento de estos programas, las Unidades Tecnológicas de Santander responden a las necesidades educativas de 35 municipios donde no existen sedes ni seccionales de instituciones de educación superior, que además presentan dificultades de acceso y problemas de orden público. (p. 5)

Uno de los principales proyectos desarrollados en la gestión 2007, fue el Plan de Regionalización. En la actualidad funcionan en extensión en Vélez y San Gil, los programas de Gestión Empresarial, Electrónica y Contabilidad Financiera. La entidad realizó la gestión académica, administrativa y financiera con el fin de sustentar ante CONACES el cumplimiento de los requisitos para la apertura de estos programas con recursos propios destinados a inversión en la adquisición del material bibliográfico, informático, audiovisual, acondicionamiento de áreas físicas para estudio, el acompañamiento docente, el trabajo de los grupos investigativos, laboratorios y áreas necesarias para ampliar la prestación de los servicios administrativos, académicos y del bienestar institucional. (p. 16)

El Bienestar Institucional a partir del 2004 comenzó a estructurar su visión filosófica, sus políticas, objetivos y estrategias definidas a través de campos de acción y áreas de servicio, de igual manera se diseñaron una serie de planes y programas que están orientados a coadyuvar con la formación integral. Articulado a la planeación institucional se formuló el Plan de Desarrollo Estratégico del Bienestar Institucional 2006 -2008, en el cual se interrelacionan los componentes del Bienestar de la comunidad de las Unidades Tecnológicas de Santander con las características propias de la cultura institucional y los requisitos del Bienestar para las entidades de educación con calidad. (p 21). Partiendo de este suceso las actividades desarrolladas por bienestar de la sede regional se basaron en las estrategias creadas desde su sede principal apoyando la misión institucional y realizando acciones que aportaran al desarrollo integral.

De acuerdo con el informe de gestión (1999-2010), el Plan surgió del permanente interés que tienen las Unidades Tecnológicas de Santander en el proceso de mejoramiento continuo y coyunturalmente a la necesidad de responder con criterios de calidad al proceso de Redefinición y no solamente para el cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad sino también estratégicamente, en el afianzamiento de las bases académicas y curriculares que permitan alcanzar los niveles requeridos para la acreditación voluntaria de alta calidad, proyecto en el que está comprometida la Institución. (p. 21).

Desde el compromiso que asumió el proyecto de regionalización en la provincia de Vélez, se han realizado actividades que apoyan el desarrollo de los programas, se inicia con deportes que fomenten la recreación y el buen uso del tiempo libre. Del 2008 al 2010 se promocionaron horarios extra clase donde los estudiantes participaban masivamente los fines de semana en las prácticas de fútbol, baloncesto, natación, voleibol y fútbol de salón; además se contaba con el escenario de la sede del colegio universitario con amplias y adecuadas instalaciones deportivas, como campo de futbol, cancha poli funcional, cancha de voleibol y zonas verdes donde los estudiantes podían disfrutar de jornadas de integración al aire libre. En la parte cultural bienestar institucional de la sede regional en Vélez, se promovía la danza folclórica y artística participando en eventos masivos de la región como el festival de la guabina y el tiple, el desfile de las flores y demás eventos sociales.

El bienestar institucional de la sede regional de Vélez empieza a promover sus actividades con tres docentes de hora cátedra donde se impulsaba el deporte, la cultura y el arte. A mediados del 2013 bienestar cuenta con 5 docentes de hora cátedra y actualmente solo cuenta con dos docentes encargados de impulsar todo el componente de bienestar. Hoy en día los espacios que tiene bienestar institucional son mínimos no se cuenta con convenios que garanticen el correcto

desarrollo de las actividades y los esfuerzos realizados no son alineados con el componente estratégico y misional de la institución.

Las Unidades Tecnológicas de Santander de la regional en Vélez poseen un terreno propio donado por la actual administración donde se proyecta invertir \$1.500.000 para su fase inicial y una inversión total por parte de las Unidades Tecnológicas de \$15.000.000, donde se piensa construir espacios deportivos, recreativos y culturales que mejoren e impulsen los procesos de bienestar.

4. Capítulo Planeación Estratégica

4.1 Definición del sistema

Tomamos como referencia los Fundamentos Institucionales: misión, visión, principios y valores de las (Unidades Tecnológicas de Santander, 2013) (UTS); puesto que nuestro sistema objeto de estudio Bienestar Institucional (UTS) sede Vélez no los tiene.

4.1.1 Misión

Las Unidades Tecnológicas de Santander, es un establecimiento público del orden departamental, que se dedica a la formación de personas con sentido ético, pensamiento crítico y actitud emprendedora, mediante procesos de calidad en la docencia, la investigación y la extensión para contribuir al desarrollo socioeconómico, científico, tecnológico, ambiental y cultural de la sociedad.

4.1.2 Visión

En el año 2030, las Unidades Tecnológicas de Santander, serán reconocidas en el ámbito académico nacional e internacional, como una institución comprometida con la transformación social, la innovación y el desarrollo tecnológico.

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?

Visionamos las UTS Bienestar Institucional sede Vélez, en el año 2025 como una dependencia que tenga infraestructura física propia, su estructura administrativa bien definida y que sea reconocida en la región por ofrecer, fomentar e innovar en programas encaminados a potencializar el desarrollo humano en todas sus dimensiones: intelectual, espiritual, psíquica, afectiva, académica, deportiva, social y física de estudiantes, docentes, personal administrativo y egresados teniendo como prioridad mejorar su calidad de vida.

¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?

A futuro incursionar en proyectos de investigación que involucren la parte tecnológica y de innovación en el diseño e implementación de nuevos programas en el área de Bienestar Institucional.

¿Cómo queremos que nos vean los clientes?

Que los clientes vean las UTS bienestar institucional sede Vélez, como una dependencia comprometida e innovadora con un amplio portafolio de servicios y programas en los diferentes campos de acción; contribuyendo a la formación de personas integrales, al desarrollo humano y a la calidad de vida de la comunidad Uteísta.

¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?

Que nuestro talento humano nos vea como una dependencia autónoma, eficiente, idónea, responsable y competente con compromiso por la institución y altos estándares de calidad: excelente clima laboral, amplio y estructurado portafolio de servicios y programas hacia la

comunidad Uteísta, formación y capacitación para el personal, elaboración y construcción de proyectos de investigación que beneficien a estudiantes, docentes, administrativos y egresados.

4.1.3 Principios

Los principios, son normas o ideas fundamentales que rigen el pensamiento o la conducta de los integrantes de un grupo humano., y en suma se busca que todos los miembros de la organización internalicen y vivan en armonía.

- Bioética: El ideal y la dignidad de la persona han sido esenciales en la construcción de un nuevo paradigma para la sociedad contemporánea. La bioética, como una nueva ética, como un esfuerzo de establecer el diálogo entre la ética (ethike) y la vida (bios). Trata una amplia gama de cuestiones relativas a las personas, en forma individual en campos que van desde la ontología de la persona, la dignidad humana y la calidad de vida y el mantenimiento de los soportes vitales, como lo social, la vida del hombre en las sociedad/es actual/es.

- Responsabilidad social. En cumplimiento del mandato Constitucional, y por su carácter de entidad pública, el eje principal del accionar institucional es la responsabilidad social frente a los sectores vulnerables de la sociedad.

- Pluridiversidad. Las UTS promueven la libertad de enseñanza, la investigación y la difusión del pensamiento en un ambiente de pluralismo ideológico y diversidad cultural que haga posible la crítica y el debate públicos. Los procesos de generación y circulación del conocimiento se deben dar dentro de una pluralidad de paradigmas, métodos y estilos de representación de la ciencia, coherentes con la naturaleza del proceso de construcción del conocimiento en cada disciplina.

- Equidad. Las UTS promueven el respeto y prevalencia del interés público sobre el particular y la defensa de la igualdad de oportunidades. Reafirma como valores corporativos la justicia, el

amor a la patria, el respeto a la diversidad étnica y cultural, el ejercicio de la democracia y la tolerancia.

- Excelencia académica. Las UTS se comprometen en la búsqueda de niveles de excelencia para obtener logros cada vez mayores en procesos académicos de calidad y con pertinencia social.

4.1.4 Valores Del Servidor Público

"Por Valores se entiende aquellas formas de ser y de actuar de las personas, que son altamente deseables como atributos o cualidades nuestras y de los demás, por cuanto posibilitan la construcción de una convivencia gratificante en el marco de la dignidad humana". Los valores institucionales que inspiran y soportan la gestión de las Unidades Tecnológicas de Santander son:

Honestidad: Actúo siempre con fundamento en la verdad, cumpliendo mis deberes con transparencia y rectitud, y siempre favoreciendo el interés general.

Lo que hago:

- Siempre digo la verdad, incluso cuando cometo errores, porque es humano cometerlos, pero no es correcto esconderlos.
- Cuando tengo dudas respecto a la aplicación de mis deberes busco orientación en las instancias pertinentes al interior de mi entidad. Se vale no saberlo todo, y también se vale pedir ayuda.
- Facilito el acceso a la información pública completa, veraz, oportuna y comprensible a través de los medios destinados para ello.
- Denuncio las faltas, delitos o violación de derechos de los que tengo conocimiento en el ejercicio de mi cargo, siempre.
- Apoyo y promuevo los espacios de participación para que los ciudadanos hagan parte de la

toma de decisiones que los afecten relacionadas con mi cargo o labor.

Lo que no hago:

- No le doy trato preferencial a personas cercanas para favorecerlos en un proceso en igualdad de condiciones.
- No acepto incentivos, favores, ni ningún otro tipo de beneficio que me ofrezcan personas o grupos que estén interesados en un proceso de toma de decisiones.
- No uso recursos públicos para fines personales relacionados con mi familia, mis estudios y mis pasatiempos (esto incluye el tiempo de mi jornada laboral, los elementos y bienes asignados para cumplir con mi labor, entre otros).
- No soy descuidado con la información a mi cargo, ni con su gestión.

Respeto: "Reconozco, valoro y trato de manera digna a todas las personas, con sus virtudes y defectos, sin importar su labor, su procedencia, títulos o cualquier otra condición." El respeto implica la comprensión y la aceptación de la condición inherente a las personas como seres humanos con derechos y deberes en un constante proceso de mejora espiritual y material.

Lo que hago:

- Atiendo con amabilidad, igualdad y equidad a todas las personas en cualquier situación a través de mis palabras, gestos y actitudes. sin importar su condición social, económica religiosa. étnica o de cualquier otro orden.
- Soy amable todos los días, esa es la clave, siempre.
- Estoy abierto al diálogo y a la comprensión a pesar de perspectivas y opiniones distintas a las mías. No hay nada que no se pueda solucionar hablando y escuchando al otro.

Lo que no hago:

- Nunca actúo de manera discriminatoria, grosera o hiriente, bajo ninguna circunstancia.

- Jamás baso mis decisiones en presunciones, estereotipos o prejuicios.
- No agredo, ignoro o maltrato de ninguna manera a los ciudadanos ni a otros servidores públicos.

Compromiso: "Soy consciente de la importancia de mi rol como servidor público y estoy en disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas con las que me relaciono en mis labores cotidianas, buscando siempre mejorar su bienestar."

Mantenemos el deseo y la motivación de aportar al desarrollo institucional mediante nuestra capacidad intelectual y física para servir con el mayor agrado, haciendo el proyecto de vida compatible con el proyecto laboral.

Lo que hago:

- Asumo mi papel como servidor público, entendiendo el valor de los compromisos y responsabilidades que he adquirido frente a la ciudadanía y al país.
- Siempre estoy dispuesto a ponerme en los zapatos de las personas. Entender su contexto, necesidades y requerimientos es el fundamento de mi servicio y labor.
- Escucho, atiendo y oriento a quien necesite cualquier información o guía en algún asunto público
- Estoy atento siempre que interactúo con otras personas, sin distracciones de ningún tipo.
- Presto un servicio ágil, amable y de calidad.

Lo que no hago:

- Nunca trabajo con una actitud negativa. No se vale afectar mi trabajo por no ponerle ganas a las cosas.
- No llego nunca a pensar que mi trabajo como servidor es un "favor" que le hago a la ciudadanía. Es un compromiso y un orgullo.

- No asumo que mi trabajo como servidor es irrelevante para la sociedad.
- Jamás ignoro a un ciudadano y sus inquietudes.

Diligencia: "Cumpló con los deberes, funciones y responsabilidades asignadas a mi cargo de la mejor manera posible, con atención, prontitud, destreza y eficiencia, para así optimizar el uso de los recursos del Estado."

Lo que hago:

- Uso responsablemente los recursos públicos para cumplir con mis obligaciones. Lo público es de todos y no se desperdicia.
- Cumpló con los tiempos estipulados para el logro de cada obligación laboral. A fin de cuentas, el tiempo de todos es oro.
- Aseguro la calidad en cada uno de los productos que entrego bajo los estándares del servicio público. No se valen cosas a medias.
- Siempre soy proactivo comunicando a tiempo propuestas para mejorar continuamente mi labor y la de mis compañeros de trabajo.

Lo que no hago:

- No malgasto ningún recurso público.
- No postergo las decisiones y actividades que den solución a problemáticas ciudadanas o que hagan parte del funcionamiento de mi cargo.
- Hay cosas que sencillamente no se dejan para otro día.
- No demuestro desinterés en mis actuaciones ante los ciudadanos y los demás servidores públicos.
- No evado mis funciones y responsabilidades por ningún motivo.

Justicia: "Actúo con imparcialidad garantizando los derechos de las personas, con equidad,

igualdad y sin discriminación."

Actuar con legalidad, justicia e imparcialidad tanto en la prestación de servicios como en las relaciones laborales sin tratar con privilegio o discriminación, sin tener en cuenta su condición económica, social, ideológica, política, sexual, racial, religiosa o de cualquier otra naturaleza.

Lo que hago:

- Tomo decisiones informadas y objetivas basadas en evidencias y datos confiables.
- Es muy grave fallar en mis actuaciones por no tener las cosas claras.
- Reconozco y protejo los derechos de cada persona de acuerdo con sus necesidades y condiciones.
- Tomo decisiones estableciendo mecanismos de diálogo y concertación con todas las partes involucradas.

Lo que no hago:

- No promuevo ni ejecuto políticas, programas o medidas que afectan la igualdad y la libertad de personas.
- No favorezco el punto de vista de un grupo de interés sin tener en cuenta a todos los actores involucrados en una situación.

Nunca permito que odios, simpatías, antipatías, caprichos, presiones o intereses de orden personal o grupal interfieran en mi criterio, toma de decisión y gestión pública. (Unidades Tecnológicas de Santander, 2013)

4.1.5 Competencias Esenciales

Tabla 1. *Competencias Esenciales*

<p>¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?</p>	<p>Bienestar Institucional sede Vélez, es reconocido por ejecutar: campeonatos internos y entrenamientos en diferentes modalidades deportivas, feria anual expotecno, talleres de música y danza y además tienen su propio grupo musical.</p>
<p>¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?</p>	<p>La obligatoriedad en las actividades que brinda Bienestar Institucional sede Vélez, con referencia a otras instituciones educativas.</p>
<p>¿Porque nos escogen los clientes?</p>	<p>Por su oferta educativa en su parte tecnológica y universitaria con ciclos propedéuticos.</p>

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

4.1.6 Matriz De Macro Segmentación

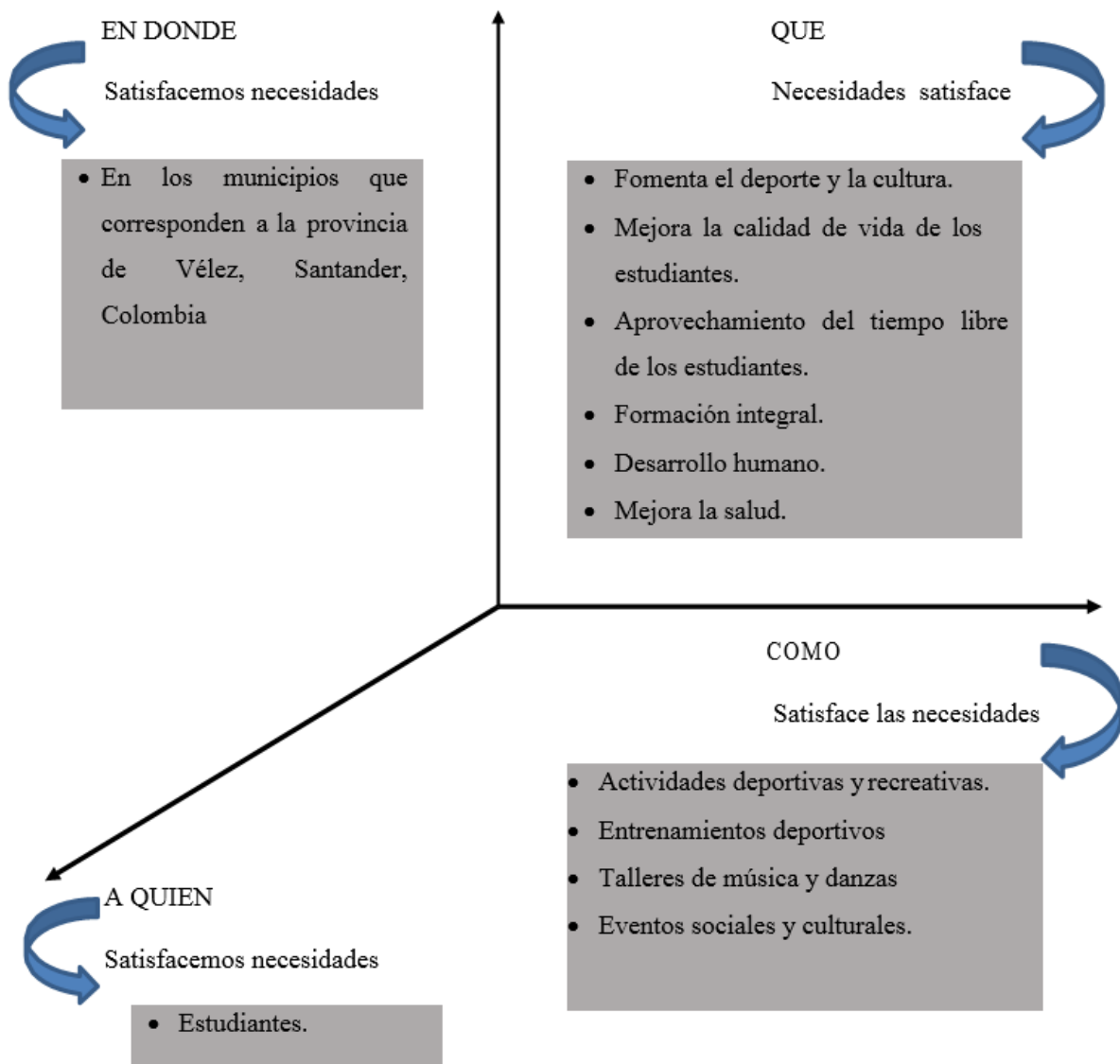


Figura 1. Matriz de Macro Segmentación

Fuente: Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportiva

4.1.7 Postura ética

Las Unidades Tecnológicas de Santander, son consideradas como una organización que cuenta con un direccionamiento estratégico el cual busca la excelencia del servicio académico buscando escenarios de mayor competitividad con el fin de posesionarse como una de las mejores

instituciones de educación superior en el país.

El horizonte de tiempo que plantea la universidad en su desarrollo institucional comprende aspectos misionales que delimitan la postura estratégica de la institución. Su origen representa el contexto industrial que se requería en la época, para el año 1963 se constituye como un ente autónomo que prestaba sus servicios en la formación de tecnólogos que impulsaban el desarrollo de la industria colombiana.

A fin de lograr sus propósitos la universidad es una institución emprendedora que al pasar de los años se convierte en una organización auto sostenible que consolida la participación económica del estado para mejorar el objeto de la misión institucional. Por lo anterior su postura ética es definida como una universidad prestadora de servicios educativos de alta calidad.

Posee una política institucional que busca calidad continua, desarrollando procesos de autoevaluación y autocontrol, estableciendo normas de conducta y lineamientos para que el personal que labora e integra la organización prestando un excelente servicio, basados en su misión y visión. Por lo anterior se define la postura ética la postura ética de la universidad, con una posición conformadora de la sociedad.

La universidad cuenta con un código de ética el cual es marco común de principios, valores éticos y directrices que orientan la entidad hacia un horizonte ético compartido en el “*vivir bien*” y el “*habitar bien*”. Es un documento que establece pautas de comportamiento de los servidores públicos. (Unidades Tecnológicas de Santander, pág. 5)

La postura conformadora de sociedad aborda El bienestar institucional de la universidad como una dependencia administrativa que aporta al desarrollo integral de todas las personas que integran la institución, esta organización interna cumple con el direccionamiento ético, adoptando criterios basados en la misión y visión de la empresa que le permite “*relacionarse con los docentes, estudiantes, ciudadanía en general, servidores públicos, contratistas y proveedores, otras*

entidades públicas, órganos de control, medios de comunicación y medio ambiente” (Unidades Tecnológicas de Santander, pág. 8)

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Árbol de competencias

Dentro del diagnóstico interno realizado a Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez, se tuvo en cuenta el árbol de competencias herramienta de origen japonés que desglosa cuatro factores importantes: las raíces, el tronco, las ramas y los frutos; cabe resaltar que para nuestro estudio se juntaron las ramas con los frutos. Esto arrojó una recogida minuciosa de datos de la organización que permitió detectar debilidades y fortalezas, dando como resultado un análisis interno estratégico que se evidencia a continuación:

Tabla 2. *Árbol de Competencias*

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración	Desconocimiento del gasto por parte de la sede principal; ya que los materiales deportivos y los recursos asignados se hacen dependiendo la cantidad de programas y personas que participen de ellos.	compromiso para mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa	Reforma de estatutos para reafirmar la autonomía administrativa, formulando proyectos estacionales que se desarrollan por ciclos propedéuticos reconociendo el bienestar institucional de los estudiantes como pilar fundamental en la formación integral; para ello se ejecuta el Plan de acción 2015-2019 el cual contempla la excelencia académica y compromiso social con calidad, pertinencia e innovación. De la sede principal	de para la autonomía administrativa, formulando proyectos estacionales que se desarrollan por ciclos propedéuticos reconociendo el bienestar institucional de los estudiantes como pilar fundamental en la formación integral; para ello se ejecuta el Plan de acción 2015-2019 el cual contempla la excelencia académica y compromiso social con calidad, pertinencia e innovación. De la sede principal	Reconocimiento regional por el buen manejo administrativo ubicándose en el puesto número 16 a nivel nacional, según el índice de desempeño de nivel institucional reportado por departamento administrativo de la función pública DAFP.	

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración	El constante cambio de la legislación colombiana, dificulta la actuación administrativa, provocando cambios en la misión institucional y la cultura organizacion al	cumple con los sistemas de gestión y sus reglamentos internos		Desarrollar procesos de Acreditación y evaluación de los programas de formación los cuales inciden directamente en la formación integral, implementand o Planes de control que evidencian las mejoras atreves de acciones correctivas según objetivos y metas trazadas para el cumplimiento del 100% de la gestión administrativa.		Aumento del número del productos de investigación y grupos de investigación con semilleros que cuentan reconocimiento institucional

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración	Desconocimiento del entorno de las coordinaciones regionales frente a la atención integral que debe prestar bienestar institucional a la comunidad UTEISTA.	conocimiento de los principios institucionales		Implementación de acciones que llevan al cumplimiento de los objetivos, desarrollando los planes, proyectos y programas con calidad de acuerdo con la política trazada y el diseño estratégico de la institución a través de Modelo de gestión, sistema de planificación institucional y proyecto educativo institucional que garantizan la excelencia educativa.		mayor número de Proyectos formulados, ejecutados financiados externamente

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración	Fallas en el control, coordinación y evaluación de la organización interna de bienestar institucional y su cobertura en la sede de Vélez	Adaptación al cambio y toma de decisiones con el compromiso en la investigación e innovación, con espacios científicos que suman a la calidad educativa de la institución.		Ejecuta proyectos que contemplan el presupuesto aprobados por el consejo académico cumpliendo con el Plan prospectivo de desarrollo 2012-2020 y planes orientados al Gasto público, transparencia y compras.		Convenios internacionales y cooperación con instituciones de educación superior extranjera

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración	Falta de experiencia en el diseño de puestos de trabajo que faciliten la coordinación de labores, grupos de trabajo y dependencias en el desarrollo de programas y actividades dirigidas a la comunidad educativa UTEISTA de la sede de la universidad ubicada en Vélez Santander	Poseen cultura organizacion al en la sede principal		Mide e implementa las políticas de la institución de acuerdo a los lineamientos legales y normativos		Reconocimiento regional por el buen manejo administrativo y financiero

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración	Desconocimiento de la estructura administrativa para el adecuado funcionamiento de los programas desarrollados en la provincia	Conocimiento de la función académica y la Ampliación de la oferta educativa	Elabora el presupuesto anual con el objetivo de analizar los recursos Económicos con incidencias directas en el mejoramiento educativo estructurando el mapa de estrategias y los planes de acción anuales de la universidad			Acreditación de alta calidad y consolidación en los programas ofertados por la institución, certificación de calidad ICONTEC,ISSO 9001
Administración			Autoridad para Celebrar convenios y acuerdos de voluntades necesarios para el cumplimiento de metas de la institución.			Mejoramiento de la producción científica del 44%

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración				Gestión investigativa y Producción científica		inversión tecnológica, adecuación y modernización de la planta física
Administración				Participación activa en el consejo académico y directivo para la aprobación de programas de gestión y planes de desarrollo institucional de la universidad sede principal		Certificación del sistema de la calidad
Administración				Eficiencia de la gestión administrativa . Para potencializar el bienestar institucional de la sede principal de la institución.		

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Administración				Disposición presupuestal para promover los programas de la universidad en ordenes académicos y administrativos de la universidad		
Finanzas		Sostenibilidad financiera de acuerdo a políticas y lineamientos de la universidad		Gestión de recursos financieros como aportes del estado y adquisición interna de recursos		Recursos de transferencias por estampillas: Recursos por concepto de pro-UIS por la suma de \$5.421.600.000 para Ser ejecutados en la vigencia 2019, se ha recaudado a 30 de abril la suma de \$1.117.398.680.

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo			Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	
Finanzas		Cuenta con la normatividad para el direccionamiento de la conservación del archivo público		Inversión en los procesos de acreditación de alta calidad e investigación		Recursos propios del presupuesto total de ventas de bienes de servicio como matrículas y derechos pecuniarios: para la vigencia fiscal 2019 fueron adicionados recursos de la nación por valor de \$8.700.566.833.95, correspondiente al saldo de los recursos cree 2017 \$29.837.889.81 y lo transferido por el menú \$ 2.621.036.690.53, recursos propios por valor de \$2.151.511.538.61 vigencia 2018, recursos del crédito por valor de \$1.402.373.263 y recursos del convenio interadministrativo smarcity por valor de \$2.495.807.452.los ingresos por recursos propios a 30 de abril de 2019 ascienden a la suma de \$18.973.483.34, lo cual representa un 23% frente al presupuesto total (\$82.489.619.882,95).	

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Finanzas		Competencias en la transparencia en los procesos administrativos del talento humano del sector público.			Inversión en proyectos, desarrollo de nuevos programas, aumentando el número de equipos tecnológicos, bibliotecas, laboratorios, medios didácticos y audiovisuales	
Finanzas		Toma de decisiones en la contratación pública de acuerdo a la normativa vigente				
Regionalización	Desconocimiento de la inversión de recursos propio para el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad en la sede regional de Vélez	Presencia de la universidad en el departament o generando posibilidades y nuevas oportunidades de estudio en las provincias				

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Regionalización	Alta dependencia de la población matriculada para sufragar gastos en talento humano de la sede Vélez	Cuenta con programas de educación tecnológica y superior buscando la permanencia estudiantil de la regional Vélez				Jornadas académicas de emprendimiento : programa uts emprende dirigido a estudiantes y comunidad en general de la regional Vélez
Regionalización		Cuenta con la orientación y vocación profesional garantizando un proyecto de vida en la población estudiantil en la provincia de Vélez				

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Talento humano	Fallas en la capacitación en competencias laborales para desempeñar sus cargos en el área de bienestar, la sede regional de Vélez cuenta con un dos docentes para ocuparse de todos los componentes de bienestar	Considera el desarrollo profesional del personal administrativo permitiendo la capacitación constante	No existe articulación en la planeación en la docencia y capacitación mediante programas de perfeccionamiento académico para desempeñar en los programas de bienestar,	Disponibilidad institucional para programar las capacitaciones.	Falta de innovación y adaptación a las nuevas tendencias en todos los sectores de bienestar	Talento humano capacitado con alto sentido de pertenencia por la institución. Potencial en los programas de bienestar
				Formación e inducción docente	Convenio con Confecop (capacitación presenciales y virtuales)	

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Talento humano				Apoyo en la investigación y producción intelectual		Evaluación docente, Vinculación de 297 docentes con maestría y doctorado, 157 docentes de tiempo completo
Talento humano						Proyectos: OVP Acciones administrativas para la selección y vinculación de nuevos profesores, Inducción para nuevos docentes, Inducción para nuevos docentes, Perfeccionamiento docente Inventivos a la producción docente.
Proyección Social	Comprende las prácticas comunitarias y los proyectos sociales que debe realizar la universidad.			Charlas sobre emprendimiento propiedad intelectual		Programa bienestar social de la comunidad institucional

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Proyección Social				Ruedas de empleo dirigido a estudiantes y graduado de la universidad.		Proyecto financiado por la gobernación de Santander
Proyección Social				Posibilidades de estudio en maestrías 100% online con la universidad La Rioja; dirigido a docentes de la UTS.		Implementación de Software de análisis de video el cual busca analizar el comportamiento de los habitantes del Área Metropolitana de Bucaramanga y Barrancabermeja
Proyección Social				Proyección para el estudio de seguimiento e impacto de los graduados de los diferentes programas.		Programa de escuela de padres
Proyección Social				Procesos de intermediación laboral buscando oportunidades laborales para estudiantes y egresados		Creación de espacios para el desarrollo académico orientado hacia el desempeño práctico de los estudiantes mediante práctica empresarial

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Proyección Social				Alianzas estratégicas con administraciones municipales estudiantes, docentes TC y administrativos		Acuerdos estratégicos para desarrollar practicas comunitarias; se firman total de 11 convenios marco
Proyección Social				Implementación del Programa de Inclusión a la educación superior para la población diversa del departamento de Santander		SEMANA DE LA MODA SOSTENIBLE UTS
Proyección Social				Implementación del Programa de Inclusión a la educación superior para la población diversa del departamento de Santander		Encuentro de egresados Tecnología en Mercadeo y gestión Comercial y la Profesional en Marketing y Negocios Internacionales. Tecnología en Topografía. Tecnología en Recursos Informático Ingeniería de Sistemas

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Proyección Social						Proyectos: practicas comunitarias y proyectos sociales.
Proyección Social						Activación de la bolsa de empleo de la uts/plataforma trabajando .com
Comunicación y Mercadeo		Cuenta con una Comunicaci ón, oportuna y eficaz, apoyados en la estructura administrati va y la cultura organizacio nal de la instituci ón		Creaci ón de una agenda cultural		Manual de imagen corporativo actualizado
Comunicaci ón y Mercadeo		Cuenta con posicionami ento de la marca e identidad corporativa.		Actualizaci ón de los canales de comunicaci ón .		Lineamientos y normativa de la comunicaci ón virtual

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Comunicación y Mercadeo		Habilidad y conocimiento para usar las redes sociales a favor de la UTS		Proyectar la imagen de UTS en otras instituciones formalizando convenios de movilidad académica en el extranjero		Free press, Aplicativo móvil UTS
Comunicación y Mercadeo				Captar y atraer los mejores docentes, investigadores		Periódico punto de encuentro. Promoción de concursos para la creación de la identidad institucional.

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional	La escasa experiencia laboral y nivel ocupacional del talento humano de bienestar institucional de la sede de Vélez, no cumple con el perfil idóneo para el desarrollo de los diferentes programas.	Facilita la formación integral en Jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte mediante el evento EXPOTEC NO.	De acuerdo con los programas y actividades de bienestar institucional los servicios prestados en la sede de Vélez son promocionados por dos docentes los cuales se encargan de atender las necesidades que surgen en música, deporte y recreación demostrando que el personal administrativo es insuficiente para desempeñarse en las demás áreas de la salud, arte, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica.	El cumplimiento de la normativa vigente para contratación de la prestación de servicios personales en el área de bienestar se hace en los tiempos estipulados con pertinencia al desarrollo de la programación semestral, realizándose una vinculación laboral de hora cátedra bajo el cumplimiento de 16 horas semanales que debe cumplir cada docente desarrollando los programas de bienestar como objeto de sus obligaciones contractuales.	Durante cada semestre se realizan actividades como el ciclo paseo ruta U, Concurso de música y danza, torneo de fútbol de salón copa estudiantes; los cuales se piensan institucionalizar para la construcción de proyectos y programas en bienestar.	

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional	Deficiente flujo de información que impide la toma de decisiones y ejecución en programas y proyectos competentes a bienestar institucional; debido a la ubicación geográfica de la sede regional en Vélez	Conoce el contexto cultural de la provincia participan do en eventos folclóricos.	La promoción laboral del grupo del área de bienestar no se ajusta a las necesidades de la institución, provocando el retraso del empleado en su estructura organizacional.			
Bienestar institucional	Falta de conocimiento para articular las áreas que oferta la coordinación de bienestar institucional de la Sede principal con la sede regional de Vélez		El uso y aprovechamiento de los espacios físicos de la institución no son promovidos por el área de bienestar para el fortalecimiento de sus servicios.	Conforme a los perfiles del empleo y la labor en el área de bienestar, la remuneración económica se ajusta al desempeño realizado por parte del personal a cargo.		

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
<i>Bienestar institucional</i>				<i>Cuenta con los programas para el desarrollo físico en deportes como futbol baloncesto, voleibol, futbol sala y en cultura como danza artística para los estudiantes de la sede regional en Vélez</i>		
<i>Bienestar institucional</i>	<i>Falencias en la inclusión de egresados docentes y demás integrante de la comunidad a los programas de bienestar institucional de las UTS, Regional Vélez</i>	<i>Facilita la relación de la universidad con su entorno promoviendo o valores y principios éticos</i>	<i>De acuerdo con las políticas nacionales y requerimientos institucionales bienestar institucional de la sede de Vélez no cuenta con un portafolio de servicios amplio que mantenga una relación directa con la sede principal.</i>			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional	<p>El personal que hace parte de bienestar institucional es insuficiente para desempeñarse en áreas de salud, arte, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes.</p>		<p>Las actividades y programas desarrollados por bienestar Institucional de la sede de Vélez en el área de deportes y recreación no promueven horarios de atención para los fines de semana y festivos durante el semestre.</p>			
Bienestar institucional	<p>La sede Vélez carece de implementación deportiva y materiales adecuada para el desarrollo de las diferentes actividades de bienestar institucional</p>		<p>La atención por parte de bienestar en el área de salud no cumple con las políticas de promoción y prevención de la sede principal.</p>			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional	<p>Falta de aprovechamiento del reconocimiento de escuelas de formación deportiva que tiene la sede principal para fomentar la actividad deportiva dirigida a hijos, nietos, sobrinos y primos de los estudiantes, contratistas y funcionarios</p>					
Bienestar institucional			<p>Los proyectos para la integración de la comunidad institucional no plantean la integración de las sedes, como encuentros entre sedes</p>			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional	Carencia de escenarios deportivos propios en la regional de Vélez.		Por parte de bienestar institucional de la universidad sede Vélez no existen estrategias o recursos como encuestas o buzón de sugerencias que evidencien la fiabilidad de los programas de bienestar en la comunidad UTEISTA.			
Bienestar institucional	Los estudiantes de la sede regional de Vélez, no cuentan con selecciones deportivas; por lo cual no participan en torneos Universitarios		La promoción socioeconómica de la institución no aplica para los deportistas de los programas de bienestar de la sede de Vélez.			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional	Ausencia del desarrollo o educativo a través de la salud y promoción socio económica		Dentro del contexto institucional, bienestar no garantiza la eficiencia de sus servicios por lo cual no se generan canales de comunicación personalizados que permitan evaluar la atención al cliente.			
Bienestar institucional			De acuerdo con las políticas de Comunicación los servicios del área de bienestar institucional de la sede de Vélez no cuenta con una plataforma interna que permita conocer la difusión de los programas en todas sus áreas y la manera de hacer parte de ellos.			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
<i>Bienestar institucional</i>			<p>Las instalaciones de la sede en su infraestructura no cuentan con la disponibilidad de espacios adecuados para el uso del tiempo libre para el deporte, la recreación, la cultura, el arte y la actividad física.</p>			
<i>Bienestar institucional</i>			<p>Los programas y actividades desarrollados por el área de bienestar de la sede no cuentan con suficiente material de formación e implementación deportiva.</p>			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional			<p>La difusión y promoción de los programas no cuentan con el apoyo del área de comunicación de la universidad.</p>			
Bienestar institucional			<p>El área de bienestar institucional de la sede de Vélez no desarrolla estudios de investigación en áreas de la salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte.</p>			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
Bienestar institucional			No elaboran proyectos que mejoren la promoción deportiva, recreativa y cultural.			
Bienestar institucional			Sus acciones no están orientadas hacia la prevención de enfermedades			
Bienestar institucional			Ausencia de programas y proyectos psicoactivos, que fortalezcan el sentido de pertenencia por la institución			

Tabla 2. (Continuación)

Área	Raíz		Tallo		Frutos	
	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas
<i>Bienestar institucional</i>			<p><i>Dar mayor importancia a espacios y encuentros de las diferentes expresiones culturales y artísticas para fortalecer la formación en valores y convivencia ciudadana en los estudiantes de la sede de Vélez.</i></p>			
<i>Bienestar institucional</i>			<p><i>Existe la necesidad de consolidar, mejorar y adicionalmente crear los procesos necesarios para apoyar el bienestar de las personas que conforman la comunidad institucional de la sede Vélez-</i></p>			

4.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

La MEFI nos permite realizar un análisis interno profundo del bienestar institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez y de esta manera obtener un juicio crítico del comportamiento de la organización e identificar sus fortalezas y debilidades para así implementar nuevas estrategias que con lleven a superar y potencializar dichos factores.

Tabla 3. *Matriz de Evaluación de Factores Internos*
MEFI

Fortaleza	Peso	Calificación	Ponderado
Compromiso para mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa.	0,1	3	0,3
Conocimiento de los principios institucionales.	0,08	3	0,24
Sostenibilidad financiera de acuerdo a políticas y lineamientos de la universidad	0,1	3	0,3
Presencia de la universidad en el departamento generando posibilidades y nuevas oportunidades de estudio en las provincias.	0,06	4	0,24
Comprende las prácticas comunitarias y los proyectos sociales que debe realizar la universidad.	0,03	3	0,09
Durante cada semestre se realizan actividades como el ciclo paseo ruta U, Concurso de música y danza, torneo de futbol de salón copa estudiantes; los cuales se piensan institucionalizar para la construcción de proyectos y programas en bienestar.	0,07	4	0,28
Facilita la formación integral en Jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte mediante el evento EXPOTECNO.	0,06	4	0,24
Conforme a los perfiles del empleo y su carga laboral en el área de bienestar, la remuneración económica se ajusta al desempeño realizado por parte del personal a cargo.	0,03	3	0,09
Promueve la actividad física, recreación y deportes, por medio de acciones orientadas al tiempo libre.	0,04	4	0,16
Conoce el contexto cultural de la provincia participando en eventos folclóricos.	0,04	3	0,12
Sub Total			2,06

Tabla 3. (Continuación)

MEFI			
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
Falta de conocimiento para articular las áreas que oferta la coordinación de bienestar institucional de la Sede principal con la sede regional de Vélez.	0,06	1	0,06
Falencias en la inclusión de egresados docentes y demás integrante de la comunidad a los programas de bienestar institucional de las UTS, Regional Vélez.	0,05	1	0,05
El personal que hace parte de bienestar institucional es insuficiente para desempeñarse en áreas de salud, arte, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes.	0,05	1	0,05
La sede Vélez carece de implementación deportiva y materiales adecuada para el desarrollo de las diferentes actividades de bienestar institucional.	0,05	1	0,05
Falta de aprovechamiento del reconocimiento de escuelas de formación deportiva que tiene la sede principal para fomentar la actividad deportiva dirigida a hijos, nietos, sobrinos y primos de los estudiantes, contratistas y funcionarios.	0,05	1	0,05
Carencia de escenarios deportivos propios en la regional de Vélez.	0,05	1	0,05
Los estudiantes de la sede regional de Vélez, no cuentan con selecciones deportivas; por lo cual no participan en torneos Universitarios.	0,05	1	0,05
Ausencia del desarrollo educativo a través de la salud	0,03	2	0,06
Sub Total			0,42
Total	1		2,48

En la Matriz se describe el proceso de auditoría interna hecho a bienestar institucional sede Vélez, que incluye 18 factores determinantes entre fortalezas y debilidades; lo cual mostró en su ponderado total 2,48 que ubica a la organización en un nivel un poco más bajo del equivalente a la media de 2,5, cuya posición interna es moderada. Además podemos comparar el peso ponderado total de las fortalezas que es de 2,06 con el de las debilidades que es de 0,42, esto significa que las fuerzas internas son favorables resaltando el compromiso para mejorar la calidad de vida de los

miembros de la comunidad educativa, la sostenibilidad financiera de acuerdo a políticas y lineamientos de la universidad y actividades como: el ciclo paseo ruta U, concurso de música y danza y torneo de futbol de salón copa estudiantes, estas actividades se piensan institucionalizar para la construcción de proyectos y programas en bienestar. No obstante, se debe prestar importante atención a las debilidades que más afectan a la estructura interna como: falta de conocimiento para articular las áreas que oferta la coordinación de bienestar institucional de la sede principal con la sede regional de Vélez, ausencia del desarrollo educativo a través de la salud y falencias en la inclusión de egresados docentes y demás integrante de la comunidad a los programas de bienestar institucional de las UTS sede Vélez.

4.2.3 Listado de variables internas

Tabla 4. *Variables Internas*

No.	Variables
1	Calidad de vida de la comunidad institucional
2	Aseguramiento de la calidad
3	Gestión académica y administrativa
4	Gestión financiera
5	Cobertura en la región
6	Capacitación del personal administrativo
7	Alianzas estratégicas y acuerdos firmados
8	Actividades realizadas
9	Eventos institucionales
10	Carga laboral
11	Programas desarrollados
12	Participación cultural

Tabla 4. (Continuación)

No.	Variables
13	Proyectos desarrollados
14	Programas de bienestar institucional
15	Personal requerido en Bienestar Institucional
16	Materiales e implementación deportiva
17	Formación deportiva
18	Escenarios deportivos disponibles
19	Proyección deportiva
20	Promoción en salud

4.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas

De acuerdo a los componentes del árbol de competencias podemos deducir los aspectos que afectan el crecimiento competitivo del Bienestar Institucional sede Vélez de forma positiva y negativa; lo cual nos permite analizar las fortalezas y debilidades con sus indicadores en diferentes horizontes de tiempo: pasado, presente y futuro.

Tabla 5. Análisis Tendencial de Variables Endógenas

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Administración	Compromiso para mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa de la sede principal	Calidad de vida de la comunidad institucional	Número de población beneficiada	diciembre 2012:20% diciembre 2013: 4% diciembre 2014:10% diciembre 2015:20% diciembre 2016: 15% diciembre 2017: 10% diciembre 2018: 5%	Diciembre 2019: 10%	Beneficiar al 30 %de la población anual

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Finanzas	Organización auto sostenible	Presupuesto	Recurso asignado a los proyectos de bienestar Institucional	2014: presupuesto en los subprogramas: \$4.056.199.618/recursos asignados: \$ 550.000.000 2015: presupuesto subprogramas: \$5.429.372.622/recursos asignados: \$ 576.923.519 2016: presupuesto en los subprogramas: 4.852.297.579/recursos asignados: \$500.000.000 2017: presupuesto en los subprogramas: \$3.388.784.898/recursos asignados: \$1.300.000.000 2018: presupuesto en los subprogramas: 4.065.181.686/recursos asignados: 1.295.574.198	2019: presupuesto en los subprogramas: 4.006.114.550 / recursos asignados: 1.300.000.000	Según el direccionamiento estratégico se proyecta Destinar el 4% anual del presupuesto de funcionamiento de la Institución para el desarrollo de los programas de bienestar institucional.
	Alto compromiso con la planeación estratégica para definir el gasto público	GAST O PUBLICO	Valor de presupuestos de gastos	2014:51622558363,64 2015:57.570.924.189 2016:60.149.422.606 2017:47.993.416.419 2018: 75.568.207.186	2019:73.789.053.049	De acuerdo con su plan prospectivo presupuesta el gasto a 2020: 98,839,454,043

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	VARIABLES	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Cumple con los sistemas de gestión y sus reglamentos internos	Asegura de la calidad	Evaluación de desempeño en los procesos y la mejora continua SIG	Evaluación de desempeño de los procesos del sistema integrado de gestión: 2008 política de calidad: 76% efectividad 34% eficiencia 80% eficacia 73% 2009 política de calidad: 85% efectividad 77% eficiencia 88% eficacia 81% 2010 política de calidad: 80% efectividad 64% eficiencia 84% eficacia 86% 2011 política de calidad: 84% efectividad 95% eficiencia 92% eficacia 90% 2012 política de calidad: 90% efectividad 70% eficiencia 89% eficacia 91% 2013 política de calidad: 83% efectividad 77% eficiencia 85% eficacia 92% 2014 política de calidad: 79% efectividad 57% eficiencia 64% eficacia 65% 2015 política de calidad: 74% efectividad 68%	"La organización enfocada en mantener la calidad del servicio educativo mediante la mejora continua del sistema integrado de gestión plantea para las 2019 encuestas de satisfacción para medir la calidad de la gestión, se evalúa una población total de 7.282 encuestados" como refiere encuesta de satisfacción de primer semestre 2019. En el análisis de resultados se evidencia un cumplimiento positivo con un promedio del 80%	La unidades tecnológicas tiene objetivos de calidad que buscan aumentar la satisfacción del cliente los cuales se miden a través de 4 indicadores (políticas de calidad, efectividad, eficiencia y eficacia)

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
				Eficiencia 78% eficacia 69% 2016 política de calidad: 85,25% efectividad 69% eficiencia 95,05% eficacia 95% 2017 política de calidad: 89,28% efectividad 74,83% eficiencia 85,76% eficacia 85,7% 2018 política de calidad: 89,25% efectividad 79% eficiencia % eficacia 79,44%		

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Conocimiento de los principios institucionales	Gestión administrativa y académica	Evaluación de procesos	<p>El seguimiento y control de la gestión institucional hace referencia a la evaluación de los procesos de la gestión institucional, señalando claramente el apoyo misional que ocupa bienestar institucional para fortalecer esta acción: 2014 Promedio de las evaluaciones por proceso 89% indicador de eficiencia 85% Bienestar institucional 96%</p> <p>2015 Promedio de las evaluaciones por proceso 94% indicador de eficiencia 92% Bienestar institucional 91%</p> <p>2016 Promedio de las evaluaciones por proceso 97% indicador de eficiencia 95% Bienestar institucional 80%</p> <p>2017 Promedio de las evaluaciones por proceso 100% indicador de eficiencia 95% Bienestar institucional 95%</p> <p>2018 Promedio de las evaluaciones por proceso 99% Indicador de eficiencia 97% Bienestar institucional 97%</p>	Actualmente su eficiencia es del 36%	

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Finanzas	Sostenibilidad financiera de acuerdo a políticas y lineamientos de la universidad	Gestión financiera	Recursos	2018	2019	Se proyecta para
				Recursos de transferencias 20.421 millones	Recursos de transferencias 9.818 millones	2020 aumentar los recursos por transferencia
				Recursos propios / Presupuesto total 89%	Recursos propios / Presupuesto total 23 %	alcanzando los 10.000 millones, lo cual representa un 30%. Y para el recurso interno alcanzar el 70%
				2017	Recursos de transferencias \$24.141 millones	
				Recursos propios / Presupuesto total 56%		
				2016	Recursos de transferencias 8.734 Millones	
				Recursos propios / Presupuesto total 83%		
				2015	Recursos de transferencias 3500 SMMLV	
				Recursos propios / Presupuesto total 3.67 %		
				2014	Recursos de transferencias 3,500	
				Recursos propios / Presupuesto total 1 %		
				2013	Recursos de transferencias 3500 SMLV	
Recursos propios / Presupuesto total 0						

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Regionalización	Presencia de la universidad en el departamento o generando posibilidades y nuevas oportunidades de estudio en las provincias	Cobertura en la región	Número de estudiantes matriculados	Vélez año 2014/SEMESTRE I: 198 Vélez año 2014/SEMESTRE I: 177 Vélez año 2015/SEMESTRE I: 242 Vélez año 2015/SEMESTRE I: 182 Vélez año 2016/SEMESTRE I: 177 Vélez año 2016/SEMESTRE I: 208 Vélez año 2017/SEMESTRE I: 204 Vélez año 2017/SEMESTRE I: 240 Vélez año 2018/SEMESTRE I: 253 Vélez año 2018/SEMESTRE I: 248	No se cuentan con registros por parte de la universidad ya que se realizan los cierres al finalizar semestre vigente De acuerdo por la pagina institucional se reportan 16.500 estudiantes matriculados que continúan e inician su formación académica en Bucaramanga, Piedecuesta, Barrancabermeja. En Vélez se encuentran 400 estudiantes matriculados como lo refiere http://www.uts.edu.co/portal/seccion.php?id=3858&key=4d68830997846796f6fab4dfd5490cc0 .	Se proyecta a 2025 aumentar el número de estudiantes a 1500, siendo un centro de formación virtual en la región

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro	
Talento humano	Considera el desarrollo profesional del personal administrativo permitiend o la capacitación constante	Capacitación del personal administrativo	Número de capacitaciones	Año 2011	Año 2019	De acuerdo a las políticas de desarrollo humano al servicio de la institución se proyecta el acompañamiento permanente para mejorar competencias laborales administrativas y seguir promoviendo la cultura organizacional y la mejora continua para el 2020	
				Capacitaciones: 7	Año 2012		Capacitaciones: 7
				Año 2013	Año 2013		Capacitaciones: 14 acciones realizadas
				Año 2014	Año 2014		Capacitaciones: 0 se adopta la resolución No 02-251 fecha 12 oct 2014 emitida por las unidades tecnológicas con el fin de plantear la meta de cumplir con el 100% del plan anual de capacitaciones.
				Año 2015	Año 2015		Capacitaciones: 3
				Año 2016	Año 2016		Capacitaciones: 6
				Año 2017	Año 2017		Capacitaciones: 5
				Año 2018	Año 2018		Capacitaciones: 6

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Proyección social	Comprende las prácticas comunitarias y los proyectos sociales que debe realizar la universidad.	Alianzas estratégicas y acuerdos firmados	número de acuerdos firmados	2018:7 convenios 2017:7 convenios 2016:11 convenios 2015:8 convenios 2014:2convenios 2013:2convenios 2012:15 convenios	Año 2019: 12 convenios	Fortalecer la acreditación de los programas para el cumplimiento de los registros calificados y ampliar la cobertura social mejorando la proyección de las UTS a través de prácticas comunitarias. Para 2020 la Universidad planea consolidar la permanencia de un equipo de trabajo para la gestión y el desarrollo de las actividades de carácter social, que implique diversidad de disciplinas y perfiles que apunten a la idoneidad y pertinencia de estos proyectos. Como lo refiere el Plan prospectivo de desarrollo UTS.(2012-2020).p74

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Mercadeo				AÑO 2016 ciclo paseo ruta U: 1 Torneo interroscas:2	AÑO 2018 ciclo paseo ruta U: 1 Torneo interroscas: 2	Se proyecta aumentar el número de eventos de dos por cada semestre en las respectivas actividades y para el torneo Interroscas superricas para los fines de semana
Bienestar institucional				Concurso de música y danza:0	,Concurso de música y danza:1	
				torneo de futbol de salón copa estudiantes: 0 AÑO 2017 ciclo paseo ruta U 1 Torneo interroscas: 2	torneo de futbol de salón copa estudiantes: 1	
				Concurso de música y danza:0		
				torneo de futbol de salón copa estudiantes: 0		
				AÑO 2018 ciclo paseo ruta U: 1 Torneo interroscas: 2		
				Concurso de música y danza:1		
				torneo de futbol de salón copa estudiantes: 0		

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Facilita la formación integral en Jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte mediante el evento EXPOTECNO.	Eventos institucionales	Número de versiones realizadas	EXPOTECNO es un evento académico, Deportivo y cultural, de carácter institucional que dio inicio a partir del año 2011. Este espacio dirigido a la comunidad UTESISTA, permite que bienestar institucional sea uno de sus mayores promotores y actor importante en el desarrollo de actividades como torneos de tenis de mesa, ajedrez, voleibol, futbol de salón y juegos criollos. En la parte cultural y social, el área de bienestar es la responsable de acto de apertura el cual cumple con un protocolo de inauguración donde se incluyen presentación del grupo de danza y música. EXPOTECNO tiene una duración de una semana y el evento más destacado es la TECNOCARABANA la cual por medio de escenarios temáticos desfilan por las calles más importantes del municipio con la finalidad de generar esparcimiento a todos sus habitantes. Versiones realizadas: 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018	Para el presente se tiene planeada para el 2019 realizar la IX versión del 8-10 noviembre	Dar continuidad a este evento institucional, garantizando un mayor despliegue y se espera contar la participación de un gran número de asistentes.

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Conforme a los perfiles del empleo y su carga laboral en el área de bienestar, la remuneración económica se ajusta al desempeño realizado por parte del personal a cargo.	Carga labor al	Valor actividad laborada	Las unidades tecnológicas regional Vélez inicia su primer semestre en el segundo periodo del año 2008 el número de docentes en el área de bienestar institucional fueron 2 los cuales son Vinculados por hora catedra en el área de bienestar con 12 horas semanales, equivalentes a 204 horas en el semestre. VALOR HORA \$ 10.224. En el 2009 I-II SEMESTRE del año incremento a un docente más para un total de 3 docentes Vinculados por hora catedra en el área de bienestar 12 horas semanales, equivalentes a 204 horas en el semestre VALOR HORA \$ 11.328; para el 2010 en el I-II semestre se incrementa un docente más para un total de 4 docentes Vinculados por hora catedra en el área de bienestar 12 horas semanales, equivalentes a 204 horas en el semestre. VALOR HORA \$ 11.328. En el 2011 durante el I-II semestre son 5 docentes Vinculados por hora catedra en el área de bienestar 12 horas semanales, equivalentes a 204 horas en el semestre. VALOR HORA \$ 11.328; pero a partir del 2013 en los dos semestres del año respectivamente se mantuvo 4 docente Vinculados por hora catedra en el área de bienestar 12 horas semanales, equivalentes a 204 horas en el semestre. VALOR HORA \$ 11.328 hasta el 2016 del I semestre; en el segundo semestre de este año fueron 2 docentes Vinculados por hora catedra en el área de bienestar 16 horas semanales, equivalentes a 272 horas en el semestre. VALOR HORA \$ 11.328 los cuales se mantienen hasta la fecha.	Para este II SEMESTRE del 2019 la carga laboral de 16 horas semanales y el cumplimiento de la hora catedra por valor de VALOR HORA \$ 11.328 los cuales se mantiene hasta la fecha, equivalentes a 272 horas en el semestre.	Se proyecta a 2020 incrementar el recurso humano a dos docentes más que puedan atender el área Sico afectiva y de danza. Con la carga laboral de 16 horas semanales, revisando la continuidad, experiencia y perfil profesional para mejorar la calidad del servicio

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Promueve la actividad física, recreación y deportes, por medio de acciones orientadas al tiempo libre. (PLAN DE ACCIÓN 2019)	Programas desarrollados	Personas beneficiadas	De acuerdo al último informe de los planes de acción 2019 UTS: 2014 I: 2,56% 2014 II: 2,3% 2015 I: 3,13% 2015 II: 2,43% 2016 I: 2,29% 2016 II: 2,69% 2017 I: 2,64% 2017 II: 3,11% 2018 I: 3,28% 2018 II: 3,21%	Para el 2019 se espera cerrar con el 70% de participación de la participación total de la universidad	De acuerdo con las políticas institucionales y según la actualización del plan prospectivo de la universidad se plantea como objetivos dar continuidad en el desarrollo de los programas, institucionalizando o la práctica deportiva usando los recursos físicos, humanos, técnicos y financieros, además seguir proporcionando espacios para expresiones culturales y artísticas. Como estrategia trazada se otorgará el 4% del presupuesto anual de funcionamiento

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Fortalezas	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Conoce el contexto cultural de la provincia participan do en eventos folclóricos .	Participación cultural	Número de participaciones en eventos culturales	Las unidades participan desde el 2008 hasta el presente. En el Festival Nacional de la Guabina y el Tiple, Desfile de las flores y Parranda Veleña; integrando a sus estudiantes, profesores, egresados, administrativos y familiares de toda la comunidad UTEISTA	Las unidades participan desde el 2008 hasta el presente. En el Festival Nacional de la Guabina y el Tiple, Desfile de las flores y Parranda Veleña; integrando a sus estudiantes, profesores, egresados, administrativo s y familiares de toda la comunidad UTEISTA	Participar masivamente en las próximas versiones comprometiéndose con la promoción del folclor y las expresiones autóctonas del municipio

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
Bienestar institucional	Falta de conocimiento para articular las áreas que oferta la coordinación de bienestar institucional de la Sede principal con la sede regional de Vélez	Proyectos desarrollados	Número de proyectos	Las políticas de las unidades tecnológicas de Santander contemplan un eje estratégico denominado Bienestar institucional tiene la función de planear, desarrollar y ejecutar programas en procura del mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes, docentes y administrativos de la institución. Como se refieren en sus políticas, objetivos y estrategias de la institución. En el 2011 se incluyeron 3 proyectos en el plan de desarrollo y a partir del 2012 se han desarrollado 5 proyectos que se mantienen hasta el presente; estos proyectos son: Proyectos desarrollados 2011: 3 Bienestar de la Comunidad Institucional Formación en actividades deportivas y lúdicas Mejoramiento de las Condiciones Socioeconómicas del Estudiante Proyectos desarrollados 2012-2019: 5 Hábitos y estilos de vida saludables Desarrollo humano y formación en principios Promoción de la salud y prevención de enfermedades Fomento del deporte, arte y cultura Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del estudiante.	Proyectos desarrollados 2012-2019: 5 Hábitos y estilos de vida saludables Desarrollo humano y formación en principios Promoción de la salud y prevención de enfermedades Fomento del deporte, arte y cultura Mejoramiento de las condiciones socioeconómicas del estudiante	Alinear las acciones realizadas en la sede regional con la ejecución de los proyectos que se desarrollan por parte de la sede central.

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Falencias en la inclusión de egresados docentes y demás integrantes de la comunidad a los programas de bienestar institucional de las UTS, Regional Vélez	Programas de bienestar institucional	Cumplimiento de la política institucional	Para el año 2014:96% para el año 2015:91% para el año 2016:80% para el año 2017: 82% para el año 2018: 94 %	Para el año 2019 I SEMESTRE: 94 %	La dinámica del Plan de Desarrollo Institucional se visualiza en el plan estratégico, en el cual están definidas las acciones para el logro de los objetivos y el cumplimiento de los lineamientos de política. El Plan Estratégico 2020 está estructurado por ejes estratégicos para cada lineamiento de política (Actualización del plan prospectivo 2017)p,10

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	El personal que hace parte de bienestar institucional es insuficiente para desempeñarse en áreas de salud, arte, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes.	Personal requerido en bienestar institucional	Cantidad del personal al	<p>2008 I SEMESTRE: 2. docentes; deportes - cultura</p> <p>2009 I-II SEMESTRE: 3. docentes; 1. deportes- cultura-1. arte.</p> <p>2010I-II SEMESTRE: 4.docentes; 1. deportes- cultura-1. arte- 1. música.</p> <p>2011 I-II SEMESTRE: 5. docentes; 2deportes- cultura-1. arte- 1. música.</p> <p>2012 I-II SEMESTRE: 4.docentes; 1. deportes- cultura-1. arte- 1. música.</p> <p>2013I-II SEMESTRE: 4.docentes; 1. deportes- cultura-1. arte- 1. música.</p> <p>2014 I-II SEMESTRE: 4.docentes; 1. deportes- cultura-1. arte- 1. música.</p> <p>2015 I-II SEMESTRE: 4.docentes; 1. deportes- cultura-1. arte- 1. música.</p> <p>2016 I SEMESTRE: 4.docentes; 1. deportes- cultura-1. arte- 1. música.</p> <p>2016 II SEMESTRE: 2.docentes; 1 deportes y 1. música.</p> <p>2017 I-II SEMESTRE: 2.docentes; 1 deportes y 1. música. 2018</p> <p>I-II SEMESTRE: 2.docentes;1 deportes y 1.musica.</p>	<p>2019 I-II SEMESTR E: 2.docentes ; 1 deportes y 1.musica.</p>	Se proyecta aumentar la planta de docentes a un docente más para el 2020

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	La sede Vélez carece de implem entació n deportiva y materia les adecuada para el desarro llo de las diferent es activida des de bienesta r instituci onal	Materia les e implem entació n deportiva	Cantida d de materia l disponi ble	<p>Materiales e implementación deportiva:</p> <p>Año: 2008-2010</p> <p>Balones de voleibol: 4 Balones de fútbol: 4 Balones de futbol de salón: 4</p> <p>Balón de baloncesto: 4 Instrumentos de cuerda: instrumentos de percusión: Tamboras: Materiales e implementación deportiva:</p> <p>Año: 2010-2014</p> <p>Balones de voleibol: 10 Balones de fútbol: 10 Balones de futbol de salón: 10</p> <p>Balón de baloncesto: 10 Red de Voleibol: 1 Tubos para red de Voleibol: 1 Instrumentos de cuerda: Instrumentos de percusión: Tamboras: Materiales e implementación deportiva:</p> <p>Año: 2014-2018</p> <p>Balones de voleibol: 10 Balones de fútbol: 10 Balones de futbol de salón: 10</p> <p>Balón de baloncesto: 10 Red de Voleibol: 1 Tubos para red de Voleibol: 1</p> <p>Tableros de ajedrez con sus respectivas fichas: 10 Mesa de tenis de mesa: 2 Raquetas para jugar tenis de mesa: 4</p> <p>Set de Pimpones: 2 Juegos de mesa tenga: 5 Juegos de mesa parques: 5 Instrumentos de cuerda: Instrumentos de percusión: Tamboras</p>	<p>Año: 2019</p> <p>Balones de voleibol: 10</p> <p>Balones de fútbol: 10</p> <p>Balones de futbol de salón: 10</p> <p>Balón de baloncesto: 10</p> <p>Red de Voleibol: 1</p> <p>Tubos para red de Voleibol: 1</p> <p>Tableros de ajedrez con sus respectivas fichas: 10</p> <p>Mesa de tenis de mesa: 2</p> <p>Raquetas para jugar tenis de mesa: 4</p> <p>Set de Pimpones: 2</p> <p>Juegos de mesa tenga: 5</p> <p>Juegos de mesa parques: 5</p> <p>Instrumentos de cuerda: 5</p> <p>Instrumentos de percusión: 5</p> <p>Tamboras: 5</p>	<p>Para el 2020 se proyecta realizar unas mejoras en la implementación deportiva mediante la promoción de la escuela de formación deportiva.</p> <p>Año 2020</p>

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Falta de aprovechamiento del reconocimiento de escuelas de formación deportiva que tiene la sede principal para fomentar la actividad deportiva dirigida a hijos, nietos, sobrinos y primos de los estudiantes, contratistas y funcionarios	Formación deportiva	Reconocimiento deportivo	“ESCUELAS DE FORMACIÓN DEPORTIVA en Baloncesto, microfútbol, Taekwondo y fútbol en La Fundación Hogares Clareth, Centro Juvenil Amanecer, Barrio los Canelos y Asociación SUPERMINAS. Para el 2006 evidencian la vigencia de la escuela cumpliendo con todos los requisitos con el reconocimiento y aval deportivo por parte del instituto de deportes y recreación del departamento INDERSANTANDER.	Para el 2017-2019 se evidencian la vigencia de la escuela cumpliendo con todos los requisitos con el reconocimiento y aval deportivo por parte del instituto de deportes y recreación del departamento INDERSANTA NDER	Generar más inclusión y mejorar la dinámica deportiva en la región(el aprovechamiento del reconocimiento deportivo y el aval que tiene la universidad para fomentar el deporte formativo, la sede regional en Vélez debe aprovecharse para lograr mayor participación en los espacios de bienestar)

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Carencia de escenarios deportivos propios en la regional de Vélez	Escenarios deportivos disponibles	Número de escenarios	La universidad no cuenta con escenarios deportivos propios que puedan usar, desde el 2008 II SEMESTRE-2012 I-II SEMESTRE contaban con el préstamo de los escenarios del Colegio CUV sede campestre: 1. cancha de futbol, 1 Cancha polifuncional (baloncesto, Voleibol y futbol de salón) y 1 campo de Voleibol.2013 I SEMESTRE- 2014 II SEMESTRE préstamo del escenario del colegio CUV Sede Principal Escenarios: 1. cancha polifuncional y 1. Plazoleta. 2015 I SEMESTRE- 2018 II SEMESTRE 1.cancha polideportivo municipal	2019 I SEMESTRE - 2019 II SEMESTRE polideportivo municipal	Se proyecta construir un coliseo propio el 2020

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Los estudios de la sede regional de Vélez, no cuentan con selecciones deportivas; por lo cual no participan en torneos Universitarios	Proyección deportiva	Eventos realizados	La sede regional en sus servicios no cuenta con deporte formativo y competitivo. Año 2008: 0 Año 2009: 1 torneo de futbol masculino duración 3 meses Año 2010: 1 encuentro de voleibol mixto duración 1 día, 1 encuentro de futbol de salón masculino duración 1 día Año 2011: 1 encuentro de voleibol mixto duración 1 día, 1 encuentro de futbol de salón duración masculino 1 día Año 2012: 1 encuentro de voleibol mixto duración 1 día, 1 encuentro de futbol de salón duración 1 día y 1 encuentro de baloncesto masculino Año 2013: torneo de futbol de salón entrerrosas masculino y femenino duración 3 meses Año 2014: torneo de futbol de salón entrerrosas masculino y femenino duración 3 meses Año 2015: torneo de futbol de salón entrerrosas masculino y femenino duración 3 meses Año 2016: torneo de futbol de salón entrerrosas masculino y femenino duración 3 meses Año 2017: torneo de futbol de salón entrerrosas masculino y femenino duración 3 meses Año 2018: torneo de futbol de salón entrerrosas masculino y femenino duración 3 meses	Año 2019: torneo de futbol de salón entrerrosas masculino y femenino duración 3 meses	Se proyecta realizar un evento llamado copa estudiante de futbol de salón categoría masculina invitando a las instituciones educativas.

Tabla 5. (Continuación)

Áreas	Debilidades	Variables	Indicadores	Pasado	Presente	Futuro
	Ausencia del desarrollo educativo o atreves de la salud	Promoción en salud	Progr amas vigent es de fácil acceso	No contemplan estrategias permanentes con el servicio del salud en el municipio Desarrollar las estrategias de promoción y prevención en salud en cumplimiento del plan de acciones e intervenciones colectivas PIC del municipio de Vélez Santander vigencia 2014,2015,2016,201 7,2018	Estrategias permanentes con el servicio del salud en el municipio Desarrollar las estrategias de promoción y prevención en salud en cumplimiento del plan de acciones e intervenciones colectivas PIC del municipio de Vélez Santander vigencia 2019	Compromiso para gestionar el apoyo de la secretaria de salud con la vinculación de la población universitaria para desarrollar es te programa

4.3 Análisis del sector (fuentes secundarias).

Se ha encontrado importante información referente al desarrollo del sector Bienestar Universitario en las Universidades en Colombia.

El bienestar universitario como creador de un mejor clima institucional. Inicialmente concebido como una estrategia asistencialista para los sectores estudiantiles más desprotegidos. Hoy se considera una política general para la formación integral y el desarrollo humano de la comunidad universitaria: cultura, deporte, recreación, salud, mantenimiento de entornos universitarios

adecuados para la práctica del enseñar y el aprender, y estímulo a la participación estudiantil en los procesos de toma de decisiones, son algunas de las actividades que se promueven desde el bienestar. Seguramente estas estrategias no agotan el mundo de oportunidades que tiene la responsabilidad social para su desarrollo en la Universidad, y son solo ejemplos de cómo lograrla. Se trata, como lo planteó Ortega y Gasset (1976), de que la Universidad esté en contacto con la existencia pública, con la realidad histórica, con el presente, en medio de la actualidad y sumergida en ella; no basta que esté en contacto solo con la ciencia, so pena de anquilosarse. (Consejo Nacional de Acreditación, sf, pág. 12)

A partir de 2010, el Decreto 1295, que reglamentó el registro calificado que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior, dentro de las condiciones necesarias para obtenerlo, una institución debía presentar información que permitiera verificar las condiciones de calidad y entre ellas se destaca el numeral 6.5 del artículo 6° sobre bienestar universitario. En el numeral 6.6., del mismo artículo y decreto, se señala que se debe organizar “un modelo de bienestar universitario estructurado para facilitar la resolución de necesidades insatisfechas en términos de la ley y de acuerdo con los lineamientos adoptados por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU). Las actividades y programas de los que trata el Decreto se relacionan con el aprovechamiento del tiempo libre, la prevención en salud, la cultura en lo referido al estímulo de aptitudes artísticas y la apreciación del arte, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte y acciones de intermediación laboral para los egresados. (Ministerio de Educación Nacional, 2016, pág. 16)

También se pueden referenciar los lineamientos emitidos por ASCUN que, si bien no cobijan a todo el universo de la educación superior sino únicamente a las universidades, sí han incidido de forma importante en las instituciones universitarias. El Acuerdo 05 de 2003 de ASCUN, por el cual se adoptan las Políticas Nacionales de Bienestar Universitario, estipula la necesidad de acoger los

elementos consignados en el documento Políticas Nacionales de Bienestar Universitario y promover el análisis de las áreas de bienestar determinadas por ASCUN: promoción del desarrollo humano, cultura y deportes. (Ministerio de Educación Nacional, 2016, pág. 19)

Por más de 60 años la Asociación Colombiana de Universidades ha contribuido de diferentes maneras a la construcción y la consolidación de los programas y áreas del bienestar para la comunidad universitaria en nuestro país. Por ello, desde la década de los años 60, ha generado numerosos espacios de reflexión sobre diferentes aspectos de la vida universitaria.

Se han logrado pronunciamientos sobre la necesidad de adoptar una política general universitaria en materia de vida y bienestar estudiantil, la realización de Plenos Nacionales con los responsables de la gestión del bienestar, en los cuales se ha debatido sobre diferentes aspectos de la educación superior, se han expedido Políticas Nacionales de Bienestar acogidas en el seno rectoral de la Asociación, las cuales constituyen un referente teórico para las instituciones de educación superior, y se ha consolidado la Red Nacional de Bienestar Universitario, reconocida por su organización, gestión y niveles de interlocución con entidades del sector educativo, cultural y deportivo en el país. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, sf)

En este análisis del sector se han tenido en cuenta importantes acontecimientos de la Red Nacional de Bienestar Universitario, tomados a partir del año 2017 a la actualidad.

Del 13 al 16 de septiembre de 2017, en Villavicencio, se realizó el Torneo Regional de Fútbol de Ascún para docentes – administrativos este que contó con la participación de cuatro instituciones: Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia – UPTC, Universidad Francisco de Paula Santander, Universidad de Pamplona y Universidad Cooperativa de Colombia, sede Villavicencio. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, 2017, pág. 2)

En el marco de los 60 años de la Asociación Colombiana de Universidades, la Red Nacional de Bienestar Universitario y el Nodo Centro, con el liderazgo de la Universidad del Quindío realizaron

el XXXVIII Pleno Nacional de Bienestar con el tema “*Nuevas formas de habitar el espacio universitario y su entorno*” con una metodología que integro conferencias con expertos nacionales y experiencias significativas con el fin de aportar a la gestión directiva del Bienestar.

El Pleno se realizó en Armenia los días 21 y 22 de septiembre de 2017 e inicio con el saludo de bienvenida del Rector de la Universidad de Manizales y la Vicerrectora Administrativa de la universidad del Quindío.

Además de la conferencia “*viejas y nuevas narrativas del campus universitario: de los contestatarios a los millenials*” dirigida por Reinaldo Spitaletta Hoyos, y de la conferencia “*Espacios universitarios en función del buen uso del tiempo libre de las comunidades*” presentada por Jennifer Paola Flórez Donado, los participantes conocieron experiencias significativas de Integración del Bienestar a otros espacios institucionales, presentadas por la Universidad de la Amazonia, la Universidad de Ibagué y la Universidad Distrital Francisco José de Caldas y conocieron los resultados del trabajo que Ascùn desarrolló en alianza con el Ministerio de Salud y ocho universidades del país que permitió identificar modos, condiciones y estilos de vida en los entornos universitarios.

La agenda permitió un trabajo colectivo de análisis de los lineamientos de política de bienestar para las instituciones de educación superior que será consolidado para presentar al Ministerio.

Los rectores de la Universidad de Boyacá, la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, la Universidad Santo Tomás y la Fundación Universitaria Juan de Castellanos, presentaron la XXVI versión de los Juegos Universitarios Nacionales, Boyacá 2017 en un evento especial que se realizó en Tunja el 8 de agosto y que contó con la asistencia del Director de Fomento y Desarrollo Deportivo de Coldeportes, el Director Ejecutivo de Ascún, Directores de Bienestar, representantes de deportes de la universidades y deportistas. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, 2017, págs. 3-4)

Desde el 21 de octubre hasta el 3 de noviembre se realizaron los XXVI Juegos Universitarios Nacionales “*Encuentro de Campeones*”, que se llevó a cabo en Boyacá. Participaron más de 3000 deportistas de 141 instituciones de educación superior que compitieron en 17 disciplinas. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, 2017, pág. 4)

La red de ASCUN – Bienestar Universitario del nodo Bogotá realizó el Pleno regional el 24 de noviembre de 2017 con los líderes y equipos de trabajo del área de bienestar de las instituciones asociadas y no asociadas que participan en las diferentes actividades deportivas, culturales y de desarrollo humano.

La reunión inició con los informes de la gestión adelantada por el Comité del Nodo y por los coordinadores de cada área temática que presentaron importantes logros en la organización de los eventos académicos, deportivos y culturales entre los que se destacan la conferencia “*Investigación y millenials*”, festivales de la canción, de narración oral, de danza folclórica, de danza urbana, de salsa y tango, de teatro y de coros y ensamble, encuentros de Rock y pop, de orquestas y de música tradicional, Juegos de docentes y funcionarios y la participación de Colombia en los Juegos Universitarios Mundiales de Taipéi y en los Juegos Universitarios Suramericanos.

El Pleno regional incluyó una conferencia titulada “*Construcción de paz desde contextos universitarios*” en la que se compartieron acciones estratégicas desde los contextos universitarios para la construcción de paz.

Este espacio permitió compartir los avances del trabajo en red para fortalecer el desarrollo del bienestar universitario. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, 2017, págs. 4-5)

Durante los días 14, 15 y 16 de marzo de 2018, se realizó el Pleno regional del Nodo Oriente, en la Universidad Santo Tomás sede Tunja.

El primer día se presentó el informe del Comité Gestor y posteriormente se abordó el tema del Sistema de Gestión de Calidad, el cual fue presentado por el ingeniero asesor de Ascún. El segundo

día se discutió sobre el informe financiero, presupuesto, lineamientos formulación y ejecución de la Red, para luego tener una reunión por Áreas Temáticas (Deportes y actividad física; cultura y Desarrollo humano y promoción de la salud). Al finalizar se organizó el cronograma de actividades ASCUN Oriente 2018.

La jornada del pleno concluyó, el día 16 de marzo con una capacitación, seguida de la plenaria general de conclusiones y acuerdos del comité gestor. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, 2017, pág. 2)

Se desarrolló en Cartagena los días 4, 5 y 6 de abril de 2018 y se dio inicio con la Reunión del Comité Gestor ASCUN Nodo Costa. El jueves 5 de abril la Instalación del Pleno estuvo a cargo de la Directora del Nodo Costa y posteriormente por parte de la RED BIUCAR.

Dentro de las actividades realizadas se ejecutó la socialización del proyecto: Plan Estratégico Sistema de Gestión de Calidad de la Red de Bienestar Universitario por parte de José Isaías Peña Asesor del Sistema de Gestión de la Calidad de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. También se realizó la Conferencia: Aproximaciones teóricas sobre Inclusión realizada por Liliana Castro Álvarez, Licenciada en Educación Especial de la Universidad de la Costa, Especialista en Trastornos del Desarrollo y el Aprendizaje de la Universidad de Miami.

Luego de un receso, los asistentes participaron en el taller “*Generando espacios inclusivos desde el Bienestar*” a cargo de María del Pilar Pinzón, psicóloga, especialista en necesidades educativas especiales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Al finalizar la jornada se realizó la capacitación “*Educación Diversa en el contexto Universitario*” dirigida por María Inés Tezón, licenciada en educación, doctora en educación y especialista en inclusión, de esta manera finalizaron las actividades del segundo día del Pleno.

El viernes 6 de abril se realizó la actividad “*Así vamos... Red de Bienestar Nodo Costa*” y posteriormente la capacitación “*El juego limpio como estrategia del éxito deportivo*” dirigida a

Directores de Bienestar y Psicólogos de Desarrollo Humano, que contó con el capacitador Ney Buendía, psicólogo, especialista del Deporte del ejercicio de la Universidad del Bosque quien en su currículo cuenta con más de 11 años de experiencia en diferentes ramas deportivas.

De esta manera finalizó el pleno regional “Educación Inclusiva: Una mirada hacia la diversidad de nuestros jóvenes universitarios”. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, 2017, pág. 3)

Del 10 al 12 de octubre de 2018 se desarrolló el Pleno Nacional, el cual tuvo como principal objetivo comprender los aportes que la transversalidad de Bienestar hace a la formación integral de la comunidad universitaria, desde una perspectiva de la felicidad como la razón para que la persona se sienta plenamente satisfecha, en goce de sus capacidades y posibilidades.

A través de conferencias, talleres y páneles se generaron ideas aplicables para las áreas de Bienestar en las diferentes instituciones de educación superior

En el Panel “*Felicidad en clave de bienestar*” el Padre Julio Jairo Ceballos Sepúlveda, rector de la Universidad Pontificia Bolivariana reflexionó sobre la permanente construcción de los modelos académicos, para que el bienestar se adapte a las nuevas dinámicas del desarrollo integral de las comunidades universitarias.

También se presentaron los informes del Comité Nacional de Bienestar y de las Áreas Temáticas en donde se mostró la gestión de los años 2017 y 2018.

En los talleres los vicerrectores y directores compartieron iniciativas para el fortalecimiento de la gestión en las IES.

De igual manera, se contó con la participación de los conferencistas Claudia Avendaño Vásquez, quien presentó felicidad y desarrollo humano en clave de bienestar, alrededor de la narración y el diálogo se construyen metarrelatos que han estructurado la historia como expresión del desarrollo humano. Juan Carlos Rodas Montoya, quien presentó el tema de la felicidad y el deporte, y Mónica

Isabel Tamayo Acevedo, maestra en artes plásticas, expuso la felicidad y cultura en clave de bienestar.

En la agenda, los participantes asistieron a la inauguración de los XXVII Juegos Universitarios Nacionales, un espectáculo lleno de arte, música y danza desde diversas manifestaciones regionales. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, 2017, págs. 8-9)

Sectores de la educación superior se reunieron en el marco del II Pleno Nacional de Ascún Desarrollo Humano y Promoción de la Salud, que tuvo lugar en la Fundación Universitaria del Área Andina, Bogotá, los días 8 y 9 de agosto de 2019.

Este evento tuvo como objetivo cuatro puntos importantes: identificar el papel del Bienestar Universitario en la prevención de violencias, discriminación y acoso en las IES, compartir experiencias de IES en la implementación de mecanismos de prevención de violencia sexual, discriminación y acoso, conocer las orientaciones del Gobierno Nacional en relación con las políticas dirigidas al tratamiento de violencia, discriminación y acoso con enfoque de género y presentar la gestión del área temática en cada región.

El Pleno inició con el saludo del rector de la Institución anfitriona, José Leonardo Valencia, quien destacó el interés de la Red de ASCUN Bienestar en reflexionar sobre el tratamiento de violencias, discriminación y acoso en las organizaciones.

Carlos Hernando Forero Robayo, Director Ejecutivo de ASCUN, se dirigió a los participantes del Pleno, invitándoles a aprovechar estos espacios de trabajo en red para identificar oportunidades orientadas a mejorar los resultados de aprendizaje de los estudiantes y a la prevención de violencias en las IES.

La conferencista experta Lya Yaneth Fuentes Vásquez, ofreció rutas y abordajes sobre el acoso sexual, de igual forma, compartió recomendaciones a tener en cuenta por parte de las Instituciones de Educación Superior.

Panelistas invitados del Ministerio de Justicia Nacional y Ministerio de Salud participaron en la intervención de la Directora de Fomento del MEN, Carolina Guzmán Ruiz, quien presentó la “Hoja de ruta del gobierno nacional para avanzar en protocolos de prevención, detección y atención de violencia de género y violencia sexual”.

El pleno cerró su agenda con “Experiencias innovadoras de bienestar sobre manejo y prevención de casos de violencia en las instituciones de educación superior”, una conferencia a cargo de Marcela Ochoa Galeano, Directora de Bienestar Universitario de la Universidad de Antioquia. (Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN, sf)

4.4 Análisis del macro entorno

4.4.1 PESTEL

Este análisis descriptivo del entorno de Bienestar Institucional Regional Vélez, es en efecto de gran importancia para determinar los factores externos y así adaptarse a los cambios; ya sea en el presente o en el futuro que permita generar líneas estrategias para la organización.

Tabla 6. *Factores de cambio Exógenos***Factores De Cambio Exógenos (Pestel)**

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de la Política institucional de Bienestar Universitario, siguiendo lineamientos del Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-360314_recurso.pdf. - Generar posibles redes y alianzas con otras Instituciones de Educación superior como la UIS sede Barbosa y Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander entre otras; para desarrollar proyectos referentes a bienestar institucional y lograr un mayor engranaje. - Posibles Convenios con la empresa privada y entidades estatales para fortalecer los servicios de bienestar institucional y así contribuir activamente en la formación integral de la comunidad uteista como: Centro de Diagnóstico y Cirugía Ocular – CEDCO, Cabildo Verde de Sabana de Torres, Club Deportivo Real Santander, Cámara de Comercio de Bucaramanga, Club Deportivo Real Bucaramanga, Parques Recreativos Recrear, Cajasan, Alcaldía de Vélez, Gobernación de Santander. http://uts.edu.co/portal/seccion.php?id=106&key=7cf4a1b1759aaadd58f9b46c968810e3 - Posibles Convenios de cooperación internacional con: Universidad de Alicante, Centro de Estudios Financieros 	<ul style="list-style-type: none"> - Sedes regionales como UIS sede Barbosa y Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander tienen su infraestructura física propia: aulas, escenarios deportivos. La UIS Sede Barbosa cuenta con un Aula CENTIC – Centro de tecnología y comunicaciones, Sala de multimedia, Biblioteca tradicional y virtual, salones de informática, Laboratorio de química, Laboratorio de física, 20 aulas independientes, Cafetería, Auditorio, cancha de básquet y microfútbol. Así como oficinas de: Bienestar universitario, Psicología, Enfermería, Sistemas de información, Planta física, Proyectos de desarrollo regional, Coordinación académica, Sala de docentes, Secretaría general, Secretaría de educación a distancia, Sala de reuniones y Coordinación administrativa. https://www.uis.edu.co/webUIS/es/sedes/barbosa/presentacion.jsp

Tabla 6. (Continuación)

Factores De Cambio Exógenos (Pestel)

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Universidad a Distancia de Madrid UDIMA, Aix Marseille Université, Université Paul Sabatier Toulouse III, Universidad de Colima. http://www.uts.edu.co/portal/seccion.php?id=3659&key=be4c34630e7d6f2ab1dc487ed9322944 - Implementar programas académicos y de bienestar institucional en la jornada diurna. - Implementar políticas de educación inclusiva en los programas y actividades de bienestar institucional. - Implementar y fomentar la proyección social a través de mayores servicios y actividades de bienestar institucional que le permita posicionar su imagen y comercializar sus programas en la región. - Crear y establecer grupos representativos de docentes, administrativos y egresados para que participen en programas culturales y deportivos. - Desarrollo y crecimiento económico de la región. - Interactuar, relacionarse y participar con otras instituciones, que pertenezcan a la Asociación Colombiana de universidades – ASCUN, como referente de la gestión de bienestar institucional. 	<p>El Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander cuenta con un Auditorio, Biblioteca, Laboratorio Físico Químico y Microbiológico, Planta de Procesamiento de Alimentos, Cancha Múltiple, Cancha Vóley Playa, Gimnasio al Aire Libre, Gimnasio, Sauna, Campo de Entrenamiento Trabajo en Alturas, Instalaciones Multifuncionales para Bovinos, Geomembranas para Piscicultura, Reservorio de Aguas. http://centrodegestionagroempresarial.blogspot.com/p/nosotrosedes.html</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander SENA Vélez tiene una estructura administrativa autónoma y bien constituida. <p>Gratuidad en el servicio de los programas técnicos, tecnológicos y complementarios que oferta el Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander, (Ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios que enfocados en el desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.) http://www.sena.edu.co/es-co/sena/Paginas/quienesSomos.aspx</p> <ul style="list-style-type: none"> - El Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander, cuenta con un laboratorio de fisiología del ejercicio con tecnología de punta, para fines académicos y de bienestar. - Al crecer el sector educativo en la región se generan oportunidades laborales en otras universidades con mejores condiciones de remuneración salarial; lo cual promueve la movilidad laboral.

4.4.2 Evaluación de factores externos.

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2008, pág. 110)

Tabla 7. *Evaluación de Factores Externos*

MEFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
- Implementación de la Política institucional de Bienestar Universitario, siguiendo lineamientos del Ministerio de Educación Nacional	0,1	3	0,3
- Generar posibles redes y alianzas con otras Instituciones de Educación superior para desarrollar proyectos referentes a bienestar institucional y lograr un mayor engranaje.	0,08	3	0,24
- Posibles Convenios con la empresa privada y entidades estatales para fortalecer los servicios de bienestar institucional y así contribuir activamente en la formación integral de la comunidad Uteísta.	0,08	4	0,32
- Posibles Convenios de cooperación internacional.	0,06	3	0,18
- Implementar programas académicos y de bienestar institucional en la jornada diurna.	0,04	3	0,12
- Implementar políticas de educación inclusiva en los programas y actividades de bienestar institucional.	0,06	3	0,18
- Implementar y fomentar la proyección social a través de mayores servicios y actividades de bienestar institucional que le permita posicionar su imagen y comercializar sus programas en la región.	0,05	3	0,15
- Crear y establecer grupos representativos de docentes, administrativos y egresados para que participen en programas culturales y deportivos.	0,06	3	0,18

Tabla 7. (Continuación)

MEFE				
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado	
- Interactuar, relacionarse y participar con otras instituciones, que pertenezcan a la Asociación Colombiana de universidades – ASCUN, como referente de la gestión de bienestar institucional.	0,07	3	0,21	
- Desarrollo y crecimiento económico de la región.	0,04	3	0,12	
Subtotal			2	
Amenazas	Peso	Calificación	Ponderado	
- Sedes regionales como UIS sede Barbosa y Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander tienen su infraestructura física propia: aulas, escenarios deportivos.	0,1	1	0,1	
- Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander SENA Vélez tiene una estructura administrativa autónoma y bien constituida.	0,07	1	0,07	
- Gratuidad en el servicio de los programas que oferta el Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander.	0,08	1	0,08	
- El Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander, cuenta con un laboratorio de fisiología del ejercicio con tecnología de punta, para fines académicos y de bienestar.	0,08	1	0,08	
- Al crecer el sector educativo en la región se generan oportunidades laborales en otras universidades con mejores condiciones de remuneración salarial; lo cual promueve la movilidad laboral.	0,03	2	0,06	
Subtotal			0,39	
Totales	1		2,39	

De acuerdo a la auditoria externa los resultados obtenidos por la matriz MEFE del Bienestar Institucional sede Vélez, tiene un ponderado total de 2,39, es decir que se encuentra por debajo del equivalente a la media 2,5, cuya posición externa es moderada. Al comparar el peso ponderado total de las oportunidades que es 2 y de las amenazas 0,39, significa que el medio ambiente es favorable; por lo tanto, las oportunidades que sobresalen con mayor peso ponderado son las siguientes: posibles convenios con la empresa privada y entidades estatales, implementación de la Política Institucional de Bienestar Universitario siguiendo lineamientos del Ministerio de Educación Nacional y posibles redes y alianzas con otras Instituciones de Educación superior. Aunque las amenazas tienen menor peso ponderado son un reto para la organización y por consiguiente merecen toda la atención para lograr un mayor crecimiento en el sector, a continuación se mencionan las de mayor relevancia: sedes regionales como UIS Barbosa al igual que el Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander tienen su infraestructura física propia y el Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander oferta gratuidad en el servicio de los programas técnicos, tecnológicos y complementarios y cuenta con un laboratorio de fisiología del ejercicio con tecnología de punta para fines académicos y de bienestar.

4.5 Postura estratégica de la organización

4.5.1 Matriz Interna – Externa

En esta matriz se toman los totales ponderados de los factores endògenos y exògenos para graficarlos en un plano cartesiano de 1 a 4: la MEFI (eje Y) y la MEFE (eje X a la inversa) y de esta manera ubicarlos en una de las nueve celdas.

- Ponderado total MEFI= 2,48
- Ponderado total MEFE= 2,39

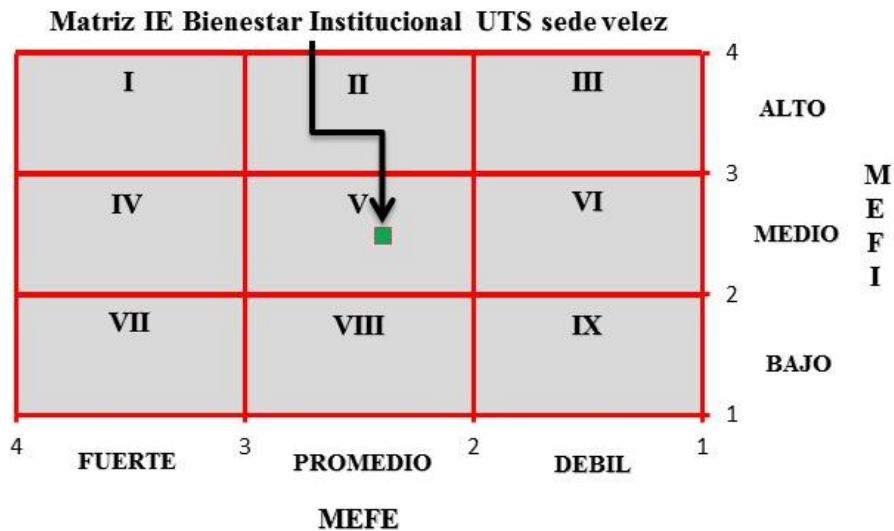


Figura 2. Matriz interna y externa

La gráfica arroja que el Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez, se encuentra en la celda V de la división retener – mantener; lo cual significa utilizar estrategias de penetración en el mercado y el desarrollo del producto, a la vez que sus factores internos se encuentran en un valor medio y los factores externos con un valor promedio.

4.5.2 Matriz PEYEA

En esta Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción se clasifican variables internas y externas en cuatro dimensiones: fuerza financiera (FF), ventaja competitiva (VC), estabilidad del entorno (EE) y fuerza del sector bienestar institucional (FI); para luego adjudicarles valores numéricos a dichas variables y promediarlas en cada dimensión.

Tabla 8. *Matriz PEYEA*

Matriz PEYEA					
N°	Fuerza Financiera	Calificación	N°	Ventaja Competitiva	Calificación
1	Gestión Financiera	4	1	Programas desarrollados	-3
2	Presupuesto	4	2	Proyectos desarrollados	-3
3	Gasto publico	4	3	Actividades realizadas	-3
4	Gestión académica y administrativa	3	4	Materiales e implementación deportiva	-5
			5	Formación deportiva	-5
			6	Proyección deportiva	-5
			7	Personal requerido en bienestar institucional	-3
			8	Escenarios deportivos disponibles	-4
			9	Promoción en salud	-5
	Total	3,75		Total	-4
N°	Estabilidad del entorno	Calificación	N°	Fuerza del sector bienestar institucional	Calificación
1	Cultura organizacional	-4	1	Infraestructura física del SENA Y UIS	2
2	Política y lineamientos del MEN	-3	2	Convenios estatales y empresas privadas	2
3	Proyección social	-3	3	Gratuidad en el servicio	3
4	Movilidad laboral	-3	4	Grupos establecidos	3
5	Redes y alianzas	-4	5	Tecnología e innovación	2
6	Relaciones interinstitucionales	-4	6	Convenios de cooperación internacional	2
7	Educación inclusiva	-3	7	Intensidad horaria	3
8	desarrollo económico en la región	-2			
	Total	-3,25		Total	2,42

A continuación, con estas fórmulas sumar los valores obtenidos en cada dimensión y así ubicar en un plano cartesiano la intersección del punto XY; para trazar el vector que nos indicara que estrategia es recomendable para Bienestar Institucional UTS sede Vélez.

$$X = VC + FI$$

$$Y = EE + FF$$

$$X = (-4) + 2,42$$

$$Y = (-3,25) + 3,75$$

$$X = -1,58$$

$$Y = 0,5$$

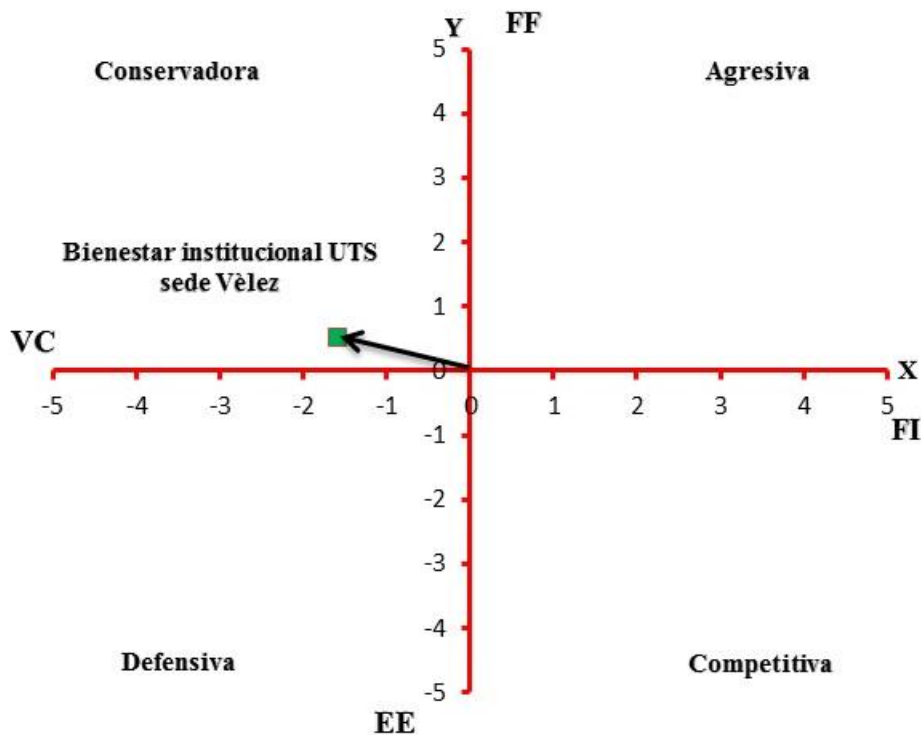


Figura 3. Posición ejes PEYEA

Bienestar institucional de las UTS sede Vélez, se sitúa en el cuadrante II indicando que la postura estratégica más apropiada es la Conservadora, de la cual se desprenden: desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de producto, integración horizontal, desinversión y liquidación. La gráfica muestra a la organización en una posición equilibrada en el mercado con crecimiento lento, por lo tanto, debe concentrarse en mantener la estabilidad financiera y centrarse en mejorar sus ventajas competitivas, al igual que la fuerza de sector bienestar institucional, y de esta manera favorecer los servicios y programas ya existentes e incursionar en unos nuevos que le

permitan beneficiarse penetrando en mercados más atractivos.

4.6 Formulación de la estrategia

4.6.1 Estrategia genérica competitiva de la organización.

Dentro de las políticas institucionales las Unidades Tecnológicas de Santander cuenta con un eje estratégico que garantiza amplia cobertura en la región buscando reconocimiento a nivel nacional, actualmente cuenta con una sede propia en Bucaramanga y desarrolla sus proyectos de regionalización en sedes como las de Barrancabermeja, San Gil, Vélez y Cúcuta lo cual representa para la organización una amplia muestra de los compradores.

La universidad posee un patrimonio independiente con la capacidad de desarrollar y ejecutar su presupuesto propio; las características de su creación determinan una condición estatal que se rige por ordenanzas departamentales las cuales generan variables de poder en cuanto a la financiación de la educación y la legislación externa e interna que rodea a la organización.

La preocupación de la universidad por el auto sostenibilidad señala un comportamiento estratégico enfocado al bajo costo pero con alta diferenciación competitiva ya que busca la formación profesional mediante ciclos propedéuticos determinados por fases tecnológicas y profesionales.

Por lo anterior la formación integral es un factor determinante para la consecución de su misión, dentro de sus ejes estratégicos el Bienestar institucional se convierte en la herramienta principal para potencializar la educación en todas sus dimensiones generando un grado de satisfacción para sus clientes. La universidad posee dentro de la organización una dependencia interna que se encarga de cumplir con los programas enfocados al bienestar estudiantil y calidad de vida para la comunidad Institucional, mostrando para la investigación que ese sería el objetivo del mercado.

La sede regional de Vélez debe cumplir con este objetivo comprendiendo que bienestar institucional de acuerdo con las características institucionales es centralizado, para lo cual debe acoger e implementar sus programas convirtiéndose en un protagonista dinamizador y proactivo para la consecución de sus metas, se puede concluir que en la regional de Vélez existen fallas para el cumplimiento de su estrategia y según las políticas de la organización se deben adoptar acciones de mejora. En la sede regional de Vélez se cumple con el enfoque del bajo costo; lo cual es una fortaleza importante para la sede ya que actualmente aumento el número de estudiantes a 400 matriculados los cuales cuentan con diferentes beneficios como becas y auxilios del estado como el programa de la generación E. Para Bienestar institucional de la sede Vélez es muy significativa esta situación ya que genera una mayor cobertura y una gran oportunidad para implementar las acciones de mejora encontradas por la investigación. Finalmente, la sede regional de Vélez debe exigir en las actividades desarrolladas por bienestar el componente diferenciador trazando sus acciones con el comportamiento académico de la institución mejorando sus procesos en sus servicios.

4.6.2 Matriz de la Planeación estratégica cuantitativa.

La matriz MPEC establece el grado de atractivo relativo de las estrategias arrojadas en la matriz PEYEA con los diferentes factores críticos descritos en las matrices EFI y EFE, y de esta manera elegir la de mayor ponderado total que indica la conveniencia estratégica para la organización.

Tabla 9. *Matriz Prospectiva*

Factores Claves	Desarrollo del mercado			Penetración en el Mercado			Desarrollo del Producto		Integración Horizontal		Desinversión		Liquidación	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
Fortalezas														
Compromiso de la sede principal de las unidades tecnológicas para mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad educativa de la sede principal.	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1	
Conocimiento de los principios institucionales.	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	1	0,08	1	0,08	
Sostenibilidad financiera de acuerdo a políticas y lineamientos de la universidad.	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4	3	0,3	1	0,1	1	0,1	
Presencia de la universidad en el departamento generando posibilidades y nuevas oportunidades de estudio en las provincias.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	
Comprende las prácticas comunitarias y los proyectos sociales que debe realizar la universidad.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	1	0,03	1	0,03	
Durante cada semestre se realizan actividades como el ciclo paseo ruta U, Concursó de música y danza, torneo de futbol de salón copa estudiantes; los cuales se piensan institucionalizar para la construcción de proyectos y programas en bienestar.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07	1	0,07	

Tabla 9. (Continuación)

Factores Claves	Desarrollo del mercado			Penetración en el Mercado			Desarrollo del Producto		Integración Horizontal		Desinversión		Liquidación	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
Fortalezas														
Facilita la formación integral en Jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte mediante el evento EXPOTECNO.	0,06	2	0,12	3	0,18	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	
Conforme a los perfiles del empleo y su carga laboral en el área de bienestar, la remuneración económica se ajusta al desempeño realizado por parte del personal a cargo.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	
Promueve la actividad física, recreación y deportes, por medio de acciones orientadas al tiempo libre.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
Conoce el contexto cultural de la provincia participando en eventos folclóricos.	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
Debilidades														
Falta de conocimiento para articular las áreas que oferta la coordinación de bienestar institucional de la Sede principal con la sede regional de Vélez.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	
Falencias en la inclusión de egresados, docentes y demás integrante de la comunidad a los programas de bienestar institucional de las UTS, Regional Vélez.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	

Tabla 9. (Continuación)

Factores Claves	Desarrollo del mercado			Penetración en el Mercado			Desarrollo del Producto		Integración Horizontal		Desinversión		Liquidación	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
Debilidades														
El personal que hace parte de bienestar institucional es insuficiente para desempeñarse en áreas de salud, arte, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deportes.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	2	0,1	1	0,05	1	0,05	
La sede Vélez carece de implementación deportiva y materiales adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades de bienestar institucional.	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05	
Falta de aprovechamiento del reconocimiento de escuelas de formación deportiva que tiene la sede principal para fomentar la actividad deportiva dirigida a hijos, nietos, sobrinos y primos de los estudiantes, contratistas y funcionarios.	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	3	0,15	1	0,05	1	0,05	
Carencia de escenarios deportivos propios en la regional de Vélez	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	
Los estudiantes de la sede regional de Vélez, no cuentan con selecciones deportivas; por lo cual no participan en torneos Universitarios.	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2	1	0,05	1	0,05	1	0,05	
Ausencia del desarrollo educativo a través de la salud	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	

Tabla 9. (Continuación)

Factores Claves	Desarrollo del mercado			Penetración en el Mercado			Desarrollo del Producto		Integración Horizontal		Desinversión		Liquidación	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
Oportunidades														
Implementación de la Política institucional de Bienestar Universitario, siguiendo lineamientos del Ministerio de Educación Nacional	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	
Generar posibles redes y alianzas con otras Instituciones de Educación superior para desarrollar proyectos referentes a bienestar institucional y lograr un mayor engranaje.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08	
Posibles Convenios con la empresa privada y entidades estatales para fortalecer los servicios de bienestar institucional y así contribuir activamente en la formación integral de la comunidad uteista.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	2	0,16	1	0,08	1	0,08	
Posibles Convenios de cooperación internacional.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	1	0,06	1	0,06	
Implementar programas académicos y de bienestar institucional en la jornada diurna.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	4	0,16	1	0,04	1	0,04	
Implementar políticas de educación inclusiva en los programas y actividades de bienestar institucional.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	

Tabla 9. (Continuación)

Factores Claves	Desarrollo del mercado			Penetración en el Mercado			Desarrollo del Producto		Integración Horizontal		Desinversión		Liquidación	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
Oportunidades														
Crear y establecer grupos representativos de docentes, administrativos y egresados para que participen en programas culturales y deportivos.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06	
Interactuar, relacionarse y participar con otras instituciones, que pertenezcan a la Asociación Colombiana de universidades – ASCUN, como referente de la gestión de bienestar institucional.	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28	2	0,14	1	0,07	1	0,07	
Desarrollo y crecimiento económico de la región.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	1	0,04	1	0,04	
Amenazas														
Sedes regionales como UIS sede Barbosa y Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander tienen su infraestructura física propia: aulas, escenarios deportivos.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1	1	0,1	
Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander SENA Vélez tiene una estructura administrativa autónoma y bien constituida.	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21	1	0,07	1	0,07	1	0,07	

Tabla 9. (Continuación)

Factores Claves	Desarrollo del mercado			Penetración en el Mercado			Desarrollo del Producto		Integración Horizontal		Desinversión		Liquidación	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	A	PTA	
Amenazas														
Gratuidad en el servicio de los programas que oferta el Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander.	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	
El Centro de Gestión Agroempresarial del Oriente Regional Santander, cuenta con un laboratorio de fisiología del ejercicio con tecnología de punta, para fines académicos y de bienestar.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32	1	0,08	1	0,08	
Al crecer el sector educativo en la región se generan oportunidades laborales en otras universidades con mejores condiciones de remuneración salarial; lo cual promueve la movilidad laboral.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	1	0,03	
Suma Total de las Puntuaciones del Grado de Atractivo			6,64		6,89		7,27		4,66		2		2	

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Al analizar los resultados podemos apreciar las estrategias de mayor puntaje como penetración en el mercado con 6,89 y desarrollo del producto con 7,27; siendo esta última la de mayor grado de atracción para Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez. Esto nos permite analizar la realidad de la organización la cual se observa con crecimiento moderado, lo que obliga a fortalecer, modificar o producir nuevos servicios y programas

encaminados a restablecer la competitividad con calidad e innovación y así satisfacer las necesidades del mercado que lleven a la empresa pasos adelante de la competencia.

5. Planteamiento del Problema

- La educación integral del individuo es parte importante para el desarrollo de una nación; la universidad es uno de los medios facilitadores que participa en la sociedad como un ente generador de formación con una misión educadora, pertinente a los contextos sociales, culturales, tecnológicos y de innovación con ambientes propicios para el desempeño en ocupaciones profesionales con altas calidades competentes para realizar una labor; es por ello que expresa su preocupación por generar espacios para el equilibrio del ser en dimensiones de salud y bienestar.

- Está claro que el estado presenta un marco normativo plasmado en la constitución nacional en donde todos los colombianos tienen derecho a la educación integral; además ha decretado disposiciones para el fomento del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre; lo cual permite que las instituciones en educación tecnológica y superior fomenten sus programas bajo parámetros legales en la promoción del bienestar, respetando las dimensiones culturales, deportivas, recreativas, psicológicas del ser humano. Las instituciones de educación superior de carácter público o privado deben diseñar y promover programas extracurriculares, para la enseñanza y práctica de un deporte como lo refiere la Ley 181 del deporte, artículo 21. Siguiendo los lineamientos del ministerio de educación, las universidades fortalecerán sus procesos mediante estrategias que les permitan llevar una planeación a largo plazo que genere cambios en la integralidad del individuo.

- Las unidades tecnológicas de Santander es una universidad que ha logrado posicionarse en la región caracterizándose por ofrecer servicios educativos de calidad, contribuyendo con la formación del recurso humano para el desarrollo tecnológico del país, como lo refiere su plan prospectivo de desarrollo uts 2012-2020. Los resultados alcanzados por la universidad la hacen ver como una institución preocupada por el desarrollo integral del individuo; para ello dentro de su estructura orgánica ha creado una dependencia interna denominada bienestar institucional basando su funciones en los fundamentos institucionales de la organización; trabajando por el desarrollo de la actividad académica de manera integral, facilitando programas en el desarrollo físico, Sico afectivo y espiritual de estudiantes, profesores y administrativos. el Bienestar institucional de la universidad cuenta con programas en arte, cultura, recreación, deportes, salud, desarrollo humano, y apoyo socioeconómico al estudiante, los procesos administrativos de la universidad han permitido el acceso a la educación superior en diferentes zonas de Santander atreves de convenios de regionalización; que garantizan la implementación de diferentes de programas tecnológicos. El municipio de Vélez Santander cuenta con una extensión de la universidad ofertando programas académicos en áreas de contabilidad, Gestión de Empresas y Electrónica. Los lineamientos administrativos son desarrollados por una coordinación responsable de la calidad académica que ofrece la universidad cumpliendo con los fundamentos institucionales y la estructura orgánica la cual depende directamente de su sede principal,

- El Bienestar institucional de las unidades tecnológicas se convierte en una dependencia administrativa encargada de promover la formación integral desde dimensiones biológicas,

- Sico afectivas, intelectuales, socioeconómicas, culturales y axiológicas promoviendo programas de manera planificada y organizada contando con una amplia oferta en sus servicios; la problemática planteada en la sede regional del municipio de Vélez, trata sobre los efectos

generados por el desconocimiento del entorno de las coordinaciones regionales frente a la atención integral que debe prestar bienestar institucional a la comunidad UTEISTA, falta de inversión de recursos propios para el cumplimiento de los requisitos mínimos de calidad, fallas en la organización de labores correspondientes a la promoción de actividades que lleven al cumplimiento de los servicios de bienestar institucional, la racionalización del gasto por parte de la sede principal y la renovación constante de la legislación colombiana ha limitado la actuación administrativa, provocando cambios en la misión, visión, valores y políticas institucionales.

- La experiencia laboral y nivel ocupacional que tiene el talento humano que hace parte del área de bienestar Institucional de la sede de Vélez no cumple con el perfil idóneo y además no cuentan con estudios pos graduales para el desarrollo de los programas. La sede regional de Vélez no posee una infraestructura física adecuada, evidenciando la falta de espacios de convivencia, escenarios deportivos y ambientes de formación; además carece de implementación deportiva y materiales adecuados para el desarrollo de las diferentes actividades de bienestar institucional, sumándose la no vinculación de los egresados, docentes y demás integrantes de la comunidad.

- La ubicación geográfica de la sede afecta el flujo de información lo que limita la toma de decisiones que contribuyan en la ejecución de programas y proyectos competentes en el área de salud, arte, cultura, recreación y deporte.

- Por tal razón el bienestar institucional sede Vélez no cuenta con una visión estratégica que permita potencializar esta dependencia; ya que carece de un diagnóstico interno y externo; que logre definir la misión, visión y los valores hacia el posicionamiento regional para año 2025. Determinando que factores de cambio inciden al realizar un análisis estructural y cómo influye el impacto de los actores sociales para construir los escenarios probables y alternos utilizando las herramientas prospectivas pertinentes que permitan proponer un plan estratégico prospectivo

garantizando la sustentabilidad y competitividad de los servicios ofertados.

- La universidad, actualmente están matriculados 400 estudiantes y desde el 2018 cuenta con una sede propia que requiere de mejoramiento en su planta física, pero gracias a la gestión realizada por la administración municipal y la sede principal está en curso el proyecto de modernización de la planta física. Paradójicamente la sede de Vélez no cuenta con espacios deportivos los cuales garanticen las políticas de bienestar institucional desarrolladas en Bucaramanga, imposibilitando la implementación de programas deportivos y recreativos ya que en el municipio el escenario deportivo es escasos y utilizados por población en general.

- Revisando el inventario de implementación deportiva la sede tiene material limitado e inadecuado para promover actividades recreativas y deportivas. Los servicios de bienestar que se identifican en la sede son, actividades en futbol, voleibol y futbol sala; en el área de cultura se ofrece clases de danza y guitarra. En áreas psicoactivas y salud no se evidencia la promoción y estrategias que beneficien al estudiante en esta dimensión integral, es importante señalar que los responsables de impulsar estas actividades son dos profesores los cuales motivan a los estudiantes con estas necesidades las cuales no permiten estar acorde con la función misional y políticas de desarrollo en la creación de proyectos y programas que mejoren la integración con la comunidad. Esta situación organizacional afecta el flujo de información para la toma de decisiones que contribuyan a la ejecución de programas y proyectos competentes en el área de salud, arte, cultura, desarrollo humano, promoción socio económico, recreación y deportes como refiere en él. Acuerdo No 01- 019.Reglamento Bienestar Institucional Bucaramanga, Santander, 25 de noviembre de 2015. Capitulo: I; artículos: 2.3, 4.

- Teniendo en cuenta este escenario las unidades tecnológicas sede Vélez requiere el diseño de puestos de trabajo que faciliten la coordinación de labores, grupos de trabajo y dependencias las

unidades tecnológicas con sede en Vélez.

- Las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez, dentro de su estructura organizacional; bienestar institucional enfrenta un desequilibrio en el diseño de puestos de trabajo que faciliten la coordinación de labores, grupos de trabajo y dependencias en el desarrollo de programas y actividades dirigidas a la comunidad educativa UTEISTA

6. Justificación

La elaboración de este proyecto es un ejercicio académico que facilita la implementación de los conocimientos adquiridos en administración deportiva, aplicados en el desempeño de las empresas y el futuro de la organización. Su ejecución permite conocer el desarrollo de procesos administrativos, proporcionando la comprensión de metodologías permitiendo visualizar el ideal de la institución, desde la construcción de estrategias que generen resultados fundamentados en el cuestionamiento y la toma de decisiones reflejados en el tiempo.

La prospectiva estratégica es un componente determinante de la planeación y sus contenidos teóricos se encuentran expresados en esta investigación, que se fundamenta en los conceptos de la metodología de Michael Godet aplicada a una empresa de perfil deportivo, analizando los posibles escenarios del futuro representados en el presente, con el objeto de determinar las nuevas tendencias en innovación y tecnología para aumentar la competitividad de la empresa.

La apropiación de este trabajo permite ejercer acciones reflexivas que evitan la improvisación y consideran la complejidad del problema de una manera rigurosa sobre la situación planteada estimando las prioridades del método utilizado.

Desde el punto de vista práctico se pretende solucionar un problema elaborando un plan prospectivo estratégico dirigido al bienestar institucional de las unidades tecnológicas con sede en

Vélez Santander, mejorando la situación organizacional que afecta la eficiencia y el cumplimiento de las políticas institucionales en el área de bienestar con una alta pertinencia en la prestación de los servicios dirigidos a estudiantes, docentes, egresados y administrativos. La construcción del plan prospectivo en el bienestar institucional determina posibles escenarios mediante un proceso exploratorio el cual busca reconocer los desafíos frente al futuro.

El planteamiento de esta investigación pretende elaborar un documento guía que solucione la falta de articulación de los programas de bienestar institucional de la sede principal con la del municipio de Vélez evidenciando el posible funcionamiento de la organización con base a las acciones de coordinaciones y líderes de programas que fortalezcan los servicios de bienestar en la comunidad UTEISTA

7. Capítulo Prospectiva

7.1 Análisis estructural

7.1.1. Listado de variables internas y externas

Este es el listado de variables internas y externas que se definieron.

Tabla 10. *Listado de variables internas y externas*

N°	LONG LABEL	SHORT LABEL
1	Programas desarrollados	Prods
2	Proyectos desarrollados	Proy.des
3	Actividades realizadas	Act.r.
4	Materiales e implementación deportiva	Mat.
5	Formación deportiva	F.dep
6	Proyección deportiva	P.deport
7	Personal requerido en bienestar institucional	Per.b
8	Escenarios deportivos disponibles	Esc,d
9	Promoción en salud	P.sal
10	Participación cultural	P.cul.
11	Carga laboral	C.laboral
12	Eventos institucionales	Event.
13	Cobertura en la región	Cobert.r.
14	Calidad de vida de la comunidad institucional	Cal.vid
15	Gestión académica y administrativa	Ges. Admon
16	Alianzas estratégicas y acuerdos firmados	Alianz.est
17	Capacitación del personal administrativo	Cap.per
18	Aseguramiento de la calidad	Aseg.cal
19	Infraestructura física	Infra.
20	Convenios estatales y empresas privadas	Conv.est.
21	Gratuidad en el servicio	Gratuidad
22	Tecnología e innovación	Tec.
23	Cultura organizacional	Cult.org.
24	Política y lineamientos del MEN	Pol.men
25	Desarrollo económico en la región	Des. Región

7.1.2 Software MICMAC

En este software utilizaremos las variables internas y externas que se determinaron para hacer el estudio del Bienestar Institucional sede Vélez, donde se calificó la motricidad de cada una de ellas sobre el grado de influencia que tienen con las demás.

Tabla 11. (Continuación)

	12: Event.	13: Cobert.R.	14 : Cal.Vid	15: Ges. Admon	16 : Alianz.est	17 : Cap.Per	18 : Aseg.Cal	19: Infra.	20: Conv, est.	21 : gratuidad	22: Tec.	23: Cult.Org.	24 : Pol.Men	25 : Des.Region
1 : Pro.des	1	2	2	3	2	1	2	0	1	0	2	1	2	0
2 : Proy.des	1	2	2	3	2	1	2	0	1	0	2	1	1	0
3: Act.R.	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : Mat.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : F.dep	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
6 : P.deport	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
7 : Per.b	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 : Esc.d	0	0	0	0	1	0	0	2	0	0	0	0	0	0
9 : P.sal	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
10: P.cul.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 : C.laboral	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12: Event.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0
13: Cobert.R	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	2
14: Cal.Vid	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
15: Ges. Admon	0	2	2	0	0	2	2	0	0	0	0	2	1	0
16 : Alianz.est	0	0	0	0	0	0	1	1	2	1	0	0	0	0
17 : Cap.Per	0	0	0	2	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0
18 : Aseg.Cal	0	2	1	2	1	1	0	0	1	0	0	3	1	0
19 : Infra.	0	0	0	0	1	0	0	0	2	0	1	0	0	0
20: Conv, est.	0	0	0	0	2	0	1	2	0	1	0	0	0	0
21 : gratuidad	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1
22: Tec.	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
23: Cult.Org.	0	0	1	2	0	1	3	0	0	0	0	0	0	0
24 : Pol.Men	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
25 : Des.Region	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0

Nota. Adaptado de Software MICMAC

7.1.2.2 Características de la matriz

Tabla 12. Características de la matriz

Indicador	Valor
Tamaño de la matriz	25
Número de interacciones	2
Número de ceros	491
Número de unos	75
Número de doses	53
Número de treses	6
Número de cuatros	0
Total	134
Tanto por ciento de relleno	21,44%

Nota. Adaptado de Software MICMAC

El valor de influencia se presenta en una puntuación de 0 à 3 indicando influencias potenciales:

1 : Débil

2 : Media

3°. Fuerte

P: Potencial

7.1.2.3. Plano de influencias directas

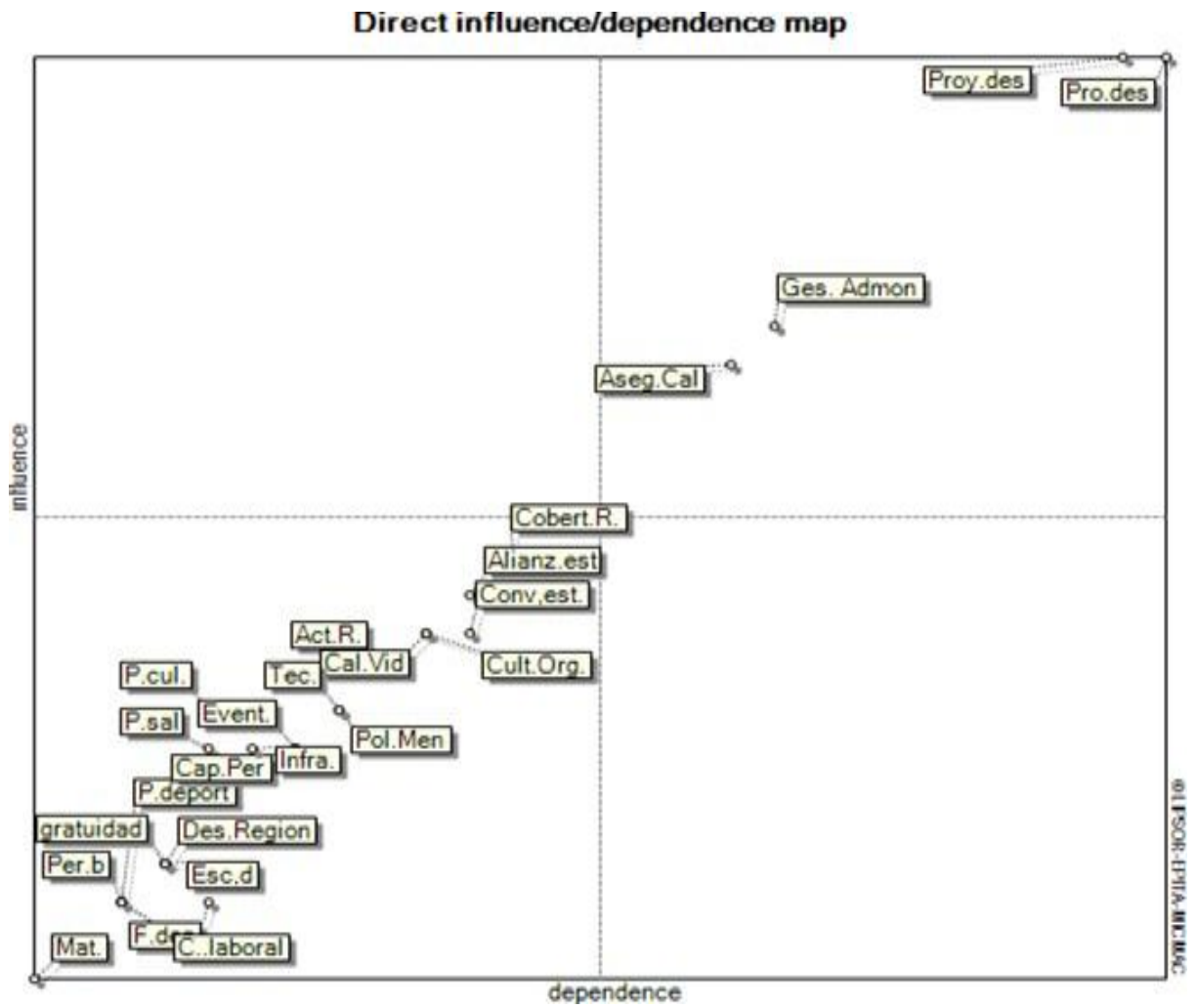


Figura 4. Plano de influencias directas

Fuente: software MICMAC

7.1.2.4 Plano de influencias indirectas

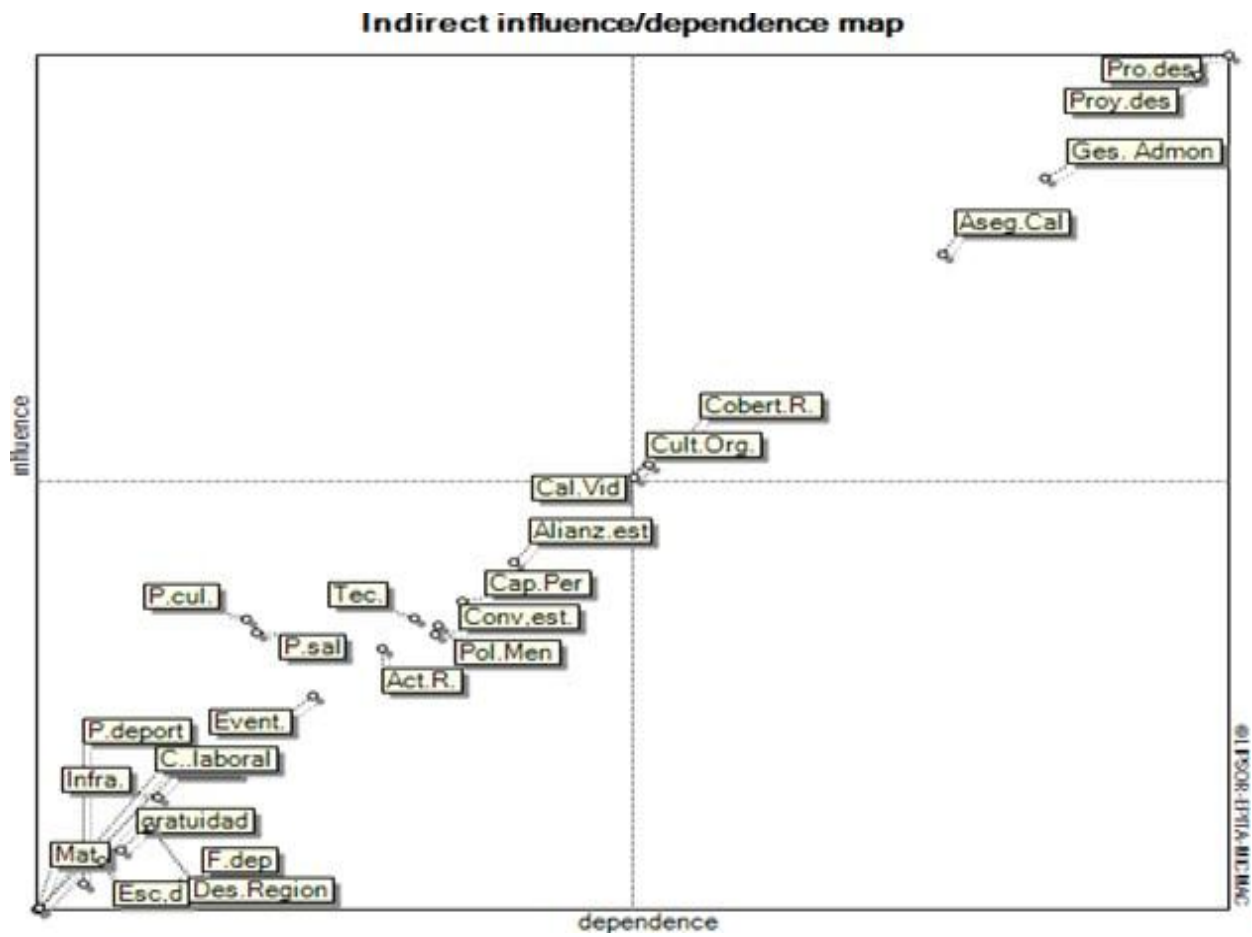


Figura 5. Plano de Influencias Indirectas
 Fuente: Software MICMAC

7.1.2.5. Plano de desplazamientos

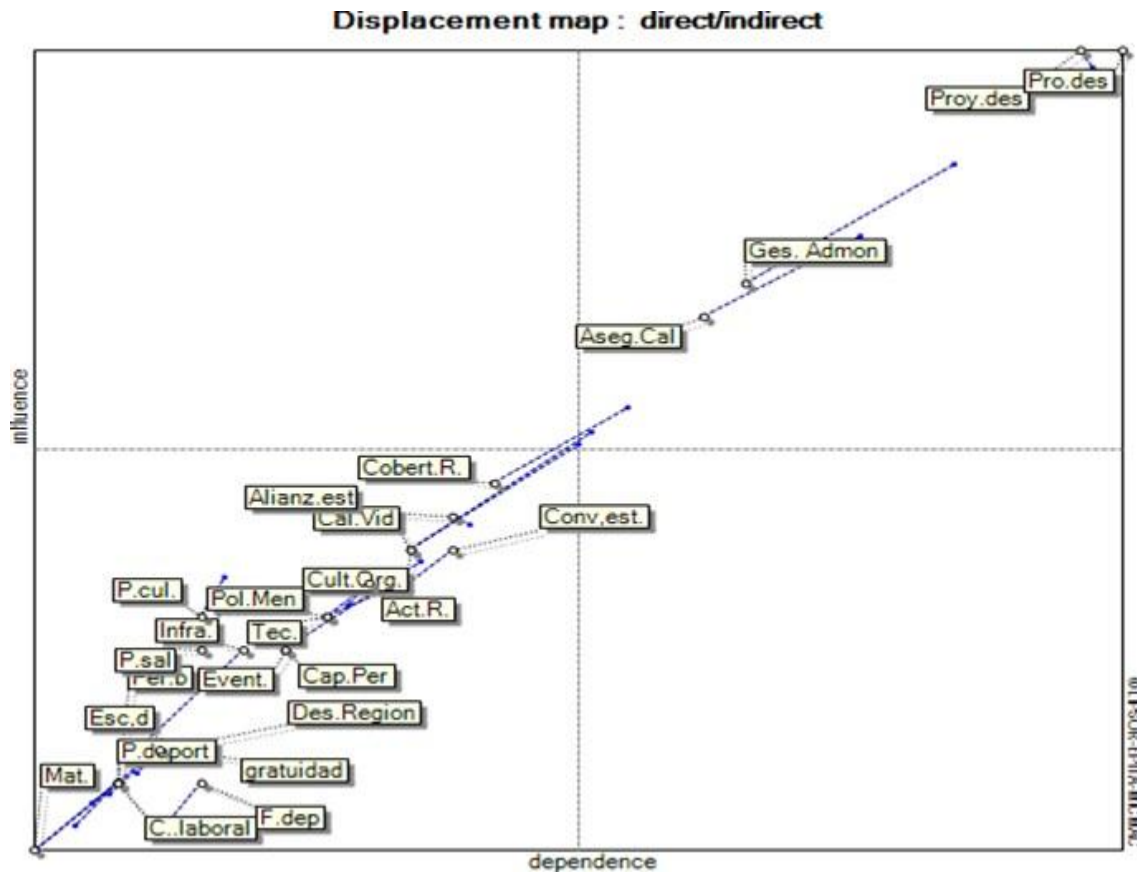


Figura 6. Plano de desplazamiento
Fuente: Software MICMAC

Realizado el estudio estructural software MICMAC, se pueden observar las variables críticas que se encuentran en el cuadrante zona de conflicto, que son punto referente para el análisis de Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez, las cuales enunciamos a continuación: programas desarrollados, proyectos desarrollados, gestión académica y administrativa, aseguramiento de la calidad, cobertura en la región, alianzas estratégicas y acuerdos firmados.

7.1.3 Listado de variables estratégicas

Tabla 13. *Variables estratégicas*

Listado de variables estratégicas	
1	Programas desarrollados
2	Proyectos desarrollados
3	Gestión académica y administrativa
4	Aseguramiento de la calidad
5	Cobertura en la región
6	Alianzas estratégicas y acuerdos firmados

7.1.3.1 Descripción de variables estratégicas

Tabla 14. *Descripción de variables estratégicas*

1	Programas desarrollados	Control y seguimiento de las políticas institucionales de la universidad y su impacto sobre el eje estratégico de bienestar institucional de la sede regional de Vélez
2	Proyectos desarrollados	Diseño de un portafolio de servicios para bienestar institucional de la sede regional de Vélez, que garantice el desarrollo de los programas de la universidad permitiendo que se contribuya a la formación integral del estudiante y a la calidad de vida de la comunidad institucional.
3	Gestión académica y administrativa	Atención de las necesidades de la comunidad Uteista, estudiando nuevas propuestas de cambio para el servicio de bienestar institucional de la sede regional de Vélez
4	Aseguramiento de la calidad	Seguimiento a los controles del proceso que debe tener bienestar institucional de la sede regional analizando los procedimientos, actividades y evidencias que se generen para el cumplimiento del mismo.

Tabla 14. (Continuación)

5	Cobertura en la región	Caracterización de los estudiantes por parte de bienestar institucional de la sede regional de Vélez. Desarrollando estrategias planteadas por el plan de acción relacionadas con necesidades de tipo académico, social, capacidades físicas del individuo., la asignación académica de los docentes, la oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud, la distribución de aulas y horarios,
6	Alianzas estratégicas y acuerdos firmados	Identificación y evaluación de las partes interesadas por parte de bienestar institucional de la regional Vélez para establecer posibles alianzas que faciliten el intercambio deportivo, vinculación a jornadas de salud, participación de los estudiantes en juego deportivos y toda acción que beneficie el desarrollo de los programas.

7.2 Diseño y construcción de escenarios

7.2.1 Software SMIC

Para la realización de este software se tomaron las variables estratégicas arrojadas por el software MICMAC, las cuales fueron calificadas y analizadas por un de grupo de expertos. A continuación, se describen las variables estratégicas con su hipótesis y objetivo respectivo del Bienestar Institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander sede Vélez.

- *Programas*

¿Qué tan probable es que el bienestar institucional de las UTS sede Vélez para el año 2025 logre establecer e implementar en un 5% los programas que ofrece Bienestar Institucional de la sede principal, si actualmente solo ofrece el 1,4%?

Descripción

Control y seguimiento de las políticas institucionales de la universidad y su impacto sobre el eje estratégico de bienestar institucional de la sede regional de Vélez.

Lograr establecer e implementar en un 5% los programas de Bienestar Institucional de la UTS sede principal en la sede Vélez al año 2025.

- *Proyectos desarrollados*

¿Qué tan probable es que para el 2025 el bienestar institucional de la sede regional de las Unidades tecnológicas en Vélez incremente a un 3% la participación de la comunidad UTEISTA en los proyectos desarrollados dado que su porcentaje actual es 2%?

Descripción

Diseño de un portafolio de servicios para bienestar institucional de la sede regional de Vélez, que garantice el desarrollo de los programas de la universidad permitiendo que se contribuya a la formación integral del estudiante y a la calidad de vida de la comunidad institucional.

Implementar la ejecución de (3) proyectos institucionales en los que participe la comunidad Uteista en el área de Bienestar Institucional sede Vélez para el año 2025.

- *Gestión administrativa y académica*

¿Qué tan probable es que para el año 2025 el bienestar institucional de las unidades tecnológicas de Santander con sede regional en Vélez lidere acciones significativas visibles para el apoyo de la gestión institucional si actualmente no se evidencia ninguna y la universidad muestra el 97 % en esta dependencia?

Descripción

Atención de las necesidades de la comunidad Uteista, estudiando nuevas propuestas de cambio para el servicio de bienestar institucional de la sede regional de Vélez.

Incrementar la Gestión del Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez en eficiencia un 10% al año 2025.

- *Aseguramiento de la calidad*

¿Qué tan probable es que el Bienestar Institucional de la sede Vélez obtenga un mejoramiento continuo comunicación institucional, los servicios de salud, campañas de promoción y prevención y espacios para actividades deportivas y culturales en un 10% al año 2025, si actualmente el bienestar institucional de la sede principal reporta un incremento del 77% de nivel de satisfacción?

Descripción

Obtener un mejoramiento continuo facilitando la comunicación institucional, los servicios de salud, campañas de promoción y prevención y espacios para actividades culturales y deportivas en un 10% al año 2025.

- *Cobertura regional*

¿Qué tan probable es que la sede regional de las UTS Vélez logre incrementar a 600 el número de estudiantes que participen en los programas de Bienestar Institucional al año 2025, si actualmente cuenta con 600 estudiantes matriculados?

Descripción

Caracterización de los estudiantes por parte de bienestar institucional de la sede regional de Vélez, Desarrollando estrategias planteadas por el plan de acción relacionadas con necesidades de tipo académico, social, capacidades físicas del individuo., la asignación académica de los docentes, la oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud, la distribución de aulas y horarios

Lograr incrementar a 800 el número de estudiantes en la sede regional de las UTS Vélez que participen en los programas de Bienestar Institucional al año 2025.

- *Alianzas estratégicas*

¿Qué tan probable es que se establezcan y consoliden 3 alianzas estratégicas para Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez al año 2025, si actualmente no tiene ninguna?

Descripción

Identificación y evaluación de las partes interesadas por parte de bienestar institucional de la regional Vélez para establecer posibles alianzas que faciliten el intercambio deportivo, vinculación a jornadas de salud, participación de los estudiantes en juego deportivos y toda acción que beneficie el desarrollo de los programas

Establecer y consolidar 3 alianzas estratégicas para Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez al año 2025.

7.2.1.1 Presentación de escenarios probables.

Perfil de los expertos que evaluaron las hipótesis en el software SMIC.

Tabla 15. *Perfil de expertos*

N	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Barbosa	Alex	Administrador deportivo	Lic. en Educación Física Recreación y Deporte	Posgrado
2	Ariza	Diego	Docente música	Tl en Electrónica	Bienestar Institucional
3	Fontecha	Brandon	Docente de deportes	Lic. en Educación Física Recreación y Deporte	Bienestar Institucional
4	Cely	Oswaldo	Administrador deportivo	Lic. Educación Física Recreación y Deporte	Posgrado
5	Aguilar	Edwin	Docente gestión	Administrador de Empresas	Docente hc uts

Nota. Adaptado de Software SMIC

Tabla 16. *Escenarios por grupos*

	Alex	Diego	Brandon	Oswaldo	Edwin	Bienestar uts
01 - 111111	0,145	0,321	0,083	0,386	0,133	0,214
02 - 111110	0,082	0,154	0,084	0,125	0,072	0,103
03 - 111101	0,17	0,096	0,052	0	0,003	0,064
04 - 111100	0,015	0,007	0,049	0	0	0,014
05 - 111011	0,075	0,09	0,055	0	0,012	0,046
06 - 111010	0,027	0,014	0,046	0	0,01	0,019
07 - 111001	0	0	0,024	0	0	0,005
08 - 111000	0	0	0,014	0	0	0,003
09 - 110111	0,074	0	0,076	0,013	0,102	0,053
10 - 110110	0,027	0	0,044	0	0,031	0,02
11 - 110101	0	0	0,038	0	0,028	0,013
12 - 110100	0	0	0,007	0,014	0	0,004
13 - 110011	0,024	0	0,054	0,024	0,033	0,027
14 - 110010	0	0	0,019	0,016	0,017	0,011
15 - 110001	0	0	0,016	0	0	0,003
16 - 110000	0	0	0	0	0	0
17 - 101111	0,088	0,009	0,019	0	0,058	0,035
18 - 101110	0,006	0	0,025	0	0,013	0,009
19 - 101101	0,003	0	0,022	0	0,031	0,011
20 - 101100	0	0	0,025	0	0	0,005
21 - 101011	0,03	0	0	0,037	0,014	0,016
22 - 101010	0	0	0,005	0,02	0,028	0,011
23 - 101001	0	0,025	0	0	0	0,005
24 - 101000	0	0	0	0	0	0
25 - 100111	0,03	0,033	0	0	0,007	0,014
26 - 100110	0	0	0	0	0	0
27 - 100101	0	0,014	0	0	0,038	0,01
28 - 100100	0	0	0	0	0	0
29 - 100011	0	0,016	0	0	0,015	0,006
30 - 100010	0	0	0	0	0,02	0,004
31 - 100001	0	0,036	0,005	0	0	0,008
32 - 100000	0	0	0	0	0	0
33 - 011111	0,056	0	0,018	0	0,118	0,038

Tabla 16. (Continuación)

	Alex	Diego	Brandon	Oswaldo	Edwin	Bienestar uts
34 - 011110	0,027	0	0,026	0	0,032	0,017
35 - 011101	0,019	0	0	0	0,003	0,004
36 - 011100	0	0	0	0	0	0
37 - 011011	0,019	0	0,005	0	0,046	0,014
38 - 011010	0,006	0	0,003	0	0,019	0,005
39 - 011001	0	0	0	0	0	0
40 - 011000	0	0	0	0	0	0
41 - 010111	0,019	0	0,027	0,055	0,042	0,029
42 - 010110	0,005	0	0,002	0	0	0,001
43 - 010101	0	0	0	0	0	0
44 - 010100	0	0	0	0,001	0	0
45 - 010011	0,003	0	0,022	0,003	0,022	0,01
46 - 010010	0,005	0	0,002	0	0	0,001
47 - 010001	0	0	0	0	0	0
48 - 010000	0	0	0	0	0	0
49 - 001111	0,03	0	0,009	0	0	0,008
50 - 001110	0,001	0	0,025	0	0	0,005
51 - 001101	0	0	0,013	0	0,01	0,005
52 - 001100	0	0	0,011	0	0	0,002
53 - 001011	0,006	0	0,005	0,068	0,023	0,021
54 - 001010	0	0	0,003	0	0,007	0,002
55 - 001001	0	0	0	0	0	0
56 - 001000	0	0	0,008	0	0	0,002
57 - 000111	0,006	0	0	0	0	0,001
58 - 000110	0	0	0	0	0	0
59 - 000101	0	0	0	0	0	0
60 - 000100	0	0	0	0	0	0
61 - 000011	0,003	0	0	0	0	0,001
62 - 000010	0	0	0	0	0	0
63 - 000001	0	0	0,011	0	0,014	0,005
64 - 000000	0	0,185	0,045	0,237	-0,002	0,093

Nota. Adaptado de Software SMIC

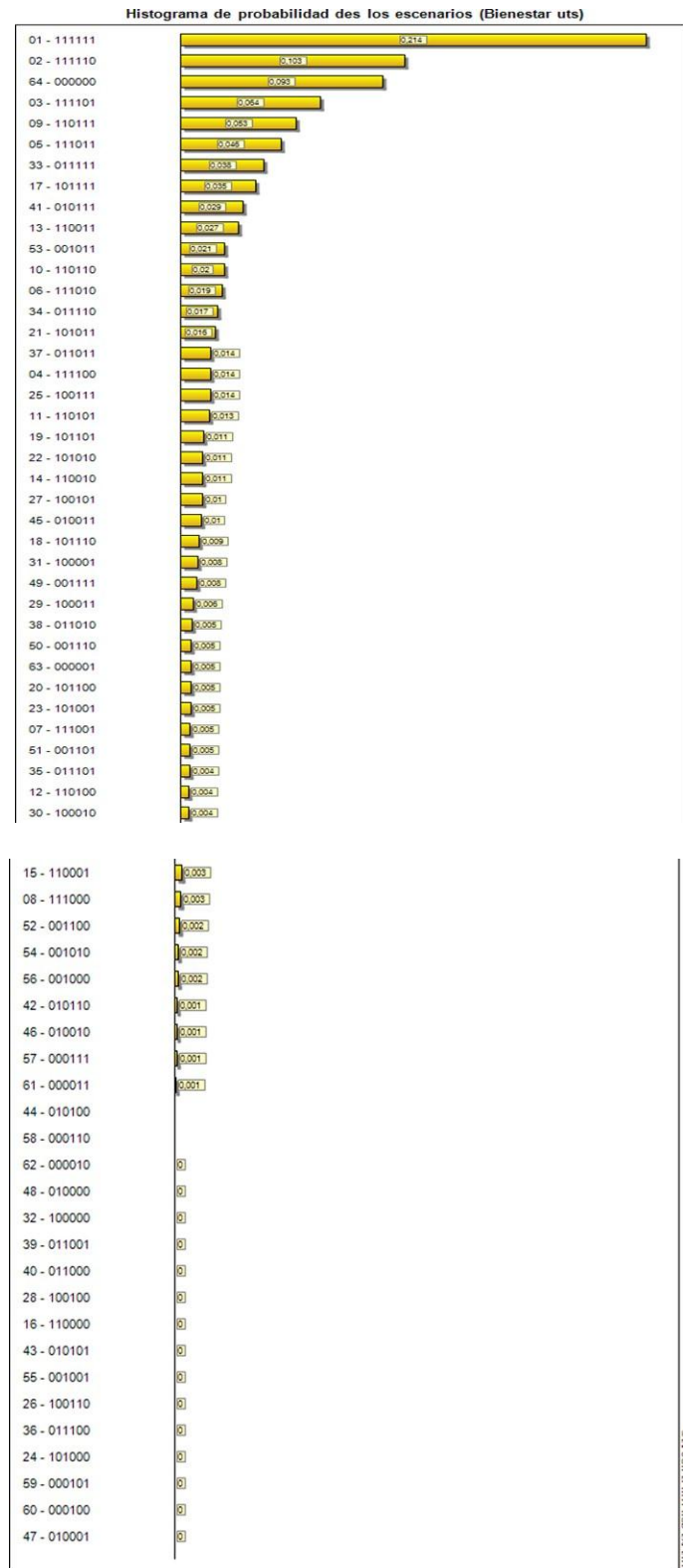


Figura 7. Histograma de probabilidades de los escenarios
Fuente: software SMIC

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

Escenario más probable: 1.1.1.1.1

A partir del análisis de los escenarios con sus correspondientes hipótesis se plantea el escenario más probable considerándose viables para el mejoramiento de la situación actual del Bienestar Institucional de la regional de Vélez.

- *Causas*

El porcentaje de cumplimiento de política institucional actualmente es del 90% y sus políticas apuntan al mejoramiento continuo para lo cual es importante considerar el comportamiento de otras dependencias de la universidad como las acciones que desarrollan los proyectos de regionalización.

La planeación estratégica y el planteamiento de las políticas institucionales garantizan programas que siguen un comportamiento estratégico para desarrollar proyectos dirigidos a la comunidad UTEISTA. Las políticas de las unidades tecnológicas de Santander contemplan un eje estratégico denominado Bienestar institucional el cual tiene la función de planear, desarrollar y ejecutar programas en procura del mejoramiento de la calidad de vida de los estudiantes, docentes, egresados y administrativos de la institución. Como se refieren en sus políticas, objetivos y estrategias de la institución.

El seguimiento y control de la gestión institucional hace referencia a la evaluación de los procesos de la gestión institucional, señalando claramente el apoyo misional que ocupa bienestar institucional; para fortalecer esta acción se alcanza un promedio de eficiencia actualmente del 80%, El aporte al mejoramiento continuo de la universidad facilitando la comunicación institucional, servicios de salud, campañas de Promoción y Prevención; espacios de la institución para las diferentes actividades deportivas y culturales a toda la comunidad generando un promedio de

satisfacción de 78% .

- *Efectos*

Las implicaciones que tiene el escenario más probable para el Bienestar Institucional de la sede regional de Vélez son basadas en el direccionamiento de acciones de mejora que construyan aportes significativos para las metas de la institución implementando los programas de acuerdo a los procesos de gestión que estima la universidad para el cumplimiento de los planes de acción.

Se deben alinear las acciones realizadas en la sede regional con la ejecución de los proyectos que se desarrollan por parte de la sede central. Es muy importante que en los proyectos de regionalización de la institución se contemple un acompañamiento más directo por parte de Bienestar de la sede principal, estableciendo compromiso entre las partes para que los procesos se ejecuten de la misma manera que en la sede principal.

Bienestar Institucional de las UTS sede regional debe Contemplar y seguir los lineamientos normativos institucionales teniendo en cuenta sus diferentes componentes para mejorar la inclusión de egresados docentes y demás integrantes de la comunidad a los programas de bienestar institucional de las UTS, Regional Vélez.

Para el desarrollo de esta dependencia en la regional de Vélez se debe de establecer mecanismos efectivos que permitan la atención de las necesidades de la comunidad Uteísta ya que no se estudia nuevas propuestas de cambio para el servicio de Bienestar Institucional de la sede regional de Vélez, realizando seguimiento de satisfacción donde se mide mejoramiento continuo de la universidad facilitando la comunicación institucional, servicios de salud, campañas de Promoción y Prevención; espacios de la institución para las diferentes actividades deportivas y culturales a toda la comunidad.

Escenario pesimista 0.0.0.0.0

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de los planteamientos de las hipótesis en el software

Smic ProbExpert, se puede observar el escenario donde su probabilidad de ocurrencia es cero.

- *Causas*

Para Bienestar Institucional de la regional Vélez las fallas en la implementación de los programas que estima la universidad para el cumplimiento de los planes de acción podrían ser un motivo de incumplimiento de la gestión académica administrativa. El trabajo desarticulado entre el Bienestar Institucional de la sede principal con la sede regional generan falta de compromiso por la implementación de los proyectos y la negación a la posibilidad de que el Bienestar de la regional sea más propositivo en estos procesos. La no consolidación de bienestar institucional de la regional Vélez es el producto de las fallencias en la inclusión de egresados docentes y demás integrante de la comunidad lo cual no deja comprender las necesidades sin estudiar nuevas propuestas de cambio para el servicio de bienestar institucional de la sede regional de Vélez. Las Fallas en el seguimiento de satisfacción se convierten en una herramienta importante que permite medir el mejoramiento continuo de la universidad facilitando la comunicación institucional, servicios de salud, campañas de Promoción y Prevención; espacios de la institución para las diferentes actividades deportivas y culturales a toda la comunidad. La no utilización de mecanismos de acompañamiento y seguimiento en estos contextos podría disminuir la participación de los estudiantes generando desmotivación y falta de sentido de pertenencia por la institución.

Bienestar Institucional de la regional Vélez muestra la ausencia de estrategias que sean pertinentes con el plan de acción relacionadas con necesidades de tipo académico, social, capacidades físicas del individuo., la asignación académica de los docentes, la oferta de cursos en áreas de deporte, arte, cultura y mejoramiento para la salud, la distribución de escenarios y horarios flexibles son una probabilidad negativa para la institución, además no existen convenios o alianzas estratégicas que potencialicen los programas de bienestar institucional y faciliten el desarrollo de las actividades en significativas para esta sede.

- *Efectos*

Bienestar Institucional es una dependencia importante para la universidad; ya que con ella se logra el cumplimiento de la política octava de la institución la cual define los programas y proyectos que se deben ejecutar dentro de la universidad. Bajo este panorama es importante considerar que de no cumplirse con acciones significativas por parte de Bienestar Institucional de la regional de Vélez los indicadores de eficiencia podrían bajar, afectando considerablemente el objeto de su misión y la proyección de su visión.

Bienestar institucional de la regional Vélez hace parte de las propuestas de regionalización de la universidad, garantizando la formación integral del estudiante, promocionando el buen uso del tiempo libre y el cuidado de la salud. Considerar la no participación del bienestar en el desarrollo académico generaría falta de calidad en los procesos educativos, incumplimiento a las normas impulsadas y reglamentadas por el MEN, fallas en la implementación del PEI y un retraso en el direccionamiento del Bienestar de la sede central.

Escenario Optimista 1.1.1.1.0.1

Este escenario comparte la probabilidad de que una hipótesis no se cumpla frente a las demás, señalando un margen de oposición de un 0,54% y un 60% de probabilidad simple, lo que permite construir un ideal positivo para el Bienestar institucional de la sede regional de Vélez.

- *Causas*

La medición permanente de calidad hace que Bienestar institucional tenga participación activa en los procesos de mejoramiento continuo, lo cual hace que esta dependencia se esfuerce por aportar a las políticas de calidad, efectividad, eficiencia y eficacia, elevando el compromiso con los servicios y el control sobre los mismos. Para el Bienestar Institucional de la sede regional es muy importante su aporte en la consecución de estos procesos ya que son un elemento que

adicionan en los indicadores que tiene la universidad para globalizar el servicio en toda la comunidad UTEISTA. El cumplimiento de los planes de acción trazados, hacen parte de las fuerzas internas de la organización, elevando el conocimiento de los principios institucionales los cuales son extendidos a todas sus dependencias a través de sus programas desarrollados, bienestar institucional es el encargado de cumplirlos desde diferentes dimensiones que lo rigen y lo orientan. La sede regional de Vélez debe liderar de forma clara y responsable estas dimensiones ya que garantizan la coherencia en el desarrollo de los planes de acción, para ello debe trazar acciones en los contextos biológicos, Sico afectivos, intelectual, socioeconómico, cultural y axiológico. Esta planificación le corresponde hacerla responsablemente a Bienestar Institucional de la sede regional alineando los procedimientos que se llevan en la sede principal dado que actualmente solo se señala participación, pero no se evidencian los procesos para llegar al cumplimiento de la acción.

- *Efectos*

La confianza en este escenario permite Visualizar un ideal de bienestar institucional de la sede regional comprometido con las políticas institucionales capaz de proponer soluciones a la formación integral desde su sede, garantizando los servicios que demandan su reglamento de bienestar, cumpliendo con la formación integral brindando un acompañamiento en las acciones realizadas por la sede central y tratando las necesidades de su entorno con trabajo y compromiso.

Bienestar Institucional de la sede regional debe mejorar de acuerdo con las políticas institucionales ya que según la actualización del plan prospectivo de la universidad se plantea como objetivos dar continuidad en el desarrollo de los programas, institucionalizando la práctica deportiva usando los recursos físicos, humanos, técnicos y financieros, además seguir proporcionando espacios para expresiones culturales y artísticas. Como estrategia trazada se otorgará el 4% del presupuesto anual de funcionamiento, incluida las sedes regionales.

Escenario deseable: 1.1.1.1.1.0

De acuerdo a los conceptos dados por los expertos la variable de alianzas estratégicas es fundamental para el desarrollo de la implementación de los programas de Bienestar en la sede regional de Vélez Santander, considerando que su probabilidad es del 60% la cual podría asegurar el uso de escenarios y espacios deportivos para la formación, la dotación e implementación deportiva y el protagonismo en diferentes áreas como salud, deporte, cultura y recreación.

- *Causas*

De acuerdo con lo expertos corresponde a las Directivas de la Institución aprobar los acuerdos o alianzas que puedan establecer la coordinación de la sede regional; los cuales deben ser orientados hacia el bienestar de la sede. El respaldo de la sede y sus políticas institucionales garantizan alinear las acciones realizadas en la sede regional con la ejecución de los proyectos que se desarrollan por parte de la sede central.

Para bienestar institucional de la sede es fundamental analizar la dinámica del Plan de Desarrollo Institucional el cual se visualiza en el plan estratégico donde están definidas las acciones para el logro de los objetivos y el cumplimiento de los lineamientos de política.

Bienestar institucional de la sede regional debe comprender y manejar el aprovechamiento de las estrategias que Bienestar Institucional de la sede central utiliza para mejorar la cobertura de los servicios generando más inclusión y mejorar la dinámica deportiva en la región, el aprovechamiento del reconocimiento deportivo y el aval que tiene la universidad para fomentar el deporte formativo. Que podría ser muy útil en el municipio ya que en la actualidad no se cuenta con escuelas de formación legalmente constituidas.

- *Efectos*

Para la consecución del análisis propuesto desde los lineamientos prospectivos se espera llegar

a una cobertura total de los servicios de Bienestar y a su vez, garantizar un servicio igual que el de la sede central generando actividades que le permitan a toda la comunidad UTEISTA alternativas para el mejoramiento de la calidad de vida.

7.3 Construcción de escenario apuesta

7.3.1 Construcción del árbol de pertinencias con base en matriz RICE

Para la construcción del escenario apuesta vamos a utilizar la matriz RICE que consta de cuatro componentes: reducir, incrementar, crear y eliminar; los cuales permiten analizar los objetivos descritos en las variables estratégicas que arrojó el software MICMAC.

Tabla 17. *Matriz RICE*

Objetivo 1: Lograr establecer e implementar en un 5% los programas de Bienestar Institucional de la UTS sede principal en la sede Vélez al año 2025.

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la falta de articulación de la sede principal con la sede Vélez para ofertar los programas de Bienestar Institucional - Fallas en la competencia laboral para desempeñar los cargos en los programas de Bienestar Institucional 	<ul style="list-style-type: none"> - La crear dependencia administrativa de Bienestar Institucional. - Crear programas de inclusión para docentes, administrativos y egresados en el área de Bienestar Institucional. - Selecciones deportivas para participar en los juegos inter - sedes y de Ascún. - Conformar escuelas de formación deportiva dirigidas a hijos, nietos, sobrinos y primos de la familia Uteista.

Tabla 17. *Continuación*

Objetivo 1: Lograr establecer e implementar en un 5% los programas de Bienestar Institucional de la UTS sede principal en la sede Vélez al año 2025.

Incrementar

- Calidad de los docentes en el área de Bienestar Institucional.
- Presupuesto para la financiación de los programas de Bienestar Institucional.
- Horarios de atención para fines de semana
- Portafolio de servicios que tenga una relación directa con la sede principal.

Eliminar

- El deficiente flujo de información que impide la toma de decisiones en la ejecución de los programas de Bienestar.

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 18. *Matriz RICE*

Objetivo 2: Implementar la ejecución de (3) proyectos institucionales en los que participe la comunidad Uteista en el área de Bienestar Institucional sede Vélez para el año 2025

Reducir

- Reducir espacios de tiempo libre desaprovechados.

Crear

- Crear proyectos significativos que promuevan el sentido de pertenencia.
- Crear proyectos de proyección deportiva, recreativa y cultural.
- Crear proyectos de investigación en áreas de la salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte.

Tabla 18. *Continuación*

Objetivo 2: Implementar la ejecución de (3) proyectos institucionales en los que participe la comunidad Uteista en el área de Bienestar Institucional sede Vélez para el año 2025

Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar el número de semilleros de investigación. - Adicionar más recursos económicos para proyectos de investigación en el área de Bienestar Institucional. - Incrementar la contratación de docentes especializados en el área de investigación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar la excesiva formalidad para la puesta en marcha de los proyectos

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 19. *Matriz RICE*

Objetivo 3: Incrementar la Gestión del Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez en eficiencia en un 10% al año 2025

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la falta de atención de las necesidades de la comunidad Uteista. - Desconocimiento de la importancia de la sede Vélez por parte de la sede central. - Fallas en el control, coordinación y evaluación de la organización interna. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crear estrategias y planes de acción anuales - Crear un equipo de gestión. - Crear autonomía administrativa. - Crear la infraestructura física propia

Tabla 19. *Continuación*

Objetivo 3: Incrementar la Gestión del Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez en eficiencia en un 10% al año 2025

Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> - Incrementar la oferta educativa. - Incrementar la disponibilidad presupuestal para promover programas y proyectos de bienestar institucional en el orden académico y administrativo. - Incrementar la medición e implementación de las políticas de la institución de acuerdo a los lineamientos legales y normativos. - Institucionalización de actividades y eventos del Bienestar. - Incrementar el proceso de acreditación de los programas de Bienestar Institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminar la dependencia de la población matriculada para sufragar gastos en talento humano de la sede Vélez.

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 20. Matriz RICE

Objetivo 4: Obtener un mejoramiento continuo facilitando la comunicación institucional, los servicios de salud, campañas de promoción y prevención y espacios para actividades culturales y deportivas en un 10% al año 2025.

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Fallas en el seguimiento de satisfacción de las actividades que se implementan. - Fallas en la disponibilidad de espacios adecuados para el uso del tiempo libre. 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponer de una plataforma interna que permita conocer la difusión de los programas en todas sus áreas y la manera de hacer parte de ellas. - Programas y proyectos encaminados a la prevención de enfermedades. - Seguimiento, evaluación y control constante de las actividades. - Estrategias que conlleven a la integración y el compartir de la familia Uteista.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> - Intensificar programa para el desarrollo físico. - Mayor participación en jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte que conlleven a una formación integral. - Aprovechamiento de zonas de esparcimiento y escenarios deportivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades poco atractivas y de escasa participación.

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 21. *Matriz RICE*

Objetivo 5: Lograr incrementar a 600 el número de estudiantes en la sede regional de las UTS Vélez que participen en los programas de Bienestar Institucional al año 2025.

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Los índices de deserción estudiantil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estímulos económicos en el Area de Bienestar institucional: mejores promedios académicos, estudiantes que hagan parte de las selecciones deportivas y grupos culturales que consigan logros importantes para la Institución. - Establecer e implementar los programas en la jornada diurna. - Centro de educación virtual. - Nuevos programas en la sede regional que contengan un componente innovador y tecnológico de acuerdo a las necesidades del entorno. - Componente competitivo en el rol de desempeño de la comunidad Uteista.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> - La oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - El no avance de la institución en programas, proyectos relacionados con Bienestar Institucional.

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

Tabla 22. Matriz RICE

Objetivo 6: Establecer y consolidar (3) alianzas estratégicas para Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez al año 2025

Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Falencias para visualizar redes y alianzas estratégicas. - La inexperiencia del Bienestar Institucional para conseguir alianzas estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios interinstitucionales. - Convenios con entidades estatales y la empresa privada. - Convenios de cooperación internacional.
Incrementar	Eliminar
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de proyectos. - Gestión académica y administrativa. - La proyección social 	<ul style="list-style-type: none"> - La falta de proyección para la construcción de la planta física yescenarios deportivos.

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

7.3.2 Formulación de acciones estratégicas.

Tabla 23. *Acciones estratégicas*

Nº	Acciones
1	Reducir la falta de articulación de la sede principal con la sede Vélez para ofertar los programas de Bienestar Institucional
2	Fallas en la competencia laboral para desempeñar los cargos en los programas de Bienestar Institucional
3	Crear la dependencia administrativa de Bienestar Institucional.
4	Crear programas de inclusión para docentes, administrativos y egresados en el área de Bienestar Institucional.
5	Crear selecciones deportivas para participar en los juegos inter - sedes y de Ascún.
6	Conformar escuelas de formación deportiva dirigidas a hijos, nietos, sobrinos y primos de la familia Uteista.
7	Incrementar la calidad de los docentes en el area de Bienestar Institucional.
8	Incrementar Presupuesto para la financiación de los programas de Bienestar Institucional.
9	Incrementar horarios de atención para fines de semana
10	Incrementar portafolio de servicios que tenga una relación directa con la sede principal.

Tabla 23. (Continuación)

Nº	Acciones
11	Eliminar el deficiente flujo de información que impide la toma de decisiones en la ejecución de los programas de Bienestar.
12	Reducir espacios de tiempo libre desaprovechados.
13	Incrementar el número de semilleros de investigación.
14	Adicionar más recursos económicos para proyectos de investigación en el área de Bienestar Institucional.
15	Incrementar la contratación de docentes especializados en el area de investigación.
16	Eliminar la excesiva formalidad para la puesta en marcha de los proyectos.
17	Crear proyectos significativos que promuevan el sentido de pertenencia.
18	Crear proyectos de proyección deportiva, recreativa y cultural.
19	Crear proyectos de investigación en áreas de la salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte.
20	Reducir la falta de atención de las necesidades de la comunidad Uteísta.
21	Desconocimiento de la importancia de la sede Vélez por parte de la sede central.
22	Fallas en el control, coordinación y evaluación de la organización interna.
23	Incrementar la oferta educativa.
24	Incrementar la disponibilidad presupuestal para promover programas y proyectos de bienestar institucional en el orden académico y administrativo.
25	Incrementar la medición e implementación de las políticas de la institución de acuerdo a los lineamientos legales y normativos.
26	Institucionalización de actividades y eventos del Bienestar.
27	Incrementar los procesos de acreditación de los programas de Bienestar Institucional.
28	Crear estrategias y planes de acción anuales
29	Crear un equipo de gestión.
30	Crear autonomía administrativa.
31	Crear la infraestructura física propia
32	Eliminar la dependencia de la población matriculada para sufragar gastos en talento humano en la sede Vélez.
33	Reducir fallas en el seguimiento de satisfacción de las actividades que se implementan.
34	Fallas en la disponibilidad de espacios adecuados para el uso del tiempo libre.
35	Disponer de una plataforma interna que permita conocer la difusión de los programas en todas sus áreas y la manera de hacer parte de ellas.

Tabla 23. (Continuación)

Nº	Acciones
36	Crear programas y proyectos encaminados a la prevención de enfermedades.
37	Crear seguimiento, evaluación y control constante de las actividades.
38	Crear estrategias que conlleven a la integración y el compartir de la familia Uteista.
39	Eliminar actividades poco atractivas y de escasa participación.
40	Intensificar programas para el desarrollo físico.
41	Mayor participación en jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte que conlleven a una formación integral.
42	Incrementar el aprovechamiento de zonas de esparcimiento y escenarios deportivos.
43	Reducir los índices de deserción estudiantil.
44	Crear estímulos económicos en el Area de Bienestar institucional: mejores promedios académicos, estudiantes que hagan parte de las selecciones deportivas y grupos culturales que consigan logros importantes para la Institución.
45	Establecer e implementar los programas en la jornada diurna.
46	Crear centro de educación virtual.
47	Crear nuevos programas en la sede regional que contengan un componente innovador y tecnológico de acuerdo a las necesidades del entorno.
48	Crear un componente competitivo en el rol de desempeño de la comunidad Uteista.
49	Incrementar la oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud.
50	Eliminar el no avance de la institución en programas, proyectos relacionados con Bienestar Institucional.
51	Reducir falencias para visualizar redes y alianzas estratégicas.
52	Reducir la inexperiencia del Bienestar Institucional para conseguir alianzas estratégicas.
53	Incrementar la elaboración de proyectos.
54	Incrementar la gestión académica y administrativa.
55	Incrementar la proyección social
56	Crear convenios interinstitucionales.
57	Crear convenios con entidades estatales y la empresa privada.
58	Crear convenios de cooperación internacional.
59	Eliminar la falta de proyección para la construcción de la planta física y escenarios deportivos.

7.3.3 Matriz IGO (priorización por horizonte de tiempo de acciones estratégicas)

En esta matriz se califican las acciones estratégicas resultantes de la matriz RICE en cuanto importancia y gobernabilidad, las cuales se grafican en un plano cartesiano.

Tabla 24. *Matriz IGO*

Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Reducir la falta de articulación de la sede principal con la sede Vélez para ofertar los programas de Bienestar Institucional	4	3
2	Fallas en la competencia laboral para desempeñar los cargos en los programas de Bienestar Institucional	4	3
3	Crear la dependencia administrativa de Bienestar Institucional.	4	3
4	Crear programas de inclusión para docentes, administrativos y egresados en el área de Bienestar Institucional.	4	3
5	Crear selecciones deportivas para participar en los juegos inter - sedes y de Ascún.	4	3
6	Conformar escuelas de formación deportiva dirigidas a hijos, nietos, sobrinos y primos de la familia Uteista.	4	3
7	Incrementar la calidad de los docentes en el área de Bienestar Institucional.	4	2
8	Incrementar Presupuesto para la financiación de los programas de Bienestar Institucional.	4	1
9	Incrementar horarios de atención para fines de semana	3	2
10	Incrementar portafolio de servicios que tenga una relación directa con la sede principal.	4	2
11	Eliminar el deficiente flujo de información que impide la toma de decisiones en la ejecución de los programas de Bienestar.	4	3
12	Reducir espacios de tiempo libre desaprovechados.	3	3
13	Incrementar el número de semilleros de investigación.	4	3
14	Adicionar más recursos económicos para proyectos de investigación en el área de Bienestar Institucional.	4	2
15	Incrementar la contratación de docentes especializados en el área de investigación.	4	2

Tabla 24. (Continuación)

Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
16	Eliminar la excesiva formalidad para la puesta en marcha de los proyectos	3	1
17	Crear proyectos significativos que promuevan el sentido de pertenencia.	3	3
18	Crear proyectos de proyección deportiva, recreativa y cultural.	4	3
19	Crear proyectos de investigación en áreas de la salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte.	4	3
20	Reducir la falta de atención de las necesidades de la comunidad Uteista de la sede Vélez.	4	2
21	Desconocimiento de la importancia de la sede Vélez por parte de la sede central.	3	2
22	Fallas en el control, coordinación y evaluación de la organización interna.	4	2
23	Incrementar la oferta educativa.	3	2
24	Incrementar la disponibilidad presupuestal para promover programas y proyectos de bienestar institucional en el orden académico y administrativo.	4	1
25	Incrementar la medición e implementación de las políticas de la institución de acuerdo a los lineamientos legales y normativos.	3	2
26	Institucionalización de actividades y eventos del Bienestar.	4	4
27	Incrementar los procesos de acreditación de los programas de Bienestar Institucional.	4	1
28	Crear estrategias y planes de acción anuales	4	2
29	Crear un equipo de gestión.	4	1
30	Crear autonomía administrativa.	4	1
31	Crear la infraestructura física propia	4	1
32	Eliminar la dependencia de la población matriculada para sufragar gastos en talento humano en la sede Vélez.	2	1
33	Reducir fallas en el seguimiento de satisfacción de las actividades que se implementan.	3	4
34	Fallas en la disponibilidad de espacios adecuados para el uso del tiempo libre.	4	3

Tabla 24. (Continuación)

Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
35	Disponer de una plataforma interna que permita conocer la difusión de los programas en todas sus áreas y la manera de hacer parte de ellas.	4	3
36	Crear programas y proyectos encaminados a la prevención de enfermedades.	4	2
37	Crear seguimiento, evaluación y control constante de las actividades.	4	3
38	Crear estrategias que conlleven a la integración y el compartir de la familia Uteista.	3	4
39	Eliminar actividades poco atractivas y de escasa participación.	2	3
40	Intensificar programas para el desarrollo físico.	4	3
41	Mayor participación en jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte que conlleven a una formación integral.	4	4
42	Incrementar el aprovechamiento de zonas de esparcimiento y escenarios deportivos.	3	4
43	Reducir los índices de deserción estudiantil.	3	2
44	Crear estímulos económicos en el Área de Bienestar institucional: mejores promedios académicos, estudiantes que hagan parte de las selecciones deportivas y grupos culturales que consigan logros importantes para la Institución.	4	2
45	Establecer e implementar los programas en la jornada diurna.	4	1
46	Crear centro de educación virtual.	4	1
47	Crear nuevos programas en la sede regional que contengan un componente innovador y tecnológico de acuerdo a las necesidades del entorno.	4	2
48	Crear un componente competitivo en el rol de desempeño de la comunidad Uteista.	3	2
49	Incrementar la oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud.	4	2
50	Eliminar el no avance de la institución en programas, proyectos relacionados con Bienestar Institucional.	3	2
51	Reducir falencias para visualizar redes y alianzas estratégicas.	3	2

Tabla 24. (Continuación)

Nº	Acciones	Importancia	Gobernabilidad
52	Reducir la inexperiencia del Bienestar Institucional para conseguir alianzas estratégicas.	4	2
53	Incrementar la elaboración de proyectos.	4	2
54	Incrementar la gestión académica y administrativa.	4	1
55	Incrementar la proyección Social	4	2
56	Crear convenios interinstitucionales.	4	2
57	Crear convenios con entidades estatales y la empresa privada.	4	1
58	Crear convenios de cooperación internacional.	4	1
59	Eliminar la falta de proyección para la construcción de la planta física y escenarios deportivos.	3	1

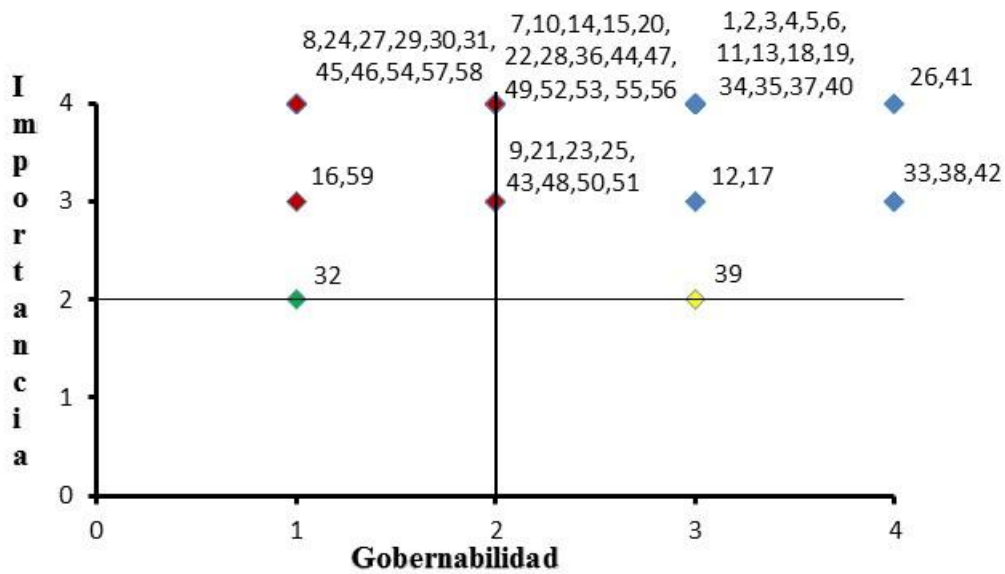


Figura 8. Matriz IGO

A continuación, agrupamos las acciones estratégicas según el grado de importancia y gobernabilidad ubicadas en cada uno de los cuadrantes:

Tabla 25. *Acciones de alta gobernabilidad – alta importancia*

N°	Acciones de Alta Gobernabilidad – Alta Importancia
1	Reducir la falta de articulación de la sede principal con la sede Vélez para ofertar los programas de Bienestar Institucional
2	Fallas en la competencia laboral para desempeñar los cargos en los programas de Bienestar Institucional
3	Crear la dependencia administrativa de Bienestar Institucional.
4	Crear programas de inclusión para docentes, administrativos y egresados en el área de Bienestar Institucional.
5	Crear selecciones deportivas para participar en los juegos inter - sedes y de Ascún.
6	Conformar escuelas de formación deportiva dirigidas a hijos, nietos, sobrinos y primos de la familia Uteista.
11	Eliminar el deficiente flujo de información que impide la toma de decisiones en la ejecución de los programas de Bienestar.
12	Reducir espacios de tiempo libre desaprovechados.
13	Incrementar el número de semilleros de investigación.
17	Crear proyectos significativos que promuevan el sentido de pertenencia.
18	Crear proyectos de proyección deportiva, recreativa y cultural.
19	Crear proyectos de investigación en áreas de la salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte.
26	Institucionalización de actividades y eventos del Bienestar.
33	Reducir fallas en el seguimiento de satisfacción de las actividades que se implementan.
34	Fallas en la disponibilidad de espacios adecuados para el uso del tiempo libre.
35	Disponer de una plataforma interna que permita conocer la difusión de los programas en todas sus áreas y la manera de hacer parte de ellas.
37	Crear seguimiento, evaluación y control constante de las actividades.
38	Crear estrategias que conlleven a la integración y el compartir de la familia Uteista.
40	Intensificar programas para el desarrollo físico.
41	Mayor participación en jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte que conlleven a una formación integral.
42	Incrementar el aprovechamiento de zonas de esparcimiento y escenarios deportivos.

Tabla 26. *Acciones alta importancia – baja gobernabilidad*

N°	Acciones Alta Importancia – Baja Gobernabilidad
7	Incrementar la calidad de los docentes en el área de Bienestar Institucional.
8	Incrementar Presupuesto para la financiación de los programas de Bienestar Institucional.
9	Incrementar horarios de atención para fines de semana
10	Incrementar portafolio de servicios que tenga una relación directa con la sede principal.
14	Adicionar más recursos económicos para proyectos de investigación en el área de Bienestar Institucional.
15	Incrementar la contratación de docentes especializados en el área de investigación.
16	Eliminar la excesiva formalidad para la puesta en marcha de los proyectos
20	Reducir la falta de atención de las necesidades de la comunidad Uteista.
21	Desconocimiento de la importancia de la sede Vélez por parte de la sede central.
22	Fallas en el control, coordinación y evaluación de la organización interna.
23	Incrementar la oferta educativa.
24	Incrementar la disponibilidad presupuestal para promover programas y proyectos de bienestar institucional en el orden académico y administrativo.
25	Incrementar la medición e implementación de las políticas de la institución de acuerdo a los lineamientos legales y normativos.
27	Incrementar los procesos de acreditación de los programas de Bienestar Institucional.
28	Crear estrategias y planes de acción anuales
29	Crear un equipo de gestión.
30	Crear autonomía administrativa.
31	Crear la infraestructura física propia
36	Crear programas y proyectos encaminados a la prevención de enfermedades.
43	Reducir los índices de deserción estudiantil.
44	Crear estímulos económicos en el Área de Bienestar institucional: mejores promedios académicos, estudiantes que hagan parte de las selecciones deportivas y grupos culturales que consigan logros importantes para la Institución.
45	Establecer e implementar los programas en la jornada diurna.
46	Crear centro de educación virtual.
47	Crear nuevos programas en la sede regional que contengan un componente innovador y tecnológico de acuerdo a las necesidades del entorno.
48	Crear un componente competitivo en el rol de desempeño de la comunidad Uteista.
49	Incrementar la oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud.
50	Eliminar el no avance de la institución en programas, proyectos relacionados con Bienestar Institucional.
51	Reducir falencias para visualizar redes y alianzas estratégicas.
52	Reducir la inexperiencia del Bienestar Institucional para conseguir alianzas estratégicas.

Tabla 26. (Continuación)

Nº	Acciones Alta Importancia – Baja Gobernabilidad
----	---

53	Incrementar la elaboración de proyectos.
54	Incrementar la gestión académica y administrativa.
55	Incrementar la proyección social
56	Crear convenios interinstitucionales.
57	Crear convenios con entidades estatales y la empresa privada.
58	Crear convenios de cooperación internacional.
59	Eliminar la falta de proyección para la construcción de la planta física y escenarios deportivos.

Tabla 27. *Acciones poco importantes – poco gobernables y Acciones alta gobernabilidad – baja importancia*

Nº	Acciones Poco Importantes – Poco Gobernables
----	--

32	Eliminar la dependencia de la población matriculada para sufragar gastos en talento humano en la sede Vélez.
----	--

Nº	Acciones Alta gobernabilidad – Baja Importancia
----	---

39	Eliminar actividades poco atractivas y de escasa participación.
----	---

7.3.4 Consolidación del árbol de pertinencias

Tabla 28. *Árbol de pertenencia*

Opción Estratégica		
Propósito	Objetivos	Acciones
<p>Elaborar un plan prospectivo para el bienestar institucional de las Unidades Tecnológicas de Santander, sede Vélez, que identifique las estrategias y las ventajas, para lograr el</p>	<p>Lograr establecer e implementar en un 5% los programas de Bienestar Institucional de la UTS sede principal en la sede Vélez al año 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la falta de articulación de la sede principal con la sede Vélez para ofertar los programas de Bienestar Institucional - Fallas en la competencia laboral para desempeñar los cargos en los programas de Bienestar Institucional - Calidad de los docentes en el área de Bienestar Institucional. - Presupuesto para la financiación de los programas de Bienestar Institucional. - Horarios de atención para fines de semana - Portafolio de servicios que tenga una relación directa con la sede principal.
<p>Posicionamiento en un plazo corto (2025).</p>		<ul style="list-style-type: none"> - La crear dependencia administrativa de Bienestar Institucional. - Crear programas de inclusión para docentes, administrativos y egresados en el área de Bienestar Institucional. - Selecciones deportivas para participar en los juegos inter - sedes y de Ascún. - Conformar escuelas de formación deportiva dirigidas a hijos, nietos, sobrinos y primos de la familia Uteista. - El deficiente flujo de información que impide la toma de decisiones en la ejecución de los programas de Bienestar.

Tabla 28. (Continuación)

			Opción Estratégica
Propósito	Objetivos		Acciones
	Implementar la ejecución de (3) proyectos institucionales en los que participe la comunidad Uteista en el área de Bienestar Institucional sede Vélez para el año 2025		<ul style="list-style-type: none"> - Reducir espacios de tiempo libre desaprovechados. - Incrementar el número de semilleros de investigación. - Adicionar más recursos económicos para proyectos de investigación en el área de Bienestar Institucional. - Incrementar la contratación de docentes especializados en el área de investigación. - Crear proyectos significativos que promuevan el sentido de pertenencia. - Crear proyectos de proyección deportiva, recreativa y cultural. - Crear proyectos de investigación en áreas de la salud, cultura, desarrollo humano, promoción socioeconómica, recreación y deporte. - Eliminar la excesiva formalidad para la puesta en marcha de los proyectos

Tabla 28. (Continuación)

Opción Estratégica		
Propósito	Objetivos	Acciones
	Incrementar la Gestión del Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez en eficiencia en un 10% al año 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la falta de atención de las necesidades de la comunidad Uteista. - Desconocimiento de la importancia de la sede Vélez por parte de la sede central. - Fallas en el control, coordinación y evaluación de la organización interna. - Incrementar la oferta educativa. - Incrementar la disponibilidad presupuestal para promover programas y proyectos de bienestar institucional en el orden académico y administrativo. - Incrementar la medición e implementación de las políticas de la institución de acuerdo a los lineamientos legales y normativos. - Institucionalización de actividades y eventos del Bienestar. - Incrementar el proceso de acreditación de los programas de Bienestar Institucional. - Crear estrategias y planes de acción anuales - Crear un equipo de gestión. - Crear autonomía administrativa. - Crear la infraestructura física propia. - Eliminar la dependencia de la población matriculada para sufragar gastos en talento humano de la sede Vélez.

Tabla 28. (Continuación)

Opción Estratégica		
Propósito	Objetivos	Acciones
	<p>Obtener un mejoramiento continuo facilitando la comunicación institucional, los servicios de salud, campañas de promoción y prevención y espacios para actividades culturales y deportivas en un 10% al año 2025</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fallas en el seguimiento de satisfacción de las actividades que se implementan. - Fallas en la disponibilidad de espacios adecuados para el uso del tiempo libre. - Intensificar programa para el desarrollo físico. - Mayor participación en jornadas de ciencia, tecnología, innovación, cultura y deporte que conlleven a una formación integral. - Aprovechamiento de zonas de esparcimiento y escenarios deportivos. - Disponer de una plataforma interna que permita conocer la difusión de los programas en todas sus áreas y la manera de hacer parte de ellas. - Programas y proyectos encaminados a la prevención de enfermedades. - Seguimiento, evaluación y control constante de las actividades. - Estrategias que conlleven a la integración y el compartir de la familia Uteísta. - Actividades poco atractivas y de escasa participación.

Tabla 28. (Continuación)

Opción Estratégica		
Propósito	Objetivos	Acciones
	Lograr incrementar a 600 el número de estudiantes en la sede regional de las UTS Vélez que participen en los programas de Bienestar Institucional al año 2025	<ul style="list-style-type: none"> - Los índices de deserción estudiantil. - La oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud. - Estímulos económicos en el Área de Bienestar institucional: mejores promedios académicos, estudiantes que hagan parte de las selecciones deportivas y grupos culturales que consigan logros importantes para la Institución. - Establecer e implementar los programas en la jornada diurna. - Centro de educación virtual. - Nuevos programas en la sede regional que contengan un componente innovador y tecnológico de acuerdo a las necesidades del entorno. - Componente competitivo en el rol de desempeño de la comunidad Uteista. - La oferta de cursos en áreas de deporte arte, cultura y mejoramiento para la salud. - Difusión y promoción de los programas de Bienestar Institucional. - El no avance de la institución en programas, proyectos relacionados con Bienestar Institucional.

Tabla 28. (Continuación)

Opción Estratégica		
Propósito	Objetivos	Acciones
	Establecer y consolidar (3) alianzas estratégicas para Bienestar Institucional de las UTS sede Vélez al año 2025.	<ul style="list-style-type: none"> - Falencias para visualizar redes y alianzas estratégicas. - La inexperiencia del Bienestar Institucional para conseguir alianzas estratégicas. - Elaboración de proyectos. - Gestión académica y administrativa. - La proyección social - Convenios interinstitucionales. - Convenios con entidades estatales y la empresa privada. - Convenios de cooperación internacional. - La falta de proyección para la construcción de la planta física y escenarios deportivos.

Nota. Adaptado de Seminario Planeación y Prospectiva Estratégica en las Organizaciones Deportivas

8. Conclusiones

- Este proyecto permite establecer e identificar las necesidades que se presentan en el Bienestar Institucional de la sede regional Vélez investigando la orientación de las políticas administrativas sobre esta dependencia ya que la problemática planteada define las fortalezas y debilidades de la organización las cuales son tratadas en un horizonte de tiempo con el método de la prospectiva estratégica.

- La identificación de los escenarios obtenidos por medio de la prospectiva estratégica permite idealizar el futuro de la organización con argumentos que permiten realizar análisis comparativo para escoger situaciones probables, optimistas, pesimistas y deseables en Bienestar Institucional de la regional Vélez.

- El estudio de las variables internas y externas demuestran que la universidad es un organismo que centraliza su gestión administrativa en la sede principal. Para la universidad el cumplimiento de las políticas institucionales garantiza la eficiencia y eficacia de los servicios prestados por la organización.
- El análisis de las debilidades y fortalezas de bienestar institucional de la sede regional demuestra que se desconoce el comportamiento estratégico de la sede central evidenciando fallas en el desarrollo de actividades que no se encuentran alineadas con el eje institucional.
- Se plantean probabilidades de cumplimiento para el desarrollo de las estrategias que pueden potencializar el bienestar institucional de la sede regional de Vélez.
- El aporte de expertos permite construir escenarios más objetivos que definen la situación en la que se encuentra el Bienestar Institucional de la sede regional de Vélez aportando significativamente a la construcción de soluciones y modelos estratégicos que definan el objeto de esta investigación.
- En términos generales se analizaron los factores externos de la organización comprendiendo la dependencia de bienestar universitario como eje central que determina las variables de los diferentes contextos.
- La universidad es una organización altamente auto sostenible, que tiene como una de sus estrategias mostrar el alcance e impacto que tiene bienestar en la comunidad.
- Los lineamientos institucionales definen planes de acción anuales que consideran a bienestar como parte indispensable en el aporte de la mejora continua
- La cobertura regional y los proyectos de regionalización facilitan la intervención de bienestar institucional considerándolo como un factor de cambio en la comunidad UTEISTA.

9. Recomendaciones

Para las unidades tecnológicas de Santander con sede en Vélez es muy importante potencializar las actividades que realiza bienestar, estudiando las necesidades que se puedan presentar, creando un portafolio de servicios que se identifique con los programas y proyectos de la dirección general.

Referencias

- Anaya Plata, C., & Colaboradores. (2011). *Plan prospectivo estrategico para el modelo de responsabilidad social interno de la Transportadora de Gas Internacional TGI S.A ESP- TGI S.A. ESP.* Obtenido de file:///C:/Users/heidi%234/Downloads/Carolina%20Anaya%20Plata.pdf. Fecha de consulta: Septiembre 25 de 2019
- Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN. (Agosto - Septiembre de 2017). *Juegos mundiales universitarios - Taipéi 2017.* Obtenido de <https://ascun.org.co/uploads/default/networks/738685e557412eee09ff36947d9da09c.pdf>. Fecha de consulta: Septiembre 26 de 2019
- Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN. (Octubre - noviembre de 2017). *Boletín Informativo ASCUN Bienestar*. Obtenido de Torneo Regional de Fútbol de Ascún para docentes - administrativos: <https://ascun.org.co/uploads/default/networks/9360f37f6fb407dd858ef4ac06308ad5.pdf>. Fecha de consulta: Septiembre 29 de 2019
- Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN. (sf). *II Pleno Nacional De Desarrollo Humano, Una Apuesta Por El Bienestar En La IES.* Obtenido de <https://ascun.org.co/noticias/detalle/ii-pleno-nacional-de-desarrollo-humano-una-apuesta-por-el-bienestar-en-la-ies>. Fecha de consulta: Septiembre 30 de 2019
- Asociación Colombiana de Universitarios - ASCUN. (sf). *Red de bienestar universitario.* Obtenido de <https://ascun.org.co/red/detalle/red-de-bienestar-universitario>. Fecha de consulta: Septiembre 2 de 2019
- Astigarraga, E. (2016). *Prospectiva estratégica: Orígenes, conceptos clave e introducción a su*

- práctica*. Obtenido de http://prospectiva.eu/dokumentuak/Astigarraga-E_prospectiva_publication_ICAP_2016.pdf. Fecha de consulta: Octubre 6 de 2019
- Chirinos, M. E., Fernández, L., & Sánchez, G. (2012). *Responsabilidad empresarial o empresas socialmente responsables*. Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/M81/02_ChirinosFernandezSanchez_M81.pdf. Fecha de consulta: Septiembre 26 de 2019
- Consejo Nacional de Acreditación. (sf). *Responsabilidad Social*. Obtenido de https://www.cna.gov.co/1741/articles-311056_ResponsabilidadSocial.pdf. Fecha de consulta: Septiembre 7 de 2019
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Prentice Hall. Pág. 13.
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Obtenido de Decimoprimer edición PEARSON EDUCACION, México: <https://docplayer.es/760347-Decimoprimer-edicion-fred-r-david.html>. Fecha de consulta: Septiembre 8 de 2019
- Fred. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Pearson. Pag. 5-8
- Fundación Universitaria INPAHU. (25 de noviembre de 2015). *Reglamento Bienestar Institucional Bucaramanga, Santander. Capítulo: II; artículos: 5*. Bucaramanga, Santander. Pág. 2
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica, problemas y métodos*. Prospektiker. Unidades Tecnológicas de Santander. (2015). *UTS*. Obtenido de Reglamento de Bienestar. Pág. 65
- Godet, M. (Enero de 2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Obtenido de <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>. Fecha de consulta: Septiembre 9 de 2019
- Godet, M., & Durance, P. (Abril de 2009). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*. Obtenido de

<https://administracion.uexternado.edu.co/matdi/clap/La%20prospectiva%20estrategica.pdf>.

Fecha de consulta: Septiembre 10 de 2019

Lengerke Pérez, Omar. (enero de 2015). *Plan de acción 2015-2019*. Obtenido de http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Plan%20de%20Accion%20Omar%20Lengerke_compressed.pdf. Fecha de consulta: Septiembre 12 de 2019

Mendoza, & López. (24 de Junio de 2015). *Pensamiento estratégico: Centro Neurálgico de la Planificación estratégica que transforma la visión en acción*. Obtenido de <file:///C:/Users/heidi%234/Downloads/Dialnet-PensamientoEstrategico-5156212.pdf>. Fecha de consulta: Septiembre 10 de 2019

Ministerio de Educación Nacional. (diciembre de 2016). *LIneamientos de política de bienestar para instituciones de educación superior*. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-360314_recurso.pdf. Fecha de consulta: Septiembre 13 de 2019

Ministerio de Educación Nacional. (sf). *Recurso*. Obtenido de https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-%20360314_recurso.pdf. Fecha de consulta: Septiembre 13 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (sf). *Historia de la UTS*. Obtenido de <http://www.uts.edu.co/portal/seccion.php?id=24&key=acf1d8d4c004346a098f064cf6ff3a6a>. Fecha de consulta: Septiembre 14 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (1999). *El resultado de una gestión – Informe ejecutivo*. Obtenido de [http://www.uts.edu.co/portal/files/INFORME%20DE%20GESTION%20\(1999-2010\).pdf](http://www.uts.edu.co/portal/files/INFORME%20DE%20GESTION%20(1999-2010).pdf) Fecha de consulta: Septiembre 18 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2011). *Plan prospectivo de desarrollo institucional 2012 – 2020*. Obtenido de

<http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/PLAN%20PROSPECTIVO%20DE%20DESARROLLO%20UTS%202012-2020.pdf>. Fecha de consulta: Septiembre de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2013). *Misión y visión*. Obtenido de <http://www.uts.edu.co/portal/seccion.php?id=23&key=cf6743a26957b623c574f47bda4f0247>. Fecha de consulta: Septiembre 22 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2013). *Principios y Valores del servidor público*. Obtenido de <http://www.uts.edu.co/portal/seccion.php?id=25&key=cf79cca9e5864b26faf5b152f95cda70>. Fecha de consulta: Septiembre 22 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2017). Estructura organizacional. Obtenido de http://www.uts.edu.co/portal/seccion.php?id=26&key=5b6f93f8127208ccbd9bf01f1_b0476f3. Fecha de consulta: Septiembre 22 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2019). *Estatuto general de las Unidades Tecnológicas*. Obtenido de: [.http://www.uts.edu.co/portal/files/acuerdos/Estatuto%20General.pdf](http://www.uts.edu.co/portal/files/acuerdos/Estatuto%20General.pdf). Fecha de consulta: Agosto 23 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2019). *Informe De Gestión Periodo Febrero – Mayo*. Obtenido de <http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%20I%20corte%202019.pdf>. Fecha de consulta: Agosto 23 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2019). *Informe de revisión por la dirección 2019*. Obtenido de [http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Informe%20de%20Revision%20por%20la%20Direccion%202019\(1\).pdf](http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Informe%20de%20Revision%20por%20la%20Direccion%202019(1).pdf). Fecha de consulta: Septiembre 25 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2019). *Informe y análisis encuesta de satisfacción*.

Obtenido de
<http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Informe%20Encuesta%20de%20Satisfacci%C3%B3n%202019%20-%20I.pdf>. Fecha de consulta: Septiembre 25 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (2019). *Seguimiento y control - Matriz de resultados del aplicativo - Gestión*. Obtenido de
[http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%202019\(3\).pdf](http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Indicadores%20de%20Gesti%C3%B3n%202019(3).pdf). Fecha de consulta: Septiembre 25 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (30 de mayo de 2019). *Seguimiento y control - Evaluación a los procesos responsables de la gestión institucional*. Obtenido de
<http://www.uts.edu.co/portal/app/ckfinder/userfiles/files/Evaluaci%C3%B3n%20por%20procesos%202019.pdf>. Fecha de consulta: agosto 13 de 2019

Unidades Tecnológicas de Santander. (s.f.). *Código de ética Uts versión II. Pág. 5*

Unidades Tecnológicas de Santander. (Noviembre 25 de 2015). *Manual de procedimientos. Acuerdo No. 01-019*. Obtenido de
<http://www.uts.edu.co/portal/files/reglamentos/Reglamento%20Bienestar.pdf>. Fecha de consulta: agosto 13 de 2019