



**Fortalecimiento organizacional de la Corporación de Residencias Universitarias a partir de  
los instrumentos de la Gerencia Social**

**Jose David Primo Cabeza**

ID: 000600036

**Mireya Espejo Zamora**

ID: 00073271

**Presentado a:**

Profesora: Olga Lucía Grisales Tinoco

**Especialización en Gerencia Social**

Bogotá D.C.

2019

**Índice de contenido**

Resumen.....	1
I.    Introducción .....	3
Capítulo 1 Descripción del problema .....	4
Capítulo 2 Justificación.....	5
Capítulo 3 Objetivos .....	6
3.1. Objetivo general.....	6
3.2. Objetivos específicos .....	6
Capítulo 4 Metodología .....	7
4.1. Fase del ver .....	7
4.2. Fase del juzgar .....	8
4.3. Fase del actuar.....	8
4.4. Devolución creativa .....	8
Capítulo 5 Estado del arte .....	9
5.1. Referentes .....	12
5.1.1. Residencia Galdós.....	19
5.1.2. Residencia Tietgen Kollegiet.....	20
5.1.3. Residencia UPAEP .....	20
5.2. Marco conceptual.....	21

FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL CRU	2
5.2.1. Planeación estratégica.....	21
5.2.2. Direccionamiento estratégico.....	22
5.2.3. Diagnóstico estratégico.....	23
Capítulo 6 . Perfil organizacional .....	24
6.1. Antecedentes de la organización.....	24
6.2. Dimensión arquitectónica .....	28
6.3. Objeto de la organización .....	29
6.4. Misión. ....	30
6.5. Visión.....	30
6.5.1. ¿Cómo va la visión?.....	30
6.6. Organigrama .....	32
6.5. Portafolio de servicios.....	33
6.6. Actividad económica .....	33
6.7. Dimensión social.....	37
Capítulo 7 Instrumentos .....	38
7.1. Informes de la Dirección Ejecutiva.....	38
7.2. Muestra y recolección de la información.....	40
7.2.1. Análisis de encuesta colaboradores. ....	41
7.3. Análisis interno .....	50
7.4. Análisis externo .....	51

Capítulo 8 . Conclusiones y recomendaciones .....	53
8.2.1. Misión. ....	55
8.2.2. Visión.....	55
Referencias.....	57
Anexos .....	61
Anexo 1. Entrevista colaboradores. ....	61
Anexo 2. Análisis DOFA .....	63
Anexo 3. Estrategias .....	64
Anexo 4. Cuadro de mando integral. ....	66

**Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Ubicación geográfica de la Corporación. .... 28

Ilustración 2. Organigrama ..... 32

**Índice de tablas**

Tabla 1 Cuadro comparativo Residencias Manizales - CRU.....	13
Tabla 2 Semáforo de visión .....	30
Tabla 3. Convenios con la Universidad Nacional de Colombia. ....	34
Tabla 4 Informes de gestión.....	38
Tabla 5 Análisis DOFA .....	50

## Resumen

El presente proyecto se orientó hacia el fortalecimiento de los procesos organizacionales de la Corporación de Residencias Universitarias a partir de la planeación estratégica como un instrumento de gerencia social. Por lo tanto, se generó un plan de direccionamiento estratégico con el fin de evaluar el progreso de la gestión institucional que permitiera unir fortalezas financieras y comerciales con las oportunidades del mercado para lograr el cumplimiento de los objetivos misionales de la institución.

La planeación estratégica aplicada permite que la organización obtenga una ventaja competitiva en el campo del mercado, asegure su sostenibilidad, redireccione su gestión sobre los procesos significativos y, posibilite su crecimiento y dinamismo. Como estrategia metodológica se empleó la encuesta y la consulta de documentos de alta gerencia para definir el contexto y formular un plan estratégico. Todo ello se efectuó con un análisis cualitativo.

El proyecto permitió articular la gestión de la Dirección Ejecutiva con los lineamientos de la Junta Directiva institucional. Esto dio como resultado la formulación del primer plan estratégico de la Corporación, que se realizó utilizando el método de la praxeología, generadora de nuevos conocimientos y experiencias.

**Palabras claves:** Corporación, gerencia social, planeación estratégica.

## Abstract

This project was directed towards the strengthening of the organizational processes of the Corporación de Residencias Universitarias and it is based on strategic planning as an instrument of social management. Therefore, a strategic management plan was created to evaluate the progress of institutional management. This plan may combine financial and commercial strengths with the market opportunities to achieve the objectives established in the mission of the institution.

The strategic planning applied allows the organization to obtain a competitive advantage in the field of the market, assures its sustainability, redirects its management over the significant processes and, affords its growth and dynamism. As a methodological strategy, the survey and consultation of top management documents were used to define the context and formulated a strategic plan. That all were done with a qualitative analysis.

The project allowed to articulate the management of the Executive Directorate with the guidelines of the Institutional Board of Directors. This resulted in the formulation of the first strategic plan of the Corporation, which was carried out using the method of praxeology, generating new knowledge and experiences.

**Keywords:** Corporation, social management, strategic planning.



## **I. Introducción**

El presente trabajo recopila los resultados del proyecto de gerencia social, realizado en el marco de la especialización y aplicado a una organización de carácter social ubicada en la ciudad de Bogotá, el cual se orienta hacia el fortalecimiento de sus procesos organizacionales. Por ello, se pretende generar un plan de direccionamiento estratégico desde la gerencia para la Corporación de Residencias Universitarias, como aporte para su mejoramiento continuo y su sostenibilidad a través del tiempo.

Inicialmente, se contextualiza la institución y la pertinencia de realizar un proyecto de fortalecimiento organizacional; posteriormente, se formula el plan de direccionamiento estratégico; y finalmente, se elaboran algunas conclusiones y recomendaciones para el fortalecimiento de dicha institución.

En cuanto a la metodología, el proyecto será abordado desde el análisis cualitativo y teniendo en cuenta el enfoque praxeológico. En la aplicación de herramientas, se enfocará desde la planeación estratégica.

## Capítulo 1 **Descripción del problema**

La Corporación de Residencias Universitarias es una organización social que brinda alojamiento a estudiantes universitarios de pregrado en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica mientras adelantan sus estudios de educación superior en la ciudad de Bogotá. Desde su creación en 1958, ha apoyado a cerca de seis mil estudiantes de distintas regiones del país que deben migrar desde sus territorios de origen para acceder a la oferta educativa, la cual se ha concentrado en las grandes ciudades, tales como: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla; este, entre otros factores, conlleva a que el estudiante deba asumir sus gastos de manutención.

De acuerdo con un diagnóstico realizado a la Corporación, esta se ha dedicado a ofrecer el servicio respondiendo al requerimiento del corto plazo, lo que la ha llevado a períodos de crisis económica y social, según los informes analizados. A partir del análisis, se identificó una falta de direccionamiento estratégico que permita el posicionamiento de la organización y el cumplimiento de sus objetivos a mediano y largo plazo, así como la sistematización de la experiencia y la puesta en marcha de sistemas de información.

Paralelo a esto, la Corporación se encuentra en un proceso de mejoramiento en su infraestructura y tiene como objetivo a largo plazo la ampliación de cupos estudiantiles y la realización de su primer sistema de gestión integral. De acuerdo con lo anterior, el objetivo es formular el plan de direccionamiento estratégico, y elaborar recomendaciones para el mejoramiento y funcionamiento de la organización a partir de la planeación estratégica como instrumento de la gerencia social.

## Capítulo 2 **Justificación.**

La educación es un derecho fundamental que se convierte en elemento aglutinador del Estado y, por lo tanto, merece atención pública. Colombia es un Estado social de derecho, según la Constitución, pero este no es un motivo suficiente para suponer que la educación ha dejado de ser significativa en la construcción de nación.; por el contrario, actualmente esta constituye un elemento de discriminación social cuando es necesario organizarla y reconocer la pluralidad de actores que intervienen en la sociedad y las particularidades de cada territorio.

Mato (2018) afirma que “resulta relevante la existencia de una importante brecha entre los derechos consagrados y su aplicación y expresión en políticas públicas concretas: sostenidas por presupuestos apropiados para su puesta en práctica.” (p. 75).

Teniendo en cuenta esa afirmación, al ser la educación del orden de los derechos y de incidencia en lo público, es necesario repensarla desde los diversos actores del Estado, esto es, desde la sociedad civil, las organizaciones sociales y el gobierno, de tal modo que sea posible el cierre definitivo de las brechas sociales históricamente evidenciadas en el país.

La Corporación de Residencias Universitarias, como organización social, no cuenta con un análisis de tipo organizacional que permita medir su gestión e impacto en el servicio de alojamiento estudiantil universitario; por tanto, es importante determinar el impacto de su estrategia organizacional a favor de la educación en Colombia.

Desde la gerencia social, formular el plan de estratégico de la Corporación constituye el primer aporte para su fortalecimiento y sostenibilidad en el tiempo, pues al no contar con una misión, visión, objetivos, principios corporativos, y estrategias definidas, la organización no enfoca su gestión sobre los procesos significativos y no dirige sus esfuerzos sobre lineamientos específicos que le permitan crecer y dinamizar su labor.

Por otra parte, la ausencia de un plan estratégico debilita la gestión de los procesos y no permite la continuidad de proyectos y programas debido a la inexistencia de un seguimiento, evaluación y mejora de los mismos, así como a la falta de herramientas de medición que permitan conocer el impacto y el nivel de satisfacción de sus estudiantes.

## Capítulo 3 **Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

- Fortalecer organizacionalmente la Corporación de Residencias Universitarias a partir de los instrumentos de la Gerencia Social.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Definir cuál fue el contexto social, económico y político de Colombia cuando se gestó la consolidación de la Corporación.
- Identificar desde la Gerencia Social estrategias que permitan el fortalecimiento de la institución.

- Formular un plan estratégico de gestión en la Corporación de Residencias Universitarias.

## Capítulo 4 Metodología

La orientación metodológica del presente proyecto comprende el enfoque praxeológico, el cual se estructura en cuatro fases en las que está definido el método y tipo de estudio realizado, las fuentes de información, la técnica de recolección de información, los instrumentos y las variables que permiten analizar la estrategia de la Corporación de Residencias Universitarias (en adelante CRU) para formular un plan estratégico que la fortalezca.

De acuerdo con Alonso (2018), la praxeología

Implica la capacidad de partir de las realidades concretas, analizar y volver a la práctica con respecto a los discursos y los programas, de una manera sistemática, con una metodología de continua reflexión crítica sobre los resultados de la acción. Es un continuo ver, analizar, actuar y devolver creativamente el resultado de esta acción, para iniciar una transformación a partir de la realidad desde un nivel cada vez más alto, perfeccionado y complejo. (p. 93).

### 4.1. Fase del ver

En este apartado se exploraron documentos relacionados con el objeto misional de la organización, estatutos, reglamento interno, manual de convivencia, manual de procedimientos,

página web, informes de gestión, contratos con la Universidad Nacional, entre otros, que permitieron un acercamiento a la estrategia de la Corporación de Residencias Universitarias para comprender su problemática.

#### **4.2. Fase del juzgar**

En esta fase se elaboran los antecedentes del proyecto; así mismo, se eligieron los conceptos que llevarían a comprender la problemática y la perspectiva teórica para analizar la organización: planes de retención, planeación estratégica, sistema de gestión de calidad, redes y alianzas, y desarrollo social.

#### **4.3. Fase del actuar**

A partir de la implementación de los instrumentos de la gerencia social, se realizará un diagnóstico de la Corporación que permitirá examinar su entorno organizacional, con el fin de elaborar un plan estratégico que promueva su quehacer misional, además de favorecer su sostenibilidad y desarrollo.

#### **4.4. Devolución creativa**

Al proponer los instrumentos de análisis para la organización se busca desplegar estrategias de intervención que fortalezcan los procesos organizacionales.

## Capítulo 5 Estado del arte

A continuación, se abordan los estudios realizados a partir de los planes de retención en Colombia y América Latina, así como en organizaciones sociales nacionales e internacionales que prestan el servicio de alojamiento.

Los planes de retención son todas aquellas iniciativas, programas o servicios que las instituciones de educación superior brindan a los estudiantes para que su proceso de formación universitaria sea exitoso, pese al contexto del que provenga. Estos planes de retención deben asegurar la permanencia del estudiante en la institución y, por lo tanto, el acceso con equidad a la educación.

De acuerdo con Pineda y Pedraza (2009), los programas de retención deben concebirse desde cinco aspectos: servicios estudiantiles, ayuda financiera, servicios académicos, currículo y la admisión. Estos programas fortalecen la integración académica y social entre estudiantes y docentes y, además, reducen las inequidades existentes.

Estas inequidades, existentes en Colombia, vienen dadas por la calidad de la educación recibida en los colegios, los recursos económicos del núcleo familiar, la oferta educativa universitaria en las ciudades, las redes de apoyo social con las que cuenta el estudiante al momento de su movilidad académica y habilidades sociales, entre otros factores.

Para Gorostiaga y Cambours (2014), América Latina no ha abordado con criterio investigativo el problema de la deserción estudiantil y sus efectos en el desarrollo social. Las variables que han justificado el riesgo en la permanencia se asocian a factores financieros, así

como a la integración académica y social que se pueda generar en las instituciones, esta última tiene la responsabilidad de proveer dichos mecanismos. Los programas de retención deben particularizar el contexto de los estudiantes, así como los recursos financieros, y una planificación basada en investigación. Estos programas incluyen acciones afirmativas con grupos de interés, universidades interculturales, apoyos para el alojamiento estudiantil, alimentación, transporte, becas y apoyo económico. Dichas estrategias deben ser el resultado de un vínculo político e institucional a fin de democratizar la educación en contextos donde las brechas sociales son evidentes, incluyendo la revisión de los diseños curriculares y su impacto en los estudiantes.

La educación superior debe valerse de los cambios sociodemográficos al que está asistiendo el siglo XXI, tales como el incremento de los grupos etarios, los desequilibrios sociales y económicos del campo y la ciudad, la equidad de género y los grupos étnicos. Además, debe pensarse la inversión en educación como aquella que asegura la rentabilidad social y promueve la articulación de los países en desarrollo con las dinámicas internacionales de economías desarrolladas; lo cual se debe entre otras cosas a la desigualdad económica, la inversión en la investigación, y al acceso y producción del conocimiento.

Entender la desigualdad económica es revisar los problemas endémicos de las poblaciones menos favorecidas, a través de procesos de admisión consecuentes con la motivación y capacidades particulares, lo cual generará un conocimiento especializado y la formación de líder con currículos flexibles y adaptados a las demandas del contexto, combinado con la reducción de los costos de matrícula y el apoyo a los gastos que genera el ser estudiante (alojamiento, alimentación, transporte, entre otros).



Consideremos a América Latina, en su conjunto, como una vasta región con altos niveles de desigualdad y brechas sociales. Al mismo tiempo, la financiación de la educación y de programas son insuficientes e ineficientes para erradicar la pobreza y las brechas sociales. Esta región se ha ido alejando paulatinamente de las dinámicas económicas y sociales internacionales en materia de equidad y no ha abordado la educación superior como un bien de interés común y universal, lo cual, según Didriksson (2012), ha desdibujado el papel de la educación pública como mecanismo de cohesión nacional.

La atención al problema de la educación radica, como se mencionó anteriormente, en la disminución de la inversión pública de recursos, los bajos ingresos, la atención a las comunidades étnicas y a la calidad de la educación medida en términos geográficos. Mato (2018) afirma que “resulta relevante la existencia de una importante brecha entre los derechos consagrados y su aplicación y expresión en políticas públicas concretas: sostenidas por presupuestos apropiados para su puesta en práctica”. (p. 75).

Es necesario que tanto el gobierno como las instituciones de educación superior apuesten significativamente por los programas de retención, de manera que se construya un marco de acción alrededor de la garantía del acceso a la educación como derecho. Dicho de otro modo, se deben identificar los factores que inciden en la deserción de los estudiantes y disminuir este riesgo; de modo que garantizar el acceso no solamente se refiere al ingreso o admisión y de la concesión de una beca o crédito, sino a políticas definidas para contrarrestar las inequidades existentes que no son más que las esgrimidas por la educación - acciones desarrolladas para la retención estudiantil. La retención o, en otras palabras, programas que reduzcan la deserción,

tiene que ser entendida como un problema multidimensional que requiere ser atendida no sólo por el Ministerio de Educación Nacional, sino también por las instituciones de educación superior, la sociedad civil y las organizaciones sociales. Es en esa multidimensionalidad donde se encuentran factores asociados con lo académico: orientación vocacional, tránsito entre educación media y superior; factores socioeconómicos: apoyos de sostenimiento, beca; factores institucionales: diversificación del bienestar, y seguimiento del presupuesto; factores psicosociales: salud mental, consumo de SPA, violencia, etc., contexto familiar y universitario. Todo ello para que su proceso de adaptación y culminación de la carrera sea exitoso.

### **5.1. Referentes**

El objetivo es identificar organizaciones sociales internacionales y nacionales que prestan el servicio de alojamiento a estudiantes universitarios, para ello se revisaron diferentes documentos, programas universitarios y ofertas internacionales. Sin embargo, pese a que el alojamiento tiene gran demanda en las comunidades universitarias, por los estudiantes foráneos que los utilizan, no se identifican instituciones de carácter social que promuevan este tipo de servicios como programas de retención.

A pesar de lo anterior, se reconocieron universidades que dentro de su oferta institucional permiten a sus estudiantes, a través de convocatorias, ingresar al apoyo de alojamiento; es el caso de la Universidad Nacional de Colombia en sus sedes de presencia nacional como Manizales y Medellín, la primera cuenta con un programa de alojamiento bajo administración directa, y la segunda cuenta con un tercero que administra el servicio en edificaciones cercanas al campus universitario.

Tabla 1 Cuadro comparativo Residencias Manizales - CRU

ITEM	BOGOTA	MANIZALES										
CUPOS TOTALES	315	Aproximadamente 159										
EDIFICACIONES	Un edificio en el Centro Urbano Antonio Nariño propiedad de la Corporación de Residencias Universitarias	Siete (7) casas arrendadas más Un (1) edificio en el campus de Palogrande										
ADMINISTRACION	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva (Acuerdo 001 de 2016)	La Dirección de Bienestar de sede										
	128 apartamentos (SOLTERAS, SOLTEROS, CASADOS-UNIÓN LIBRE y MADRES SOLTERAS	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="1000 1392 1190 1486">R.G</td> <td data-bbox="1190 1392 1377 1486">68</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1000 1486 1190 1581">C. Torres</td> <td data-bbox="1190 1486 1377 1581">13</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1000 1581 1190 1675">J. A. Galán</td> <td data-bbox="1190 1581 1377 1675">14</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1000 1675 1190 1770">P. Vásquez</td> <td data-bbox="1190 1675 1377 1770">11</td> </tr> <tr> <td data-bbox="1000 1770 1190 1864">J. E. Gaitán</td> <td data-bbox="1190 1770 1377 1864">10</td> </tr> </table>	R.G	68	C. Torres	13	J. A. Galán	14	P. Vásquez	11	J. E. Gaitán	10
R.G	68											
C. Torres	13											
J. A. Galán	14											
P. Vásquez	11											
J. E. Gaitán	10											

CUPOS POR EDIFICACION		M. Beltrán	7
		M. Cano	14
		A. Santos	22
ESPACIOS COMUNALES	Auditorio Biblioteca Proyecto alimentario Hall primer piso Parque y canchas Zonas verdes	Salas de T.V Cocinas Pacios de Ropas Salas de computadores	
DOTACION POR RESIDENTE	Cama Escritorio Silla Closet	Cama Nochero Escritorio Silla Closet	
DOTACION COLECTIVA	Lavadoras Computadores	Nevera Lavadoras Algunas T.V Computadores	

	Internet- Sala de televisión	Algunos muebles (salas, comedores, mesas)
COSTO POR ESTUDIANTE MES	\$204.200	\$150.000 (arrendamiento, servicios públicos, mantenimiento)
VALOR PAGADO POR EL ESTUDIANTE	Apoyado por la Universidad: \$0  Sin apoyo: \$204.200	\$90.000 Al inicio de su proceso de adjudicación a la casa
PROTOCOLO DE ADMISIÓN	Análisis y estudio de Comité de admisiones de la CRU  Se realiza entrevista y definición del perfil socioeconómico por parte de la trabajadora social.	Solicitud mediante formato y cumplimiento de lo establecido en el Acuerdo 004 de 2014  Encuesta socioeconómica que arroja puntaje específico. La trabajadora social selecciona de acuerdo a entrevista y puntaje de la encuesta.  Periodo de prueba de un semestre, luego evaluación de convivencia, situación

		socioeconómica y rendimiento académico.  Adjudicación por el comité de Bienestar
CONDICIONES DE INGRESO	Prioridad estudiantes provenientes de provincia.  Sin embargo, actualmente se atiende de acuerdo con lo arrojado por los resultados de la convocatoria realizada en la Universidad Nacional a través del Sistema de Información de Bienestar Universitario SIBU y lo contemplado en la normatividad de la institución.	Estudiantes de fuera de la ciudad.

<p>CONDICIONES DE PERMANENCIA</p>	<p>Estudiante activo de pregrado</p> <p>Universidad Nacional de Colombia.</p> <p>No haber sido sancionado por la Universidad en el último año.</p> <p>Tener un número de matrículas inferior al establecido en el plan de estudios de su carrera.</p> <p>Situación socioeconómica que lo amerite.</p> <p>Carga mínima.</p> <p>Promedio igual o superior a 3.0 en los dos últimos semestres.</p> <p>Cumplir los requisitos para permanencia en el apoyo Ac.04 de 2014.</p>	<p>Para renovación semestral se debe evaluar: desempeño académico, situación socioeconómica y estado de salud. (Solo se evalúa los dos primeros aspectos y lo hace la trabajadora social).</p> <p>Cumplir las condiciones establecidas en el manual de convivencia de la casa respectiva.</p>
-----------------------------------	---	---

MANUALES INTERNOS	Acuerdo 001 de 2017- Reglamento Interno.  Manual de convivencia 2019.	Manuales de convivencia de cada casa realizados por los residentes autónomamente.
MANTENIMIENTO	Solicitud realizada en la administración.	La sección de mantenimiento de la Universidad Nacional realiza el respectivo proceso.
ASEO	Administración de la Corporación	Turnos por estudiantes para zonas comunes y baños (la U. entrega el material).
VISITANTES	Regulada por la Resolución 014 de 2015	El interesado solicita a la junta de la casa (plazo máximo 4 días).

Por otro lado, en la ciudad de Bogotá, hay una población estudiantil que asciende a los 2.455.737 universitaria matriculada en el año 2017 (MEN, 2018), al tiempo que se registra un masivo crecimiento de los alojamientos universitarios a través de las casas con cupos universitarios. De acuerdo con la Secretaría Distrital de Salud (2017), estas presentan hacinamiento al no cumplir con el área ni los equipamientos necesarios. Estos cupos, son habitaciones adaptadas para generar un lucro y no brindan los servicios complementarios indispensables para que la estadía del estudiante contribuya a su desarrollo académico;



localidades como Teusaquillo y Chapinero registran los más altos índices de ubicación de centros de estudios universitarios; la primera cuenta con treinta y tres universidades y nueve instituciones universitarias; la segunda tiene treinta nueve según el diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2003); por lo tanto, la oferta de alojamiento es alta en estos sectores de la ciudad si se tiene en cuenta a los estudiantes que provienen de otras regiones.

Otro ejemplo son organizaciones con ánimo de lucro, como es el caso de City U, un complejo de tres torres destinados para vivienda universitaria ubicada en el centro de la ciudad de Bogotá; este proyecto hace parte de la promotora convivienda y la constructora QBO “dedicada al desarrollo de proyectos inmobiliarios de vivienda, comercio y de uso mixto, en donde la creatividad, el urbanismo y el diseño son parte fundamental de nuestra esencia” (QBO, 2019) .

Finalmente, se evidenciaron referentes internacionales de vivienda universitarias, entre los que se resaltan: Residencia Galdós, Tietgen Kollegiet y UPAEP.

#### 5.1.1. Residencia Galdós

Es una residencia mixta, cuenta con 370 plazas y se encuentra ubicada en la ciudad de Madrid- España. Dentro de su oferta de servicios se encuentran habitaciones dobles, individuales, áticos con terraza y zonas comunes para estudiar y pasar el tiempo libre. Además, el servicio alimentario está incluido en la pensión mensual que oscila entre 1170 y 1695 euros más IVA, esto es, entre 4.500.000 y 6.500.000 pesos colombianos, respectivamente. Esta residencia pertenece a la empresa NEXO dedicada a ofrecer alojamiento a estudiantes en diferentes ciudades de España.

Las solicitudes de admisión pueden ser realizadas desde la página web, a través de la cual el estudiante puede seleccionar la acomodación deseada.

#### 5.1.2. Residencia Tietgen Kollegiet

Es una construcción realizada en 2006, auspiciada por la fundación Nordea, con una destinación para cuatrocientos estudiantes en la ciudad de Copenhague en Dinamarca. Las zonas comunes tales como áreas de entretenimiento, estudio, cocinas y demás, se encuentran ubicadas en la primera planta del edificio. La admisión va dirigida a jóvenes menores de treinta años con un promedio mínimo de siete; las solicitudes son evaluadas por un comité de recomendación integrado por estudiantes y personal administrativo, estas pueden ser hechas por estudiantes nacionales e internacionales admitidos a los programas certificados por el gobierno danés.

#### 5.1.3. Residencia UPAEP

Es una residencia mixta, ubicada en San Matías, Puebla- México, ofrece alojamiento para dos períodos del año o cuenta con un hospedaje temporal. Dentro de la oferta de servicios se encuentra el Acompañamiento en la inmersión a la universidad, zonas comunes para estudio, esparcimiento y cocina, entre otros. La admisión se realiza directamente desde la página web, donde además se encuentran las tarifas.

## 5.2. Marco conceptual

En aras de la formulación del plan estratégico de la Corporación, la investigación documental ha posibilitado identificar una serie de conceptos claves que aportan a la base teórica desde la cual se sitúa la organización.

### 5.2.1. Planeación estratégica

Diversas son las fuentes y autores que tratan la definición de planeación estratégica, sin embargo, para la aplicación de la organización definiremos la planeación como el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de planeación y estrategia están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Sallenave, 1985, p. 42). De acuerdo con Sallenave, la planeación responde a un proceso que involucra el presente y el futuro de una organización; por su parte, sugiere un conjunto de conceptos y herramientas que el dirigente debe conocer.

Por otra parte, (Armijo, 2009) sostiene que “la planeación o es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones entorno al quehacer [...] para adecuarse a los cambios y a las demandas” (p. 5). Por lo tanto, la planificación estratégica es un proceso sistemático organizado de mejoramiento continuo que garantiza el cumplimiento de los objetivos y estrategias definidas por la alta dirección.

Por su parte, Prieto (2012) define la estrategia como “el marco de referencia en el que se basan las decisiones que determinan la naturaleza y el rumbo de una organización”. Dicho marco debe atender a la razón de ser de la empresa, por esta razón, el gerente se convierte en arquitecto de la estrategia.

Para Serna (2014), “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa” (p. 55). Asimismo, define al gerente como el estratega que tiene la capacidad para tomar las decisiones relacionadas con el desempeño de esta; el pensar estratégicamente no solo debe involucrar la alta dirección sino ser un proceso participativo en el que se incluya a los colaboradores.

### 5.2.2. Direccionamiento estratégico

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. El primero son los valores o normas que orientan la vida y la cultura organizacional; la segunda señala el rumbo, le proporciona el propósito a la organización, es la que provee un marco de acción para el futuro; y la última es la formulación del propósito, expresa la razón de ser de la empresa y es ella quien la distingue de otras organizaciones. En contraste, encontramos el objetivo o mega, que es el propósito superior que una organización desea alcanzar, “deben ser medibles y por lo tanto facilitar y propiciar el seguimiento riguroso y disciplinado de sus logros” (Serna, 2014, p. 63).

### 5.2.3. Diagnóstico estratégico

De acuerdo con Serna (2014), el diagnóstico estratégico es el marco de referencia para analizar la situación actual de la compañía y responde a las preguntas ¿Dónde estábamos? y ¿Dónde estamos hoy?; para ello es necesario identificar las oportunidades y amenazas del medio, al igual que las fortalezas y debilidades internas de la organización. “El diagnóstico estratégico incluye, por tanto, la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas” (p. 64).

Al respecto (Riascos, 2011) sostiene que:

El diagnóstico de la organización debe realizarse desde el punto de vista externo e interno. Externamente revisando aspectos del macroentorno como las diferentes fuerzas que influyen en la organización, esto es, las fuerzas económicas, sociales, tecnológicas, ambientales, demográficas, culturales, políticas, etc.; y las fuerzas competitivas propuestas por Michael Porter como la rivalidad de la competencia y el poder de la negociación de los clientes. Internamente se debe hacer un diagnóstico, empleando diferentes metodologías como la cadena de valor (Riascos, 2011, p. 37).

## Capítulo 6 . Perfil organizacional

En cuanto a la organización social, objeto al que hace referencia el presente estudio, a continuación, se identifica el perfil organizacional:

### 6.1. Antecedentes de la organización

La Corporación de Residencias Universitarias responde a un proceso histórico fruto de una movilización estudiantil que se gestó en la década del cincuenta del siglo pasado, movimiento que se declaró en huelga y en oposición por la crisis política, económica y social que atravesaba el país durante el gobierno del general Rojas Pinilla.

Posterior al 10 de mayo de 1957- caída del gobierno de Rojas P., surgieron los comités pro-casa universitaria del estudiante y pro-monumento del estudiante, que luego se fusionarían y darían lugar a la CRU. Una causa fundamental para la caída del General Rojas Pinilla tiene que ver con la gran movilización urbana que tuvo origen en Bogotá y Cali, y que tuvo estuvo liderada por estudiantes universitarios con paros de tipo patronal y cierres del comercio. Esto condujo al dictador a entregar el poder. (Becerra, 2007, p. 9).

Según Quiroz (2002), “En 1959 el movimiento estudiantil y el gobierno formado por el presidente Alberto Lleras Camargo vivía su mejor momento, un momento marcado por el recuerdo de la dictadura de antaño contra la cual confluyeron estudiantes y políticos” (p. 141).

Como reconocimiento a la participación de estudiantes universitarios en el movimiento citado anteriormente, el Congreso de la Republica y el presidente Lleras Camargo promulgaron la Ley 45 del 22 de agosto de 1959, donde además otorgaban un Monumento a los Estudiantes: “por el cual se ordena una cesión a la Corporación de Residencias Universitarias y se conceden autorizaciones al Gobierno Nacional, en caminados a procurar vivienda económica a los estudiantes universitarios”; además, se reconoce a la CRU como institución administradora del Monumento: “La Residencia Universitaria se establecerá como monumento a los estudiantes de todos los tiempos que han luchado por la libertad de Colombia” (Ley 45 de 1959).

Finalmente, cabe mencionar que la CRU fue fundada por la élite política de ese momento, Berta Puga de Lleras (esposa del presidente Alberto Lleras), Emilio Urrea Delgado (Alcalde de Bogotá), Carlos Ortiz Restrepo (sacerdote jesuita, miembro fundador de la federación de colegios católicos, ex rector de la Universidad Javeriana y colegio San Bartolomé y Jaime Posada Díaz (Político liberal, miembro fundador de la Asociación Colombiana de Universidades y de la Universidad de América), como institución que **perseguía fines de beneficencia**.

De acuerdo con la Ley 45 (1959), el Gobierno Nacional adquirió del Instituto de Crédito Territorial, los edificios o bloques C-1 y C-2 del Centro Urbano Antonio Nariño en Bogotá y el terreno donde están edificados.

En el artículo 4 de la ley objeto de estudio, la destinación del edificio quedó bajo condición resolutoria de dominio, esto es, destino exclusivo para residencias universitarias; en caso contrario, el bien inmueble será retornado a la Nación. Asimismo, se estipuló que las residencias

universitarias serían preferiblemente para “estudiantes universitarios que demuestren incapacidad económica personal o la de sus padres para cubrir sus necesidades de vivienda”.

Para 1960, la CRU inició sus labores de prestación de servicio de residencias a diferentes universidades de la ciudad de Bogotá, incluida la Universidad Nacional de Colombia. En 1975, se celebró el contrato 112 entre la Corporación y la Universidad Nacional, el cual cedió el uso y goce del inmueble bajo comodato.

Como se destaca en su acta de fundación, la Corporación perseguía fines de beneficencia. Esta visión podemos traducirla en una responsabilidad filantrópica que, según Cancino y Morales (2008), son contribuciones voluntarias a la sociedad; de igual forma, la naturaleza de su constitución como entidad sin ánimo de lucro evidencia el tratamiento de su diseño original. De acuerdo con el Consejo de Estado (1989):

El beneficio que persigue no es económico, sino físico, intelectual, moral, etc. Los excedentes económicos que se obtengan deben dedicarse al mejoramiento de las condiciones de funcionamiento de la Corporación y para el logro de la finalidad que la pluralidad de voluntades [...].

De acuerdo con Cancino y Morales (citados por Lantos, 2001), uno de los focos de compromiso de recurso en actividades de responsabilidad social es una *visión de empresa al servicio de la comunidad* y “corresponde a una visión altruista donde la empresa debe usar sus recursos de la manera más eficiente con el fin de generar bienestar en la sociedad” (p, 14).

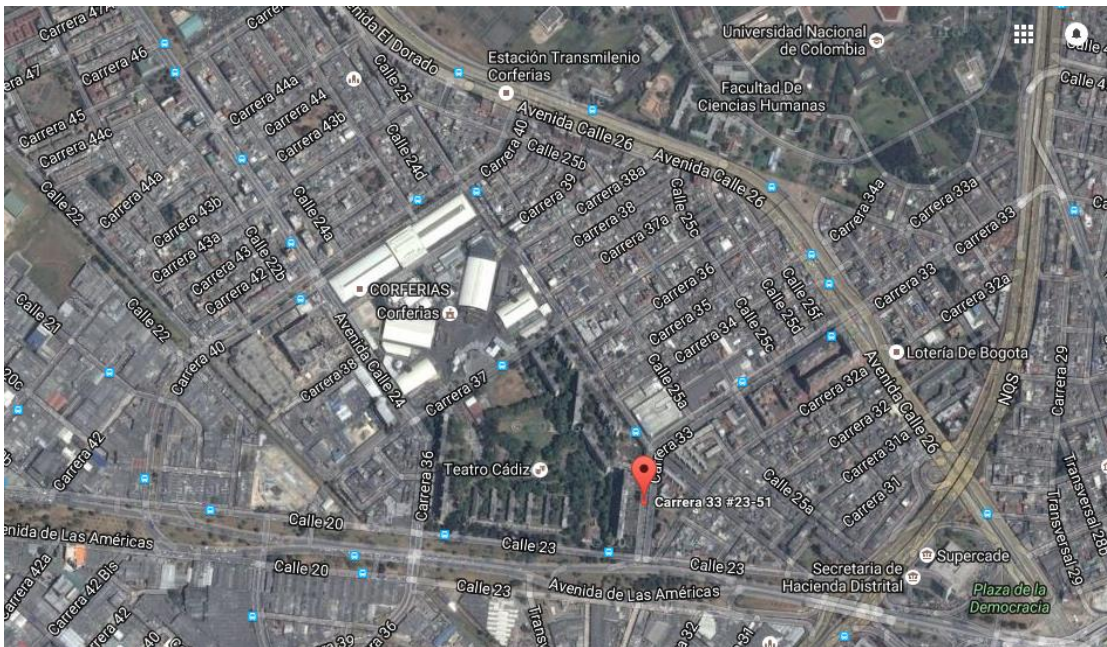


Bienestar que vuelca la Corporación hacia estudiantes universitarios de escasos recursos provenientes de territorios con altas vulnerabilidades sociales y económicas.

## 6.2. Dimensión arquitectónica

La CRU se encuentra ubicada en la localidad de Teusaquillo- Bogotá, UPZ 107, en el Centro Urbano Antonio Nariño-CUAN, bloques C1 y C2.

*Ilustración 1. Ubicación geográfica de la Corporación.*



*Fuente: Google Maps / Bogotá. (Consultado el 25 de febrero de 2019).*

El CUAN nació como una propuesta de vivienda para la clase media, profesionales jóvenes y empleados públicos. Se convirtió en el primer ensayo de vivienda multifamiliar de grandes proporciones que concibió los conceptos de unidad habitacional y venta de propiedad raíz. Fue un proyecto autosuficiente en el que el único contacto cotidiano de sus habitantes con la ciudad era el trabajo, ya que todo lo que tenía que ver con abastecimiento, educación, recreación y

algunos servicios, e incluso los primeros niveles de salud, eran suplidos dentro de la misma unidad.

De acuerdo con Montoya (2003), el Centro Urbano Antonio Nariño, con su organización formal y diseño arquitectónico, se erigió como uno de los grandes proyectos, en dimensión y en importancia, llevados a cabo en la década de los 50's y como único ejemplo de vivienda multifamiliar de preceptos funcionalistas de la década en el país, época en donde el arte y demás manifestaciones culturales que hoy consideramos como patrimonio nacional de iniciativa “modernista”, en especial el inmueble, tienen su origen.

En 2001 el CUAN y la CRU como parte del conjunto fueron declarados bien de interés cultural de carácter nacional (Resolución 965 del 22 de junio de 2001 del Ministerio de Cultura), por las consideraciones expuestas anteriormente. Es importante mencionar que este tipo de declaratorias asegura en el tiempo la prevalencia de este monumento, siempre y cuando se establezcan las acciones necesarias para garantizar su protección y sostenibilidad en el tiempo a través de un Plan Especial de Manejo y Protección (PEMP).

### **6.3. Objeto de la organización**

Conforme a los Estatutos, Acuerdo 001 de 2017, el objeto social de la Corporación es prestar el servicio de alojamiento a estudiantes universitarios de pregrado que demuestren incapacidad económica para cubrir sus necesidades de vivienda y que cumplan con lo señalado en el proceso de adjudicación.

**6.4. Misión.**

Ser un legado cultural y social donde los proyectos transformadores de la sociedad habiten.

**6.5. Visión.**

En el 2021 la Corporación mejorará su infraestructura social, cultural y arquitectónica. Una institución auto sostenible, que proyecte una imagen de atención a futuras generaciones de estudiantes universitarios.

6.5.1. ¿Cómo va la visión?

Tabla 2 Semáforo de visión

	2016	2017	2018	2019
Alianzas estratégicas				
Infraestructura arquitectónica				
Ampliación de cupos				
Consolidación Financiera				
Talento humano profesionalizado				
Procesos estratégicos				
Sistemas de información				

Fuente: elaboración propia.

Infraestructura	2016	2017	2018
Impermeabilización piso 13	X		
Remodelación piso 9		X	
Remodelación ascensor			X
Remodelación baños			X
Instalación piedra fachada			X

Tubería		X
Portería 1 y 2	X	X
Iluminación	X	X
Pintura pisos	X	

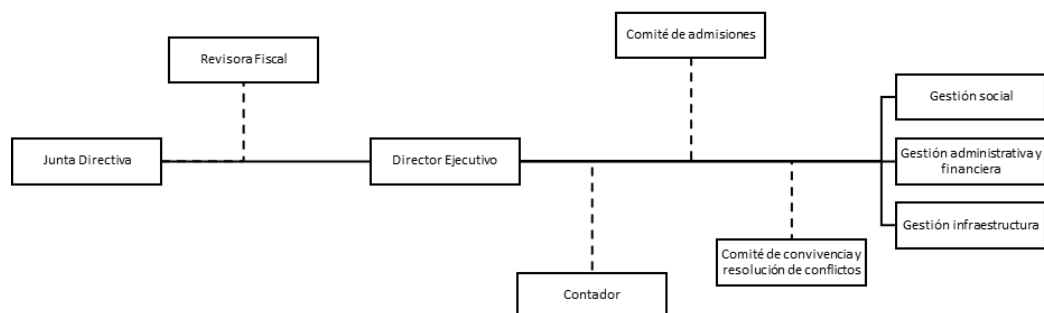
**Ampliación de cupos**

<b>Categoría</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Universidad Nacional de Colombia</i>	226	267	270	287
<i>Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca</i>				2
<i>Universidad de la Sabana</i>				1
<i>Universidad Pedagógica Nacional</i>				3
<i>Universidad Distrital</i>	16	14	12	2
<i>Fundación Universitaria San Mateo</i>				2
<i>Universidad de los Andes</i>				1
<i>Universidad Santo Tomas</i>				1
<i>Escuela Superior de Administración Pública</i>				1
<i>Proceso Jurídico de desalojo</i>	2	2	5	7
<i>Conyugues no estudiantes</i>	4	3	1	1
<i>Reserva de cupo y finalización carrera</i>	11	17	17	5
<i>Voluntarios</i>	-	-	2	2
<i>Cupos transitorios</i>	-	-	-	5
<i>Niños y niñas</i>	33	22	20	23
<b>Total habitantes en la Corporación</b>	<b>292</b>	<b>325</b>	<b>327</b>	<b>343</b>
<i>Estudiantes con apoyo alojamiento</i>	164	212	215	215

*Fuente: elaboración propia.*

## 6.6. Organigrama

**Ilustración 2. Organigrama**



*Fuente. Realizado a partir de la lectura de los Estatutos y el Reglamento Interno.*

La Junta Directiva es la máxima autoridad de la CRU, se encuentra conformada por ocho miembros: el delegado del Ministerio de Educación (quien preside la sesión), el rector de la Universidad Nacional o su delegado, un delegado del Consejo Superior Universitario, un delegado del Consejo de Sede de la misma universidad, el director de bienestar universitario y tres representantes estudiantiles (elegidos para el período de un año); el director ejecutivo es el representante legal de la organización y el encargado de elegir su equipo de colaboradores, previa autorización de la Junta Directiva.

Es importante señalar que, aunque la Corporación es una empresa privada, mantiene a funcionarios públicos encargados de la Junta Directiva, esto teniendo en cuenta los orígenes de la organización.

### **6.5. Portafolio de servicios**

- Acompañamiento psicosocial a estudiantes en riesgo de deserción.
- Seguimiento a casos de convivencia.
- Actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad.
- Convenios con instituciones y organizaciones que aseguren el desarrollo de la Corporación.
- Atención alimentaria a estudiantes con alto grado de vulnerabilidad.
- Actividades para el fomento de hábitos de vida saludables y aprovechamiento del tiempo libre.

### **6.6. Actividad económica**

La actividad económica desarrollada por la entidad pertenece al sector de alojamiento, esto de acuerdo con su objeto social. Sus ingresos fijos provienen del desarrollo de un convenio con la Universidad Nacional de Colombia; se puede indicar que esta relación contractual data desde 1975, una relación ininterrumpida de cuarenta y cuatro años que se expone a continuación:

Tabla 3. Convenios con la Universidad Nacional de Colombia.

Año	Convenio o contrato	Descripción
1975	112	<p>La Corporación cedió el uso y goce de los edificios C1 y C2.</p> <p>El término de duración fue de treinta años. La universidad entregó la suma de \$1.000.000 con destino exclusivo a reparaciones locativas, pago de servicios públicos y demás para su funcionamiento; el personal, presupuesto y demás acciones de mejoras quedaban a juicio de la Universidad y la dirección y de la administración de las residencias se encargaría la Corporación. Aunque el convenio inicialmente terminaría en 2005, fue prorrogado hasta junio de 2008.</p>
2008	001	<p>Plazo inicial: 184 días. <b>Objeto:</b> La Universidad y la Corporación se comprometen a cooperar en el desarrollo del programa de mejoramiento de la calidad de vida de estudiantes.</p> <p>Apoyo parcial de alojamiento para 320 estudiantes y pago del servicio de vigilancia. La selección de los estudiantes debería realizarla el Comité de adjudicaciones de la Corporación.</p>



<b>2009</b>	Prórroga y otrosí 01	Firmado por un año. Se mantienen los términos del convenio 001.
<b>2010</b>	Prórroga y otrosí 02	Firmado por un año. Se mantienen los términos del convenio 001. La Universidad no asume el pago del servicio de vigilancia.
<b>2011</b>	Prórroga y otrosí 03	Firmado por un año.
<b>2012</b>	Prórroga y otrosí 04	Firmado por un año.
<b>2013</b>	Prórroga y otrosí 05	Firmado por 189 días y hasta el 24 de mayo. No se encontraron datos entre junio de 2013 y noviembre de 2014.
<b>2014</b>	003	Apoyo total para 170 estudiantes. Firmado por seis meses. La Universidad realiza el proceso de convocatoria para los cupos.
<b>2015</b>	004	Firmado por siete meses. Apoyo total a estudiantes.
<b>2016</b>	009	Firmado por doce meses. Apoyo total a estudiantes.
<b>2017</b>	Prórroga	Firmado por un mes.
<b>2017</b>	014	Apoyo total para 215 estudiantes. Firmado por un año.
<b>2018</b>	Prórroga 1.	Firmada por tres meses.
<b>2018</b>	Prórroga 2.	Firmada por un mes.

<b>2018</b>	028	Firmada por siete meses. Apoyo total para 215 estudiantes. La Corporación se compromete a adjudicar en habitaciones de 36 mts <sup>2</sup> a un máximo de dos estudiantes, separados por género. Así mismo, a dotar las habitaciones de camas, sillas, escritorios y demás para uso de los estudiantes; realizar el aseo en las zonas comunes y asumir los gastos de servicios públicos y personal que labora en la Corporación; asimismo, realiza seguimiento a las normas de convivencia. La Universidad supervisa el desarrollo del convenio y está atenta a los requerimientos de los estudiantes. El convenio incluye el disfrute de bienes a cargo de la Corporación de propiedad de la Universidad, como es el caso de: escritorios y sillas para biblioteca, lavadoras, televisor, etc.
<b>2019</b>	Prórroga 1.	Firmada por dos meses.

*Fuente. Elaboración propia.*

- El aporte de la Universidad Nacional por el convenio 028 de 2018 en la actualidad asciende a sesenta millones de pesos M/cte. (\$60.000.0000) mensuales.

- Otros ingresos corresponden a: arrendamiento de un área en el primer piso y de unidades habitacionales a estudiantes: costo asumido directamente por estos.

Uno de los principales problemas respecto al recaudo de ingresos, de acuerdo con la información brindada por el área de tesorería, se presenta en la cancelación que deben hacer directamente los estudiantes que no cuentan con el apoyo de alojamiento por parte de la Universidad Nacional, puesto que, en la admisión de la residencia, se otorga prioridad a estudiantes de escasos recursos quienes generalmente se atrasan en los pagos. El valor promedio de las cuentas en mora es de un millón quinientos cuarenta y dos mil ochocientos. (\$1.542.800).

### **6.7. Dimensión social**

De acuerdo con los documentos revisados, la Corporación de Residencias Universitarias no cuenta con un plan estratégico que permita direccionar su objeto misional en acciones concretas de gestión que además permitan medir su impacto.

Anualmente, la dirección ejecutiva, previa autorización de la Junta Directiva, define unas prioridades de inversión de los recursos que son girados por la Universidad Nacional, con el ánimo de mejorar las condiciones de habitabilidad de los estudiantes; sin embargo, esto requiere de un análisis de contexto que le permita asegurar la inversión y dimensionar su estrategia.

## Capítulo 7 Instrumentos

Con el fin de sustentar la necesidad de formular estrategias que fortalezcan organizacionalmente la Corporación, se definieron los siguientes instrumentos para su desarrollo:

### 7.1. Informes de la Dirección Ejecutiva

El objetivo se centró en indagar acerca de la práctica gerencial de los últimos diez años en la Corporación con el fin de conocer la implementación o no de un proceso de planeación estratégica, como marco de referencia para abordar el presente proyecto.

*Tabla 4 Informes de gestión*

<b>Año</b>	<b>Contenido</b>
<b>2008</b>	Se registra la misión y la visión de la Corporación, la cual es formulada por el director del momento. El informe atiende a las acciones realizadas y a los compromisos financieros y de infraestructura que deben atender frente a la crisis que se evidencia.
<b>2009</b>	Informe legal. No contiene detalle de las estrategias empleadas. Se informa de las acciones desarrolladas.
<b>2010</b>	
<b>2011</b>	Se trazó un plan de vida, sin embargo, no se evidenciaron estrategias. Fue diseñado por el director.
<b>2012</b>	Se evidencian unos ejes de acción, sin embargo, no hay una estrategia definida que dé cuenta de un plan. El documento se concentra en informar y caracterizar las actividades realizadas en el año.

<b>2013</b>	Se presenta un informe de gestión que atiende a las actividades en materia social y financiera.
<b>2014</b>	<p>El informe se sostiene en cinco pilares:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generación de altos estándares de calidad de vida al interior de la CRU.</li> <li>2. Construcción de espacios interculturales.</li> <li>3. Desarrollo empresarial social.</li> <li>4. Concientización ambiental urbana.</li> <li>5. Construcción de imagen institucional Nacional e Internacional.</li> </ol> <p>Es importante destacar que las acciones enunciadas se concentran sólo en los puntos 1, 2 y 4, sin embargo, se desconoce el diagnóstico a partir del cual surgieron los pilares descritos. Se evidencia una crisis financiera y jurídica que asciende al orden de los trescientos cincuenta millones de pesos, sumado a una disminución de los cupos.</p>
<b>2015</b>	Existe un cambio en la gerencia, a partir de allí, se esgrime la importancia de contar con un plan quinquenal que soporte la gestión. Además, se señala la alianza con la fundación bolívar Davivienda para el apoyo en la construcción del plan.
<b>2016</b>	En el documento se propone un horizonte de tiempo para la gestión, se estructura la misión, visión y valores corporativos, y se crea un manual de funciones definidos; sin embargo, no se atiende a las fases de la planeación estratégica.

<b>2017</b>	En el documento se evidencia la creación del Sistema de gestión ambiental, de un sistema de información consolidado y se hace pública la gestión a través del dominio web de la organización.
<b>2018</b>	Se resalta el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Allí mismo aparece un código de valores para los colaboradores.  De acuerdo con la información financiera, la Corporación se encuentra en punto de equilibrio lo que le ha permitido enfrentar los desafíos de mejora de infraestructura trazados y el pago de los compromisos financieros adquiridos.

Fuente: elaboración propia.

## **7.2. Muestra y recolección de la información**

Se propuso la realización de una encuesta virtual dirigida a los directivos y colaboradores de la empresa con el ánimo de identificar el conocimiento que tienen de la estrategia a emplear para el fortalecimiento de la organización. Los resultados se fundamentan en la necesidad de establecer una planeación estratégica que oriente el quehacer organizacional de los colaboradores, dado que existe desconocimiento de esta y de los procesos internos esenciales para el desarrollo del objeto misional.

## 7.2.1. Análisis de encuesta colaboradores.

<b>Preguntas</b>		<b>Resultados</b>
P1	¿Considera que se encuentra capacitado para prestar los servicios en la Corporación?	Con esta pregunta se evaluó la formación de los colaboradores y la experiencia con que cuentan en la administración del alojamiento. Cabe señalar que el 80% refiere poseer herramientas en la administración del alojamiento, mientras el 20% no. Esto se debe al tiempo trabajando en la organización.
P2	¿La organización cuenta con un plan estratégico?	Esta pregunta indagaba específicamente sobre la puesta en marcha de la planeación estratégica, con el fin de darle significado al proyecto integrador. En este sentido, el 60% respondió que había ausencia de planeación estratégica y el 40% respondió afirmativamente. Esto último responde al desconocimiento en la perspectiva de procesos internos que tienen los colaboradores y la falta de capacitación en sistemas de gestión.
P3	En su opinión, ¿Qué tan importante es que la organización cuente con un plan estratégico?	La planeación estratégica (P.E.) debe involucrar no solo el nivel gerencial sino también el nivel táctico y operativo, por lo tanto, se indagó a los colaboradores sobre la importancia que tiene la P.E. En los procesos decisorios que consolidarían

		<p>las ventajas competitivas de la organización. Al respecto, el 100% respondió que era muy importante contar con ese instrumento requerido para el diseño de planes y proyectos encaminados a integrar los objetivos y metas de la Corporación, que anticipe y responda a los estudiantes y a las universidades.</p>
P4	<p>¿Conoce cuál es la misión de la Corporación?</p>	<p>Las preguntas 4, 5 y 6 se refieren al nivel de compromiso que deben tener los colaboradores con los valores y los objetivos de la organización. La planeación estratégica debe inspirar una cultura estratégica y esta se logra con la participación del talento humano. Frente al conocimiento de la misión el 80% dijo conocerla y el 20% no, lo cual denota la falta de compromiso del total de colaboradores frente a la estrategia utilizada y/o al bajo nivel de comunicación entre la gerencia y los siguientes niveles.</p>
P5	<p>En general, ¿cuánto conocimiento diría que tiene sobre la visión de la Corporación?</p>	<p>Pensar la estrategia requiere aprendizaje en equipo y, por lo tanto, espacios para que los colaboradores aprendan, analicen y desarrollen herramientas para alcanzar la estrategia. Esto teniendo en cuenta las respuestas a la pregunta</p>



		<p>sobre el conocimiento que tiene de la visión de la organización:</p> <p>20% demasiado conocimiento.</p> <p>40% mucho conocimiento.</p> <p>20% suficiente conocimiento.</p> <p>20% poco conocimiento.</p>
P6	¿Conoce los principios corporativos?	<p>Se incorporó esta pregunta para conocer el marco de actuación de la cultura organizacional; sin embargo, el 40% desconoce el código de comportamiento, lo cual puede obedecer a la falta de práctica en su quehacer diario como disciplina, o la falta de discusión por medio de canales de comunicación efectivos.</p>
P7	¿Qué tan importante es para usted mantener una buena comunicación con el director?	<p>La planeación estratégica requiere de la comunicación como factor clave del éxito, “la gerencia debe cuidar que los valores y mensajes circulantes por su empresa coincidan con los que inspiran la organización. Debe percatarse que ella forme parte de todos los niveles y fluya ágilmente de arriba abajo y de abajo arriba” (Serna, 2014, p. 143). La comunicación en cascada debe convertirse en una oportunidad para crear cultura</p>

		<p>organizacional; tal como lo exponen los resultados:</p> <p>El 80% de los encuestados consideran extremadamente importante la comunicación con la gerencia, y el 20% muy importante.</p>
P8	¿Se promocionan e implementan procedimientos en los servicios que presta?	<p>Las preguntas 8, 9 y 10 atienden a la perspectiva de procesos internos con el objetivo de conocer las estrategias utilizadas por lo organización en las funciones que desarrollan los colaboradores. Al respecto, el 60% informa que casi siempre se implementan; un 20%, frecuentemente las implementa; y el restante 20%, nunca las implementa.</p>
P9	¿Qué tan importante es para usted que la Corporación le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la institución?	<p>La evaluación y seguimiento de la gestión es parte integral de un proceso estratégico, por lo tanto, los colaboradores deben conocer cuáles son los objetivos que persigue la organización y su rol en la consecución de estos. Por ello, refieren como importante identificarlos:</p> <p>Muy importante, 40%</p> <p>Extremadamente importante, 60%.</p>

P10	¿Se atiende a tiempo las peticiones, quejas, reclamos, y observaciones de los usuarios?	El objetivo es conocer los tiempos y movimientos de las funciones desarrolladas con el fin de acercarse al diagnóstico interno. El 80% de los colaboradores informan que casi siempre se atienden las PQRS y el 20% referencia que se hace con frecuencia.
-----	---	--

*Fuente: elaboración propia.*

7.2.2. Análisis de encuesta directivos

Preguntas		Resultados
P1	¿La Corporación cuenta con un organigrama definido?	La pregunta busca establecer si la organización está soportada por una estructura organizacional definida. El 100% de los encuestados respondió que la Corporación cuenta con niveles estratégicos establecidos. Es importante conocer el organigrama teniendo en cuenta que es a partir de allí donde se realiza el proceso estratégico, el cual se distribuye en cascada.
P2	¿La Corporación cuenta con manuales de procesos y procedimientos?	Respecto a la pregunta 2 y 3 el 100% de los encuestados respondió afirmativamente la pregunta.
P3	¿La Corporación cuenta con sistemas de información aplicables?	
P4	¿Posee la Corporación un sistema de gestión?	El proceso de gestión incluye el control de esta, a través de su medición. Por ello, la pregunta 4 explora aspectos que pueden ser alineados en la formulación del plan. Al respecto el 100% de los directivos respondieron que la Corporación cuenta con al menos un sistema de gestión.

P5	¿Existen medidas de seguridad para salvaguardar la información?	La organización debe anticiparse a las amenazas o riesgos que tiene la implementación de estrategias de gestión. Por lo tanto, un mecanismo para salvaguardar las acciones adelantadas tiene que ver con la seguridad de la información. Al respecto los directivos informan que sí existen herramientas o medidas que garanticen estas medidas.
P6	¿La Corporación hace pública su gestión?	Dentro del proceso de planeación estratégica es necesario que la Corporación presente hechos y datos claros de la gestión realizada a través de sistemas de medición. Al respecto se puede analizar que la Junta Directiva autoriza hacer públicos los datos, teniendo en cuenta el régimen tributario especial al cual pertenece la organización; sin embargo, debe realizarse a través de índices de medición.
P7	¿Existe planeación estratégica en la Corporación?	La pregunta se orienta hacia la justificación del presente trabajo. El 100% de los directivos afirmó que la organización no cuenta con planeación estratégica.

P8	¿Tiene la Corporación algún compromiso por el impacto ambiental generado?	Toda organización socialmente responsable debe promover un desarrollo sostenible en lo económico, lo social y lo ambiental. La CRU debe responder voluntariamente por este último pues genera huella de carbono. El 100% de los directivos afirma que la organización realiza acciones en beneficio del medio ambiente.
P9	¿Cuenta la Corporación con un software contable?	Esta pregunta sirve de base para la identificación de los procesos internos desde la perspectiva financiera. El 100% respondió afirmativamente.

### 7.3. Análisis interno

Tabla 5 Análisis DOFA

#### Fortalezas.

a)	Atención a estudiantes vulnerables.
b)	Disponibilidad de espacios para aumentar cobertura.
c)	Habilidad para competir en precios.
d)	Liquidez- flujo de caja.
e)	Control directivo.
f)	Saneamiento financiero
g)	La alta dirección se encuentra comprometida y respalda la construcción del plan estratégico.
h)	Manuales y reglamentos internos definidos.
i)	Apropiación de manual de funciones y procedimientos.
j)	Sistema de información consolidado.
k)	Infraestructura adecuada.

#### Debilidades.

a)	Falta de cupos para atender la demanda.
b)	Seguridad en el acceso al edificio.
c)	Falta de cobertura en el acompañamiento de estudiantes.
d)	Presupuesto limitado para obras.
e)	Sistema de cobros.
f)	Ausencia de Sistema Integrado de Gestión de calidad.
g)	Uso de planes estratégicos.
h)	Evaluación de la gestión.
i)	Capacidad de innovación.
j)	Tiempo para la formación de colaboradores.
k)	Comunicación entre colaboradores.
l)	Conciencia de calidad.

Fuente: elaboración propia.



## 7.4. Análisis externo

### Oportunidades

a)	Espacio seguro y confortable.
b)	Cambio en las condiciones socioeconómica de los estudiantes.
c)	Cercanía a la Universidad Nacional de Colombia.
d)	Aumento del presupuesto de la Universidad Nacional para ampliación de cobertura en el apoyo de alojamiento.
e)	Capacidad de endeudamiento.
f)	Alianzas estratégicas
g)	Plan de comunicaciones.
h)	Lineamientos legales para el alojamiento de estudiantes.
i)	Política para tratamiento de violencia de género, discriminación, etc.
j)	Capacitaciones en sistemas integrado de gestión.
k)	Acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.
l)	Formación del personal para administración de alojamientos.
m)	Compartir experiencias con otras organizaciones de alojamiento.

### Amenazas

a)	Edificio con 60 años de construcción y no cumple norma de sismo resistencia.
b)	Sismos recurrentes en la ciudad.
c)	Proyecto de renovación urbana de Corferias.
d)	Cancelación convenio Universidad Nacional de Colombia
e)	Equiparación a estrato 3.
f)	Derogación o modificación de la Ley 45 de 1959.
g)	Cambio en las condiciones tributarias de las ESALs.
h)	Cambio en las políticas internas de la Universidad Nacional
i)	Rotación del personal
j)	Ausencia de aptitudes de los colaboradores.
k)	Pocas organizaciones que ofrecen formación en el servicio de alojamiento.

*Fuente: elaboración propia.*

Considerando el análisis expuesto anteriormente se observan varios aspectos a mejorar a través de los instrumentos de la gerencia social y del diseño del direccionamiento estratégico organizacional, tales como:

La falta de cupos para cubrir la demanda y el presupuesto limitado para obras es un hallazgo que debe conducir a la consecución de nuevos recursos por medio de la implementación de redes y alianzas con el sector público y privado, un plan de mercadeo social que permita mejorar la ventaja competitiva de la organización y/o gestionar recursos a través del fundraising.

Es menester atender al reforzamiento estructural del edificio, que carece de los lineamientos de sismo resistencia, y garantizará la perdurabilidad del bien inmueble con miras al desarrollo misional de la organización, esto permitiría además alinearse al proyecto de renovación urbana de la ciudad de Bogotá.

Con miras a promover la innovación social y el desarrollo sostenible de la organización se requieren de estrategias que garanticen procesos definidos, lo cual permitirá optimizar la gestión interna y externa de forma gradual a fin de satisfacer las necesidades de sus grupos de interés.

La implementación de un sistema integrado de gestión conduciría a la eficiencia en el proceso de cobro, puesto que la cartera neta de la organización en la actualidad supera el orden de los mil doscientos millones de pesos M/cte. (\$1.200.000.000) rubro que se destinaría a las estrategias misionales.

Una amenaza latente para la organización es la cancelación del convenio que tiene con la Universidad Nacional desde 1975, que afectaría el equilibrio financiero de la CRU, por ende, es imperativo que diversifique sus ingresos sin desviarse de su objeto misional.

## Capítulo 8 . Conclusiones y recomendaciones

Analizando el proceso desarrollado a partir de la implementación de los instrumentos de la gerencia social para abordar la problemática identificada, se pudo señalar la necesidad imperante de fortalecer la organización y mejorar su accionar en el nicho de mercado donde se desenvuelve, considerando los objetivos planteados y los resultados obtenidos se concluye:

De acuerdo con Serna (2014), en el proceso de planeación estratégica se identifican seis etapas o fases a saber:

1. Diagnóstico estratégico.
2. Direccionamiento estratégico.
3. Formulación estratégica.
4. Operacionalización estratégica.
5. Control de gestión.
6. Alineamiento estratégico.

Para el presente proyecto se abordaron las dos primeras, a partir de lo cual se logró el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la Corporación, para generar estrategias que permitan consolidar su quehacer organizacional. Además, se identificaron las amenazas y debilidades, a partir de la cuales se diseñaron estrategias para su mejora continua.

Para atender las necesidades y el fortalecimiento que exige la Corporación de

Residencias Universitarias se debe remitir al círculo Deming o ciclo PHVA como estrategia de mejora continua de la calidad, que consta de cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. En lo que se refiere al presente proyecto éste se concentrará en la primera etapa y se analizaron las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la organización para conocer su viabilidad en el tiempo. En cuanto a las siguientes tres etapas corresponde al equipo directivo y administrativo implementarlas, teniendo en cuenta que luego de realizar el plan, se deben aplicar los cambios propuestos como prueba piloto, posteriormente verificar o ajustar los objetivos esperados para el correcto funcionamiento, para ello se recomienda el cuadro de mando integral o balanced scorecard y finalmente, estudiar la viabilidad de ejecutar a gran escala el plan estratégico; este ciclo deberá hacer parte del sistema organizacional de la CRU.

El diagnóstico realizado a la Corporación llevó a formular escenarios estratégicos teniendo como fundamentos los criterios de creación de valor, sostenibilidad y viabilidad financiera. Con base en lo anterior, se redefinió la estrategia y se creó un nuevo marco de actuación, este fue presentado ante la Junta Directiva en sesión del día 12 de abril de 2019, y fue aprobada la nueva misión y visión de la institución, allí se reconoció la importancia de replantear los lineamientos que orientarán el rumbo de la institución a 2029, a partir de lo presentado en el proyecto.

### 8.2.1. Misión.

La Corporación está comprometida en satisfacer las necesidades de los estudiantes y los requerimientos de las universidades relacionadas con el servicio de alojamiento confortable, seguro y de calidad.

### 8.2.2. Visión.

En el 2029 la Corporación se visualiza con una infraestructura arquitectónica restaurada que permita la ampliación de cupos para estudiantes universitarios; una organización consolidada financieramente, con alianzas estratégicas que aseguren su permanencia; con talento humano profesionalizado y experimentado en beneficio de los residentes; con procesos estratégicos y un sistema de información que permitan medir el cumplimiento de sus objetivos.

El proyecto permitió articular la gestión de la Dirección Ejecutiva con los lineamientos de la Junta Directiva de la institución, que dio como resultado la formulación del primer plan estratégico conforme a su contexto, utilizando como método la praxeología como generadora de nuevos conocimientos y experiencias.

La Corporación de Residencias Universitarias, surge como un referente en la ciudad de Bogotá por apoyar a estudiantes universitarios en situación de vulnerabilidad socioeconómica con el apoyo de alojamiento, aportando a la reducción de las desigualdades sociales, y al fin de la pobreza en Colombia.

Se recomienda crear una red de profesionales o ex residentes en beneficio del mejoramiento de la Corporación, y en apoyo a los estudiantes que actualmente se encuentran en la organización para que su adaptación y permanencia en la universidad y la ciudad sea satisfactoria, esto además con la promoción de alianzas con instituciones público-privadas para el acompañamiento estudiantil.

Se propone el diseño e implementación del sistema de gestión de calidad de manera que integre sus procesos, mida sus resultados, y provoque la satisfacción de sus beneficiarios, tal como lo expresa la misión, además que cuente con la certificación ISO de la norma 9001:2015, esto llevará a la apertura de nuevos convenios con universidades privadas y posicionará la marca empresarial.

Se sugiere mejorar los canales de comunicación a fin de que las estrategias sean conocidas por todos los colaboradores y así lograr el compromiso con la visión, además de definir las competencias laborales basadas en las estrategias de gestión.

Con el fin de atender la limitante presupuestal, la Corporación debe diversificar la oferta de alojamiento a otras instituciones de educación superior en la ciudad de Bogotá, lo anterior debido a la relación contractual de exclusividad con la Universidad Nacional, así mismo, gestionar la cobranza de cartera a partir de lo cual le permitirá reconstruir los espacios que se encuentran deshabitados, lo cual generaría nuevos cupos para estudiantes vulnerables.

### Referencias

- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2003). *Diagnóstico físico y socioeconómico de las localidades de Bogotá, D.C.* Bogotá: Departamento Administrativo de Planeación.
- Alonso, O. S. (2018). *Conceptos y paradigmas de la gerencia social.* Bogotá: Panamericana formas e impresos S.A.
- Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.* ILPES/CEPAL .
- Cancino, C. y. ( 2008). *Responsabilidad social empresarial.* Serie Documento Docente N°1, diciembre. . : Universidad de Chile.
- Corporación de Residencias Universitarias . (1958, octubre 10). *Acta de fundación.* Bogotá, Colombia.
- Corporación de Residencias Universitarias y Universidad Nacional de Colombia. (1975) Contrato 112.
- Corporación de Residencias Universitarias - Junta Directiva (2016) Acuerdo 001- Estatutos.
- Corporación de Residencias Universitarias- Junta Directiva (2017) Acuerdo 001- Reglamento Interno
- Diriksson, A. (2012). La nueva agenda de transformación de la educación superior en América Latina. *Revista Perfiles Educativos, vol. XXXIV N° 138.*

- Espinoza, O. & González L. (julio 2010). Políticas y estrategias de equidad e inclusión en Educación Superior en América Latina: experiencias y resultados. *Revista ISEES N° 7*, 21-35.
- Gómez, V. & Celis, J. (agosto 2009). Crédito educativo, acciones afirmativas y equidad social en la educación superior en Colombia. *Revista de Estudios Sociales Edición 33*, 106-117.
- Gorostiaga, J. & Cambours de Donini, A. (2014) *Políticas y estrategias para la retención en la Educación Superior*. En: Teodoro A. et al, (2014) *Sumando voces. Ensayos sobre Educación Superior en términos de igualdad e inclusión social* (pp. 203- 214). Buenos Aires, Argentina. Miño y Dávila Editores.
- Grupo especial sobre educación superior y sociedad. (2000). *La educación superior en los países en desarrollo. Peligros y promesas*. Santiago de Chile: Corporación de Promoción Universitaria.
- Guajardo, P. (2018) *El papel estratégico de la educación superior en el desarrollo sostenible de América Latina y el Caribe*. En: Guajardo P. et al, (2018), *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*. (pp. 275-307). Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.
- Jiménez Becerra, A. (2017). Una mirada al movimiento estudiantil colombiano 1954 – 1978. *Boletín Cultural y Bibliográfico. Vol.: 51. Núm.: 93*.



Ley 45 (1959) *Por la cual se ordena una cesión a la Corporación de Residencias Universitarias y se conceden autorizaciones al Gobierno Nacional, en caminados a procurar vivienda económica a los estudiantes universitarios*”

Mato, D. (2018) *Educación superior y pueblos indígenas y afrodescendientes en América Latina: tendencias en curso, tensiones, posibilidades y desafíos*. En: Guajardo Pedro, et al. (2018), *Tendencias de la educación superior en América Latina y el Caribe 2018*. (pp. 59-109). Córdoba, Argentina: Universidad Nacional de Córdoba.

MEN. (2018, Abril 6). *Sistema Nacional de Información de Educación Superior*. Retrieved from <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-a-la-mano/212400:Estadisticas>

Montoya, A. (2003). *El CUAN: La modernización de un habitar*. Bogotá: Tesis de Maestría en Historia y Teoría del Arte y la Arquitectura- Universidad Nacional de Colombia.

Nexo, R. (2019, 03 08). Retrieved from <https://nexoresidencias.com/solicitud-de-admision>

Pineda, C. &. (2009). Programas exitosos de retención estudiantil universitaria: las vivencias de los estudiantes. *Revista Virtual de la Universidad Católica del Norte- Colombia. Edición No. 28*.

Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: Ecoe ediciones.

QBO. (2019, Marzo 11). Retrieved from <https://qbo.co/proyectos-posts/city-u/>

Quiroz, C. (2002). *La Universidad Nacional de Colombia en sus pasillos*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas.

Resolución 3604 (1958) Por la cual se reconoce la personería jurídica de la Corporación. Ministerio de Justicia, noviembre 27.

Riascos, J. A. (2011). *La gestión estratégica integral: GESI*. Medellín, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Sallenave, J.-P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.

Serna, G. H. (2014). *Gerencia estratégica*. Bogotá D.C.: Panamericana.

Torre, L. (2012) *Retención estudiantil en el contexto colombiano*. En: Retención estudiantil en la educación superior. Revisión de la literatura y elementos de un modelo para el contexto colombiano. (pp. 118-163). Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

Tietgenkollegiet. (2019, 03 08). Retrieved from <http://tietgenkollegiet.dk/en/home/>

UPAEP. (2019, 03 08). Retrieved from <https://upaep.mx/residencias>

### Anexos

#### Anexo 1. Entrevista colaboradores.

1. ¿Considera que se encuentra capacitado para prestar los servicios en la Corporación?
2. ¿La organización cuenta con un plan estratégico?
3. En su opinión, ¿Qué tan importante es que la organización cuente con un plan estratégico?
4. ¿Conoce cuál es la misión de la Corporación?
5. En general, ¿cuánto conocimiento diría que tiene sobre la visión de la Corporación?
6. ¿Conoce los principios corporativos?
7. ¿Qué tan importante es para usted mantener una buena comunicación con el director?
8. ¿Se promocionan e implementan procedimientos en los servicios que presta?
9. ¿Qué tan importante es para usted que la Corporación le dé a conocer los objetivos y metas de su trabajo, así como los de la institución?
10. ¿Se atiende a tiempo las peticiones, quejas, reclamos, y observaciones de los usuarios?

Entrevista directivos.

1. ¿La Corporación cuenta con un organigrama definido?
2. ¿La Corporación cuenta con manuales de procesos y procedimientos?
3. ¿La Corporación cuenta con sistemas de información aplicables?
4. ¿Posee la Corporación un sistema de gestión?
5. ¿Existen medidas de seguridad para salvaguardar la información?
6. ¿La Corporación hace pública su gestión?
7. ¿Existe planeación estratégica en la Corporación?
8. ¿Tiene la Corporación algún compromiso por el impacto ambiental generado?
9. ¿Cuenta la Corporación con un software contable?

Anexo 2. Análisis DOFA

Diagnóstico externo.

Perspectivas/DOFA	Diagnóstico Externo									
	Oportunidades		Impacto			Amenazas		Impacto		
	N°	Oportunidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a.	Espacio seguro y confortable.	X			a.	Edificio con 60 años de construcción y no cumple norma de sismo resistencia.	X		
	b.	Cambio en las condiciones socioeconómica de los estudiantes.	X			b.	Sismos recurrentes en la ciudad.	X		
	c.	Cercanía a la Universidad Nacional de Colombia.	X			c.	Proyecto de renovación urbana de Corferias.	X		
Perspectiva Financiera o de benefactores	N°	Oportunidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo
	a.	Aumento del presupuesto de la Universidad Nacional para ampliación de cobertura en el apoyo de alojamiento.	X			a.	Cancelación convenio Universidad Nacional de Colombia	X		
	b.	Capacidad de endeudamiento.		X		b.	Equiparación a estrato 3.	X		
Perspectiva de Procesos Internos	N°	Oportunidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo
	a.	Plan de comunicaciones.	X			a.	Cambio en las condiciones tributarias de las ESALs.	X		
	b.	Lineamientos legales para el alojamiento de estudiantes.	X			b.	Cambio en las políticas internas de la Universidad Nacional		X	
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	N°	Oportunidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°	Amenazas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo
	a.	Capacitaciones en sistemas integrado de gestión.	x			a.	Ausencia de aptitudes de los colaboradores.	X		
	b.	Acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.	x			b.	Pocas organizaciones que ofrecen formación en el servicio de alojamiento.	X		
	c.	Formación del personal para administración de alojamientos.		X						
##		Compartir experiencias con otras organizaciones de alojamiento.		X						

Diagnóstico interno.

Perspectivas/DOFA	Diagnóstico Interno										
	Fortalezas			Impacto			Debilidades			Impacto	
	N°	Fortalezas P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Beneficiarios	Alto	Medio	Bajo	
Perspectiva de Beneficiarios o Usuarios	a	Atención a estudiantes vulnerables.	X			a	Falta de cupos para atender la demanda.	X			
	b	Disponibilidad de espacios para aumentar cobertura	X			b	Seguridad en el acceso al edificio.		X		
	c			X		c	Falta de cobertura en el acompañamiento de estudiantes.	X			
Perspectiva Financiera o de benefactores	N°	Fortalezas P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Financiera	Alto	Medio	Bajo	
	a	Habilidad para competir en precios	X			a	Presupuesto limitado para obras	X			
	b	Líquidez- flujo de caja.	X			b	Sistema de cobros	X			
	c	Control directivo.	X			c					
Perspectiva de Procesos Internos	N°	Fortalezas P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Procesos	Alto	Medio	Bajo	
	a	La alta dirección se encuentra comprometida y respalda la construcción del plan estratégico.	X			a	Ausencia de Sistema Integrado de Gestión de calidad.	X			
	b	Manuales y reglamentos internos definidos.	X			b	Uso de planes estratégicos	X			
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	N°	Fortalezas P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	N°	Debilidades P. Crec y Apr	Alto	Medio	Bajo	
	a	Apropiación de manual de funciones y procedimientos.	X			a	Capacidad de innovación.	X			
	b	Sistema de información consolidado.	X			b	Tiempo para la formación de colaboradores	X			
	c	Infraestructura adecuada	X			c	Comunicación entre colaboradores.	X			
d					d	Conciencia de calidad	X				

Anexo 3. Estrategias

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA		
Diseño de Estrategias		
<b>Perspectiva de beneficiarios o usuarios</b>	<b>Oportunidades P. Beneficiarios</b> a. Espacio seguro y confortable. b. Cambio en las condiciones socioeconómica de los estudiantes. c. Cercanía a la Universidad Nacional de Colombia.	<b>Amenazas P. Beneficiarios</b> a. Edificio con 60 años de construcción y no cumple norma de sismo resistencia. b. Sismos recurrentes en la ciudad. c. Proyecto de renovación urbana de Corferias.
<b>Fortalezas P. Beneficiarios</b> a. Atención a estudiantes vulnerables. b. Disponibilidad de espacios para aumentar cobertura c. 0	<b>ESTRATEGIAS F-O</b> 1 Fa-Oa. Red de profesionales o exresidentes en pro del mejoramiento de la Corporación. 2 Fa-Ob. Alianzas con organizaciones público-privadas para gestión de recursos.	<b>ESTRATEGIAS F-A</b> 1 Fb-Aa. Reforzamiento estructural del edificio. 2 Fb-Ac. Reconstrucción bloque C2.
<b>Debilidades P. Beneficiarios</b> a. Falta de cupos para atender la demanda. b. Seguridad en el acceso al edificio. c. Falta de cobertura en el acompañamiento de estudiantes.	<b>ESTRATEGIAS D-O</b> 1 Da- Oc. Reestructuración convenio con la Universidad Nacional de Colombia. 2 Dc- Ob. Alianzas con instituciones publico-privadas para el acompañamiento estudiantil.	<b>ESTRATEGIAS D-A</b> 1 Da-Aa. Plan de intervención de mantenimiento para unidades habitacionales. 2 Db-Ab. Capacitaciones a estudiantes en simulacro de evacuación.
<b>Perspectiva de Financiera o de Benefactores</b>	<b>Oportunidades P. Financiera</b> a. Aumento del presupuesto de la Universidad Nacional para ampliación de cobertura en el apoyo de alojamiento. b. Capacidad de endeudamiento. c. Alianzas estratégicas	<b>Amenazas P. Financiera</b> a. Cancelación convenio Universidad Nacional de Colombia b. Equiparación a estrato 3. c. Derogación o modificación de la Ley 45 de 1959.
<b>Fortalezas P. Financiera</b> a. Habilidad para competir en precios b. Líquidez- flujo de caja. c. Control directivo.	<b>ESTRATEGIAS F-O</b> 1 Fc- Oa. Presentación de propuestas a la Universidad Nacional que permitan aumentar el número de apoyos. 2 Fc- Ob. Proyecto de inversión para reconstrucción del edificio.	<b>ESTRATEGIAS F-A</b> 1 Fa-Aa. Diversificación de las fuentes de financiamiento. 2 Fb, Fc- Ac. Apertura de sedes en Colombia.
<b>Debilidades P. Financiera</b> a. Presupuesto limitado para obras b. Sistema de cobros c. 0	<b>ESTRATEGIAS D-O</b> 1 Db- Oc. Manejo externo de cobranza de cartera 2 Da- Ob. Proyecto de inversión para reconstrucción del edificio.	<b>ESTRATEGIAS D-A</b> 1 Da-Aa. Plan de fundraising. 2 Da-Ab. Oferta de cupos para universidades privadas.
<b>Perspectiva de procesos internos</b>	<b>Oportunidades P. Procesos</b> a. Plan de comunicaciones. b. Lineamientos legales para el alojamiento de estudiantes. c. Política para tratamiento de violencia de género, discriminación, etc.	<b>Amenazas P. Procesos</b> a. Cambio en las condiciones tributarias de las ESALS. b. Cambio en las políticas internas de la Universidad Nacional c. Rotación del personal
<b>Fortalezas P. Procesos</b> La alta dirección se encuentra comprometida y respalda la construcción del plan estratégico. b. Manuales y reglamentos internos definidos. c. 0	<b>ESTRATEGIAS F-O</b> 1 Fa -Ob. Plan estratégico formulado y aprobado. 2 Fb-Oc. Formulación de manuales y procedimientos internos.	<b>ESTRATEGIAS F-A</b> 1 Fa- Ac. Administración de bienes, infraestructura y servicios. 2 Fb- Aa. Control y gestion tributaria.
<b>Debilidades P. Procesos</b> a. Ausencia de Sistema Integrado de Gestión de calidad. b. Uso de planes estratégicos c. Evaluación de la gestión.	<b>ESTRATEGIAS D-O</b> 1 Diseño e implementación del sistema de gestión de calidad. 2 Basarse en los criterios de alojamiento de universidades para la evaluación de la gestión.	<b>ESTRATEGIAS D-A</b> 1 Db- Ac. Diseño y formulación del plan estratégico 2 Dc- Ac. Informes de rendición de cuentas.

<p><b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b></p>	<p><b>Oportunidades P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Capacitaciones en sistemas integrado de gestión.</p> <p>b. Acceso a las tecnologías de la información y las comunicaciones.</p> <p>c. Formación del personal para administración de alojamientos.</p>	<p><b>Amenazas P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Ausencia de aptitudes de los colaboradores.</p> <p>b. Pocas organizaciones que ofrecen formación en el servicio de alojamiento.</p> <p>c. 0</p>
<p><b>Fortalezas P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Apropiación de manual de funciones y procedimientos.</p> <p>b. Sistema de información consolidado.</p> <p>c. Infraestructura adecuada</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-O</b></p> <p>1 Fa- Oa. Colaboradores constantemente capacitados.</p> <p>2 Fc- Oc. Definición de competencias del personal interno basado en las estrategias de la organización.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS F-A</b></p> <p>1 Fb-Aa. Actualización de sistemas de información.</p> <p>2 Fc- Ab. Clima organizacional para la motivación de los colaboradores.</p>
<p><b>Debilidades P. Crec y Apr</b></p> <p>a. Capacidad de innovación.</p> <p>b. Tiempo para la formación de colaboradores</p> <p>c. Comunicación entre colaboradores.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-O</b></p> <p>1 Db-Oa. Capacitar a los colaboradores en sistemas de gestión.</p> <p>2 Dc-Ob. Implementar canales de comunicación organizacional.</p>	<p><b>ESTRATEGIAS D-A</b></p> <p>1 Da-Aa. Evaluación organizacional del equipo de trabajo.</p> <p>2 Dc-Ab. Comunicar las estrategias a los colaboradores.</p>

Anexo 4. Cuadro de mando integral.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	UNIDAD	EFEECTO PLAZO (meses)	CAUSA INDICADORES DE ACTIVACIÓN	INICIATIVA ESTRATÉGICA (acciones)	PROCESO ASOCIADO	INDICADOR	UMBRAL	META	VALOR MÍNIMO	VALOR MÁXIMO	RESPONSABLE
FINANCIEROS	Diversificar la oferta de alojamiento a universidades en Bogotá	Nuevos convenios	%	12	Número de convenios firmados en el año anterior, vs número de convenios firmados en la actualidad.	Cumplimiento de las políticas y procesos establecidos en el plan de Mercadeo	Gestión Financiera	Nuevos clientes	20,00%	20,00%	16,0%	N.A.	Dirección Ejecutiva
	Incrementar la oferta de cupos para la Universidad Nacional de Colombia	Incremento en cupos de alojamiento	%	24	Resultado de la Facturación-estudiantes recibidos por semestre	Cumplimiento del Plan de Mercadeo	Gestión financiera	Nuevos estudiantes	40%	40%	12%	N.A.	Dirección Ejecutiva
	Gestionar cobranza de cartera	Rotación de cartera	días	36	Determinar el ciclo de pagos de los usuarios	Medición del cumplimiento del pago	Gestión Financiera	Rotación de cartera	15	15	N.A.	30	Tesorería
BENEFICIARIOS	Crear una red de profesionales o exresidentes en pro del mejoramiento de la Corporación.	Ex residentes inscritos	%	24	Número de ex residentes inscritos en la red.	Cumplimiento de las políticas y procesos establecidos en el plan de Mercadeo, mediante alianzas específicas.	Gestión social	Nuevos clientes	10%	10%	5%	N.A.	Gestión social
	Promover alianzas con instituciones publico-privadas para el acompañamiento estudiantil.	Incremento de satisfacción del cliente	%	24	Garantizar el acompañamiento psicosocial a los residentes.	Seguimiento a los casos individuales y grupales. Revisión de actas de convivencia	Gestión trabajo social	Satisfacción de beneficiarios	94%	95%	90%	N.A.	Gestión trabajo social
PROCESOS INTERNOS	Diseñar e implementar el sistema de gestión de calidad	Eficiencia de los procesos internos	%	24	Controlar los procesos internos para garantizar calidad	Auditorias internas, controles de calidad	Dirección Ejecutiva	Eficiencia	100%	98%	95%	N.A.	Dirección Ejecutiva
	Actualizar los sistemas de información	Oportunidad de mejora en los procesos internos.	%	6	Controlar y medir los tiempos de entrega de la cadena de distribución	Seguimiento y evaluación a la gestión	Dirección Ejecutiva	Oportunidad	100%	98%	95%	N.A.	Dirección Ejecutiva
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Medir el cumplimiento del plan de capacitación	Ejecución plan de capacitación	%	12	Revisar el cumplimiento del plan de capacitación	Programas de capacitación en los procesos a los empleados	Gestión trabajo social	Capacitación	100%	90%	90%	N.A.	Gestión trabajo social
	Comunicar las estrategias a los colaboradores.	Cumplimiento plan estratégico	%	24	Revisar el cumplimiento del plan estratégico	Programas de actividades en los procesos a los empleados	Dirección Ejecutiva	Comunicación	100%	96%	90%	N.A.	Dirección Ejecutiva
	Definir las competencias laborales basadas en las estrategias de gestión.	Formación de colaboradores	%	12	Apropiación del plan estratégico	Planes de carrera, gestión del conocimiento.	Gestión trabajo social	Innovación	0%	5%	N.A.	10%	Dirección Ejecutiva