

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
PARA LA SECCIÓN DE RESTAURANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.**

MARIA CAMILA GARCIA NÚÑEZ

NATHALIA IDALY LASSO FLOREZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE NORTE DEL CAUCA

CONTADURÍA PÚBLICA

2018

**DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)
PARA LA SECCIÓN DE RESTAURANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE.**

MARIA CAMILA GARCIA NÚÑEZ

NATHALIA IDALY LASSO FLOREZ

JHONNY GRAJALES QUINTERO

PROFESOR UNIVERSIDAD DEL VALLE

UNIVERSIDAD DEL VALLE

SEDE NORTE DEL CAUCA

CONTADURÍA PÚBLICA

2018

AGRADECIMIENTOS

*A Dios por guiarnos, bendecirnos e iluminarnos en cada momento,
A nuestros padres, amigos, profesores, personal de la Sección de Restaurante
Universitario por ayudarnos a la realización de la presente monografía,
A Johnny Grajales por su disposición, guía, orientación, aportes y
conocimientos entregados durante la realización de la monografía.*

DEDICATORIA

A nuestros padres que son nuestros ejemplos a seguir, nuestros hermanos y familiares por la ayuda, paciencia y apoyo incondicional.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	10
1.1. ANTECEDENTES	10
1.1.1. Estudios aplicativos.....	11
1.1.2. Estudios informativos	12
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	14
1.2.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2.2 Formulación del problema.....	15
1.2.3 Sistematización del problema	15
1.3. OBJETIVOS	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos	16
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	17
1.5. MARCO DE REFERENCIA	18
1.5.1. MARCO TEÓRICO	18
1.5.1.1. Cuadro de Mando Integral	18
1.5.1.2. Planeación financiera estratégica	20
1.5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	21
1.5.2.1 ESTRATEGIA	21
1.5.2.2 MISIÓN.....	21
1.5.2.3 VISIÓN	22
1.5.2.4 MATRIZ DOFA	22
1.5.3. MARCO LEGAL.....	23
1.5.3.1 El decreto 3075 del ministerio de protección social	23
1.5.3.2 Resolución número 046 del consejo superior	23
1.5.3.3 Resolución número 029 de la rectoría	23
1.5.4 MARCO CONTEXTUAL	24
1.6. METODOLOGÍA	25
1.6.1. TIPO DE ESTUDIO	25
1.6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	25
1.6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN	25
1.6.3.1. Fuentes primarias	26
1.6.3.2. Fuentes secundarias	26

1.6.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	26
1.6.4.1. La entrevista	26
1.6.4.2. El registro	26
1.6.5. FASES DE INVESTIGACIÓN	27
1.6.5.1. Descripción de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.....	27
1.6.5.2. Desarrollo del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).....	27
1.6.5.3. Planteamiento de iniciativas estratégicas que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de objetivos.	28
2. CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE RESTAURANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE	29
2.1. Breve Historia de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.....	29
2.2. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle	30
2.3. Contextualización sobre los procesos y actividades realizadas en la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle	32
2.4. Análisis FODA	53
2.4.1. Identificación y descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.....	54
2.4.2. Elaboración cuadro matriz FODA	57
3. CAPÍTULO II DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	61
3.1. Descripción de las metas establecidas por parte de los jefes de áreas de la Sección de Restaurante.....	63
3.2. Descripción de indicadores conformes a las metas planteadas por parte de los jefes de áreas del Restaurante Universitario.	63
3.3. Descripción de los objetivos propuestos acorde al modelo de gestión Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).	69
3.3.1. Objetivos de la perspectiva financiera	69
3.3.2. Objetivos de la perspectiva cliente	69
3.3.3. Objetivos de la perspectiva interna.....	70
3.3.4. Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	70
3.4. Mapa estratégico.....	72
3.5. Definición de indicadores de objetivos para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.....	73
3.5.1. Indicadores de la Perspectiva financiera	73
3.5.2. Indicadores de la Perspectiva clientes.....	74

3.5.3.	Indicadores de la Perspectiva procesos internos	75
3.5.4.	Indicadores de aprendizaje y crecimiento.....	76
4.	CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	79
4.1.	Determinación de las iniciativas.....	79
4.2.	Responsables de los objetivos e iniciativas	81
5.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)	84
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	89
7.	ANEXOS	91
8.	BIBLIOGRAFÍA	121

INDICES DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama de flujo y de interrelación de procesos	24
Figura 2 Estructura Organizacional	49
Figura 3 Cuadro de matriz FODA de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle	59
Figura 4 Mapa estratégico	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Relación de Objetivos e Indicadores a corte Diciembre 31 del año 2017 en la Sección del Restaurante	64
Tabla 2 Relación de Objetivos e Indicadores iniciales viabilizados para la Sección del Restaurante Universitario	65
Tabla 3 Resultados del primer trimestre del año 2018 y metas iniciales programadas para el año 2019 y 2020.	67
Tabla 4 Objetivos estratégicos e Indicadores de gestión propuestos.	78
Tabla 5 Responsables de objetivos de acuerdo a cada perspectiva	81
Tabla 6 Responsables de las Iniciativas	83

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Propuesta de indicadores de la perspectiva financiera	73
Cuadro 2 Propuesta de indicador de la perspectiva clientes	74
Cuadro 3 Propuesta de indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	75
Cuadro 4 Propuesta de Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	76

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de acuerdo a sus sectores económicos buscan primordialmente estrategias de competitividad basados en la eficiencia, la calidad, flexibilidad e innovación en aras de complementar dichos factores con una oportuna asignación de los recursos y mejora en la toma de decisiones. Es por ello, que los procesos administrativos y productivos realizan un plan de direccionamiento estratégico que permita obtener un desarrollo continuo. Entre los diferentes tipos de direccionamiento estratégico se encuentra el Diseño de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), que tiene como fin ser una herramienta de medición y de gestión empresarial en donde aborda los aspectos de las capacidades internas de la organización y la creación de valor, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

En el presente escrito, se elabora el diseño de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle, donde inicialmente se presenta todos los hechos o datos importantes que dan origen al objeto de estudio. Posteriormente, se señala el planteamiento, la formulación y la sistematización el cual presenta la definición del problema y las acciones necesarias para determinar lo que se va a investigar.

Reglón seguido, se establece de forma clara y precisa el objetivo general y los objetivos específicos, estos determinan el alcance de la investigación haciendo referencia a los logros que se pretenden obtener. Paralelamente, se menciona la importancia de resolver la problemática ya planteada y el marco de referencia que está conformado por las teorías, antecedentes o términos del trabajo de investigación. Luego se indica el planteamiento de la metodología, es decir, se fija el tipo de estudio, el método, las fuentes de información y técnicas de investigación.

Finalmente, se concluye de manera detallada las fases que requieren el logro de los objetivos específicos, seguido del cronograma y el presupuesto que son de utilidad para la planificación del proyecto de investigación.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. ANTECEDENTES

Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es una herramienta útil para la planeación estratégica. Para los autores Robert S. Kaplan y David P, este modelo tiene como objetivo fundamental transformar la estrategia de una empresa en acción, por medio de alineación de los objetivos de las diferentes perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

A continuación, se da a conocer la importancia de llevar a cabo la revisión bibliográfica con el tema propuesto, ya que se considera un paso fundamental para la presente investigación. En ese orden de ideas, el desarrollo de la metodología se procede inicialmente escribir las palabras claves en las revistas científicas, tales como: Revista panorama, visión de futuro y explorando paralelamente en el Google académico; donde la selección de los documentos se realiza con los títulos de los artículos que se consideren útiles y relacionados con el Balanced Scorecard. De esta manera, se hallaron 56 elementos que son guardados en la carpeta llamada “primera recuperación”. Posteriormente, de esos 56 documentos se eligen y se trasladan 25 artículos pertinentes a otra carpeta creada como “segunda recuperación”, en la cual se ejerce la práctica de lectura e interpretación, con el fin de elaborar las fichas determinando su respectiva categoría.

Para especificar, se hace mención al resumen del artículo Herramientas para la Planificación Estratégica en Microempresas.

El siguiente artículo trata en forma general el proceso para desarrollar una planeación estratégica enfocada a resultados en pequeñas empresas y microempresas. Con ejemplos muestra cómo se debe recoger la información que se necesita para realizar un análisis acertado en la toma de decisiones. (Vargas, 2008, p.13)

Posteriormente, una vez realizadas las fichas de lectura, se establecieron las categorías que son estudios aplicativos y estudios informativos. Acto seguido, se desglosa la concerniente clasificación:

1.1.1. Estudios aplicativos.

La mayoría de estudios previos encontrados van orientados hacia la implementación del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) en diversas organizaciones con diferentes actividades económicas, con el constante cambio de la economía las empresas han requerido actualizar las herramientas administrativas de carácter estratégico que permitan mejorar la estructura organizacional pues buscan adaptarse a los cambios y necesidades originadas en la sociedad.

En el artículo de Yetano (2005) se determinan diversas problemáticas sociales, económicas y culturales de una localidad, estas problemáticas son debido al aumento de la población y el crecimiento de la economía mundial, por tanto se requiere una actualización y reconstrucción en la estructura administrativa de la localidad. Para ello, la autora propone utilizar el Cuadro de Mando Integral de acuerdo a las perspectivas formuladas por Kaplan & Norton (1996), donde se compare y determine la construcción de un sistema organizacional que responda de forma oportuna y efectiva.

Otro caso de enunciación del Cuadro de Mando Integral en la organización es Gonzales & Bermúdez (2011), quienes proponen un software que permita determinar y medir los intangibles que se proyectan en una organización, para ello realizan un análisis de las jerarquías organizacionales para así dividir las entre las perspectivas del Cuadro de Mando y mejorar la planeación estratégica y cumplimiento de los objetivos. También esta como enunciación de la practicidad del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) el artículo de Fernández (2001), donde une la planeación financiera estratégica con el objetivo de que sea una herramienta de gestión que permita alinear a la organización acorde con su estrategia, igualmente se encuentra el autor Vargas (2008), quien en su artículo aborda de manera general el proceso para desarrollar una planeación estratégica enfocada a resultados en pequeñas empresas y microempresas.

Otro campo en donde se ha implementado el Cuadro de Mando Integral es el social como lo ilustra en su artículo Espino (2015), quien parte de un sistema de sostenibilidad ambiental que involucra a través del Cuadro de Mando un método que sensibilice y ayude al mejoramiento ambiental. Por otro lado, está el ámbito cultural en donde Sánchez (2016) analiza y enseña cómo se puede crear emprendimiento a través del Cuadro de Mando Integral para que las sociedades crezcan equitativamente, a su vez Farfán (2010) construye una concepción del desarrollo empresarial en las pymes como una oportunidad de crecimiento y direccionamiento estratégico.

Por consiguiente, uno de los campos más desarrollados en la actualidad es la tecnología, tal como lo demuestra Pérez & García (2014) en su artículo donde relacionan el enlace existente entre el Cuadro de Mando Integral y los distintos sistemas de información contable y financieros formulados tecnológicamente.

Para establecer la relación definitiva entre la funcionalidad del Cuadro de Mando Integral y lo económico, se puede citar a Soler (2009) donde recopila las experiencias utilizadas tomando como base la ingeniería industrial a través de los años. Por último, uno de los campos más investigados son las organizacionales como lo evidencian Martínez & Rodenes (2009) que combinan un nuevo concepto creado por la variación económica dicha anteriormente, e igualmente están las organizaciones no gubernamentales como es el caso de Ganga, Ramos & Pérez (2015), Pastor & Navarro (2016) y Salinas & Uris (2008) donde implementa la administración financiera teniendo en cuenta el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para el mejoramiento de las áreas funcionales.

En resumen, los estudios clasificados en esta categoría utilizan el Cuadro de Mando Integral para proponer y diseñar nuevamente una estructuración funcional que atienda y resuelva las fallas que detienen el mejoramiento y la efectividad, es decir se requiere contrarrestar y evolucionar hacia los cambios que se presentan para brindar soluciones a mayor precipitación y dar continuo mejoramiento, como lo presenta Amat, Bachier & Campa (2016) en su artículo de la implantación del Cuadro de Mando Integral en el sector agroalimentario pues los recursos también deben ser administrados adecuadamente para así componer la eficiencia, eficacia y efectividad de las funciones productivas.

1.1.2. Estudios informativos

Las investigaciones realizadas de carácter informativo del Cuadro de Mando Integral parten de estudios que construyen y aportan al conocimiento donde la información descrita debe enlazar los diferentes conocimientos que componen la administración financiera. Por ejemplo, el proceso tradicional de planificación estratégica se basa en el modelo fines, formas y medios (Elizaragate, 2000), es decir para desarrollar dicha metodología la empresa debe establecer claramente la elección de los objetivos, la selección de las estrategias y la disposición de los recursos necesarios con el fin de que no exista una implementación inadecuada del Cuadro de Mando Integral, tal como lo expresa Cáceres & López (2000), quienes analizan la gestión estratégica hacia los universitarios considerando que el conocimiento clave debe ser acreditado.

De la misma manera, Ballvé (2006) y Casete (2007) presentan en sus artículos el propósito de crear conciencia y conocimiento para que las organizaciones tomen decisiones que se adecuen a su situación financiera, en el que se

requiera obtener una adecuada comprensión y construcción de los conceptos para poder fundamentarlos entre sí. Un ejemplo alusivo a ello es el artículo de Ugalde (2011) quien propone unificar el cuadro de mando integral con el costeo basado en actividades, es decir encontrar la relación existente entre las herramientas administrativas para así dar un mejor complemento y funcionamiento en las organizaciones. Otro caso de estudio informativo es el artículo de Fernández (2001), en donde se busca brindar un amplio y mejor conocimiento de la formulación de las estrategias y ventajas competitivas logrando un plan de negocio que conserve a la organización con rentabilidad.

En definitiva tal como lo plantea Bermúdez (2014), la administración financiera actualmente debe ser estratégica en los recursos humanos, donde apunta hacia las perspectivas contemporáneas y hacia los aspectos que crean cambios en las estructuras generando que se diseñen estrategias recursivas para que la organización pueda obtener conocimiento.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Planteamiento del problema

La rectoría de la Universidad del Valle tiene adscrita la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, un órgano consultivo comprometido a ejercer la labor de planear, organizar, dirigir y controlar el Mejoramiento Continuo de los Procesos y establecer una cultura de calidad en toda la institución. Por consiguiente, existe una estructura del mapa de procesos institucional, donde la Sección de Restaurante se sitúa en el subsistema misional que reúne e interrelaciona las fases que dan como resultado el cumplimiento del objeto social de la institución.

En ese sentido, dentro del subsistema misional, la Sección de Restaurante es partícipe mediante el proceso desarrollo humano y bienestar, el cual incluye un subproceso de apoyo nutricional a la comunidad universitaria que consta de la planeación de producción, la adquisición y almacenamiento de materias primas e insumos, administración del personal, la preparación de almuerzos, evaluación y seguimiento al servicio. Todo lo anterior, con el objetivo de ofrecer a los estudiantes y funcionarios la posibilidad de acceder a un almuerzo y alimentación adecuada.

En la actualidad con su funcionamiento la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle presenta externalidades que afectan su proceso productivo. Para ello se realizó una entrevista al Jefe de Sección Martha Lucia Cardona quien determino las siguientes externalidades. La primera de ellas, es la ausencia del personal por permisos sindicales, de estudio y citas médicas, donde conlleva al cierre de uno de los cuatro comedores, a extensas filas que debe cumplir la comunidad universitaria y a la recarga de labores para los demás trabajadores. Como segundo aspecto, se encuentran las restricciones por salud ocupacional que limitan las actividades que se realizan en la planta de producción ya que el operario no puede realizar su función asignada con la totalidad del 100%. Adicionalmente, el presupuesto insuficiente ocasiona que el uso de los recursos sea limitado y de igual importancia, la falta de implementación del Software contable en el área de almacén y producción genera un proceso lento y dispendioso para el registro de inventario y la recopilación de información.

Coherente con la problemática descrita anteriormente, se pretende por medio de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), tales como: La perspectiva financiera; la perspectiva del cliente; la perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que el presente modelo contribuya y se adapte a las características y necesidades, brindando las

herramientas necesarias para el mejoramiento continuo del servicio que presta el Restaurante Universitario.

Para ello, se establecen inicialmente los objetivos financieros, donde se fijan de manera cuantitativa y cualitativa que permitan la mejora de productividad. Estos definen la actuación financiera y se vinculan con los objetivos estratégicos de la Sección de Restaurante que sirven como medidas finales para los demás componentes del Cuadro de Mando Integral.

Posteriormente, en la perspectiva del cliente, se reflejan los segmentos de mercado y las preferencias en cuanto a aspectos como calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio. En otras palabras, se identifican las expectativas de la comunidad universitaria. Para la perspectiva del proceso interno, se analizan los procesos claves en el momento de lograr los objetivos de la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente. Finalmente, la cuarta perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los inductores fundamentales para alcanzar resultados excelentes en los tres primeros elementos del Cuadro de Mando Integral.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cómo diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Qué elementos de marco estratégico utiliza actualmente la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle?
- ¿Cómo plasmar el diseño estratégico en los elementos del Cuadro de Mando Integral para la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión que la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle utiliza para darle seguimiento a los objetivos estratégicos planteados?
- ¿Cuáles podrían ser las iniciativas estratégicas para el mejoramiento del diseño administrativo en la Sección del Restaurante Universitario de la Universidad del Valle?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Diseñar un Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

1.3.2. Objetivos específicos

- Describir la situación actual de la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle.
- Desarrollar propuesta de modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).
- Plantear iniciativas estratégicas que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Inicialmente, al momento que se ha elegido el tema de investigación, donde se ha establecido el planteamiento del problema seguido de los objetivos, se deben determinar las motivaciones que conllevan al investigador a desarrollar el trabajo de investigación. Por consiguiente, se debe responder a la pregunta ¿Por qué se investiga?, dichas motivaciones pueden ser argumentadas desde lo teórico, lo metodológico y lo práctico.

Como primer punto, la motivación surge del interés por parte de las investigadoras en explorar en uno o varios enfoques teóricos que aborda el problema planteado, con el fin de encontrar nuevas explicaciones que cambien o complementen el conocimiento inicial. Es por ello, que la presente investigación busca mediante la aplicación de la teoría y los conceptos del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), explicar las situaciones internas y externas de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, que no permiten dar el debido cumplimiento de los objetivos.

En segunda instancia, respecto a la motivación metodológica, se utiliza técnicas específicas, tales como encuestas o instrumentos que son de utilidad para el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación.

Como tercera medida, las motivaciones prácticas aluden al propósito del investigador por ampliar sus conocimientos y de esta manera aportar a la solución de problemas que inciden a empresas públicas y privadas.

Finalmente, el estudio que se desea realizar parte del hecho trascendental de conocer a grandes rasgos el proceso y función de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, con el objetivo de contribuir su desarrollo a través de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral que involucra sus correspondientes elementos, donde priorice lo importante, facilite y promueva la mejora, generando de tal manera un valor agregado para las partes interesadas, es decir, estudiantes, profesores, funcionarios, egresados y generaciones futuras.

1.5. MARCO DE REFERENCIA

1.5.1. MARCO TEÓRICO

1.5.1.1. Cuadro de Mando Integral

El concepto de Cuadro de Mando Integral fue presentado por los profesores Robert S. Kaplan y David P. Norton en el número de Enero-Febrero de 1992 de la revista de Harvard Business Review, en su artículo titulado “*El cuadro de Mando Integral*” (*Mediciones que llevan a Resultados*), con base en un trabajo realizado a la empresa de semiconductores *Analog Devices Inc.*, planteando como un sistema administrativo va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar los resultados de una empresa, es decir si solo se mide un desempeño financiero solo se obtendrá un buen desempeño financiero, si por el contrario se amplía la visión y se incluyen otras perspectivas entonces se podrá obtener un desempeño que vaya más allá de lo financiero.

Por tanto, se considera oportuno que las organizaciones integran aspectos del sistema funcional, dicho en propias palabras por sus creadores:

“El cuadro de Mando Integral se conoce como una síntesis de la información más relevante de una actividad preparada con el propósito que la organización cuente con los elementos de juicio necesarios para tomar las decisiones y acciones más apropiadas y conducir así la marcha de la empresa en forma más criteriosa y efectiva”. (Kaplan y Norton, 2000 pág. 15)

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación, es decir proporcionar una estructura que transforme las estrategias en acción permitiendo anticipar el futuro y así mismo obtener valor. En este sentido los autores consideran pertinente realizar un mapa estratégico en donde se refleje las acciones pertinentes para la construcción de una estructura más apropiada y fundamental:

“... el mapa estratégico, una representación visual de causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, es tan revelador para los ejecutivos como para el Balanced Scorecard.” (Kaplan y Norton, 2004 pág. 38)

No obstante, en el transcurso del tiempo otros autores que han investigado acerca del tema interpretan el concepto de acuerdo a la situación de la empresa, por ejemplo, Ballvé considera que:

“Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector.” (Ballvé, 2000 pág. 47)

Siguiendo con este orden de ideas, y considerando las direcciones estratégicas de muchos proyectos, se hace posible considerar la aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la gestión de proyectos como iniciativas estratégicas de las organizaciones a través de las siguientes cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera**

Esta perspectiva suele ser la más relevante en las organizaciones, la información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero siempre será una prioridad pues vincula los objetivos de cada unidad del negocio con la estrategia de la empresa. Sin embargo, el financiamiento de la organización sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas, puesto que se requiere concretar los objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento y valor.

- **Perspectiva del cliente**

Esta perspectiva está orientada a identificar las características del cliente y mercado en donde se va a competir, ya que, si el cliente no está satisfecho, aun cuando las finanzas estén marchando bien podría convertirse en un fuerte indicativo de problemas en el futuro. Por consiguiente, esta perspectiva mide las propuestas de valor que se orientan a los clientes y el mercado, además evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad, adquisición y rentabilidad con el fin de alinear los productos y servicios con sus necesidades. En definitiva, traduce la estrategia y visión en objetivos sobre clientes y son estos los que definen los procesos de marketing, operaciones, logística, productos y servicios.

- **Perspectiva interna**

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Comúnmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes, debido a que la secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos claves, y permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas, clientes y socios.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como impulso para el desempeño del futuro de la organización y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de sus trabajadores, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica para la toma de decisiones y la creación de mecanismos de negocio. La consideración de esta perspectiva dentro del Cuadro de Mando Integral, refuerza la importancia de invertir para crear valor en el futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

1.5.1.2. Planeación financiera estratégica

La planeación fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950 (Fred, 2003), por esta época las empresas que llevaban a cabo algún tipo de planeación estratégica fueron las más importantes, desde entonces este proceso se ha ido perfeccionando y cada vez más empresas pequeñas está siguiendo este ejemplo, su importancia radica en el hecho de que sin planes, los administradores no saben cómo organizar a la gente y los recursos, lo que no les permite tener éxito en su liderazgo al no dirigir con confianza, ni tener herramientas que les permitan identificar cuando se están desviando de lo que quieren alcanzar, adicionalmente brinda muy pocas posibilidades de lograr sus objetivos.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto. Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Fayol afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control. 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, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

1.5.2.1 ESTRATEGIA

Según Mintzberg, Quinn y Voyer (1997), en el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de la organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia bien formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus tributos como sus deficiencias internas con el fin de lograr una situación viable y original.

Según Thompson y Strickland (1999) La estrategia de una organización consiste en las acciones combinadas que ha emprendido la dirección y que pretende para lograr los objetivos financieros y estratégicos y luchar por la misión de la organización

Ansoff (1965), establece que las estrategias son las expresiones operacionales de políticas en el sentido que, dentro de un sistema administrativo definen el criterio operacional.

De todo lo anterior se entiende la estrategia como un patrón o técnicas a seguir a largo o corto plazo para el logro de sus metas, donde se integran las acciones a seguir en formas de planes específicos y metas definidas para el cumplimiento de la misión.

1.5.2.2 MISIÓN

Según Gonzáles (2000), define la misión como la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas". Además, según el mencionado autor, la misión proporciona una visión clara a la hora de definir en qué mercado está la empresa, quiénes son sus clientes y con quién está compitiendo; por tanto y a su criterio, "sin una misión clara es imposible practicar la dirección estratégica.

Castro, García, Martín y Periañez (2001), definen la misión o propósito como el conjunto de razones fundamentales de la existencia de la compañía. Contesta a la pregunta de por qué existe la compañía.

1.5.2.3 VISIÓN

La visión de una organización es formulada de acuerdo hacia dónde se dirige el crecimiento o misión de esta, proyectándose a un largo plazo.

“Para elegir una dirección, el líder debe desarrollar previamente una imagen mental del estado futuro deseable para la empresa. Esta imagen, que llamaremos visión, puede ser tan vaga como un sueño o tan precisa como una meta o una definición de misión” (Warren Bennis y Burt Nanus, 1985). La visión articula un panorama futuro, realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes.

1.5.2.4 MATRIZ DOFA

La construcción de la Matriz FODA contempla la identificación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que pueden presentarse en los recursos financieros, humanos, procesos internos, prácticas administrativas, soporte técnico, relación con sus clientes externos e internos permitiendo identificar factores claves de éxito enfocados a la proyección y mejoramiento para asociarlos a cada una de las cuatro perspectivas propuestas, Thompson y Strickland (1999) consideran al análisis FODA como la construcción de un balance estratégico, así los aspectos fuertes conforman los activos competitivos mientras que los aspectos débiles son los pasivos competitivos. De manera que la mejor forma de lograr el éxito consiste en el diseño de estrategias partiendo de las fortalezas, es decir de lo que mejor realiza la organización.

1.5.3. MARCO LEGAL

A continuación, se expone la normatividad en que se encuentra involucrada la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle:

1.5.3.1 El decreto 3075 del ministerio de protección social

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 09 de 1979 y se dictan otras disposiciones. La salud es un bien de interés público. Dado que es importante conocer los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción, la presente norma es relevante en la perspectiva interna y perspectiva del cliente del Cuadro de Mando Integral por la acción de suministrar un producto y servicio de buena calidad, de los cuales la imagen y el buen nombre de la organización depende de la satisfacción de la comunidad universitaria.

1.5.3.2 Resolución número 046 del consejo superior

Por la cual se expide el Estatuto de Contratación de la Universidad del Valle. Esta resolución se relaciona con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento del Cuadro de Mando Integral, ya que se considera importante comprender los acuerdos respecto a los términos establecidos para el desempeño adecuado por parte del trabajador dentro la Sección del Restaurante.

1.5.3.3 Resolución número 029 de la rectoría

Por la cual se deroga la Resolución N. ° 1811 del 7 de Julio del 2004 (Por la cual se adopta en la Universidad del Valle el sistema para el trámite electrónico de los procesos administrativos relacionados con la Ejecución Presupuestal de Gastos en la Institución) y se dictan otras disposiciones. En resumen, dicha resolución se enlaza y es de importancia, puesto que sirve como soporte para el objeto de estudio del primer componente del Cuadro de Mando Integral llamada perspectiva financiera.

1.5.4 MARCO CONTEXTUAL

La Sección de Restaurante de la Universidad del Valle sujeta un subproceso de apoyo nutricional a la comunidad universitaria. (Ver figura 1.1)

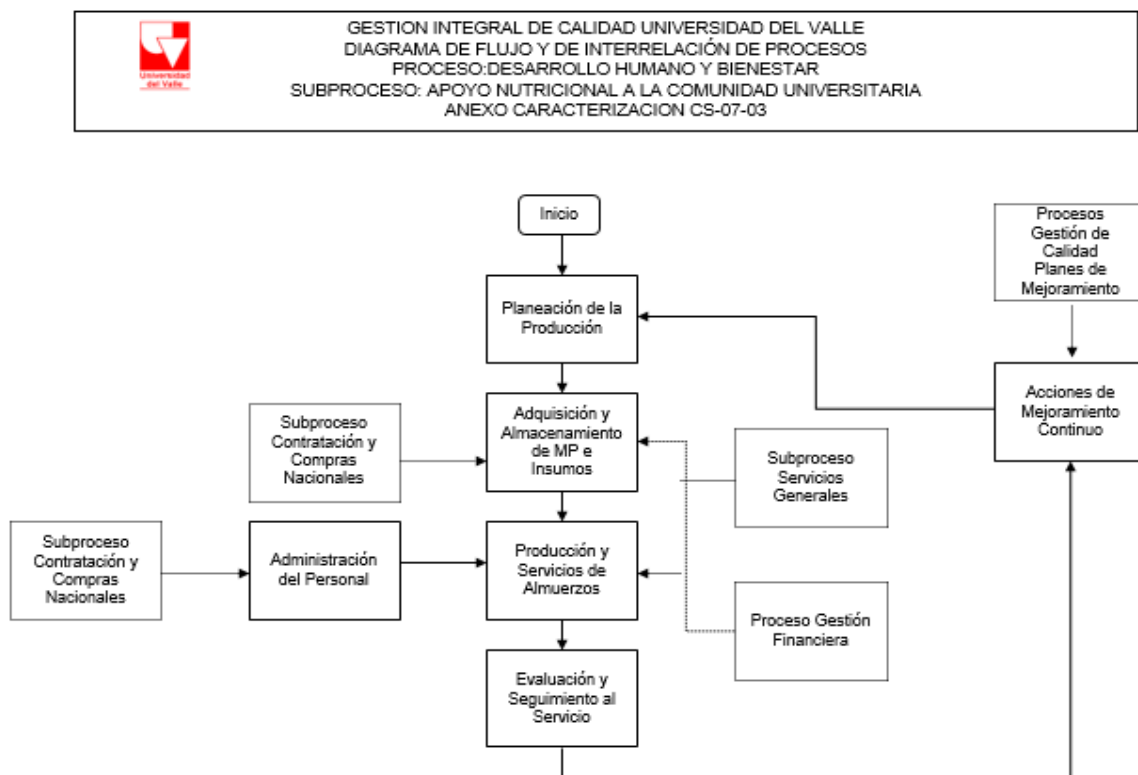


Figura 1 Diagrama de flujo y de interrelación de procesos

Fuente: (Cardona y Palacios) (s.f). *Diagrama de flujo y de interrelación de procesos [diapositivas de PowerPoint]*

En la actualidad, se suministran 5.200 almuerzos en promedio por día para estudiantes y funcionarios que son servidos en cuatro comedores en la sede Meléndez, un comedor en la sede San Fernando y un servicio en el puesto de trabajo para los vigilantes de la sede Meléndez. Análogamente, los almuerzos para los funcionarios del Servicio de Salud ubicado en el Edificio Emilio Aljure Nasser son empacados en desechables y entregados en esa sede diariamente de acuerdo con un cronograma establecido. Además, se compra un promedio de 500 almuerzos diarios a un proveedor externo en la Sede San Fernando lo que representa cada día un total de 5.700 almuerzos subsidiados por la Universidad.

1.6. METODOLOGÍA

1.6.1. TIPO DE ESTUDIO

En la presente investigación se utiliza el tipo de estudio exploratorio que de acuerdo a Dankhe (1986) el objetivo es examinar un tema o problema de investigación que no ha sido abordado antes, es otras palabras, cuando la revisión de la literatura contiene pocas guías investigativas e ideas confusamente relacionadas con el problema de estudio. Por otro lado, también se tomará el tipo de estudio descriptivo donde se busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, organizaciones o cualquier fenómeno que pueda ser analizado, con el objetivo de medir y evaluar diversos aspectos o componentes para enlazarlos entre sí.

En el desarrollo de la investigación los tipos de estudio aplicados puede dividirse en dos fases entendidas como: investigación exploratoria y descriptiva, dado que la primera permite la formulación de un problema donde posibilita el desarrollo de una hipótesis y un acercamiento más acertado con el objeto de investigación. Con respecto a la segunda fase, realiza un diagnóstico de la situación actual de la organización y su entorno, en este caso, el resultado de la identificación de los componentes que conforman el diseño de un Cuadro de Mando Integral para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

1.6.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación a utilizar es el inductivo. El método inductivo es aquel que se inicia de datos particulares para llegar a conclusiones generales. Por tanto, se reúne datos tales como: La misión, visión, planeación estratégica financiera y matriz DOFA con el fin de realizar el diseño del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

1.6.3. FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes son hechos o documentos a los que el investigador recurre y le permite obtener información útil para el objeto de estudio del trabajo de investigación.

1.6.3.1. Fuentes primarias

Las fuentes primarias son toda la información oral o escrita que surge de los relatos o escritos transmitidos por los participantes del proceso productivo, desde la administración y empleados, es decir, sujetan toda la información necesaria sin completarse con otra fuente. Para el desarrollo de la presente investigación, se definen como fuentes primarias el personal y los documentos correspondientes de la Sección de Restaurante, asimismo los clientes que disfrutan de su prestación de servicio, los estudiantes y funcionarios de la Universidad del Valle.

1.6.3.2. Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que no tienen como objetivo primordial ofrecer información, sino indicar la fuente o documento que sí pueda proporcionar dicha información. En ese sentido, los documentos secundarios conducen regularmente a los documentos primarios.

De esta manera, se consideran fuentes secundarias los libros y artículos de revistas científicas referentes al Cuadro de Mando Integral e Indicadores de Gestión.

1.6.4. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Las técnicas son los medios empleados para recolectar información. A continuación, se señala las que se utilizan en el presente trabajo de investigación.

1.6.4.1. La entrevista

Es la técnica de obtención de información a través del diálogo. La entrevista, puede o no estar estructurada a partir de un cuestionario, donde permite evaluar una o varias situaciones determinadas del objeto de estudio.

1.6.4.2. El registro

Es la técnica que consiste en recopilar información sobre determinadas variables. Los instrumentos para su aplicación ya sea la planilla de recolección o la base de datos a través de programas de computación, facilitan de forma organizada y estructurada del procesamiento de la información.

1.6.5. FASES DE INVESTIGACIÓN

1.6.5.1. Descripción de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle

Como primer paso, se expone la breve historia, el plan estratégico de desarrollo 2015-2025 y posteriormente se detalla la Sección de Restaurante. Para ello, se recopila información que contextualiza la estructura organizacional y lo que comprende el Restaurante Universitario.

Acto seguido se desarrolla la matriz FODA, herramienta de diagnóstico que permite conocer la situación actual de la Sección de Restaurante, con el fin de identificar ventajas competitivas. Para su construcción, se inicia señalando las fortalezas y debilidades que se encuentran vinculadas con la parte interna del restaurante universitario. Por ejemplo, la capacidad de procesos, recursos financieros, productos y servicios. En ese sentido, son fuentes primarias de información la jefa de restaurante universitario y los empleados que hacen parte de dicha Sección, a quienes se les aplica la técnica de la entrevista. Ésta contiene preguntas referentes a los aspectos que ellos califican como cualidades y falencias de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

Del mismo modo, las fuentes primarias que cooperan en el ambiente externo, son los estudiantes y funcionarios que utilizan el servicio. En este ámbito, se emplea la técnica de la entrevista, donde las preguntas estiman lo referido a los riesgos y oportunidades que la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle enfrenta en el entorno.

1.6.5.2. Desarrollo del modelo de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

Una vez identificada la situación actual de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, se continúa con la construcción del marco y el mapa estratégico, donde el presente aporte conceptual ayuda a comprender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permite de forma clara la visualización de la estrategia de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

En vista de que las perspectivas son aquellas áreas clave en la organización, se abordan las cuatro dimensiones de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle: La perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento, las cuales responden a las siguientes preguntas:

-Perspectiva financiera: ¿Qué se debe hacer para lograr los resultados financieros mediante la estrategia de crecimiento y productividad?

-Perspectiva del cliente: ¿Qué se debe realizar para satisfacer las expectativas de la comunidad universitaria?

-Perspectiva interna: ¿Qué procesos internos la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle debe realizar para el logro de los objetivos de la perspectiva financiera y la perspectiva del cliente?

-Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: ¿Qué aspectos son críticos para obtener resultados excelentes en los tres primeros elementos del Cuadro de Mando Integral?

Acto seguido, se opta por determinar los objetivos estratégicos y relaciones causales junto con la identificación y definición de indicadores de gestión para la Sección de Restaurante. Lo anterior, con la finalidad de evaluar las mejoras en cada uno los objetivos estratégicos planteados previamente. Para ello, las investigadoras se dirigen a la jefa de la Sección de Restaurante aplicando la técnica de entrevista registro, donde la recolección de información es representada por medio de un cuadro global que permite abordar con precisión las iniciativas estratégicas.

1.6.5.3. Planteamiento de iniciativas estratégicas que contribuyan al mejoramiento y cumplimiento de objetivos.

Finalmente, se da paso al diseño de planes de acción para contribuir al mejoramiento y cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle. Para ello, se priorizan las iniciativas en función de los objetivos estratégicos y se expone en un cuadro que se utiliza como instrumento de investigación.

2. CAPÍTULO I DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA SECCIÓN DE RESTAURANTE DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

El presente capítulo contextualiza la breve historia, el plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle 2015-2025 y la descripción de actividades en cada área, conociéndose por medio del análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) la situación actual de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle. Lo anterior, con el fin de proponer un modelo de gestión que contribuya a que dichos procedimientos se desempeñen acordes a los objetivos y métodos establecidos.

2.1. Breve Historia de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle

Como primera medida, es importante indicar que, para la obtención de información sobre la reseña histórica de la Universidad del Valle, se realiza con ayuda de lo publicado en las páginas web de la fundación de la Universidad del Valle y del periódico El País. La primera en conmemoración a los 60 años y la segunda a los 70 años. A continuación, se denotan concretamente aquellos aspectos significativos:

Inicialmente, la Universidad del Valle primero fue llamada Universidad Industrial del Valle del Cauca. Esta institución de educación superior pública se fundó en 1945 mediante la Ordenanza 012 de junio 11 de 1945 de la Asamblea del Departamento del Valle del Cauca. (El País, 2015)

En la gestación del proyecto 1945-1957 nombrado en el sitio web de la fundación dice:

La Universidad ya incluía cinco facultades: Ingeniería química, arquitectura, ingeniería electromecánica, medicina y ciencias económicas, así como las escuelas de topografía, enfermería y tecnología de laboratorio. Avanzada la década 1960-1970 se establecieron los estudios de posgrado, con programas dirigidos a títulos de magíster en planeamiento general, en enfermería clínica, en salud pública, en fisiología, en lingüística y español y en administración educacional. También, dentro ese periodo se crea la Oficina de Planeación Universitaria con el objetivo de diseñar la planeación general de la Universidad. (Universidad del Valle, 2005).

Posteriormente, en el año 1971 se celebró los VI juegos panamericanos en el municipio Santiago de Cali. Para ello, el comité organizador construyó y dotó el Edificio 389 como restaurante de estos. Una vez finalizado los juegos y la remodelación total del Edificio 389, la firma SABINA LTDA constituida en aquella época suministró la alimentación a las delegaciones y acto seguido se encargó del servicio subsidiado para la comunidad universitaria mediante un

contrato con la Universidad donde a partir del año 1974 la Universidad asumió directamente su administración.

2.2. Plan estratégico de desarrollo de la Universidad del Valle

Actualmente, la Universidad del Valle comprende el plan estratégico de desarrollo 2015-2025 en sus diferentes unidades académicas e internas, en donde refiere lo siguiente:

El Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 –PED– compendia los elementos fundamentales sobre los cuales la Universidad reflexiona en la tarea de definir alternativas futuras de crecimiento y desarrollo; incluye propuestas innovadoras, dinámicas y pertinentes a la situación actual de la Universidad las cuales a su vez son congruentes con el contexto político, social y económico en el que se encuentra la educación superior pública en Colombia. El PED 2015-2025 define unos escenarios posibles sobre lo que hay que hacer y la forma como se debería operar para alcanzar las metas y objetivos trazados al 2025.

El PED 2015-2025 se materializa y consolida a través a través del Plan Programático 2017-2020 y este a su vez a través del Plan Plurianual de Inversiones 2017-2020 y del Plan Operativo Anual de Inversiones –POAI– de cada vigencia fiscal.

El Plan Plurianual de Inversiones 2017–2020 hace parte del proceso de mejora continua del ejercicio de planeación institucional necesario para generar las condiciones que permiten a la Universidad cumplir con sus actividades sustantivas y promover las inversiones que garanticen el cumplimiento de metas y objetivos trazados al 2025 a través de la articulación de los ejes estratégicos, estrategias y programas del PED 2015-2025.

El Plan Operativo Anual de Inversiones 2017 – POAI el cual tiene como fuentes de financiación de los proyectos los recursos de la Estampilla Pro–Universidad del Valle, los Recursos Propios de la institución, los recursos del Impuesto sobre la Renta para la Equidad – CREE y los recursos de la Estampilla Pro-Universidad Nacional.

A partir de la vigencia 2016 la Universidad introdujo cambios en el sistema de planificación; por primera vez, la dirección universitaria con la participación de las oficinas y dependencias asesoras estableció un Plan Financiero para el periodo 2017-2020; se especificaron las metas e indicadores de los programas del PED 2015-2025 en el Plan Programático para el mismo periodo, direccionando de esta forma el rumbo para dar cumplimiento a los lineamientos establecidos en los ejes institucionales y la ejecución de las actividades estratégicas; incluyendo el sistema de seguimiento y evaluación de programas y proyectos de inversión. Este nuevo modelo de planificación armoniza las estrategias, programas, metas, proyectos con el Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, el Plan Programático, el Plan Plurianual de Inversiones y el Plan Operativo Anual de Inversión de cada vigencia, articulando la planificación de corto, mediano y largo plazo.

El Plan Plurianual de Inversiones 2017-2020 es el instrumento mediante el cual se concretan las inversiones requeridas por el Plan Programático 2017 – 2020 en cumplimiento de la metas y objetivos trazados al 2025 en el PED 2015-2025 en concordancia con las proyecciones de recursos y fuentes de financiación contenidos en el Plan Financiero Institucional 2017-2020. Por lo anterior, el POAI 2017 constituye el instrumento de programación anual de la inversión en el que se relacionan los proyectos de inversión, clasificados por ejes, estrategias y programas. Teniendo como marco de referencia el Plan Plurianual de Inversiones 2017-2020, el POAI 2017 se concibe a través del nuevo sistema de planificación estratégica institucional, desde su diseño seguimiento y evaluación. (Universidad del Valle, 2016, p.7).

Partiendo de lo anterior y conforme con los recursos de la Estampilla Pro-Universidad Nacional, la Universidad del Valle tiene proyectado la modernización tecnológica y sostenibilidad del servicio del Restaurante Universitario.

Este proyecto tiene por objetivo modernizar tecnológicamente el Restaurante Universitario a través de la adquisición y reposición de máquinas, equipos y software; adquisición de ayudas mecánicas para transporte, lavado y limpieza; y la elaboración de diagnósticos que generen planes de mejora y su implementación. Dentro de estas actividades está la elaboración de hojas de trabajo de los procesos productivos y de apoyo, capacitación y entrenamiento en manejo de máquinas, equipos de cocina, Buenas Prácticas de Manufactura, entre otros. Adicionalmente, esta modernización tecnológica mejorará el servicio de venta de tiquetes e ingreso a comedores en el Restaurante Universitario mediante la implementación de lectores de códigos de barras y cajones monederos los cuales permitirán tener mayor agilidad en los procesos y mejor desempeño de los funcionarios de esta sección. Este proyecto impactará un promedio diario de cinco mil usuarios que se verán beneficiados con un servicio ágil y eficiente.

Las actividades a realizar en el marco del proyecto incluyen entre otras la realización de una evaluación de las líneas de proceso, las operaciones y las capacidades de producción del Restaurante Universitario; un análisis y clasificación de la cocina del Restaurante Universitario como un sistema a través de sus relaciones funcionales y según la importancia de sus elementos; una evaluación del proceso de limpieza y mantenimiento de la cocina y los comedores; documentación de las etapas y condiciones del método empleado en cada proceso de elaboración; el diseño del proceso de elaboración de alimentos ajustado a la normatividad vigente; la adquisición e implementación de un software para gestión de almacén y producción y la reposición de maquinaria y equipo. (Universidad del Valle, 2016, p.63).

2.3. Contextualización sobre los procesos y actividades realizadas en la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle

Para dar a conocer los procesos y actividades realizadas dentro de la Sección de Restaurante, se procede a las fuentes primarias de información que son la jefatura y los profesionales responsables de los diferentes departamentos, quienes informan a cerca del objetivo general, el alcance, los procesos y las actividades realizadas dentro del restaurante universitario.

La Sección de Restaurante de la Universidad del Valle se encuentra ubicada en el Edificio 389 de la Sede Meléndez, donde tiene como objetivo general el cumplimiento de brindar apoyo nutricional a la comunidad universitaria a través del ofrecimiento de un almuerzo balanceado para un máximo de 5.200 usuarios diarios. Asimismo, las funciones específicas constan de administrar el restaurante y supervisar la calidad y los precios de las cafeterías particulares que funcionan dentro de la Universidad.

Ahora bien, la información presentada a continuación es referenciada con base a las páginas del documento Manual de Procedimientos, donde dice:

La Sección de Restaurante asigna un Tecnólogo en Alimentos, quien es la persona encargada de realizar visitas permanentes a dichos espacios en aras de inspeccionar las actividades relacionadas con el mantenimiento, aseo del interior, exterior y zonas aledañas, manipulación de alimentos, estado de la materia prima utilizada, procesos, calidad del servicio, cantidad y calidad de las porciones, verificación de los precios de venta, cumplimiento del menú, dotación del personal y de los elementos de seguridad industrial, recolección de basuras y demás aspectos relativos a su funcionamiento.

De esta manera, el alcance comprende la planeación de producción, la adquisición y almacenamiento de materias primas e insumos, la administración del personal, la producción y el servicio de almuerzos, la evaluación y seguimiento al servicio, y finalmente, la verificación de las Buenas Prácticas de Manufactura y revisión de precios en las cafeterías, kioscos y espacios entregados en arrendamiento para venta de alimentos en la universidad. Por lo tanto, el restaurante es patrimonio de toda la comunidad universitaria donde involucra a sus empleados, trabajadores, estudiantes y colaboradores.

El proceso de planeación de la producción consiste en el establecimiento del menú que se realiza con base en las siguientes condiciones:

- Balance nutricional: Se define atendiendo lo establecido en la Resolución 17855 de 1984 del Ministerio de Salud.
- Gusto del usuario: Generado por la experiencia, las tendencias culturales y por sugerencias.
- Disponibilidad de personal: Equipos, planta física y recursos financieros.

- Presentación: El plato se compone de seis elementos tales como sopa, arroz, carne, vegetal, ensalada y jugo, el cual debe ser agradable a la vista del usuario consumidor.

Referente a la distribución planta física, se divide en dos plantas, en el primer piso se halla el área de jefatura, área contable, área de sistemas y baños con vestidores; en el segundo piso, se encuentra el área de almacén y el área de producción y servicio que contiene una cocina caliente, una cocina fría y cuatro comedores denominados No. 2, 3, 4 y 5, donde el control para su ingreso y compra de tiquetes se efectúa de la siguiente manera:

- Los estudiantes y funcionarios deben estar activos en el registro del sistema de información del Restaurante. Para la sede Meléndez, el horario de atención es de 7:30 a.m. a 2:15 p.m. y las ventanillas donde se realiza dicho proceso son cuatro: tres destinadas para atender a estudiantes y una ventanilla para atender a funcionarios y monitores. Para la sede San Fernando, el horario de atención es de 9:30 a.m. a 2:00 p.m. Los almuerzos son enviados desde la Sede Meléndez, empacados en desechables, y entregados a la comunidad universitaria en el comedor denominado con el No. 1 ubicado en el Edificio 116, primer piso de la Facultad de Salud.
- El comedor No. 2 se abre a las 11:30 a.m. y se cierra a la 1:00 p.m. Es de uso exclusivo de los funcionarios de la Universidad del Valle.
- Los comedores No. 3 y 4 se abren a las 11:30 a.m. y se cierran a las 2:00 p.m.
- El comedor No. 5 se abre a las 11:30 a.m. y se cierra a la 2:30 p.m.; En el horario de 11:30 a.m. a 1:00 p.m. hay una fila alterna para los monitores debidamente identificados con el carnet correspondiente. Después de la 1:00 p.m. funciona una sola fila para los estudiantes en general. (Sección de Restaurante, 2016).

Por otra parte, las etapas y actividades que desempeña la Sección de Restaurante son las siguientes:

Planeación de Producción

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Elaboración de Menús de Almuerzos	A- Diseñar las preparaciones, es decir las combinaciones posibles que tendrá el menú diario.	Profesional (Producción)	
	B- Elaborar el ciclo de menús para cuarenta (40) días y para un periodo de un (1) año, teniendo en cuenta los parámetros definidos en la minuta patrón del restaurante.	Profesional (Producción)	Programación Semanal de Menús F-10-MP-07-03-01
	C- Revisar el ciclo de menús diseñado para cuarenta (40) días.	Profesionales Producción y Almacén) Jefe de Restaurante	Acta de Reunión F-02-12-01
	D- Calcular y definir las cantidades a comprar de Carnes, pulpas de fruta, abarrotes y suministros para el Restaurante.	Profesionales (Producción y Almacén)	Necesidad de Pulpas F-01-MP-07-03-01
			Necesidad de Verduras F-07-MP-07-03-01
			Necesidad de Abarrotes F-05-MP-07-03-01
			Necesidad de Carnes F-03-MP-07-03-01
	E- Generar, revisar e imprimir la Nota de Pedido de ingredientes, según los menús aprobados.	Profesional (Producción)	Nota de Pedido F31-MP-07-03-01
	F- Generar la Lista de Chequeo de Ingredientes a partir de la Nota de Pedido, e imprimirla.	Profesional (Producción)	Lista de Chequeo de Ingredientes F32-MP-07-03-01

	G- Enviar la Nota de Pedido al Profesional de Almacén y entregar la Lista de Chequeo de Ingredientes al Cocinero encargado de cada preparación.	Profesional (Produccion)	Nota de Pedido F31-MP-07-03-01 Lista de Chequeo De Ingredientes F32-MP-07-03 01
2. Programación de Personal para Producción	A- Programar cada dos semanas la distribución de personal por puestos de trabajo y publicarla en cartelera.	Supervisor	Distribución de Tareas Diarias F-21-MP-07-03-01
	B- Asignar las tareas diarias al personal para oficios varios y preparaciones preliminares.	Supervisor	Distribución de Tareas Diarias F-21-MP-07-03-01
	C- Realizar ajustes a la distribución del personal según sean necesarios.	Supervisor	Distribución de Tareas Diarias F-21-MP-07-03-01

3. Actividades Preliminares a Producción	A- Revisar y ajustar preparación según la programación de menús y eventualidades diarias.	Profesional (Producción)	
	B- Solicitar ingredientes para la preparación, enviando Nota de Pedido al Profesional de Almacén.	Profesional (Producción)	
	C- Revisar el No. de la Nota de Pedido, el No. Del menú al que corresponde y la cantidad de usuarios presupuestada.	Profesional (Almacén)	Nota de Pedido F31-MP-07-03-01
	E- Alistar los ingredientes solicitados para las preparaciones.	Auxiliar de Suministros	

	F- Solicitar al Almacén las cantidades de suministros (artículos de aseo) e ingredientes para alistamiento preliminar según las preparaciones y los usuarios diarios.	Supervisor	Nota de Pedido F31-MP-07-03-01
	G- Solicitar a los cocineros realizar los adelantos de producción.	Supervisor	
	H- Entregar ingredientes a los cocineros encargados de cada preparación.	Auxiliar de Suministros	
	I- Recibir, revisar y aceptar los ingredientes, según la Lista de Chequeo de Ingredientes.	Cocinero	Lista de Chequeo de Ingredientes F32-MP-07-03-01
	J- Publicar diariamente en cartelera, las tareas asignadas para la distribución diaria de personal en barras.	Supervisor	Distribución de Personal en barras F-20-MP-07-03-01

Fuente: Sección de restaurante, (s.f.) Manual de Procedimientos 2016.
[Archivo PDF].

Adquisición y Almacenamiento de Materias Primas

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Cálculo de Compra de Materias Primas e Insumos para el Restaurante	A- Recibir la Programación de Menús y cantidades necesarias de Materia Prima, enviada por el Profesional de Producción.	Profesional (Almacén)	Programación Semanal de Menús F-10-MP-07-03-01
			Necesidad de Pulpas F-01-MP-07-03-01
			Necesidad de Verduras F-07-MP-07-03-01
			Necesidad de Abarrotes

			F-05-MP-07-03-01 Necesidad de Carnes F-03-MP-07-03-01
	B- Revisar la disponibilidad en el inventario de las materias primas solicitadas.	Profesional (Almacén)	
	C- Calcular las cantidades a comprar de materias primas y suministros, según necesidad y capacidad de almacenamiento.	Profesional (Almacén)	Pedido de abarrotes F-06-MP-07-03-01 Pedido de carnes F-04-MP-07-03-01 Pedido de pulpas F-02-MP-07-03-01 Pedido de verduras F-08-MP-07-03-01 Pedido de Artículos de Aseo y Desechables F-09-MP-07-03-01
2. Invitación a cotizar para los posibles proveedores de verduras, artículos de aseo y desechables	A- Elaborar y enviar cartas de invitación a proveedores para cotizar. NOTA: Las invitaciones a ofertar o cotizar deben estar firmadas por la jefatura del Restaurante o ser enviadas directamente desde su correo	Profesional (Almacén)	Solicitud de Oferta F-06-MP-08-03-01
	B- Recibir las cotizaciones de los proveedores.	Profesional (Almacén)	Cotizaciones de Proveedores
	C- Registrar la información de las cotizaciones en Hoja Electrónica y elaborar proyecto de acta.	Profesional (Almacén)	Cuadros Comparativos y Proyecto de Acta
3. Asignación de Proveedores	A- Seguir las Etapas 2 y 3 del Procedimiento Ejecución de Gasto, del Manual de Procedimientos Ejecución del Presupuesto MP- 09-01-02, del Proceso Gestión Financiera.	Profesional (Almacén)	

	B- Archivar original de Acta y cotizaciones en el contrato respectivo	Técnico (Cuentas)	
	C- Archivar copias de las Actas de Compras y sus respectivos anexos.	Profesional (Almacén)	
	D- Solicitar reunión del Comité de Compras para analizar las cotizaciones y definir proveedores.	Jefe de Restaurante	
	E- El comité sesiona, asigna proveedores, elabora el acta y se firma por los asistentes.	Comité de Compras o Comité de Contratación	
4. Realización de Trámites Pertinentes para Legalización de Contratos	A- Enviar Cuadros Comparativos y Actas originales de Comités de Contratación y de Compras, al Técnico Encargado de las cuentas para realizar la los registros presupuestales y el Contrato	Profesional (Almacén)	
	B- Seguir las Etapas 1, 4 y 5 del Procedimiento Ejecución de Gasto, del Manual de Procedimiento Ejecución del Presupuesto MP-09-01-02, del Proceso Gestión Financiera. Enviar el contrato al ordenador del gasto para la firma	Técnico (Cuentas)	Certificado de Disponibilidad Presupuestal Registro Presupuestal Orden Contractual F-04-MP-08-01-04
	C- Diligenciar formato de aprobación de pólizas y elaborar acta de inicio del contrato para la firma del Jefe del Restaurante	Técnico (Cuentas)	Pólizas Acta de Aprobación de Pólizas F-01-MP-09-01-02
	D- Comunicar al Profesional encargado de Almacén, sobre el inicio del contrato para que realice los pedidos correspondientes.	Técnico (Cuentas)	
5. Realización de Pedidos	A- Elaborar pedidos por proveedor en los formatos de Pedidos, de acuerdo con los resultados de los Comités de Compras y Contratación.	Profesional (Almacén)	Pedido de Pulpas F-02-MP-07-03-01 Pedido de Verduras F-08-MP-07-03-01 Pedido de Abarrotes F-06-MP-07-03-01 Pedido de

			Carnes F-04-MP-07-03-01 Pedido de artículos de Aseo y Desechables F-09-MP-07-03-01
	B- Contactar a los proveedores y ordenar los pedidos.	Profesional (Almacén)	
6. Recepción de Pedidos	A- Recibir los pedidos, revisar la factura contra el pedido, comprobando las cantidades y los precios.	Auxiliar de Suministros	Pedido y Factura
	B- Diligenciar formato Novedades de Recepción de Insumos y Materia Prima y solicitar la firma del Profesional de Almacén, para realizar reclamaciones y correcciones si es necesario.	Auxiliar de Suministros	Novedades de Recepción de Materia Prima e Insumos F-11-MP-07-03-01
	C- Revisar copia de las facturas, firmar, entregar al Proveedor y entregar facturas originales al Profesional (Enc. de Almacén).	Auxiliar de Suministros	Factura
	D- Entregar facturas al monitor para ingresar facturas a la base de datos.	Profesional (Almacén)	Factura
	E- Recibir facturas en original y formato sistematizado del monitor.	Profesional (Almacén)	Factura
7. Almacenamiento de Materias Primas	A- Realizar descargue de las materias primas.	Auxiliar de Suministros	
	B- Almacenar la materia prima de acuerdo a su tipo (Perecederos o Semi-perecederos) en los cuartos fríos o almacenamiento en seco.	Auxiliar de Suministros	
8. Vigilancia y control de temperatura de cuartos fríos	A- Entregar al inicio de mes el formato de Toma de Temperaturas Cuartos Fríos a los Auxiliares de Almacén.	Profesional (Almacén)	Toma de Temperatura s Cuartos Fríos F-33-MP-07-03-01
	B- Registrar en el formato Toma de Temperaturas Cuartos Fríos la temperatura en la cual se encuentran estos cuartos. Nota: Los registros se hacen diariamente al inicio de la jornada (6:30 a.m.) y al final de la jornada (3:30 p.m.).	Auxiliar de Suministros	Toma de Temperatura s Cuartos Fríos F-33-MP-07-03-01
	C- Evaluar las condiciones actuales de los cuartos fríos según los registros. Si la	Auxiliar de	Toma de Temperatura

	temperatura es inadecuada, informar el problema al Técnico de Mantenimiento y al Profesional encargado de Almacén.	Suministros	s Cuartos Fríos F-33-MP-07-03-01
	D- Si se informó de algún problema, realizar la inspección al respectivo cuarto frío y tomar las medidas necesarias para que este funcione de manera adecuada; sino es posible la relación inmediata, informar tal situación al Profesional encargado de Almacén.	Técnico (Mantenimiento)	
	E- Si se informó de algún problema que no tiene solución inmediata, evacuar el respectivo cuarto frío y solicitar al Jefe de Sección los recursos necesarios para la solución.	Profesional (Almacén)	
9. Legalización y Pago de Pedidos	A- Elaborar e ingresar a la base de datos la Nota de Recepción (para abarrotes, carnes, pulpas de fruta, artículos de aseo y desechables). Registrar el ingreso de verduras en el Formato de Pedidos y digitar la información a la base de datos.	Profesional (Almacén)	Factura Nota de recepción de materias primas e insumos F-12-MP-07-03-01 Pedido de Verduras F-08-MP-07-03-01
	B- Entregar Facturas originales firmadas al Técnico Encargado de las cuentas del Restaurante y archivar las respectivas copias de las facturas.	Profesional (Almacén)	Factura
	C- Recibir y revisar la documentación soporte.	Técnico (Cuentas)	
	D- Realizar la Etapa 9. Elaboración y Trámite de la Solicitud de Pago, del Procedimiento Ejecución de Gasto, del Manual de Procedimiento Ejecución del Presupuesto MP-09-01-02, del Proceso Gestión Financiera.	Técnico (Procedimientos Administrativos)	Solicitud de Pago (sistema SIFI)

Fuente: Sección de restaurante, (s.f.) Manual de Procedimientos 2016.
[Archivo PDF].

Producción y Servicios de Almuerzos

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Producción de Almuerzos	A- Revisar en cartelera, las tareas diarias al inicio de la jornada.	Cocinero ó Auxiliar de Suministros	
	B- Asear áreas de trabajo y servicio asignadas.	Cocinero ó Auxiliar de Suministros	
	C- Encender los equipos de cocina.	Mecánico y/o Electricista	
	D- Entregar ingredientes a los cocineros encargados de cada preparación.	Auxiliar de Suministros de Almacén	
	E- Recibir, revisar y aceptar los ingredientes.	Cocinero	Lista de Chequeo de Ingredientes F32-MP-07-03-01
	F- Alistar los ingredientes para las preparaciones.	Cocinero	
	G- Elaborar preparaciones, según programación de menús y receta estandarizada.	Cocinero	
	H- En caso de adiciones para las preparaciones el cocinero solicita al Profesional de Producción o Supervisor los ingredientes requeridos.	Cocinero	Adiciones de Almacén F-13-MP-07-03-01
	I- Recibir el formato Adiciones de Almacén y entregar los insumos adicionales solicitados.	Auxiliar de Suministros de Almacén	Adiciones de Almacén F-13-MP-07-03-01
	J- Recibir y revisar los insumos adicionales y terminar las preparaciones programadas para la producción del día.	Cocinero	Adiciones de Almacén F-13-MP-07-03-01
2. Distribución de las Preparaciones	A- Despachar preparaciones a comedores.	Cocinero	
	B- Supervisar el servicio de comedores.	Supervisor	
	C- Recibir Listados de Solicitud de Almuerzos de Servicio de Salud de la Universidad del Valle, del Laboratorio de Microbiología y de la Sección Seguridad y Vigilancia.	Profesional (Producción) o Supervisor	Orden de Salida de almuerzos a vigilantes Sede Meléndez F-25-MP-07-03-01
	D- Despachar los almuerzos a la cafetería sede San Fernando, vigilantes sede Meléndez y Servicio de Salud - Edificio Emilio Aljure según información suministrada por Profesional de Producción. Nota: En el despacho de los almuerzos a la Sede San Fernando se encuentran incluidos los del Departamento de Microbiología (Sede provisional Centenario) según solicitud realizada.	Profesional (Producción) o Supervisor	Orden de salida de almuerzos a vigilantes de la sede Meléndez F-25-MP-07-03-01 Orden de salida de almuerzos a Servicio de Salud- Edificio Emilio Aljure F-28-MP-07-03-01

			Orden de salida de almuerzos a sede San Fernando F-24-MP-07-03-01
3. Venta de tickets y conciliación del recaudo.	A- Realizar la fila para la compra del ticket de almuerzo en las ventanillas destinadas para la venta.	Usuario Comunidad Universitaria	
	B- Comprar el ticket de almuerzo en la ventanilla que le corresponda al usuario (Funcionario-Estudiante) con previa presentación de Cédula o Carnet.	Usuario Comunidad Universitaria	
	C- Vender y hacer entrega del ticket de compra de almuerzo al usuario.	Funcionario de Caja	Ticket de compra de almuerzo
	D- Verificar en el sistema (SIRU) los saldos de cada caja.	Técnico (Sistemas)	
	E- Informar los saldos a los funcionarios de caja.	Técnico (Sistemas)	
	F- Realizar el conteo del dinero.	Funcionario de Caja	
	G- Registrar en la planilla de cuadre diario los billetes y monedas por denominación.	Funcionario de Caja	Planilla Control Recaudos F-34-MP-07-03-01
	H- Enviar la planilla cuadrada	Funcionario de Caja	Planilla Control Recaudos F-34-MP-07-03-01
	I- Verificar que la cantidad de billetes y monedas registradas sean las correctas.	Técnico (Sistemas)	
	J- Consolidar en una sola planilla la información de las cuatro cajas.	Técnico (Sistemas)	
	K- Realizar la consignación a la cuenta única de Recaudo Generales.	Técnico (Sistemas)	
	L- Diligenciar la Planilla de la Transportadora de Valores.	Técnico en sistemas	
	M- Entregar dinero a la transportadora de Valores.	Técnico en sistemas	
4. Servicio de Comedores	A- Realizar la fila para ingresar al comedor.	Usuario Comunidad Universitaria	
	B- Solicitar carné de identificación al funcionario o al estudiante, para registrar el consumo en el sistema.	Monitor de control de comedores	
	C- Recoger bandeja, cubiertos y pasar a la barra del comedor	Usuario Comunidad Universitaria	

	D- Servir los almuerzos en las barras de los comedores.	Cocinero o auxiliar de suministros	
	E- Recoger el almuerzo servido en la barra del comedor y pasar al comedor para consumir el almuerzo.	Usuario Comunidad Universitaria	
	F- Entregar al auxiliar de comedor encargado, al terminar de almorzar, la bandeja y la loza, y colocar los cubiertos en la canasta respectiva.	Usuario Comunidad Universitaria	
	G- El auxiliar de comedor recibe del usuario las bandejas con los utensilios de almuerzo y las organiza en el carro.	Auxiliar de Comedor (auxiliar de suministros o cocinero)	
	H- Cuando se complete la capacidad de almacenamiento del carro, se traslada y se ubica un nuevo carro en la zona de recepción de bandejas y utensilios de almuerzo.	Auxiliar de Comedor (auxiliar de suministros o cocinero)	
	I- Recoger loza y canastillas con cubiertos, cuando estén llenos, y trasladarlos hasta la máquina de lavado de loza.	Cocinero o Auxiliar de suministros (Encargado Surtir Loza)	
5. Cierre de Producción y Servicio	A- Cerrar Servicio de Comedor.	Supervisor	
	B- Asear áreas de trabajo y servicio asignadas según la Etapa 1. Programación de Personal del Procedimiento Administración del Personal.	Cocinero o Auxiliar de Suministros	
	C- Revisar las materias primas procesadas y sin procesar y reportarlo a la oficina de producción.	Cocinero o Auxiliar de Suministros, Supervisor, Profesional (Producción)	Lista de Chequeo de Ingredientes F32-MP-07-03-01
	D- Entregar las materias primas procesadas y sin procesar al Auxiliar de Suministros de Almacén y devolver el formato (lista de chequeo de ingredientes) a la supervisora a la profesional encargada de la producción	Cocinero	Lista de Chequeo de Ingredientes F32-MP-07-03-01
	E- Registrar y almacenar los alimentos según corresponda, en los cuartos fríos o de almacenamiento en seco.	Auxiliar de Suministros de Almacén	Nota de Pedido F31-MP-07-03-01
6. Elaboración de Informes	A-Generar e imprimir el informe de los Usuarios	Profesional (Producción)	Informe Diario de Usuarios (Sistema SIRU)

	B- Adicionar al Informe Diario de Usuarios los datos o novedades a que haya lugar relacionadas con la entrega de almuerzos.	Profesional (Producción)	Informe Diario de Usuarios
	C- Registrar en una hoja de cálculo los usuarios del día discriminados por estamento realizando el consolidado por mes con las observaciones a que hay lugar.	Profesional (Producción)	
	D- Enviar información por correo electrónico de los almuerzos servidos en el día al Jefe de Sección, al Profesional de Almacén y a la supervisora encargada de la producción. Archivar información de los almuerzos servidos en el día en la carpeta usuarios comedores	Profesional (Producción)	Informe Diario de Usuarios

Fuente: Sección de restaurante, (s.f.) Manual de Procedimientos 2016. [Archivo PDF].

Elaboración Mensual del Inventario de Víveres, Artículos de Aseo y Desechables

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Toma física de existencias de almacén	A- Realizar la toma física de las existencias en el almacén.	Auxiliar de suministros de Almacén	Toma Física de las Existencias de Almacén
	B- Ingresar al sistema la toma física.	Profesional (Almacén)	Toma Física de las Existencias de Almacén

2. Conciliación	A- Imprimir el Listado de Conciliación	Profesional (Almacén)	Listado de Conciliación Física
	B- Revisar el comparativo e investigar en caso de que se presenten diferencias.	Profesional (Almacén)	
	C- Autorizar las correcciones a las que haya lugar.	Profesional (Almacén)	
		Auxiliar de suministros de Almacén	
	D- Dar aviso al Jefe de Sección en caso de que persistan diferencias injustificables, quien a su vez podrá autorizar el ajuste respectivo.	Profesional (Almacén)	
3. Cierre de inventarios e impresión de listados.	A- Solicitar el cierre una vez hechos los ajustes correspondientes.	Profesional (Almacén)	
	B- Imprimir listados: Comparativo, Listado de Conciliación y saldos inicio de mes siguiente.	Profesional (Almacén)	

Fuente: Sección de restaurante, (s.f.) Manual de Procedimientos 2016. [Archivo PDF].

Administración del Personal

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Programación de personal	A- Programar distribución de personal por áreas de producción.	Supervisor	Distribución de Personal en Barras F-20-MP-07-03-01
	B- Asignar las tareas diarias al personal para producción y oficios varios.	Supervisor	Distribución de Tareas Diarias F-21-MP-07-03-01
	C- Publicar en cartelera las labores asignadas a los trabajadores.	Supervisor	
2. Manejo de eventualidades de personal	A- Registrarse en el libro de Control de Entradas y Salidas del restaurante. ▲	Cocinero o Auxiliar de Suministros	Control de Entradas y Salidas de Personal F-16-MP-07-03-01
	B- Informar al Jefe Inmediato, en caso de no asistencia al trabajo.	Cocinero o Auxiliar de Suministros	Certificado que justifique ausencia

	C- Solicitar por escrito, permiso para ausentarse de sus labores por situaciones de fuerza mayor.	Cocinero o Auxiliar de Suministros	
	D- de Permiso según Diligenciar os, Formato solicitud aprobada.	Jefe Inmediato	Forma to de Per miso F-01-10-04
	E- Realizar ajustes a la distribución del personal motivados por ausencias temporales o permanentes y registrar en el formato de Distribución de Tareas Diarias.	Supervisor	Distribución de Tareas Diarias F-21-MP-07-03-01
	F- Informar al Jefe Inmediato sobre accidente de trabajo sufrido durante la ejecución de labores asignadas.	Funcionario Restaurante	
	G- Diligenciar el formato de Accidente de Trabajo y enviar a la Sección de Salud Ocupacional (Ver Manual de Procesos y Procedimientos "Promoción, Prevención y Control de la Salud en el Trabajo de los Servidores Públicos").	Jefe Inmediato	Formato Accidente de Trabajo de la ARL
	H- Registrar los motivos de las ausencias del personal.	Supervisor	Noved ades Individ uales F-18-MP-07-03-01
3. Elaboración de Informe	A- Realizar informe mensual sobre las novedades y control del personal (archivo digital)	Profesional (Producción)	Informe Mensual
	B- Archivar informe sobre novedades y control de personal (soportes físicos)	Supervisora	

Fuente: Sección de restaurante, (s.f.) Manual de Procedimientos 2016. [Archivo PDF].

Evaluación y Seguimiento al servicio

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Seguimiento de Recaudo de Compra de Tiquete	A- Realizar seguimiento a las Etapas 4 a la 11, del procedimiento 6.3. Ingreso en Punto de Recaudo Restaurante del Manual de Procedimientos, MP-09-01-03 Recaudos, manual de procedimientos perteneciente al Proceso de Gestión Financiera.	Técnico (encargado de sistemas)	
2. Seguimiento de Atención del Servicio del Comedor	A- Realizar seguimiento a la Actividad B, de la Etapa 4. Servicio de Comedores, del Procedimiento 3. Producción y Servicio de Almuerzos, del presente manual de procedimientos	Profesional encargado de producción/supervisores	

Fuente: Sección de restaurante, (s.f.) Manual de Procedimientos 2016. [Archivo PDF].

Visita de Inspección, Vigilancia y Control a Cafeterías satélites y Kioscos de la Universidad del Valle:

ETAPA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Programar visitas de inspección	A- Revisar listado de cafeterías satélites y/o kioscos de la Universidad dedicados al procesamiento y expendio de alimentos.	Supervisor (encargado de oficios varios)	Listado de Cafeterías Satélites
	B- Elaborar cronograma de las visitas de inspección.	Supervisor (encargado de oficios varios)	Cronograma de Visitas

	C- Elaborar carta de Visita de Inspección, notificando al Administrador del kiosco o cafetería satélite que se realizará la inspección por parte del monitor (de Tecnología de Alimentos) en representación del Restaurante Universitario, según lo dispuesto en la Resolución de Rectoría N° 214 de 2005.	Jefe de Sección	Carta: Visita de Inspección
	D- Preparar el formato de inspección a utilizar, sacando las copias necesarias y verificando que sea el formato actualizado y aprobado.	Supervisor (encargado de oficios varios)	Acta de inspección, vigilancia y control a Restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos F-30-MP-07-03-01
2. Realizar visita de inspección	A- Realizar la visita de inspección al kiosco o cafetería satélite según la programación definida. Revisar si han tenido en cuenta las recomendaciones de visitas de inspección anteriores.	Monitor encargado con la asesoría del supervisor (encargado de oficios varios)	Acta de inspección diligenciada F-30-MP-07-03-01
	B- Verificar si la cafetería satélite o kiosco cumple con los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud Pública (Decreto 3075 de 1997 y Resolución 2674 de 2013).	Monitor encargado con la asesoría del supervisor	Acta de inspección, vigilancia y control a Restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos F-30-MP-07-03-01
3. Elaborar informe de la visita de inspección	A- Realizar informe con resultados y observaciones encontradas en la visita de inspección y hacer recomendaciones teniendo en cuenta la reglamentación existente.	Monitor encargado con la asesoría del supervisor y la Jefe de Sección	Informe de Visita de Inspección
	B- Enviar informe al Administrador del Kiosco o Cafetería Satélite con copia a: Vicerrector de Bienestar Universitario, Jefe de División de Contratación, Jefe de Sección de Salud Ocupacional. Nota: El Administrador del Kiosco o Cafetería Satélite debe firmar copia de la carta adjunta al informe en señal de recibido.	Monitor encargado con la asesoría del supervisor y la Jefe de Sección	Informe de Visita de Inspección

Fuente: Sección de restaurante, (s.f.) Manual de Procedimientos 2016. [Archivo PDF].

2.3.1 Estructura Organizacional

La Sección de Restaurante cuenta con la siguiente estructura organizacional. (Ver figura 1.2)

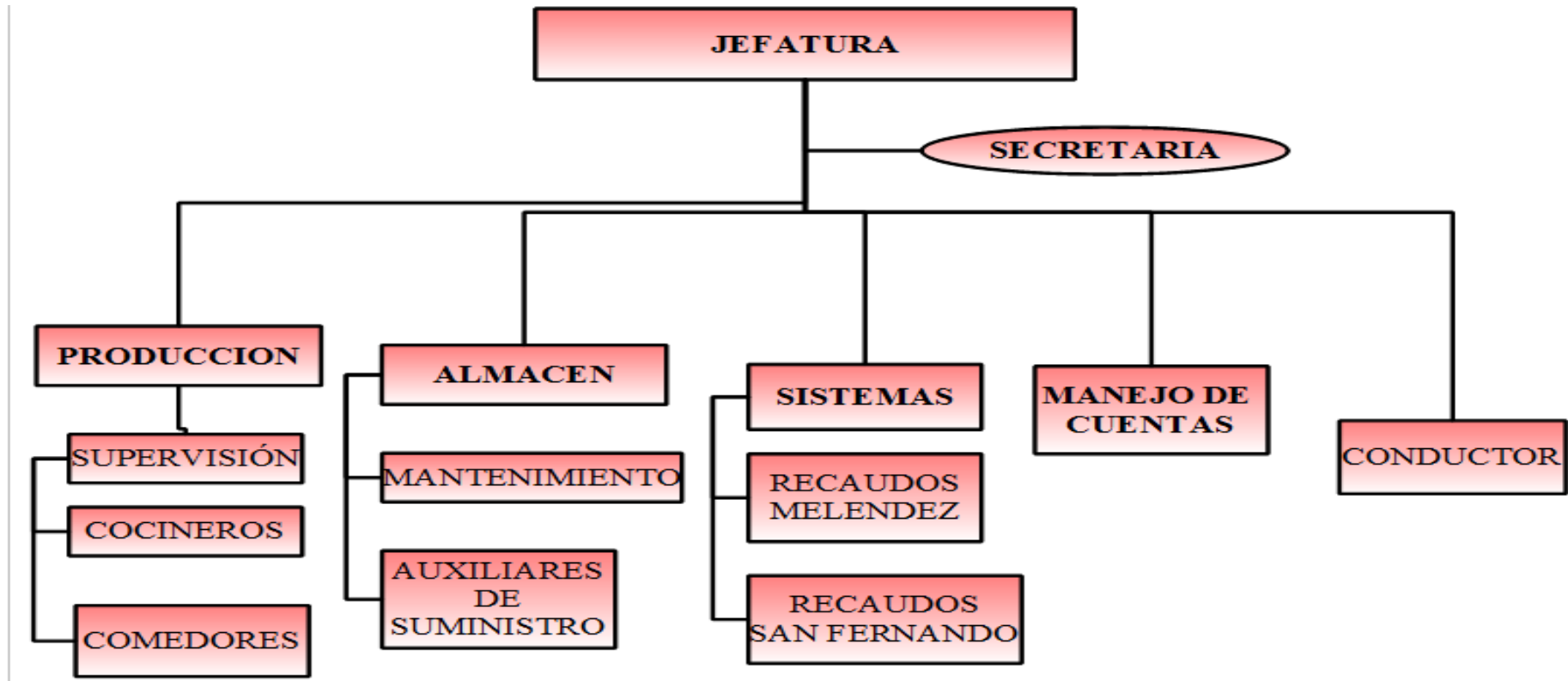


Figura 2 Estructura Organizacional

Fuente: (Cardona y Palacios). (s.f). Inducción a un trabajador nuevo. Recuperado de [diapositivas de PowerPoint].

Seguidamente, se mencionan las actividades que se desempeñan en cada área acorde al Manual de Procedimientos:

Jefatura: La jefa de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle dirige, coordina y controla la parte administrativa y las diferentes actividades con relación a la ejecución presupuestal, supervisión planta de cargos, inspección sanitaria de las cafeterías satélites, proyectos y planes de mejora, siempre enfocados dentro del plan estratégico de desarrollo y el plan operativo anual de la Universidad.

Las funciones específicas de la jefatura son:

- Planear los recursos (humanos, financieros, técnicos, tecnológicos, etc.) requeridos para la operación y el funcionamiento del servicio del Restaurante de la Universidad.
- Aprobar la planeación de los ciclos de menús o minutas para producción de la alimentación de acuerdo con los recursos existentes.
- Proyectar el presupuesto necesario para gastos de funcionamiento de acuerdo con las políticas y directrices institucionales.
- Planear o diseñar los proyectos con recurso de inversión de acuerdo con la necesidad propia del servicio de Restaurante y las políticas y estrategias de la universidad con la finalidad de cumplir con el objetivo del servicio.
- Coordinar con el área de Talento Humano las necesidades de capacitación del recurso humano con el fin de mejorar el desempeño de este recurso y cumplir con las normas establecidas.
- Planear las compras y adquisiciones necesarias para la prestación del servicio de Restaurante.
- Realizar los estudios previos, fichas técnicas y demás actividades requeridas para la contratación de servicios e insumos necesarios para el funcionamiento del Restaurante de acuerdo con la normatividad.
- Realizar el trámite correspondiente para ajustar las tarifas de almuerzo de acuerdo con las políticas definidas.
- Gestionar las necesidades, requerimientos y recursos adicionales ante las instancias correspondientes a fin de garantizar el adecuado servicio del Restaurante.
- Controlar la ejecución presupuestal de acuerdo con la proyección realizada a fin de cumplir con los objetivos del servicio.
- Verificar y hacer seguimiento a la ejecución de los proyectos con recursos de inversión aprobados para el restaurante a fin de cumplir con los objetivos del servicio.
- Definir y validar las condiciones técnicas de los equipos y máquinas que se requieren comprar para dar cumplimiento a los proyectos establecidos que apoyan el objetivo del servicio.
- Verificar y hacer seguimiento a las contrataciones de recurso humano en la calidad de contratista a fin de garantizar los compromisos establecidos.
- Atender las PQRS que llegan al servicio para dar respuesta y solución a las mismas a fin de cumplir con la normativa y procedimientos establecidos.
- Realizar las solicitudes de mantenimiento de planta física correspondiente a fin de garantizar el óptimo servicio del Restaurante y cumpliendo con las políticas de la Universidad.

- Tramitar y gestionar las actividades requeridas para los reemplazos de personal incapacitado a fin de garantizar la operación del servicio de Restaurante.
- Participar en los diferentes comités y/o reuniones citadas para aportar y apoyar decisiones que competen al servicio de Restaurante y la Universidad
- Gestionar y velar por el adecuado manejo de los recursos de fondo renovable y caja menor del Restaurante universitario
- Proponer el diseño y la formulación de procedimientos y sistemas de su área de desempeño, con miras a optimizar la utilización de recursos disponibles.
- Velar por el adecuado manejo de los recursos humanos, físicos, tecnológicos y financieros a su cargo.
- Supervisar y evaluar las actividades propias del personal bajo su inmediata responsabilidad a fin de lograr el cumplimiento de las metas establecidas en su plan de trabajo.
- Representar a la Universidad en los diferentes espacios interinstitucionales y comités relacionados con su área, a fin de fortalecer los medios de cooperación y la optimización de recursos y procesos.

Producción: En el área de producción se ejerce en primera instancia la planeación, aquella actividad consta de tres etapas: Elaboración de menús de almuerzos, programación de personal y actividades preliminares a producción.

Como segunda medida, se desempeña la supervisión de personal, ésta hace referencia a la planificación, manejo de eventualidades y elaboración de informes. Dentro de la administración de personal, se encuentra la rotación de los cocineros, donde se cumple cada dos semanas, para turnos de 6:30 a.m. a 3:00 p.m. y de 7:30 a.m. a 4:00 p.m. Sumando los oficios varios que son actividades de apoyo a la producción y consisten en:

- Solicitud y alistamiento de suministros de producción y aseo.
- Secado de cubiertos.
- Aseo terraza.
- Alistamiento armarios fríos y calientes de los comedores.
- Aseo equipos de cocina.
- Aseo cuarto de almacenamiento.
- Aseo Unidad de Almacenamiento de Residuos Sólidos.
- Aseo primer piso.
- Aseo cocina caliente y fría.
- Aseo comedores No. 2, 3, 4 y 5.
- Lavado de ollas, loza y carros surtidores.

Por otro lado, los operarios del Restaurante diariamente deben firmar una planilla al inicio y al final de la jornada, registrando la hora de llegada y la hora de salida. No obstante, si el trabajador no puede asistir al trabajo por enfermedad o en situaciones de fuerza mayor, debe informar a su jefe inmediato en las primeras horas de su jornada y luego presentar la constancia que lo justifique. Igualmente, si el operario necesita ausentarse de sus labores, debe solicitar permiso escrito utilizando el formato establecido por la Universidad para este fin y en caso de ausencia por permiso sindical, debe informar a su jefe inmediato por lo menos con un día de anticipación a la actividad programada por el Sindicato.

Como tercer punto, la producción y servicio de almuerzos sujeta el proceso de elaboración, distribución de las preparaciones, venta de tiquetes y conciliación del recaudo, servicio de comedores, cierre de producción y servicio y realización de informes.

Almacén: Con relación al área de almacén, la adquisición y almacenamiento de materias primas e insumos procede de nueve (9) etapas segregadas así:

- Cálculo de compra de materias primas e insumos para el Restaurante.
- Invitación a cotizar para los posibles proveedores de verduras, artículos de aseo y desechables.
- Asignación de proveedores.
- Realización de trámites pertinentes para legalización de contratos.
- Realización de pedidos.
- Recepción de pedidos.
- Almacenamiento de materias primas.
- Vigilancia y control de temperatura de cuartos fríos.
- Legalización y pago de pedidos.

Dentro del procedimiento de adquisición de los insumos mencionado anteriormente, existe el Comité de Compras conformado por el Vicerrector de Bienestar Universitario, Coordinador Administrativo de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, la Jefe de Sección de Restaurante, el Profesional de Producción, y el Profesional de Almacén, el cual tiene como función revisar y aprobar los cuadros comparativos de proveedores de artículos de aseo y utensilios desechables para almuerzos y determinar las recomendaciones que haya lugar para la adjudicación de los contratos, asimismo para las compras de lote de carnes (res, pollo, cerdo, pescado y chorizo), lote de abarrotes (arroz, granos, aceites, azúcar, salsa, harinas), lote de pulpas de fruta, lote de las verduras y lote de las papas.

El almacenamiento de las materias primas e insumos se realiza de acuerdo a las categorías perecederas o semi-perecederas. Lo semi-perecederos generalmente requieren almacenamiento en seco, mientras que los perecederos exigen refrigeración o congelación dependiendo del producto. Por lo cual es necesario el control de las temperaturas de los cuartos con el propósito que se conserven de manera adecuada.

Contabilidad: El presupuesto de Ingresos y Gastos de la Universidad del Valle se clasifica por fondos según el origen que tengan los recursos que se asignen al financiamiento de los diferentes programas presupuestales y dependencias. Los recursos para el funcionamiento de la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle provienen de dos fondos: Un fondo común y un fondo especial.

El fondo común está constituido por lo aportes gubernamentales que recibe la Universidad del Valle para el funcionamiento e inversión y el fondo especial está conformado por los recursos financieros generados y obtenidos por las Unidades Académico-administrativas a través de la obtención de aportes de entidades oficiales o privadas, de la prestación o venta de servicios, del cobro de derechos académicos, otras rentas no contempladas en el fondo común, y la venta de tiquetes, donde al final de la venta se obtiene los saldos a través del sistema SIRU (Sistema de

Información del Restaurante Universitario), diligenciar la planilla de control de recaudos por cajero y condensar en una planilla general guardando en archivo digital con una copia de los saldos que arroja el SIRU.

La Sección de Restaurante al ser parte de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario posee fondos renovables y cajas menores, los cuales están destinados a atender los gastos incurridos en la sección, los responsables de fondos renovables y cajas menores deben consignar en el mes de diciembre de cada año en la División Financiera, dependencia encargada del recaudo de los ingresos y del control presupuestal y pago de los egresos en la Universidad, los excedentes no utilizados con el fin de hacer los cierres del período.

De esta manera, se transmiten todas las cuentas que corresponden a pago de proveedores y planificación del presupuesto. Para el planteamiento del presupuesto del Restaurante, se reúnen los profesionales encargados del departamento de almacén y producción con miras de establecer los requerimientos necesarios de todos los egresos que se van a emplear el año siguiente. (Sección de Restaurante, 2016).

2.4. Análisis FODA

El análisis FODA es la herramienta que permite evaluar e identificar las características internas y situación externa para la construcción de un balance estratégico. (Ponce, 2007).

Las variables que se utilizan en el análisis FODA son las siguientes:

Fortalezas: Son aquellas capacidades y habilidades que desarrolla la organización de forma positiva, la cual le facilita una situación favorable ante la competencia.

Oportunidades: Conforman aquellos aspectos externos no controlados por la organización, pero representan elementos potenciales de mejora.

Amenazas: Las amenazas constituyen aspectos externos no controlados que conllevan a situaciones negativas y problemas potenciales.

Debilidades: Son aquellas actividades que la organización desarrolla de forma regular o deficiente.

Dicho de otra manera, el análisis FODA contiene dos partes. El ámbito interno que sujeta las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, los aspectos de los cuales la empresa tiene control y el ámbito externo en donde aborda las oportunidades y amenazas que debe afrontar la entidad.

2.4.1. Identificación y descripción de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Para la identificación y descripción de los aspectos internos y externos de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, se tiene en cuenta la área administrativa y los usuarios que utilizan el servicio, entre ellos: Luis Alberto Carabalí Gonzales egresado de la Universidad del Valle, Tecnólogo en Alimentos (1993); Jenny Andrade Ramírez, egresada de la Universidad del Valle, Contadora Pública (2003); Héctor Fabio Quintero Fory, Especialista en Gestión de la Calidad y la Productividad, egresado de la Universidad del Valle (2018); Miguel Antonio Caicedo, estudiante de Licenciatura en Artes Visuales; Antonio José Ayala Correa estudiante de Ingeniería Mecánica; Mónica Muñoz Gonzales, estudiante de Administración de Empresas; Fredy Suárez Sánchez, Bibliotecario y María Victoria Ramírez Valencia, Auxiliar administrativa, quienes aportaron la presente información para la elaboración del siguiente resumen análisis FODA:

Fortalezas

- F1** La Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, tiene como fortaleza la gestión en el tiempo de poder resolver el asunto específico de una población económicamente menos favorecida, donde encuentre en él la única oportunidad de recibir un almuerzo digno y nutricionalmente balanceado.
- F2** Debido a la inoportuna situación por motivos de constitución de pólizas que generaba dineros ineficientes y no existía un representante directo para interactuar en la adquisición de los insumos por medio de la Bolsa Mercantil de Colombia, la Universidad del Valle fortaleció su unidad de compra que hoy es llamada la División de Contratación donde realiza el mismo proceso, pero través de la subasta inversa. El proceso consiste en la fijación del monto para la compra de productos, donde participan todos aquellos proveedores que tienen la oportunidad de estar completamente habilitados jurídica y técnicamente contribuyendo a la adecuada programación de compras y/o insumos y así mismo mejorando los estándares de calidad.
- F3** La Sección de Restaurante en la ejecución presupuestal, realiza de manera estructurada la solicitud de lo que se requiere en el siguiente año, en donde diligencia cumplidamente los formatos diarios con las cantidades y precios para un periodo determinado.
- F4** La Sección de Restaurante tiene precios asequibles y brinda una buena porción de alimentos para la comunidad universitaria.
- F5** Los empleados de la Sección de Restaurante conservan la calidad humana, el conocimiento de los procesos y la buena atención al usuario.

F6 La Sección de Restaurante tiene buenas prácticas de limpieza e higiene en la manipulación de alimentos y el uso de los elementos de protección.

Oportunidades

O1 Continuidad de capacitaciones para el personal de Restaurante sobre atención al usuario, prácticas de higiene en la manipulación de alimentos y salud ocupacional.

O2 La adquisición de nueva maquinaria permitiría reducir los tiempos muertos por daños mecánicos y a su vez, agilizar los procesos de producción en donde se conserve óptimas condiciones de trabajo.

O3 La construcción de espacios nuevos en la Sede Meléndez y la ubicación de un propio restaurante en la Sede San Fernando permiten ampliar la cobertura y aumentar la participación de la comunidad universitaria en la Sección de Restaurante.

O4 Ofrecer a los usuarios variedad, rotación y opciones de alimentación.

Debilidades

D1 La ausencia y restricciones por salud ocupacional del personal en la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, afecta la productividad ya que la sobrecarga de labores para los demás trabajadores genera luego enfermedades, indisposición, mal clima organizacional y accidentes laborales. También, el reemplazo de los operarios ausentes ya sea por razones de sindicato, estudio y/o citas médicas, tiene un costo directo en el uso presupuestal del restaurante.

D2 El desperdicio en las actividades de compra, almacenamiento y servicio de alimentos.

D3 La contaminación cruzada durante el proceso de almacenado de los alimentos.

D4 El tiempo de espera para la compra de tiquetes e ingreso a los comedores de la Sección de Restaurante.

D5 La falta de control por parte de la Sección de Restaurante con los estudiantes que no respetan las filas hacia el ingreso de los comedores que origina largas filas y contratiempos para los estudiantes, docentes y funcionarios.

D6 El despacho de almuerzos hacia la sede San Fernando no llega con las condiciones adecuadas de calidad.

D7 La división entre las diferentes organizaciones sindicales.

D8 Las instalaciones de los comedores de la Sección de Restaurante no dan abasto para la comunidad universitaria.

D9 No existe variedad del menú.

Amenazas

A1 La Sección de Restaurante se encuentra acogida a la estimación del presupuesto que considere la Universidad. Este aspecto externo potencia imprevistos de recorte de dinero para un periodo determinado, y la limitación en la asignación de los recursos implica que en el segundo semestre se solicite nuevamente un presupuesto que amerite para efectos de su ejecución.

A2 Los daños de tubería de acueducto y/o el corte por factores externos de los servicios públicos, perjudica la producción ya que la Sección de Restaurante no posee reserva de agua ni planta de energía. En las presentes circunstancias, no hay manera de la prestación del servicio.

A3 El olor intolerable del cannabis que proviene de la plazoleta las banderas ubicada al lado de la Sección de Restaurante.

A4 Los disturbios de orden público que ocasionan el desalojo de toda la comunidad universitaria.

A5 Los usuarios que no respetan las normas del servicio de la Sección de Restaurante.

2.4.2. Elaboración cuadro matriz FODA

El presente cuadro (ver figura 1.3), presenta las comparaciones de las fortalezas con las oportunidades internas **FO**, las debilidades internas con las oportunidades externas **DO**, las fortalezas internas con las amenazas externas **FA** y las debilidades internas con las amenazas externas **DA** de la Sección del Restaurante de la Universidad del Valle. Asimismo, expresa la estrategia alternativa para cada uno de las casillas.

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS F1 La gestión en el tiempo para la producción del almuerzo. F2 El procedimiento de la División de Contratación. F3 La ejecución presupuestal. F4 Los precios asequibles y la buena porción de alimentos. F5 La calidad humana, la experiencia y la buena atención al usuario por parte del personal de la Sección de Restaurante. F6 Las buenas prácticas de limpieza e higiene en la manipulación de alimentos y el uso de los elementos de protección.	LISTA DE DEBILIDADES D1 Ausencia y restricciones por salud ocupacional del personal. D2 Desperdicio en las actividades de compra, almacenamiento y servicio de alimentos. D3 Contaminación cruzada durante el proceso de almacenado de los alimentos. D4 El tiempo de espera para la compra de tiquetes e ingreso a comedores. D5 La falta de control con los estudiantes que no respetan las filas para el ingreso de comedores. D6 Los almuerzos de la Sede San Fernando no llegan con las condiciones adecuadas de calidad. D7 La división entre los diferentes sindicatos. D8 Las instalaciones de los comedores no dan abasto para el servicio. D9 No existe variedad en el menú.
LISTA DE OPORTUNIDADES O1 Capacitaciones al personal. O2 Adquisición de nueva maquinaria. O3 Diseño de espacios nuevos en las Sede Meléndez y ubicación de restaurante propio en la Sede San Fernando para ampliar la cobertura. O4 Ofrecer variedades y rotación del menú.	FO Estrategia para maximizar tanto las F como las O. 1. Fomentar a que la utilización de los recursos (comida, artículos de aseo, utensilios, maquinaria y dotación de elementos de protección) sean lo más eficiente posible. 2. Fortalecer la continuidad de las capacitaciones que estimulen el buen desempeño por parte de los empleados y la satisfacción de la comunidad universitaria. 3. Mantener el equilibrio en las porciones de alimentación 4. Realizar análisis mensual de los procesos internos (compra y producción) (O1, O2, F1, F2, F3, F4, F5, F6)	DO Estrategia para minimizar las D y maximizar las O. 1. Concientizar al personal de ejercer satisfactoriamente sus deberes, para que exista cumplimiento del objetivo general de la Sección de Restaurante. 2. Diseñar un manual de buenas prácticas el cual presente opciones para evitar la pérdida y el desperdicio de alimentos. 3. Establecer un seguimiento para que lo almacenado se encuentre separado por lotes. 4. Implementar rotación del menú y alternativas de alimentos para los usuarios veganos y/o vegetarianos. (O1,O4, O3, D1, D2, D3)
LISTA DE AMENAZAS A1 Limitación por parte de la Universidad con la estimación del presupuesto. A2 Los daños de tubería de acueducto y/o el corte por factores externos de los servicios públicos.	FA Estrategia para maximizar las Fortalezas y minimizar las Amenazas. 1. El área de almacén de la Sección de Restaurante debe mantener el control estimado en la ejecución presupuestal para una pertinente adquisición de materia prima e	DA Estrategia para minimizar tanto las A como las D. 1. Necesidad urgente y sentida para que la Universidad del Valle propenda a que la Sección de Restaurante brinde su servicio con mayor oportunidad.

A3 Daños de acueducto y/o corte de servicios públicos: agua y energía. A4 Olor intolerable del cannabis originado en la plazoleta las banderas. A5 Los disturbios de orden publico A6 Los usuarios que no respetan las normas del servicio.	insumos. 2. Efectuar la diversificación de proveedores. 3. Conservar el orden en los registros y documentos contables para la presentación de informes financieros. 4. Proseguir con el control físico del inventario. (A1, F2, F3)	2. Crear conciencia a los usuarios sobre el respeto del orden de llegada para la compra y la utilización del servicio. 3. Realizar un control eficiente hacia el ingreso de comedores. 4. Identificar y evaluar alternativas de cómo fortalecer la protección y distribución de los almuerzos con destino a la Sede San Fernando. 5. Acordar por parte las organizaciones sindicales que sus actividades y/o permisos no sean en horas de trabajo. 6. Sugerir a los empleados que los permisos por citas médicas se solicitan en horarios fuera de producción. (A1, A2, A3, D1, D4, D5, D6, D7, D8)
---	---	--

Figura 3 Cuadro de matriz FODA de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle

Fuente: Elaboración Propia

Para finalizar este capítulo, cabe señalar que la elaboración del cuadro matriz FODA constituye la herramienta inicial y sirve como base para la determinación del marco estratégico. De este modo, el desarrollo del modelo fundamentado en el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y las relaciones causa-efecto que se establecen posteriormente mediante el mapa estratégico través de sus cuatro perspectivas: financiera, cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento, encamina la estrategia a desarrollar y enfatiza el desarrollo de los objetivos medidos por indicadores de gestión para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

3. CAPÍTULO II DESARROLLO DEL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Una vez desarrollada la situación actual de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, se continúa con la definición o revisión de la misión, visión y valores de la organización. Estos elementos son el punto de partida del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) y conforman el marco estratégico el cual tiene un aporte relevante ya que, su conceptualización permite la comprensión y coherencia entre los objetivos estratégicos que detallan de forma clara y sencilla la estrategia de la organización (Fernández, 2001).

A partir de la definición de los elementos del marco estratégico, se entiende por misión la razón de ser e identidad de la organización, la cual contiene información referente al producto y/o servicio que genera, a su especificidad y población objetiva. La visión expresa el futuro deseado por parte de la organización, es decir, precisa la forma cómo se visualiza dentro de un periodo determinado (Silva, 2010) y en últimas, los valores representan los principios éticos que deben prevalecer en el actuar de la organización, con vistas de que aquellas convicciones dirijan la empresa hacia el éxito.

En ese orden de ideas, la Sección de Restaurante tiene definida la siguiente misión:

Promover el bienestar de la comunidad universitaria, mejorando su calidad de vida a través de un apoyo nutricional, ofreciendo la posibilidad de acceder a un almuerzo nutricionalmente adecuado

Sin embargo, las investigadoras proponen para la construcción del marco estratégico, reconstituir la misión y establecer la visión y valores formulados a continuación:

MISIÓN

Generar bienestar a través de un servicio orientado al apoyo nutricional y a la supervisión de calidad y precios de las cafeterías satélites, donde permita la posibilidad de acceder a una alimentación suficiente en términos de aportes calóricos y promueva el sentido de pertenencia para el desarrollo individual y colectivo de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

VISIÓN

Ser líderes en la Vicerrectoría de Bienestar Universitario 2018-2023 a través de la eficacia y la eficiencia en el subproceso de apoyo nutricional e inspección de calidad de las cafeterías particulares que funcionan dentro de la Universidad, enmarcando un servicio con altos estándares de excelencia para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria.

VALORES

Para dar cumplimiento con la misión, se definen los siguientes valores como fundamento para el ejercicio de sus funciones y a modo de guía para la orientación de su desarrollo.

La honestidad y el respeto de conservar un trato ético y profesional hacia los empleados, los proveedores y la comunidad universitaria quienes son partícipes del servicio que se brinda.

La calidad como búsqueda de la excelencia en la creación de procesos, presentación del almuerzo y atención a la comunidad en general.

La responsabilidad de brindar un apoyo nutricional, sujetando los estándares de seguridad alimentaria para el bienestar universitario.

La flexibilidad como cualidad de adaptación, teniendo en cuenta el gusto generado por el usuario y la variedad en la elaboración de menús.

En tal sentido, se propone el modelo de gestión Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) acorde al Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 (PED) y el Plan Operativo Anual de Inversiones 2017 (POAI) , publicado en la página web de la Universidad del Valle en la sección de Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional (OPDI).

De esta manera, se presentan las metas planteadas de los Jefes de áreas de Sección del Restaurante Universitario y por parte de las investigadoras, los objetivos e indicadores estratégicos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) que contribuyan al logro del proyecto ya estipulado. Así pues, se ilustra una propuesta complementaria y seguidamente la elaboración del mapa estratégico.

En consecuencia, la determinación del marco estratégico y objetivos estratégicos, otorga la confección del mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) el cual permite traducir la visión de la organización en objetivos específicos organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 1996).

Por último, para medir y comparar resultados se determinan los indicadores de objetivos con el fin de relacionar y comunicar la estrategia, es decir, organizar y alinear las iniciativas individuales y multi-departamentales de la organización, a fin de conseguir un propósito común (Kaplan y Norton, 1996).

3.1. Descripción de las metas establecidas por parte de los jefes de áreas de la Sección de Restaurante.

La jefa de sección del Restaurante Universitario Martha Lucia Cardona junto con Amanda Loaiza y Luis Carabalí, jefes del área de Producción y Almacén formulan los siguientes objetivos iniciales en aras de garantizar y mejorar las condiciones del Restaurante para el bienestar universitario:

- I. Mantener la cobertura anual del servicio de restaurante a través de planes de mejora y la reposición de equipos.*
- II. Contratar servicios profesionales de apoyo en diversas disciplinas para desarrollar el diagnóstico del servicio teniendo como resultado los planes de mejora y su implementación, así como el diseño, implementación y divulgación de las hojas de trabajo.*
- III. Lograr la reposición y adquisición de equipos de cómputo y maquinaria de cocina.*
- IV. Continuar con el proceso de compra e implementación del software para la gestión de almacén y producción del Restaurante Universitario.*

3.2. Descripción de indicadores conformes a las metas planteadas por parte de los jefes de áreas del Restaurante Universitario.

Acto seguido, se muestran los indicadores de desempeño que efectúa la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle:

- I. Indicador de almuerzos vendidos*
- II. Porcentaje de avance en el documento de diagnóstico del Restaurante y planes de mejora*
- III. Porcentaje de avance en el diseño e implementación de las hojas de trabajo de los procesos del Restaurante.*
- IV. Indicador de equipos de cómputo instalados y funcionando.*
- V. Indicador de equipos y maquinaria de cocina instalados y funcionando*
- VI. Porcentaje de avance en la instalación y puesta en funcionamiento del software.*

A continuación, se ilustra la relación de los objetivos e indicadores como metas iniciales viabilizadas reprogramadas para los años 2018, 2019 y 2020, realizado por los Jefes de áreas encargados de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle basándose en los resultados obtenidos a Diciembre 31 del año 2017 y el Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025.

Tabla 1 Relación de Objetivos e Indicadores a corte Diciembre 31 del año 2017 en la Sección del Restaurante

2017				
Objetivo Específico	Nombre Indicador	Meta de Producto	Meta Alcanzada a Dic.31.2017	% Alcanzado de la Meta de Producto en el 2017
Mantener la cobertura anual del servicio de restaurante a través de planes de mejora y la reposición de equipos	Número de almuerzos servidos	650.000	632.813	97%
Contratar servicios profesionales de apoyo en diversas disciplinas para desarrollar el diagnóstico del servicio teniendo como resultado los planes de mejora y su implementación, así como el diseño, implementación y divulgación de las hojas de trabajo.	Porcentaje de avance en el documento de diagnóstico del Restaurante y planes de mejora	30%	30%	60%
	Porcentaje de avance en el diseño e implementación de las hojas de trabajo de los procesos del Restaurante.	15%	15%	30%
Lograr la reposición y adquisición de equipos de cómputo y equipos y maquinaria de cocina.	Número de equipos de cómputo instalados y funcionando	24	20	83%
	Número de equipos y maquinaria de cocina instalados y funcionando	318	315	80%

Fuente: (Vicerrectoría de Bienestar Universitario) (s.f.) Tomado de informe Indicadores de Producto 1er Trimestre 2018. [Archivo Excel].

De acuerdo a la relación anteriormente ilustrada la meta planificada para el año 2017 no fue alcanzada por tanto se construye la relación de objetivos e indicadores como metas iniciales reprogramadas y viabilizadas para los años 2018, 2019 y 2020, con futura modificación dependiendo de los planes y acciones de mejoras implementados en el transcurso del año 2018.

Tabla 2 Relación de Objetivos e Indicadores iniciales viabilizados para la Sección del Restaurante Universitario

Objetivos e Indicadores como Metas Iniciales (Viabilizadas)				
Objetivo Específico	Nombre Indicador	2018	2019	2020
Mantener la cobertura anual del servicio de restaurante a través de planes de mejora y la reposición de equipos	Número de almuerzos servidos	650.000	650.000	650.000
Contratar servicios profesionales de apoyo en diversas disciplinas para desarrollar el diagnóstico del servicio teniendo como resultado los planes de mejora y su implementación, así como el diseño, implementación y divulgación de las hojas de trabajo.	Porcentaje de avance en el documento de diagnóstico del Restaurante y planes de mejora	60%	80%	100%
	Porcentaje de avance en el diseño e implementación de las hojas de trabajo de los procesos del Restaurante.	40%	70%	100%
Lograr la reposición y adquisición de equipos de cómputo y equipos y maquinaria de cocina.	Número de equipos de cómputo instalados y funcionando	10	-	-
	Número de equipos y maquinaria de cocina instalados y funcionando	100	200	5
Continuar con el proceso de compra e implementación del software para la gestión de almacén y producción del Restaurante Universitario.	Porcentaje de avance en la instalación y puesta en funcionamiento del software.	80%	100%	-

Fuente: (Vicerrectoría de Bienestar Universitario) (s.f.) Tomado de informe *Indicadores de Producto 1er Trimestre 2018*. [Archivo Excel].

No obstante, de acuerdo a la tabla de relación de objetivos e indicadores iniciales viabilizados para la Sección del Restaurante Universitario la Jefe de Sección, Jefe de Producción e Ingenieros de Alimentos realizaron evaluación del primer trimestre (enero, febrero y marzo) del año 2018 en pro de comparar y verificar el rendimiento de los objetivos.

Los resultados fueron obtenidos de la siguiente forma:

-Número de almuerzos vendidos: Total almuerzos vendidos de acuerdo a la venta de tickets y subsidios cobrados por ventanilla

-Porcentaje de avance en el documento de diagnóstico del Restaurante y Planes de mejora: Total planes de mejora desarrollados por los ingenieros de Alimentos en planta.

-Porcentaje de avance en el diseño e implementación de las hojas de trabajo de los procesos del Restaurante: Total de hojas de trabajo elaboradas para cada actividad principal en la producción.

-Número de equipos de cómputo instalados y funcionando: Total equipos de cómputo renovados teniendo en cuenta el presupuesto dado.

-Número de equipos y maquinaria de cocina instalados y funcionando: Total de maquinaria renovada y verificación de vida útil.

-Porcentaje de avance en la instalación y puesta en funcionamiento del software: Total de usuarios creados en el software.

Tabla 3 Resultados del primer trimestre del año 2018 y metas iniciales programadas para el año 2019 y 2020.

Nombre Indicador	2018			2019	2020
	Meta programada	Meta de Proyecto Alcanzada a Mar.31.2018	% Alcanzado de la Meta de Proyecto en el 2018 (a Mar.31)	Meta programada	Meta programada
Número de almuerzos servidos	650.000	163.926	25%	650.000	650.000
Porcentaje de avance en el documento de diagnóstico del Restaurante y planes de mejora	60%	15%	25%	80%	100%
Porcentaje de avance en el diseño e implementación de las hojas de trabajo de los procesos del Restaurante.	40%	10%	25%	70%	100%
Número de equipos de cómputo instalados y funcionando	0	0	N/A	-	-
Número de equipos y maquinaria de cocina instalados y funcionando	0	0	N/A	200	5
Porcentaje de avance en la instalación y puesta en funcionamiento del software.	40%	40%	100%	80%	100%

Fuente: (Vicerrectoría de Bienestar Universitario) (s.f.) Tomado de informe Indicadores de Producto 1er Trimestre 2018. [Archivo Excel]

Con la implementación de los indicadores propuestos como iniciativas para el cumplimiento de los objetivos la Sección del Restaurante Universitario los resultados obtenidos fueron representados de la siguiente forma:

1. *Con el apoyo de la Sección de Mantenimiento se logró la Instalación de puntos de red para atender el servicio en San Fernando. El servicio en la sede San Fernando ha sido traumático y las quejas de los usuarios están enmarcadas en los tiempos de atención, en la compra de los tiquetes, en la espera al sol y al agua, en el espacio para almorzar, el número de almuerzos enviados y en el empaque en recipientes desechables, sin embargo, se sigue trabajando en mejorar el servicio como la carpa (membrana) y mesas que se adquirieron y se colocaron en la facultad de administración, y en el espacio de la plazoleta de Salud.*
2. *Se colocaron puntos de red, equipos de cómputo y monitores para mejorar la atención al usuario porque ya no tendrán que comprar aparte para uso con proveedor externo, sino que las personas pueden comprar varios tiquetes y utilizarlos en el punto establecido, y las descargas de los almuerzos serán en tiempo real. Así mismo disminuirá la presión para la persona que vende tiquetes y para los usuarios al no tener que hacer largas filas todos los días.*
3. *La implementación de las hojas de trabajo ha fomentado a la organización y efectividad en los tiempos de trabajo. La programación en los procesos formulo a la implementación de las hojas de trabajo como un cronograma en los procesos administrativos y productivos, contribuyendo a la efectiva comunicación en las diversas áreas para el desempeño y rendimiento laboral.*
4. *Con recursos asignados a proyectos de inversión se adquirieron cuatro (4) marmitas, tres (3) sartenes basculantes, treinta y dos (32) mesas para la zona de producción, cuatro (4) estanterías para escurrir bandejas (ubicadas en zona de lavado de loza), un recibidor de residuos (ubicado en zona de lavado de ollas), dos (2) hieleras (ubicadas en zona de jugos), dos (2) sistemas de extracción de vapores para cubrir las líneas de sopas, arroz, fritura y vegetal, un (1) armario caliente.*
5. *En general se han adquirido máquinas para ayudar en los procesos de aseo (aspiradora-fregadora, aspiradora, Hidro-lavadora), equipos de transporte interno como carretas en acero inoxidable, carros para transporte de platos. También se adquirió sistema de extracción de calor, entre otras. Además, se cambiaron todas las mesas y sillas de comedores para un total aproximado de 1000 personas sentadas al mismo tiempo, distribuidas en los comedores 2, 3, 4 y 5.*
6. *Se adquirió un software para gestión de los procesos de producción y almacén en el que se administran las proyecciones de necesidades, los menús, se manejan los inventarios y en general todo lo que tiene que ver con los costos de materias primas del día comparada con el número de usuarios.*

3.3. Descripción de los objetivos propuestos acorde al modelo de gestión Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

A continuación, se describen los objetivos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) planteados por las investigadoras, con la finalidad de que este aporte sea consecuente al Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 y contribuya al mejoramiento de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

3.3.1. Objetivos de la perspectiva financiera

Los objetivos financieros constituyen un papel doble ya que determinan la actuación financiera y permite un enfoque para los objetivos e indicadores en las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral. (Kaplan y Norton, 1996). De este modo, la presente perspectiva sirve de base en el momento de elaborar las otras tres y estas últimas deben construirse de tal forma que culminen en la mejora de la organización.

La Sección de Restaurante al ser una dependencia que genera bienestar a través de un servicio orientado al apoyo nutricional y a la supervisión de calidad y precios de las cafeterías satélites, debe brindarse con mayor oportunidad. Es por ello, que el objetivo planteado de la perspectiva financiera se encuentra relacionado con la priorización del orden en los comprobantes contables para la presentación de informes financieros y el control pertinente en los procesos desarrollados del área de almacén y producción. Esto con el fin que no se presente aumentos de coste en la estimación limitada por parte de la Universidad. En ese orden de ideas, se define el siguiente propósito:

Prevalecer sostenibilidad financiera: La Sección de Restaurante debe mantener el orden de los documentos contables para la presentación de informes financieros y el control del gasto para el desarrollo de los productos y procesos, donde a su vez promueva el uso racional y eficiente de los recursos disponibles.

3.3.2. Objetivos de la perspectiva cliente

Los objetivos de la presente perspectiva buscan identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que se entregan a los usuarios. (Kaplan y Norton, 1996). De esta manera, el objetivo perteneciente a la perspectiva del cliente son los siguientes:

Obtener satisfacción de los usuarios: Para ello, la Sección de Restaurante debe lograr niveles de satisfacción de toda la comunidad universitaria mediante el abastecimiento de productos y servicios con propuestas de valor.

El logro de este objetivo además de estar apoyado por las funcionalidades relacionadas con la variedad de alimentos, buena atención al usuario, el tiempo de respuesta, la calidad, la imagen y el prestigio, también apunta a que la Universidad del Valle implemente el diseño de espacios nuevos para ampliación de cobertura, con el fin de que exista una mayor participación de la comunidad universitaria en la Sección de Restaurante.

3.3.3. Objetivos de la perspectiva interna

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego de que se ha definido los objetivos de las perspectivas financieras y de clientes, pues esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades claves permitiendo dar cumplimiento a los objetivos estratégicos. (Kaplan y Norton, 1996).

La vinculación de los objetivos de esta perspectiva con los objetivos financieros y de clientes forma una secuencia de efectividad, para así segmentar el orden y coordinación de la estructura organizacional. Acorde con los objetivos formulados por la Sección de Restaurante para el desarrollo de los planes de mejora del año 2018, se propone como complemento el siguiente objetivo:

Preservar la eficiencia y la eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores: La Sección del Restaurante proyecta obtener una efectividad en los almuerzos vendidos, como propuesta de ello la planificación, el conocimiento de los procesos internos, la concientización del personal en ejercer responsablemente sus labores, el buen uso de las herramientas de trabajo y el oportuno control hacia el ingreso de comedores, son elementos que influyen para el logro de un favorable desempeño, por ende el Restaurante Universitario se debe centrar en la optimización de dichos factores con el propósito de incrementar la producción diaria de los almuerzos y así cumplir con la meta programada para los respectivos años.

3.3.4. Objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La cuarta perspectiva de aprendizaje y crecimiento se refiere a los objetivos que sirven como base del desempeño que la organización tendrá en un futuro, donde refleja la capacidad que esta tiene para adaptarse a los cambios que se dan constantemente. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias principales del negocio que incluyen las competencias de los empleados, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un entorno cultural propio satisfactorio (Kaplan y Norton, 1996).

De acuerdo al concepto de esta perspectiva, el recurso humano aporta la mayor parte de la eficiencia y eficacia de la productividad, para ello se determinó el siguiente objetivo estratégico como complemento a la continuación de la implementación de un software contable, el cual es:

Continuar con las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal: La presente meta es de gran importancia para el cumplimiento de todos los objetivos, ya que exige una responsabilidad en las actividades y capacitaciones desarrolladas por parte del personal, con esto se obtiene un impacto positivo donde la Sección de Restaurante cumple con su misión y estima que los empleados son un componente relevante para el crecimiento de la organización.

También, es conveniente invitar al mutuo acuerdo entre las organizaciones sindicales para que las actividades y/o permisos que en su momento desarrollen no sean programadas en horario laboral, con el fin de compactar un ambiente propicio de trabajo y evitar el reemplazo de operarios, la recarga de funciones y el coste directo en la ejecución del presupuesto de la Sección de Restaurante.

3.4. Mapa estratégico

A continuación, se presenta el mapa estratégico (ver figura 1.4) que resume los objetivos propuestos planteados anteriormente para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, relacionados cada uno con las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).



Figura 4 Mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia.

3.5. Definición de indicadores de objetivos para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

A continuación, se procede a la búsqueda de indicadores clave de desempeño que pueden ser de interés para cada una de las perspectivas. Los indicadores permiten evaluar la gestión de las entidades y cooperan denotando las funciones, programas o actividades que deben ser objeto de exclusiva atención (González y Cañadas, 2008). Además, dichos indicadores empleados en las diferentes perspectivas deben estar relacionados entre sí y deben servir para la consecución de los objetivos estratégicos.

3.5.1. Indicadores de la Perspectiva financiera

En la presente perspectiva se define como objetivo estratégico: prevalecer sostenibilidad financiera. Los indicadores propuestos se muestran en el siguiente cuadro (ver cuadro 1).

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos
F1- Prevalecer sostenibilidad financiera	1. Ejecución presupuestaria. 2. Gasto operativo por almuerzo vendido. 3. Rotación de inventario. 4. Rotación de proveedores.

Cuadro 1 Propuesta de indicadores de la perspectiva financiera

3.5.1.1. Ejecución presupuestaria.

Dado que la Sección de Restaurante debe planificar el presupuesto necesario para gastos de funcionamiento de acuerdo al establecimiento del plan estratégico de desarrollo y el plan operativo anual por la Universidad del Valle. El presente indicador, se propone con el fin de que exista coherencia entre la programación y ejecución del presupuesto, donde los egresos no excedan ni sean menores a la disponibilidad presupuestal. Este indicador se calcula de la siguiente forma:

Ejecución presupuestaria de la Sección de Restaurante= Presupuesto por la Sección de Restaurante/Presupuesto modificado de la Sección de Restaurante.

3.5.1.2. Gasto operativo por almuerzo vendido

Para la Sección de Restaurante es relevante promover el uso racional y eficiente de los recursos disponibles. Por ende, se proyecta llevar a cabo este indicador de forma mensual en aras de relacionar la eficiencia de la productividad con la venta total de almuerzos. La fórmula del cálculo planteado es el siguiente:

$$\text{Gasto operativo} = \text{Gasto operativo} / \text{Cantidad de almuerzo vendido}$$

3.5.1.3. Rotación de Inventario

Este indicador presenta las veces que los costos en inventarios se convierten en efectivo donde su fórmula es la siguiente:

$$\text{Costo de la mercancía vendida} / \text{Inventario promedio}$$

3.5.1.4. Rotación de proveedores

El presente indicador expresa cuántas veces se paga a los proveedores durante un periodo determinado, el cálculo es el siguiente:

$$\text{Compras del periodo} / \text{Proveedores promedio}$$

3.5.2. Indicadores de la Perspectiva clientes

La perspectiva clientes define como objetivo estratégico alcanzar satisfacción de los usuarios, la cual se alinea con los siguientes indicadores presentados a continuación (ver cuadro 2)

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos
C1- Obtener satisfacción de los usuarios	1. Medición de satisfacción de los usuarios.

Cuadro 2 Propuesta de indicador de la perspectiva clientes

3.5.2.1. Medición de satisfacción de los usuarios

La meta propuesta para el presente indicador es considerar al usuario como prioridad y conservar el compromiso total del área administrativa hacia la excelencia. Para ello, se formulan encuestas trimestrales que permitan determinar el porcentaje de satisfacción de la comunidad universitaria referente a la calidad de la alimentación y al servicio que ofrece la Sección de Restaurante.

3.5.3. Indicadores de la Perspectiva procesos internos

La perspectiva de procesos internos tiene como objetivo estratégico preservar la eficiencia y eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores

Como indicador del control estratégico de los procesos de Producción y Almacén se proponen los siguientes indicadores: (ver cuadro 3).

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos
PI1- Preservar la eficiencia y eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores	1. Pérdidas de Materia Primas 2. Actualización del cronograma

Cuadro 3 Propuesta de indicadores de la perspectiva de procesos internos

3.5.3.1. Pérdidas de Materia Primas

Es importante conocer la variación en el porcentaje de la cantidad de materias primas que se requieren para la elaboración de los productos del Restaurante, pues así se podría aumentar el objetivo de almuerzos diarios teniendo en cuenta las posibles pérdidas.

La fórmula que se propone es la siguiente:

$$\% \text{Total de pérdidas de materia prima al mes} = (1 - (\text{Cantidad de materia prima para el producto} / \text{Cantidad promedio de materia prima para el producto})) * 100\%.$$

3.5.3.2. Actualización del cronograma

La Sección del Restaurante de acuerdo al Manual de procedimientos, (2016, Junio) [Archivo PDF] debe realizar un cronograma de los pedidos realizados por el área de Almacén, acorde con la materia prima y producción del mes, por ello la propuesta es crear un cronograma acorde en relación a calendario hábil mes, ya que existen días festivos o terminación de ciclos estudiantiles; es importante mantener actualizado el cronograma pues de ello depende la sanidad y salubridad de los alimentos y así mismo la calidad en el servicio y agrado de los usuarios.

3.5.4. Indicadores de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento tiene con objetivo estratégico propuesto continuar las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal (ver cuadro 4).

Objetivo estratégico	Indicadores estratégicos
AP1- Continuar con las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal	1. Horas de capacitación del personal

Cuadro 4 Propuesta de Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

3.5.4.1. Horas de capacitación del personal

Este indicador como propuesta de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento acorde con el objetivo estratégico fundamentado en la Sección del Restaurante, está enfocado en tomar la iniciativa para adecuar los planes de formación al perfil de los trabajadores y necesidades de la empresa, es decir la formación del personal en todas las áreas que componen la Sección del Restaurante, reciban un mínimo de horas de capacitación anual, para con ello proporcionar el crecimiento personal, la motivación, reducir la accidentabilidad y mejorar el ambiente laboral.

La fórmula propuesta es la siguiente:

Horas de capacitación= Horas totales de capacitación contratadas / Total del personal.

De esta manera, la definición y descripción de los objetivos estratégicos en el presente capítulo tiene como función enlazar el plan de mejora implementado por la Sección del Restaurante y la propuesta de los objetivos estratégicos clasificados en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), el cual determina la relación de causa-efecto existente y presenta los indicadores de gestión propuestos que aportan la medición y el grado de cumplimiento. Así pues, se señala los componentes que involucran a toda la organización en hacer de sus actividades una práctica para el logro de los objetivos. (Fajardo, 2002).

De este modo, la propuesta de un diseño de Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) es complementaria para el desarrollo del Plan Estratégico y de Desarrollo 2015-2025 (PED) [archivo PDF]. En el siguiente capítulo se presenta las acciones que faciliten el desempeño y permitan el desarrollo exitoso de las estrategias para la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

Tabla 4 Objetivos estratégicos e Indicadores de gestión propuestos.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE GESTIÓN
FINANCIERA	Prevalecer sostenibilidad financiera	1. Ejecución presupuestaria. 2. Gasto operativo por almuerzo vendido. 3. Rotación de inventarios. 4. Rotación de proveedores.
CLIENTES	Obtener satisfacción de los usuarios	1. Medición de satisfacción de los usuarios.
PROCESOS INTERNOS	Preservar la eficiencia y eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores	1. Pérdidas de Materias Primas 2. Actualización del cronograma
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Continuar con las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal	1. Horas de capacitación del personal

Fuente: Elaboración propia.

4. CAPÍTULO III PLANTEAMIENTO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS QUE CONTRIBUYAN AL MEJORAMIENTO Y CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.

En el presente capítulo, se mencionan las acciones de mejora, estas han sido formuladas en función a los objetivos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard).

Las iniciativas estratégicas hacen referencia a los planes de acción que facilitan el cumplimiento de los objetivos (Cárdenas, 2009). Por lo tanto, se enuncia la determinación y los responsables de las iniciativas estratégicas.

4.1. Determinación de las iniciativas

Según Kaplan y Norton (1996) se deben establecer las acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos, por ende, los objetivos deberán ser cumplidos y para ello se establecen propuestas de iniciativas. Las iniciativas ayudan a la consecución de las estrategias y el logro de las metas. Una vez establecidas, estas se deben medir periódicamente y determinar cuáles están siendo efectivas y cuáles no, para así intensificar el cumplimiento de los objetivos.

A continuación, se definen las posibles iniciativas con base en los objetivos estratégicos propuestos de cada perspectiva:

Perspectiva Financiera

- *Prevalecer sostenibilidad financiera*
 - Realizar un comparativo con el presupuesto proyectado y ejecutado en pro de que los egresos no excedan la disponibilidad presupuestal.
$$\text{Ejecución presupuestaria} = \frac{\text{Presupuesto proyectado}}{\text{Presupuesto ejecutado}}$$
 - Fomentar el uso racional y eficiente de los recursos con el fin de monitorear mensualmente los gastos operativos con relación a la cantidad de almuerzos vendidos y así prevenir el desborde presupuestal.
$$\text{Gasto operativo} = \frac{\text{Gasto operativo}}{\text{Cantidad de almuerzos vendidos}}$$

Perspectiva del Cliente

- *Obtener satisfacción de los usuarios.*
 - Implementar la variedad de alimentos.
 - Conservar la calidad y presentación de almuerzos.
 - Lograr elevados niveles de satisfacción de los usuarios tanto estudiantes como funcionarios, mediante el abastecimiento de productos y servicios con alto valor agregado.
 - Adaptar las instalaciones a las necesidades de los usuarios.
 - Mantener las buenas prácticas de limpieza e higiene en la manipulación de alimentos.
 - Sensibilizar a los usuarios sobre el respeto por las normas del servicio.
 - Continuar con la buena atención, la amabilidad y la calidad humana del servicio.

Perspectiva de Procesos Internos

- Preservar la eficiencia y eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores
 - Modificar la estructura organizacional con el fin de agrupar y especificar las actividades de cada área donde su información sea clara y comprensible.
 - Establecer planificación en los procesos productivos.
 - Utilizar por parte del personal los elementos de seguridad y protección.
 - Establecer un control que promueva el respeto de las filas al ingreso a comedores.
 - Recordar a los usuarios que el horario de venta de tiquetes se encuentra disponible desde las 7:30 am.
 - Concientizar al personal que los permisos por citas médicas que no son de urgencia se pueden solicitar después de las 2:00 pm.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Continuar con las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal
 - Desarrollo y capacitación de procesos administrativos y operativos
 - Desarrollo de programas que los empleados soliciten a través de sugerencias
 - Mejorar la comunicación sindical.

4.2. Responsables de los objetivos e iniciativas

Seguido de la determinación de los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas se procede a responsabilizar las áreas de la Sección de Restaurante de estos, con el interés de que la propuesta de modelo de gestión Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se encuentre idóneo para su puesta en marcha.

Concretamente, se muestra a continuación el deber de las áreas comprometidas de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle.

Tabla 5 Responsables de objetivos de acuerdo a cada perspectiva

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RESPONSABLES
FINANCIERA	Prevalecer la sostenibilidad financiera	Contabilidad Jefe de Sección Jefe de Producción Jefe de Almacén
CLIENTES	Obtener satisfacción de los usuarios	Jefe de Sección Jefe de Producción Jefe de Almacén
PROCESOS INTERNOS	Preservar la eficiencia y eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores	Jefe de Sección Jefe de Producción Cocineros Auxiliares de Suministros
APRENDIZAJE Y CONOCIMIENTO	Continuar con las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal	Jefe de Sección

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INICIATIVAS	RESPONSABLES
FINANCIERA	Prevalecer sostenibilidad financiera	1. Realizar un comparativo con el presupuesto proyectado y ejecutado. 2. Proseguir con el orden y control en la clasificación de los comprobantes de contabilidad. 3. Ejecutar un control general en las actividades de adquisición, producción y almacenaje de productos. 4. Fomentar el uso racional y eficiente de los recursos.	Contabilidad Jefe de Sección Jefe de Producción Jefe de Almacén Cocineros Auxiliares de Suministro
CLIENTES	Obtener satisfacción de los usuarios	1. Implementar la variedad de alimentos. 2. Conservar la calidad y presentación de almuerzos. 3. Lograr elevados niveles de satisfacción de los usuarios tanto estudiantes como funcionarios, mediante el abastecimiento de productos y servicios con alto valor agregado. 4. Adaptar las instalaciones a las necesidades de los usuarios. 5. Mantener las buenas prácticas de limpieza e higiene en la manipulación de alimentos. 6. Invitar a los usuarios el respeto por las normas del servicio. 7. Continuar con la buena atención, la amabilidad y la calidad humana del servicio.	Jefe de Sección Jefe de Producción Jefe de Almacén Cocineros Auxiliares de Suministro

PROCESOS INTERNOS	Preservar la eficiencia y eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores	1. Modificar la estructura organizacional con el fin de agrupar y especificar las actividades de cada área donde su información sea clara y comprensible. 2. Establecer planificación en los procesos productivos. 3. Utilizar por parte del personal los elementos de seguridad y protección. 4. Establecer un control que promueva el respeto de las filas al ingreso a comedores. 5. Recordar a los usuarios que el horario de venta de tiquetes se encuentra disponible desde las 7:30 am. 6. Concientizar al personal que los permisos por citas médicas que no son de urgencia se pueden solicitar después de las 2:00 pm	Jefe de Sección Jefe de Producción Cocineros Auxiliares de suministros
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Continuar con las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal	1. Desarrollo y capacitación de procesos administrativos y operativos 2. Desarrollo de programas que los empleados soliciten a través de sugerencias 3. Mejorar la comunicación sindical.	Jefe de Sección Organizaciones sindicales

Tabla 6 Responsables de las Iniciativas

Fuente: Elaboración propia.

5. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

Misión “Generar bienestar a través de un servicio orientado al apoyo nutricional y a la supervisión de calidad y precios de las cafeterías satélites, donde permita la posibilidad de acceder a una alimentación suficiente en términos de aportes calóricos y promueva el sentido de pertenencia para el desarrollo individual y colectivo de todos los integrantes de la comunidad universitaria.”

Visión “Ser líderes en la Vicerrectoría de Bienestar Universitario 2018-2023 a través de la eficacia y la eficiencia en el subproceso de apoyo nutricional e inspección de calidad de las cafeterías particulares que funcionan dentro de la Universidad, enmarcando un servicio con altos estándares de excelencia para satisfacer las necesidades de la comunidad universitaria”

Valores “Honestidad, Calidad, Responsabilidad, Flexibilidad”

PERSPECTIVA FINANCIERA

PERSPECTIVA FINANCIERA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			INDICADORES	INICIATIVAS
	P	F	1	1. Ejecución presupuestaria. 2. Gasto operativo por almuerzo vendido. 3. Rotación de inventarios. 4. Rotación de proveedores.	1. Realizar un comparativo con el presupuesto proyectado y ejecutado. 2. Proseguir con el orden y control en la clasificación de los comprobantes de contabilidad. 3. Ejecutar un control general en las actividades de adquisición, producción y almacenaje de productos. 4. Fomentar el uso racional y eficiente de los recursos.

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA CLIENTES

PERSPECTIVA CLIENTES	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES	INICIATIVAS
	P	1	Mantener la cobertura anual del servicio de restaurante a través de planes de mejora y la reposición de equipos	1. Número de almuerzos servidos
	I	2	Obtener satisfacción de los usuarios.	1. Medición de satisfacción de los usuarios.

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA INTERNA

PERSPECTIVA INTERNA	OBJETIVOS ESTRATEGICOS		INDICADORES	INICIATIVAS
	P I	1	Lograr la reposición y adquisición de equipos de cómputo y maquinaria de cocina	1. Indicador de equipos de cómputo instalados y funcionando 2. Indicador de equipos y maquinaria de cocina instalados y funcionando
	P I	2	Preservar la eficiencia y eficacia en la producción y mejorar el servicio de comedores	1. Modificar la estructura organizacional con el fin de agrupar y especificar las actividades de cada área donde su información sea clara y comprensible. 2. Establecer planificación en los procesos productivos. 3. Utilizar por parte del personal los elementos de seguridad y protección. 4. Establecer un control que promueva el respeto de las filas al ingreso a comedores. 5. Recordar a los usuarios que el horario de venta de tiquetes se encuentra disponible desde las 7:30 am. 6. Concientizar al personal que los permisos por citas médicas que no son de urgencia se pueden solicitar después de las 2:00 pm

Fuente: Elaboración propia.

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS			INDICADORES	INICIATIVAS
	P A Y C	1	Continuar con el proceso de compra e implementación del software para la gestión de almacén y producción del Restaurante Universitario.	1. Porcentaje de avance en la instalación y puesta en funcionamiento del software.	1. Desarrollo y capacitación de procesos administrativos y operativos 2. Desarrollo de programas que los empleados soliciten a través de sugerencias 3. Mejorar la comunicación sindical.
	P A Y C	2	Continuar con las capacitaciones e incentivar a la concientización de deberes del personal	1. Horas de capacitación del personal	
	P A Y C	3	Contratar servicios profesionales de apoyo en diversas disciplinas para desarrollar el diagnóstico del servicio teniendo como resultado los planes de mejora y su implementación, así como el diseño, implementación y divulgación de las hojas de trabajo.	1. Porcentaje de avance en el documento de diagnóstico del Restaurante y planes de mejora 2. Porcentaje de avance en el diseño e implementación de las hojas de trabajo de los procesos del Restaurante.	

Fuente: Elaboración propia.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Las actividades que desempeña la Sección de Restaurante siempre se encuentra enfocados dentro del Plan Estratégico de Desarrollo y el Plan Operativo Anual de la Universidad del Valle. Por consiguiente, el presente diseño de Cuadro de Mango Integral (Balanced Scorecard) está basado en presentar una propuesta complementaria que contribuya al mejoramiento continuo del servicio que presta el Restaurante Universitario.
- La esencia para el logro del objetivo general de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle es la concientización del personal en ejercer satisfactoriamente sus deberes.
- Los objetivos estratégicos propuestos en el diagnóstico de la Sección de Restaurante de la Universidad del Valle, son respuesta al análisis de la matriz FODA (Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

RECOMENDACIONES

Con base al diseño de Cuadro de Manto Integral (Balanced Scorecard), se sugiere a la Sección de Restaurante que tome en consideración las siguientes observaciones:

- La implementación de la presente propuesta, le permitirá articular y comunicar su estrategia en todas las áreas, de forma coordinada y estructurada como marco de trabajo diario.

- Redefinir la misión y determinar la visión y valores en aras de que el personal tanto administrativo como operativo conozca el objetivo general de la misma y se sienta participe de la estrategia.

- Rediseñar la estructura organizacional con el fin de recopilar las labores en cada área de forma clara y comprensible.

- Continuar con la implementación del software contable, de manera que le permita conservar la información con un mayor control e inspección permanente.

- El posible diseño de un edificio nuevo para ampliar la cobertura de la comunidad universitaria propende a que el servicio de la Sección de Restaurante brinde su servicio con mayor oportunidad.

- En vista de que no se encontraron las fórmulas de indicadores, ya que los resultados para la evaluación del primer trimestre (Enero, febrero y marzo) son obtenidos de estimados de acuerdo al presupuesto, se recomienda realizar formulas específicas de cada indicador que sean útiles para la medición y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

- Accionar iniciativas complementarias propuestas en aras de fortalecer las capacidades tecnológicas de la empresa mediante el aprovechamiento de herramientas que ya conservan y la incorporación de otras nuevas.

7. ANEXOS

Anexo 1: Hoja de trabajo para seguimiento de pulpas.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurantes	NECESIDAD DE PULPAS
---	--	--------------------------------

PERIODO DEL: _____

USUARIOS PROGRAMADOS: _____

DEBE LLEGAR	FECHA DE CONSUMO	CÓDIGO	NOMBRE INGREDIENTE	CANTIDAD 1000 PORCIONES	UN	CANTIDAD 4000 PORCIONES
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0
						0

Solicitado por	Pedido por	Aprobado por	Recibido por
_____ Profesional Producción	_____ Profesional Almuerzo	_____ Jefe de Sección	_____ Auxiliar Restaurantes

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "DocuPDF", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

F-01-MP-07-03-01
V-01-2010

Elaborado por: Sección Restaurantes

Anexo 2: Requisición de pedido de pulpas.


VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
 Sección de Restaurante

PEDIDO DE PULPAS
 Pág. 1
 No.

[illegible]

Solicitado por	Pedido por	Aprobado por	Recibido por
Profesional Producción	Profesional Almacén	Jefe de Sección	Auxiliar Suministros

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

Anexo 3: Hoja de trabajo seguimiento de carnes.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	NECESIDAD DE CARNES
---	---	--------------------------------

PERIODO DEL: _____

USUARIOS PROGRAMADOS: _____

[illegible]

Solicitado por	Pedido por	Aprobado por	Recibido por
Profesional Producción	Profesional Atención	Jefe de Sección	Auxiliar Administrativo

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

F-03-MP-07-03-01
V-01-2010

Winkler, J. 2003. Secondary Forests.

Anexo 4: *Orden de requisición de pedido de carnes.*

 VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	PEDIDO DE CARNES No.
---	--

[illegible]

NOTA

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

F-04-MP-07-03-01

Anexo 5: Orden de necesidad de abarrotes.

[illegible]

Anexo 6: Orden de requisición para pedido de abarrotes.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	PEDIDO DE ABARROTES No.
---	---	---

Periodo de _____	Fecha _____	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 33%;">DÍA</th> <th style="width: 33%;">MES</th> <th style="width: 33%;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
DÍA	MES	AÑO						

DEBE LLEGAR	NOMBRE DEL INGREDIENTE	UND. MED.	CANTIDAD REQUERIDA	CANTIDAD RECIBIDA	PROVEEDOR	CONTACTO

Solicitado por _____	Pedido por _____	Aprobado por _____	Recibido por _____
Profesional Producción	Profesional Almacén	Jefe de Sección	Auxiliar Suministros

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "adobe reader" o "digidif", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

Anexo 7: Orden de necesidad de verduras.


VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
 Sección de Restaurante
 NECESIDAD DE VERDURAS

PERIODO DEL: _____
 USUARIOS PROGRAMADOS: _____
 MENÚ: _____

[illegible]

Solicitado por	Recibido por
Profesional Producción	Profesional Almacén

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

Anexo 8: Orden de requisición para pedido de verduras.


VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
 Sección de Restaurante

PEDIDO DE VERDURAS
 No.

[illegible]

OBSERVACIONES:	CÓDIGO	PROVEEDOR	No. FACTURA
0			

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por	Recibido por
Profesional Producción	Profesional Almacén	Jefe de Sección	Auxiliar Suministros

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

F-08-MP-07-03-01
V-01-2010

Wiederholungsfragen:

Anexo 9: *Orden de pedido de artículos de aseo y desechables.*


VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO
 Sección de Restaurante

PEDIDO DE ARTÍCULOS DE ASEO Y DESECHABLES
 No.

Periodo de	Fecha	DÍA	MES	AÑO

[illegible]

Revisado por	Revisado por	Aprobado por	Revisado por
Profesional Producción	Profesional Atención	Jefe de Sección	Auxiliar Suministros

(Si desea una versión digital del formulario, una vez esté diligenciado utilice los programas "pdfcreator" o "Dopdf", los cuales le permitirán convertir el archivo a pdf y así podrá guardarlo)

Anexo 10: Hoja de trabajo para programación semanal de menús.



VICERRECTORÍA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO
Sección de Restaurante

PROGRAMACIÓN SEMANAL DE
MENÚS

Periodo del _____ al _____ de _____ de 2010

PREPARACIONES	LUNES		MARTES		MIÉRCOLES		JUEVES		VIERNES	
	CÓDIGO		CÓDIGO		CÓDIGO		CÓDIGO		CÓDIGO	

Solicitado por:

Realizado por:

Profesional encargado de Producción

Técnico encargado de sistemas

Anexo 11: Hoja de trabajo remisión de novedades de materias primas e insumos.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	NOVEDADES DE RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS
---	---	--

Fecha	Día	Mes	Año

PROVEEDOR:		
PRODUCTO:		
No. FACTURA:	CANTIDAD RECIBIDA:	
	CANTIDAD DEVUELTA:	
OBSERVACIONES:		
	NOMBRE	FIRMA
Entrega: Auxiliar de Suministro		
Autoriza: Encargado Almacén		
Recibe: Proveedor		
Vigilante portería edificio 389		

F-11-MP-07-03-01
V-02- 2011

Elaborado por: Sección Restaurante

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	NOVEDADES DE RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS
---	---	--

Fecha	Día	Mes	Año

PROVEEDOR:		
PRODUCTO:		
No. FACTURA:	CANTIDAD RECIBIDA:	
	CANTIDAD DEVUELTA:	
OBSERVACIONES:		
	NOMBRE	FIRMA
Entrega: Auxiliar de Suministro		
Autoriza: Encargado Almacén		
Recibe: Proveedor		
Vigilante portería edificio 389		

F-11-MP-07-03-01
V-02- 2011

Elaborado por: Sección Restaurante

Anexo 12: Hoja de trabajo nota de recepción de materias primas e insumos.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	NOTA DE RECEPCIÓN DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS No. 						
		Fecha <table border="1" style="float: right; margin-left: 10px;"> <tr> <th style="padding: 2px 5px;">DÍA</th> <th style="padding: 2px 5px;">MES</th> <th style="padding: 2px 5px;">AÑO</th> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>	DÍA	MES	AÑO			
	DÍA	MES	AÑO					

PROVEEDORES	FACTURA No.	COD.	ARTÍCULOS	UND. MED.	CANTIDAD	PRECIO	VALORES				
							ABARROTES	CARNES	PULPAS DE FRUTAS	ARTÍCULOS DE ASEO Y DESECHABLES	OTROS

Elaborado por: _____
Profesional Encargado de Almacén

Anexo 13: Hoja de trabajo de programación para distribución del personal de barras semanalmente.

VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante										DISTRIBUCIÓN DE PERSONAL EN BARRAS			
SUPERVISORA _____										FECHA : _____			
										DÍA	MES	AÑO	
	COMEDOR 2		COMEDOR 3		COMEDOR 3A		COMEDOR 4		COMEDOR 5		COMEDOR 5A		
SOPA	S		S		S		S		S		S		
CARNE / VEGETAL	C / V		C / V		C / V		C / V		C / V		C / V		
ARROZ / ENSALADA	A / E		A / E		A / E		A / E		A / E		A / E		
JUGO	J		J		J		J		J		J		
SURTIDOR	SURT.		SURT.		SURT.		SURT.		SURT.		SURT.		
AUXILIAR	AUX.		AUX.		AUX.		AUX.		AUX.		AUX.		
MONITORES	MONT.		MONT.		MONT.		MONT.		MONT.		MONT.		
PREPARACIÓN PRELIMINAR		LAVADO DE LOZA				LAVADO DE OLLAS				LAVADO DE EQUIPOS		ASEO TERRAZA / SHUT	
						ASEO COCINA FRIA				ASEO COCINA CALIENTE		ALMUERZOS RECAUDOS	
										APOYO ALMUERZOS SAN FERNANDO			
SOPA	ARROZ	CARNE		RECAUDOS		VEGETAL		ENSALADA		JUGO			

F-30-MP-07-03-01
V-01-2010

Elaborado por: Sección Restaurante

Anexo 14: Hoja de trabajo para asignación de tareas diarias.

VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante										ASIGNACIÓN DE TAREAS DIARIAS									
										FECHA : _____									
										DÍA	MES	AÑO							
DESAYUNO		HORARIO		CARNE		HORARIO		ARROZ		HORARIO		ENSALADA		HORARIO		JUGO		HORARIO	
1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1	
2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2	
3		a	3		a	3		a	3		a	3		a	3		a	3	
SOPA		HORARIO		VEGETAL		HORARIO		MANTENIMIENTO		HORARIO									
1		a	4		a	4		a	4		a	4		a	4		a	4	
2		a	5		a	5		a	5		a	5		a	5		a	5	
3		a	6		a	6		a	6		a	6		a	6		a	6	
ÁREA MÁQUINA		HORARIO		SECADO DE CUBIERTOS		HORARIO		ASEO COMEDORES		HORARIO		ADELANTO PDN.		HORARIO		RECAUDOS		HORARIO	
1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1	
2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2	
3		a	3		a	3		a	3		a	3		a	3		a	3	
4		a	4		a	4		a	4		a	4		a	4		a	4	
5		a	5		a	5		a	5		a	5		a	5		a	5	
6		a	6		a	6		a	6		a	6		a	6		a	6	
ASEO TERRAZA		HORARIO		COCINA CALIENTE		HORARIO		COCINA FRIA		HORARIO		ASEO HORNOS		HORARIO		ASEO PLANCHAS		HORARIO	
1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1	
2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2	
ASEO PRIMER PISO		HORARIO		CANASTILLAS TARROS		HORARIO		SURTIDORES		HORARIO		ARMA DISPENSADORES		HORARIO		LAVADO DE OLLAS		HORARIO	
1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1		a	1	
2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2		a	2	
ALMACEN		HORARIO		OBSERVACIONES															
1		a																	
2		a																	

F-21-MP-07-03-01
V-01-2010

Elaborado por: Sección Restaurante

Anexo 15: Hoja de trabajo reporte de ausencia de personal.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	AUSENCIAS DE PERSONAL
---	---	------------------------------

AÑO

ITEM	NOMBRE	CARGO	MOTIVO	SALE	LLEGA	TOTAL
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
PR=		100	AUSENTES			TOTAL PR

OBSERVACIONES

Anexo 16: Hoja de trabajo remisión de salida de almuerzos a Sede de San Fernando diaria.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	ORDEN DE SALIDA DE ALMUERZOS A SEDE SAN FERNANDO
---	---	---

No. DE ALMUERZOS: _____

Fecha:

Día	Mes	Año

SALIDA DE ALMUERZOS DE LA SEDE MELÉNDEZ		
No. De Canastillas:		Hora de salida: _____
No. De Tarros:		
No. De Ollas:		

	Nombre	Firma
Supervisor (a) Restaurante:		
Vigilante Restaurante:		
Conductor:		

LLEGADA DE ALMUERZOS A SEDE SAN FERNANDO
--

Hora de llegada: _____

Vigilante sede San Fernando:	Nombre	Firma

LLEGADA DE RECIPIENTES A LA SEDE MELÉNDEZ		
No. De Canastillas:		Hora de llegada: _____
No. De Tarros:		
No. De Ollas:		

	Nombre	Firma
Vigilante Restaurante:		
Supervisor (a) Restaurante:		

F-24-MP-01-03-01
V-02-2012

Elaborado por: Sección de Restaurante

Anexo 17: Hoja de trabajo para reportar el ingreso de proveedores y visitantes.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	REGISTRO DE INGRESO DE PROVEEDORES Y VISITANTES
---	---	--

Fecha:	Día	Mes	Año

HORA DE INGRESO	NOMBRE DEL PROVEEDOR O VISITANTE	Nº CÉDULA	EMPRESA	PRODUCTO	HORA DE SALIDA	NOMBRE VIGILANTE EDIFICIO 389

F-27-MP-07-03-01
V-03-2013

Elaborado por: Sección Restaurante

Anexo 18: Hoja de trabajo adición de almacén o adelanto de producción.

 VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurantes		ADICIONES DE ALMACÉN O ADELANTOS DE PRODUCCIÓN				
--	--	---	--	--	--	--

	Fecha	Día	Mes	Año	N. P. No.	PREPARACIÓN
Adiciones de almacén						
Adelanto de producción						

CÓDIGO	NOMBRE INGREDIENTE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT. PEDIDA	CANT. DESPACHADA

Solicitado por:	Despachado por:	Recibido por:
Nombre y cargo Profesional / Supervisor	Nombre Auxiliar de suministros	Nombre Cocinero

F-13-MP-07-03-01
V- 03- 2016

Elaborado por: Sección Restaurantes

 VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurantes		ADICIONES DE ALMACÉN O ADELANTOS DE PRODUCCIÓN				
--	--	---	--	--	--	--

	Fecha	Día	Mes	Año	N. P. No.	PREPARACIÓN
Adiciones de almacén						
Adelanto de producción						

CÓDIGO	NOMBRE INGREDIENTE	UNIDAD DE MEDIDA	CANT. PEDIDA	CANT. DESPACHADA

Anexo 19: Hoja de trabajo solicitud para ajuste de inventario.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurantes	SOLICITUD PARA AJUSTE DE INVENTARIO		

FECHA	DÍA	MES	AÑO

CÓDIGO	ARTÍCULO	UM	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL	SÓBRANTE	FALTANTE	OTROS

OBSERVACIONES:

Elaborado por: _____ Profesional Producción	Revisado por: _____ Profesional Almacén	Aprobado por: _____ Jefe de Sección	Revisado por: _____ Auxiliar Suministros
---	---	---	--

Anexo 20: Hoja de trabajo remisión de salida de almuerzos a vigilantes de la Sede de Meléndez.

	VICERRECTORIA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurantes	ORDEN DE SALIDA DE ALMUERZOS A VIGILANTES DE LA SEDE MELÉNDEZ
---	--	--

Fecha:

DÍA	MES	AÑO

Nombre del Vigilante de Restaurantes: _____

Nº de almuerzos: _____ Horas: _____

Nombre del transportador: _____

ITEM	EDIFICIO	VIGILANTE QUE RECIBE EL ALMUERZO		
		NOMBRE	CÉDULA	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				

Observaciones: _____

Firma Supervisor de Vigilancia: _____

Anexo 21: Hoja de trabajo autorización para ingreso a comedores.

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	AUTORIZACIÓN PARA INGRESO A COMEDORES
NOMBRE		
ESTAMENTO		
Estudiante	Funcionario	Cédula:
Está autorizado(a) para ingresar		
PERIODO AUTORIZADO		
Horario de ingreso: Martes y Jueves de : 1:20 P.M. A 2:20 P.M. Portar bata y gorro.		
Desde:	Día Mes Año	Hasta: Día Mes Año
Autorizado por: 		
Observaciones: 		
NOTA:	Texto original debe ser portado por el autorizado; Copias: Archivo	
F-29-MP-07-03-01 V-03-2017		
Elaborado por: Sección de Restaurante		

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	AUTORIZACIÓN PARA INGRESO A COMEDORES
NOMBRE		
ESTAMENTO		
Estudiante	Funcionario	Cédula:
Está autorizado(a) para ingresar		
PERIODO AUTORIZADO		
Horario de ingreso: Martes y Jueves de : 1:20 P.M. A 2:20 P.M. Portar bata y gorro.		
Desde:	Día Mes Año	Hasta: Día Mes Año
Autorizado por: 		
Observaciones: 		
NOTA:	Texto original debe ser portado por el autorizado; Copias: Archivo	
F-29-MP-07-03-01 V-03-2017		
Elaborado por: Sección de Restaurante		

	VICERRECTORÍA DE BIENESTAR UNIVERSITARIO Sección de Restaurante	AUTORIZACIÓN PARA INGRESO A COMEDORES
NOMBRE		
ESTAMENTO		
Estudiante	Funcionario	Cédula:
Está autorizado(a) para ingresar		
PERIODO AUTORIZADO		
Horario de ingreso: Martes y Jueves de : 1:20 P.M. A 2:20 P.M. Portar bata y gorro.		
Desde:	Día Mes Año	Hasta: Día Mes Año
Autorizado por: 		
Observaciones: 		
NOTA:	Texto original debe ser portado por el autorizado; Copias: Archivo	
F-29-MP-07-03-01 V-03-2017		
Elaborado por: Sección de Restaurante		

Anexo 22: Acta de inspección, vigilancia y control a restaurantes y establecimientos de consumo de alimentos



VICERRECTORÍA DE BIENESTAR
UNIVERSITARIO
Sección de Restaurante

**ACTA DE INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL A
RESTAURANTES Y ESTABLECIMIENTOS DE CONSUMO DE ALIMENTOS**

NOTA: Este formato fue elaborado, tomado como base el formato de ÁCTAS DE VISITA (SECRETARÍA DE SALUD PÚBLICA MUNICIPAL, ÁREA DE SALUD AMBIENTAL).

INFORMACION DEL ESTABLECIMIENTO

CIUDAD Y FECHA: _____

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL: _____

C.C. _____ C.E. _____ NIT _____ N° _____ DEPARTAMENTO: _____

DIRECCION: _____ TELEFONO: _____

NÚMERO DE EMPLEADOS: _____ E-MAIL: _____

ACTIVIDADES AUTORIZADA: _____

PRODUCTOS QUE ELABORA: _____

TAMAÑO DE LA EMPRESA GRANDE: _____ MEDIANA: _____ PEQUEÑA: _____ OBJETIVO DE LA VISITA: _____
(> 200 empleados) (de 51 a 200) (de 11 a 50)

INFORMACION DEL REPRESENTANTE LEGAL

C.C. _____ C.E. _____ NIT _____ N° _____ NOMBRE: _____

FECHA DE LA ÚLTIMA VISITA OFICIAL:

SE TOMARON MUESTRAS:

SI

NO

#	ITEM	SI	NO	N.A	#	ITEM	SI	NO	N.A	#	ITEM
1	El establecimiento esta localizado en: a) sitio seco, b) terreno de facil drenaje (libre de insectos y roedores).				2	El agua que se utiliza es: a) potable, b) continua y c) compresion suficiente para todas las operaciones.				3	El ta alima a) e b) e , c) s perk facil
4	Se dispone de puntos de toma de agua suficientes y bien localizados				5	Se dispone de instalaciones, aparatos y accesorios hidraulicos en buen estado.				6	Disp a) u le d resic ocac sanl c) o ento

7	Dispone de a) servicios sanitarios en cantidad suficiente para su personal, b) debidamente dotados, c) funcionando bien y d) separados según su fuente.				8	Dispone de servicios sanitarios para el uso del público a) separados por sexo y/o b) compartidos con los del personal y/o c) comunes con un centro comercial.				9	
10	Existen recipientes para la recolección de basura: a) suficientes, b) adecuadas, c) bien ubicadas, d) con mantenimiento, e) identificados y f) separados según su fuente.				11	Son removidas las basuras con la frecuencia necesaria para evitar la generación de olores y/o proliferación de plagas.				12	

Anexo 23 Fotografías de la Sección de Restaurante.















8. BIBLIOGRAFÍA

- AMAT SALAS Oriol, BANCHIERI, Lucia Clara I, CAMPA-PLANAS Fernando (2016). Implantación del Cuadro de Mando Integral en el Sector Agroalimentario: el Caso del Grupo Alimentario Guissona. Vol. XXIV.
- CARDONA, M; PALACIOS, A. (s.f). *Inducción a un trabajador nuevo. Recuperado de [diapositivas de PowerPoint]*.
- CÁRDENAS SARAIVA, T. (2009). DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL (PARTE I). *PERPSPECTIVAS*, (23), 101-114.
- CÁCERES SALAS, José M. ^a. GONZÁLEZ LÓPEZ, José. Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral. Universidad de Granada.
- CASATE FERNÁNDEZ, R. (2007) La dirección estratégica en la sociedad del conocimiento. Parte I. El cuadro de mando integral como herramienta para la gestión.
- BALLVÉ, A. (2006). Creando conocimiento en las organizaciones con el Cuadro de Mando Integral y Tablero de Control. *Revista de Contabilidad y Dirección*. Vol. 3.
- BERMÚDEZ, Héctor L. (2014) Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. Cuadernos de Administración, Universidad del Valle, Vol. 31 N° 52.
- CASTRO, E., García, J., Martín F. y Periañez, R., McGraw-Hill. (2001) *Administración y Dirección*. Interamericana, Pág. 244
- DANKHE, Gordon (1986). *Método de Investigación*.
- DE ELIZAGARATE, Victoria. (2000). Marco teórico para la planificación estratégica.
- ESPINO VALDÉS, A., Nogueira Rivera, D., Sánchez, R & Aguilera Martínez, A. (2015). La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral. *Ingeniería Industrial*, XXXVI septiembre-diciembre, 328-339.

- EL PAÍS. (2015). Univalle llegó a los 70 años, un repaso por su historia. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/cali/univalle-llego-a-los-70-anos-un-repaso-por-su-historia.html>
- FAJARDO, Osorio Rubén Patricio (2002). Logística, base de la gestión de negocio. Edición CIMAGRAF SRL, Perú.
- FARFÁN LIÉVANO, María Angélica. (2010). La contabilidad de direccionamiento estratégico como oportunidad de desarrollo empresarial en las Pymes. Cuaderno Contabilidad, Bogotá, Colombia.
- FERNÁNDEZ, A. (2001). Balanced Scorecard: Ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos.
- FERNÁNDEZ, ALBERTO. (2001), El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos.
- FRED, David. (2003) Concepto de Administración Estratégica.
- FIGGE, F.; Hahn, T.; SCHALTEGGER, S. y WAGNER, M. (2002): "The Sustainability Balanced Scorecard – Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management", Gothenburg Greening of Industry Network Conference [Version electronica], pp. 1-32
- GANGA Francisco, RAMOS ENCARNACIÓN, Leal Antonio, PÉREZ Karina. (2015). Administración estratégica: Aplicación del cuadro de mando integral (CMI) a una organización no gubernamental. Revista de Ciencias Sociales (RCS) Vol. XXI, No. 1, pp. 136 – 159.
- GONZÁLEZ Patricia, BERMÚDEZ Tatiana. (2011) Gerenciando Intangibles en empresas de software aplicando el proceso de análisis por jerarquías y el cuadro de mando integral.
- GONZÁLEZ QUINTANA, M., & CAÑADAS MOLINA, E. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, (63), 227-252.
- KAPLAN, R. & D. NORTON (1996). The balanced scorecard: translating vision into action. Boston, Editorial Harvard Business.
- LUSK, E.J.; HALPERIN, M. y ZHANG, B.D. (2006): "The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing". Problems and Perspectives in

- Management Vol. 4, Issue 2 [version electronica]. ISSN 1727-7051, pp. 100-114.
- MARTÍNEZ VILANOVA MARTÍNEZ, A.; RODENES Adam, M. (2009). Sistema de diagnóstico de gestión adaptado del cuadro de mando integral y del modelo EFQM de excelencia®. Aplicación a las Cajas Rurales. *Estudios de Economía Aplicada*, diciembre, 2009, pp. 1-30.
 - MONTOYA AGUDELO, César Alveiro, BÁRBARO, Juan Carlos (2011). El Balanced Scorecard Como Sistema de control y su aplicación como herramienta de evaluación en el ambiente bibliotecario.
 - MUÑOZ G., Marketing-XXI. (2000) Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica. 5ª edición.
 - NADIA UGALDE Binda, (2011). Calidad en la gestión: administración por procesos, costeo por actividades y el cuadro de mando integral. *Ciencias económicas* No. 2
 - PANAYIOTOU, N.A.; ARAVOSSIS, K.G. y MOSCHOU, P. (2009): "A New Methodology Approach for Measuring Corporate Social Responsibility Performance". *Water Air Soil Pollut: Focus* Vol. 9 Iseo 1-2, ISSN 1567-7230, pp. 129-138.
 - PLAN ESTRATEGICO DE DESARROLLO 2015-2025 [Archivo PDF]
Recuperado de:
http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Plan/pd2015-2025/revision/PED_2015-2025-31122016-Publicado.pdf
 - PASTOR TEJEDOR, Jesús. NAVARRO ELOLA, Luis. Diseño del Cuadro de Mando Integral para un Hospital Público Desarrollado en base a los Modelos de Excelencia.
 - PÉREZ LORENCES, Patricia; GARCÍA ÁVILA, Lourdes. (2014). La construcción de un cuadro de mando integral de tecnologías de la información en una empresa *Revista Científica "Visión de Futuro"*, vol. 18, núm. 2, pp. 154-171 Universidad Nacional de Misiones, Argentina
 - PONCE TALANCÓN, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 12 (1), 113-130.

- SÁNCHEZ V. José Manuel, VÉLEZ E. María Luisa, ARAUJO P. Pedro. (2016). Universidad de Cádiz (España). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo canvas al cuadro de mando integral. Vol. XXIV (1).
- SALINAS LA CASTA María, FLORES PARDO Emilio Y URIS SELLES Joaquín. (2008). Nota metodológica, Cuadro de mando integral en el laboratorio clínico: indicadores de perspectiva interna del negocio. Gac Sanit. 2009;23(3):250-252
- SILVA MURILLO, R. (2010). Enfoque Conceptual de la Dirección Estratégica... Perspectivas (26), pág. 153-178.
- SOLER GONZÁLEZ, R.; Robaina, D.; (2009). Experiencias en el diseño e implementación del cuadro de mando integral. *Ingeniería Industrial*.
- SECCIÓN DE RESTAURANTE, (2016). Manual de Procedimientos [archivo PDF]... Versión 6.0. código MP-07.03-01.
- UNIVERSIDAD DEL VALLE. (2005). Conmemoración del 60º aniversario. Recuperado de: <http://aniversario60.univalle.edu.co/historia/>.
- VARGAS VALLECILLA, R. (2008). Herramientas para la planificación estratégica en microempresas. Panorama, Vol. 2, No. 4.
- YETANO, Ana. (2005). Universidad de Zaragoza. (2005). El cuadro de mando integral (*Balanced Scorecard*) en la Administración Local. Auditoría Pública N.º 36 p.p. 39-46
- WARREN, Bennis y BURT, Nanus, (1985). Leaders: Strategies for Taking Charge (Collins Business Essential).