



Universidad
Industrial de
Santander



CONSTRUIMOS FUTURO



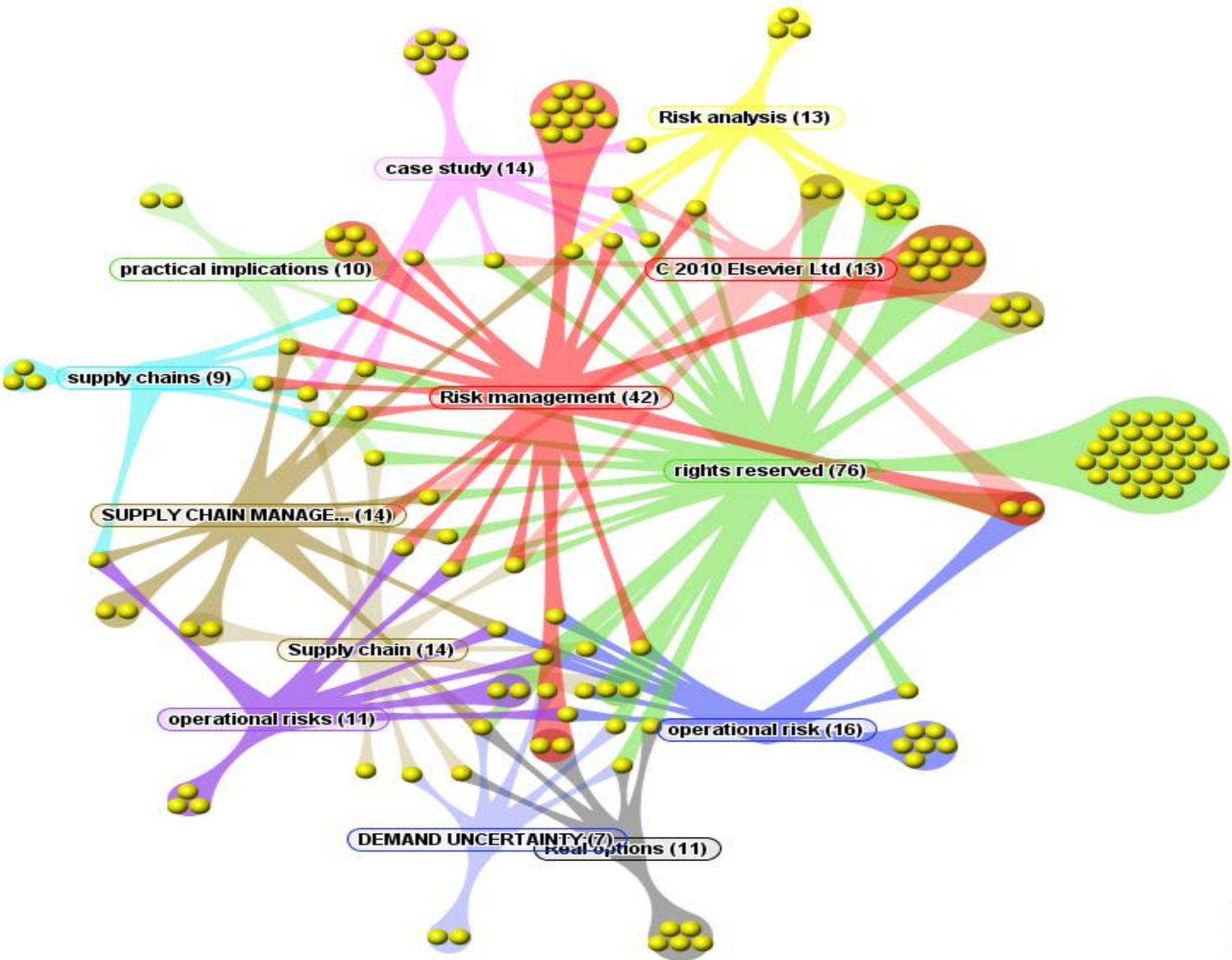
RIESGO OPERATIVO MEDIANTE ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Luis Eduardo Becerra Ardila
UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

Bogotá
Agosto 30 de 2013

www.uis.edu.co

Facultad de Ciencias - Facultad de Ciencias Humanas - Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas
Facultad de Ingenierías Físico Químicas - Facultad de Salud - Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia





SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN FINANCIERA

**Vicerrectoría Administrativa
División Financiera**

Universidad Industrial de Santander





Universidad
Industrial de
Santander



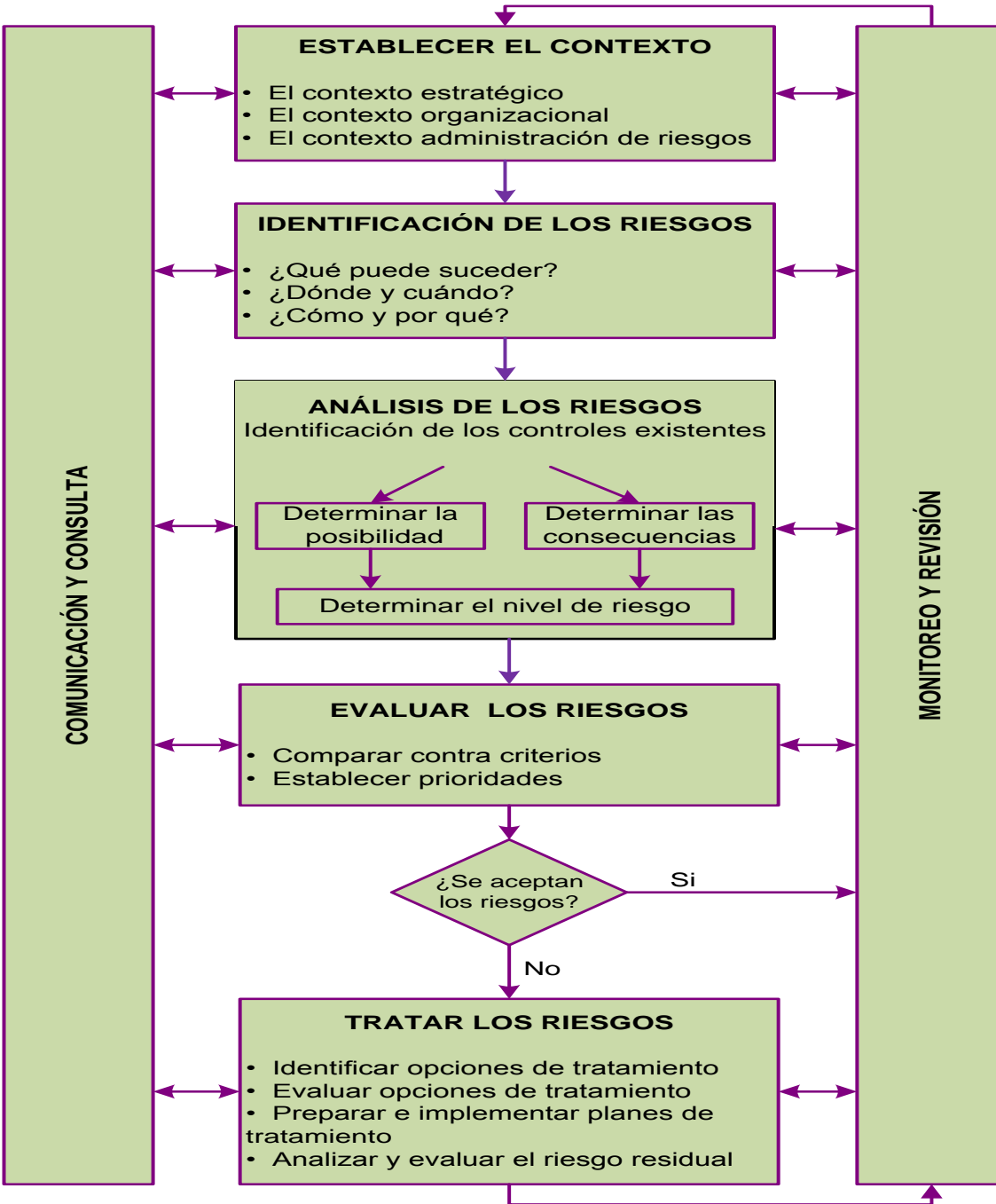
CONSTRUIMOS FUTURO

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO





Proceso de Administración del Riesgo en detalle



Fuente: Guía de Gestión de Riesgo Norma NTC 5254



MAPA DE RIESGOS



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

 		PROCESO SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL										Código: FSE.18	
		MAPA DE RIESGOS										Versión: 01	
PROCESO: FINANCIERO				OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad.									
Riesgo (Evento que puede afectar el logro del objetivo)		Agente generador (Sujeto u objeto con capacidad para generar el riesgo)	Causas (Factores internos o externos)			Efecto / Consecuencias (Cómo se refleja en la entidad?)	Impacto	Probabilidad	Evaluación Riesgo	Controles existentes	Valoración riesgo	Opciones de Manejo	Acciones
Riesgo Qué puede ocurrir?	Descripción En qué consiste o cuáles son sus características?		Por qué se puede presentar?	Por qué?	Por qué?								
Adquirir compromisos de bienes y servicios no autorizados por la Normatividad de Austeridad en el Gasto	Incurrir en gastos que no están permitidos por la normatividad de Austeridad en el Gasto o su uso o destinación sea diferente a lo programado	Ordenador del gasto	Desconocimiento de la Normatividad Negligencia	Rotación del personal La no consulta de las normas vigentes	Lineamientos Institucionales	Sanciones disciplinarias y pecuniarias Deterioro de la imagen Institucional	GRAVE (20)	MEDIA (2)	GRAVE (30)	Procedimientos documentados e implementados Normatividad Interna Capacitación a las UAA	MODERADO (20) Probabilidad Baja (1)	REDUCIR	Verificar la eficacia de las capacitaciones realizada por la División Financiera a las UAA
Adquirir obligaciones sin el cumplimiento de los requisitos	Las UAA, adquieren compromisos (bienes y/o servicios) sin tener rubro, CDP, registro presupuestal o efectivo	Ordenador del gasto	Falta de control por parte del ordenador del gasto de la UAA. Negligencia Falta de planeación	Desconocimiento y ausencia de compromiso ante la normatividad y las actividades programadas por la Institución.		Sanciones disciplinarias y pecuniarias Deterioro de la imagen Institucional	GRAVE (20)	MEDIA (2)	GRAVE (40)	Procedimientos documentados e implementados Política de autocontrol a nivel de la Universidad	MODERADO (20) Probabilidad Baja (1)	REDUCIR	Crear una cultura de racionalización del gasto y uso eficiente de los recursos públicos en la Universidad
Invertir en entidades no autorizadas por la regulación interna de la Universidad	Depositar dinero en entidades no autorizadas por la regulación interna de la Universidad	Jefe División Financiera y Jefe Sección de Tesorería	Desconocimiento de la Normatividad Negligencia en la administración de los recursos financieros	La no consulta de las normas vigentes		Sanciones disciplinarias y pecuniarias	GRAVE (20)	MEDIA (2)	GRAVE (40)	Procedimientos documentados e implementados	MODERADO (20) Probabilidad Baja (1)	REDUCIR	Incluir en el procedimiento de Colocación de Recursos Temporales de Liquidez la verificación periódica de los cupos en cada entidad
										Normatividad interna			Análisis del Boletín Diario


MAPA DE RIESGOS



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

		PROCESO SEGUIMIENTO INSTITUCIONAL										Código: FSE.18	
		MAPA DE RIESGOS										Versión: 01	
PROCESO: FINANCIERO				OBJETIVO DEL PROCESO: Administrar eficientemente los recursos financieros de la Universidad.									
Riesgo (Evento que puede afectar el logro del objetivo)		Agente generador (Sujeto u objeto con capacidad para generar el riesgo)	Causas (Factores internos o externos)			Efecto / Consecuencias (Cómo se refleja en la entidad?)	Impacto	Probabilidad	Evaluación Riesgo	Controles existentes	Valoración riesgo	Opciones de Manejo	Acciones
Riesgo Qué puede ocurrir?	Descripción En qué consiste o cuáles son sus características?		Por qué se puede presentar?	Por qué?	Por qué?								
Robo o hurto de dinero de la Universidad	Posibilidad de que alguien se apodere del dinero de la Universidad (recibido en caja, manejado a través de cajas menores, por transferencia electrónica o recibido por las UAA)	Funcionario responsable del manejo de dinero Funcionario de la entidad financiera Funcionarios de las UAA Delincuencia común (entorno)	Causas atribuibles al Proceso de Talento Humano Causas atribuibles al Proceso de Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones			Sanciones disciplinarias, penales y pecuniarias Pérdidas económicas Deterioro de la imagen Institucional	GRAVE (20)	MEDIA (2)	GRAVE (10)	Arqueo diario a los fondos de cajas de Tesorería. Arqueo periódico a cajas menores y fondos fijos renovables por parte del Responsable o de Control Interno. Segregación de funciones del personal involucrado en el manejo de los recursos financieros. Conciliaciones bancarias mensuales Capacitación para los jefes de UAA sobre el manejo administrativo de la Universidad.	MODERADO (20) Probabilidad Baja (1)	REDUCIR	Complementar la capacitación de los jefes de UAA con la entrega de material en medio magnético o impreso

ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL RIESGO



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

Fichero Edición Visualiza Datos Resultados Seguimiento del taller Ventana ?

Acceso al módulo de ayuda
 Descripción de los participantes en en estudio
 Toma de datos

- Variables
- Parámetros de calculo
- Matriz de Influencias Directas (MID)
- Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

 Visualización de los resultados e interpretaciones

- Cálculos a partir de MID
 - Características de la matriz
 - Sumas de la matriz
 - Estabilidad
 - Plano directo
 - Gráfico directo
 - Matriz de Influencias Indirectas (MII)
- Cálculos a partir de MII
- Cálculos a partir de MIDP
 - Proporciones
 - Clasificación de las variables por influencias
 - Clasificación de las variables por dependenc
 - Plano de desplazamientos

 Síntesis general
 Editar un informe

N°	Variable	Total de líneas	Total de columnas
1	Ruido	10	3
2	Programación de ...	18	20
3	Clima Laboral	10	18
4	Estrés Laboral	9	29
5	Ritmo de trabajo	24	21
6	Sobrecarga de tr...	16	14
7	Relaciones Labo...	14	7
8	Modelo Administr...	12	9
9	Falla operativa	0	10
10	Incumplimiento d...	18	13
11	Liquidez	0	12
12	Tasas de interés	0	0
13	Hurto	3	0
14	Cierres Universita...	9	4
15	Virus informático	15	6
16	Hacker	7	3
17	Dependencia Te...	29	3
18	Imagen	0	22
19	Quiebra del Sect...	0	0
	Totales	194	194

© LIPSOR-EPITA-MICMAC

MATRIZ ESTRUCTURAL DEL RIESGO



Universidad Industrial de Santander



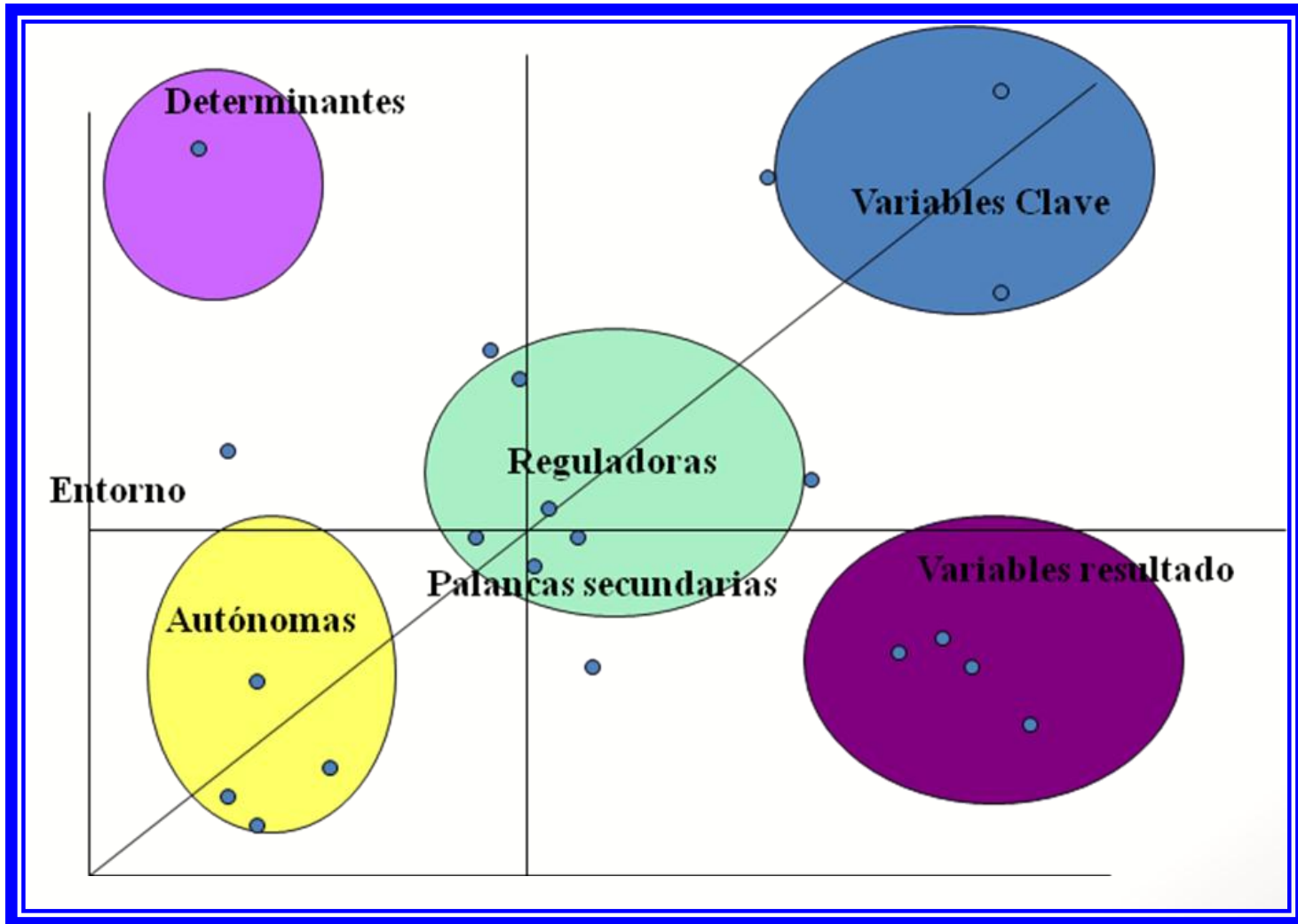
CONSTRUIMOS FUTURO

		1 : ru	2 : p	3 : cli	4 : st	5 : rit	6 : s	7 : re	8 : m	9 : o	10 : i	11 : li	12 : t	13 :	14 :	15 :	16 :	17 :	18 : i	19 :	
1 : ruido	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2 : pgm t	0	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3 : clilab	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4 : stres	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 : ritmo	0	0	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 : sobre	0	0	1	3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7 : relac	0	0	2	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0
8 : model	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0
9 : opera	0	0	0	0	P	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 : incum	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0
11 : liqui	0	0	0	P	0	0	0	P	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	3	0
12 : tasas%	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13 : hurto	0	0	0	P	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0
14 : Cierres	0	0	1	2	3	2	0	0	0	P	0	0	3	0	0	0	0	0	3	0	0
15 : virus	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0
16 : Hacker	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	0	0
17 : Techn	1	0	1	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
18 : imagen	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
▶ 19 : Colapso	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	P	P	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

- 0 : Sin influencia
- 1 : Débil
- 2 : Media
- 3 : Fuerte
- P : Potencial

PLANO DE INFLUENCIAS Y DEPENDENCIAS



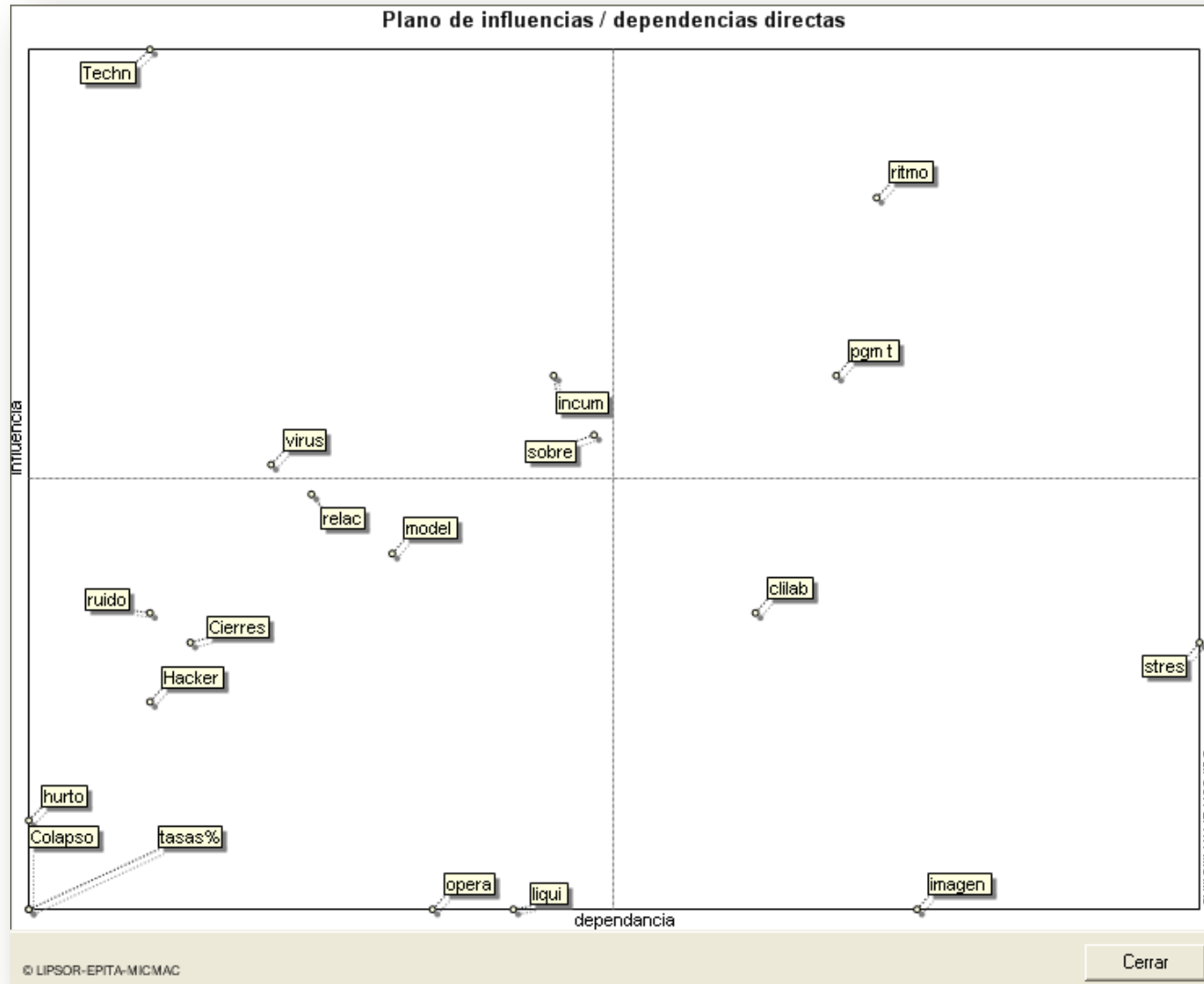
PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS



Universidad Industrial de Santander



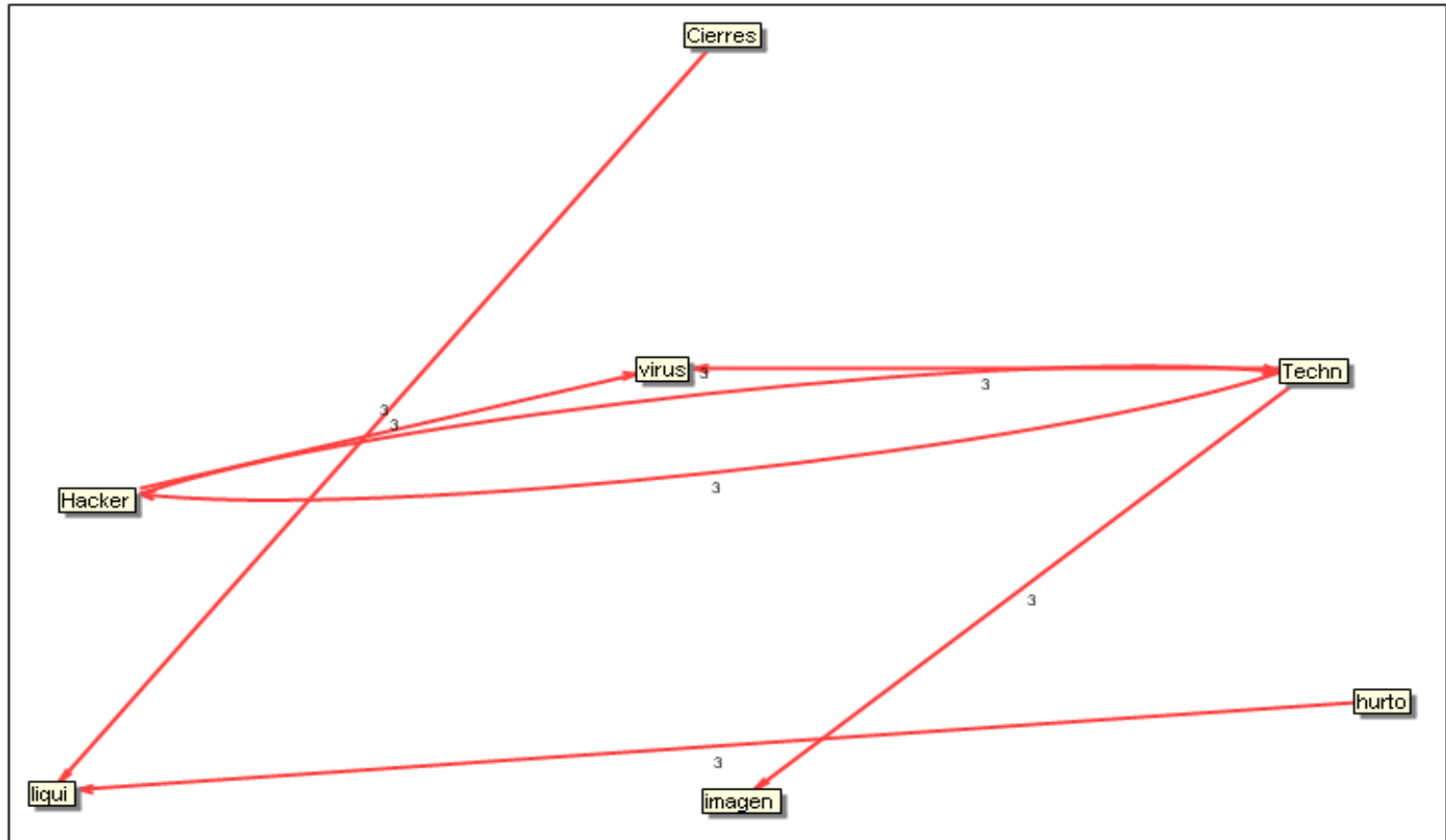
CONSTRUIMOS FUTURO



GRÁFICA DE INFLUENCIAS DIRECTAS



Gráfico de influencias directas



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

© LIPSOR-EPITÁ-MIC MAC

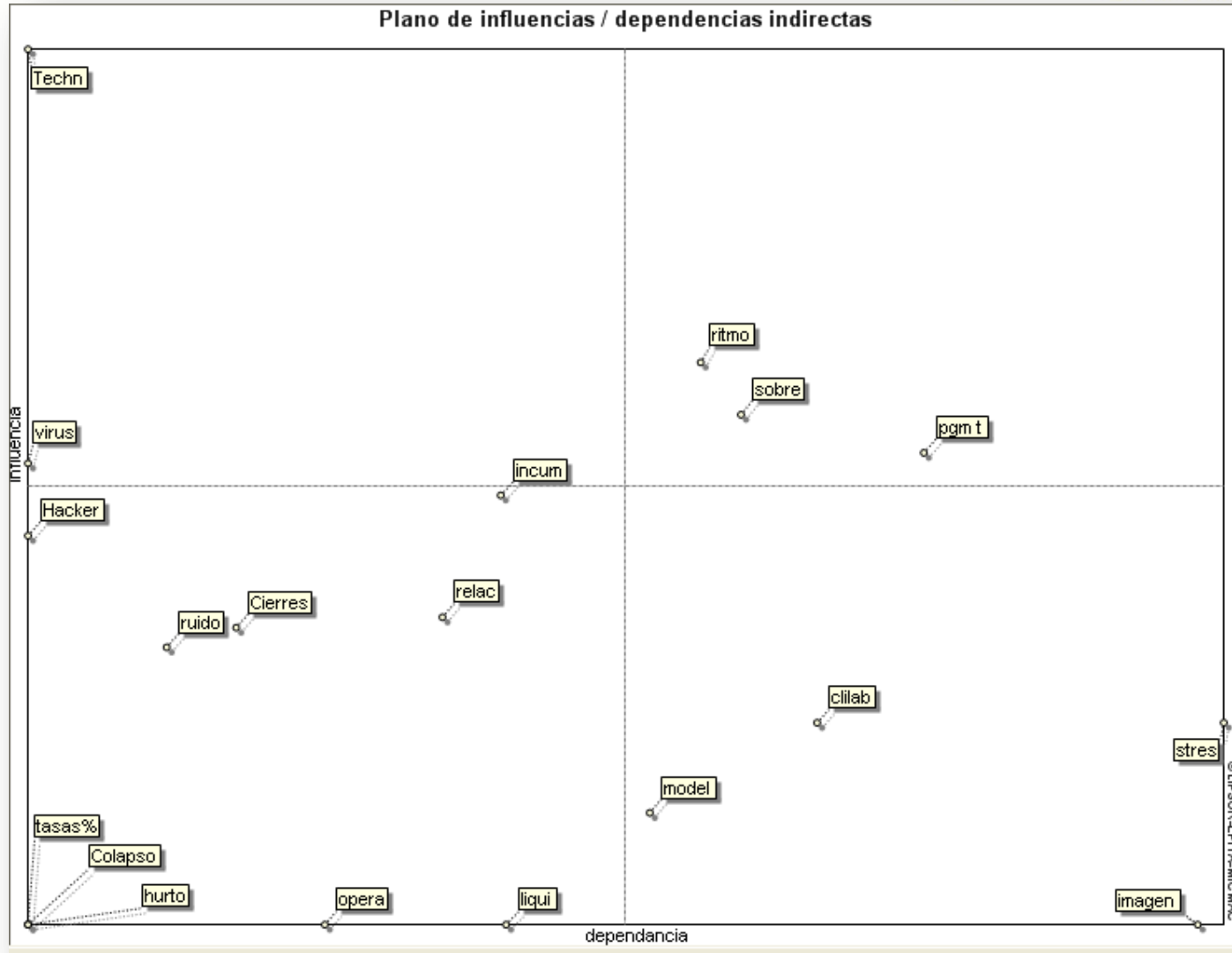
PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO



GRÁFICA DE INFLUENCIAS DIRECTAS

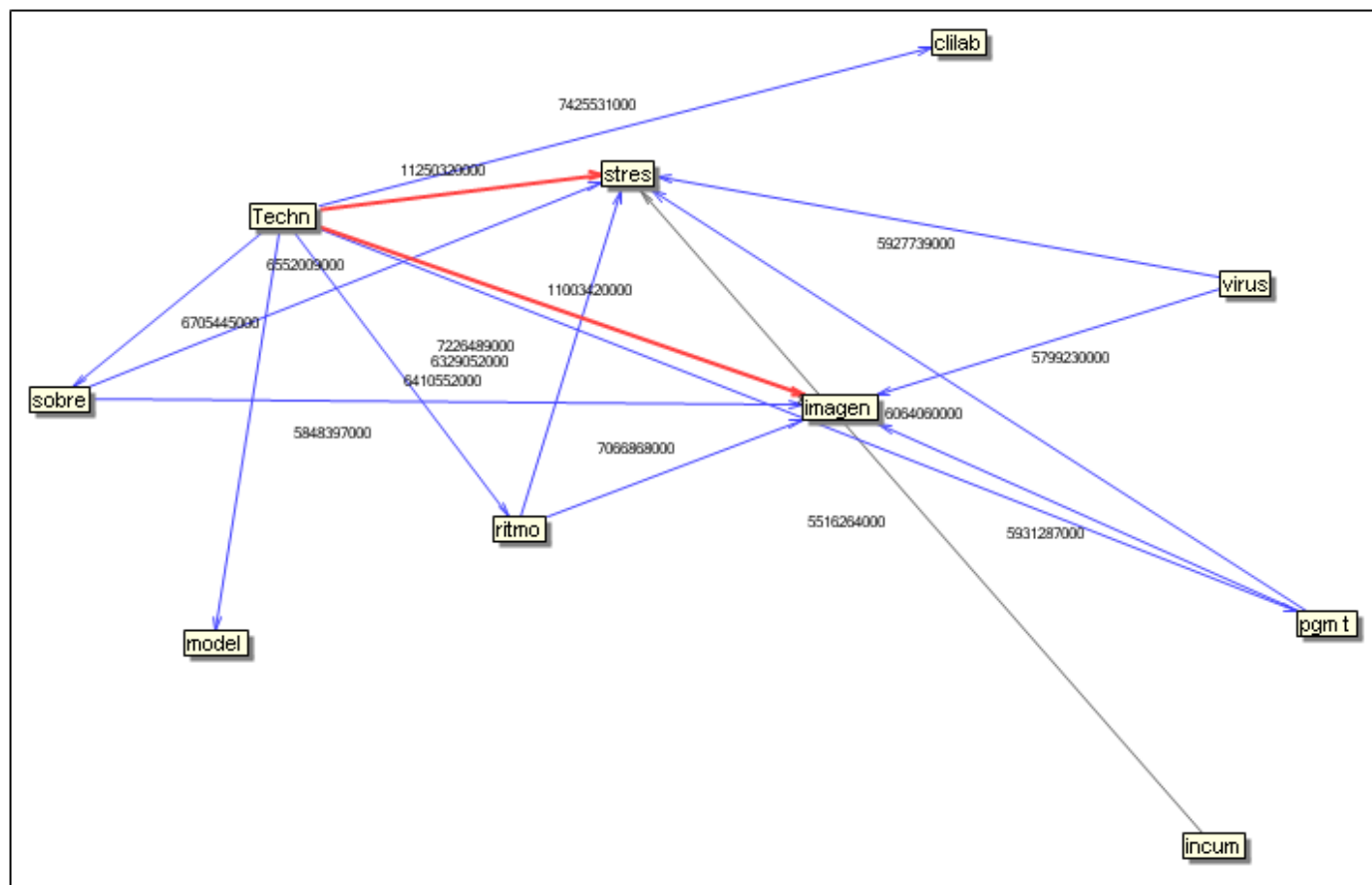


Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

Gráfico de influencias indirectas



@LIPSOE-EPITA-MIC/MAC

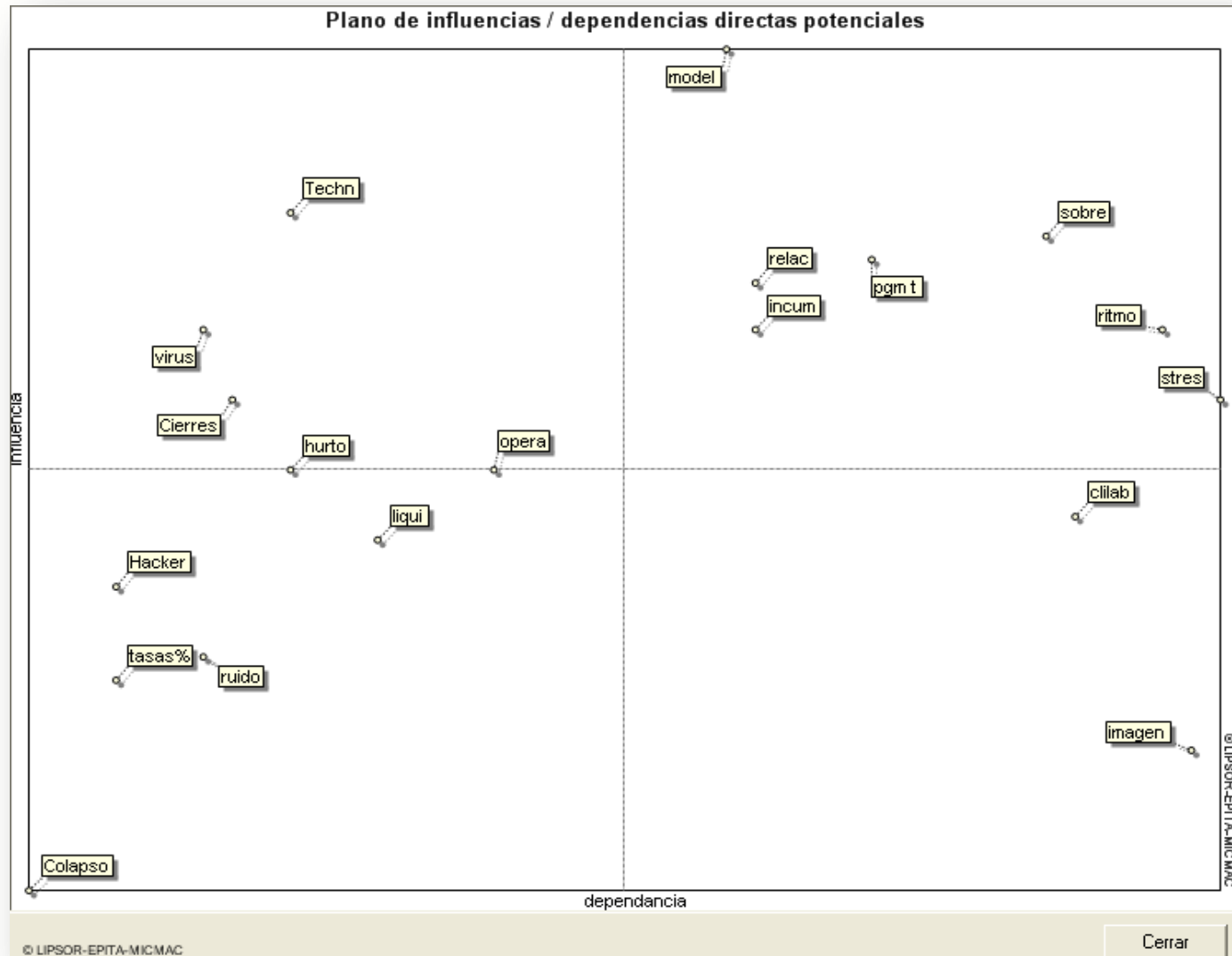
PLANO DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO



GRÁFICA DE INFLUENCIAS DIRECTAS POTENCIALES

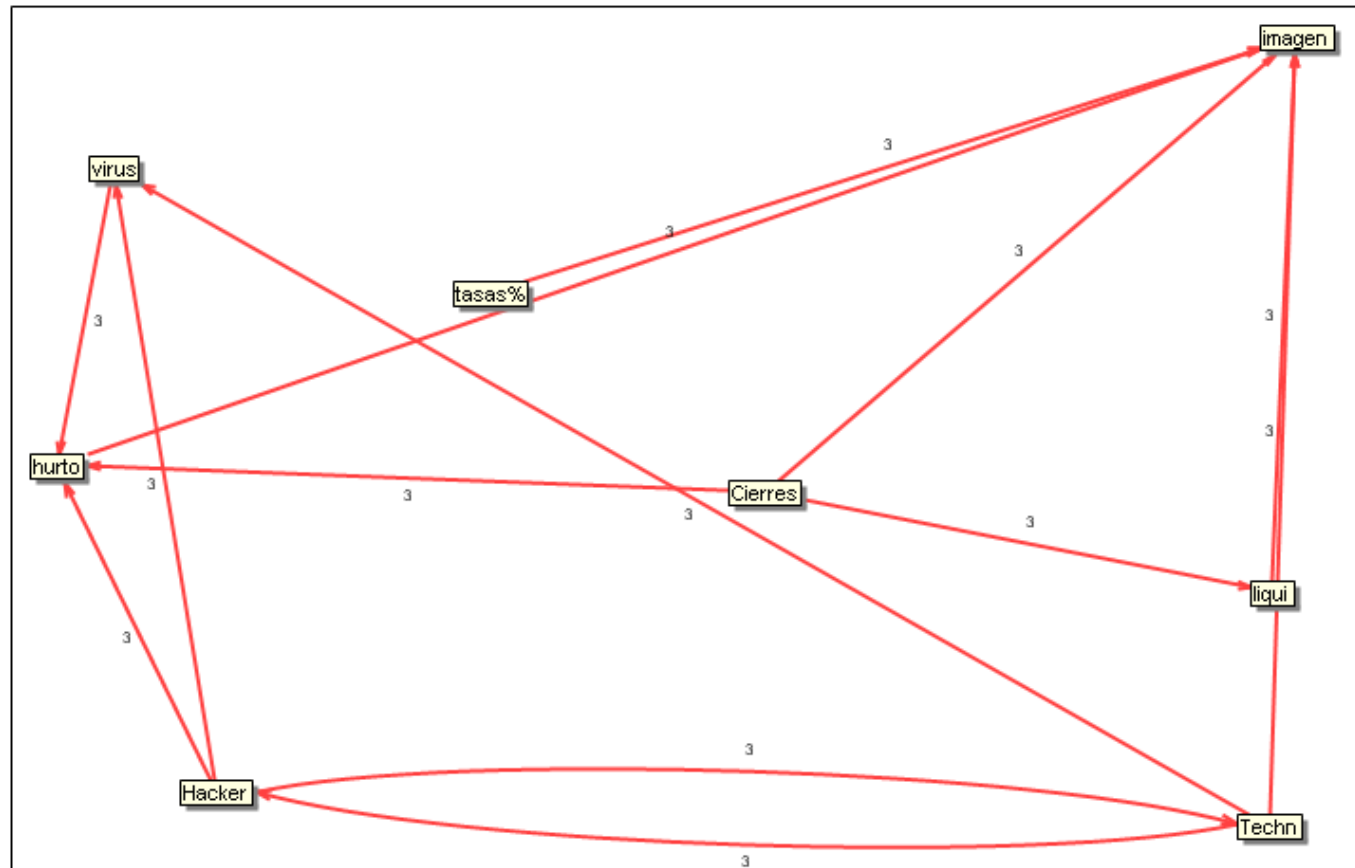


Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

Gráfico de influencias directas potenciales



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

@IPSOR-EPTA-MIC MAC

PLANO DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES



Universidad
Industrial de
Santander



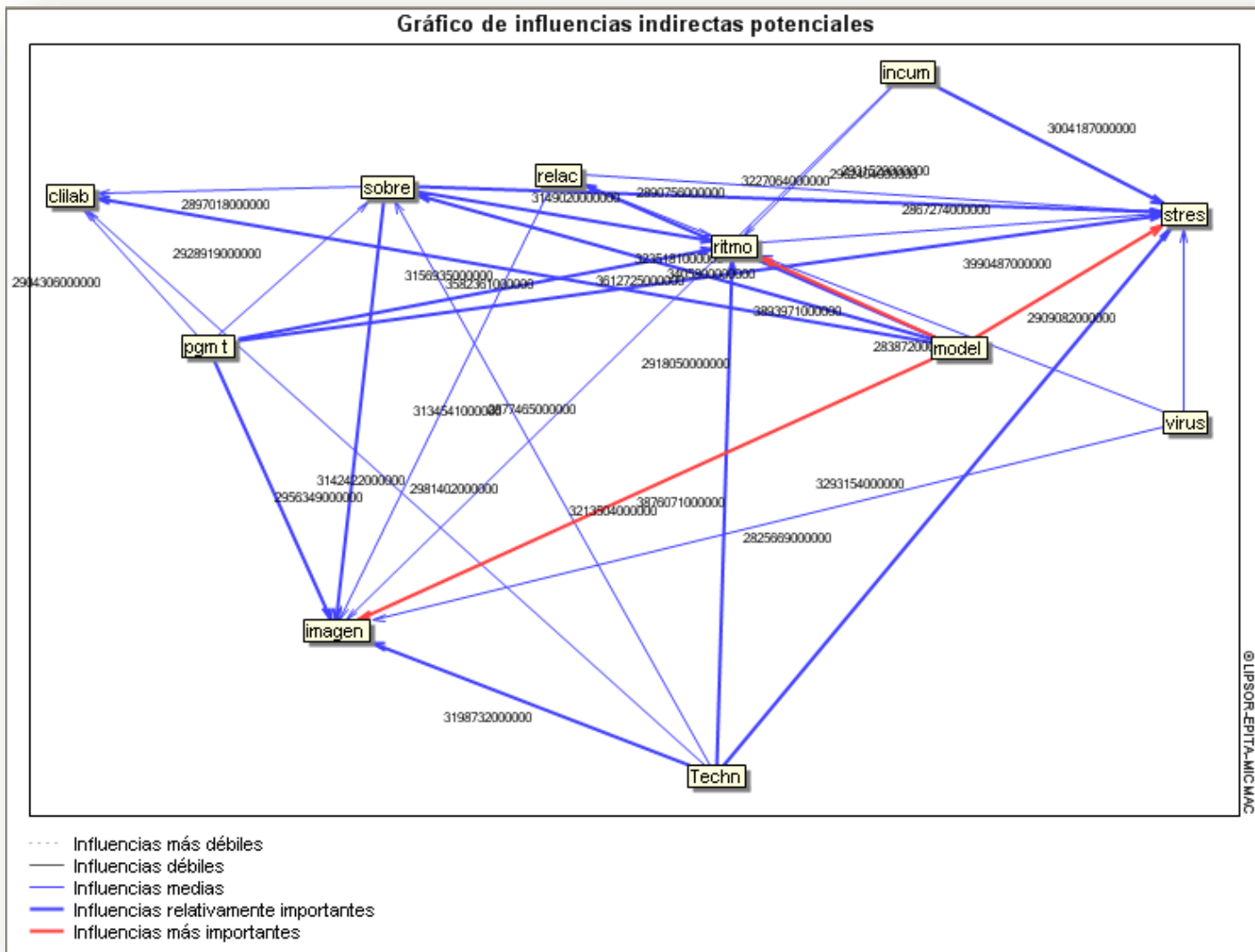
CONSTRUIMOS FUTURO



GRÁFICA DE INFLUENCIAS INDIRECTAS POTENCIALES



CONSTRUIMOS FUTURO



@LPSOR-EPTA-MIC MAC

RELACIÓN INFLUENCIA/ DEPENDENCIA DIRECTA



Universidad
Industrial de
Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

Fila	Título	Influencia directa	Título	Dependencia directa	Título	Influenc...	Título	Depend...	Título	Influencia direc
1	Techn	1494	stres	1494	Techn	1717	stres	1482	model	986
2	ritmo	1237	imagen	1134	ritmo	1103	imagen	1450	Techn	794
3	pgm t	927	ritmo	1082	sobre	1000	pgm t	1110	sobre	767
4	incum	927	pgm t	1030	pgm t	925	clilab	978	pgm t	739
5	sobre	824	clilab	927	virus	905	sobre	883	relac	712
6	virus	773	sobre	721	incum	842	ritmo	833	ritmo	657
7	relac	721	incum	670	Hacker	763	model	770	incum	657
8	model	618	liqui	618	relac	603	liqui	592	virus	657
9	ruido	515	opera	515	Cierres	582	incum	586	stres	575
10	clilab	515	model	463	ruido	544	relac	513	Cierres	575
11	stres	463	relac	360	stres	396	opera	367	opera	493
12	Cierres	463	virus	309	clilab	396	Cierres	258	hurto	493
13	Hacker	360	Cierres	206	model	219	ruido	171	clilab	438
14	hurto	154	ruido	154	opera	0	virus	0	liqui	410
15	opera	0	Hacker	154	liqui	0	Hacker	0	Hacker	356
16	liqui	0	Techn	154	tasas%	0	Techn	0	ruido	273
17	tasas%	0	tasas%	0	hurto	0	tasas%	0	tasas%	246
18	imagen	0	hurto	0	imagen	0	hurto	0	imagen	164
19	Colapso	0	Colapso	0	Colapso	0	Colapso	0	Colapso	0

CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES POR INFLUENCIA DIRECTA - INDIRECTA



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

Matriz MID

Fila	Variable
1	17 - Techn
2	5 - ritmo
3	2 - pgm t
4	10 - incum
5	6 - sobre
6	15 - virus
7	7 - relac
8	8 - model
9	1 - ruido
10	3 - cllab
11	4 - stres
12	14 - Cierres
13	16 - Hacker
14	13 - hurto
15	9 - opera
16	11 - liqui
17	12 - tasas%
18	18 - imagen
19	19 - Colapso

Matriz MII

Variable
17 - Techn
5 - ritmo
6 - sobre
2 - pgm t
15 - virus
10 - incum
16 - Hacker
7 - relac
14 - Cierres
1 - ruido
4 - stres
3 - cllab
8 - model
9 - opera
11 - liqui
12 - tasas%
13 - hurto
18 - imagen
19 - Colapso

Dos clasificaciones
 Tres clasificaciones

CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES POR DEPENDENCIA DIRECTA - INDIRECTA



Matriz MID

Fila	Variable
1	4 - stres
2	18 - imagen
3	5 - ritmo
4	2 - pgm t
5	3 - clilab
6	6 - sobre
7	10 - incum
8	11 - liqui
9	9 - opera
10	8 - model
11	7 - relac
12	15 - virus
13	14 - Cierres
14	1 - ruido
15	16 - Hacker
16	17 - Techn
17	12 - tasas%
18	13 - hurto
19	19 - Colapso

Matriz MII

Variable
4 - stres
18 - imagen
2 - pgm t
3 - clilab
6 - sobre
5 - ritmo
8 - model
11 - liqui
10 - incum
7 - relac
9 - opera
14 - Cierres
1 - ruido
15 - virus
16 - Hacker
17 - Techn
12 - tasas%
13 - hurto
19 - Colapso

Dos clasificaciones
 Tres clasificaciones
 Cerrar

CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES POR INFLUENCIA DIRECTA - POTENCIAL



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO

Matriz MID

Fila	Variable
1	4 - stres
2	18 - imagen
3	5 - ritmo
4	2 - pgm t
5	3 - cilab
6	6 - sobre
7	10 - incum
8	11 - liqui
9	9 - opera
10	8 - model
11	7 - relac
12	15 - virus
13	14 - Cierres
14	1 - ruido
15	16 - Hacker
16	17 - Techn
17	12 - tasas%
18	13 - hurto
19	19 - Colapso

Matriz MIDP

Variable
4 - stres
18 - imagen
5 - ritmo
3 - cilab
6 - sobre
2 - pgm t
7 - relac
10 - incum
8 - model
9 - opera
11 - liqui
13 - hurto
17 - Techn
14 - Cierres
1 - ruido
15 - virus
12 - tasas%
16 - Hacker
19 - Colapso

Dos clasificaciones
 Tres clasificaciones

CLASIFICACIÓN DE LAS VARIABLES POR DEPENDENCIA DIRECTA - POTENCIAL



Matriz MID

Fila	Variable
1	4 - stres
2	18 - imagen
3	5 - ritmo
4	2 - pgm t
5	3 - clilab
6	6 - sobre
7	10 - incum
8	11 - liqui
9	9 - opera
10	8 - model
11	7 - relac
12	15 - virus
13	14 - Cierres
14	1 - ruido
15	16 - Hacker
16	17 - Techn
17	12 - tasas%
18	13 - hurto
19	19 - Colapso

Matriz MIIP

Variable
4 - stres
5 - ritmo
18 - imagen
6 - sobre
3 - clilab
7 - relac
8 - model
2 - pgm t
10 - incum
9 - opera
14 - Cierres
1 - ruido
11 - liqui
17 - Techn
12 - tasas%
13 - hurto
15 - virus
16 - Hacker
19 - Colapso

Dos clasificaciones
 Tres clasificaciones

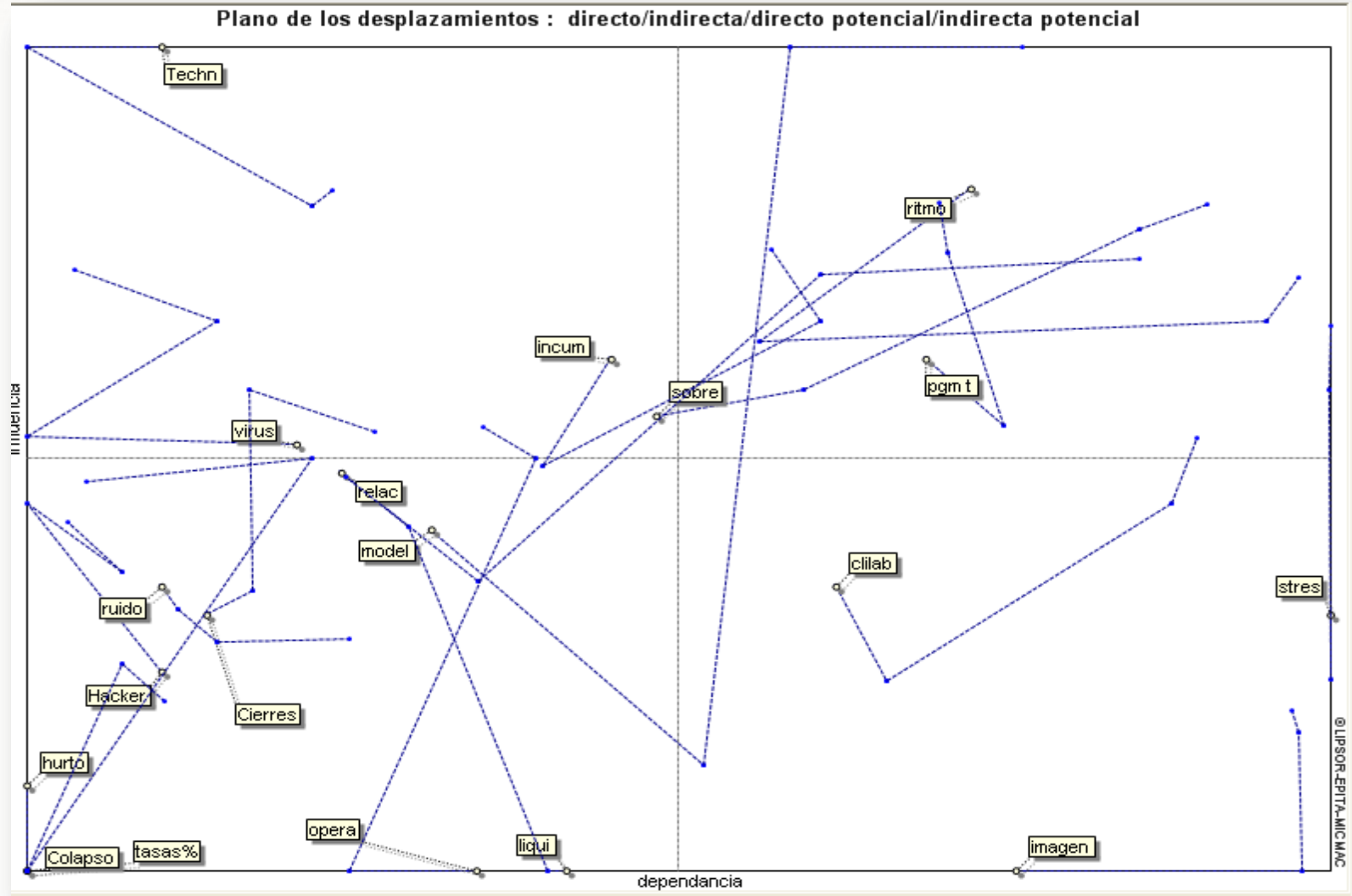
PLANO DE DESPLAZAMIENTOS



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO





Universidad
Industrial de
Santander




CONSTRUIMOS FUTURO

4. DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA



HOJA DE VIDA DE LA ESTRATEGIA



 FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		
DIVISIÓN FINANCIERA		
IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS PARA LA GESTIÓN PÚBLICA		
OBJETIVO		PRIORIDAD
Mejorar la eficiencia y la transparencia de las acciones de la División Financiera y estar a la vanguardia de las nuevas técnicas gerenciales.		3
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Calidad	Seguridad y confianza frente al riesgo, Oportunidad y eficiencia en el servicio, Imagen transparente.	Procesos de operaciones, transacciones y controles; Cumplimiento externo.
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos	Sistema de Información Financiero, Software MICMAC.	
DESCRIPCIÓN		
La Norma Colombiana de Gestión de Riesgos NTC 5254 a nivel del proceso financiero , además del adecuado mantenimiento de la norma ISO 9001:2000 y la Norma NTC GP 1000:2004 con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia, efectividad y transparencia de la gestión administrativa de la División Financiera.		
ENFOQUE		
La norma NTC 5254 proporciona una base sólida para la creación de estrategias que permitan identificar, valorar, clasificar y monitorear los riesgos.		
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES
*Proceso Financiero	*Conformación del Comité de trabajo. *Sesiones de capacitación. *Levantamiento del mapa de riesgos.	*Mapa de Riesgos.
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
*Mejora imagen institucional. *Eficiencia, eficacia, efectividad y estabilidad de las actividades del proceso financiero.	* En cursos de capacitación * Personal en horas de trabajo.	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Tres (3) años	Líder del Proceso Financiero.	Seguimiento Institucional y Profesional de Apoyo en el Proyecto de Riesgos.



HOJA DE VIDA DE LA ESTRATEGIA



FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		
DIVISIÓN FINANCIERA		
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN		
OBJETIVO		PRIORIDAD
Implementar herramientas gerenciales y tecnologías de información integradas que faciliten el manejo de la inversión y el pago a proveedores.		1
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Uso de tecnologías y sistemas de información.	Todos los atributos del modelo de la División Financiera.	Apunta a apalancar los cuatro ejes temáticos del modelo de la División Financiera.
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos	Internet, Software para desarrollo Web, Sistemas de Información Financiero.	
DESCRIPCIÓN		
Este proyecto pretende ampliar las opciones en tecnología de información con que cuenta la División, ya sea integrando el SIF con las entidades financieras y con herramientas para el manejo de la inversión o diseñando nuevas aplicaciones. Lo que se busca es agilizar la obtención de información requerida para la toma de decisiones de inversión y además, diseñar e implementar la página Web de la División como canal de comunicación que mejorará la interacción entre los actores del proceso Financiero.		
ENFOQUE		
El diseño de la página Web es algo que se logrará con relativa rapidez y solo requiere de su actualización o mantenimiento para que sea efectivo como canal de comunicación. El desarrollo de herramientas o aplicaciones tecnológicas para el manejo de la inversión integradas con entidades financieras y el SIF, es un proceso que requiere de una adecuada planificación y apoyo de la alta dirección.		
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES
*Unidades Administrativas y Académicas. *Proveedores. *Proceso Financiero. *Comunidad en general.	*Diseño página Web. *Desarrollo del Sistema de Información Financiero. *Planificación e Implementación de herramientas integradas.	*Página Web de la División. *SIF en ambiente Windows.
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
*Información más confiable, transparente y oportuna. *Mejor manejo de la inversión.	* En desarrollo de software	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Cinco (5) años.	Lider del Proceso Financiero.	Suprocesos Financieros, Proceso de Servicios Informáticos y de Telecomunicaciones.

HOJA DE VIDA DE LA ESTRATEGIA



  FICHA TÉCNICA PARA INICIATIVAS ESTRATÉGICAS		
DIVISIÓN FINANCIERA		
ELABORACIÓN Y DESARROLLO DEL PLAN DE FORMACIÓN DE LOS FUNCIONARIOS DE LA DIVISIÓN FINANCIERA		
OBJETIVO		PRIORIDAD
El plan de formación está encaminado a dotar y perfeccionar las competencias necesarias de los actores internos para conseguir los objetivos estratégicos de la División, además de ser un mecanismo de motivación para los empleados, que permita el desempeño eficaz y el desarrollo personal y profesional.		5
COMPONENTE DE LA MISIÓN	PROPUESTA DE VALOR	TEMA ESTRATÉGICO
Personal idóneo.	Todos los atributos del modelo de la División Financiera.	Apunta a apalancar los cuatro ejes temáticos del modelo de la División Financiera.
SUBPROCESOS	TECNOLOGÍA	OPCIONES TECNOLÓGICAS
Todos.	Internet, Software de Información, Microsoft Office.	Página Web de la División.
DESCRIPCIÓN		
El plan de formación debe ser en todo momento dinámico y flexible y debe permitir la inclusión de las acciones formativas precisas en cada momento aunque no estén previamente planificadas. Este plan de formación ha de ser realista y tiene que ajustarse a las exigencias y necesidades de los grupos o personas afectados por el mismo.		
ENFOQUE		
El plan de formación se elaborará con base en las necesidades de competencias laborales identificadas en el portafolio de capital humano y en las detectadas por medio de encuestas de necesidades de formación dirigidas al personal de la División. La puesta en marcha deberá ser monitoreada al igual que la eficacia de las acciones formativas, mediante evaluaciones de desempeño u otro tipo de mecanismo.		
ALCANCE	ACTIVIDADES	ENTREGABLES
Personal Administrativo del Proceso Financiero.	*Detectar necesidades de formación. *Identificar los recursos materiales y financieros disponibles. *Elaboración del cronograma de capacitación y formación. *Puesta en marcha del plan de formación.	*Plan de formación de los actores internos. *Resultados evaluación de desempeño.
BENEFICIOS	INVERSIONES REQUERIDAS	OTRAS INVERSIONES
*Motivación del personal. *Mayor productividad y mejor servicio al cliente.	*En capacitación de personal	
TIEMPO REQUERIDO	LÍDER DEL PROYECTO	ÁREAS DE APOYO AL PROYECTO
Dos (2) años	Facilitador de Calidad del Proceso Financiero	Talento Humano, y Líderes de los Suprocesos.

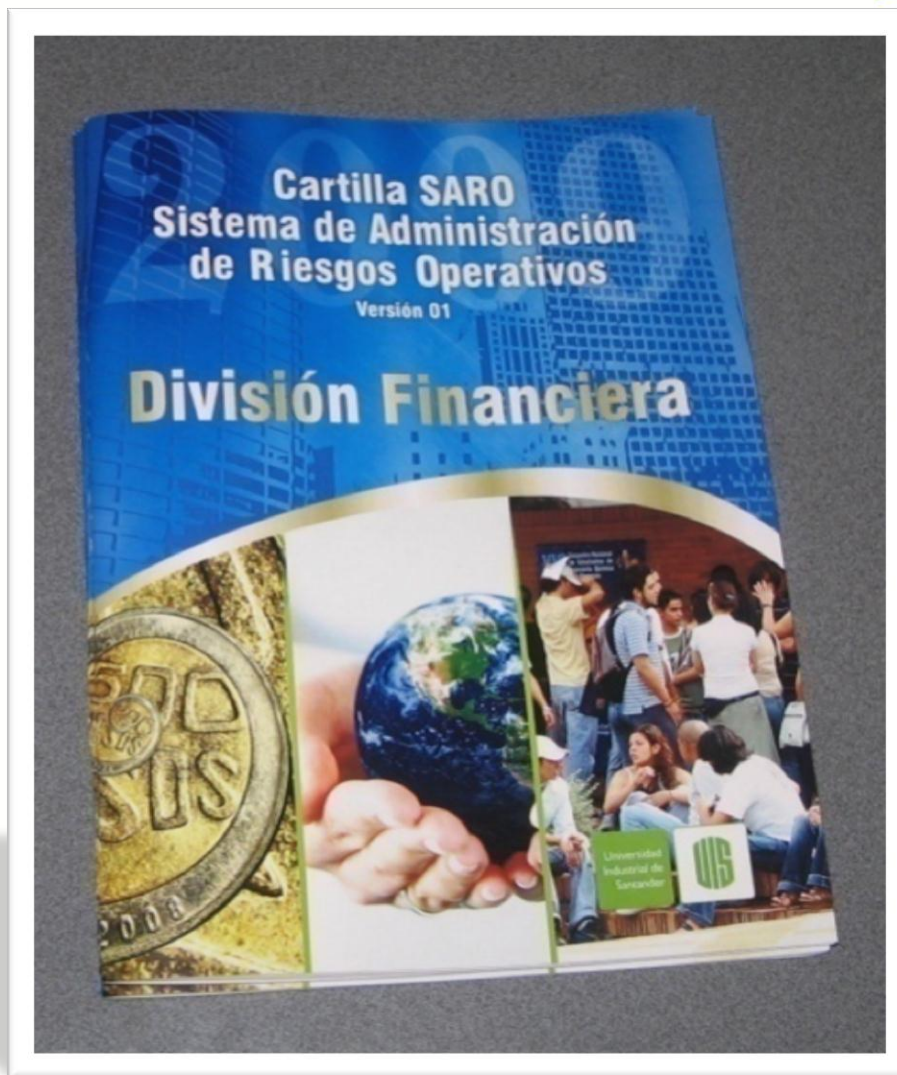
Cartilla SARO. Versión #1



Universidad
Industrial de
Santander



CONSTRUIMOS FUTURO



Socialización del Mapa Estratégico



Universidad Industrial de Santander



CONSTRUIMOS FUTURO





CONSTRUIMOS FUTURO

Folleto explicativo: describe como ingresar a la página web de la División Financiera y el contenido de la misma







GRACIAS!

www.uis.edu.co

lbecerra@uis.edu.co