

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
	FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADEMICO		1(72)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	CLAUDIA MARCELA VICTORIA ARMENDÁRIZ
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS Y DEL AMBIENTE
PLAN DE ESTUDIOS	ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL HSEQ.
DIRECTOR	SIXTO JAVIER IBARRA RODRIGUEZ.
TÍTULO DE LA TESIS	ACTUALIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CATORCE PROCESOS INSTITUCIONALES DEL INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES CALI

RESUMEN (70 palabras aproximadamente)

ESTE TRABAJO TIENE COMO OBJETIVO PRINCIPAL LA FORMULACIÓN DE CUARENTA Y DOS INDICADORES DE GESTIÓN PARA LOS CATORCE PROCESOS INSTITUCIONALES DE UNA ENTIDAD PÚBLICA, DESCENTRALIZADA DE LA GOBERNACION DEL VALLE DEL CAUCA LLAMADA BELLAS ARTES INSTITUCION UNIVERSITARIA DEL VALLE. ESTA ENTIDAD TIENE COMO MISIONALIDAD LA GESTIÓN ACADÉMICA, INVESTIGATIVA Y PROYECCIÓN SOCIAL, PARA TAL FIN SE REALIZANRON MESAS DE TRABAJO CON LOS LÍDERES DE CADA PROCESO DONDE DESPUÉS DE ACTUALIZAR LOS OBJETIVOS Y FACTORES CLAVES DE ÉXITO DE CADA PROCESO, SE CONSOLIDAN LAS FORMULAS Y FICHAS TÉCNICAS DE CADA INDICADOR DE GESTIÓN.

CARACTERÍSTICAS

PÁGINAS: 72	PLANOS: 0	ILUSTRACIONES:	CD-ROM: 1
-------------	-----------	----------------	-----------



ACTUALIZACIÓN DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS CATORCE
PROCESOS INSTITUCIONALES DEL INSTITUTO
DEPARTAMENTAL DE BELLAS ARTES CALI

Autores

CLAUDIA MARCELA VICTORIA ARMENDÁRIZ

*Informe Final de Pasantía presentado como requisito para optar el título de Especialista en
Sistemas de Gestión Integral HSEQ*

Director

Sixto Javier Ibarra Rodríguez

Esp. Alta Gerencia

Esp. Gerencia en Riesgos Laborales Seguridad y Salud en el Trabajo

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS AGRARIAS Y DEL AMBIENTE

ESPECIALIZACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRAL HSEQ

Ocaña, Colombia

Julio, 2020

Índice

Resumen.....	viii
Introducción	ix
Capítulo 1. Actualización los indicadores de gestión de los catorce procesos institucionales del instituto departamental de bellas artes Cali	1
1.1. Descripción breve de la empresa	1
1.1.1. Misión..	1
1.1.2. Visión.....	1
1.1.3. Objetivos de la empresa.	2
1.1.4. Descripción de la estructura organizacional	4
1.1.5. Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado.	4
1.2. Diagnóstico inicial de la dependencia asignada	5
1.3. Objetivos de la pasantía	8
1.3.1. Objetivo General.....	8
1.3.2. Objetivos Específicos.....	8
1.4. Descripción de las actividades a desarrollar en la misma	9
Capítulo 2. Enfoque referencial	10
2.1. Enfoque conceptual	10
2.2. Enfoque Legal.....	12
Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo	13
3.1 Presentación de resultados.....	13
Instrumento De Medición	56
Diagnostico final	59
Conclusiones	60
Recomendaciones.....	61
Referencias.....	62

Lista de Tablas

Tabla 1 Matriz DOFA institucional	5
Tabla 2 Descripción de actividades desarrolladas en la pasantía	9

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama Institucional	4
Figura 2. Citación modelación objetivos en el drive.....	14
Figura 3. Visualización archivo en drive.....	14
Figura 4. Listado de asistencia.	15
Figura 5. Listado de asistencia.	19
Figura 6. Mesa de trabajo Técnico gestión documental.....	19
Figura 7. Listado de asistencia.	20
Figura 8. Mesa de trabajo líder comunicación institucional.	20
Figura 9. Listado de asistencia.	21
Figura 10. Listado de asistencia. Autora del proyecto.	23
Figura 11. Listado de asistencia.	23
Figura 12. Listado de asistencia.	26
Figura 13. Listado de asistencia.	26
Figura 14. Mesa de trabajo líderes gestión investigativa.	27
Figura 15. Listado de asistencia.	29
Figura 16. Listado de asistencia.	31
Figura 17. Mesa de trabajo líder gestión jurídica.....	32
Figura 18. Listado de asistencia.	34
Figura 19. Listado de asistencia.	34
Figura 20. Mesa de trabajo líder gestión Biblioteca.....	35
Figura 21. Listado de asistencia.	37
Figura 22. Mesa de trabajo líderes Gestión control académico.	37
Figura 23. Listado de asistencia.	38
Figura 24. Listado de asistencia.	40
Figura 25. Mesa de trabajo líderes Gestión financiera.....	41
Figura 26. Listado de asistencia.	41
Figura 27. Listado de asistencia.	44
Figura 28. Mesa de trabajo líder Gestión bienestar universitario.....	44
Figura 29. Listado de asistencia.	45
Figura 30. Listado de asistencia.	48
Figura 31. Listado de asistencia.	51
Figura 32. Listado de asistencia.	54
Figura 33. Ilustración grafica de la tabla “Ficha técnica de indicador”	57
Figura 34. Seguimiento indicador	58

Resumen

Se realizó dentro de las instalaciones del Instituto Departamental de Bellas Artes Cali, una gestión de pasantía que tiene como finalidad atender la desactualización de los indicadores de gestión que presenta la entidad por más de 10 años, afectado toma de acciones correctivas basadas en información confiable.

Durante el periodo de ejercicio de pasantía en la entidad se hicieron citaciones a mesas de trabajo, desarrollando una serie de encuentros con los líderes de los procesos institucionales con el fin de realizar una revisión los objetivos de cada uno de los procesos, dando como resultado la actualización de los objetivos de cada uno de ellos como medida inicial para la construcción los factores de éxito, según la naturaleza del proceso y la consolidación final de los indicadores de gestión para la toma de decisiones.

Introducción

La entidad en la actualidad tiene desarticulado el proceso de planeación institucional y desde hace un tiempo no cuenta con sistemas de medición y monitorea de la gestión de los procesos instituciones, es así que con la situación presentada se ha dado inicio a brindar acompañamiento en este proceso de creación y actualización de los indicadores de gestión como herramienta de seguimiento.

A fin de contar con un avance en la actualización de un sistema de gestión que dé respuesta a la medición de la gestión de la entidad, se da la construcción de uno de los objetivos específico se encuentra la actualización del objetivo, identificación e los factores clave de éxito y posterior actualización de los indicadores de gestión para cada proceso, lo cual se logró a través de la comunicación interna con los líderes, realizando un trabajo virtual en el enlace drive, y posterior encuentro en mesas de trabajo en diversos espacios, contando con la activa participación de los asistentes, usando como herramienta la identificación del que, como para qué, en donde y quien, dejando plasmado los cambios en la caracterización del proceso.

Capítulo 1. Actualización los indicadores de gestión de los catorce procesos institucionales del instituto departamental de bellas artes Cali

1.1. Descripción breve de la empresa

El Instituto Departamental de Bellas Artes es una institución universitaria de carácter pública, ubicada en la ciudad de Cali y fundada en 1933 por iniciativa de Antonio María Valencia, inicialmente como un Conservatorio municipal; posteriormente se crearon las Facultades de Artes Visuales y Aplicadas y la Facultad de Artes Escénicas. Bellas Artes ha contribuido al desarrollo del Departamento en el campo de la cultura, formando artistas profesionales destacados en la región, con proyección nacional e internacional, que han aportado a la construcción de nuestra identidad y pertenencia dentro de las condiciones propias de la diversidad y la interculturalidad, con sus grupos profesionales como el Grupo de Títeres de Bellas Artes, (Titirindeba) y la Banda Departamental del Valle del Cauca.

1.1.1. Misión. El Instituto Departamental de Bellas Artes es una institución universitaria que tiene como misión, educar para la vida a través de las artes y sus disciplinas afines, creando las condiciones para la formación de un ser humano integral, autónomo, participativo, creativo y comprometido en la construcción y transformación de los procesos culturales de la región y del país. Para la formación de artistas profesionales con un alto nivel de calidad, ética y desempeño, ofrece programas regulares de educación artística especializada en los diferentes niveles del sistema educativo colombiano.

1.1.2. Visión. Bellas Artes, Institución Universitaria del Valle, para el 2021: Se consolida como Institución de Educación Superior, mediante la cultura de la Autoevaluación

y la excelencia académica y el Sistema de Gestión de la Calidad, permitiendo la estabilización, el desarrollo y la proyección de sus Procesos Misionales.

Fortalece su Liderazgo en la formación profesional y el perfeccionamiento en los campos de saber de las artes, contribuyendo significativamente al desarrollo de los talentos y percepciones estéticas de su área de influencia, fundamentada en los principios de libertad, pluralismo y desarrollo cultural, respecto a la legalidad, la inclusión y la responsabilidad social. Propende por el crecimiento institucional en los campos de las artes, diversificando su propuesta académica, investigativa, de proyección social y de promoción artística, enmarcada en las dinámicas de internacionalización de la educación superior, respaldada con la cualificación del Talento Humano y de sus recursos económicos, físicos y tecnológicos.

Participa en la construcción de Políticas Públicas culturales democráticas, y en el desarrollo Social, Cultural y Artístico, respaldada en su experticia académica, pedagógica y artística.

1.1.3. Objetivos de la empresa. Garantizar las condiciones para la acreditación y certificación de alta calidad en los procesos académicos y administrativos, a través de la gestión de proyectos que desarrollen las condiciones necesarias para lograr el mejoramiento continuo.

Garantizar el desarrollo de una educación de alta calidad incluyente y pertinente, fortaleciendo los planes de estudio, centrado en los procesos de creación artística y de producción intelectual de docentes y estudiantes, de todos los programas que ofrece la entidad.

Fomentar la cultura de la autoevaluación con fines de acreditación de alta calidad de los programas académicos en la búsqueda de la excelencia de los procesos educativos artísticos.

Fomentar y consolidar la investigación especializada como dinamizador de los saberes artísticos y pedagógicos.

Garantizar políticas apropiadas para la consolidación de valores éticos, estéticos y ecológicos, en la formación de los estudiantes, que reafirmen el compromiso de la comunidad académica con la sociedad, para el desarrollo de un ser humano integral.

Desarrollar y consolidar las políticas y programas de proyección social que ofrece la entidad, a través de las Facultades y los Grupos Artísticos Profesionales, en la perspectiva de lograr su articulación con el contexto regional y nacional e internacional.

Promover la gestión de proyectos institucionales encaminados a posibilitar la generación de recursos propios para mejorar las condiciones de infraestructura física, tecnológica y de apoyo a los procesos académicos y administrativos.

Desarrollar programas permanentes orientados al talento humano, a la cualificación de las competencias profesionales, al mejoramiento de la calidad de vida y al logro de un buen clima organizacional de docentes y administrativos.

1.1.4. Descripción de la estructura organizacional.

ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL

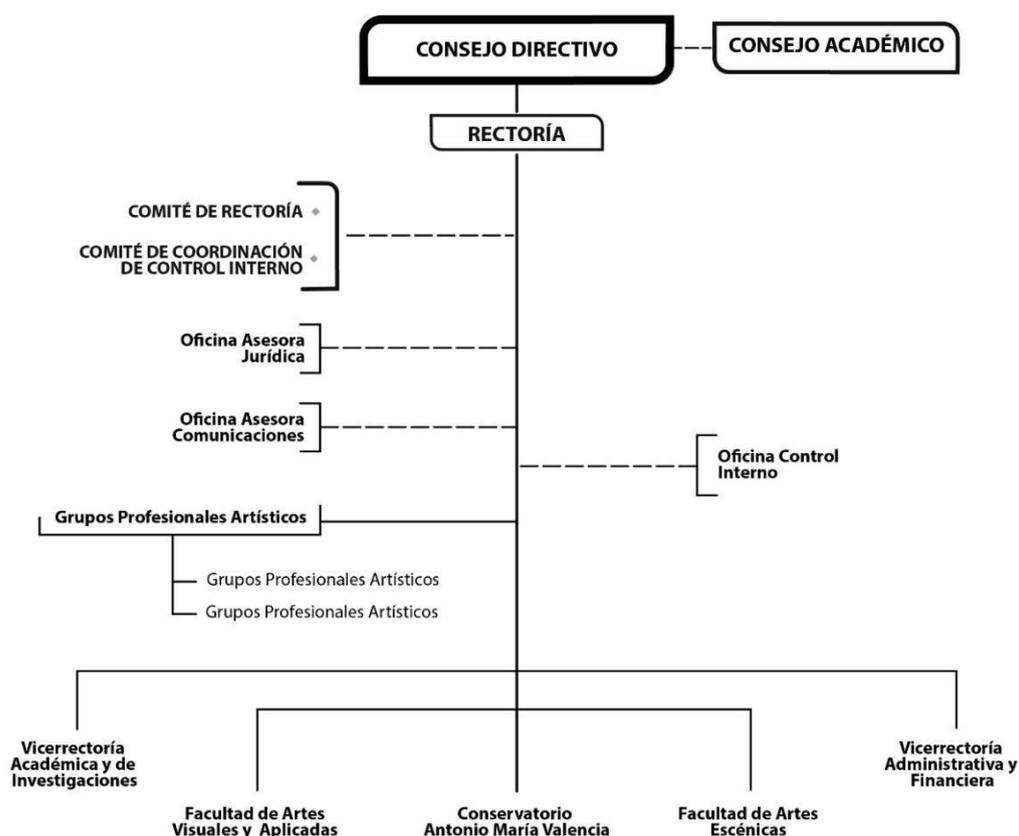


Figura 1. Organigrama Institucional

Fuente: <https://bellasartes.edu.co/organigrama/>

1.1.5. Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado. La oficina de gestión de calidad del instituto departamental de bellas artes, hace parte de la vice rectoría administrativa y financiera y es uno de los procesos estratégicos de la entidad.

La vicerrectoría administrativa y financiera tiene a su cargo el área presupuesto, contabilidad, tesorería, coordinación administrativa y recursos físicos y tecnológicos, brindado apoyo a los procesos misionales de la institución.

Continuación, Tabla 1. Matriz DOFA Institucional

No reconocimiento y no apropiación de las metas Departamentales.	Reconocimiento de la calidad de los programas de la Institución Aumento del mercado con la	Excelencia académica.	Precarización de las Condiciones laborales, empobrecimiento de la población.
Inexistencia de un sistema de información.	Promover Alianzas Estratégicas y Programas de Cooperación nacional e internacional.	Programas acreditados.	Las universidades privadas están ofreciendo Mejores salarios de enganche a los docentes.
No se cuenta con un sistema de Gestión actualizado	Fortalecer los vínculos con empresas privadas y con el Estado.	Alto nivel académico de los docentes.	Ausencia de políticas claras y definiciones claras por parte de COLCIENCIAS en el campo de la investigación del
Falta de divulgación de los políticas, procesos y procedimientos existentes y actualizados.	Posibilidad de tener indexada una revista producida por la institución.	Formación integral del estudiante.	Mayor competencia de las universidades privadas de la ciudad en programas y proyectos de investigación en
Falta de cultura de medición y metodología indicadores de gestión.	Acceder a las posibilidades que ofrece COLCIENCIAS para las IES.	Calidad en los procesos de creación artística y la producción intelectual de estudiantes, docentes, y grupos artísticos profesionales	Crecimiento acelerado de las tecnologías de la información
La formación requiere demasiado tiempo en la institución.	Incrementar el impacto de diversificación cultural a nivel nacional y regional, fuente para el proceso de	Estímulos como reconocimiento a estudiante y docentes investigadores	Perdida de interés de la comunidad por la investigación.
Se requiere preparación previa para los programas académicos artísticos.	Expansión de la diversidad cultural y cultural de la región y el país	Definición de líneas y conformación de semilleros y grupos de investigación en cada una de las facultades.	Globalización financiera.
Falta de formación pedagógica para los docentes.	Fuentes de financiación y cooperación nacional e internacional para proyectos específicos.	Implementación de practica social para el desarrollo de proyectos de investigación que contribuyen a la solución y transformación sociocultural en las	Normatividad cambiante.
Deserción académica.	Creación de agremiaciones como alianzas con instituciones y/o entidades.	La entidad y los grupos de investigación se encuentran inscritos en COLCIENCIAS	Pérdida de credibilidad de la entidad.
Falta de estudios de mercadeo .	La normatividad ofrece estabilidad e igual de oportunidades para el acceso al servicio público.	Alto impacto de bienes y servicios a grupos de interés.	Mejores garantías laborales en otros puestos de trabajo fuera de la entidad para los empleados del proceso.
Falta de flexibilidad en la oferta curricular de los programas académicos.	Participación de los profesores contratistas en Investigación	Se cuenta con los lineamientos correctos para la aplicación del proceso.	Riesgo por agentes ambientales (polvo, humedad, ácaros, calor) que deterioran el acervo bibliográfico,
Limitaciones y desconocimiento de los procesos para participar.	Participación de la Facultad en proyectos sociales con las comunas aledañas.	Gran trayectoria institucional	Donación material bibliográfico (crecimiento de colecciones, espacio físico).
Insuficiente Intercambio con pares académicos internacionales de la investigación.	Existencia de política pública dirigida a proyectos culturales.	Alto nivel de credibilidad institucional	

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

1.2.1. Planteamiento del problema. El Instituto Departamental de Bellas Artes, institución universitaria del valle, líder en formación de artes a nivel del valle del cauca, fue fundada en 1936 por medio de ordenanza 08 emitida por la asamblea departamental, dicha institución por medio de el plan de acción institucional contribuye al Plan de Desarrollo del Departamento del Valle del Cauca 2016- 2019 El Valle Está En Vos, por medio de proyectos institucionales y el desarrollo de su misionalidad representada en tres facultades dos de ellas acreditadas en a la calidad y una en proceso de acreditación con miras a la acreditación institucional en alta calidad, adicionalmente la banda departamental y el grupo profesional de títeres.

La institución cuenta con catorce procesos institucionales, liderados en su mayoría por la vicerrectoría académica y soportados por la vicerrectoría administrativa y financiera quien monitorea el rendimiento administrativo, tecnológico y financiero de la entidad con la finalidad de contribuir a los planes de acción.

Bellas artes en su ejercicio como como entidad descentralizada de la Gobernación del Valle del Cauca, tiene lineamientos por parte el Departamento Administrativo de la Función Pública, teniendo responsabilidades de tipo territorial como sujeto obligado en el para la medición, monitoreo y seguimiento del desempeño institucional, ejecución presupuestal y metas pactadas con el Ministerio de Educación Nacional entre otros aspectos legales obligatorios, sin embargo la entidad cuenta actividades de monitoreo los cuales no aportan información útil, real y veras para evaluar el desempeño y los resultados institucionales, situación que afecta la planeación institucional a corto y mediano plazo, y los grupos de valor como los ciudadanos en general y la comunidad académica y administrativa.

En respuesta de esta necesidad para el ejercicio de la medición y monitoreo es necesario contar con indicadores de gestión eficaces y eficientes y efectivos con la intensidad que permitan medir, comparar y evaluar la gestión administrativa y académica así como también herramienta para la medición de la percepción de los ciudadanos y el avance de las PQRSF a través de tiempo, los indicadores como herramienta para optimizar los procesos institucionales buscan medir e identificar ajustes o modificaciones necesarias en un proceso o cualquiera que fuera su situación a medir.

1.3. Objetivos de la pasantía

1.3.1. Objetivo General. Actualización de los indicadores de gestión de los catorce procesos del Instituto Departamental de Bellas artes Cali, siguiendo los lineamientos de la norma técnica ISO 9001 del 2015 y la Guía para la construcción y análisis de indicadores de gestión versión n° 4, del Departamento Administrativa de la Función Pública, para el mejoramiento de la gestión académico-administrativa de la presente entidad.

1.3.2. Objetivos Específicos. Renovar los objetivos de los procesos para la construcción de los indicadores de gestión.

Determinar los factores claves de éxito de los procesos para la construcción de los indicadores de gestión.

Construir los indicadores de gestión de los procesos institucionales.

1.4. Descripción de las actividades a desarrollar en la misma

Tabla 2

Descripción de actividades desarrolladas en la pasantía

Objetivo General	Objetivos Específicos	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los Obj. Específicos
Actualizar los indicadores de gestión de los catorce procesos del Instituto Departamental de Bellas artes Cali.	Renovar los objetivos de los procesos para la construcción de los indicadores de gestión.	<p>Analizar los actuales objetivos de los catorce procesos institucionales.</p> <p>Renovar los objetivos de los procesos institucionales.</p>
	Determinar los factores claves de éxito de los procesos para la construcción de los indicadores de gestión.	<p>Analizar los objetivos de los catorce procesos institucionales para la definir los factores claves de éxito de los procesos.</p> <p>Establecer el objetivo de la medición Plantear el nombre y la fórmula de cálculo.</p>
	Construir los indicadores de gestión.	<p>Determinar la línea base, metas y frecuencia de medición del indicador.</p> <p>Seleccionar los medios de verificación.</p>

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Capítulo 2. Enfoque referencial

2.1. Enfoque conceptual

Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior (Riveros, 2014).

Transparencia y Acceso a la información pública. En cumplimiento a la Ley 1712 del 6 de marzo de 2014 el Departamento Administrativo de la Función Pública con el objeto de medir, analizar, evaluar y hacer seguimiento a la gestión institucional, el Departamento estableció instrumentos de medición que le permiten evaluar permanentemente, y de acuerdo a su periodicidad, el cumplimiento de su misión institucional. Aquellos instrumentos como la Matriz de Indicadores y la Matriz de Indicadores de Objetivos de Calidad son herramientas que permiten tomar decisiones que mejoran la gestión Institucional (Funcionpublica.gov.co, 2017)

Ruta Estratégica 5: Sistema de Indicadores para la Gestión de la Investigación al 2021. Los indicadores de gestión hacen referencia a la medición sistemática de los productos alcanzados, en función de los insumos y procesos involucrados que permiten obtenerlos. Estos indicadores en principio reflejan la eficiencia con la que se alcanzan los productos (Riveros, 2014).

El Comité de Gerencia Pública (PUMA) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), define que la evaluación de la gestión pública es la “Medición sistemática y continua en el tiempo, de los resultados obtenidos por las

instituciones públicas y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (YOLMARO, 2013).

ISO 9001 -2015 4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos. La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos (ISO 9001:2015, 2019).

Sistema nacional de indicadores educativos para los niveles de preescolar, básica y media en Colombia. Los indicadores deben ser considerados elementos correspondidos y articulados dentro de un Sistema Nacional de Indicadores, estos pueden compararse para obtener una mejor dimensión de las circunstancias que lo afectan; su lectura y análisis dependen de la forma como se agrupan y relacionen, para así construir herramientas que permitan monitorear la evolución de un tema específico, realizar comparaciones y analizar en forma detallada de la situación (Mineducacion.gov.co, 2013).

Según los Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior, es necesario que los indicadores que se utilicen para medir su impacto sean capaces de medir metas intermedias y sirvan para implementar correctivos que aseguren una adecuada gestión y faciliten las tareas (Restrepo and Zabala, 2015).

Construcción de los indicadores de gestión de la Universidad Nacional de

Colombia Los indicadores deben ser un instrumento de gestión micro, que correspondería a la situación interna de la universidad con el fin de rendir cuentas a la comunidad universitaria, al Estado y a la sociedad; y al mismo tiempo de gestión macro, que permita la elaboración de una política pública para una educación con sentido social, colaborando así en la organización del Sistema de Educación Superior. En cuanto al cálculo de la gestión micro los indicadores deben permitir juicios sobre la gestión de la calidad de las funciones básicas, así como promover un mejoramiento continuo de las mismas (Bdigital.unal.edu.co, n.d.).

2.2. Enfoque Legal

Decreto 1499 De 2017 (septiembre 11) Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015.

Constitución Política de Colombia Título XII Capítulo II artículo 343 Organización de los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública.

Decreto Ley 019 de 2012 Artículo 233 Referencia a la obligatoriedad de planes de acción y de planes de desarrollo administrativo, estructura donde debe existir indicadores.

Decreto 2482 de 2012 Artículo 7 Establece el Monitoreo, control y evaluación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

Conpes 2688 de 1994 Diseña la estrategia para el mejoramiento de la gestión pública y se crea el Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública (SINERGIA).

Capítulo 3. Informe de cumplimiento de trabajo

3.1 Presentación de resultados

Se presenta los resultados del cumplimiento del trabajo teniendo en cuenta el mapa de operación por procesos de la entidad, el orden de los procesos se da por grupos, los procesos estratégicos, misionales, de apoyo y por ultimo de control, se muestra en primer lugar la actualización de cada objetivo por proceso, posteriormente los factores claves de éxito y al finalizar la fórmula de los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad los cuales se consignan en una ficha técnica y su correspondiente seguimiento.

Renovar los objetivos de los procesos para la construcción de los indicadores de gestión. Analizar los actuales objetivos de los catorce procesos institucionales. Renovar los objetivos de los procesos institucionales.

Se informó a los líderes de proceso y los grupos de trabajo sobre la necesidad de adelantar mesas de trabajo con el fin de actualizar los objetivos para cada proceso, así como también se asignó un espacio en el drive institucional para la modelación controlada del objetivo para cada proceso.

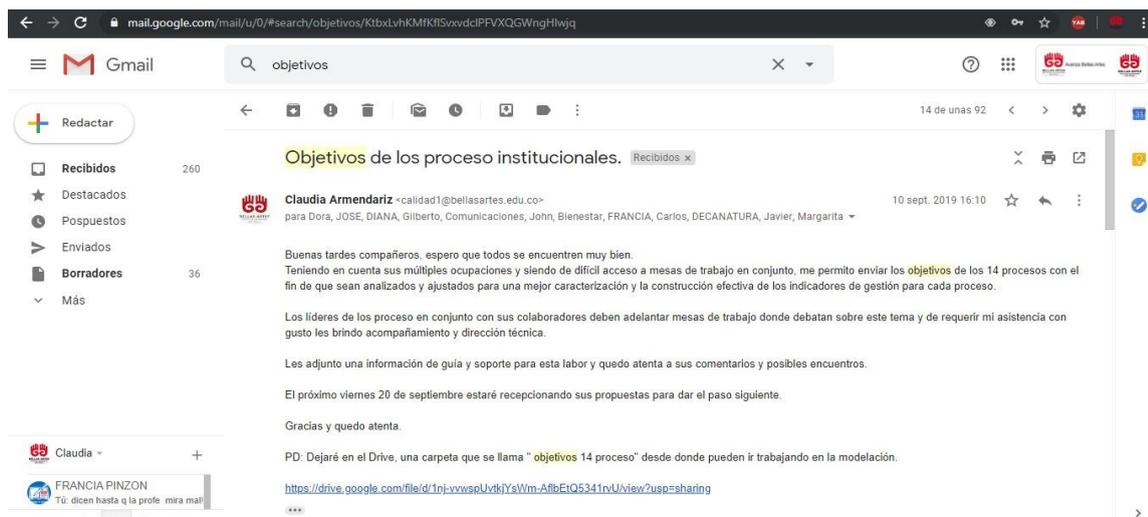


Figura 2. Citación modelación objetivos en el drive.
Fuente: Autor de la pasantía, 2020

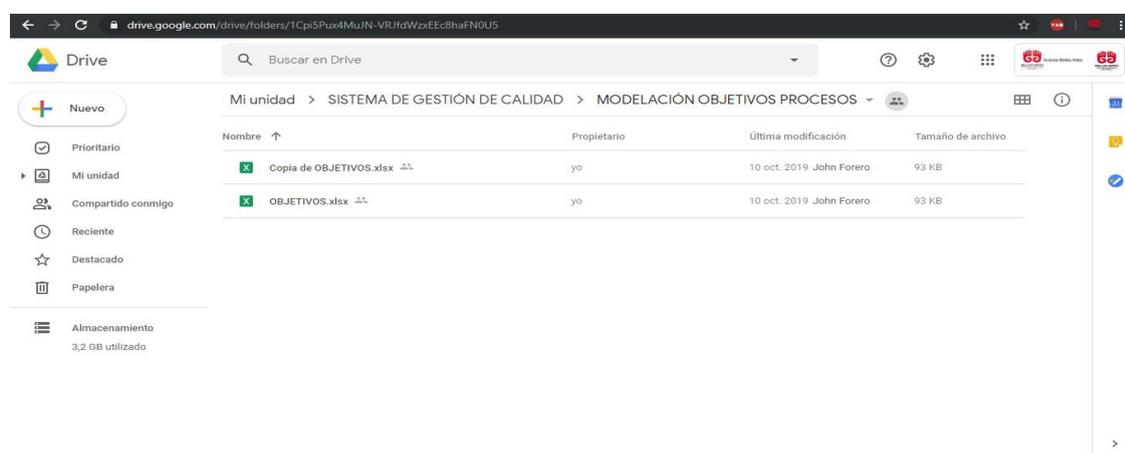


Figura 3. Visualización archivo en drive.
Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Para la construcción de los factores clave de éxito se tuvo en cuenta el D.O.F.A por proceso, así como también los elementos del plan de acción institucional donde revelan los proyectos que actualmente desarrolla la entidad, sus necesidades para el cumplimiento y la afinidad de los mismo con los procesos institucionales según el M.O.P. Factores tecnológicos, financieros, de gestión de conocimiento y de recurso humano fueron temas comunes para el desarrollo con éxito de las metas propuestas para cada proceso.

Se desarrollaron mesas de trabajo con los líderes de proceso de la siguiente manera:

Factores clave de éxito:

- Desarrollo de proyectos y programas.
- Recursos asignados del Departamento.
- Formulación de políticas académico administrativas.
- Gestión administrativa efectiva conforme a la ley.
- Compromiso, liderazgo y apoyo por parte de la alta dirección
- Indicador de efectividad: Porcentaje de actividades del plan de desarrollo ejecutadas.
- Formula: $\text{Número de actividades del plan de desarrollo ejecutadas en los tiempos establecidos} / \text{Número de actividades del plan de desarrollo} * 100.$
- Meta: Ejecutar al 100% las actividades del plan de desarrollo.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de políticas institucionales adoptadas.
- Formula: $\text{Número de políticas institucionales adoptadas} / \text{Número de políticas institucionales formuladas}) * 100.$
- Meta: Ejecutar al 100% las políticas formuladas.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficiencia: Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado para el plan de desarrollo institucional.
- Formula: $\text{Presupuesto ejecutado para el plan de desarrollo institucional} / \text{Presupuesto asignado para el plan de desarrollo institucional.} * 100.$
- Meta: Ejecutar al 100% el presupuesto asignado para el plan de desarrollo institucional.
- Periodicidad: Trimestral
- Responsable de la medición: Asesor de planeación.

Proceso Gestión De Calidad

Lugar: Oficina de Gestión de calidad.

Fecha: 26 de noviembre del 2019.

Duración: 4 horas.

Asistentes: Ramiro Barrios Caicedo – Técnico Gestión Documental

Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad.

Objetivo anterior: Asegurar un Sistema Integrado de Gestión que evalúe, monitoree y realice seguimiento a las actividades desarrolladas por los procesos de la institución.

Objetivo: Actualizar, monitorear y hacer seguimiento al sistema de gestión de calidad por medio del cumplimiento de las normas técnicas y legales aplicables para la mejorar continua de los procesos institucionales.

Factores clave de éxito:

- Liderazgo de la Alta dirección
- Recurso tecnológico.
- Competencia y capacitación del personal.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de atención de PQR's atendidas.
- Formula: $\text{Número de PQR's respondidas en el tiempo establecido} / \text{Total de PQR's recibidas} * 100.$
- Meta: Atender al 100% las PQR's recibidas.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de salidas no conformes tratadas.
 - Formula: $\text{Número de salidas no conformes tratadas} / \text{Total de salidas no conforme identificadas} \cdot 100$
 - Meta: Solucionar al 100% las salidas no conformes identificadas.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador de eficiencia: porcentaje de auditorías realizadas según cronograma.
 - Formula: $\text{Numero de auditorías de al sistema de gestión realizadas en el tiempo establecido} / \text{Total de auditorías al sistema de gestión programadas a realizar} \cdot 100$.
 - Meta: Ejecutar al 100% las auditorías de al sistema de gestión en el tiempo establecido.
 - Periodicidad: Semestral.
-
- Indicador de efectividad: Porcentaje de satisfacción de usuarios.
 - Formula: $\text{Numero de encuestas de satisfacción con calificación de Bueno y Excelente} / \text{Número total de encuestas de satisfacción realizadas} \cdot 100$.
 - Meta: Obtener el 100% de la satisfacción de los usuarios.
 - Periodicidad: Mensual.
 - Responsable de la medición: Técnico de calidad.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de comunicados emitidos.
 - Formula: $\text{Numero de comunicados emitidos} / \text{Número total de comunicados planeados} \cdot 100$.
 - Meta: Emitir al 100% comunicados planeados.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador eficiencia: Porcentaje de solicitudes recibidas y tramitadas en las fechas establecidas.
 - Formula: $\text{Número de solicitudes recibidas y tramitadas en las fechas establecidas} / \text{No. total de solicitudes recibidas} \cdot 100$.
 - Meta: Obtener el 100% solicitudes recibidas y tramitadas en las fechas establecidas.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador efectividad: Porcentaje de satisfacción de usuarios.
 - Formula: $\text{Numero de encuestas de satisfacción con calificación de bueno y excelente respecto a la información difundida en la página Web y en las redes sociales diligenciadas por los peticionarios} / \text{Total de encuestas de satisfacción excelente respecto a la información difundida en la página Web y en las redes sociales diligenciada por los peticionarios} \cdot 100$.
 - Meta: Obtener el 100% de la satisfacción de los usuarios.
 - Periodicidad: Mensual.
 - Responsable de la medición: Asesor de comunicaciones.

Proceso Gestión Académica

Fecha: 18 de septiembre del 2019 – 20 de noviembre del 2019.

Lugar: Vicerrectoría académica y de investigaciones. Duración: 3 horas / 4.5 horas

Asistentes:

Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad. Dora Inés

Restrepo Patiño – Vicerrectora académica y de investigaciones.

GH.710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	BELLAS ARTES INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE VALLE
VERSIÓN	3		
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018		
LISTADO DE ASISTENCIA			

Figura 10. Listado de asistencia. Autora del proyecto.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

GH.710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	BELLAS ARTES INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DE VALLE				
VERSIÓN	3						
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018						
LISTADO DE ASISTENCIA							
ACTA DE REUNIÓN N°:		FECHA 20.11.2019					
TEMA DE LA REUNIÓN: Actualizar los indicadores de gestión para los procesos de Gestión Académica, proce...		HORA INICIAL 3.00 pm					
		HORA FINAL 3.30 pm					
		LUGAR Vicerrectoría académica y de investigaciones					
		17-110-estad. adm. B					
No.	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
3	Claudia Marcela victoria Armendáriz	1130637339	Técnico	Calidad	64 356	carandvillanueva@...	

Figura 11. Listado de asistencia.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Objetivo anterior: Desarrollar Integralmente el currículo en el marco del proyecto educativo institucional y de la normatividad vigente con el fin de formar profesionales de alta calidad en las áreas artísticas.

Objetivo: Formar integralmente en las artes, el diseño y las disciplinas afines implementando el currículo en el marco de la normatividad vigente y del proyecto educativo del Instituto Departamental de Bellas artes con el fin de contribuir al desarrollo social y cultural de la Región y del País.

Factores clave de éxito:

- Docentes capacitados.
- Cumplimiento del calendario académico.
- Disponibilidad de espacios de formación.
- Currículos pertinentes y actualizados.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de docentes evaluados.
- $\text{Número de docentes evaluados} / \text{Total de docentes} * 100$.
- Meta: obtener el 100% de los docentes evaluados.
- Periodicidad: Semestral.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de docentes capacitados.
- $\text{Número de docentes vinculados capacitados} / \text{Total de docentes vinculados} * 100$.
- Meta: obtener el 100% docentes vinculados capacitados.
- Periodicidad: Anual.

- Indicador de efectividad: Porcentaje de docentes calificados satisfactoriamente.
 - Número de docentes con calificación satisfactoria/ Total de docentes calificados*100.
 - Meta: Obtener el 100% de los docentes calificados satisfactoriamente.
 - Periodicidad: Semestral.
-
- Indicador de eficiencia: Porcentaje de matrículas realizadas en el tiempo establecido.
 - Número de estudiantes matriculados en las fechas establecidas/ Número total de estudiantes matriculados. *100.
 - Meta: Obtener el 100% de los estudiantes matriculados en las fechas establecidas.
 - Periodicidad: Semestral.

Responsable de la medición: Vicerrectora académica y de investigaciones

Proceso Gestión Investigativa

Fecha: 25 de septiembre del 2019, 20 de noviembre del 2019.

Lugar: Vicerrectoría académica y de investigaciones. Duración: 2.5 horas / 4.5 horas.

Asistentes:

Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad.

Dora Inés Restrepo Patiño – Vicerrectora académica y de investigaciones. Luz Elena

Luna - Directora Semilleros de investigación.

GH 710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.		BELLAS ARTES			
VERSIÓN	3	LISTADO DE ASISTENCIA					
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018	FECHA 25 de Sept / 19 HORA INICIAL 2:30 pm HORA FINAL 4:00 pm LUGAR Vicerrect Académ					
ACTA DE REUNIÓN N°:		TEMA DE LA REUNIÓN: Calidad / Mesa de trabajo proceso gestión investigativa					
Nº	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
1	Luz Elena Luna	11067735	Directora	Vicerrectoría Académica	601 200	eluneluna@bellasartes.edu.co	[Firma]
	Dora Inés Restrepo Patiño	11067734	Vicerrectora	Vicerrectoría Académica	601 200	drorain@bellasartes.edu.co	[Firma]
	Claudia Marcela victoria Armendáriz	11067739	Técnico	Calidad	601 250	cmv@bellasartes.edu.co	[Firma]

Figura 12. Listado de asistencia.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

GH 710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.		BELLAS ARTES			
VERSIÓN	3	LISTADO DE ASISTENCIA					
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018	FECHA 20 - Nov - 2019 HORA INICIAL 3:00 pm HORA FINAL 7:30 pm LUGAR Vicerrectoría Académica y de Investigaciones					
ACTA DE REUNIÓN N°:		TEMA DE LA REUNIÓN: Actualizar los indicadores de gestión para los procesos de Gestión Académica, proceso de Gestión Social y proceso Gestión Investigativa					
Nº	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
3	Claudia M. Victoria Armendáriz	11067739	Técnico	Calidad	601 250	cmv@bellasartes.edu.co	[Firma]

Figura 13. Listado de asistencia.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020



Figura 14. Mesa de trabajo líderes gestión investigativa.
Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Objetivo anterior: Promover y consolidar la investigación especializada como dinamizador de los saberes artísticos y pedagógicos.

Objetivo Actualizado: Promover y consolidar la investigación en artes y diseño por medio de proyectos de investigación y convenios interinstitucionales para generar conocimiento y dinamizar los saberes artísticos y pedagógicos en la institución universitaria.

Factores clave de éxito:

- Presupuesto para el desarrollo.
- Docentes con formación académica.
- Interés en la investigación.
- Grupos de investigación conformados y categorizados.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de grupos categorizados por COLCIENCIAS.
 - Formula: $\frac{\text{Número de grupos categorizados por Colciencias}}{\text{Total de grupos de investigación}} \cdot 100$.
 - Meta: obtener el 100% de los grupos categorizados por Colciencias
 - Periodicidad: Bienal.
-
- Indicador de efectividad: Porcentaje de proyectos con ponencia presentada.
 - Número de proyectos con ponencia presentada/ Número de proyectos aprobados.
 $\cdot 100$.
 - Meta: Obtener el 100% de proyectos con ponencia presentada.
 - Periodicidad: Anual
-
- Indicador de eficiencia: Porcentaje de encuentros de investigación realizados en el tiempo establecido.
 - $\frac{\text{Número de encuentros de investigación realizados en el tiempo establecido}}{\text{Numero de encuentros de investigación programados a realizar}} \cdot 100$.
 - Meta: Obtener el 100% de encuentros de investigación realizados en el tiempo establecido.
 - Periodicidad: Anual.

Responsable de la medición: Coordinadora de investigaciones.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de talleres realizados.
 - No. De Talleres de extensión realizados / No. De Talleres de extensión programados) *100.
 - Meta: Obtener el 100% de los talleres de extensión realizados.
 - Periodicidad: Trimestral.
-
- Indicador de eficiencia: Porcentaje de Numero de eventos artísticos y culturales realizados por bellas Artes y Sus grupos artísticos programados a realizar.
 - Numero de eventos artísticos y culturales realizados por bellas Artes y Sus grupos artísticos. / No. De eventos artísticos y culturales realizados por bellas Artes y Sus grupos artísticos programados a realizar.) * 100.
 - Meta: Realizar el 100% de los eventos artísticos y culturales realizados por bellas Artes y Sus grupos artísticos.
 - Periodicidad: Trimestral.
-
- Indicador de efectividad: porcentaje de encuestas con nivel 5 y 4 de satisfacción de los eventos artísticos realizados.
 - Número de encuestas con nivel 5 y 4 de satisfacción de los eventos artísticos realizados / Total encuestas de satisfacción realizadas en los eventos artísticos celebrados. *100.
 - Meta: Obtener el 100% de la satisfacción de los usuarios.
 - Periodicidad: Mensual.

Responsable de la medición:

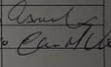
GH.710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.					
VERSIÓN	3						
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018	LISTADO DE ASISTENCIA					
ACTA DE REUNIÓN N°: _____		FECHA: 04-12-2014 HORA INICIAL: 2:00 PM HORA FINAL: 6:00 PM LUGAR: Oficina Jurídica y de Contratación.					
TEMA DE LA REUNIÓN: Mesa de trabajo ajuste indicadores de Gestión proceso Gestión jurídica y sus factores clave de éxito.							
No.	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
	Maedea Marcela Victoria	130677821	Asesor Técnico	Oficina Jurídica	EXT 356	calidad@bellasartes.gov.co	
Este documento es propiedad del Instituto Departamental de Bellas Artes. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio.							

Figura 17. Mesa de trabajo líder gestión jurídica.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Objetivo anterior: Garantizar que los actos y actuaciones jurídicos y administrativos internos y externos generadas en los procesos del Instituto Departamental de Bellas Artes, estén plenamente amparados en las disposiciones legales vigentes.

Objetivo Actualizado: Asesorar jurídicamente y atender las actuaciones jurídicas y administrativos internos y externos generadas en los procesos del Instituto Departamental de Bellas Artes, garantizando que cumplan con las disposiciones del ordenamiento jurídico vigente.

Factores clave de éxito:

- Recurso humano capacitado.
- Atención oportuna de requirentes legales.
- Empoderamiento por parte de los empleados.
- Fácil acceso a la norma vigente.

- Indicador de eficiencia: Porcentaje de requerimientos atendidos dentro de los términos de ley.
 - Numero de requerimientos atendidos dentro de los términos de ley / Total de requerimientos recibidos * 100.
 - Meta: Atender el 100% de requerimientos dentro de los términos de ley.
 - Periodicidad: Mensual
-
- Indicador de efectividad: Porcentaje de encuestas de satisfacción de atención con nivel superior.
 - Número de encuestas diligenciadas con nivel 5 y 4 de satisfacción / Total de encuestas de satisfacción realizadas. *100.
 - Meta: Obtener el 100% de satisfacción de los usuarios.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador de eficacia: Porcentaje de solicitudes atendidas para asesorar y representar jurídicamente a la entidad.
 - Número de solicitudes para asesorar y representar jurídicamente atendidas. / Total de solicitudes para asesorar y representar jurídicamente. *100.
 - Meta: atender el 100% las solicitudes para asesorar y representar jurídicamente a la entidad.
 - Periodicidad: Mensual.

Proceso Gestión Biblioteca

Fecha: 23 de septiembre del 2019, 20 de noviembre del 2019.

Lugar: Coordinación biblioteca.

Duración: 1 hora

Asistentes:

Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad. John Forero

Pinzón – Coordinador

María Fernanda Bolaños – Bibliotecóloga

Patricia Mezú – Bibliotecóloga.

GH.710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		BELLAS ARTES			
VERSION	3	LISTADO DE ASISTENCIA					
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018						
ACTA DE REUNIÓN N°				FECHA: 23/ sep / 2019			
				HORA INICIAL: 9:00 a.m.			
				HORA FINAL: 10:00 a.m.			
				LUGAR: Oficina Biblioteca Alvaro Ramirez Sierra Instituto Departamental de Bellas Artes Cali			
TEMA DE LA REUNIÓN: Mesa de trabajo formulación ajuste objetivo proceso Gestión Biblioteca.							
No.	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Claudia M. Victoria A	113020834	Tecnico	Calidad	356 EX1	claudia@bellasartes.gov	Claudia Victoria
2	JOHN FORERO	30112110	Profesional	Biblioteca	8001	foreroj@bellasartes.gov	John Forero
Este documento es propiedad del Instituto Departamental de Bellas Artes. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio.							

Figura 18. Listado de asistencia.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

GH.710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD		BELLAS ARTES			
VERSION	3	LISTADO DE ASISTENCIA					
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018						
ACTA DE REUNIÓN N°				FECHA: 24. Nov 2019			
				HORA INICIAL: 9:00 a.m.			
				HORA FINAL: 1:00 pm			
				LUGAR: Coordinación Biblioteca Casa administrativa.			
TEMA DE LA REUNIÓN: Mesa de trabajo ajuste indicadores al Gestor y los indicadores claves al éxito proceso Gestión Biblioteca.							
No.	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
01	Patricia Mezú Suárez	31.710019	Bibliotecóloga	Biblioteca	6203333	patricia@bellasartes.gov	Patricia Mezú
02	María Fernanda Bolaños B	31320753	Secretaria	Biblioteca	6203333	biblioteca@bellasartes.gov	María Fernanda Bolaños
03	Claudia M. Victoria Armendáriz	113020834	Tecnico	Calidad	EX1 356	claudia@bellasartes.gov	Claudia Victoria
Este documento es propiedad del Instituto Departamental de Bellas Artes. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio.							

Figura 19. Listado de asistencia.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020



Figura 20. Mesa de trabajo líder gestión Biblioteca.
Fuente: Autora del proyecto

Objetivo anterior: Apoyar los procesos académicos e investigativos de la institución mediante la administración y gestión oportuna de los recursos bibliográficos al servicio de la comunidad.

Objetivo Actualizado: Apoyar la formación artística integral, facilitando los servicios y recursos bibliográficos, presenciales y tecnológicos, para el desarrollo de los procesos académicos, investigativos y culturales del Instituto Departamental de Bellas Artes.

Factores clave de éxito:

- Disponibilidad de materiales bibliográficos.
- Satisfacción de los usuarios con el servicio prestado.
- Personal capacitado para el servicio.

- Indicador de eficiencia: Porcentaje de registros catalogados en el tiempo establecido
- Número de registros catalogados en el tiempo establecido. / Total de registros por catalogar en el periodo. *100.
- Meta: Catalogar el 100% de registros en el tiempo establecido.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficacia: porcentaje de solicitudes en la estación de servicios atendidas.
 - Número de solicitudes en la estación de servicios atendidas/ Total número de solicitudes en la estación de servicios. *100.
 - Meta: Atender al 100% las solicitudes de servicios.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador de efectividad: Porcentaje de encuestas con satisfacción con calificación superior.
 - Número de encuestas de satisfacción con calificación superior / Número total de encuestas realizadas. *100.
 - Meta: Obtener el 100% de satisfacción de usuarios frente al servicio esperado.
 - Periodicidad: Mensual.

Proceso Gestión Control Académico

Fecha: 01 de octubre del 2019,

Lugar: Oficina Registro y control académico. Duración: 2.5 horas

Asistentes:

Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad. Francia Pinzón.

Luz Stella Rayo Tenorio.

GH 710 031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD					BELLAS ARTES	
VERSION	3	LISTADO DE ASISTENCIA						
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018							
ACTA DE REUNIÓN N°		01						
TEMA DE LA REUNIÓN:		Mesa de trabajo ajuste objetivo proceso control académico.						
		Fecha de trabajo ajuste objetivo proceso control académico, uso Depto. Bellas Artes						
No.	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELEFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA	
1	Francia Elena Pinzón	66310251	Técnica Adm.	Técnico Registro	Ext. 221	rsb@psccadim.edu.ve	Francia Pinzón	
2	Claudia Victoria Armendáriz	1130673821	Técnica	Calidad	Ext. 250	claudia18bellasartes.edu.ve	Claudia Armendáriz	
3	Luz Stella Rayo Tenorio	66650403	Secretaria	Registra Habilitación	620333361-2019	se.ordinaria@registroacademico.edu.ve	Luz Stella Rayo Tenorio	
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								
18								
19								
20								

Este documento es propiedad del Instituto Departamental de Bellas Artes. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio.

Figura 21. Listado de asistencia.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020



Figura 22. Mesa de trabajo líderes Gestión control académico.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

- Indicador eficiencia: Porcentaje de actividades realizadas de acuerdo con las fechas establecidas en el calendario académico.
- Número de actividades realizadas de acuerdo con las fechas establecidas en el calendario académico / Total de Actividades programadas en el Calendario Académico. * 100.
- Meta: Cumplir al 100% con las actividades acuerdo con las fechas establecidas en el calendario académico.
- Periodicidad: Semestral

- Eficacia: Porcentaje de PQRS plataforma SIGA atendidas.
- Numero de PQRS de la plataforma SIGA atendidas / Número total de la PQRS plataforma SIGA. *100.
- Meta: Atender el 100% de las PQRS de la plataforma SIGA atendidas
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de consultas y/o solicitudes de información atendidas.
- Número de consultas y/o solicitudes de información atendidas. / Número de Personas que atiende la consulta. *100
- Meta: Atender el 100% de las consultas y/o solicitudes de información solicitadas.
- Periodicidad: Mensual.

Proceso Gestión Financiera

Fecha: 09 de octubre del 2019, 12 de diciembre del 2019.

Lugar: Oficina vicerrectoría administrativa y financiera. Duración: 1.5 horas / 3 horas.

Asistentes:

Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad. José Albeiro

Romero Ceballos – Vicerrector administrativo y financiero. Magnolia Perdomo –

Técnico Contabilidad.

Soledad Torres Cardozo- Técnico presupuesto. Blanca Victoria Valencia – Auxiliar

administrativo. Vanesa Salazar – Técnico Contabilidad

Diana Ruiz – Profesional Universitario, Contadora

GH.710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.		BELLAS ARTES			
VERSIÓN	3	LISTADO DE ASISTENCIA					
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018						
FECHA: Octubre 09 2019							
HORA INICIAL: 2:00 pm							
HORA FINAL: 3:30 pm							
TEMA DE LA REUNIÓN: Analizar y actualizar el objetivo del proceso				LUGAR: Vicerrectoría			
ACTA DE REUNIÓN N°: Gestión jurídica.				Adm y Financiera			
No.	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELÉFONO	CORREO ELECTRÓNICO	FIRMA
01	Magnolia Perdomo Pardo	10502939	Técnico	Vic. adm.	30078346	tecnicocontabilidad@bellasartes.edu.ec	[Firma]
02	Claudia Marcela Victoria Armendáriz	118067654	Técnico	Vic. Adm. Financ.	ext: 390	claudia@bellasartes.edu.ec	[Firma]
03	Claudia Marcela Victoria Armendáriz	29.363808	Profesional	Presupuesto	341		[Firma]
04	Blanca Victoria Valencia	31869036	Auxiliar administrativo	Presupuesto	342	blanca.valencia@bellasartes.edu.ec	[Firma]
05	Diana C. Ruiz	29592932	Contadora	Contabilidad	251	contabilidad@bellasartes.edu.ec	[Firma]
06	Soledad Torres Cardozo	66652704	Técnico	Presupuesto	356	presupuesto@bellasartes.edu.ec	[Firma]
07	José Albeiro Romero Ceballos	2171793	Vicerrector	Administración y Finanzas	311	vice.administrativo@bellasartes.edu.ec	[Firma]
08	Claudia Marcela Victoria Armendáriz	11069830	Técnico	Calidad	ext 356	claudia@bellasartes.edu.ec	[Firma]

Este documento es propiedad del Instituto Departamental de Bellas Artes. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio.

Figura 24. Listado de asistencia.

Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Factores clave de éxito:

- Trabajo en equipo.
- Ejecutar presupuesto.
- Cumplir con las fechas de informes a los entes de control.

- Indicador de efectividad: Porcentaje de valor del presupuesto ejecutado.
- $\text{Valor del Presupuesto ejecutado} / \text{Total del valor del presupuesto definitivo} * 100.$
- Meta: Ejecutar el 100% del presupuesto definitivo.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficiencia: Porcentaje de los ingresos recaudados.
- $\text{Valor de ingresos recaudados} / \text{Total de Ingresos definitivo por recaudo.} * 100$
- Meta: Recaudar el 100% de ingresos por recaudar.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador eficiencia: Porcentaje de solicitudes recibidas en la fecha establecida.
- $\text{Número de solicitudes recibidas en la fecha establecida} / \text{No. total de solicitudes}) * 100.$
- Meta: atender el 100% solicitudes recibidas en la fecha establecida.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de efectividad: Porcentaje de informes entregados en la fecha estipulada.
- $\text{Numero de informes entregados en la fecha estipulada} / \text{No. total de informes entregados} * 100.$

- Meta: Realizar el 100% de informes en la fecha estipulada.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador de eficacia: Porcentaje de cuentas por pagar pagadas.
 - Numero de cuentas pagadas / Numero de cuentas por pagar. *100.
 - Meta: Realizar el pago del 100% de las cuentas por pagar.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador de eficacia: Porcentaje de cuentas por cobrar cobradas.
 - Numero de cuentas cobradas/ Número de cuentas por cobrar. *100.
 - Meta: Realizar el 100% del cobro de las cuentas por cobrar.
 - Periodicidad: Mensual.

Proceso Bienestar Universitario

Fecha: 02 de octubre del 2019, 21 de noviembre del 2019

Lugar: Oficina vicerrectoría académica y de investigaciones. Duración: 1.5 horas / 5 horas.

Asistentes: Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad.

Oscar Andrés Rivera – Coordinador Bienestar Universitario.

Alba Goretti – enfermera

Gisett Santamaría. – Psicóloga.

Nº	NOMBRE DE PARTICIPANTE	CÉDULA	FUNCIÓN	ÁREA O DEPARTAMENTO	FECHA DE ASISTENCIA	SUSCRIPCIÓN ELECTRÓNICA	FIRMA
1	Oscar Andrés Rivera	98000000000000000000000000000000	Coordinador	Bienestar Universitario	21/11/2019	[Handwritten Signature]	[Handwritten Signature]
2	Claudia Marcela Victoria Armendáriz	98000000000000000000000000000000	Técnico	Calidad	02/10/2019	[Handwritten Signature]	[Handwritten Signature]

Figura 27. Listado de asistencia.
Fuente: Autor de la pasantía, 2020



Figura 28. Mesa de trabajo líder Gestión bienestar universitario.
Fuente: Autor de la pasantía, 2020

- Indicador de eficacia: Porcentaje de proyectos de bienestar universitario ejecutados.
 - Número de proyectos desarrollados de bienestar universitario / Total de proyectos bienestar universitario construidos.
 - Meta: ejecutar el 100% de los proyectos bienestar universitario construidos.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador de efectividad: Porcentaje de egresados del semestre objeto de estudio ubicados laboralmente en la formación recibida.
 - Número de egresados del semestre objeto de estudio ubicados laboralmente en la formación recibida / Total de egresados del mismo semestre objeto de estudio.
 - Meta: Ubicar laboralmente en la formación recibida al 100% de egresados del semestre objeto de estudio.
 - Periodicidad: Semestral.
-
- Indicador de eficacia: Porcentaje de integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) que participan en las actividades desarrolladas por Bienestar Universitario.
 - Número de integrantes de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) que participan en las actividades desarrolladas por Bienestar Universitario / Número de integrantes totales de comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos). *100.
 - Meta: Contar con la participación del 100% de la comunidad universitaria (estudiantes, docentes y administrativos) en las actividades desarrolladas por Bienestar Universitario.
 - Periodicidad: Mensual.

- Indicador de efectividad: Porcentaje de encuestas con nivel 5 y 4 de satisfacción.
- Número de encuestas con nivel 5 y 4 de satisfacción frente al servicio obtenido /
Número total de encuestas de satisfacción del servicio obtenido realizadas.
- Meta: Obtener el 100% de la satisfacción de los usuarios.
- Periodicidad: Mensual.

administración efectiva de los recursos humanos y económicos garantizando el funcionamiento del Instituto Departamental de Bellas Artes.

Factores clave de éxito:

- Presupuesto aprobado.
- Personal capacitado.
- Cumplimiento del plan de trabajo.
- Insumos y/o elemento para el desarrollo del trabajo.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de actividades de mantenimiento realizadas.
- Número de actividades de mantenimiento realizadas / Numero de actividades de mantenimiento programas * 100.
- Meta: Realizar el 100% de las actividades de mantenimiento programas.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de efectividad: Porcentaje de encuestas con nivel 5 y 4 como calificación de satisfacción de servicios generales y mantenimiento realizado
- Número de encuestas con nivel 5 y 4 como calificación de satisfacción de servicios generales y mantenimiento prestado. / Total encuestas realizadas que midieron la satisfacción de servicios generales y mantenimiento prestado realizado.
- Meta: Obtener el 100% de la satisfacción de usuarios de servicios generales y mantenimiento realizado.
- Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficiencia: porcentaje de presupuesto para mantenimiento y compras ejecutado.
- $\text{Presupuesto para mantenimiento y compras ejecutado} / \text{Total de presupuesto para mantenimiento y compras} \cdot 100$.
- Meta: Ejecutar el 100% del presupuesto para mantenimiento y compras.
- Periodicidad: Mensual.

Proceso Gestión Humana

Fecha: 28 de noviembre del 2019.

Lugar: Sala de juntas Casa Administrativa.

Duración: 4 horas

Asistentes:

Diana Isabel García Buitrago – Coordinadora Administrativa.

Rafael Rojas Leiton – Ingeniero sistemas

José Vinazco - Ingeniero sistemas.

Paulo Ortiz - Ingeniero sistemas.

Claudia Marcela victoria Armendáriz – Técnico Administrativo Calidad.

GH.710.031.03.05		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.				 BELLAS ARTES INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA DEL VALLE	
VERSIÓN	3	LISTADO DE ASISTENCIA					
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	20/Feb/2018						
ACTA DE REUNIÓN N° _____						FECHA: 28-NOV-2019 HORA INICIAL: 9:00 AM HORA FINAL: 1:00 PM LUGAR: Sala de juntas 1º piso, casa admin.	
TEMA DE LA REUNIÓN: Mesa de trabajo Formulación ajuste factores clave de éxito, indicadores de gestión para Gestión Financiera-Humana (curso) Físicos y tecnológicos.							
No.	NOMBRE (S) Y APELLIDO (S)	CEDULA	CARGO	AREA O DEPENDENCIA	TELÉFONO	CORREO ELECTRONICO	FIRMA
1	Diana Isabel García Buitrago	21393011	Profesional	Administrativa	6203333	coordinacion_administrativa@bellasartes.edu.co	
2	Rafael Rojas Leiton	94615176	Administrador	Administrativa	3004912520	adminrajas@bellasartes.edu.co	
3	José Hermineo Vinazco	11176870	Administrador	Administrativa	621510	svinazco@bellasartes.edu.co	
4	Paulo Andrés Ortiz R	94607662	Administrador	Administrativa	317521375	patel@bellasartes.edu.co	
Este documento es propiedad del Instituto Departamental de Bellas Artes. Prohibida su alteración o modificación por cualquier medio.							

Figura 31. Listado de asistencia.
 Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Objetivo anterior: Seleccionar, vincular, evaluar y mantener personal competente de acuerdo con los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia establecidos.

Objetivo actualizado: Seleccionar, vincular, evaluar y mantener personal competente de acuerdo con los requisitos de educación, formación, habilidades y experiencia establecidos,

garantizando el bienestar laboral, a fin de brindar apoyo en el desarrollo de la misión y visión del Instituto Departamental de Bellas Artes.

Factores clave de éxito:

- Talento humano idóneo.
 - Reclutamiento por mérito.
 - Recursos para la capacitación del personal.
-
- Indicador de eficacia: Porcentaje de capacitaciones realizadas según plan de capacitaciones.
 - Numero de capacitaciones realizadas / total de capacitación el en plan anual de capacitaciones.
 - Meta: Realizar el 100% de las actividades programadas en plan anual de capacitaciones.
 - Periodicidad: Trimestral.
-
- Indicador de eficiencia: Porcentaje de actividades realizadas en el tiempo establecido en el plan de trabajo.
 - Número de actividades realizadas en el tiempo establecido en el plan de trabajo / Total de actividades programadas a realizar en el plan de trabajo.
 - Meta: Realizar al 100% las actividades en el tiempo establecido en el plan de trabajo.
 - Periodicidad: Mensual.

- Indicador de eficacia: Porcentaje de servidores de carrera administrativa calificados.
 - Número de servidores de carrera administrativa calificados / Número total de servidores de carrera administrativa aptos para ser calificados.
 - Meta: Realizar al 100% la calificación a los servidores de carrera administrativa aptos para la misma.
 - Periodicidad: Anual.
-
- Indicador de efectividad: Porcentaje de funcionarios capacitados acorde a sus funciones.
 - Número de funcionarios capacitados acorde a sus funciones / Número total de empleados por capacitar acorde a sus funciones.
 - Meta: Capacitar al 100% los funcionarios acordes a sus funciones.
 - Periodicidad: Semestral.

de la administración del riesgo y mecanismos de seguimiento y evaluación a la gestión, a fin de dar cumplimiento a la normatividad vigente y el mejoramiento continuo.

Factores clave de éxito:

- Cumplimiento del programado trabajo.
 - seguimiento de acciones correctivas
 - elaboración y entrega de informes de control
 - Identificación y análisis oportuno de riesgos
-
- Indicadores de eficacia: Porcentaje de actividades del plan de trabajo ejecutadas.
 - Número de actividades del plan de trabajo ejecutadas / Número de Actividades programadas
 - Meta: Realizar el 100% de las actividades del plan de trabajo programadas.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicadores de eficiencia: porcentaje de informes entregados en el tiempo establecido.
 - Número de informes entregados en el tiempo establecido / Número de informes entregados) *100.
 - Meta: Presentar al 100% los informes en el tiempo establecido.
 - Periodicidad: Mensual.
-
- Indicador de efectividad: Porcentaje de riesgos materializados.
 - Numero de riesgos materializados / Total de riesgos identificados. *100.
 - Meta: Disminuir al 100% la materialización de riesgos.
 - Periodicidad: Semestral

Instrumento De Medición

Desde la Vicerrectoría administrativa y financiera como unidad líder del sistema de gestión de calidad, brinda acompañamiento por medio de asesorías técnicas a fin de recopilar la información de los 14 procesos institucionales que componen el modelo de operación por procesos, utilizando como herramienta para medición del avance de los objetivos de cada proceso, una ficha técnica con su respectivo seguimiento para cada tipo de indicador, dicha herramienta se encuentra almacenada en el drive institucional y es diligenciada por cada líder de proceso y su análisis y reporte de resultados está a cargo del técnico de calidad quien envía para la revisión por la dirección los resultados del análisis de los indicadores y posterior toma de decisiones por parte de este órgano mayor de gestión conocido como alta dirección y de esta manera contribuir a la mejora continua de los procesos institucionales.

CI.200.031.11.01		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD									
VERSIÓN	2	FICHA TECNICA DE INDICADOR									
FEHCA DE ENTRADA EN VIGENCIA	EN REVISIÓN										
Tipo de Indicador	<table border="1"> <tr><td>Gestión</td></tr> <tr><td>Producto</td></tr> <tr><td>Resultado</td></tr> </table>	Gestión	Producto	Resultado	Mide	<table border="1"> <tr><td>Eficiencia</td></tr> <tr><td>Eficacia</td></tr> <tr><td>Efectividad</td></tr> </table>	Eficiencia	Eficacia	Efectividad		
Gestión											
Producto											
Resultado											
Eficiencia											
Eficacia											
Efectividad											
Relación con el modelo operativo por procesos (MOP)											
Proceso:											
Indicador											
Nombre del Indicador:	Nombre del Indicador										
Concepto	Explicación										
Objetivo del Indicador											
Definición del Indicador	Nombre del Indicador										
Unidad de Medida	Porcentaje										
Definición de Variables de la Formula	V1= V2=										
Formula para su Cálculo	$(V1 / V2) * 100$										
Línea de Base	100%										
Metas del Cuatrenio	2020	2021	2022	2023							
	100%	100%	100%	100%							
Restricción del Indicador											
Tiempo máximo de respuesta legal											
Fuente de los Datos											
Base Normativa											
Periodicidad de los datos											
Responsable del Indicador											
Fecha de elaboración de la Ficha Técnica	0/0/2020										

Figura 33. Ilustración grafica de la tabla “Ficha técnica de indicador”

CI.200.031.11.01		SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD							
VERSIÓN	2	SEGUIMIENTO INDICADOR							
FECHA DE ENTRADA EN VIGENCIA	EN REVISIÓN								
Nombre del Indicador 0/0/2020									
Periodicidad de la Medición (Mes/trim/Sem)	Meta del Periodo (si aplica)	V1=	V2=	Resultado	% de Variación	% de Cumplimiento (si aplica meta)	Semaforo	Analisis y Observaciones	Acciones de Mejora
Enero	100%	0	0						
Febrero	100%								
Marzo	100%								
Abril	100%								
Mayo	100%								
Junio	100%								
Julio	100%								
Agosto	100%								
Septiembre	100%								
Octubre	100%								
Noviembre	100%								
Diciembre	100%								

Página 1

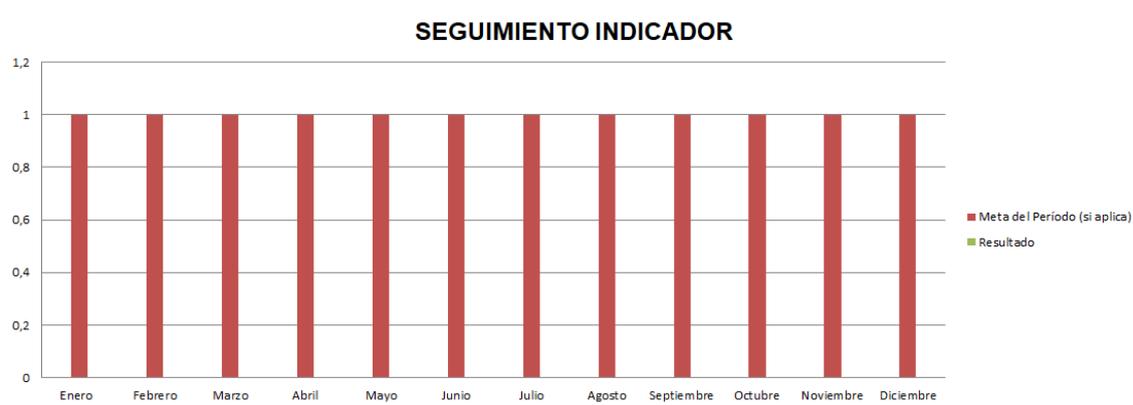


Figura 34. Seguimiento indicador
 Fuente: Autor de la pasantía, 2020

Diagnostico final

Con el desarrollo de la pasantía en la vicerrectoría administrativa y financiera del Instituto Departamental de Bellas Arte, para la actualización de los indicadores de gestión de los procesos institucionales, se tuvo la oportunidad de adquirir mayor conocimientos y profundizar en mecanismo de control, medición y seguimiento a la gestión en el sector público, así como también la interacción con figuras de importancia directiva de la entidad como lo son los vicerrectores y funcionarios de nivel asesor, contribuyendo a fortalecimiento del dominio del tema en ambientes de mesas de trabajo, presentación de resultados y cumplimiento de tareas, horarios, tiempos y metas pactas con la entidad, aportando a el enriquecimiento en del pasante el ámbito laboral.

Conclusiones

La actualización de los objetivos de los procesos se contribuyó a identificar que se busca en el proceso o cuál es su objetivo fundamental, los medios que se utilizan para lograr el objetivo, el impacto esperado de lo que se hace o busca, la descripción del lugar donde ocurre el mismo y personas para las que se desarrolla las actividades del proceso todo lo anterior ajustado a la actualidad y los cambios no contemplados en los objetivos formulados con anterioridad en el 2009.

Una vez establecidos los objetivos de cada proceso, estos fueron insumo para la construcción de los indicadores de gestión donde los líderes y colaboradores de cada uno de ellos, pudo identificar aquellas variables y frecuencias importantes que permitirán medir el rendimiento y la gestión de cada proceso.

Durante el desarrollo de las mesas de trabajo, se logró una generación de conciencia al momento de identificar los factores claves de éxito, siendo estos el soporte para que cada uno de los procesos y sus objetivos logren los resultados esperados.

Con las fórmulas construidas estas al ser aplicadas con las bases de datos de cada proceso, provee de manera confiable resultados que facilitaran el análisis y la toma de decisiones por parte de la alta dirección y posterior retroalimentación a los colaboradores, facilitando la mejora de los procesos y el poder anticiparse a los riesgos dentro de la gestión y demás criterio que considere la alta dirección con los resultados obtenidos.

Recomendaciones

Se recomienda que la entidad por medio de estos elementos contruidos, utilice la herramienta (indicadores) con la frecuencia establecida, que la información sea recopilada de las fuentes que evidencian los datos correctos.

La entidad por ser de naturaleza pública, se ve afectada muy fácilmente por la normatividad vigentes, las actualizaciones del gobierno nacional, ajustes de presupuesto e incluso los cambios de mandatarios, de tal manera que aquellos factores que puedan estar alterando el objetivo de los procesos, necesariamente requiere una actualización para los indicadores de gestión de cada proceso según el caso.

Se recomiendo que una vez se obtengan lo resultado de los indicadores y estos muestren una disminución de eficacia, eficiencia o efectividad, se construyan acciones como planes de mejoramiento a corto plazo a fin de subsanar las causales de la disminución de X factor y hacer seguimiento a dichas acciones y sus resultados.

Referencias

Asamblea Nacional Constituyente. (1991, 20 julio). CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Recuperado 22 septiembre, 2019, de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html

Bdigital.unal.edu.co. (n.d.). ESTADÍSTICAS E INDICADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. [online] Available at:

[http://bdigital.unal.edu.co/3662/2/03_Indicadores_de_Gesti%C3%B3n_Fundamentos_p
ara_la_construcci%C3%B3n_de_los_indicadores_de_gesti%C3%B3n_de_la_Universi
dad_Nacional_de_Colombia_01_A.PDF](http://bdigital.unal.edu.co/3662/2/03_Indicadores_de_Gesti%C3%B3n_Fundamentos_para_la_construcci%C3%B3n_de_los_indicadores_de_gesti%C3%B3n_de_la_Universidad_Nacional_de_Colombia_01_A.PDF) [Accessed 20 Sep. 2019].

Departamento Nacional de Planeación. (1994, 21 enero). Conpes 2688. Recuperado 22 septiembre, 2019, de

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/2688.pdf>

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA,. (2012, 10 enero). Decreto 019 de 2012. Recuperado 22 septiembre, 2019, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=45322>.

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. (2013, 3 diciembre). DECRETO 2482 DE 2012. Recuperado 22 septiembre, 2019, de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=50803>.

El presidente de la república de Colombia. (2017, 11 septiembre). Decreto 1499 de 2017. Recuperado 22 septiembre, 2019, de

https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=83433.

Funcionpublica.gov.co. (2017). *Función Pública*. [online] Available at:

<https://www.funcionpublica.gov.co/indicadores> [Accessed 22 Sep. 2019].

ISO 9001:2015. (2019). 4.4 Sistema de Gestión de la Calidad - ISO 9001:2015. [online]

Available at: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/4-4-sistema-de-gestion-de-la-calidad/> [Accessed 20 Sep. 2019].

Mineducacion.gov.co. (2013). SISTEMA NACIONAL DE INDICADORES EDUCATIVOS PARA LOS NIVELES DE PREESCOLAR, BÁSICA Y MEDIA EN COLOMBIA.

[online] Available at: [https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-329021_archivo_pdf_indicadores_educativos_enero_2014.pdf)

[329021_archivo_pdf_indicadores_educativos_enero_2014.pdf](https://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-329021_archivo_pdf_indicadores_educativos_enero_2014.pdf) [Accessed 20 Sep. 2019].

Restrepo Ortiz, G. and Zabala Mendoza, D. (2015). Indicadores de gestión para proyectos de investigación y extensión en instituciones de Educación Superior. [online]

Revistas.upb.edu.co. Available at:

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciasestrategicas/article/viewFile/7618/6951>

[Accessed 20 Sep. 2019].

Riveros, L. (2014). *Ruta Estratégica 5: Sistema de Indicadores para la Gestión de la*

Investigación al 2021. [online] Javerianacali.edu.co. Available at:

<https://www.javerianacali.edu.co/ruta-estrategica-5-sistema-de-indicadores-para-la-gestion-de-la-investigacion-al-2021> [Accessed 22 Sep. 2019].