

**APLICACIÓN SISTÉMICA DEL CONTROL DE GESTIÓN PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS (DRE) DE LA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

**HARVY EDUARDO CHAGÜENDO MORENO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**APLICACIÓN SISTÉMICA DEL CONTROL DE GESTIÓN PARA EL  
DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS (DRE) DE LA  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE**

**HARVY EDUARDO CHAGÜENDO MORENO**

**Proyecto de grado para optar al título de  
Administrador de Empresas**

**Director  
NAZLY DUQUE TOBAR  
Administradora de Empresas**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTIAGO DE CALI  
2012**

**Nota de aceptación:**

**Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Administrador de Empresas.**

**ADELA JAQUE**

---

**Jurado**

**MARIA TERESA CASANOVA**

---

**Jurado**

**Santiago de Cali, 30 de Julio de 2012**

El presente trabajo de grado que finalmente me otorga el título de Administrador de Empresas quiero dedicárselo a mi padre Harvy León Chagüendo Delvasto. Él, que con gran sacrificio pudo pagarme totalmente cada semestre, además de ser mi padre es alguien que admiro mucho porque primero sobre todas las cosas esta nuestro núcleo familiar.

No puedo seguir sin nombrar a mi madre Esperanza Moreno Castaño, siempre ha sido una mujer estricta que cuando tuvo que reprenderme lo hizo sin ninguna duda. A ella le debo incontables días de apoyo, nunca me abandonó. Recuerdo que en incontables veces a altas horas de la madrugada, siempre estuvo pendiente de que terminara los trabajos que debía presentar para las materias.

Mi hermana María Andrea Chagüendo Moreno me ha demostrado que no importa la edad que se tenga, así la persona sea menor, siempre vas a tener algo que aprender porque todos somos sabios y aun mas cuando las personas nos aman y nos conocen bien, nos demuestran que siempre quieren lo mejor para nosotros y no importa como pero tratan siempre de vernos felices. A ella, le agradezco su gran apoyo porque muchas veces menospreciamos lo que tenemos a nuestro lado y nos apegamos a amistades que el día de hoy ya no tenemos, sin ninguna duda hoy puedo decir que tengo una amiga que nunca me ha fallado y se con seguridad que siempre va a estar a mi lado, esa es mi hermana.

A mi abuelo paterno Eduardo Chagüendo Mondragón no me cansaré de agradecerle el hecho de que haya pagado mis últimos grados de estudio del colegio. Se que a mi padre en esos momentos le era difícil pagar mis estudios y mi abuelo sin ningún compromiso y nada a cambio lo ayudo.

Por último y no menos importante le doy a gracias a mi abuela Martha de Chagüendo Delvasto. No me atrevo a pensar el día en que deje este mundo a descansar en paz en el cielo. A ella, no solo yo le debo la unión familiar que llevamos sino todos los que conformamos la unión de la familia Chagüendo y Delvasto , siempre busca el motivo de que estemos juntos y de que cada fecha especial del año la pasemos reunidos.

Si Dios me diera la oportunidad de volver a nacer, le rogaría que me permitiera volver a escoger la familia que tengo, a todos ellos no los cambio por nada del mundo ó del infinito universo si es que existe. Con la ayuda de Dios y por darme a cada una de las personas que me rodea, hoy soy la persona que soy.

## CONTENIDO

	pág.
<b>RESUMEN</b>	<b>19</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>21</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>23</b>
<b>1.1. INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA JOSÉ ANTONIO ANZOÁTEGUI</b>	<b>24</b>
<b>1.2. MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIOS</b>	<b>25</b>
<b>1.2.1. Identificación de los factores críticos de éxito para cada área</b>	<b>25</b>
<b>1.2.2 Diseño de indicadores</b>	<b>26</b>
<b>2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>29</b>
<b>2.1. FALLAS IDENTIFICADAS EN EL DRE QUE PERJUDICAN LA GESTIÓN</b>	<b>29</b>
<b>2.1.1. GroupMail</b>	<b>29</b>
<b>2.1.2. Call Center</b>	<b>30</b>
<b>2.1.3. Equipos de cómputo</b>	<b>30</b>
<b>2.1.4. Diseño de comunicados</b>	<b>30</b>
<b>2.2. FORMULACIÓN PREGUNTA PROBLEMA</b>	<b>30</b>
<b>2.2.1. Sistematización Pregunta Problema</b>	<b>30</b>

<b>3. OBJETIVOS</b>	<b>31</b>
<b>3.1. OBJETIVO GENERAL</b>	<b>31</b>
<b>3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS</b>	<b>31</b>
<b>4. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>32</b>
<b>5. MARCO DE REFERENCIA</b>	<b>33</b>
<b>5.1. MARCO TEORÍCO</b>	<b>33</b>
<b>5.1.1. Mejora Continua</b>	<b>33</b>
<b>5.1.2. Índices de Gestión</b>	<b>35</b>
<b>5.1.3. Diagnóstico Interno</b>	<b>36</b>
<b>5.1.3.1. Capacidad directiva</b>	<b>36</b>
<b>5.1.3.2. Capacidad competitiva</b>	<b>36</b>
<b>5.1.3.3. Capacidad financiera</b>	<b>36</b>
<b>5.1.3.4. Capacidad técnica o tecnológica</b>	<b>36</b>
<b>5.1.3.5. Capacidad de talento humano</b>	<b>37</b>
<b>5.1.4. Diagnóstico Externo</b>	<b>37</b>
<b>5.1.4.1. Factores económicos</b>	<b>37</b>
<b>5.1.4.2. Factores políticos</b>	<b>37</b>
<b>5.1.4.3. Factores sociales</b>	<b>37</b>
<b>5.1.4.4. Factores tecnológicos</b>	<b>38</b>
<b>5.1.4.5. Factores geográficos</b>	<b>38</b>

<b>5.1.4.6. Factores competitivos</b>	<b>38</b>
<b>5.1.5. Análisis Externo. Auditoría del Entorno</b>	<b>38</b>
<b>5.1.5.1. La crisis de las industrias y empresas latinoamericanas frente a la apertura</b>	<b>39</b>
<b>5.1.6. Examen del Medio: Auditoría Externa</b>	<b>40</b>
<b>5.1.6.1. Factores económicos</b>	<b>40</b>
<b>5.1.6.2. Factores políticos</b>	<b>40</b>
<b>5.1.6.3. Factores sociales</b>	<b>40</b>
<b>5.1.6.4. Factores tecnológicos</b>	<b>40</b>
<b>5.1.6.5. Factores competitivos</b>	<b>40</b>
<b>5.1.6.6. Factores geográficos</b>	<b>40</b>
<b>5.1.7. Análisis Interno. Auditoría Organizacional</b>	<b>41</b>
<b>5.1.8. Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI)</b>	<b>42</b>
<b>5.1.9. ¿Cómo realizar el PCI?</b>	<b>43</b>
<b>5.1.9.1. Preparación de la información preliminar</b>	<b>43</b>
<b>5.1.9.2. Conformación de grupos estratégicos</b>	<b>43</b>
<b>5.1.9.3. Identificación de fortalezas y debilidades</b>	<b>44</b>
<b>5.1.9.4. Priorización de los factores</b>	<b>44</b>
<b>5.1.9.5. Calificación de los factores</b>	<b>44</b>
<b>5.1.9.6. Calificación del impacto</b>	<b>44</b>
<b>5.1.9.7. Análisis del diagnóstico</b>	<b>45</b>
<b>5.1.10. Análisis DOFA. Análisis de Vulnerabilidad</b>	<b>45</b>

<b>5.1.11. Selección de factores clave de éxito (FCE)</b>	<b>46</b>
<b>5.1.11.1. Ponderación de factores</b>	<b>47</b>
<b>5.1.12. Realización DOFA</b>	<b>47</b>
<b>5.1.13. Análisis de Vulnerabilidad</b>	<b>48</b>
<b>5.1.13.1. Identificación de puntales</b>	<b>48</b>
<b>5.1.13.2. Evaluación de las consecuencias</b>	<b>49</b>
<b>5.1.13.3. Valorizar el impacto</b>	<b>49</b>
<b>5.1.13.4. Probabilidades de ocurrencia</b>	<b>49</b>
<b>5.1.13.5. Capacidad de reacción</b>	<b>49</b>
<b>5.1.14. Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>50</b>
<b>5.1.15. Servicio al Cliente</b>	<b>51</b>
<b>5.1.15.1. Cuando los clientes hablan y las empresas no oyen. La Nueva fuente de ventajas competitivas</b>	<b>51</b>
<b>5.1.15.2. Un dilema de dirección</b>	<b>52</b>
<b>5.1.15.3. La necesidad de un mejor uso de la información</b>	<b>53</b>
<b>5.1.15.4. La orientación al cliente. Se da por supuesto, no diferencia</b>	<b>54</b>
<b>5.1.16. Brecha del Cliente</b>	<b>58</b>
<b>5.1.17. Brechas de la empresa o proveedor del servicio</b>	<b>58</b>
<b>5.1.17.1. Brecha 1</b>	<b>58</b>
<b>5.1.17.2. Brecha 2</b>	<b>58</b>
<b>5.1.17.3. Brecha 3</b>	<b>58</b>



<b>5.1.17.4. Brecha 4</b>	<b>59</b>
<b>5.1.18. Significado y tipos de expectativas de servicio</b>	<b>59</b>
<b>5.1.18.1. Servicio esperado: dos niveles de expectativas</b>	<b>59</b>
<b>5.1.19. Factores que influyen las expectativas del cliente en relación con el servicio</b>	<b>60</b>
<b>5.1.19.1. Fuentes de expectativas del servicio deseado</b>	<b>60</b>
<b>5.1.19.2. El comportamiento de los empleados dirige las dimensiones de la calidad en el servicio</b>	<b>61</b>
<b>5.1.20. Trabajo en Equipo</b>	<b>63</b>
<b>5.1.20.1. Cree un equipo supermotivado</b>	<b>63</b>
<b>5.1.20.2. Dar a conocer las costumbres y las reglas informales</b>	<b>63</b>
<b>5.1.20.3. Oriente a los nuevos miembros del equipo</b>	<b>64</b>
<b>5.1.20.4. Para resultados inmediatos: Capacite</b>	<b>64</b>
<b>5.1.20.5. Dé a conocer los objetivos</b>	<b>65</b>
<b>5.1.20.6. Dígales qué y por qué</b>	<b>65</b>
<b>5.2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>66</b>
<b>5.3. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>70</b>
<b>5.3.1. Reseña Histórica</b>	<b>70</b>
<b>5.3.1.1. Década de los 70</b>	<b>70</b>
<b>5.3.1.2. Década de los 80's</b>	<b>71</b>
<b>5.3.1.3. Década de los 90's</b>	<b>72</b>
<b>5.3.1.4. Un Nuevo Siglo</b>	<b>74</b>

<b>5.3.2. Beneficios</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2.1. Facilidades de Ingreso</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2.2. Programa de apoyo laboral PILOS</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2.3. Convenio con el ICETEX Programa ACCES</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2.4. Premio a la excelencia</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2.5. Estudia a tu ritmo</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2.6. Doble programa de pregrado</b>	<b>80</b>
<b>5.3.2.7. Programa coterminal</b>	<b>81</b>
<b>5.3.3. Departamento de Relaciones con Egresados</b>	<b>81</b>
<b>5.3.3.1. Beneficios para egresados</b>	<b>82</b>
<b>5.3.3.2. Red de apoyo laboral</b>	<b>82</b>
<b>5.3.3.3. Certificados y copias de documentos</b>	<b>82</b>
<b>5.3.3.4. Biblioteca</b>	<b>83</b>
<b>5.3.3.5. Centro de Producción de Medios</b>	<b>83</b>
<b>5.3.3.6. Localiza a tus compañeros</b>	<b>83</b>
<b>6. METODOLOGÍA</b>	<b>84</b>
<b>6.1. TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>84</b>
<b>6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN</b>	<b>84</b>
<b>6.2.1. Primaria</b>	<b>84</b>
<b>6.2.2. Secundaria</b>	<b>84</b>
<b>6.3. DISEÑO METODOLÓGICO</b>	<b>84</b>

<b>7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b>	<b>87</b>
<b>7.1. POLÍTICA DE CALIDAD</b>	<b>87</b>
<b>7.2. MISIÓN</b>	<b>87</b>
<b>7.3. VISIÓN</b>	<b>87</b>
<b>7.4. ORGANIGRAMA</b>	<b>88</b>
<b>7.5. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y SU INTERACCIÓN</b>	<b>89</b>
<b>8. DESARROLLO DE OBJETIVOS DEL DRE</b>	<b>90</b>
<b>8.1. CONSTRUIR LOS OBJETIVOS QUE PERMITAN MEJORAR AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS POR MEDIO DE LA IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE HAN IMPEDIDO Y A LA VEZ PERMITIDO AVANZAR LA GESTIÓN DEL MISMO</b>	<b>90</b>
<b>8.1.1. Definición del horizonte del DRE</b>	<b>90</b>
<b>8.1.2. Análisis de vulnerabilidad del DRE</b>	<b>92</b>
<b>8.1.2.1. Puntal 1</b>	<b>95</b>
<b>8.1.2.2. Puntal 2</b>	<b>95</b>
<b>8.1.2.3. Puntal 3</b>	<b>95</b>
<b>8.1.2.4. Puntal 4</b>	<b>96</b>
<b>8.1.3. Estrategias del DRE</b>	<b>96</b>
<b>8.1.4. Objetivos del DRE</b>	<b>97</b>
<b>8.2. ESTABLECER LAS TAREAS O ACCIONES A REALIZAR PARA CUMPLIR LAS METAS, Y FINALMENTE CUMPLIR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS</b>	<b>99</b>
<b>8.2.1. Cuantificación de metas y estrategias del DRE</b>	<b>99</b>

<b>8.2.2. Plan de acción del DRE</b>	<b>102</b>
<b>8.3. FORMULAR Y APLICAR INDICADORES PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS PARA CONOCER SU ESTADO ACTUAL, CON EL FIN DE ESTABLECER METAS POR MEDIO DE LOS RANGOS Y SEGUIMIENTOS DE CONTROL</b>	<b>105</b>
<b>8.3.1. Indicadores de gestión del DRE</b>	<b>105</b>
<b>8.3.1.1. Formulación y Cálculo</b>	<b>105</b>
<b>8.3.2. Rangos y Diseño</b>	<b>109</b>
<b>8.3.2.1. Rango de Gestión Gerencial</b>	<b>109</b>
<b>8.3.2.2. Diseño de la Medición</b>	<b>111</b>
<b>8.3.3. Seguimiento a indicadores del DRE</b>	<b>112</b>
<b>9. CONCLUSIONES</b>	<b>117</b>
<b>10. RECOMENDACIONES</b>	<b>119</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>120</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>128</b>

## LISTA DE CUADROS

	pág.
<b>Cuadro 1. Egresados desde 1976 – 2012</b>	<b>23</b>
<b>Cuadro 2. Factores críticos de éxito</b>	<b>25</b>
<b>Cuadro 3. Diseño de indicadores</b>	<b>26</b>
<b>Cuadro 4. Hoja de trabajo. DOFA</b>	<b>46</b>
<b>Cuadro 5. Matriz de impactos. DOFA – Ponderado</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 6. Análisis DOFA</b>	<b>47</b>
<b>Cuadro 7. Diagrama de vulnerabilidad</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 8. Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>50</b>
<b>Cuadro 9. Metodología realizada para pasantía universitaria</b>	<b>84</b>
<b>Cuadro 10. Procesos del sistema de gestión de calidad</b>	<b>88</b>
<b>Cuadro 11. Matriz Definición del Horizonte</b>	<b>90</b>
<b>Cuadro 12. Matriz de Vulnerabilidad</b>	<b>93</b>
<b>Cuadro 13. Gráfica de Vulnerabilidad</b>	<b>95</b>
<b>Cuadro 14. Matriz de Estrategias</b>	<b>96</b>
<b>Cuadro 15. Matriz de Objetivos</b>	<b>97</b>
<b>Cuadro 16. Matriz de Cuantificación de las Metas y las Estrategias</b>	<b>99</b>
<b>Cuadro 17. Matriz de Plan de Acción</b>	<b>102</b>
<b>Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial</b>	<b>109</b>

<b>Cuadro 19. Matriz de Diseño de la Medición</b>	<b>110</b>
<b>Cuadro 20. Matriz de Seguimiento a Indicadores</b>	<b>111</b>

## LISTA DE FIGURAS

	pág.
<b>Figura 1. Década de los 70</b>	<b>70</b>
<b>Figura 2. Década de los 80's</b>	<b>71</b>
<b>Figura 3. Década de los 90's</b>	<b>72</b>
<b>Figura 4. Máquinas y Canchas del Campus Universitario.</b>	<b>72</b>
<b>Figura 5. Construcción del Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>73</b>
<b>Figura 6. Cafetería y Ágora del Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>74</b>
<b>Figura 7. Plazoleta central del Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>74</b>
<b>Figura 8. Banderas del Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>75</b>
<b>Figura 9. Laboratorios del Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>76</b>
<b>Figura 10. Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>76</b>
<b>Figura 11. Biblioteca Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>77</b>
<b>Figura 12. Estudios Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>78</b>
<b>Figura 13. Laboratorio Química Campus Universitario del Valle de Lili.</b>	<b>78</b>

## LISTA DE TABLAS

	pág.
<b>Tabla1. Correos electrónicos fidedignos.</b>	<b>105</b>
<b>Tabla 2. Correos electrónicos leídos.</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 3. Efectividad del telemercadeo.</b>	<b>106</b>
<b>Tabla 4. Efectividad de horas laboradas diariamente.</b>	<b>107</b>
<b>Tabla 5. Días de elaboración del comunicado.</b>	<b>108</b>



## LISTA DE GRÁFICOS

	pág.
<b>Gráfica 1. Índices de gestión</b>	<b>35</b>
<b>Gráfica 2. PCI</b>	<b>42</b>
<b>Gráfica 3. Valoración del cliente vs. Necesidad del cliente</b>	<b>55</b>
<b>Gráfica 4. Fuentes de expectativas del servicio deseado</b>	<b>61</b>
<b>Gráfica 5. Organigrama de la Universidad Autónoma de Occidente</b>	<b>87</b>
<b>Gráfica 6. Índices de gestión</b>	<b>88</b>

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
<b>Anexo A. Perfil de Constant Contact</b>	<b>128</b>
<b>Anexo B. Grupos de Constant Contact</b>	<b>128</b>
<b>Anexo C. Configuración de cuenta de Constant Contact</b>	<b>129</b>
<b>Anexo D. Reporte de envíos de Constant Contact</b>	<b>130</b>
<b>Anexo E. Mensaje Bienvenida</b>	<b>131</b>
<b>Anexo F. Mensaje oferta laboral</b>	<b>132</b>
<b>Anexo G. Costo de Constant Contact</b>	<b>133</b>
<b>Anexo H. Formato de presentación proyecto Call Center del DRE</b>	<b>133</b>
<b>Anexo I. Formato de presentación proyecto renovación equipos de cómputo del DRE</b>	<b>136</b>
<b>Anexo J. Informe técnico de equipo</b>	<b>139</b>

## RESUMEN

Los sistemas de control de gestión permitieron al Departamento de Relaciones con Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente conocer las fallas comunes y las fallas ya identificadas que no se han podido abolir o mejorar continuamente en los procesos.

Como primera instancia se realiza la definición del horizonte la cual consiste en identificar las fuerzas internas y externas que han impedido y permitido avanzar.

Consecutivamente se realiza el análisis de vulnerabilidad para identificar los puntales del Departamento, los cuales son pilares y factores causantes de éxito del mismo.

Como resultado de los anteriores análisis se construyen las estrategias uniendo cada fuerza con los puntales. Finalmente con las estrategias planteadas, se construyen los siguientes objetivos de crear una cuenta en Constant Contact gratuita para probar el funcionamiento de la herramienta durante 60 días, presentar un proyecto de desarrollo de Implementación de un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015, presentar un proyecto de desarrollo de actualización de los equipos de cómputo para agilizar la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015 y proponer a Rectoría la disposición de un estudiante Pilo o Monitor fijo que curse el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica para realizar el proceso de cristalización de actividades académicas, eliminando filtros que no hagan efectiva la gestión.

Con los objetivos del Departamento estipulados, se plantean metas para cada uno por medio de la cuantificación de metas y estrategias, y para cada meta se desprenden una serie de tareas construidas por medio del plan de acción que ayudan a cumplir las metas con fechas límite para un mayor control.

Ahora es necesario conocer el estado actual de cada objetivo, por lo que se crean indicadores que midan cada factor y finalmente ver en cifras reales la gestión del Departamento. A continuación encontramos los indicadores creados, cada uno con su estado actual y a donde se quiere llegar:

Como primer indicador se crea los correos electrónicos fidedignos (Estado: 98,31% / Meta: 100%), el segundo indicador son los correos electrónicos leídos (Estado: 63,79% / Meta: 80%), el tercer indicador es la efectividad del telemarketing (Estado: 26,67% / Meta: 100%), el cuarto indicador es la efectividad de horas laboradas diariamente (Estado: 75% / Meta: 100%) y finalmente el quinto indicador que calcula el número de días de elaboración del comunicado (Estado: 14% / Meta: 100%).

Finalmente, cada indicador presenta un estado actual y una meta que refleja a donde se quiere llegar. Por medio del rango de gestión gerencial y el diseño de la medición se establecen los rangos de seguimiento y control que son metas a cumplir entre el estado actual y el umbral ó a donde se quiere llegar. Estos rangos expresan un mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y el máximo.

Palabras Claves: Matriz, plan estratégico, metas, mejora continua, control, fallas e indicador.

## INTRODUCCIÓN

El desarrollo de este proyecto de grado se realizó como producto de la práctica estudiantil para optar al título profesional en Administración de Empresas, efectuada en el Departamento de Relaciones con Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente, consistente en la aplicación sistémica del control de gestión.

Siendo que el Departamento de Relaciones con Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente ofrece servicios a los Egresados, en la primera parte correspondiente a los antecedentes, se trae el caso del Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui con el Modelo de Control de Gestión para Sistemas de Investigación Universitarios en la prestación de servicios de educación, con lo cual se ilustra la gestión comparativa con lo que se pretende alcanzar en esta dependencia de la Universidad; seguidamente se presenta el planteamiento del problema con su respectiva formulación de la pregunta problema y la sistematización de la misma.

Para la realización del proyecto, se establece como objetivo general la identificación de las principales fallas mayores y menores por medio de la aplicación sistémica del control de gestión, que impiden el buen desempeño del Departamento de Relaciones con Egresados, cuya justificación está alineada con la política de calidad de la Universidad Autónoma de Occidente que habla de la cultura de gestión por procesos y de su mejoramiento continuo.

En el marco de referencia se hace énfasis en el proceso de mejora continua, se explica la importancia de aplicarlo en las organizaciones, teniendo como referente los diferentes temas estudiados durante la pasantía universitaria, se investigan los principales análisis sobre sistemas de control de gestión que fueron consultados en diferentes fuentes. En el marco conceptual se presentan los diferentes términos comunes utilizados en los sistemas de control de gestión que permitirán al lector una mayor comprensión, continuando con el marco contextual que contiene una breve reseña histórica de la Universidad Autónoma de Occidente desde la fecha de su creación en 1970 hasta la fecha que además incluye una presentación breve de las diferentes unidades o departamentos que actualmente la conforman.

Para la realización del trabajo durante la pasantía universitaria, se pueden ubicar en el apartado de Metodología los nueve pasos que constituyeron una herramienta que permitió tener un orden sistémico de principio a fin.

Los objetivos específicos que constituyen el presente proyecto, se ubican en las matrices que definen el horizonte de fuerzas internas y externas que permiten avanzar en la gestión o que impiden su desarrollo. Se continúa con el análisis de vulnerabilidad, la definición del horizonte, que les permitirá mejorar su gestión y alcanzar la efectividad en todas sus metas; las cuales se presentan en un cronograma controlable de fechas iniciales y finales, y cada una de ellas unidas a los cargos responsables para su ejecución. Adicionalmente este proyecto contiene indicadores que miden cada objetivo planteado y calcula en cifras precisas el estado actual de cada uno, finalizando con una matriz de seguimiento a indicadores que permitirá llevar los respectivos controles de ejecución de las acciones.

Al finalizar se encuentran las conclusiones y se presentan recomendaciones para el Departamento de Relaciones con Egresados en pro de la ejecución de este proyecto; en los anexos se cuenta con documentación soporte que sirve de muestra y de explicación de diferentes procesos del departamento.

## 1. ANTECEDENTES

El Departamento de Relaciones con Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente es una oficina que brinda servicios para la satisfacción del cliente interno y externo, los cuales son bolsa de empleo (red de apoyo laboral<sup>1</sup>), capítulos<sup>2</sup> de egresados del programa, boletín virtual regresa<sup>3</sup>, subportal de egresados y trámites internos y externos (carné, tarjetas profesionales, certificaciones).

A los anteriores servicios pueden acceder la totalidad de egresados existentes a la fecha cuya relación se observa en el Cuadro 1. Egresados desde 1996 - 2012:

**Cuadro 1. Egresados desde 1976 - 2012**

<b>Egresados desde 1976 - 2012</b>	
Técnicas y Tecnológicas	382
Ciencias Básicas	538
Ciencias Económicas y Administrativas	5009
Comunicación Social	3077
Humanidades	21
Ingeniería	9802
<b>TOTAL</b>	<b>18829</b>

**Fuente:** DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Unificado 1976 a 2011. Santiago de Cali, 2011. 1 archivo de computador.

---

<sup>1</sup> RED DE APOYO LABORAL: Servicio gratuito para la búsqueda de ofertas laborales a través de empleo.com, el egresado puede registrar y actualizar su hoja de vida, consultar vacantes y realizar postulaciones o aplicaciones.

<sup>2</sup> CAPÍTULOS: Agrupación de graduados que representan su programa académico. Cada Capítulo tiene una Junta Directiva que se forma con los egresados interesados. Gestionan en conjunto con el Director de Programa para fomentar los intereses y necesidades de su programa y desarrollar actividades académicas.

<sup>3</sup> BOLETÍN VIRTUAL REGRESA: Contiene noticias institucionales y de egresados, y las secciones "Hagamos negocio" que promueve el negocio o empresa, "Catalogo UAO" contiene clasificados de cualquier bien o servicio, y "En qué andan" es un espacio para hablar de la vida profesional.

DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Pasos para beneficios de egresados. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

Con el fin de ilustrar un modelo que permita contar con un control de gestión, se presenta el caso del Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui, partiendo de que el Departamento de Relaciones con Egresados se relaciona directamente con la función del Instituto, ambos son prestadores de servicios de educación.

Por otra parte, es motivante ver de qué manera el Instituto Universitario de Tecnología José Antonio Anzoátegui realizó el estudio de control de gestión obteniendo resultados que ayudaron a fortalecer la gestión del mismo y finalmente compararlo con lo que se pretende hacer con el Departamento de Relaciones con Egresados.

### **1.1. INSTITUTO UNIVERSITARIO DE TECNOLOGÍA JOSÉ ANTONIO ANZOÁTEGUI**

La realidad de los institutos nacionales de educación superior requiere de soluciones viables a los múltiples problemas que confrontan los procesos básicos universitarios, de ellos, la investigación constituye un factor importante en la administración del sistema institucional, ya que proporciona el conjunto de resultados científicos estipulados en los objetivos internos y sociales a cumplir por dichas instituciones.

Los institutos tecnológicos, como elemento integrante de dicho subsistema, hoy por hoy requieren de modelos de gestión acordes al papel del proceso de investigación. La organización actual de estos institutos no representa una consideración al principio de generación, transferencia y desarrollo del conocimiento como valor social, ya que no cuentan con unidades administrativas de alta decisión que le den la relevancia política y financiera para su desarrollo en el campo institucional.

El control de gestión de estos sistemas es sin duda una necesidad para el cumplimiento eficaz de los objetivos propuestos, ya que maximiza los escasos recursos asignados al sector y presenta ante la sociedad una rendición de cuentas necesaria para su acreditación pública.

En vista de lo anterior, una dirección eficaz del sistema de investigación comienza con una programación estratégica, donde los objetivos y la estrategia sean la base para la definición de las áreas claves de gestión, con el propósito de definir los indicadores y estándares correspondientes que permitan el control de dichos procesos y la atención eficiente de los beneficiarios del sistema; por esa razón en las siguientes líneas se explican sus componentes fundamentales.



## 1.2. MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIOS

**1.2.1. Identificación de los factores críticos de éxito para cada área.** Luego de identificar los objetivos, las estrategias y las áreas críticas, es necesario establecer qué se pretende controlar en dichas áreas. El control de gestión se orienta a los procesos críticos de la organización, es decir, a los aspectos vitales que garanticen el éxito de la misión. Por ello, los factores críticos de éxito constituyen el punto inicial estratégico de un buen sistema de control. Estos deben definirse por medio de estrategias grupales y de participación; para efectos del siguiente modelo, los factores de éxito a considerar son los siguientes:

**Cuadro 2. Factores críticos de éxito**

FACTORES DE ÉXITO	DEFINICIÓN	ASPECTO CLAVE
<i>EFICACIA</i>	Cumplimiento de metas en investigación Mide el grado porcentual de cumplimiento con respecto a una meta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adecuación de recursos.</li> <li>• Costo-efectividad.</li> <li>• Costo-beneficio.</li> </ul>
<i>EFFECTIVIDAD</i>	Congruencia entre lo planificado y los logros obtenidos en el sistema de investigación. Mide porcentualmente la relación de eficacia y eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metas formuladas.</li> <li>• Cumplimiento de metas.</li> <li>• Logros.</li> <li>• Gestión.</li> </ul>
<i>RESULTADO/ RELEVANCIA</i>	Para qué se investiga. Mide el total alcanzado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertinencia.</li> <li>• Impacto.</li> <li>• Oportunidad.</li> </ul>
<i>PRODUCTIVIDAD</i>	Capacidad transformadora del conocimiento producido. Mide la relación costo producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura.</li> <li>• Costos.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>

**Fuente:** MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIOS. Factores críticos de éxito. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

**1.2.2. Diseño de indicadores.** Posteriormente a la especificación de las áreas críticas es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Estos indicadores deben partir de los objetivos estratégicos (áreas críticas) y de los factores vitales de éxito. A continuación se propone para cada caso una batería de indicadores generales que pueden formar parte del control real de cualquier proyecto en el sistema de investigación.

**Cuadro 3. Diseño de indicadores**

Area crítica: Gestión		
Factor de éxito	Indicadores	Relación de medida
Efectividad	Planeación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de conocimiento de la visión.</li> <li>Participación en la definición.</li> </ul>	-Total empleados que la conocen/Total de empleados x100. -Total empleados que participan/total de empleados x100.
Eficacia	Objetivos: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de logro.</li> <li>Logro de Metas.</li> </ul>	-Total objetivos alcanzados/objetivos definidos x100. -Total objetivos operativos alcanzados/objetivos definidos x100. -Total objetivos tácticos alcanzados/Total objetivos definidos x100. -Total objetivos estratégicos alcanzados/Total objetivos definidos x100. -Total metas alcanzadas/Total metas establecidas x100. -Total metas alcanzadas/Total objetivos definidos x100.
	Estrategias: <ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación.</li> </ul>	-Total estrategias implementadas/Total de estrategias x100. -Total tácticas implementadas/Total de estrategias 100.
	Políticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de cumplimiento.</li> </ul>	-Total políticas aplicadas/Total políticas establecidas x100.
		-Total políticas cumplidas/Total políticas establecidas x100.
	Programas: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de acción.</li> </ul>	-Total acciones realizadas/Total acciones programadas x100. -Total programas realizados/Total programas planeados x100.

**Fuente:** MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIOS. Diseño de indicadores. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

### Cuadro 3. (Continuación)

Eficiencia	Motivación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de incentivos.</li> </ul>	-Total de incentivos/Total de proyectos de trabajo x100. -Total investigadores que reciben incentivos/Total de investigadores x100. -Total incentivos utilizados/Total de incentivos x100.
	Equipos de trabajo:	-Total personal de investigación/Total equipos de trabajo x100. -Total equipos de trabajo/Total áreas de investigación x100.
	Estrés y conflicto: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de procesos</li> </ul>	-Total personas con estrés/Total personas x100. -Total conflictos/Total áreas de investigación x100.
	Innovación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de creatividad.</li> </ul>	-Total proyectos innovadores/Total proyectos x100. -Total de cambios en los productos y servicios/Total de productos y servicios generados x100. -Total de investigadores involucrados en proyectos innovadores/Total de investigadores x100.
Eficacia	Control: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de aplicación.</li> </ul>	-Total controles estratégicos/Total de controles x100. -Total controles tácticos/Total de controles x100. -Total de controles operativos/Total controles x100. -Total de controles en áreas sustantivas/Total áreas de investigación x100.
	Evaluación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de aplicación.</li> </ul>	-Total estrategias de evaluación/Total estrategias x100. -Total programas de evaluación ejecutados/Total programas de evaluación x100.

Área crítica: Formulación de proyectos		
Factor de éxito	Indicadores	Relación de medida
Efectividad	Líneas de investigación: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de diseño.</li> <li>Calidad.</li> </ul>	-Total líneas diseñadas/Total áreas de investigación x100. - Total líneas ejecutadas/Total líneas definidas x100. -Total proyectos rechazados/Total proyectos x100.
Relevancia/ Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pertinencia.</li> <li>Oportunidad.</li> </ul>	-Total líneas de investigación creadas por necesidad comunitaria/Total líneas de investigación x100. -Total líneas de investigación reformuladas por necesidad social/Total de líneas de investigación x100.
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secuencia de desarrollo.</li> </ul>	-Total de anteproyectos aprobados/Total de anteproyectos x100.

**Cuadro 3. (Continuación)**

		<p>-Total proyectos en ejecución/Total proyectos aprobados x100.</p> <p>-Total proyectos reprogramados/Total proyectos x100.</p> <p>- Total proyectos rentables/Total proyectos aprobados x100.</p> <p>-Total evaluaciones económicas de proyectos rentables/Total de proyectos x100.</p>
Productividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presupuesto e inversión.</li> <li>• Rentabilidad de inversión.</li> <li>• Producción.</li> </ul>	<p>-Total financiamiento para investigación/Total de proyectos aprobados con financiamiento.</p> <p>-Total recursos asignados /Total proyectos aprobados.</p> <p>-Total utilidad neta x100./ Inversión permanente.</p> <p>-Total de costos de los insumos del proyecto /Total costo de producción.</p> <p>-Costo de producción del proyecto/Total de artículos producidos</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercialización.</li> </ul>	<p>-Total programas de comercialización/Total programas x100.</p> <p>-Total estrategias comerciales/Total programas de comercialización x100.</p>
Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción y difusión.</li> </ul>	<p>-Total proyectos publicados/Total proyectos x100.</p> <p>-Total proyectos presentados ante medios de comunicación/Total proyectos aprobados x100.</p>
Relevancia/ Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones con la comunidad.</li> <li>• Impacto.</li> <li>• Pertinencia.</li> <li>• Adecuación.</li> </ul>	<p>-Total proyectos comunitarios realizados/Total proyectos x100.</p> <p>-Total de solicitudes para proyectos inter-comunitarios/Total de proyectos x100.</p> <p>-Total proyectos para la solución de un problema comunitario/Total proyecto x100.</p> <p>-Total de proyectos de coyuntura social aprobados/Total de proyectos x100.</p>

Área crítica: Financiamiento		
Factor de éxito	Indicadores	Relación de medida
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gastos.</li> </ul>	-Total gastos de investigación/Total gastos institucionales x100.
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autofinanciamiento.</li> </ul>	-Total de Bs. producidos por proyectos de investigación/Total ingresos propios x100.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de recursos.</li> </ul>	<p>-Total de solicitudes de financiamiento externo/Total de proyectos x100.</p> <p>-Total recursos conseguidos/Total recursos solicitados x100.</p>

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**PROYECTO:** Aplicación sistémica del control de gestión para el Departamento de Relaciones con Egresados (DRE) de la Universidad Autónoma de Occidente.

El Departamento de Relaciones con Egresados que en adelante se denominará DRE, es una oficina relativamente nueva que empieza su gestión el 25 de Abril del año 2001.

Actualmente el DRE cuenta con un plan de gestión de calidad, y gracias al DEOM<sup>4</sup> se lleva el control de las fallas pero sin priorizarlas con estrategias efectivas para su solución, por lo cual el Departamento manifiesta fallas que son comunes en el proceso pero que no se les da la prioridad necesaria para ser solucionadas efectiva y totalmente. Por lo que se pretende solucionar en orden de importancia e impacto estos aspectos con estrategias pertinentes. Las fallas identificadas en el DRE y que serán trabajadas en el proyecto se nombran a continuación.

### 2.1. FALLAS IDENTIFICADAS EN EL DRE QUE PERJUDICAN LA GESTIÓN

**2.1.1. GroupMail<sup>5</sup>.** Revisando los reportes de entregas completadas de mensajes enviados por correo electrónico de la plataforma, se evidencia que tarda mucho tiempo en realizar un envío y algunas veces los correos revotados no son coherentes, ya que arroja un valor de correos enviados de un grupo de contactos superior a los contactos existentes en el grupo y puede reportar envíos a grupos cuando realmente se hizo a otro, confundiendo información.

---

<sup>4</sup> DEOM: El Dpto. de Evaluación, Organización y Métodos, diseña, implementa y mantiene mecanismos y buenas prácticas para la consolidación y fortalecimiento continuo de los procesos institucionales en las diferentes dependencias de la universidad, a través de la administración y actualización de los procedimientos que muestran la operación de las diferentes actividades, el seguimiento de indicadores de gestión y todas las acciones entorno al mejoramiento continuo de los procesos, dentro de un marco de gestión de calidad integral. Es el responsable de controlar los cambios que se realicen al manual de calidad, de acuerdo al procedimiento de elaboración y actualización de documentos.

TORRES CAMPO, Carlos Felipe. Informe de gestión del 2011. Santiago de Cali, 2011. 1 archivo de computador.

<sup>5</sup> GROUPMAIL: Software de correos electrónicos de envío masivo que ofrece todas las herramientas necesarias para crear, gestionar, distribuir y realizar seguimientos del marketing, relaciones entre clientes y público y campañas publicitarias.

INFACATA LTD, GroupMail [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 19 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://es.group-mail.com/asp/common/aboutus.asp?c=17>

**2.1.2. Call Center.** Este espacio es manejado bajo la dirección exclusiva del departamento de Mercadeo, lo cual significa al DRE depender de los cupos disponibles, limitación de equipos y su programación, lo que conlleva a perder agilidad en la consecución de datos y actualización de los mismos.

**2.1.3. Equipos de cómputo.** Las características físicas de los computadores con que actualmente trabaja el DRE son obsoletas y dado al rendimiento de los mismos, hace que la gestión se vea perjudicada.

**2.1.4. Diseño de comunicados.** El DRE realiza solicitudes al Departamento de Comunicaciones y estas son resueltas entre 5 y 7 días hábiles, causando filtros y demoras cuando se requiere enviar información urgente.

La Universidad Autónoma de Occidente tiene como política de calidad trabajar hacia el mejoramiento continuo por medio de la planeación, control, organización y solución de diferentes aspectos, por tanto durante la realización de la pasantía universitaria en el DRE, se presenta como objetivo principal llevar a cabo el control de gestión para solucionar permanentemente las fallas en la comunicación e información antes nombradas, para proceder a analizar su situación actual y proponer las soluciones pertinentes que permitan abolirlas.

## **2.2. FORMULACIÓN PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cuáles son las fallas en la comunicación e información que afecta la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados?

**2.2.1. Sistematización Pregunta Problema.** A continuación surgen las siguientes preguntas.

¿Cuáles son las fallas más relevantes en la comunicación e información que dificultan la gestión de Departamento de Relaciones con Egresados?

¿Cómo influyen en el Departamento de Relaciones con Egresados las diferentes fallas?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. OBJETIVO GENERAL**

Plantear soluciones a las fallas en la comunicación e información, identificadas por medio de la aplicación sistémica del control de gestión para garantizar el buen desempeño del Departamento de Relaciones con Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente.

#### **3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Construir los objetivos que permitan mejorar al Departamento de Relaciones con Egresados por medio de la identificación de fuerzas internas y externas que han impedido y permitido avanzar la gestión del mismo.
- Establecer las tareas o acciones a realizar para cumplir las metas, y finalmente cumplir los objetivos planteados.
- Formular y aplicar indicadores para cada uno de los objetivos propuestos al Departamento de Relaciones con Egresados para conocer su estado actual, con el fin de establecer metas por medio de los rangos y seguimientos de control.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

El DRE de la Universidad Autónoma de Occidente, como todo departamento que trabaja con base a la mejora continua de la gestión, cuenta con planes estratégicos y objetivos estratégicos a lograrse en un periodo.

Sin embargo, es difícil monitorear la implementación de dichos planes y controlar los resultados a través de indicadores.

A pesar de los resultados positivos, el departamento continúa con fallas en la comunicación e información perjudicando la gestión, por tal razón incurre en cuellos de botella, haciendo que el proceso de la gestión sea lento, perjudicando el resultado final.

Por ello es necesario en el DRE un modelamiento bajo el enfoque sistémico de control de gestión que permita diagnosticar y solucionar las fallas que afectan la comunicación e información entre el Departamento y los egresados, el cual al implementarse los diferentes análisis que solo esta herramienta abarca, se construirán todas las estrategias, metas y tareas para eliminar las fallas, y se puedan postular mejoras en el proceso para que la gestión pueda ser impecable.

Las fallas en la comunicación e información a analizar en el DRE por medio del control de gestión, se encuentran en la herramienta de envíos masivos GroupMail, en la no dependencia de tener un Call Center propio, en tener equipos de cómputo obsoletos y en el tiempo de demora en el diseño de un comunicado de información para los egresados.

Con el control de gestión, el DRE continuará gestionando de manera efectiva en relación con la política de calidad de la Universidad Autónoma de Occidente, aboliendo finalmente las fallas que hacen que la gestión sea lenta o falle.



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Con el fin de dar a conocer los temas estudiados durante la pasantía universitaria, se investigan los principales análisis sobre sistemas de control de gestión que fueron consultados en diferentes fuentes.

A modo de que un modelo permita ilustrar el control de gestión, es preciso hablar de la mejora continua ya que denota el modelo seguido por la Universidad Autónoma de Occidente el cual identifica fallas y las corrige anticipadamente.

**5.1.1. Mejora Continua.**<sup>6</sup> La mejora continua implica alistar a todos los miembros de la empresa en una estrategia destinada a mejorar de manera sistemática los niveles de calidad y productividad, reduciendo los costos y tiempos de respuestas, mejorando los índices de satisfacción de los clientes y consumidores, para de esa forma mejorar los rendimientos sobre la inversión y la participación de la empresa en el mercado.

Responder a las necesidades de los clientes de poseer bienes y servicios a precios razonables, de calidad, que satisfagan los requerimientos, en cantidad y plazos adecuados, respetando el medio ambiente y evitando daños ecológicos y a la salud de las personas, implica sí o sí mejorar día a día para continuar siendo los mejores. Como en una competencia olímpica quien se conforma con sus anteriores récords está destinado a ser superado por sus competidores y alejarse de la posibilidad de subir al podio. En la economía de mercado subir al podio implica quedar con una importante participación del mercado. Debe recordarse que la mayor parte de dicha participación queda en manos de las primeras empresas posicionadas.

La Mejora Continua implica tanto la implantación de un Sistema, como así también el aprendizaje continuo de la organización, el seguimiento de una filosofía de gestión, y la participación activa de todo el personal. Las empresas no pueden seguir dando la ventaja de no utilizar plenamente la capacidad intelectual, creativa y la experiencia de todo su personal. Ha finalizado la hora en que unos pensaban y otros sólo trabajaban. Como en los deportes colectivos donde existía una figura pensante y otros corrían y se sacrificaban a su rededor, hoy ya en los equipos todos tienen el deber de pensar y correr. De

---

<sup>6</sup> LEFCOVICH, Mauricio. ¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua? Argentina: El Cid Editor, 2009. Apuntes.

igual forma como producto de los cambios sociales y culturales, en las empresas todos tienen el deber de poner lo mejor de sí para el éxito de la corporación. Sus puestos de trabajo, su futuro y sus posibilidades de crecimiento de desarrollo personal y laboral dependen plenamente de ello. Hoy el personal debe participar de equipos de trabajo tales como los Círculos de Control de Calidad, los equipos de Benchmarking, los de Mejora de Procesos y Resolución de Problemas. Con distintas características, objetivos especiales y forma de accionar, todos tienen una meta fundamental similar: la mejora continua de los procesos y, productos y servicios de la empresa. Quedarse en viejos hábitos o procesos de trabajo, implica perder los mercados del exterior, pero también los mercados internos en manos de competidores del propio país o del exterior que de manera continua bajen los costos de sus productos y servicios, mejoren la calidad y tiempos de entrega, logrando de tal forma aumentar consistentemente el valor agregado para sus clientes y consumidores.

Mejorar no implica tratar de hacer mejor lo que siempre se ha hecho. Mejorar de manera continua implica aplicar la creatividad e innovación con el objeto de mejorar de forma continua los tiempos de preparación de las máquinas-herramientas, mejorar la forma de organizar el trabajo pasándolo del trabajo por proceso al trabajo por producto o en células, mejorar la capacitación del personal ampliando sus conocimientos y experiencias mediante un incremento de sus polivalencias laborales. Mejorar significa cambiar la forma de ver y producir la calidad, significa dejar de controlar la calidad para empezar a diseñarla y producirla. Todo ello y mucho más significa la mejora continua, por ello tantos huyen de ella, y por ello tan necesaria es, lo cual lleva a los que la adoptan a conciencia y como una filosofía de vida y de trabajo a mejorar no sólo la empresa, sino además la calidad de vida en el trabajo. Mejorar continuamente significa no quedarse estático afrontar los cambios que en lo interno y externo se puedan manifestar.

Dentro de la mejora continua podemos hacer múltiples análisis que llevan a la empresa u organización a darse cuenta que cosas están haciendo bien y cuales no. De alguna manera estos análisis ayudan a hacernos fuertes y saber aprovechar al máximo nuestros puntales y a su vez tratar de que el impacto de amenaza sea mas leve ya que anteriormente hemos preparado y analizado múltiples factores que así nos van a permitir lo dicho. Por lo anterior, se puede deducir que mejorar continuamente no es solo seguir adelante con lo que el camino me ofrezca, es también mejorar en lo que somos fuertes y en lo que nos hace falta.

Para ello, es necesario sacar índices de gestión, realizar un diagnóstico interno, diagnóstico externo, análisis externo (auditoría del entorno), examen del medio (auditoría externa), análisis interno (auditoría organizacional), perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), análisis y por último el análisis de

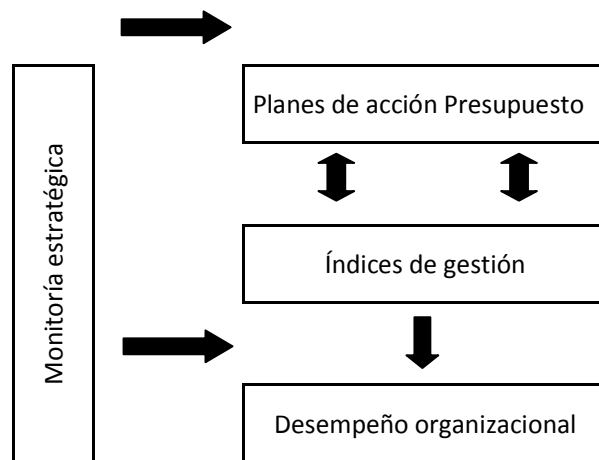
vulnerabilidad que nos indica si la compañía está indefensa, en peligro, preparada o completamente vulnerable.

Para poder identificar fallas y corregirlas anticipadamente es necesario conocer los resultados de los indicadores e índices de gestión para ver cuales de estos muestran cifras negativas o que no se ha logrado alcanzar para finalmente poder atacar con estrategias que mejoren su estado. Por tal razón se presenta los índices de gestión para dar conocimiento de cómo funciona.

**5.1.2. Índices de Gestión.** El desempeño de la organización debe monitorearse y auditarse. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán uno índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realizará en forma periódica, de manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera. La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas institucionaliza la *auditoría estratégica*, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. La auditoría estratégica como sistema asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda, que dura muy poco.

**Gráfica 1. Índices de gestión**



**Fuente:** SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 29 p.

Cuando hablamos de índices de gestión hacemos referencia a observar y analizar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

De acuerdo a los objetivos que no se alcanzaron en el tiempo pactado, resultados que se logran por los indicadores e índices de gestión, se procede a realizar como primera instancia un diagnóstico interno de la organización buscando posibles fallas internas, por eso se elabora la siguiente investigación que permite entender lo que es el diagnóstico interno.

**5.1.3. Diagnóstico Interno.**<sup>7</sup> Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

**5.1.3.1. Capacidad directiva.** Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

**5.1.3.2. Capacidad competitiva.** Todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

**5.1.3.3. Capacidad financiera.** Ésta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de la línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y el área de análisis.

**5.1.3.4. Capacidad técnica o tecnológica.** Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades física, intensidad en el

---

<sup>7</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 38 p.

uso de la mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

**5.1.3.5. Capacidad de talento humano.** Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.<sup>8</sup>

Con el fin de realizar un estudio completo acerca de las fallas que afectaron el cumplimiento de los indicadores e índices en la organización, luego de haber entendido el diagnóstico interno y en orden sistémico se procede a realizar un diagnóstico externo buscando posibles fallas externas a la organización que afectaron el cumplimiento de los objetivos. De tal manera, a continuación se presenta la descripción del diagnóstico externo para entender por qué es necesario tenerlo en cuenta a la hora de hacer el control de gestión.

**5.1.4. Diagnóstico Externo.**<sup>9</sup> Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

**5.1.4.1. Factores económicos.** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto nivel nacional como internacional: índices de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

**5.1.4.2. Factores políticos.** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de la representación (Senado, Cámara, Asamblea, concejos estatales); otros agentes del Gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

**5.1.4.3. Factores sociales.** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

---

<sup>8</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 38 p.

<sup>9</sup> Ibíd., 39 p.

**5.1.4.4. Factores tecnológicos.** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

**5.1.4.5. Factores geográficos.** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

**5.1.4.6. Factores competitivos.** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

Teniendo claramente identificadas las fallas encontradas gracias al diagnóstico interno y externo, es posible ir más allá mirando las causas que impulsaron al incumplimiento de los objetivos, concluyendo finalmente a razón de la búsqueda de oportunidades, qué cambios en el entorno perjudicaron directamente la organización. Con el fin de identificar los cambios en el entorno es factor clave conocer lo que a continuación se habla del análisis externo.

**5.1.5. Análisis Externo. Auditoría del Entorno.**<sup>10</sup> Las organizaciones pueden considerarse como entidades ecológicas, es decir, vistas como organismos que tienen relaciones recíprocas con su entorno. El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra, en el medio en que se mueve la empresa, “nichos” que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones. En consecuencia, una planeación exitosa requiere una especie de timonel que dirija hacia las áreas favorables evitando las trampas. Para el efecto, el gerente estratégico primero tiene que entender la naturaleza del medio en que se mueve la organización. Ésta es un área continua y permanente para la alta dirección de una organización, especialmente en un entorno que está cambiando en forma constante y turbulenta.

En un medio como en el que se mueven nuestras empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio. Los cambios de gusto del consumidor, de las condiciones políticas, de la estructura de mercado, así como los tecnológicos, no sólo pueden tener efectos en una u otra compañía individualmente, sino que pueden generar la crisis o el repunte de toda una industria.

---

<sup>10</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 107 p.

Esto estuvo a punto de sucederle a la industria automotriz estadounidense. A principios de la década de los ochenta, varios productores de automóviles estaban al borde de la bancarrota, debido a gran medida a su inhabilidad o renuencia<sup>11</sup> para responder los incrementos que desde 1973 venían registrando los precios del petróleo. Estos requerimientos habrían podido satisfacerse si hubieran desarrollado una línea de automóviles más eficientes en consumo de petróleo. Los competidores extranjeros vieron en ella una buena oportunidad. En consecuencia, mientras la Chrysler y la American Motors luchaban por sobrevivir, los productores japoneses ganaban terreno en el mercado mediante la oferta de automóviles pequeños, de alta velocidad, bajo costo y poco consumo de petróleo. El colapso de la industria relojera suiza y el auge del Japón como el mayor productor de relojes, sólo se explica por la incapacidad de los suizos de reaccionar y adaptarse a los cambios de su entorno y la capacidad de los japoneses para aprovechar las oportunidades del mismo.

**5.1.5.1. La crisis de las industrias y empresas latinoamericanas frente a la apertura.** Las lecciones que se desprenden de estas experiencias indican la urgencia de mantener un permanente examen sobre los factores externos que afectan o condicionan el éxito de una empresa. Éste es un requisito para realizar efectivamente la planeación y la gerencia estratégica de una empresa. Los factores económicos, políticos, competitivos, geográficos, sociales y tecnológicos pueden tener un significativo impacto positivo o negativo en una organización. Tales factores incluyen tanto oportunidades como amenazas y tienen que ser considerados en el proceso de planeación y gestión empresarial. El análisis del entorno habilitará a la compañía para reaccionar oportunamente a los factores externos. Facilitará el paso de una empresa que reacciona a una que se anticipa.

Una organización exitosa es aquella que dirige sus capacidades internas en forma tal que pueda satisfacer sus demandas externas. El 90% de la dinámica externa de una organización es superada por factores externos. A diferencia de la búsqueda de oportunidades realizada en el análisis externo, se presenta a continuación la auditoría externa que se hace gracias al examen del medio y es precisamente identificar las fuerzas externas que pueden perjudicar una estrategia para el cumplimiento de los objetivos. Por tal razón se presenta a continuación el significado del examen del medio en la organización.

---

<sup>11</sup> RENUENCIA: Repugnancia que se muestra a hacer una cosa. REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 25 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet: <http://buscon.rae.es/drae/>

**5.1.6. Examen del Medio: Auditoría Externa.**<sup>12</sup> En el desarrollo de una estrategia, el medio se refiere a los factores que están fuera de la organización. Ello incluye las fuerzas, los eventos y tendencias con los cuales la compañía interactúa. Generalmente, las fuerzas del medio se consideran “fijas” o “dadas”. No obstante, éstas pueden ser influidas por la estrategia que se elija y tener un profundo impacto en el negocio y en su éxito potencial. Así, es necesario identificar las fuerzas importantes del medio, evaluarlas y hacerles seguimiento con el fin de que la dirección estratégica de la compañía pueda tomar un curso de acción efectivo. El examen del medio puede subdividirse en seis áreas claves. Ellas son:

**5.1.6.1. Factores económicos.** Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

**5.1.6.2. Factores políticos.** Lo que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno, etc.

**5.1.6.3. Factores sociales.** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).

**5.1.6.4. Factores tecnológicos.** Los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales, etc.

**5.1.6.5. Factores competitivos.** Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

**5.1.6.6. Factores geográficos.** Los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Si bien los factores y fuerzas del entorno generalmente se dan por hechos fuera del control de la firma, una vez situados y entendidos es posible desarrollar una estrategia que le permita reaccionar con antelación a dichos factores. Así, la empresa podrá aprovechar sus oportunidades y anticipar el

---

<sup>12</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 108 p.



efecto el efecto de las amenazas que le genera su entorno. Además, puede diseñar estrategias que le permitan intervenir en los factores externos que la afectan.

El examen del medio es, pues, el primer paso para encontrar y analizar las amenazas y oportunidades presentes en el entorno de una empresa. En esta etapa inicial del proceso de dirección estratégica es necesario enumerar todos los eventos y tendencias presentes en el entorno que puedan tener relación con el desempeño futuro de la compañía. La identificación de estos factores se logra mediante la conformación de grupos que en sesiones estratégicas analizan y evalúan los factores externos que puedan afectar o favorecer el desempeño de la compañía.

Al realizar un diagnóstico externo, es indispensable que la organización se encargue de aplicar el diagnóstico interno para ver qué fuerzas están impulsando y a su vez perjudicando el cumplimiento de los objetivos. A continuación se explica este tipo de análisis y por qué es necesario comparar la organización con la competencia.

**5.1.7. Análisis Interno. Auditoría Organizacional.**<sup>13</sup> El siguiente paso en el análisis de una firma consiste en evaluar su situación presente. En el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización. Cada firma determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiere para revisar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía. El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos, los cuales se describirán con detalle más adelante.

Con frecuencia, la observación de una brecha entre lo planeado y el desempeño logrado motiva el análisis estratégico. Por ejemplo, es posible que debido a cambios ocurridos ya sea en el medio externo o en el interno, la firma no esté en condiciones de alcanzar sus metas. Por otra parte, también es necesario que las nuevas oportunidades de una empresa requieran una redefinición de la estrategia que se tiene.

Por tanto, un aspecto crítico en el desarrollo de nuevas estrategias o en la revisión de las ya existentes es el constante examen de los cambios tanto

---

<sup>13</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 127 p.

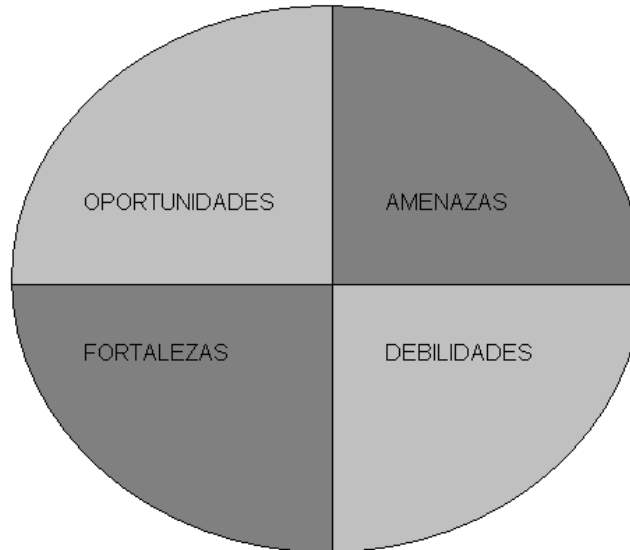
internos como externos, que permitan identificar los vacíos entre el desempeño y las metas propuestas.

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con estudio profundo del entorno y de la competencia.

El perfil de capacidad interna de la compañía (PCI), como se mencionó anteriormente, es una herramienta muy importante para la realización de la auditoría organizacional. Veamos en que consiste y cómo se elabora.

**5.1.8. Perfil de Capacidad Interna de la Compañía (PCI).** El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presente el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan su operación corporativa.

**Gráfica 2. PCI**



**Fuente:** SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 128 p.

El PCI examina cinco categorías, a saber las cuales son, la capacidad directiva, la capacidad competitiva (o de mercadeo), la capacidad financiera, la capacidad tecnológica (producción) y la capacidad del talento humano.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

### **5.1.9. ¿Cómo realizar el PCI?<sup>14</sup>**

**5.1.9.1. Preparación de la información preliminar.** Obtenga y procese información primaria o secundaria sobre cada una de las capacidades incluidas en el PCI.

**5.1.9.2. Conformación de grupos estratégicos.** Los grupos estratégicos pueden conformarse de diferentes maneras:

- **De acuerdo con la estructura organizacional.** Se hace el diagnóstico por cada área o subárea funcional y luego se integra un diagnóstico corporativo.
- **Por grupos estratégicos.** Por muestreo se integran unos grupos que harán el diagnóstico procurando que en ellos participen aleatoriamente colaboradores de los diferentes niveles organizacionales. Esto puede llevarse a cabo, igualmente, a nivel de áreas funcionales. De cualquier manera será necesario integrar un diagnóstico corporativo.
- **Participación total.** El PCI también es posible elaborarlo como una encuesta general que involucre a todos los miembros de la organización. Cuando la empresa es muy pequeña puede cubrirse todo el universo. Si éste es muy grande hay que apelar a las técnicas de muestreo. El cuestionario deberá ser elaborado por un equipo técnico asesor, integrado específicamente para este proyecto.

Los resultados de esta encuesta se analizan en grupos por áreas funcionales y se integran en un diagnóstico corporativo. La experiencia demuestra que cuanto más amplia es la participación mayor es la integración y el compromiso

---

<sup>14</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 130 p.

con el plan estratégico. Por ello, cada compañía debe escoger el método que más convenga a su tamaño y cultura corporativa.

**5.1.9.3. Identificación de fortalezas y debilidades.** En primer lugar, identifique todas las fortalezas y debilidades de su organización en cada una de las capacidades enunciadas.

Para ello, realice una tormenta de ideas lo más amplia y exhaustiva posible, en la que deben participar los grupos estratégicos. Se supone que quienes participan en el diagnóstico estratégico conocen suficientemente la organización. Lo que busca este ejercicio es lograr la identificación de fortalezas y debilidades de la empresa, tal como lo perciben los miembros de la organización.

Los perfiles que salgan de este primer diagnóstico se complementarán con la información actual que debe poseer la compañía sobre su desempeño en las diferentes áreas.

**5.1.9.4. Priorización de los factores.**<sup>15</sup> Cuando el diagnóstico se hace mediante grupos estratégicos, éstos, después de realizada la tormenta de ideas, seleccionarán aquellos factores claves que identifiquen fortalezas o debilidades organizacionales. En la sesión estratégica es muy importante hacer un análisis de Pareto que permita aplicar el 20/80, es decir, encontrar el 20% de los factores que explican el 80% de las debilidades o fortalezas de la compañía. Cuando el análisis se hace por encuesta general, la priorización puede resultar de un análisis ponderado de los resultados.

**5.1.9.5. Calificación de los factores.** Realizada la priorización, los participantes calificarán a su leal saber y entender las fortalezas y debilidades en una escala alta, media y baja. Cuando se efectúe en grupo, sus miembros calificarán el valor de cada uno de los factores individualmente; luego, en consenso, acordarán la calificación definitiva.

**5.1.9.6. Calificación del impacto.** Al igual que se califica la fortaleza o debilidad, debe calificarse, evaluarse y valorarse el impacto de cada fortaleza o debilidad en el negocio. Esta calificación es la actual y debe usarse la calificación alto, medio o bajo.

---

<sup>15</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 132 p.

**5.1.9.7. Análisis del diagnóstico.** Los perfiles deben ser analizados en profundidad por los grupos estratégicos, de manera que pueda integrarse un documento de diagnóstico con la información objetiva que genere la ronda estratégica. Los análisis de las encuestas deberán seguir el mismo proceso, con lo cual se completará esta primera parte del diagnóstico estratégico.

Dado que el perfil de capacidad institucional (PCI) evalúa las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas, a continuación se presenta el DOFA donde se empieza a construir las estrategias que guiarán el cumplimiento de los objetivos.

**5.1.10. Análisis DOFA. Análisis de Vulnerabilidad.**<sup>16</sup> DOFA es la sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA, así como el de vulnerabilidad, integran el diagnóstico estratégico y lo hace por tanto global.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos clave: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que ésta hace particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta.

El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el medio.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance. El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades

---

<sup>16</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 145 p.

internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

**Cuadro 4. Hoja de trabajo. DOFA**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Enumerar oportunidades clave	Enumerar amenazas clave
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Enumerar fortalezas clave	Enumerar debilidades clave

**Fuente:** SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 146 p.

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

**5.1.11. Selección de factores clave de éxito (FCE).** Una vez llena la hoja de trabajo, debe hacerse una selección de los factores clave de éxito (FCE) que servirán de base para el análisis DOFA. Hay que escoger solamente aquellos que sean fundamentales para el éxito o fracaso de la compañía. Para ello, debe utilizarse el análisis de impacto. Éste consiste en definir cuál es el impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en el negocio, y, por tanto, convertirla en factor clave de éxito.

Para ello debe realizarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en el negocio. Esta información se obtiene del PCI<sup>17</sup> y del POAM<sup>18</sup>. Para ello, se utilizará la matriz modelo que muestra el cuadro.

---

<sup>17</sup> PCI: Perfil de Capacidad Interna

<sup>18</sup> POAM: Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio.

### Cuadro 5. Matriz de impactos. DOFA - Ponderado

	Impacto				Impacto		
Fortalezas	Alto	Medio	Bajo	Oportunidades	Alto	Medio	Bajo
	Impacto				Impacto		
Debilidades	Alto	Medio	Bajo	Amenazas	Alto	Medio	Bajo

**Fuente:** SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 148 p.

**5.1.11.1. Ponderación de factores.**<sup>19</sup> Los factores que se incluyen en el DOFA ponderado son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes. Su enumeración debe ser de alto a bajo impacto en forma descendente.

**5.1.12. Realización DOFA.** Con base en la selección de los factores clave de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis DOFA, puede usarse la matriz que muestra el cuadro.

### Cuadro 6. Análisis DOFA

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto FCE <sup>20</sup>	Enumerar las de mayor impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto FCE	DO	DA

**Fuente:** SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 149 p.

<sup>19</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 148 p.

<sup>20</sup> FCE: Factores Clave de Éxito.

Al confrontar cada uno de los factores clave de éxito, deberán aparecer estrategias FO – FA – DO – DA. Luego de haber encontrado las fallas que afectaron los objetivos de gestión e identificado las fortalezas durante la realización del perfil de capacidad institucional y el DOFA, se pueden identificar los puntales de la organización los cuales son factores clave de éxito y examinar por medio del siguiente análisis el nivel de vulnerabilidad en que se encuentra la organización.

**5.1.13. Análisis de Vulnerabilidad.**<sup>21</sup> Las técnicas de análisis estratégico descritas anteriormente hacen énfasis en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una organización, como base de la formulación de estrategias. Tal análisis a veces puede sesgarse en una u otra dirección, dependiendo de la situación de la compañía, de la posición o función de la dirección empresarial, lo cual podría afectar el proceso de formulación de estrategias.

Por ello, parece importante forzar a los ejecutivos a tener una visión crítica del diagnóstico. Es ponerlos a desempeñar el papel de abogados del diablo, en relación con el plan o estrategias definidas. El análisis de vulnerabilidad es un trabajo que desarrolla el nivel ejecutivo de una compañía, y completamente, como se anotó en el diagnóstico estratégico. El análisis de la vulnerabilidad se describe como un proceso integrado por las siguientes etapas:

**5.1.13.1. Identificación de puntales.** Entiéndase por puntal un elemento de soporte el cual depende la firma para sobrevivir.

Por tanto, al realizar el análisis de vulnerabilidad lo primero que debe identificar el grupo ejecutivo son los factores puntales sobre los cuales se soporta la organización.

Tales factores pueden referirse a los recursos humanos, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la estructura de capital o administrativa, a la cultura corporativa, etc.

El grupo debe definir, empleando técnicas de trabajo grupal, cuales son estos puntales y enumerarlos (una tormenta de ideas, un análisis de Pareto o un diagrama causa-efecto, podría ser un método apropiado para este efecto).

---

<sup>21</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 151 p.



**5.1.13.2. Evaluación de las consecuencias.** El grupo deberá analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada. Por ejemplo, si mis inventarios aumentan, se incrementan los costos financieros, se pierde margen, la organización puede perder liquidez, lo que afectaría el resultado financiero de la compañía y sus proyecciones de crecimiento.

**5.1.13.3. Valorizar el impacto.** Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Ésta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes en la sesión.

**5.1.13.4. Probabilidades de ocurrencia.** El quinto paso consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho un puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca probabilidad permite planear acciones que prevengan su efecto. Esta es una parte muy importante del análisis estratégico, que de nuevo requiere mucho juicio y uso del conocimiento técnico, del entorno y de la organización.

**5.1.13.5. Capacidad de reacción.** Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud.

Al determinar el impacto, debe procederse con prudencia y precaución con el fin de no incurrir en errores emocionales que puedan afectar grandemente la organización. En algunas ocasiones, sería importante evaluar objetivamente este impacto utilizando información, e incluso, simulando algunas de las situaciones que pudieran ocurrir.

Después de calificar, tal como se explicó anteriormente, todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto, y medir la habilidad de la compañía para reaccionar antes esas amenazas, los diferentes valores se pueden pasar a un diagrama de evaluación de vulnerabilidad, como se muestra a continuación.

Una vez que el grupo haya hecho los análisis de impacto, probabilidad y capacidad de reacción, los valores correspondientes pueden ubicarse en un diagrama de vulnerabilidad. A continuación veremos el de diagrama de vulnerabilidad con su respectivo puntal, amenaza, consecuencia, impacto de amenaza, probabilidad de ocurrencia, capacidad de reacción y grado de vulnerabilidad.

**Cuadro 7. Diagrama de vulnerabilidad**

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza		Probabilidad de Ocurrencia		Capacidad de Reacción		Grado de Vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	

**Fuente:** SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 154 p.

**5.1.14. Probabilidad de ocurrencia.** Se multiplica la probabilidad de ocurrencia por el impacto de la amenaza, con el fin de ponderar estas dos variables. Este cuadrante distribuye sus campos así:

**Cuadro 8. Probabilidad de ocurrencia**

Alto 10

INDEFENSA I	EN PELIGRO II
VULNERABLE IV	PREPARADA III

Bajo 10

10 Alto

**Fuente:** SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 156 p.

La calificación que resulte en el cuadrante I indica que la compañía está indefensa, en el grado que señale el cuadrante, y que por tanto debe tomar acciones inmediatas. El cuadrante II indica que está en peligro, pero tiene capacidad de reacción, por lo que emprenderá acciones que mejoren su capacidad de reacción. En el cuadrante III la compañía está preparada para

reaccionar. El cuadrante IV revela amenazas moderadas, frente a las cuales la empresa tiene muy poco que hacer, aunque debe prepararse para reaccionar.

El análisis de vulnerabilidad le permite a la organización identificar puntales de los cuales depende su existencia, inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntales corporativos, determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos, formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme, concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico e introducir el procesamiento estratégico como elemento base de la cultura corporativa.

Es muy importante evaluar la satisfacción de los servicios prestados por la organización ya que es factor de inconformidades y por lo tanto afecta el cumplimiento de los objetivos. Por tal razón se presenta a continuación la importancia de conocer el servicio al cliente, lo que ellos mismos esperan para su satisfacción y de qué manera hacer las observaciones de los mismos con respecto al producto o servicio recibido, una crítica constructiva que ayude a la gestión de la organización.

**5.1.15. Servicio al Cliente.**<sup>22</sup> El servicio al cliente es, entonces, un conjunto de estrategias que una empresa diseña y pone en práctica para satisfacer mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes. En el servicio al cliente el desempeño es el producto, es lo que el cliente evalúa. Es decir, un producto no es solo lo que vemos y tocamos, es esto más todos los servicios que se cumplen para entregárnoslo en el momento preciso, en las condiciones convenidas a un precio razonable. Es decir tal y como el cliente lo quiere y lo esperaba. En el servicio al cliente participan varios elementos a saber: el cliente, el personal de contacto o sea el personal del almacén o negocio, el soporte físico o local, exhibición El personal de contacto es quien se enfrenta a las diferentes situaciones con el cliente que se conocen como los momentos de verdad y el servicio mismo. Con estos cuatro elementos mencionados interactúan de una manera simultánea: el sistema de organización interna y los demás clientes.

**5.1.15.1. Cuando los clientes hablan y las empresas no oyen. La Nueva fuente de ventajas competitivas.**<sup>23</sup> Hay una preocupación básica compartida por muchos en la comunidad empresarial: la creación de un entrono en el que los directores de todos los departamentos de la empresa sientan curiosidad por

---

<sup>22</sup> GOMEZ ESCOBAR, Ignacio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). Argentina: El Cid Editor, 2009. Apuntes.

<sup>23</sup> VINCENT P, Barabba – GERALD ZALTMAN. La voz del mercadeo. España-Madrid-Aravaca: McGraw-Hill HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1992. 3 p.

saber más de sus mercados, puedan satisfacer su curiosidad con un conocimiento apropiado del mercado, y puedan tomar decisiones cimentadas en este conocimiento. Es nuestra creencia – y uno de los supuestos centrales de este libro – que las ventajas competitivas habrán de encontrarse más en saber cómo y cuándo usar la información que simplemente en tenerla. Como se mostrará el conocimiento acerca del “cómo” del uso de la información está desarrollado de manera inadecuada y mal aplicado en prácticamente todas las organizaciones del sector privado y público.

El uso efectivo de la información requiere dos competencias especiales. A la primera la llamamos “curiosidad competente”. Se trata de una curiosidad hacia los acontecimientos del mercado que sean de importancia actual y futura, unida a la habilidad para satisfacer esa curiosidad con información oportuna, relevante, precisa y económica. A la segunda competencia la llamaremos “sabiduría competente”. Tiene que ver con la habilidad de traducir la información en acción efectiva al hacer la cosa correcta y hacerla correctamente.

La incapacidad de usar bien la información es el talón de Aquiles en la mayoría de los procesos de toma de decisiones. Este libro describe varios problemas con los que se encuentran las empresas al emplear la información, y presenta una solución a los mismos. Las perspectivas sobre estos problemas y las maneras de tratarlos se vieron enriquecidas por un proyecto de tres años en el que fueron entrevistadas casi 300 personas de un amplio abanico de compañías de productos y servicios, así como de las empresas de investigación, consultorías y agencias de publicidad con las que frecuentemente trabajaban. Las entrevistas exploraban los muchos factores que afectan al uso, no uso y mal uso de la información y las técnicas especiales que han desarrollado directores e investigadores de éxito para hacer un mayor y mejor uso de la información. Además, tres encuestas por correo, con respuestas de más de 500 personas con las que se examinaron cuestiones similares de una manera un tanto diferente, aportaron otra fuente importante de perspectivas y sugerencias.

**5.1.15.2. Un dilema de dirección.**<sup>24</sup> Nuestro mundo complejo y competitivo está creando dos condiciones significativas que entran en conflicto la una con la otra. Por una parte, las empresas, en todos sus departamentos, tienen una necesidad creciente de ser más sensibles a la voz del mercado, especialmente a los clientes y competidores. Esto es esencial para dirigir los procedimientos corporativos. Por otra parte, las fuerzas tradicionales, basándose frecuentemente en experiencias negativas del uso de la información del mercado, inhiben o la adquisición de información y las tecnologías mejoradas

---

<sup>24</sup> VINCENT P, Barabba – GERALD ZALTMAN. La voz del mercadeo. España-Madrid-Aravaca: McGraw-Hill HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1992. 7 p.

para su uso. Las condiciones en conflicto han creado una paradoja clásica de “debemos pero no lo hacemos”: directores de todos los departamentos saben con certeza que deberían hacer un uso más frecuente y mucho mejor de la información sobre el mercado pero, de hecho, a menudo hacen lo contrario.

**5.1.15.3. La necesidad de un mejor uso de la información.**<sup>25</sup> La necesidad de un uso más frecuente y más efectivo de la información se ve estimulada por varios factores:

- Las mejoras en la disponibilidad de datos oportunos y de calidad están provocando que esencialmente la misma información este disponible al mismo tiempo para todos los competidores.
- El mercado se caracteriza cada vez mas por un número creciente de tipos de personas interesadas (por ejemplo, mayor diversidad de clientes) que están cambiando con mayor frecuencia. Esto significa que quizá debe utilizarse un abanico mayor de información y que tal vez las formas estándar de interpretar la información ya no sean adecuadas.
- El tiempo disponible para alcanzar decisiones está disminuyendo al aumentar la capacidad de las empresas de traer nuevos productos al mercado más pronto y de entrar en mercados nuevos más rápidamente que en le pasado.
- La vida media de la información (es decir, su tiempo medio de validez) se está reduciendo al producirse cambios cada vez más frecuentes en el mercado. Esto significa que lo que es verdad hoy tiene menos posibilidades de ser verdad mañana. Los directores no sólo necesitan examinar las condiciones del mercado más a menudo, sino que deben estar preparados para traducir los datos en acción mucho mas frecuente.
- Las empresas disponen a menudo de muchas opciones atractivas. Es necesario un uso más cuidadoso de la investigación de mercado para determinar cuál es la cosa correcta que hay que hacer y cómo hacerla correctamente. Esto significa que hace falta más investigación del mercado de tipo exploratorio o de desarrollo, aun a expensas de la investigación confirmatoria, que en la actualidad da cuenta de la mayor parte del presupuesto

---

<sup>25</sup> VINCENT P, Barabba – GERALD ZALTMAN. La voz del mercadeo. España-Madrid-Aravaca: McGraw-Hill HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, 1992. 7 p.

de investigación en todas las empresas salvo unas pocas. Otros factores que hacen necesario que se utilice mejor la información incluyen la difuminación de los límites del mercado, las estructuras del mercado fragmentarias y los mercados globalizantes. La necesidad de un mejor uso de la información del mercado no significa que las empresas deban guiarse solamente por dicha información. De hecho, si fuera el caso, y suponiendo que todas las empresas fueran igual de competentes en el uso de la información del mercado, una empresa no se distinguiría significativamente de sus competidoras, quienes también estarían respondiendo solamente a las necesidades del mercado.

**5.1.15.4. La orientación al cliente. Se da por supuesto, no diferencia.** Los clientes no siempre tienen la razón. No la tienen en la misma cantidad de veces que la tienen.<sup>26</sup>

Es inútil decirle a un río que se detenga, lo mejor es aprender a nadar en el sentido de la corriente.<sup>27</sup>

Los gurús y los académicos han creado una industria casera acerca de la orientación al cliente. Publican un sinfín de ideas sobre cómo deslumbrar, querer y asociarse con, o simplemente agarrarse a, esa persona que se llama cliente. Nos dicen que el cliente siempre tiene la razón. El cliente es el presidente, el cliente es el rey.

Hoy tenemos tratados sobre cómo aprovechar la retroinformación de los clientes (cada queja es un regalo), cómo mantener los clientes de por vida (mejor post-marketing), cómo inspirarse en los clientes (mirar por el telescopio al revés), cómo manejar a los clientes difíciles (ir más lejos) y cómo prepararse para los tiempos del cliente nunca satisfecho (gestión en tiempo real).

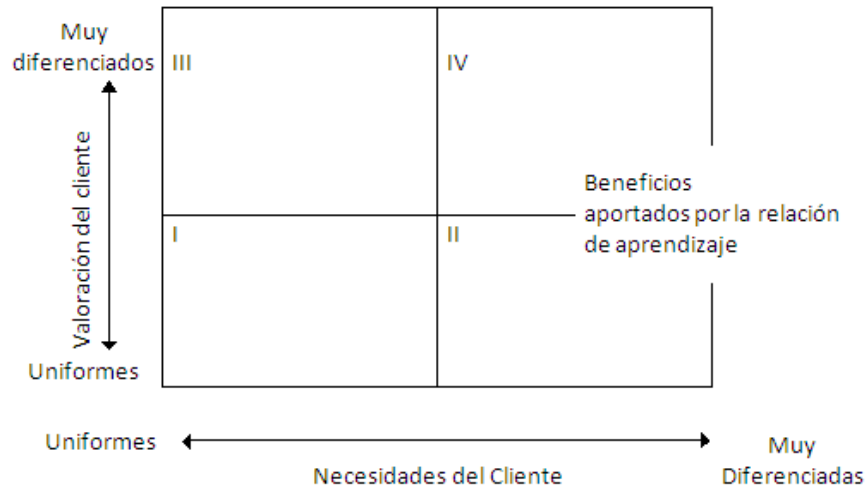
Algunas de esas ideas pueden llegar a ser muy complejas. Veamos esta “matriz de diferenciación de clientes”.

---

<sup>26</sup> GENEEN, Harold, ex Presidente de ITT.

<sup>27</sup> ANÓNIMO.

### Gráfica 3. Valoración del cliente vs. Necesidad del cliente



**Fuente:** TROUT, Jack – RIVKIN, Steve – PERALBA, Raúl – GONZALES DEL RIO, Raúl. El poder de lo simple. España-Madrid-Aravaca: McGraw-Hill de Management, 1999. 63 p.

Este tipo de diagrama es suficiente para meterse en un mundo que no persigue el beneficio. El gran mito del marketing es que la base del juego es “servir al cliente”. Mucha gente de marketing vive en un mundo irreal. Cree en la fantasía del mercado virgen. Es la creencia de que el marketing es un juego de dos participantes: la empresa y el cliente.

En esta fantasía, una empresa desarrolla un producto o servicio diseñado para satisfacer las necesidades y deseos del consumidor y luego utiliza el marketing para recoger la cosecha. No existen los mercados vírgenes. La realidad del marketing es que un mercado esta formado por consumidores ya vinculados fuerte, o débilmente, a distintas empresas que compiten entre sí.

Por consiguiente, una campaña de marketing consiste en retener a los propios clientes mientras se intenta ganar los clientes de los competidores.

¿Qué pasa con un producto nuevo? Seguro que hay mucho territorio virgen cuando se lanza un nuevo producto. No es cierto. ¿Cuál era el mercado para las videograbadoras antes de que Sony introdujera el Betamax? Cero. Naturalmente, Sony definió su mercado potencial como el de los propietarios de televisores, pero no había ninguna garantía de que alguno de ellos comprara una.

A pesar de todo lo que se habla se satisfacer las necesidades y deseos del mercado virgen, la mayoría de la gente de marketing prefiere lanzar productos dirigidos a mercados existentes y contra competidores bien atrincherados. Éste es el motivo por el que muchas empresas hablan de orientarse al cliente. De 301 empresa citadas en *El libro de las misiones*, 211 mencionan “clientes” en el enunciado de su misión.

*La lección de management más importante que he aprendido durante los últimos 25 años en que el éxito no depende tanto de la tecnología ni de una idea, sino de la gente. Una buena empresa está impulsada por las necesidades y deseos de los clientes, que se satisfacen con una plantilla bien formada, bien enfocada y creativa.*<sup>28</sup>

El problema de Kodak es que no está satisfaciendo las necesidades de sus clientes, sobre todo la de los fotógrafos profesionales. Al olvidar a este grupo, Kodak perdió 25 puntos de cuota de mercado en beneficio de Fuji Film durante la última década. Esto no es una idea inteligente, ya que son grandes usuarios e importantes prescriptores. (Afortunadamente, Kodak está recuperando a los fotógrafos profesionales con una idea realmente diferenciadora: un nuevo carrete de alta velocidad y de mayor sensibilidad.)

Se puede decir con seguridad que, usando una analogía del poker, orientarse al cliente es sólo la apuesta de apertura. Permite entrar en el juego. Desde luego no diferencia de los competidores que han leído los mismos libros, seguido los mismos cursos y pueden contratar a los mismos consultores. Alguno, como en el caso de Fuji, incluso tienen los precios más bajos y tecnología superior.

Veamos los problemas de Mazda en EE.UU. y su imagen poco nítida sin diferenciar. Ha pasado de agencia en agencia sin que ninguna haya solucionado el problema. Su Presidente le dio a la última agencia esta directriz: “Queremos ser una marca que atraiga a la gente que le encanta conducir”.

¿Qué tipo de idea diferenciadora es ésta? ¿Cuánta gente a la que no le gusta conducir compra coches? ¿Qué pasa con Volkswagen, que dice “Se buscan conductores”? ¿Y BMW, que ofrece “La máquina de conducir definitiva”? ¿O Mitsubishi, que proclama “Levántate y conduce”?

Intrépida, la nueva agencia determinó que la “promesa de marca” de Mazda debería centrarse en el deseo emocional de conducir, que ellos llamaban

---

<sup>28</sup> FISHER, George. Antiguo Presidente de Eastman Kodak.



“refresco psíquico”. (Ahí tenemos un pensamiento complejo orientado al cliente.) Toda esta psicología maravillosa dio lugar al concepto “*Suba. Que le muevan*”. (Si cuesta 25.000 dólares, más vale que me mueva.) Este tipo de pensamiento confuso orientado al cliente no moverá muchos Mazda fuera del concesionario.

Enfocándose demasiado en el cliente se pueden ver las cosas en términos tan complejos, que sea imposible enterarse de lo que hay que decirle al cliente. Otro aspecto complicado de la orientación al cliente es el hecho psicológico de que la gente tiende a comprar lo que otros compran. Se llama el efecto “Seguir al rebaño”. Implica que se puede impresionar más a los clientes hablándoles de la popularidad del producto, que hablándoles del producto mismo.

Demasiado a menudo, las empresas intentan impresionar a los clientes potenciales con un surtido deslumbrante de complejidad, en lugar de venderles las ideas sencillas que quieren comprar.

Veamos el Apple Newton Message Pad. Tenía agenda, base de datos, procesamiento de textos, calculadora, hoja de cálculo, conexión a ordenadores e impresoras, módem, transmisión infrarrojo, grabador de voz, correo electrónico, fax y un navegador de internet. Este surtido no impresionó a los consumidores. Les aturdía. No es extraño que el producto haya fallecido.

Hay veces en que la orientación al cliente puede ser una diferencia. Es cuando hace del “servicio” su idea de diferenciación. Tal es el caso de Nordstrom. Cuando el servicio estaba desapareciendo del sector de los grandes almacenes, Nordstrom se concentró en deslumbrar a los clientes con un servicio más allá de lo que jamás habían esperado.

En muchos sentidos son un ejemplo brillante de coger una idea diferenciadora sencilla, “mejor servicio al cliente” y elevarla a una dirección coherente de marketing. En términos sencillos, el truco es obtener clientes nuevos y retener los que se tienen. La “idea diferenciadora” es la que se usa para atraer a los nuevos clientes.

“Retener” es algo en que ahora las empresas están gastando más tiempo y dinero. La nueva tecnología lo ha hecho posible. Un ejemplo sencillo: se levanta el teléfono de la habitación de un hotel y se marca el número de recepción. Alguien contesta: “Buenos días, señor Trout, ¿qué desea?”.

Este pequeño detalle de saber el apellido gracias a alguna tecnología informática da una sensación agradable del servicio del hotel. En términos más sencillos, toda la “disciplina” del servicio al cliente se basa en dos ideas de sentido común. Hay que tratar a los clientes para que: (1) compren más, y (2) se quejen menos.

Finalmente, un aspecto del plan de marketing que se suele olvidar es el de olvidar las percepciones de los clientes actuales. Hacer que se sientan más inteligentes por ser nuestros clientes. *Un resumen sencillo. No se trata de conocer a su cliente. Se trata de que su cliente le conozca a usted.*<sup>29</sup>

**5.1.16. Brecha del Cliente.**<sup>30</sup> El foco central del modelo es la *brecha del cliente* – la diferencia que existe entre las expectativas y perspectivas del cliente han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. La idea consiste en que las empresas, con objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, desean cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe. Sin embargo, el modelo propone que para cerrar la brecha del cliente, lo cual recibe la mayor importancia, es necesario cerrar las otras cuatro brechas, es decir, las *de la empresa o proveedor del servicio*.

**5.1.17. Brechas de la empresa o proveedor del servicio.**<sup>31</sup> Las brechas del proveedor del servicio son las causas que originan la brecha del cliente:

**5.1.17.1. Brecha 1.** No saber lo que el cliente espera

**5.1.17.2. Brecha 2.** No seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.

**5.1.17.3. Brecha 3.** No entregar el servicio con los estándares de servicio.

---

<sup>29</sup> TROUT, Jack. Este conocido autor de cinco best-sellers es uno de los estrategas más importantes de marketing de nuestros días. Según palabras de Philip Kotler, “*Es el responsable de algunas de las ideas más frescas que se han incorporado al marketing en la última década*”. Es presidente de Trout & Partners, una red de boutiques de consultoría, con base en Connecticut, EE.UU., y asociados en Europa, Sudamérica y Asia.

Entre sus clientes se pueden mencionar empresas como American Express, Apple, Arthur Andersen, AT&T, Audi, Bell Atlantic, Burger King, Dupont, Ericsson, Grupo Bemberg, Holiday Inn, IBM, Intel, KPMG Peat Marwick, Lotus, Merck, Paramount T.V., Repsol, Silicon Graphics, Sotheby’s, Southwest Airlines, Tetra Pack y Xerox.

<sup>30</sup> ZEITHAML, Valerie A. – BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 32 p.

<sup>31</sup> *Ibíd.*, 32 p.

#### **5.1.17.4. Brecha 4.** No igualar el desempeño con las promesas.

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño. Debido a que los clientes comparan las percepciones del servicio con estos puntos de referencia cuando evalúan la calidad en el servicio, resulta fundamental que los profesionales del marketing de servicios logren conocer a fondo las expectativas que tienen los consumidores acerca del servicio. El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad. Equivocarse en relación con lo que los consumidores desean puede significar perder los clientes de un negocio mientras que otra empresa da en el blanco exacto. Equivocarse también puede significar la inversión de dinero, tiempo y otros recursos en aspectos que quizá no tienen valor para el cliente. Equivocarse en un mercado ferozmente competitivo, también puede significar la no supervivencia.

Por ello, entre los aspectos que deben explorarse y comprenderse con el propósito de realizar un marketing de servicio efectivo se encuentran los siguientes: ¿Qué tipos de estándares de expectativa muestran los clientes acerca de los servicios? ¿Cuáles son los factores que más influyen sobre la forma que adquieren dichas expectativas? ¿De qué manera puede cumplir o superar las expectativas de los clientes una compañía de servicios?

**5.1.18. Significado y tipos de expectativas de servicio.**<sup>32</sup> Aun cuando casi todos comprenden a nivel intuitivo lo que son las expectativas, es necesario que los profesionales del marketing de servicios cuenten con una definición mucho más clara y profunda de las expectativas, con el propósito de comprenderlas, medirlas y administrarlas. Recientemente se efectuó una investigación acerca de esta necesidad y muchas de las observaciones que se desarrollaron en el estudio se emplean aquí con el fin de proporcionar un marco de referencia que permita reflexionar sobre las expectativas del cliente. También se utilizan algunas de las acotaciones de los clientes que se incorporaron en dicha investigación para ilustrar los conceptos y las fuentes de expectativas.

**5.1.18.1. Servicio esperado: dos niveles de expectativas.** Uno de los descubrimientos de este estudio radica en que los clientes sostienen varios y distintos tipos de expectativas de servicio. El primero puede denominarse

---

<sup>32</sup> ZEITHAML, Valerie A. – BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. México. México D.F.: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 62 p.

*servicio deseado* y definirse como el nivel de servicio que el cliente espera recibir – el nivel de desempeño que se “podría desear”-. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que considera que “debe ser”. Por ejemplo, las personas que se inscriben a un servicio de citas por computadora esperan reunirse con las personas compatibles, atractivas, e interesantes, incluso, encontrar a alguien con quien contraer matrimonio. La expectativa que sostienen refleja las esperanzas y los deseos de estos usuarios – pues sin estas esperanzas y deseos, y la idea de que éstos pueden ser satisfechos, probablemente no comprarían el servicio de citas-. De igual forma, si se aproximara su graduación quizá se comprometería con los servicios que presta la oficina de colocaciones de su universidad. ¿Cuáles son sus expectativas del servicio? Lo más probable es que usted espere que la oficina le encuentre un empleo, es decir, el empleo indicado en el área geográfica adecuada y por el salario correcto, porque eso es lo que usted espera y desea. En esta situación, y en general, los clientes esperan alcanzar sus deseos de servicio pero reconocen que no siempre es posible lograrlo. En consecuencia, sostienen otra expectativa de un nivel más bajo que representa el umbral del servicio aceptable. A esta expectativa más baja se le denomina *servicio adecuado*, o sea, el nivel del servicio que el cliente puede aceptar. El servicio adecuado representa la “expectativa mínima tolerable”, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.

**5.1.19. Factores que influyen las expectativas del cliente en relación con el servicio.**<sup>33</sup> Debido a que las expectativas juegan un papel fundamental cuando el cliente evalúa los servicios, los profesionales del marketing necesitan y quieren comprender los factores que les dan forma. Los profesionales del marketing también desearían tener bajo su control estos factores, pero muchas de las fuerzas que influyen sobre las expectativas del cliente son incontrolables:

Las expectativas (del servicio) se forman por muchos factores incontrolables; desde las experiencias que el cliente vive con otras compañías hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias. El mismo anuncio que a una persona le sugiere un “servicio personal” a otra le indica que el publicista ofrece más de lo que en realidad puede cumplir.

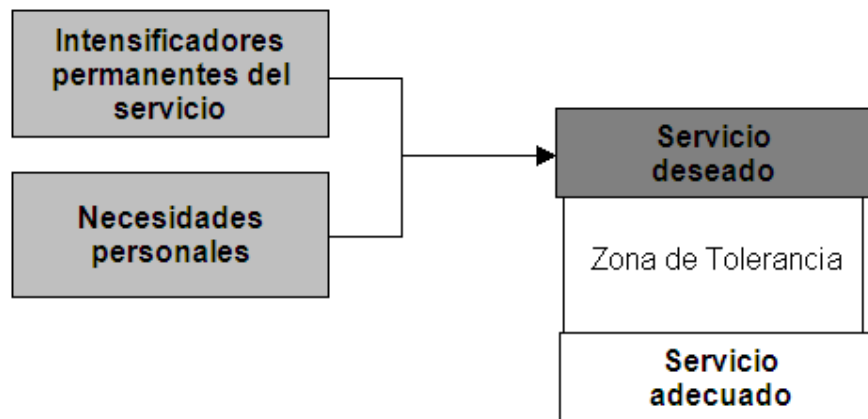
**5.1.19.1. Fuentes de expectativas del servicio deseado.** Dos de las influencias que afectan de manera importante el nivel de servicio deseado son

---

<sup>33</sup> ZEITHAML, Valerie A. – BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 70 p.

las necesidades personales y las filosofías del servicio. Las **necesidades personales**, es decir, los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, son factores fundamentales que dan al nivel del servicio deseado. Las necesidades personales pueden clasificarse en muchas categorías que incluyen la física, la social, la psicológica y la funcional. Un aficionado que acude con regularidad a los juegos de béisbol inmediatamente después de su trabajo por lo general siente hambre y sed, por lo cual espera y desea que los vendedores de comida y bebida pasen a menudo por su sección, mientras que el servicio deseado del aficionado que suele alimentarse antes en otro lugar presenta un nivel bajo o cero en relación con los servicios de dichos vendedores. Un cliente con muchas necesidades sociales y de protección puede tener expectativas relativamente altas respecto de los servicios auxiliares que ofrece un hotel y desea, por ejemplo, que el hotel cuente con restaurante bar en el que pueda escuchar música y bailar. El efecto de las necesidades personales sobre el servicio deseado se ilustra a través de las diferentes expectativas que muestran dos clientes de una empresa de seguros.

**Gráfica 4. Fuentes de expectativas del servicio deseado**



**Fuente:** ZEITHAML, Valerie A. – BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 70 p.

**5.1.19.2. El comportamiento de los empleados dirige las dimensiones de la calidad en el servicio.**<sup>34</sup> Los empleados del servicio pueden influir directamente sobre las cinco dimensiones de la calidad del servicio (confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía, tangibles).

<sup>34</sup> ZEITHAML, Valerie A. – BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 352 p.

La entrega del servicio como se promete – *confiabilidad* – a menudo se encuentra bajo el control total de los empleados de primera línea. Incluso en el caso de los servicios automatizados (como los cajeros automáticos, las máquinas de boletaje automático o las bombas de gasolina de autoservicio y pago), los empleados tras bambalinas<sup>35</sup> son primordiales para asegurarse de que todos los sistemas funcionen correctamente. Cuando los servicios fallan o se cometen errores, los empleados son esenciales para poner las cosas en su lugar y para utilizar su juicio con el fin de determinar el mejor curso de acción que permita recuperar el servicio.

Los empleados de primera línea influyen en forma directa sobre las percepciones del cliente acerca de la responsabilidad, a través de su voluntad personal para ayudar y de la prontitud con que lo atienden. Piense en el rango de responsabilidad que usted recibe de los encargados de distintas tiendas a menudeo cuando necesita ayuda con el fin de encontrar cierta prenda de vestir. Un empleado puede ignorar su presencia, mientras que otro puede ofrecerle su ayuda para buscarla y llamar a otras tiendas con tal de localizar el artículo. Uno puede ayudarlo de inmediato y de manera eficiente, mientras que otro puede moverse con lentitud incluso para satisfacer el requerimiento más simple.

La dimensión *seguridad* de la calidad en el servicio depende de gran medida de la destreza que los empleados tengan para comunicar su credibilidad y para inspirar seguridad y confianza. La reputación de la organización también ayudará, pero en última instancia cada uno de los empleados con los que el cliente interactúa confirma y construye la confianza que se tiene en la organización o le resta mérito a su reputación, y a larga destruyen la seguridad. En las organizaciones que apenas comienzan sus actividades o son relativamente desconocidas, la credibilidad, la seguridad y la confianza se vinculan por completo con las acciones de sus empleados.

Resulta difícil imaginar cómo una organización podría brindar a sus clientes una “atención cuidadosa e individualizada” sin sus empleados. La *empatía* implica que los empleados pondrán atención, escucharán, personalizarán y serán flexibles para entregar a cada cliente en forma individual lo que necesita. Las organizaciones que dejan al azar la empatía tienen más probabilidades de encontrar variaciones extremas entre los empleados y las experiencias de los clientes acerca de esta dimensión.

---

<sup>35</sup> BAMBALINA: Signo de la proposición universal afirmativa.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 7 de Octubre de 2011]. Disponible en internet:

<http://buscon.rae.es/drae/>

La apariencia y el vestido del empleado son aspectos importantes de la dimensión *tangible* de la calidad, junto con muchos otros factores que son independientes de los empleados del servicio (por ejemplo, las instalaciones, la decoración, los folletos y la señalización del servicio).

El factor clave del éxito viene de un clima organizacional adecuado, donde cada uno de los trabajadores se sienta cómodo y disponga de equipos adecuados para desempeñar su labor. Además es vital mostrar a continuación el trabajo en equipo para satisfacer las necesidades del cliente y lo más importante poder cumplir los objetivos de gestión.

### **5.1.20. Trabajo en Equipo**

**5.1.20.1. Cree un equipo supermotivado.**<sup>36</sup> En el mundo de hoy, para que sobreviva una empresa – y más aun, prospere – es preciso que todos sus miembros sean emprendedores, desde la empleada del aseo hasta el presidente. Muchos gerentes saben correr riesgos y por eso han llegado a ocupar altos cargos. Pero aunque personalmente sepan correr riesgos con inteligencia, no saben en realidad cómo convertir a sus empleados en jugadores emprendedores del equipo. Hasta el miembro más cauteloso de un equipo puede convertirse en un empleado supermotivado y listo para la acción.

**5.1.20.2. Dar a conocer las costumbres y las reglas informales.** Debemos hacer todo lo posible por que cada recién llegado se sienta integrado – y realmente lo esté – lo más pronto posible. Esto, según informan los empleados mismos, es el segundo factor de motivación después de sentir que están realizando algo. Esto se explica porque todos queremos pertenecer. Las personas que no sienten que pertenecen, se marginan del grupo. Esto lo pueden hacer de manera silenciosa o abierta. Quienes se marginan en silencio, jamás colaboran con el esfuerzo del grupo. Los más abiertos suelen generar conflictos o se van del todo. Si no dedicamos tiempo a ayudarles a los nuevos a sentir que pertenecen al grupo, es posible que perdamos a un miembro valioso.

Es importante comunicar a los recién llegados las reglas informales que imperan en el grupo. Cuando un miembro no se acomoda, generalmente es porque desconoce las reglas informales. Si no las conoce, no puede cumplirlas y sigue siendo un extraño. La mayoría de las personas acaban por captar las

---

<sup>36</sup> KIRBY, Tess. El gerente que si puede – Cómo hacer que sus empleados corran riesgos, actúen y hagan las cosas bien. U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 1 p.

reglas informales, pero a veces demasiado tarde. Es posible que los nuevos miembros no estén de acuerdo con las reglas, pero al menos las conocerán.

Si el grupo de trabajo suele reunirse para almorzar, los nuevos deben enterarse. Hay que darles a conocer las reglas sobre fumar, comer, descansar, e incluso sobre abrir y cerrar puertas. Igualmente, hay que informarlos sobre cuándo habrá reuniones y qué participación se espera de ellos. Es necesario enseñarles el lenguaje especial de ustedes, por el cual se distingue el grupo de otros. Es sorprendente ver hasta qué punto se desarrolla un lenguaje en el seno de un grupo que ha estado unido algún tiempo.

**5.1.20.3. Oriente a los nuevos miembros del equipo.**<sup>37</sup> Hable con los nuevos miembros del equipo acerca de las reglas de trabajo formales también, y explíqueles cómo pueden aclarar esas reglas si tienen interrogantes o inquietudes. Cree un ambiente de comunicación abierta desde el principio. Esto contribuye a crear un clima de acción y de trabajo en equipo. Cuando la gente tiene libertad para ventilar ideas e inquietudes, se siente más confiada y con más estimación propia. Cuando las personas tienen esa sensación, están más dispuestas a emprender acción y a permanecer motivadas.

Haga una lista de verificación para la orientación, de modo que usted no tenga que volver a inventar la rueda cada vez que contrata a alguien. Orientar a los empleados desde el principio – en vez de esperar a que vayan captando las cosas – es algo que bien vale cada minuto y cada cosa dólar que usted invierta. Cuando usted triunfa se gana a los empleados y los pone a su favor.

**5.1.20.4. Para resultados inmediatos: Capacite.**<sup>38</sup> Las personas nuevas en un cargo aspiran a desarrollar la máxima velocidad, lo más pronto posible. Ciertamente, a usted le conviene que así sea. La buena capacitación va de la mano con la orientación como manera de sentar las bases para un trabajador motivado y productivo.

La mayoría de las personas acaban por aprender sus funciones, reciban o no capacitación formal. Pero el problema con la capacitación espontánea es que cueste mucho más dinero que un esfuerzo coordinado. Con la capacitación espontánea, los errores costosos pueden persistir durante mucho tiempo hasta que por fin alguien se dé cuenta de la situación. Para aprender un trabajo “al vuelo” se gasta más tiempo que aprendiéndolo mediante un esfuerzo de

---

<sup>37</sup> KIRBY, Tess. El gerente que si puede – Cómo hacer que sus empleados corran riesgos, actúen y hagan las cosas bien. U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 19 p.

<sup>38</sup> *Ibíd.*, 19 p.



aprendizaje concentrado. Hay un viejo dicho: “Quieras o no quieras, el programa de capacitación lo pagas”. De modo que usted debe ser más eficiente y obrar con más eficacia. Implante algo de capacitación para los nuevos empleados, a fin de que experimenten el éxito desde el principio.

**5.1.20.5. Dé a conocer los objetivos.**<sup>39</sup> Dice un viejo dicho: “Si no sabes a donde vas, seguramente terminarás en otra parte”. Este dicho se aplica a la capacitación. Los empleados a quienes usted está capacitando son adultos pensantes, y si saben que es sensato lo que están aprendiendo, eso les ayuda mucho. Si usted les explica cuáles son los objetivos del cargo, les facilita mucho su asimilación del material nuevo. Les será más fácil establecer la relación entre lo que deban hacer y por qué eso es necesario.

Es importante que instruya a los nuevos empleados en lo referente a las normas de calidad que usted fijó. En otras palabras, ¿qué se considera un trabajo bien hecho? Esta información es como el fundamento de un edificio. Es la base para dirigir y guiar otras actividades. Unida a la comprensión de las metas de la empresa y del departamento, esta información les permite saber muy claramente por qué la empresa considera que vale la pena pagarles por hacer ese trabajo.

**5.1.20.6. Dígales qué y por qué.**<sup>40</sup> La gente aprende mejor y más rápidamente si entiende las razones que hay para hacer algo. Los tiempos en que los empleados obedecían ciegamente las órdenes del gerente se están acabando. Nosotros le ayudamos a la gente a ser competente si le explicamos el qué y el porqué de cada paso a medida que damos instrucciones. Por ejemplo, cuando le enseñe a alguien a utilizar la máquina nueva, explíquele por qué es importante cerrar la válvula cada vez que apague la máquina. Explíquele que si no la cierra, habrá escapes de agua, se formará un charco y después habrá dificultad para accionar la máquina de nuevo.

Haga que la tarea tenga sentido para el individuo que le va a cumplir. Esto será de ayuda más tarde en la toma de decisiones cuando las cosas no estén marchando bien y el empleado tenga que escoger entre varias alternativas.

---

<sup>39</sup> KIRBY, Tess. El gerente que si puede – Cómo hacer que sus empleados corran riesgos, actúen y hagan las cosas bien. U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 20 p.

<sup>40</sup> *Ibíd.*, 24 p.

**5.2. MARCO CONCEPTUAL.**<sup>41</sup> Anteriormente en el Marco Teórico se definieron temas, y de acuerdo al contenido gramatical de cada uno de ellos, se ilustran a continuación las principales palabras utilizadas en los sistemas de control de gestión.

**ACCIÓN:** ejercicio de la posibilidad de hacer.

**AMENAZA:** dicho o hecho con que se amenaza.

**ANÁLISIS:** distinción de las partes de un todo hasta llegar a conocer sus principios o elementos.

**BALANCE:** estudio comparativo de las circunstancias de una situación, o de los factores que intervienen en un proceso, para tratar de prever su evolución.

**CALIDAD:** propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permiten juzgar su valor.

**CAMBIO:** acción y efecto de cambiar.

**COMPETITIVIDAD:** capacidad de competir. Es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer.

**CONTROL:** comprobación, inspección, fiscalización, intervención.

**COORDINAR:** trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

**DEBILIDAD:** falta de vigor.

**DESEMPEÑO:** acción y efecto de desempeñar o desempeñarse.

---

<sup>41</sup> REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 2 de Diciembre de 2011]. Disponible en internet: <http://buscon.rae.es/drael/>

**DISEÑO:** proyecto, plan.

**EFFECTIVIDAD:** capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**EFICACIA:** capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.

**EFICIENCIA:** capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

**ESTRATEGIA:** en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

**EVALUAR:** estimar, apreciar, calcular el valor de algo.

**FLEXIBILIDAD:** susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.

**GESTIÓN:** acción y efecto de gestionar y administrar.

**GUÍA:** aquello que dirige o encamina.

**ÍNDICE:** indicio o señal de algo.

**MANTENIMIENTO:** conjunto de operaciones y cuidados necesarios para que instalaciones, edificios, industrias, etc., puedan seguir funcionando adecuadamente.

**MEDICIÓN:** acción y efecto de medir.

**MEJORA CONTINUA:** medra, adelantamiento y aumento de algo.

**META:** fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

**MISIÓN:** representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma.

**OBJETIVO:** meta que se propone a cumplir en un lapso definido de tiempo.

**OPORTUNIDAD:** sazón, coyuntura, conveniencia de tiempo y de lugar.

**PLAN DE ACCIÓN:** modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla.

**PLANIFICACIÓN:** plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.

**PROCEDIMIENTO:** método de ejecutar algunas cosas.

**PROCESO:** conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial.

**PRODUCTIVIDAD:** relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc.

**SISTEMA:** conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.

**STATUS O ESTADO:** situación en que se encuentra alguien o algo, y en especial cada uno de sus sucesivos modos de ser o estar.

**TECNOLOGÍA:** conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto.

**UMBRAL:** valor mínimo de una magnitud a partir del cual se produce un efecto determinado.

**VALOR:** grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite.

VARIABLE: inestable, inconstante y mudable. Que varía o puede variar.

VISIÓN: se refiere a lo que la empresa quiere crear, la imagen futura de la organización.

VULNERABLE: que puede ser herido o recibir lesión, física o moralmente.

### 5.3. MARCO CONTEXTUAL

**5.3.1. Reseña Histórica.** A continuación se presenta una breve reseña histórica de la Universidad Autónoma de Occidente.

**5.3.1.1. Década de los 70.** Los esfuerzos iniciales se orientaron a crear las condiciones académicas y administrativas para lograr la aprobación de los programas existentes en ese momento como eran Economía, y las Ingenierías Industrial, Mecánica y Eléctrica.

Lo que permitió el despegue definitivo de la entidad y la legalización y organización de la misma.

**Figura 1. Década de los 70**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Década de los 70 [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889280&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889280&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **1970.** La Institución obtiene su personería jurídica mediante resolución No. 0618 del 20 de febrero de 1970. Inicia labores el programa de Economía.
- **1971.** La Universidad ofrece los programas académicos de Ingeniería Química, Ingeniería Industrial, Ingeniería Eléctrica e Ingeniería Mecánica.
- **1972.** Álvaro Pío Valencia es nombrado Rector.
- **1973.** Por votación popular, Luis H. Pérez es elegido Rector el 21 de febrero. Se crea la División de Bienestar Universitario.
- **1976.** Primeros grados en la Universidad Autónoma de Occidente.

- **1977.** Se crea la Asociación de Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente.
- **1979.** Se crea el Fondo Pro Sede para la Construcción del Campus Universitario.

**5.3.1.2. Década de los 80's.** En la década de los 80 se elaboró, utilizando por primera vez una metodología de autoevaluación institucional, el Plan de Desarrollo 1983-1987, aprobado por el Consejo Superior en abril de 1983. Este Plan determinó el rumbo de la Institución a lo largo de esa década.

**Figura 2. Década de los 80's**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Década de los 80's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889305&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889305&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **1982.** La Institución adopta el nombre de Corporación Universitaria Autónoma de Occidente.
- **1983.** Primer Plan de Desarrollo 1983 - 1987.
- **1986.** Inicia labores el programa de Comunicación Social.
- **1989.** Se compra el terreno para la construcción de la nueva sede en el sur de la ciudad.

**5.3.1.3. Década de los 90's.** En los inicios de la década del 90, la Institución concentró sus esfuerzos en la elaboración del Plan de Desarrollo Vía Año 2000, como un instrumento para enfrentar los desarrollos planteados por la proximidad del tercer milenio en lo económico, lo social, lo tecnológico, lo ambiental, lo institucional y lo cultural.

**Figura 3. Década de los 90's**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **1991.** Se crea el Centro de Investigaciones y Comité Central de Investigaciones. Se crea el programa de Educación Continuada. Se inaugura el Centro de Capacitación de Aguablanca.
- **1992.** Inicia labores el programa de Ingeniería Electrónica. Se crea la Escuela de Posgrados.

**Figura 4. Máquinas y Canchas del Campus Universitario.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)



- **1993.** Se formula el Plan de Desarrollo Vía Año 2000. Se abren especializaciones en Gestión Ambiental, Economía y Comunicación Organizacional. Se crean las divisiones de Humanidades y Ciencias Básicas.
- **1994.** Inicia labores el programa de Ingeniería de Producción.
- **1995.** La Institución entra en la era de la Educación Virtual y firma convenios con el Instituto Tecnológico de Monterrey, para ofrecer Maestrías en Administración y Ciencias Computacionales.
- **1996.** Se inicia la construcción del Campus Universitario del Valle de Lili.
- **1997.** Inician labores los programas de Contaduría Pública, Ingeniería Mecatrónica, Administración del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales y Mercadeo y Negocios Internacionales. Se crea la Vicerrectoría de Investigaciones y Desarrollo Tecnológico.

**Figura 5. Construcción del Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **1998.** La Institución implementa un programa permanente de autoevaluación para mejorar la calidad de sus programas académicos. Se crea la Oficina de Relaciones Internacionales, ORI.

**Figura 6. Cafetería y Ágora del Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **1999.** Se inaugura la nueva sede Valle del Lili y se abren los programas de Administración de Empresas, Diseño de la Comunicación Gráfica y Comunicación Publicitaria.

**5.1.3.4. Un Nuevo Siglo.** Tiempo de un nuevo plan de desarrollo para la Universidad Autónoma de Occidente.

**Figura 7. Plazoleta central del Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **2000.** Inicia labores el programa de Ingeniería Informática. Comunicación Social - Periodismo se convierte en el primer programa del país en recibir la acreditación por alta calidad académica, Resolución 3479 de diciembre 20 de 2000, del Ministerio de Educación Nacional, MEN.

- **2001.** Se crea la Dirección de Extensión. El Centro de Capacitación de Aguablanca se constituye en la Fundación Autónoma de Occidente, fundautónoma.

**Figura 8. Banderas del Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:

[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **2002.** Se aprueba y pone en marcha la reforma académica de la Institución, contenida en el documento 'Reformando el Presente con Visión de Futuro'.
- **2003.** El Gobierno Nacional reconoce el carácter académico de la Institución. Desde entonces deja de ser corporación y se constituye en la Universidad Autónoma de Occidente, Resolución No. 2766 del 13 de noviembre de 2003. Se abre el programa de Ingeniería Biomédica con Registro Calificado. El Centro de Servicios Estudiantiles pasa a ser la Dirección de Bienestar Universitario, encargada de la gestión del bienestar integral de todos los miembros de la Comunidad Universitaria.
- **2004.** Se abre el programa de Administración Modalidad Dual con Registro Calificado. Colciencias reconoce 13 grupos de investigación de la Institución, ubicándola como la primera universidad privada del suroccidente del país en grupos de investigación. La Universidad Autónoma de Occidente lidera la conformación de la Alianza para Educar Comunitec. Ocho entidades públicas y privadas unen recursos humanos, económicos, tecnológicos y de conectividad para llevar educación tecnológica a comunidades de los estratos 1, 2 y 3.

**Figura 9. Laboratorios del Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

**Figura 10. Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **2005.** El programa de Economía recibe la acreditación por alta calidad académica, Resolución 752 del Ministerio de Educación Nacional, Marzo 9 de 2005. Se inaugura el Jardín Botánico de Cali bajo la administración de la Universidad Autónoma de Occidente. Es renovada por ocho años la acreditación de alta calidad entregada por el Ministerio de Educación Nacional al programa de Comunicación Social - Periodismo. Se crea la Unión Temporal de la Universidad Autónoma de Occidente - Procívica Televisión para la producción del Noticiero 90 Minutos, informativo con mayor rating entre los canales regionales. La Sociedad Iberoamericana de Prensa, SIP, concede la acreditación internacional al programa de Comunicación Social - Periodismo. Con el reconocimiento de Colciencias a 14 grupos de investigación y la clasificación de siete de éstos en la Categoría 'A' de excelencia, la Universidad Autónoma de Occidente se ubica en el primer puesto en el suroccidente

colombiano entre las universidades privadas, cuarto puesto a nivel nacional entre las universidades privadas y octavo puesto entre todas las universidades del país. La Universidad cumple 35 años de fundación 1970-2005.

**Figura 11. Biblioteca Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

- **2006.** A través de la Alianza para la Creación de Nuevos Ceres en el Valle del Cauca, conformada por 17 entidades públicas y privadas y apoyada por el Gobierno nacional, la Universidad Autónoma de Occidente brinda educación tecnológica a los habitantes de los municipios Candelaria, El Cerrito y Zarzal. Catorce entidades de la región, entre ellas la Universidad Autónoma de Occidente constituyen la Alianza del Sector Agroindustrial de la Caña de Azúcar, para ofrecer programas de educación técnica, tecnológica y profesional a habitantes del Valle del Cauca y la zona de influencia del cluster de la caña de azúcar, pertinentes a su ejercicio productivo. La Universidad Autónoma de Occidente en convenio con la Universidad de Ibagué y con el apoyo académico de las universidades Católica de Lovaina y Gante en Bélgica, ofrece la Maestría en Ingeniería de Control Industrial. De esta manera la Escuela de Posgrados ofrece 11 especializaciones y 2 maestrías.

**Figura 12. Estudios Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_sc\\_hema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_sc_hema=PORTAL)

- **2007.** El Valle del Cauca es el primer Departamento en conformar una Red de Centros Regionales de Educación Superior, Ceres, la cual es liderada por la Universidad Autónoma de Occidente. En la clasificación de las 100 empresas 'High Tech' en Colombia, la Autónoma de Occidente fue catalogada como la tercera con mayor inversión en tecnología.

**Figura 13. Laboratorio Química Campus Universitario del Valle de Lili.**



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_sc\\_hema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_sc_hema=PORTAL)

- **2008.** Acreditación por alta calidad del programa de Administración del Medio Ambiente y de los Recursos Naturales, mediante la resolución número 792 del 20 de febrero de 2008.
- **2009.** La Vicerrectoría Administrativa y Financiera recibe la certificación en la Norma de Calidad ISO 9001 versión 2008, de la empresa Bureau Veritas Certification. Acreditación por alta calidad de los programas de Ingeniería Informática e Ingeniería Mecánica por el Ministerio de Educación Nacional. La Facultad de Ingeniería de la Universidad crea el nuevo Centro de Innovación Educativa en Ingeniería, CIEI. La UAO incluye en su oferta académica las primeras cuatro maestrías en Economía, Ingeniería, Logística Integral y Filosofía del Derecho Contemporáneo, y un nuevo programa de pregrado, Cine y Comunicación Digital.
- **2010.** Acreditación por alta calidad de los programas de Economía, Administración de Empresas y Diseño de la Comunicación Gráfica. Se crea el Centro Institucional de Emprendimiento Empresarial, CIEE. La UAO ofrece un nuevo programa de pregrado, Administración Turística Modalidad Dual, y uno de posgrado, Maestría en Comunicación. La Autónoma de Occidente, junto a otras entidades públicas y privadas de la región, presentan un Centro de Educación Superior de Tulúa, con oferta de carreras técnicas y tecnológicas.
- **2012.**<sup>42</sup> La Universidad Autónoma de Occidente recibe la certificación ambiental en la norma ISO 14001:2004.

Lo anterior es una breve reseña de lo que la Universidad Autónoma de Occidente ha logrado a través de los años desde el día que fue fundada hasta el día de hoy.

Por todo lo anterior es muy importante estudiar en esta prestigiosa Universidad, por su historia es claro de lo grande que ha llegado a ser y las fortalezas que ha construido, además de los grandiosos beneficios que una persona tiene por escoger este plantel los cuales se nombran a continuación:

---

<sup>42</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. La Autónoma de Occidente recibe la certificación ambiental [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.ruav.edu.co/index.php/component/content/article/64-universidad-autonoma/3021-la-autonoma-de-occidente-recibe-la-certificacion-ambiental>



## 5.3.2. Beneficios.

**5.3.2.1. Facilidades de Ingreso.**<sup>43</sup> Financiación desde el primer semestre puedes tener crédito con la Universidad Autónoma de Occidente y durante toda la carrera. Además tenemos convenios con entidades financieras que te garantizan fácil acceso, bajas tasas de interés y desembolso inmediato

**5.3.2.2. Programa de apoyo laboral PILOS.** Este Programa ha sido estructurado para los aspirantes a la Universidad Autónoma de Occidente que demuestren un alto rendimiento académico y que no tengan los suficientes recursos económicos para pagar sus estudios universitarios. Los aspirantes seleccionados tendrán la opción de pagar hasta un 50% del valor de la matrícula con trabajo de monitoría administrativa en la Universidad.

**5.3.2.3. Convenio con el ICETEX Programa ACCES.** Estrato socioeconómico 1 y 2, 12% interés anual, condonación de hasta el 50% de la deuda y estrato socioeconómico 3 al 6, 18% de interés anual

**5.3.2.4. Premio a la excelencia.** Es parte de nuestra filosofía reconocer a aquellos bachilleres que por sus características personales y su desempeño académico se destacan en su comunidad académica. La Universidad concede a cada uno de los alumnos de colegios seleccionados, una beca por el valor del primer semestre en el programa que elija.

**5.3.2.5. Estudia a tu ritmo.** En la Universidad Autónoma de Occidente los créditos académicos te permiten estudiar a tu ritmo y terminar la carrera en 8, 9 ó 10 semestres dependiendo de tu disponibilidad y dedicación. Para lograrlo puedes incluir créditos académicos extras en tu matrícula (si tienes un promedio acumulado de cuatro punto cero 4.0), o realizar cursos de Período Intermedio (cursos de verano) de hasta 6 créditos (de 10 semanas) entre cada semestre.

**5.3.2.6. Doble programa de pregrado.** La Universidad te ofrece la posibilidad de cursar asignaturas de otro pregrado diferente al que estás matriculado, con el objeto de que al terminar tus estudios en el primero, puedas continuar

---

<sup>43</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Universidad. ¿Por qué estudiar en la UAO? [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet:

[http://www.uao.edu.co/uao/universidad/estudiar\\_uao.htm](http://www.uao.edu.co/uao/universidad/estudiar_uao.htm)



cursando las asignaturas del segundo programa y obtener dos títulos profesionales.

**5.3.2.7. Programa coterminal.** La Universidad te permite cursar asignaturas de un postgrado en los últimos semestres de tu pregrado, para que al terminar tu pregrado puedas continuar cursando las asignaturas del postgrado. Estos postgrados pueden ser los ofrecidos por la Autónoma de Occidente - Cali o por otra institución de educación superior con la cual existan convenios respectivos.

Estos son algunos de los muchos beneficios que una persona obtiene por estudiar en la Universidad Autónoma de Occidente. Pero eso no es todo, la persona al graduarse de la Universidad tiene la posibilidad de seguir vinculada al plantel gracias a que existe un Departamento que día a día trabaja fuertemente para fortalecer la comunicación constante con los egresados, con información del acontecer académico para conectarlo con la Universidad dinamizando los servicios y beneficios, además de incrementar la participación de los mismos a las diferentes actividades académicas.

**5.3.3. Departamento de Relaciones con Egresados.**<sup>44</sup> Un egresado de la Universidad Autónoma de Occidente es quien estuvo matriculado en un programa académico de pregrado o postgrado y que, una vez terminados sus estudios, obtuvo el título correspondiente. Los egresados Autónomos son los representantes de la Institución ante la sociedad nacional e internacional y nuestra fuente más valiosa de información y retroalimentación sobre la vida laboral y las nuevas tendencias del mercado.

El Departamento de Relaciones con Egresados tiene como objetivo fortalecer la relación entre la Universidad Autónoma de Occidente y sus egresados, para aportar en su formación como excelentes seres humanos, trabajadores competentes y emprendedores de proyectos que contribuyan al desarrollo de la región y del país. Busca además, brindar bienestar a ellos y a su núcleo familiar, e invitarlos a ser fuente de retroalimentación para el mejoramiento de nuestra calidad, en todos los aspectos.

---

<sup>44</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Universidad. Departamento de Relaciones con Egresados [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.uao.edu.co/uao/egresados/egresadosDRE.htm>

**5.3.3.1. Beneficios para egresados.**<sup>45</sup> Los egresados cuentan con los siguientes beneficios:

- Utilización de la Biblioteca y préstamo de libros en sala. Acceso a ofertas laborales locales y nacionales a través de la página web: [www.uao.edu.co](http://www.uao.edu.co), sección egresados, Red de Apoyo Laboral (ver el instructivo). Descuento del 20% para postgrados, cursos, talleres o seminarios de la Dirección de Extensión (sede San Fernando). Descuento del 40% sobre el valor comercial de las instalaciones del Centro de producción de medios. Excelentes descuentos en matrícula y pensión para sus hijos en el Colegio Gimnasio los Farallones Valle del Lily. Utilización de las instalaciones deportivas de la Universidad.
- Participación en actividades deportivas, recreativas y culturales de Bienestar Universitario.
- El principal medio de comunicación es el e-mail. Recibirán información variada y de gran interés. En la página Web de la Universidad, sección egresados, se encuentra información actualizada y detallada sobre beneficios y otros temas.
- Llegarán a la casa del egresado dos ediciones anuales de la Revista Autónoma al Día.

**5.3.3.2. Red de apoyo laboral.** La RED DE APOYO LABORAL - RAL - es un servicio que el Departamento de Relaciones con Egresados pone a tu disposición, a través de la cual se canalizan las ofertas laborales que las empresas nos envían, a nivel profesional, para adelantar sus procesos de selección. El objetivo de la RAL es facilitar el acercamiento laboral efectivo entre profesionales y Empresa.

**5.3.3.3. Certificados y copias de documentos.** El Dpto. de Registro Académico es la dependencia encargada de expedir los certificados de notas, copia del acta de grado o del diploma profesional.

---

<sup>45</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Egresados. Beneficios [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
<http://www.uao.edu.co/uao/egresados/beneficiosegresados.html>

Estos documentos se deben solicitar en la Oficina de Registro presentando el recibo de pago correspondiente, el cual puede realizar en la Tesorería de la Universidad. Reposición de Diploma, 45 días hábiles y se debe solicitar ante la Secretaría General a través de una comunicación donde se indique el motivo, si es por pérdida o deterioro y anexar denuncia por pérdida o el diploma según el caso.

**5.3.3.4. Biblioteca.** La Biblioteca de la Universidad te ofrece servicio de consulta en sala, presentando el carné que te acredita como Egresado de la Universidad.

**5.3.3.5. Centro de Producción de Medios.** El Centro de Producción de Medios ofrece a los Egresados un descuento del 40% en la utilización de sus servicios.

**5.3.3.6. Localiza a tus compañeros.** Puede enviar un correo electrónico a [egr@uao.edu.co](mailto:egr@uao.edu.co), indicando el nombre y número de cédula y el nombre completo del compañero que desea localizar. Este servicio está sujeto a que la persona que busca se encuentre registrada en la base de datos.

Podemos observar que aun después de graduarse, la persona sigue vinculada a la Universidad con beneficios que lo van a ayudar de manera profesional.

## 6. METODOLOGÍA

### 6.1. TIPO DE ESTUDIO

El estudio aplicado al proyecto “Aplicación sistémica del control de gestión para el Departamento de Relaciones con Egresados (DRE) de la Universidad Autónoma de Occidente”, es un estudio de análisis. Se desarrolló la aplicación sistémica del control de gestión para identificar las fallas en la comunicación e información, garantizando el buen desempeño del Departamento.

### 6.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

**6.2.1. Primaria.** Se recolecta información cualitativa por parte del Jefe de Departamento, la señora Margarita María Echeverri Escobar y se obtiene información con base a los reportes de la plataforma GroupMail.

**6.2.2. Secundaria.** Se obtiene información secundaria como libros de la biblioteca y uso de internet que permita desarrollar el marco teórico y los diferentes temas abordados en el proyecto.

### 6.3. DISEÑO METODOLÓGICO

Con el fin de dar forma al trabajo realizado durante la pasantía universitaria, se elaboran los siguientes pasos consignados en el Cuadro 8. Metodología realizada para pasantía universitaria, los cuales permiten llevar una metodología aplicada con la cual se espera tener un orden sistemático de principio a fin:

### **Cuadro 9. Metodología realizada para pasantía universitaria**

<p>1. Construir los objetivos que permitan mejorar al Departamento de Relaciones con Egresados por medio de la identificación de fuerzas internas y externas que han impedido y permitido avanzar la gestión del mismo.</p>
<p>Para construir los objetivos del DRE, se realiza el análisis de fuerzas internas y externas que han permitido avanzar o en su defecto han perjudicado y han impedido avanzar al Departamento, por medio de la matriz de Definición del Horizonte. Posteriormente, se ataca cada uno de los puntales del Departamento por medio del análisis de vulnerabilidad, con posibles amenazas y se plantean las consecuencias resultantes, y de acuerdo al impacto de la amenaza, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción del mismo, se puede observar el grupo de vulnerabilidad en que se encuentra. Finalmente se unen las diferentes fuerzas y puntales para construir la matriz de estrategias y poder proponer los objetivos que permitan mejorar al Departamento.</p>
<p>2. Establecer las tareas o acciones a realizar para cumplir las metas, y finalmente cumplir los objetivos planteados.</p>
<p>Es necesario construir la matriz de cuantificación de las metas y estrategias, para plantear metas a cada objetivo propuesto y de acuerdo a esto se estipula el estado actual en que se encuentra el Departamento, como también el umbral ó a donde se quiere llegar. Finalmente, se controla el cumplimiento de las metas, planteando fechas iniciales y finales de cada una de ellas, como también la persona responsable de la acción. Finalmente, se realiza la matriz de plan de acción, donde se programan tareas que permitan cumplir la meta propuesta, y son planteadas también fechas iniciales y finales de la acción como en la anterior matriz. También se tiene en cuenta con que recursos cuenta el Departamento y las limitaciones.</p>

### **Cuadro 9. (Continuación)**

3. Formular y aplicar indicadores para cada uno de los objetivos propuestos al Departamento de Relaciones con Egresados para conocer su estado actual, con el fin de establecer metas por medio de los rangos y seguimientos de control.

Finalmente, es necesario crear indicadores que midan cada objetivo y realizar el cálculo de cada uno para poder ver en cifras numéricas su estado actual. Para tener un control preciso, se realiza la matriz de rango de gestión gerencial donde se establecen los porcentajes meta para cada uno de los rangos entre el mínimo y el máximo de cumplimiento. Posteriormente se calcula la matriz de diseño de la medición, donde se obtienen los resultados de lo que tienen que dar los indicadores en cada uno de los rangos, teniendo en cuenta los porcentajes establecidos en la anterior matriz. Para finalizar, se saca un resumen de lo construido en cada una de las matrices elaboradas durante el proceso de control de gestión aplicado al DRE en la matriz de seguimiento a indicadores.

## **7. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

### **7.1. POLÍTICA DE CALIDAD<sup>46</sup>**

La Universidad Autónoma de Occidente, comprometida en integrar las funciones de docencia, investigación y extensión, lidera sus procesos, mediante prácticas que permiten el desarrollo de los servicios prestados, a través de la planeación, organización, dirección, control y mejora continua de los procesos, en busca de la eficiencia y eficacia de sus áreas académicas y administrativas, disponiendo de manera óptima los recursos para su gestión y contando para ello con el talento humano idóneo, obteniendo la satisfacción de los usuarios, el bienestar de la comunidad universitaria y el cumplimiento de los objetivos estratégicos en el marco del proyecto educativo institucional.

### **7.2. MISIÓN<sup>47</sup>**

El Departamento de Relaciones con Egresados busca Incrementar la participación de los egresados a las diferentes actividades y eventos, a través de fortalecer la comunicación constante con los egresados, con información del acontecer académico para conectarlo con la universidad dinamizando los servicios y beneficios. Así mismo, incrementar la participación de los egresados a las diferentes actividades académicas coordinadas por el DRE.

### **7.3. VISIÓN<sup>48</sup>**

Continuar fortaleciendo los vínculos, la comunicación y las relaciones desde la Universidad hasta sus egresados para que el Departamento brinde un completo servicio mediante actividades estratégicas que promuevan la capacitación, actualización e integración de los mismos, para así lograr un desarrollo individual e institucional fomentando el sentido de pertenencia, compromiso y participación de los egresados con sus programas académicos y la Universidad.

---

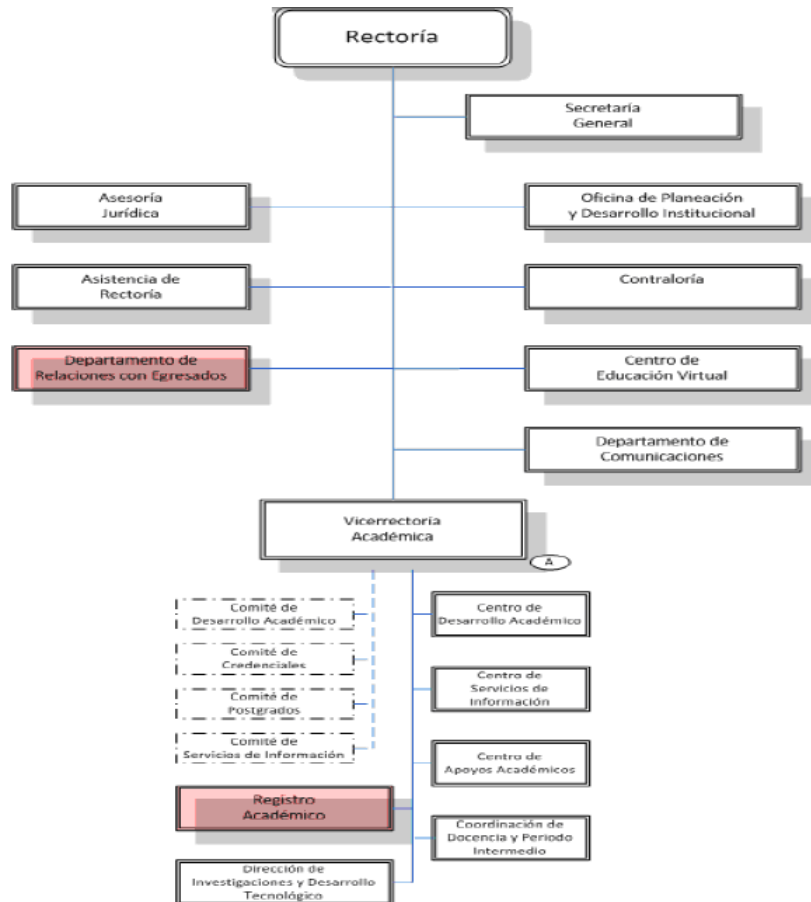
<sup>46</sup> UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Egresados. Política de Calidad. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

<sup>47</sup> DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. El DRE actual y lo que esperamos. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

<sup>48</sup> *Ibíd.*

## 7.4. ORGANIGRAMA

Gráfica 5. Organigrama de la Universidad Autónoma de Occidente



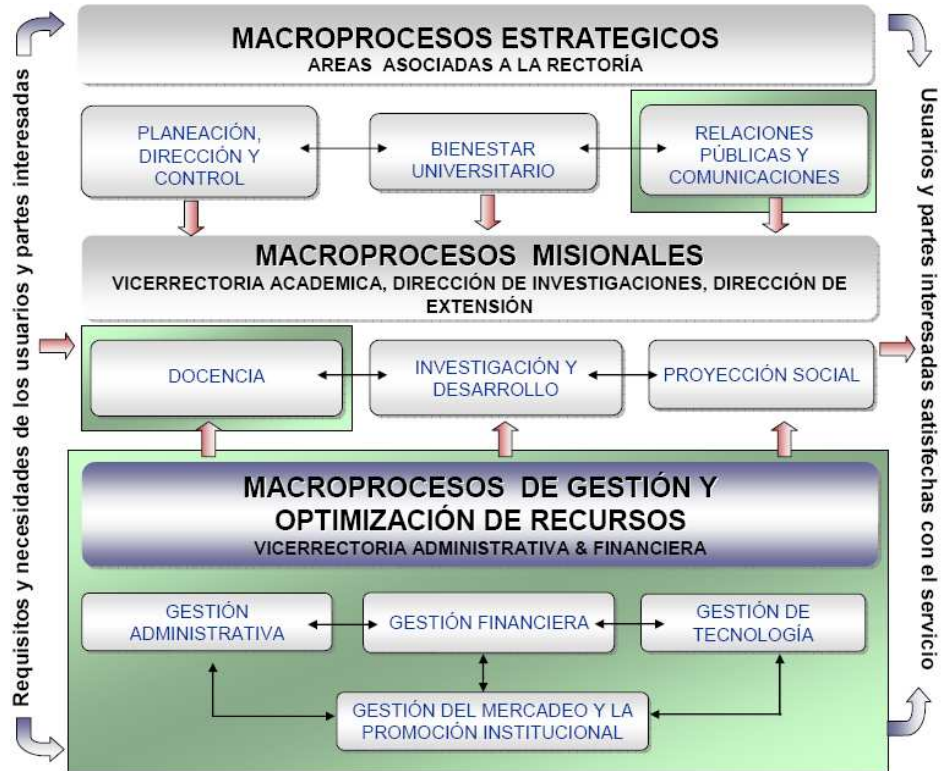
**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Manual de calidad para los Departamentos de Registro Académico y Relaciones con Egresados. Organigrama. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

El Departamento de Relaciones con Egresados se encuentra asociado al Macroproceso Estratégico Relaciones Públicas y Comunicaciones que se encarga de gestionar la forma en que se toman decisiones sobre la planificación y mejoras globales de la Institución. Analizan la información generada por los restantes procesos para tomar decisiones de mejora sobre los mismos.



## 7.5. DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS Y SU INTERACCIÓN

Gráfica 6. Índices de gestión



**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Manual de calidad para los Departamentos de Registro Académico y Relaciones con Egresados. Descripción de los procesos y su interacción. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

Cuadro 10. Procesos del sistema de gestión de calidad

Relaciones con Egresados	Gestión de Actividades Académicas	Desarrollo de capítulos para Egresados	DRE-1.6.4-PD1.1
	Interacción con Egresados	Actualización de la base de datos de Egresados	DRE-1.6.4-PD2.1
		Coordinación de actividades académicas.	DRE-1.6.4-PD2.2
		Carnetización	DRE-1.6.4-PD2.3
		Medios de información.	DRE-1.6.4-PD2.4

**Fuente:** UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Manual de calidad para los Departamentos de Registro Académico y Relaciones con Egresados. Procesos del sistema de gestión de calidad. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

## 8. DESARROLLO DE OBJETIVOS DEL DRE

### 8.1. CONSTRUIR LOS OBJETIVOS QUE PERMITAN MEJORAR AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS POR MEDIO DE LA IDENTIFICACIÓN DE FUERZAS INTERNAS Y EXTERNAS QUE HAN IMPEDIDO Y A LA VEZ PERMITIDO AVANZAR LA GESTIÓN DEL MISMO

**8.1.1. Definición del horizonte del DRE.** De acuerdo al control de gestión realizado en el Departamento de Relaciones con Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente se inicia el primer análisis en la matriz Cuadro 11. Matriz Definición del Horizonte donde se recopilan fuerzas internas y externas que han permitido avanzar o en su defecto han perjudicado y han impedido avanzar al Departamento. Cada una de las fuerzas de ahora en adelante se denominan con la letra F y de manera consecutiva con un número (F1, F2,..., Fn). Puede darse constancia de las fuerzas por la gestión realizada en el Departamento y de acuerdo a lo que en ella se presentan en las fallas de la comunicación e información.

**Cuadro 11. Matriz Definición del Horizonte**

<b>FUERZAS INTERNAS QUE NOS HAN IMPEDIDO AVANZAR O PROGRESAR</b>
<b>Perfil Tecnológico</b>
<p><b>F1.</b> El sistema operativo actual, existe aproximadamente desde hace 7 años trabajando a través del office 2003. El alto volumen de información contenida en los archivos electrónicos (GroupMail, comunicaciones 2.0, office, entre otros) Hace que las características físicas de éstos y los requerimientos mínimos de instalación para el paquete Office 2010, no sea posible realizarlas en el actual, dado que se afectaría mucho más el rendimiento de los equipos.</p>
<p><b>F2.</b> GroupMail es el mailing masivo institucional el cual viene presentando fallas, ésta plataforma tarda mucho tiempo en realizar un envío, algunas veces los correos revotados no son coherentes ya que arroja un valor de correos enviados de un determinado grupo de contactos superior a los contactos existentes en el grupo y puede reportar envíos a grupos cuando realmente se hizo a otro.</p>

**Cuadro 11. (Continuación)**

<b>FUERZAS EXTERNAS QUE NOS HAN IMPEDIDO AVANZAR O PROGRESAR</b>
<b>Perfil Administrativo</b>
<b>F3.</b> El actual Call center, es manejado bajo la dirección exclusiva del departamento de Mercadeo, lo cual nos significa depender de los cupos disponibles, limitación de equipos y su programación, lo que conlleva a perder agilidad en la consecución de datos y actualización de los mismos.
<b>F4.</b> El Departamento de Relaciones con Egresados debe pasar por varios filtros antes de poder enviar una comunicación a su cliente externo. Debe realizar solicitudes al Departamento de Comunicaciones para que diseñe el JPG <sup>49</sup> según las políticas de la Universidad y finalmente pueda ser compartido a los egresados.
<b>FUERZAS INTERNAS QUE NOS HAN PERMITIDO AVANZAR O PROGRESAR</b>
<b>Perfil Talento humano</b>
<b>F5.</b> El Departamento de Relaciones con Egresados cuenta con el Jefe de Departamento, la Coordinadora y un Practicante. Cada uno de ellos está capacitado para satisfacer las necesidades plenamente del cliente interno y externo ya que todos están informados y saben desempeñar las funciones del otro.
<b>F6.</b> Cuenta con el apoyo de 6 monitores del Plan Pilos los cuales participan en actividades como telemercadeo, actualización de base de datos, apoyo en logística de las actividades académicas y ceremonia de grado.

---

<sup>49</sup> JPG: (Joint Photographic Experts Group) Nombre del comité que desarrolló el estándar JPEG para la compresión de imágenes. El JPEG es un algoritmo diseñado para comprimir imágenes fijas con 24 bits de profundidad o en escala de grises. La compresión es con pérdida de calidad, por lo tanto al descomprimir la imagen no es la misma; igualmente (dependiendo del grado de compresión) la calidad es aceptable. Está especialmente diseñado para comprimir fotografías, pues en gráficos, la pérdida de calidad se hace evidente. Los ficheros que utilizan esta compresión llevan la extensión .jpe o .jpg  
JOINT PHOTOGRAPHIC EXPERTS GROUP, .jpg [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 13 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/4197.php>

**Cuadro 11. (Continuación)**

<b>FUERZAS EXTERNAS QUE NOS HAN PERMITIDO AVANZAR O PROGRESAR</b>
<b>Perfil Político</b>
<b>F7.</b> El DEOM implementa y mantiene mecanismos de buenas prácticas para la consolidación y fortalecimiento continuo de los procesos institucionales en el Departamento de Relaciones con Egresados. Por lo anterior el DRE cumple con todos los requisitos de calidad ya que toda la gestión se encuentra diligenciada en los procedimientos.
<b>F8.</b> El SYGED <sup>50</sup> está encargado de que todos los formatos manejados por un departamento de la Universidad Autónoma de Occidente queden registrados en la TRD <sup>51</sup> (Tabla de Retención Documental) y de qué manera serán archivados en retención. Por lo anterior el DRE hace constancia de este proceso y cuenta con el registro de todos los formatos para cumplir con la gestión de calidad.

**8.1.2. Análisis de vulnerabilidad del DRE.** En el siguiente análisis del Cuadro 12. Matriz de Vulnerabilidad, se atacarán cada uno de los puntales del Departamento con posibles amenazas y se plantearán las consecuencias resultantes, y de acuerdo al impacto de la amenaza, la probabilidad de ocurrencia y la capacidad de reacción del mismo, se puede observar el grupo de vulnerabilidad en que se encuentra.

---

<sup>50</sup> SYGED: El Sistema Integrado de Gestión Documental, planifica, implementa, controla, coordina y evalúa la gestión de los documentos, la organización de archivos y la información institucional del Sistema de Gestión de Documentos, de acuerdo con las directrices del Ministerio de Educación Nacional, el Archivo General de la Nación y la Secretaría General, proyectando y posicionando métodos y mecanismos que contribuyan al mejoramiento continuo y al cumplimiento de los requisitos de la institución y de la Comunidad Universitaria. Además, controla y vela por la custodia de los documentos del Archivo y la información constitucional, dando fe de su existencia y facilitando la gestión y obtención de resultados de acuerdo a los objetivos contenidos en los planes anuales de gestión, contribuyendo a la estabilidad de la buena imagen corporativa a nivel regional y nacional. PROYECTO SISTEMA GESTION DOCUMENTAL (SIGED). Manual de funciones. Santiago de Cali, 2011. 1 archivo de computador.

<sup>51</sup> TRD: En la Tabla de Retención Documental se incluye cada uno de los documentos según los procedimientos del área los cuales deben registrarse y controlarse de acuerdo al tiempo en que estarán en archivo de gestión ó en archivo central. PROYECTO SISTEMA GESTION DOCUMENTAL (SIGED). Actualización de tablas de retención documental institucional. Santiago de Cali, 2011. 1 archivo de computador.

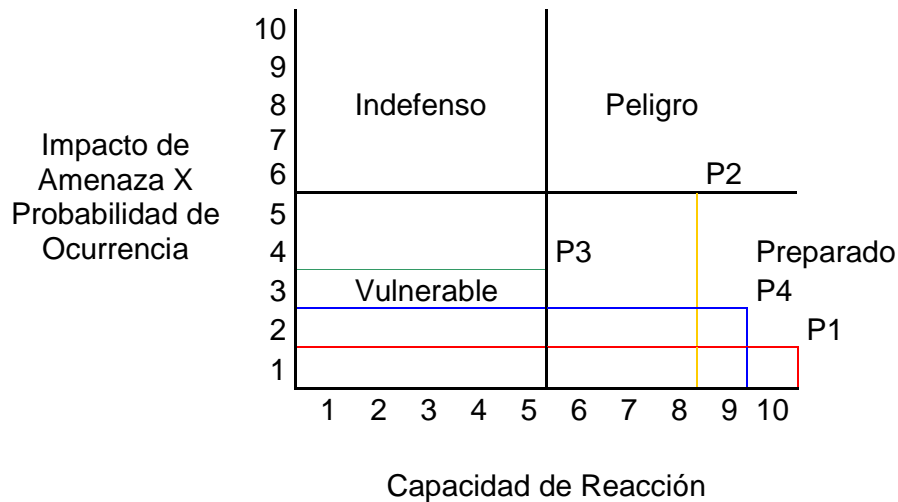
**Cuadro 12. Matriz de Vulnerabilidad**

Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto de Amenaza		Probabilidad de Ocurrencia		Capacidad de Reacción		Grupo de vulnerabilidad
			0	10	0	1	0	10	
P1: Contactar personalmente a cada uno de los egresados vía correo electrónico dándoles a conocer diferentes noticias e invitaciones para su conocimiento profesional.	La plataforma de envío masivo de correos electrónicos falle.	La información no la recibe el grupo de interés o simplemente nunca le llegó y finalmente pierdan la oportunidad de retroalimentación o asistir a actividades académicas de interés profesional.		8		0,1		10	Preparado
P2: El Departamento es el único que cuenta y tiene acceso a las Bases de Datos de los egresados a la Universidad.	La Base de Datos se encuentra desactualizada, con información errónea o incompleta.	No se cuenta con datos fidedignos por lo cual no se puede contactar a los egresados ni hacer informes que correspondan a situación laboral actual del egresado.		10		0,5		8	En Peligro

**Cuadro 12. (Continuación)**

<p>P3: El Departamento cuenta con ofertas laborales de empresas registradas al Empleo.com. Estas ofertas las pueden ver todos los egresados en el perfil que cuentan y pueden acceder gracias a un usuario y contraseña.</p>	<p>La empresa realiza una oferta laboral abierta para todo el público.</p>	<p>El correo electrónico de contacto en donde se envíen las Hojas de Vida se satura y la empresa se disguste con el Departamento y pierda confianza con el mismo.</p>		<p>9</p>		<p>0,3</p>		<p>5</p>	<p>Preparado</p>
<p>P4: El Departamento realiza actividades académicas para los egresados las cuales no tienen ningún costo.</p>	<p>Los egresados no participan.</p>	<p>El presupuesto del Departamento baja por la inasistencia y no se pueda seguir cristalizando actividades académicas de alto impacto.</p>		<p>7</p>		<p>0.4</p>		<p>9</p>	<p>Preparado</p>

**Cuadro 13. Gráfica de Vulnerabilidad**



**8.1.2.1. Puntal<sup>52</sup> 1.** Para el puntal número 1 el cual el DRE contacta personalmente a cada uno de los egresados vía correo electrónico dándoles a conocer diferentes noticias e invitaciones para su crecimiento profesional, se encuentra preparado frente a una amenaza ya que la capacidad de reacción es rápida y el impacto de amenaza y probabilidad de ocurrencia es bajo.

**8.1.2.2. Puntal 2.** Pasando al puntal número 2 en el cual el DRE es el único que cuenta y tiene acceso a las Bases de Datos de los egresados de la Universidad, se encuentra en peligro frente a una amenaza, aunque la capacidad de reacción es relativamente rápida, el impacto de amenaza y probabilidad de ocurrencia es muy alto.

**8.1.2.3. Puntal 3.** Hablamos ahora del puntal número 3 el cual especifica que el Departamento cuenta con ofertas laborales de empresas registradas al Empleo.com., las cuales pueden ver todos los egresados en su propio perfil que cuentan y pueden acceder gracias a un usuario y contraseña, se encuentra preparado frente a una amenaza ya que la capacidad de reacción es mediana frente a lo que el impacto de amenaza y probabilidad de ocurrencia puede afectar.

---

<sup>52</sup> PUNTAL: Elemento para sobrevivir. Característica de una organización por la cual es fuerte y es causa principal de éxito. Cada una de los puntales se denominan con la letra P y de manera consecutiva con un número (P1, P2, ..., Pn). BENITEZ MONTES DE OCA, Fernando. Sistemas de control de gestión. Puntal. Santiago de Cali. Apuntes de clase, 2010.

**8.1.2.4. Puntal 4.** Finalmente para el puntal número 4 donde el Departamento realiza actividades académicas para los egresados sin ningún costo, se encuentra preparado frente a una posible amenaza ya que la capacidad de reacción es muy rápida, mientras que el impacto de amenaza y la probabilidad de ocurrencia son bajos.

**8.1.3. Estrategias del DRE.** De acuerdo a las fuerzas del Cuadro 11. Matriz Definición del Horizonte y los puntales de la matriz Cuadro 12. Matriz de Vulnerabilidad, se unen las diferentes fuerzas y puntales para la construcción de las estrategias en el Cuadro 14. Matriz de Estrategias.

**Cuadro 14. Matriz de Estrategias**

<p style="text-align: center;"><b>F2-F5-P1</b></p>	<p>Probar con una membresía vía internet en Constant Contact la cual consiste en enviar correos electrónicos a grupos específicos de forma masiva, viendo la posibilidad a través de una plataforma alterna al GroupMail la comunicación directa entre los miembros del DRE y cada uno de los egresados de la Universidad, para finalmente concluir si el mailing masivo actual se puede reemplazar con la nueva herramienta.</p>
<p style="text-align: center;"><b>F3-F6-P2</b></p>	<p>Implementar un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el DRE para poder depurar las Bases de Datos de manera efectiva con los 6 monitores Pilos que lo apoyan en su gestión para satisfacer las necesidades de la comunidad interna y la externa.</p>
<p style="text-align: center;"><b>F1-P3</b></p>	<p>Mediante el nuevo sistema operativo, el DRE realizará su gestión de manera efectiva utilizando los nuevos paquetes de Microsoft Office permitiéndole a parte de obtener indicadores e índices trabajar en tablas dinámicas de Microsoft Excel para la publicación de ofertas laborales propuestas por El Empleo.com.</p>



#### Cuadro 14. (Continuación)

<b>F4-F7-F8-P4</b>	Proponer una política que cumpla con las normas de calidad direccionada por el DEOM donde quedará registrado que el DRE realiza directamente toda la gestión con base a la cristalización de una actividad académica, con el fin de eliminar los filtros por los que debe pasar para poder enviar un comunicado utilizando los diferentes formatos escritos en la TRD registrada en el SYGED.
--------------------	---

**8.1.4. Objetivos del DRE.** Como se puede observar en el anterior Cuadro 14. Matriz de Estrategias, se construyen las estrategias a partir de unir las fuerzas con los puntales. En la siguiente matriz Cuadro 15. Matriz de Objetivos, se logra proponer los objetivos al Departamento de Relaciones con Egresados para mejorar su gestión y hacer que sea efectiva.

#### Cuadro 15. Matriz de Objetivos

<b>OBJETIVO 1</b>	Crear una cuenta en Constant Contact <sup>53</sup> gratuita para probar el funcionamiento de la herramienta durante 60 días. (Ver Anexo A. Perfil de Constant Contact, Anexo B. Grupos de Constant Contact, Anexo C. Configuración de cuenta de Constant Contact, Anexo D. Reporte de envíos de Constant Contact, Anexo E. Mensaje Bienvenida, Anexo F. Mensaje de oferta laboral y Anexo G. Costo de Constant Contact)
-------------------	---

---

<sup>53</sup> CONSTANT CONTACT: Es una poderosa herramienta de email marketing, marketing de eventos y encuestas en línea que es líder en el mundo. Cuenta con soporte y coaching de expertos y ayuda a todo tipo de empresas y organizaciones a crear y administrar fácilmente comunicaciones por email, eventos y encuestas electrónicas con el objetivo de generar dialogo con sus clientes/consumidores.

CONSTANT CONTACT, ¿Qué es Constant Contact? [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 23 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.plus-projects.com/cms/constant-contact.html>

**Cuadro 15. (Continuación)**

<p><b>OBJETIVO 2</b></p>	<p>Presentar un proyecto de desarrollo de Implementación de un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015. (Ver Anexo H. Formato de presentación proyecto Call Center del DRE)</p>
<p><b>OBJETIVO 3</b></p>	<p>Presentar un proyecto de desarrollo de actualización de los equipos de cómputo para agilizar la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015. (Ver Anexo I. Formato de presentación proyecto renovación equipos de cómputo del DRE)</p>
<p><b>OBJETIVO 4</b></p>	<p>Proponer a Rectoría la disposición de un estudiante Pilo<sup>54</sup> o Monitor fijo que curse el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica para realizar el proceso de cristalización de actividades académicas, eliminando filtros que no hagan efectiva la gestión.</p>

---

<sup>54</sup> PILOS: Programa de ayuda económica de la Universidad Autónoma de Occidente que facilita a los padres que se les dificulta pagar la totalidad del semestre universitario. Si se les otorga el 50% de la matrícula las horas a realizar son 320, mientras que si se les asigna el 25% las horas a cumplir son 160, el valor se aplica como cuota a futuro, una vez cumpla con las horas estipuladas. Colaboran con la gestión que requiera cada uno de los departamentos. BENAVIDES, Etelvina. Plan PILOS Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

**8.2. ESTABLECER LAS TAREAS O ACCIONES A REALIZAR PARA CUMPLIR LAS METAS, Y FINALMENTE CUMPLIR LOS OBJETIVOS PLANTEADOS**

**8.2.1. Cuantificación de metas y estrategias del DRE.** En el siguiente análisis del Cuadro 16. Matriz de Cuantificación de las Metas y las Estrategias, se plantean metas para cada objetivo propuesto en el Cuadro 15. Matriz de Objetivos, y de acuerdo a esto se estipula el estado actual en que se encuentra el Departamento en cada factor, como también el umbral ó a donde se quiere llegar. Finalmente por tener control de cumplimiento de las metas, se plantean las fechas de inicio y la fecha final de cada una de ellas, como también la persona responsable de cada acción.

**Cuadro 16. Matriz de Cuantificación de las Metas y las Estrategias**

<b>OBJETIVO 1:</b> Crear una cuenta en Constant Contact gratuita para probar el funcionamiento de la herramienta durante 2 meses.							
<b>Meta</b>	<b>Escala</b>	<b>Status</b>	<b>Umbral</b>	<b>Horizonte</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	<b>Responsables</b>
<b>Meta 1:</b> Crear un perfil de prueba en Constant Contact a nombre de la Jefe del Departamento de Relaciones con Egresados, Margarita María Echeverri Escobar, donde se envíen masivamente correos informativos a un grupo selecto de personas.	# de días de prueba	0	60	2 meses	01-Ene-12	01-Mar-12	Pasante

**Cuadro 16. (Continuación)**

Meta	Escala	Status	Umbral	Horizonte	Fecha de inicio	Fecha Final	Responsables
<b>Meta 2:</b> Construir un informe que soporte porque el Departamento es más efectivo utilizando la herramienta Constant Contact.	# de días realizando informe	0	15	1 año	01-Mar-12	21-Dic-12	Jefe Departamento

**OBJETIVO 2:** Presentar un proyecto de desarrollo de Implementación de un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015.

Meta	Escala	Status	Umbral	Horizonte	Fecha de inicio	Fecha Final	Responsables
<b>Meta 1:</b> Conseguir el total de los recursos financieros que permita cubrir todo el proyecto.	\$	0	11'646.500	6 meses	01-Feb-12	30-Jun-12	Jefe Departamento

**Cuadro 16. (Continuación)**

<b>OBJETIVO 3:</b> Presentar un proyecto de desarrollo de actualización de los equipos de cómputo para agilizar la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015.							
<b>Meta</b>	<b>Escala</b>	<b>Status</b>	<b>Umbral</b>	<b>Horizonte</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	<b>Responsables</b>
<b>Meta 1:</b> Conseguir el total de los recursos financieros que permita cubrir todo el proyecto.	\$	0	11'131.340	6 meses	01-Ene-12	30-Jun-12	Jefe Departamento

<b>OBJETIVO 4:</b> Proponer a Rectoría la disposición de un estudiante Pilo o Monitor fijo que curse el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica para realizar el proceso de cristalización de actividades académicas, eliminando filtros que no hagan efectiva la gestión.							
<b>Meta</b>	<b>Escala</b>	<b>Status</b>	<b>Umbral</b>	<b>Horizonte</b>	<b>Fecha de inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	<b>Responsables</b>
<b>Meta 1:</b> Conseguir al Pilo o Monitor encargado de realizar los diseños de los JPG.	# días del proceso de solicitud	0	30	2 meses	01-Jul-12	01-Sep-12	Jefe Departamento
<b>Meta 2:</b> Conseguir el capital que cubra el gasto del Monitor.	\$	0	3'132.000	1 año	01-Sep-11	31-Oct-12	Junta directiva

**8.2.2. Plan de acción del DRE.** De acuerdo a cada una de las metas planteadas en el Cuadro 16. Matriz de Cuantificación de las Metas y las Estrategias, se programan en el Cuadro 17. Matriz de Plan de Acción diferentes tareas que permitan cumplir la meta propuesta, así como también se estipulan las fechas iniciales y finales de la acción. Finalmente se tiene en cuenta los recursos con que se cuenta o se necesita para que sean cumplidas cada una de las tareas y cada una de las limitantes.

**Cuadro 17. Matriz de Plan de Acción**

<b>OBJETIVO 1:</b> Crear una cuenta en Constant Contact gratuita para probar el funcionamiento de la herramienta durante 2 meses						
Tareas o acciones	Tiempo		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	Inicio	Final				
Crear un grupo con los correos electrónicos de los egresados del año 2011 de Ingeniería Industrial	16-Ene-12	16-Ene-12	<b>Meta 1:</b> Crear un perfil de prueba en Constant Contact a nombre de la Jefe del Departamento de Relaciones con Egresados, Margarita María Echeverri Escobar, donde se envíen masivamente correos informativos a un grupo selecto de personas.	Pasante	Computador - Internet	Fallo en la conexión de red.
Enviar ofertas laborales a los correos electrónicos de los egresados	16-Ene-12	24-Feb-12		Pasante	Computador - Internet	Fallo en la conexión de red.
Revisar los reportes de los correos enviados y analizar el comportamiento	29-Feb-12	01-Mar-12		Pasante	Computador - Internet	Fallo en la conexión de red.

**Cuadro 17. (Continuación)**

Tareas o acciones	Tiempo		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	Inicio	Final				
Comparar la operación de GroupMail vs. Constant Contact	01-Mar-12	30-Jun-12	<b>Meta 2:</b> Construir un informe que soporte porque el Departamento es más efectivo utilizando la herramienta Constant Contact.	Pasante	Computador - Internet	Fallo en la conexión de red.
Analizar los reportes arrojados por GroupMail y Constant Contact	01-Jul-12	21-Dic-12		Pasante	Computador - Internet	Fallo en la conexión de red.

**OBJETIVO 2:** Presentar un proyecto de desarrollo de Implementación de un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015

Tareas o acciones	Tiempo		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	Inicio	Final				
Presentar proyecto escrito	01-Feb-12	13-Feb-12	<b>Meta 1:</b> Conseguir el total de los recursos financieros que permita cubrir todo el proyecto.	Jefe Departamento	Computador - Microsoft Office	Ninguna
Analizar resultados	14-Dic-12	30-Jun-12		Jefe Departamento	Hojas impresas	Ninguna

**Cuadro 17. (Continuación)**

<b>OBJETIVO 3:</b> Presentar un proyecto de desarrollo de actualización de los equipos de cómputo para agilizar la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015.						
Tareas o acciones	Tiempo		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	Inicio	Final				
Presentar proyecto escrito	01-Ene-12	31-Ene-12	Meta 1: Conseguir el total de los recursos financieros que permita cubrir todo el proyecto.	Jefe Departamento	Computador - Microsoft Office	Ninguna
Analizar resultados	01-Feb-12	30-Jun-12		Jefe Departamento	Hojas impresas	Ninguna
<b>OBJETIVO 4:</b> Proponer a Rectoría la disposición de un estudiante Pilo o Monitor fijo que curse el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica para realizar el proceso de cristalización de actividades académicas, eliminando filtros que no hagan efectiva la gestión.						
Tareas o acciones	Tiempo		Meta	Responsable	Recursos	Limitaciones
	Inicio	Final				
Realizar solicitud al Programa Pilos	01-Jul-12	01-Ago-12	<b>Meta 1:</b> Conseguir al Pilo o Monitor encargado de realizar los diseños de los JPG.	Jefe Departamento	Computador - Internet - Teléfono fijo	Fallo en la conexión de red.
Realizar solicitud a la oficina de Coordinación de Eventos y Protocolo	01-Ago-12	01-Sep-12		Jefe Departamento	Computador - Internet - Teléfono fijo	Fallo en la conexión de red.
Explicar a Rectoría, la necesidad de esta persona de apoyo	01-Sep-12	31-Oct-12	<b>Meta 2:</b> Conseguir el capital que cubra el gasto del Monitor.	Jefe Departamento	Computador - Hojas en blanco - Impresora	Ninguna



### 8.3. FORMULAR Y APLICAR INDICADORES PARA CADA UNO DE LOS OBJETIVOS PROPUESTOS AL DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS PARA CONOCER SU ESTADO ACTUAL, CON EL FIN DE ESTABLECER METAS POR MEDIO DE LOS RANGOS Y SEGUIMIENTOS DE CONTROL.

**8.3.1. Indicadores de gestión del DRE.** De acuerdo a los objetivos planteados en el Cuadro 15. Matriz de Objetivos, a continuación se crean indicadores que midan cada objetivo y se realiza el cálculo para poder ver en cifras precisas el estado actual de cada uno. Para cada objetivo se puede sacar un indicador, pero existe la posibilidad de que pueda plantearse más de uno por la complejidad del objetivo.

**8.3.1.1. Formulación y Cálculo.** A continuación se formulan los indicadores y se calculan para saber el estado actual de cada uno.

- **Objetivo 1.** Crear una cuenta en Constant Contact gratuita para probar el funcionamiento de la herramienta durante 2 meses.

✓ **Indicador 1.** El primer indicador planteado para el primer objetivo es para calcular el porcentaje de correos electrónicos fidedignos.

**Tabla1. Correos electrónicos fidedignos.**

$$\text{Correos Fidedignos} = \frac{\text{Correos Actuales}}{\text{Correos Egresados}} \times 100$$

$$CF = \frac{CA}{CE} \times 100$$

$$CF = \frac{58}{59} \times 100$$

$$CF = 98,31\%$$

En el grupo de Ingenieros Industriales del año 2.011 hacen parte 59 egresados, de los cuales 58 correos electrónicos son fidedignos. Esto quiere decir que el 98,31% de los correos electrónicos que hacen parte de este grupo son los que actualmente manejan y están activos. La herramienta de envíos masivos Constant Contact permite saber el correo electrónico que presenta fallas para inmediatamente tomar acciones pertinentes para corregirlo o en su defecto eliminarlo.

✓ **Indicador 2.** El segundo indicador planteado para el primer objetivo es para calcular el porcentaje de correos electrónicos leídos.

**Tabla 2. Correos electrónicos leídos.**

$$\text{Correos Leídos} = \frac{\# \text{ Correos Abiertos}}{\# \text{ Correos Enviados}} \times 100$$

$$\text{CL} = \frac{\text{CAB}}{\text{CEN}} \times 100$$

$$\text{CL} = \frac{37}{58} \times 100$$

$$\text{CL} = 63,79\%$$

De 58 correos enviados, un total de 37 personas lo abrieron. Esto nos indica que el 63,79% de las personas se interesaron en abrir la oferta laboral que el Departamento de Relaciones con Egresados les compartió. De acuerdo al comportamiento del número de correos abiertos, el Departamento sabrá los temas de interés.

- **Objetivo 2:** Presentar un proyecto de desarrollo de Implementación de un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015.

✓ **Indicador 1.** El primer indicador planteado para el segundo objetivo es para calcular el porcentaje de efectividad del telemarketing realizado.

**Tabla 3. Efectividad del telemarketing.**

$$\text{Efectividad Telemarketing} = \frac{\# \text{ Días Planeado}}{\# \text{ Días Finalizado}} \times 100$$

$$\text{ET} = \frac{\text{DP}}{\text{DF}} \times 100$$

$$\text{ET} = \frac{8}{30} \times 100$$

$$\text{ET} = 26,67\%$$

Lo anterior nos indica que al planear terminar el telemercadeo de una base de datos de egresados en 8 días es imposible a lo que la realidad refleja ya que el tiempo de depuración de una base de datos se demora al menos 30 días, logrando una efectividad en telemercadeo del 26,67%. El Departamento de Relaciones con Egresados al contar con un Call Center propio, puede hacerlo en los mismos 8 días y no llegar a incumplir con días de más por problemas de disponibilidad. Por tal razón, el Departamento cumple con el 100% de las fechas de finalización del telemercadeo planeado.

- **Objetivo 3.** Presentar un proyecto de desarrollo de actualización de los equipos de cómputo para agilizar la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015.

✓ **Indicador 1.** El primer indicador planteado para el tercer objetivo es para calcular el porcentaje de efectividad de horas laboradas diariamente en el DRE.

**Tabla 4. Efectividad de horas laboradas diariamente.**

$$\text{Efectividad Gestión Diaria} = \frac{\# \text{ Horas Laboradas}}{\# \text{ Horas Jornada}} \times 100$$

$$\text{EGD} = \frac{\text{HL}}{\text{HJ}} \times 100$$

$$\text{EGD} = \frac{6}{8} \times 100$$

$$\text{EGD} = 75\%$$

El Departamento de Relaciones con Egresados es una oficina que labora 8 horas al día. Debido a que los equipos de cómputo se encuentran obsoletos, el Departamento tiene que parar su gestión por fallas en el sistema, algunas veces por que el equipo de cómputo se bloquea y otras veces se torna lento. Por lo general un empleado del Departamento logra laborar al menos 6 horas al día, logrando una efectividad de horas laboradas al día del 75 %. Al obtener nuevos equipos de cómputo, puede laborar las 8 horas del día sin problemas, lo que nos indica una efectividad de horas laboradas al día del 100% contando las pausas activas.

- **Objetivo 4.** Proponer a Rectoría la disposición de un estudiante Pilo o Monitor fijo que curse el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica para realizar el proceso de cristalización de actividades académicas, eliminando filtros que no hagan efectiva la gestión.

✓ **Indicador 1.** El primer indicador planteado para el cuarto objetivo es para calcular el porcentaje de días de elaboración del comunicado.

**Tabla 5. Días de elaboración del comunicado.**

$$\text{Elaboración Comunicado} = \frac{\# \text{ Días Planeado}}{\# \text{ Días Finalizado}} \times 100$$

$$EC = \frac{DP}{DF} \times 100$$

$$EC = \frac{1}{7} \times 100$$

$$EC = 14\%$$

La solicitud que hace el Departamento de Relaciones con Egresados al Departamento de Comunicaciones se demora entre 5 y 7 días hábiles. El Departamento necesita enviar comunicados con carácter urgente por lo que al contar con un Monitor que estudie en el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica se planea que el diseño del comunicado en formato JPG quede listo en día, trabajo que efectivamente se cumplirá por el monitor. De acuerdo a lo anterior, el Departamento no es efectivo durante el proceso de elaboración del comunicado que se comparte a los egresados ya que cumple con el 14%.

**8.3.2. Rangos y Diseño.** A continuación se observa el cálculo del porcentaje de los indicadores propuestos al DRE, en donde en el Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial se establecen los porcentajes meta para cada uno de los rangos entre el mínimo y el máximo de cumplimiento. En el Cuadro 19. Matriz de Diseño de la Medición, se calcula el resultado de lo que tienen que dar los indicadores en cada uno de los rangos, teniendo en cuenta los porcentajes establecidos en el Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial.

**8.3.2.1. Rango de Gestión Gerencial.** De acuerdo a los indicadores propuestos anteriormente, y después de haber realizado el cálculo de los mismos, podemos plantear en el Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial el estado actual de cada uno y estipular una meta que se pretenda cumplir en un periodo de tiempo. Finalmente, existen porcentajes de rangos de seguimiento y control entre el estado actual y el umbral ó meta que son el mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente y el máximo porcentaje a cumplir.

**Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial**

Indicadores	Scala	Status	Umbral	Rangos de Seguimiento y Control				
				Mínimo <sup>55</sup>	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Máximo
Correos electrónicos fidedignos	%	98,31	100	98,31	98,50	99	99,50	100
Correos electrónicos leídos	%	63,79	80	79,74	85	90	95	100
Efectividad del telemarketing	%	26,67	100	26,67	45	100	125	150
Efectividad de horas laboradas diariamente	%	75	100	75	80	85	90	100
Días de elaboración del comunicado	%	14	100	14	25	50	75	100

<sup>55</sup> MÍNIMO= Es el resultado de dividir el Status y el Umbral. Este cálculo se realiza por cada uno de los indicadores propuestos. Los demás rangos se distribuyen de acuerdo al porcentaje del Umbral.

BENITEZ MONTES DE OCA, Fernando. Sistemas de control de gestión. Cálculo del Mínimo. Santiago de Cali. Apuntes de clase, 2010.

Para el indicador de correos electrónicos fidedignos es necesario que el 100% de los contactos sean actuales para poder compartirles la información. Por consiguiente, al realizar el cálculo del mínimo de éxito del indicador, se denota que al menos el 98,31% de los correos sean actuales. De acuerdo al Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial, se estipulan los demás rangos hasta tener como meta el máximo de 100%.

Observando el indicador de correos electrónicos leídos, para el Departamento es buena noticia que al menos el 80% de la información enviada sea leída y conocida por los egresados. Por lo anterior, al realizar el cálculo del mínimo de éxito del indicador, se denota que al menos el 79,74% de los correos electrónicos sean leídos. De acuerdo al Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial, se estipulan los demás rangos hasta tener como meta el máximo de 100%.

Para la efectividad del telemarketing, el Departamento pretende terminarlo a tiempo. Al realizar el cálculo del mínimo de éxito del indicador, se denota que al menos el 26,67% del tiempo pactado se culmine el telemarketing. De acuerdo al Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial, se estipulan los demás rangos hasta tener como meta el 100% de cumplimiento para quedar satisfechos, aunque se postula también una meta máxima del 150% lo cual nos indica que el telemarketing se realiza más rápido que el tiempo pactado, por lo tanto sería terminado en menos de los 8 días que se tienen como meta.

Al hablar del indicador de efectividad de horas laboradas diariamente, es necesario que el grupo de trabajo del Departamento pueda laborar el 100% de las horas laboradas al día, contando las pausas activas. Al realizar el cálculo del mínimo de éxito del indicador, se denota que al menos el 75% de las horas al día sean laboradas. De acuerdo al Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial, se estipulan los demás rangos hasta tener como meta el 100% de cumplimiento.

Por último, está el indicador del número de días de elaboración de un comunicado, el Departamento pretende eliminar filtros y ser efectivo a la hora de la preparación y divulgación de información a los egresados. Al realizar el cálculo del mínimo de éxito del indicador, se denota que al menos se cumpla con el 14% de los días de elaboración del comunicado. De acuerdo al Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial, se estipulan los demás rangos hasta tener como meta el 100% de cumplimiento.

**8.3.2.2. Diseño de la Medición.** De acuerdo al indicador de correos electrónicos leídos del Cuadro 19. Matriz de Diseño de la Medición, se quiere llegar al máximo de 80%. Para el Departamento se plantean rangos de acuerdo a los porcentajes del Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial, donde se estipulan según los cálculos como meta mínima el 63,79%, aceptable el 68%, satisfecha el 72%, sobresaliente el 76% y como se decía anteriormente una meta máxima o umbral del 80% de correos electrónicos leídos.

Para los indicadores de correos electrónicos fidedignos, efectividad del telemarketing, efectividad de horas laboradas diariamente y número de días de elaboración del comunicado, los valores resultantes del Cuadro 19. Matriz de Diseño de la Medición son los mismos del Cuadro 18. Matriz de Rango de Gestión Gerencial, ya que al tener como meta máxima o umbral el 100%, las metas de los diferentes rangos van a resultar con el mismo valor.

**Cuadro 19. Matriz de Diseño de la Medición**

Indicadores	Scala	Status	Umbral	Rangos de Seguimiento y Control <sup>56</sup>				
				Mínimo	Aceptable	Satisfactorio	Sobresaliente	Máximo
Correos electrónicos fidedignos	%	98,31	100	98,31	98,5	99	99,5	100
Correos electrónicos leídos	%	63,79	80	63,79	68	72	76	80
Efectividad del telemarketing	%	26,67	100	26,67	45	100	125	150
Efectividad de horas laboradas diariamente	%	75	100	75	80	85	90	100
Días de elaboración del comunicado	%	14	100	14	25	50	75	100

<sup>56</sup> RANGOS DE SEGUIMIENTO Y CONTROL: Es el resultado de multiplicar el Umbral por cada uno de los Rangos (mínimo, aceptable, satisfecho, sobresaliente y máximo) del Cuadro 14. Matriz de rango de gestión gerencial. Este cálculo se realiza por cada uno de los indicadores propuestos. BENITEZ MONTES DE OCA, Fernando. Sistemas de control de gestión. Cálculo de los Rangos. Santiago de Cali. Apuntes de clase, 2010.

**8.3.3. Seguimiento a indicadores del DRE.** El Cuadro 20. Matriz de Seguimiento a Indicadores, nos muestra a manera de resumen lo planteado en cada una de las matrices elaboradas durante el proceso de control de gestión aplicado al DRE.

**Cuadro 20. Matriz de Seguimiento a Indicadores**

<b>Área funcional:</b>	Departamento de Relaciones con Egresados			
<b>Proceso</b>	Interacción con Egresados			
<b>Responsable</b>	Pasante			
<b>Fecha diseño</b>	10 - Mayo -2012			
<b>Nombre</b>	Correos electrónicos fidedignos			
<b>Falla</b>	GroupMail es el mailing masivo institucional el cual viene presentando fallas, ésta plataforma tarda mucho tiempo en realizar un envío, algunas veces los correos revotados no son coherentes ya que arroja un valor de correos enviados de un determinado grupo de contactos superior a los contactos existentes en el grupo y puede reportar envíos a grupos cuando realmente se hizo a otro.			
<b>Objetivo 1:</b>	Crear una cuenta en Constant Contact gratuita para probar el funcionamiento de la herramienta durante 2 meses.			
<b>Solución:</b>	El Departamento cuenta con 14.842 contactos de correo electrónico, el paquete ofrecido por la herramienta Constant Contact que satisface sus necesidades, es de 10.001 a 25.000 contactos, el cual tiene un valor de 150 dólares anuales.			
<b>Status:</b> 98,31%	<b>Scala:</b> %	<b>Periodicidad:</b> Diario	<b>Umbral:</b> 100%	
<b>Glosario:</b> CF= Correos Fidedignos CA= Correos Actuales CE= Correos Egresados	<b>Fórmula:</b> $CF = CA / CE * 100$			
<b>Rangos de gestión</b>				
<b>Mínimo</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Máximo</b>
98,31%	98,50%	99%	99,50%	100%



**Cuadro 20. (Continuación)**

<b>Área funcional:</b>	Departamento de Relaciones con Egresados			
<b>Proceso</b>	Interacción con Egresados			
<b>Responsable</b>	Pasante			
<b>Fecha diseño</b>	10 - Mayo -2012			
<b>Nombre</b>	Correos electrónicos leídos			
<b>Falla</b>	GroupMail es el mailing masivo institucional el cual viene presentando fallas, ésta plataforma tarda mucho tiempo en realizar un envío, algunas veces los correos revotados no son coherentes ya que arroja un valor de correos enviados de un determinado grupo de contactos superior a los contactos existentes en el grupo y puede reportar envíos a grupos cuando realmente se hizo a otro.			
<b>Objetivo 1:</b>	Crear una cuenta en Constant Contact gratuita para probar el funcionamiento de la herramienta durante 2 meses.			
<b>Solución:</b>	El Departamento cuenta con 14.842 contactos de correo electrónico, el paquete ofrecido por la herramienta Constant Contact que satisface sus necesidades, es de 10.001 a 25.000 contactos, el cual tiene un valor de 150 dólares anuales.			
<b>Status:</b> 79,74%	<b>Scala:</b> %	<b>Periodicidad:</b> Diario	<b>Umbral:</b> 80%	
<b>Glosario:</b> CL= Correos Leídos CAB= Correos Abiertos CEN= Correos Enviados	<b>Fórmula:</b> $CL = CAB / CEN * 100$			
<b>Rangos de gestión</b>				
<b>Mínimo</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Máximo</b>
79,74%	85%	90%	95%	100%

**Cuadro 20. (Continuación)**

<b>Área funcional:</b>	Departamento de Relaciones con Egresados			
<b>Proceso</b>	Interacción con Egresados			
<b>Responsable</b>	Jefe Departamento			
<b>Fecha diseño</b>	10 - Mayo -2012			
<b>Nombre</b>	Efectividad del telemercadeo			
<b>Falla</b>	Es imposible terminar un telemercadeo de una base de datos de egresados en 8 días, el tiempo de depuración promedio demora al menos 30 días, logrando una efectividad en telemercadeo del 26,67%.			
<b>Objetivo 2:</b>	Presentar un proyecto de desarrollo de Implementación de un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015.			
<b>Solución</b>	Al ser aprobado el proyecto, el Departamento de Relaciones con Egresados cuenta con un Call Center propio y puede terminar el telemercadeo en los 8 días planeados, llegando a no incumplir con días de más por problemas de disponibilidad. Por tal razón, el Departamento cumple con el 100% de las fechas de finalización del telemercadeo planeado			
<b>Status:</b> 26,67%	<b>Scala:</b> %	<b>Periodicidad:</b> Anual	<b>Umbral:</b> 100%	
<b>Glosario:</b> ET= Efectividad Telemercadeo DP= Días Planeado DF= Días Finalizado	<b>Fórmula:</b> $ET = DP / DF * 100$			
<b>Rangos de gestión</b>				
<b>Mínimo</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Máximo</b>
26,67%	45%	100%	125%	150%

**Cuadro 20. (Continuación)**

<b>Área funcional:</b>	Departamento de Relaciones con Egresados			
<b>Proceso</b>	Interacción con Egresados			
<b>Responsable</b>	Jefe Departamento			
<b>Fecha diseño</b>	10 - Mayo -2012			
<b>Nombre</b>	Efectividad de horas laboradas diariamente			
<b>Falla</b>	El Departamento de Relaciones con Egresados es una oficina que labora 8 horas al día. Debido a que los equipos de cómputo se encuentran obsoletos, el Departamento tiene que parar su gestión por fallas en el sistema, algunas veces por que el equipo de cómputo se bloquea y otras veces se torna lento. Por lo general un empleado del Departamento logra laborar al menos 6 horas al día, logrando una efectividad de horas laboradas al día del 75 %.			
<b>Objetivo 3:</b>	Presentar un proyecto de desarrollo de actualización de los equipos de cómputo para agilizar la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015			
<b>Solución</b>	Al obtener nuevos equipos de cómputo por la aprobación del proyecto de desarrollo, puede laborar las 8 horas del día sin problemas, lo que nos indica una efectividad de horas laboradas al día del 100% contando las pausas activas.			
<b>Status: 75%</b>	<b>Scala: %</b>	<b>Periodicidad: Diario</b>	<b>Umbral: 100%</b>	
<b>Glosario:</b> EGD= Efectividad Gestión Diaria HL= Horas Laboradas HJ= Horas Jornada	<b>Fórmula: <math>EGD = HL / HJ * 100</math></b>			
<b>Rangos de gestión</b>				
<b>Mínimo</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Máximo</b>
75%	80%	85%	90%	100%

**Cuadro 20. (Continuación)**

<b>Área funcional:</b>	Departamento de Relaciones con Egresados			
<b>Proceso</b>	Interacción con Egresados			
<b>Responsable</b>	Jefe Departamento			
<b>Fecha diseño</b>	10 - Mayo -2012			
<b>Nombre</b>	Días de elaboración del comunicado			
<b>Falla</b>	El Departamento de Relaciones con Egresados cuando pide una solicitud al Departamento de Comunicaciones se demora entre 5 y 7 días hábiles, por lo tanto el Departamento no es efectivo durante el proceso de elaboración del comunicado que se comparte a los egresados, ya que cumple con el 14% de tiempo de demora.			
<b>Objetivo 4:</b>	Proponer a Rectoría la disposición de un estudiante Pilo o Monitor fijo que curse el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica para realizar el proceso de cristalización de actividades académicas, eliminando filtros que no hagan efectiva la gestión.			
<b>Solución</b>	Al ser destinado al Departamento un monitor que estudie en el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica, podrá enviar comunicados de carácter urgente ya que el comunicado en formato JPG queda listo en un día, trabajo que efectivamente se cumplirá por el monitor.			
<b>Status:</b> 14%	<b>Scala:</b> %	<b>Periodicidad:</b> Diario	<b>Umbral:</b> 100%	
<b>Glosario:</b> EC= Elaboración Comunicado DP= Días Planeado DF= Días Finalizado	<b>Fórmula:</b> $EC = DP / DF * 100$			
<b>Rangos de gestión</b>				
<b>Mínimo</b>	<b>Aceptable</b>	<b>Satisfactorio</b>	<b>Sobresaliente</b>	<b>Máximo</b>
14%	25%	50%	75%	100%

## 9. CONCLUSIONES

- El control de gestión aplicado al Departamento de Relaciones con Egresados de la Universidad Autónoma de Occidente permitió descubrir fallas en los procesos que perjudican la gestión diaria y que a su vez se ve reflejado negativamente en sus indicadores e índices.
- Al probar la herramienta Constant Contact es preciso decir de lo efectivo que es comunicarse por medio de correos electrónicos con cada uno de los egresados. A diferencia de la plataforma GroupMail, ésta herramienta permite conocer cual es el porcentaje y la cantidad de correos abiertos y que personas del grupo fueron la que se interesaron, esto permite al Departamento realizar estrategias que impacten a los egresados y ver cuales son los temas que realmente interesan a los egresados y no caer en el error de enviar información que de alguna manera nunca van a abrir.
- A diferencia del GroupMail, Constant Contact es una herramienta manejada directamente por internet, lo que trae grandes ventajas al Departamento. La plataforma GroupMail permite programar correos para enviar a una hora y un día estipulado al igual que Constant Contact, con la diferencia de que para el primero se necesita dejar el computador prendido para que no se pierdan los correos programados y poder comunicar la información al grupo de egresados de interés. El Departamento se ha afectado por esta acción, ya que durante los fines de semana se dejan correos electrónicos programados y en repetidas ocasiones ocurren apagones o bajones de energía, ocasionando que el computador se apague. Este error desaparecería utilizando Constant Contact, ya que al tener la cuenta por internet se programan los correos e inmediatamente cerrando sesión la herramienta realizaría la acción.
- El error más complejo que presenta GroupMail es que descontrola la información que se va a enviar a los diferentes grupos. Esto quiere decir que en repetidas ocasiones se quiere compartir información a un grupo en específico de egresados y al observar el reporte de envío, resulta que la información no se fue al grupo escogido sino a otro, ocasionando que la información nunca llegue al destinatario pero que si la obtengan otras personas no planificadas y se desconcierten con información desconocida. Como también ocurre que sea necesario compartir información a un grupo y finalmente por el mal trabajo de la plataforma, este envíe otra información que quedo grabada ya anteriormente se había programado.
- Por último, la herramienta Constant Contact permite al usuario escoger diferentes diseños interactivos para enviar información a los egresados, la

interfaz de la plataforma GroupMail es simple y solo deja escribir en fondo blanco y adjuntar imágenes.

- Según lo visto en la continuación del Cuadro 20. Matriz de Seguimiento a Indicadores de la página 112 sobre el porcentaje de correos electrónicos leídos, el cual es un resumen del estado y resultados de los indicadores, el 79,74% de correos son revisados. Este porcentaje fue tomado durante el tiempo de prueba que se utilizó la herramienta Constant Contact, con este resultado se pueden tomar acciones frente a los correos que realmente interesan a los egresados y trabajar en estrategias sobre como llamar la atención de las personas para que al menos abran los correos y conozcan la información enviada por el Departamento.
- Como se puede observar en la continuación del Cuadro 20. Matriz de Seguimiento a Indicadores de la página 113, la efectividad del telemarketing del Departamento es de tan solo el 26,67% del tiempo pactado. Esto indica que trabajar una base de datos con la información de los egresados demora aproximadamente un mes, la cual se pretende terminar en 8 días. Por tal razón, es de gran importancia que el Departamento cuente de manera continua con un Call Center para poder cumplir las metas trazadas o en caso contrario superar el tiempo límite de meta y culminarlo con antelación, terminándolo en menos de los 8 días. Por lo anterior, es importante contar con este espacio ya que podría pasarse de un 26,67% a un 150% de cumplimiento, el salto sería sorprendente.
- Como se puede observar en la continuación del Cuadro 20. Matriz de Seguimiento a Indicadores de la página 114, la efectividad de horas laboradas diariamente sería del 100% si se contara con unos equipos que soporten tecnológicamente la gestión del Departamento. Muchas de las tareas serían terminadas antes o en el tiempo esperado ya que los equipos cuentan con una configuración eficiente y rápida en la ejecución de los procesos.
- Una de las cifras más preocupante del Departamento es la expuesta en la continuación del Cuadro 20. Matriz de Seguimiento a Indicadores de la página 115, el número de días de elaboración de un comunicado es muy alto ya que muchas veces se necesita enviar información con carácter urgente y el tiempo de solicitud se demora aproximadamente entre 5 y 7 días hábiles. Por eso la importancia de contar con un Monitor que estudie en el Programa de Diseño de la Comunicación Gráfica para que los trabajos queden listos el mismo día y no incurrir en enviar información importante que no llame la atención y pase desapercibido por el hecho de que el diseño no sea atractivo. Como resultado, se pasaría de un 14% al 100% de cumplimiento.

## 10. RECOMENDACIONES

- El Departamento debería invertir en la herramienta Constant Contact ya que las pruebas realizadas resultaron efectivas y demostraron que todos los reportes son fidedignos y es información muy importante para poder tener un mayor control sobre la cantidad de correos electrónicos enviados y la cantidad de personas que lo abrieron. Como el Departamento cuenta con 14.842 contactos de correo electrónico, el paquete ofrecido por la herramienta que satisface sus necesidades es de 10.001 a 25.000 contactos, el cual tiene un valor de 150 dólares anuales.
- En caso de que el proyecto de desarrollo de actualización de los equipos de cómputo para agilizar la gestión del Departamento de Relaciones con Egresados para el plan estratégico de la Universidad Autónoma de Occidente en vista al año 2015 no sea aprobado, presentar al Comité Directivo<sup>57</sup> de la Universidad, los informes técnicos de los equipos, los cuales soportan que la configuración de los mismos es deficiente y lenta en la ejecución, ya han cumplido su vida útil y son tecnológicamente obsoletos. Por esta razón el Comité de Rectoría tomará las acciones pertinentes para que el Departamento realice su gestión efectivamente. (Ver Anexo J. Informe técnico de equipo)

---

<sup>57</sup> COMITÉ DIRECTIVO: Luis H. Pérez (Rector), Álvaro del Campo Parra Lara (Vicerrector académico), Diego Smith Vallejo (Vicerrector Administrativo y Financiero), Harold José Rizo Otero (Decano Escuela de Posgrados), Harold Enrique Banguero (Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas) y Héctor Elí Rizo Moreno (Director Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional).  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Resumen Ejecutivo Informe de Autoevaluación Institucional. Santiago de Cali, 2011. 2 p.

## BIBLIOGRAFÍA

BENAVIDES, Etelvina. Plan PILOS Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

BENITEZ MONTES DE OCA, Fernando. Sistemas de control de gestión. Cálculo de los Rangos. Santiago de Cali. Apuntes de clase, 2010.

----- Cálculo del Mínimo. Santiago de Cali. Apuntes de clase, 2010.

----- Puntal. Santiago de Cali. Apuntes de clase, 2010.

CONSTANT CONTACT, ¿Qué es Constant Contact? [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 23 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
<http://www.plus-projects.com/cms/constant-contact.html>

----- Costo de Constant Contact [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://myaccount.constantcontact.com/rnavmap/evaluate.rnav/pid8cDn6a6M2ywQvZanwXuN392?pageName=ecampaign.purchase&activepage=account.choose.service&addProductId=1>

----- Cuenta de Administrador. Configuración [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
[https://ui.constantcontact.com/rnavmap/em/settings/manage?ctoken=39d99234-55ff-402c-bbb2-dbdee1f862d4&return\\_from\\_myaccount=1](https://ui.constantcontact.com/rnavmap/em/settings/manage?ctoken=39d99234-55ff-402c-bbb2-dbdee1f862d4&return_from_myaccount=1)

----- Grupos [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/em/contacts/home>

----- Mensaje Bienvenida [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/emcf/email/create?copyUid=1109091306036>



CONSTANT CONTACT, Mensaje oferta laboral [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/emcf/email/create?copyUId=1109132804865>

----- Perfil [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/em/home/tab>

----- Reporte [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/evaluate.rnav/pid8cDn6a6M2ywQvZanwXuN183?activepage=report.ecampaigns&ctoken=39d99234-55ff-402c-bbb2-dbdee1f862d4>

DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. El DRE actual y lo que esperamos. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Formato PE2015 Presentación Proyecto Call Center DRE. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Formato PE2015 Presentación Proyecto Renovación Equipos Computo DRE. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Informe técnico de equipo. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Pasos para beneficios de egresados. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

ECONOMÍA 48, La gran Enciclopedia de la Economía [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 8 de Marzo de 2012]. Disponible en internet:  
<http://www.economia48.com/#diccionariodeeconomia>

GOMEZ ESCOBAR, Ignacio. Como conservar más clientes (la amabilidad es la clave). Argentina: El Cid Editor, 2009. Apuntes.

INFACTA LTD, GroupMail [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 19 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://es.group-mail.com/asp/common/aboutus.asp?c=17>

JOINT PHOTOGRAPHIC EXPERTS GROUP, .jpg [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 13 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/4197.php>

KIRBY, Tess. El gerente que si puede – Cómo hacer que sus empleados corran riesgos, actúen y hagan las cosas bien. U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 1 p.

----- U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 19 p.

----- U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 19 p.

----- U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 20 p.

----- U.S.A. New York. Traducción-Bogotá: GRUPO EDITORIAL norma, 1994. 24 p.

LEFCOVICH, Mauricio. ¿Por qué es necesario aplicar la mejora continua? Argentina: El Cid Editor, 2009. Apuntes.

MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN PARA SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN UNIVERSITARIOS. Factores críticos de éxito. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Diseño de indicadores. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

PROYECTO SISTEMA GESTION DOCUMENTAL (SIGED). Actualización de tablas de retención documental institucional. Santiago de Cali, 2011. 1 archivo de computador.

PROYECTO SISTEMA GESTION DOCUMENTAL (SIGED). Manual de funciones. Santiago de Cali, 2011. 1 archivo de computador.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA, Diccionario de la Lengua Española [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 2 de Diciembre de 2011]. Disponible en internet:  
<http://buscon.rae.es/drael/>

----- [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 25 de Septiembre de 2011]. Disponible en internet:  
<http://buscon.rae.es/drael/>

----- [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 7 de Octubre de 2011]. Disponible en internet:  
<http://buscon.rae.es/drael/>

----- [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 8 de Marzo de 2012]. Disponible en internet:  
<http://buscon.rae.es/drael/>

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 107 p.

----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 108 p.

----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 127 p.

----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 128 p.

----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 130 p.

----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 132 p.

----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 145 p.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica – Teoría – Metodología. Alineamiento, implementación, y mapas estratégicos. Índices de gestión. Bogotá: 3R Editores, 2003. 146 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 148 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 149 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 151 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 154 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 156 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 29 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 38 p.

-----,----- Bogotá: 3R Editores, 2003. 39 p.

TORRES CAMPO, Carlos Felipe. Informe de gestión del 2011. Santiago de Cali, 2011. 1 archivo de computador.

TROUT, Jack – RIVKIN, Steve – PERALBA, Raúl – GONZALES DEL RIO, Raúl. El poder de lo simple. España-Madrid-Aravaca: McGraw-Hill de Management, 1999. 63 p.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Egresados. Beneficios [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet: <http://www.uao.edu.co/uao/egresados/beneficiosegresados.html>

-----,----- Política de Calidad. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Manual de calidad para los Departamentos de Registro Académico y Relaciones con Egresados. Organigrama. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Descripción de los procesos y su interacción. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Reseña Histórica. Década de los 70 [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889280&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889280&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Década de los 80's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889305&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889305&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Década de los 90's [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889322&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889322&_dad=portal&_schema=PORTAL)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Departamento de Relaciones con Egresados [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
<http://www.uao.edu.co/uao/egresados/egresadosDRE.htm>

----- La Autónoma de Occidente recibe la certificación ambiental [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
<http://www.ruav.edu.co/index.php/component/content/article/64-universidad-autonoma/3021-la-autonoma-de-occidente-recibe-la-certificacion-ambiental>

----- Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet:  
[http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE, Reseña Histórica. Un Nuevo Siglo [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 10 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?\\_pageid=262,889349&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://dali.uao.edu.co:7777/portal/page?_pageid=262,889349&_dad=portal&_schema=PORTAL)

----- Procesos del sistema de gestión de calidad. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

----- Resumen Ejecutivo Informe de Autoevaluación Institucional. Santiago de Cali, 2011. 2 p.

----- Universidad. ¿Por qué estudiar en la UAO? [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 11 de Abril de 2012]. Disponible en internet: [http://www.uao.edu.co/uao/universidad/estudiar\\_uao.htm](http://www.uao.edu.co/uao/universidad/estudiar_uao.htm)

VINCENT P, Barabba – GERALD ZALTMAN. La voz del mercadeo. España-Madrid-Aravaca: McGraw-Hill Harvard Business School Press, 1992. 3 p.

----- España-Madrid-Aravaca: McGraw-Hill Harvard Business School Press, 1992. 7 p.

ZEITHAML, Valerie A. – BITNER, Mary Jo. Marketing de Servicios. México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 32 p.

----- México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 352 p.

----- México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 62 p.

----- México. México D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A., 2002. 70 p.

## ANEXOS

### Anexo A. Perfil de Constant Contact

Constant Contact

My Account | Pricing | Community | Apps & Services | Help | Log Out

Welcome to Constant Contact, margarita maria

Home | Email | Social Campaigns | Events | Survey | Contacts | Library | My Settings

User Name : egresadoautonomo

Create an Email  
Overview | FAQs

Try a Survey  
Overview

Try an Event  
Overview

Recent Work

My Emails | TRIAL EXPIRED | Buy | View all

Because your trial has expired, you now have limited access to some Email Marketing features.  
To continue enjoying full access, [buy Email today.](#)

Edit	Copy	Name	Date	Status	Opens
		<a href="#">Oferta Laboral Ene 24 2012</a>	1/24/2012	Sent	37
		<a href="#">Bienvenida Ene 16 2012</a>	1/16/2012	Sent	18

Contacts

59 ACTIVE CONTACTS

[Add and update contacts](#)

[Grow my contact list](#)

Message Center

You have no messages

Refer a friend  
and receive a credit

**Fuente:** CONSTANT CONTACT, Cuenta de Administrador. Perfil [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/em/home/tab>

### Anexo B. Grupos de Constant Contact

1-2 of 2 Lists			
<input type="checkbox"/>	ORDER	LIST NAME ▲	CONTACTS
<input type="checkbox"/>	1	<a href="#">General Interest</a> (Your default list) ⓘ	1
<input type="checkbox"/>	2	<a href="#">Ingeniería Industrial 2011</a>	59

Show: 20 **50** 100 500

**Fuente:** CONSTANT CONTACT, Cuenta de Administrador. Grupos [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:  
<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/em/contacts/home>



## Anexo C. Configuración de cuenta de Constant Contact

### Organization Information

Update your organization, website address, organization phone number or logo.

**Organization Name:** universidad autónoma de occidente

**Website Address:** <http://www.uao.edu.co>

**Organization Phone:**

**Organization Logo:** No Image Selected

[Edit Organization Info](#)

### Signature Information

Update the signature information that is associated with your email.

**Signature Name:** margarita maria echeverri escobar

**Signature Email Address:** [egr@uao.edu.co](mailto:egr@uao.edu.co)

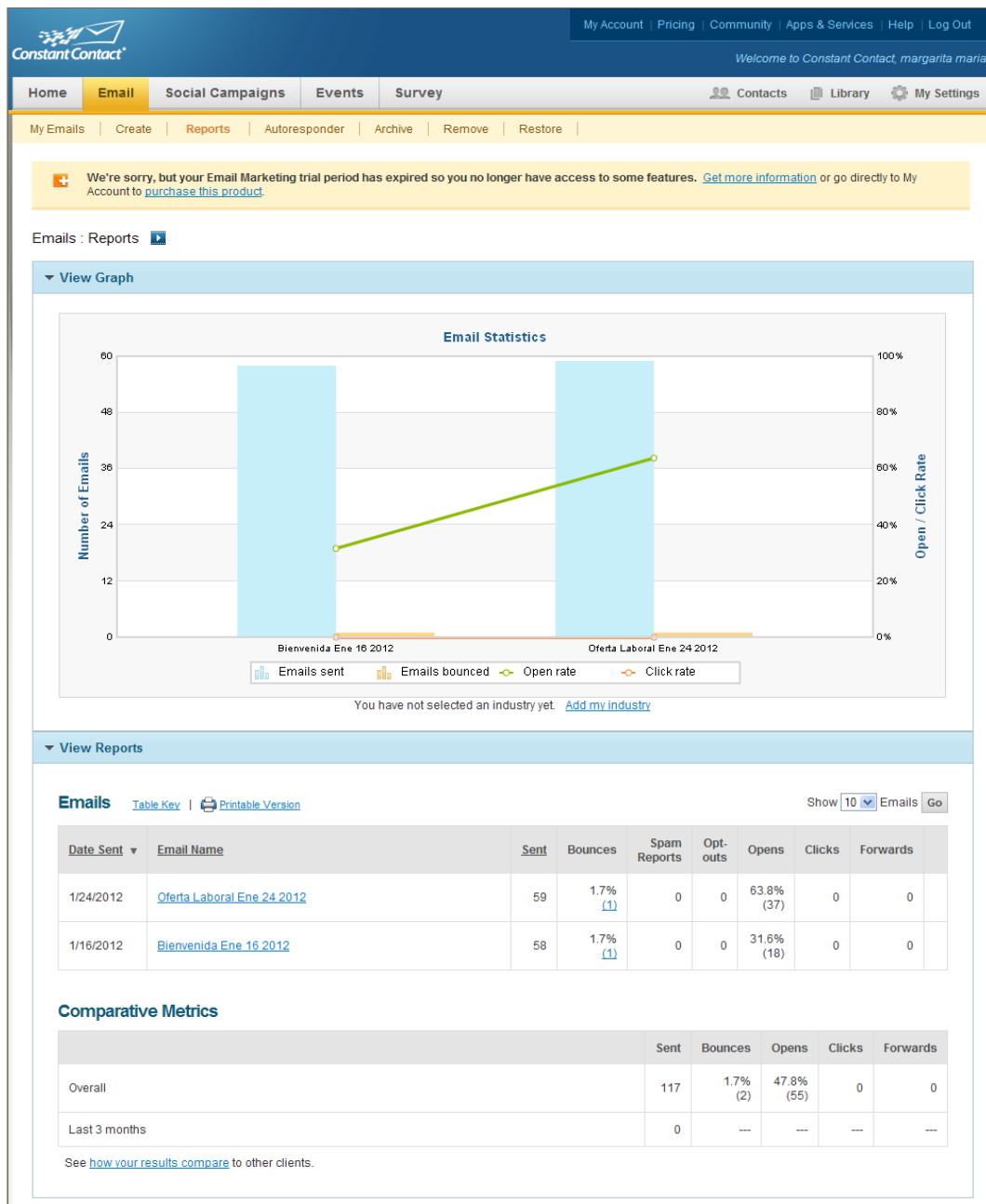
**Signature Image:** No Image Selected

[Edit Signature Info](#)

**Fuente:** CONSTANT CONTACT, Cuenta de Administrador. Configuración [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:

[https://ui.constantcontact.com/navmap/em/settings/manage?ctoken=39d99234-55ff-402c-bbb2-dbdee1f862d4&return\\_from\\_myaccount=1](https://ui.constantcontact.com/navmap/em/settings/manage?ctoken=39d99234-55ff-402c-bbb2-dbdee1f862d4&return_from_myaccount=1)

## Anexo D. Reporte de envíos de Constant Contact



**Fuente:** CONSTANT CONTACT, Cuenta de Administrador. Reporte [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:

<https://ui.constantcontact.com/navmap/evaluate.nav/pid8cDn6a6M2ywQvZanwXuN183?activepage=report.ecampaigns&ctoken=39d99234-55ff-402c-bbb2-dbdee1f862d4>

## Anexo E. Mensaje Bienvenida



**Departamento de Relaciones con Egresados**

Estimado Egresad@

Pensando en ser cada día más asertivos con la información que transmitimos para tu interés, a partir de la fecha y durante 2 meses realizaremos el mailing masivo a través de una nueva plataforma que nos permite dinamizar nuestro contacto contigo.

Agradecemos tu autorización.

**Margarita María Echeverri Escobar**  
Jefe Departamento Relaciones Egresados  
Universidad Autónoma de Occidente  
Tel:(0572) 318 8000 Ext: 11211  
Cl. 25 # 115 - 85, Km. 2 vía Cali - Jamundí  
Email: [mmecheverri@uao.edu.co](mailto:mmecheverri@uao.edu.co) [egr@uao.edu.co](mailto:egr@uao.edu.co)  
Facebook:Perfil: Uao Egresados DRE Grupo: UAO EGRESADOS  
Twitter:@uaoegresados  
[www.uao.edu.co](http://www.uao.edu.co)

**Fuente:** CONSTANT CONTACT, Cuenta de Administrador. Mensaje Bienvenida [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet: <https://ui.constantcontact.com/rnavmap/emcf/email/create?copyUId=1109091306036>

## Anexo F. Mensaje oferta laboral

# Departamento de Relaciones con Egresados

## Egresad@ Autónomo

Te enviamos algunas ofertas laborales para tu interés.

### ADECCO

Ingeniería Informática, Ingeniería Industrial, Administración  
*Bogotá, Bogotá alrededores*

#### AREA DE CARGO: Operaciones y Procesos

Título profesional en Ingeniería de Sistemas, Ingeniería Industrial, Administrador de Empresas, mercadeo, Bibliotecología, Ingeniería Electrónica y demás disciplinas relacionadas con las profesiones descritas, título de formación avanzada o postgrado en áreas relacionadas con las funciones del cargo y cuarenta (40) meses de experiencia profesional relacionada con las funciones del cargo.

Rango Salarial: \$ 4.500.001 - \$ 5.500.000

Aspirantes enviar HV a: [maria.garzon@adecco.com.co](mailto:maria.garzon@adecco.com.co)

Margarita Maria Echeverri Escobar  
Jefe Departamento Relaciones Egresados  
Universidad Autónoma de Occidente  
Contáctanos en:  
Tels: (0572) 318 8000 Ext: 11212 -  
11213 - 11211  
Email: [egr@uao.edu.co](mailto:egr@uao.edu.co)  
[www.uao.edu.co](http://www.uao.edu.co)

Facebook: Grupo UAO EGRESADOS

Perfil: Uao Egresados DRE

Twitter: UAOEGRESADOS



[Join My Mailing List](#)

**Fuente:** CONSTANT CONTACT, Cuenta de Administrador. Mensaje oferta laboral [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:

<https://ui.constantcontact.com/rnavmap/emcf/email/create?copyUid=1109132804865>

## Anexo G. Costo de Constant Contact

My Account : Pay for Products

Exit

### Select Products

Primary Products: Subscription			
<input checked="" type="checkbox"/>	Email Marketing ⓘ	Contact Level: 10001 - 25000 Contacts ▼	\$150.00
<input type="checkbox"/>	Event Marketing ⓘ	Event Level: 0 - 1 Published Events ▼	\$20.00
<input type="checkbox"/>	Social Campaigns ⓘ	Fan Level: 0 - 100 Fans FREE ▼	\$0.00
<input type="checkbox"/>	Survey ⓘ	Save on Survey when you purchase Email or Event Marketing	\$15.00

**Fuente:** CONSTANT CONTACT, Cuenta de Administrador. Costo de Constant Contact [en línea]. Santiago de Cali: Universidad Autónoma de Occidente, 2012 [consultado 18 de Mayo de 2012]. Disponible en internet:

<https://myaccount.constantcontact.com/rnavmap/evaluate.rnav/pid&cDn6a6M2y wQvZanwXuN392?pageName=ecampaign.purchase&activepage=account.choo se.service&addProductId=1>

## Anexo H. Formato de presentación proyecto Call Center del DRE

 Universidad <b>AUTÓNOMA</b> de Occidente	OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	FORMATO PE2015- PRESENTACIÓN PROYECTOS DE DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA 2015
---	---	---

### I. Identificación de Proyecto

<b>1. Fecha presentación</b>	Día	Mes	Año	
	13	02	12	

### 2. Dependencia que presenta el proyecto

Dependencia
Departamento de Relaciones con Egresados – DRE.

### 3. Nombre del proyecto

Establezca el nombre del proyecto considerando que este debe estar conformado por tres elementos:

- ✓ Acción
- ✓ Objeto del proceso
- ✓ Unidad beneficiaria del proyecto

(Ej.: Implementación de un plan de acción para fortalecer la retención del programa de Ingeniería Industrial **Acción:** Implementación. – **Objeto:** para fortalecer la retención. – **Unidad beneficiaria:** Programa de Ingeniería Industrial)

#### Nombre

Implementación de un espacio para fortalecer la comunicación constante con los egresados por medio de la creación de un Call Center manejado directamente por el DRE, para el beneficio del mismo DRE y la comunidad interna y la externa.

### 4. Relación del Proyecto con el Plan Estratégico Universidad Autónoma 2015

<b>Objetivo institucional</b>	1. Sistema Universitario
<b>Estrategia</b>	1.2. Fortalecer los procesos Institucionales con el uso intensivo de Tics.
<b>Programa</b>	1.2.1. Incorporación efectiva de las tecnologías de información y comunicación a todos los procesos institucionales.
<b>Acción</b>	1.2.1.4. Fortalecer el uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos de apoyo institucionales.

### 5. Responsable del proyecto

Quien se designa como responsable de la ejecución del proyecto en caso de ser aprobado.

Nombre	Cargo	Extensión	Dirección electrónica
Margarita María Echeverri Escobar	Jefe Dpto. Relaciones con Egresados	11211	<a href="mailto:mmecheverri@uaq.edu.co">mmecheverri@uaq.edu.co</a>

## II. Descripción del Proyecto

### 6. Definición del Problema o Necesidad

Para la definición del problema tenga en cuenta lo siguiente:

- ✓ Diagnóstico de la situación actual
- ✓ Identificación del problema o necesidad, sin proponer una solución en particular
- ✓ Estimación de la población afectada.

**Diagnóstico de la situación actual:** Actualmente el DRE, no dispone de un espacio propio para la aplicación de las múltiples campañas de actualización de base de datos a través de telemarketing.

**Identificación del problema:** El actual Call Center, es manejado bajo la dirección exclusiva del departamento de Mercadeo, lo cual nos significa depender de los cupos disponibles, limitación de equipos y su programación, lo que conlleva a perder agilidad en la consecución de datos y actualización de los mismos.

**Estimación de la población afectada:** Cliente interno (Directores de 17 programas académicos, Educación Continua, Dpto. de Mercadeo, ORI, Rectoría y toda área que requiera apoyo en la divulgación de información institucional). Y Cliente Externo: Sector empresarial (162 empresas activas interactuando permanentemente con el DRE) y a diciembre 31 de 2011, **18.176 egresados.**

## 7. Objetivo General y Específicos

Los objetivos deben mostrar una relación clara y consistente con la descripción del problema.

Objetivo General: Implementar un Call Center manejado directamente por el DRE.

Objetivos Específicos:

- Incrementar la productividad del DRE maximizando el recurso del telemercadeo.
- Agilizar los servicios del DRE, para la satisfacción del cliente interno y externo, logrando datos certeros respecto a confirmaciones e información de impacto laboral y social.
- Comunicar oportunamente la información institucional para fortalecer el sentido de pertenencia con la UAO.

## 8. Descripción de la propuesta presentada

Explicar en qué consiste el proyecto, su alcance, la metodología etc.

El propósito de la implementación de un Call Center a cargo del DRE, a través del telemercadeo, está enfocado a agilizar los resultados de las múltiples campañas de **actualización** de datos, las campañas de **divulgación** de información, la **confirmación** de asistencias a actividades académicas y el **fortalecimiento** de la comunicación constante con los egresados. Igualmente éste alcance, aporta al **sentido de pertenencia** del egresado por su universidad.

La metodología a seguir, es que al disponer de un propio espacio ( lugar actual 'Sala reuniones' contigua a la oficina Jefatura del DRE), con equipos para el mismo, bajo cronogramas establecidos se ejecutarán las diversas campañas en tiempos menores y lograr de esta manera indicadores e índices que arrojen información que contribuya a mejorar y crear planes de acción.

## 9. Productos y Metas

- Gracias a la implementación de un Call Center para el DRE, se incrementará la productividad, maximizando el recurso del telemercadeo, agilizaremos los servicios del DRE, para la satisfacción del cliente interno y externo, logrando datos certeros respecto a confirmaciones e información de impacto laboral y social. Y se comunicará oportunamente la información institucional para fortalecer el sentido de pertenencia con la UAO.

## 10. Cronograma de Actividades: anexe una tabla con las siguientes columnas: Nombre de la actividad, Responsable, fecha de inicio, fecha de culminación.

**OBSERVACIÓN:** En razón de estar creando un 'Proyecto-solicitud, de productos', dependemos de la debida autorización de lo solicitado para comenzar a utilizarlo. Por ésta razón nuestros dos proyectos, no contienen cronograma.

A. Duración del Proyecto (en meses)	1	B. Fecha propuesta de iniciación (DD/MM/AA)	13	02	12
-------------------------------------	---	---	----	----	----

## 11. Presupuesto del proyecto

Item	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Valor dinero en efectivo	Valor dinero en especie
Computadores (Vostro 460, Windows s@7 Professional Original de 64-Bit – español )	pesos	4	\$2.782.835	\$11'131.340	\$11'131340	
Diadema logitech USB Headset H390.	pesos	4	\$90.000	\$ 360.000	\$ 360.000	
Silla Fija Novaiso	pesos	4	\$ 39.790	\$ 155.160	\$ 155.160	
*Modulares y espacio						

*\*Pendientes por cotización de parte de la Arquitecta de la UAO.*

**12. Flujo de fondos del proyecto (tomar como referencia valor dinero en efectivo)-**

Categoría	Valor total	2012	2013	2014	2015
		Computadores	\$11'131.340	\$11'131.340	
Diadema logitech	\$ 360.000	\$ 360.000			
Silla Fija Novaiso	\$ 155.160	\$ 155.160			
<b>Total</b>	\$11'646.500	\$11'646.500			

\_\_\_\_\_  
Firma Jefe de la Dependencia

\_\_\_\_\_  
Firma Decano (si se requiere)

\_\_\_\_\_  
Firma del Rector o del Vicerrector

**Fuente:** DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Formato PE2015 Presentación Proyecto Call Center DRE. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

**Anexo I. Formato de presentación proyecto renovación equipos de cómputo del DRE**

 Universidad <b>AUTÓNOMA</b> de Occidente	OFICINA DE PLANEACIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL	FORMATO PE2015- PRESENTACIÓN PROYECTOS DE DESARROLLO PLAN ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD AUTÓNOMA 2015
---	---	---

**I. Identificación de Proyecto**

1. Fecha presentación	Día	Mes	Año
	31	01	12

**2. Dependencia que presenta el proyecto**

<b>Dependencia</b>
Departamento de Relaciones con Egresados – DRE.



### 3. Nombre del proyecto

Establezca el nombre del proyecto considerando que este debe estar conformado por tres elementos:

- ✓ Acción
- ✓ Objeto del proceso
- ✓ Unidad beneficiaria del proyecto

(Ej.: Implementación de un plan de acción para fortalecer la retención del programa de Ingeniería Industrial **Acción:** Implementación. – **Objeto:** para fortalecer la retención. – **Unidad beneficiaria:** Programa de Ingeniería Industrial)

#### Nombre

Actualización de los equipos de cómputo del Departamento de Relaciones con Egresados para agilizar la gestión interna, el registro y los servicios prestados a Egresados de la Institución.

### 4. Relación del Proyecto con el Plan Estratégico Universidad Autónoma 2015

<b>Objetivo institucional</b>	1. Sistema Universitario
<b>Estrategia</b>	1.2. Fortalecer los procesos Institucionales con el uso intensivo de Tics.
<b>Programa</b>	1.2.1. Incorporación efectiva de las tecnologías de información y comunicación a todos los procesos institucionales.
<b>Acción</b>	1.2.1.4. Fortalecer el uso de las tecnologías de información y comunicación en los procesos de apoyo institucionales.

### 5. Responsable del proyecto

Quien se designa como responsable de la ejecución del proyecto en caso de ser aprobado.

Nombre	Cargo	Extensión	Dirección electrónica
Margarita María Echeverri Escobar	Jefe Dpto Relaciones con Egresados	11211	<a href="mailto:mmecheverri@uaq.edu.co">mmecheverri@uaq.edu.co</a>

## II. Descripción del Proyecto

### 6. Definición del Problema o Necesidad

Para la definición del problema tenga en cuenta lo siguiente:

- ✓ Diagnóstico de la situación actual
- ✓ Identificación del problema o necesidad, sin proponer una solución en particular
- ✓ Estimación de la población afectada.

**Diagnóstico de la situación actual:** Los equipos, no cumplen con los requerimientos mínimos de conectividad en el campus, por lo cual no es posible mejorar su rendimiento.

**Identificación del problema:** El sistema operativo actual, existe aproximadamente hace 7 años trabajando a través del office 2003. El alto volumen de información contenida en los archivos electrónicos (Group Mail, Iceberg, comunicaciones 2.0 y office entre otros) Hace que las características físicas de éstos y los requerimientos mínimos de instalación para el paquete Office 2010, no sea posible realizarlas en el actual, dado que se afectaría mucho más el rendimiento de los equipos.

**Estimación de la población afectada:** Cliente interno ( Directores de 17 programas académicos, Educación Continua, Dpto de Mercadeo. ORI, Rectoría y toda área que requiera apoyo en la divulgación de información institucional). Y Cliente Externo: Sector empresarial (162 empresas activas interactuando permanentemente con el DRE ) y a diciembre 31 de 2011, 18.176 egresados.

## 7. Objetivos General y Específicos

Los objetivos deben mostrar una relación clara y consistente con la descripción del problema.

Objetivo General: Actualizar el sistema operativo del DRE.

Objetivos Específicos:

- Incrementar la productividad del DRE.
- Agilizar los servicios del DRE, para la satisfacción del cliente interno y externo.
- Comunicar oportunamente la información institucional para fortalecer el sentido de pertenencia con la UAO.

## 8. Descripción de la propuesta presentada

Explicar en qué consiste el proyecto, su alcance, la metodología etc.

El propósito de la renovación del sistema operativo del DRE, está enfocado a desarrollar de manera efectiva los planes de acción de mejora continua, que están enmarcados bajo los dos grandes procesos y respectivos procedimientos que conforman la gestión del DRE \*(Interacción con Egresados' y 'Gestión de Actividades Académicas' [www.uao.edu.co/portaladm](http://www.uao.edu.co/portaladm) ). Con éste desarrollo, el DRE, se beneficiará en la agilización del registro y búsqueda de datos y consecución de los mismos y sobre todo beneficiará a la población de egresados que a la fecha del cierre diciembre 2011 sumó **18.176** . Y así estar permanentemente alineados con la Misión de la Universidad y sus objetivos estratégicos. A través de la implementación de todas y cada una de las actividades que se ejecutan durante el año.

## 9. Productos y Metas

Gracias a la renovación de equipos, lograremos Incrementar la productividad del DRE, agilizaremos los servicios del DRE, para la satisfacción del cliente interno y externo y comunicaremos oportunamente la información institucional para fortalecer el sentido de pertenencia con la UAO.

## 10. Cronograma de Actividades: anexe una tabla con las siguientes columnas: Nombre de la actividad, Responsable, fecha de inicio, fecha de culminación.

Falta la tabla

A. Duración del Proyecto (en meses)	1	B. Fecha propuesta de iniciación (DD/MM/AA)	31	01	12
-------------------------------------	---	---	----	----	----

## 11. Presupuesto del proyecto

Item	Unidad de medida	Cantidad	Valor Unitario	Valor total	Valor dinero en efectivo	Valor dinero en especie
Computadores (Vostro 460, Window s@7 Professional Original de 64-Bit – español )	pesos	4	\$2.782.835	\$11'131.340	\$11'131340	

## 12. Flujo de fondos del proyecto (tomar como referencia valor dinero en efectivo)-

Categoría	Valor total	2012	2013	2014	2015
Computadores	\$11'131.340	\$11'131.340			
<b>Total</b>	\$11'131.340				

---

Firma Jefe de la Dependencia

---

Firma Decano (si se requiere)

---

Firma del Rector o del Vicerrector

**Fuente:** DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Formato PE2015 Presentación Proyecto Renovación Equipos Computo DRE. Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.

### Anexo J. Informe técnico de equipo



DST-3.2.3-634

Santiago de Cali, Noviembre 23 de 2011

PARA: Margarita María Echeverri Escobar  
Jefe de Relaciones con Egresados

DE: Mario Wilson Castro  
Jefe Departamento de Soporte Técnico

ASUNTO: **Informe Técnico de Equipo**

Por medio de la presente me permito informarle que según informe técnico realizado al equipo con código de barra N. 29443 se detectó que es un equipo con una configuración deficiente y lento en la ejecución de los procesos y se considera que ya ha cumplido su vida útil.

Adjunto Informe Técnico

Atentamente

  
MARIO WILSON CASTRO

 Universidad Autónoma de Occidente  
24 NOV. 2011  
DPTO. DE RELACIONES CON EGRESADOS  
Recibido  Hora 2:09



Santiago de Cali, Wednesday, November 23, 2011

**INFORMACION GENERAL**



Equipo Desktop	Ubicación ANPI	Usuario mmecheverri	Marca IBM	Modelo 8306URS	Serial KCR9KXN	Procesador Intel Pentium 4	Velocidad 2.4
Sistema Operativo WXP	Disco Duro 120	RAM 2	Serial Monitor VR05854	CB Equipo 29443	CB Monitor 29444	CB Teclado 29445	

**INFORME TECNICO**

Fecha 11/23/2011 10:54:00 AM No Informe 5817

Dependencia No aplica Caso 60717

Problema

Informe técnico de estado de la maquina

Diagnostico

Equipo IBM modelo 8306 con fecha de Compra 04/08/03 el cual pertenece a Dr. Margarita Maria Echeverri Escobar Jefe de oficina relaciones con egresados Es un equipo con una configuración deficiente y lento en la ejecución de procesos. Se considera que han cumplido su vida útil y tecnológicamente es obsoleto. Su monitor es CRT de 17" el cual por su tecnología ya no es útil y por el uso tiene imagen borrosa.

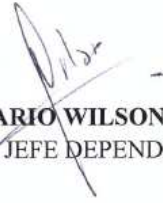
Posible Causa

Obsolescencia tecnológica

Referencia



**JNARBELAEZ**  
TECNICO RESPONSABLE



**MARIO WILSON CASTRO**  
JEFE DEPENDENCIA

**Fuente:** DEPARTAMENTO DE RELACIONES CON EGRESADOS  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE. Informe técnico de equipo.  
Santiago de Cali, 2012. 1 archivo de computador.