

**ESTUDIO PARA MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA  
COMUNICACIÓN INFORMATIVA CORRESPONDIENTE A LA VICERRECTORÍA  
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**CAROLINA HERRERA BENITEZ**

**MARIA ALEJANDRA VELÁSQUEZ ZAPATA**

**DIRECTOR**

**MARIA PATRICIA LOPEZ GOMEZ**

**Administradora de Mercadeo**

**Magister Sistemas Integrados de Gestión de Calidad**

**FACULTAD DE TECNOLOGÍA**

**Pereira. Mayo de 2015**

**ESTUDIO PARA MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA  
COMUNICACIÓN INFORMATIVA CORRESPONDIENTE A LA VICERRECTORÍA  
DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y BIENESTAR UNIVERSITARIO DE LA  
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**CAROLINA HERRERA BENITEZ**

**MARIA ALEJANDRA VELÁSQUEZ ZAPATA**

**TRABAJO DE GRADO**

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE TECNÓLOGO INDUSTRIAL**

**DIRECTOR**

**MARIA PATRICIA LOPEZ GOMEZ**

**Administradora de Mercadeo**

**Magister Sistemas Integrados de Gestión de Calidad**

**FACULTAD DE TECNOLOGÍA**

**Pereira. Mayo de 2015**

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>8</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>9</b>
<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>12</b>
1.1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA.....	13
1.1.2 SITUACIÓN PROBLEMA.....	15
1.1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS.....	17
1.1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DEFINIDO.....	18
1.1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	18
1.1.6 HIPÓTESIS O SUPUESTOS.....	18
1.1.7 HIPÓTESIS DEFINIDA.....	19
1.1.8 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.....	19
1.1.9 JUSTIFICACIÓN.....	20
1.1.10 BENEFICIOS A OBTENER.....	21
1.1.11 LIMITACIONES PREVISIBLES.....	23
<b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>	<b>24</b>
<b>2.1 MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1.1 PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.....	26
2.1.2 ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS, POR PROCESOS Y POR COMPETENCIAS.....	29
2.1.3 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO POR RESULTADOS.....	30
2.1.4 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO POR PROCESOS:.....	31
2.1.5 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO POR COMPETENCIAS.....	32
2.1.6 PROCESO DE ORGANIZACIÓN.....	33
2.1.7 DETERMINACIÓN DE UNA ESTRUCTURA.....	35
2.1.8 TEORÍA CLÁSICA.....	38
2.1.9 TEORÍA NEOCLÁSICA.....	38

2.1.10	ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD .....	48
2.2	MARCO CONCEPTUAL.....	55
2.3	MARCO NORMATIVO.....	62
2.4	MARCO FILOSÓFICO .....	67
2.5	MARCO SITUACIONAL .....	68
2.5.1	RESEÑA HISTÓRICA.....	68
2.5.2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VIGENTE .....	74
2.5.3	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE .....	80
3.	EL DISEÑO METODOLÓGICO.....	83
3.1	POBLACIÓN O UNIVERSO.....	83
3.2	MUESTRA.....	84
3.3	TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIO.....	84
3.4	DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO.....	84
3.5	VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO .....	85
3.6	METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL ESTUDIO .....	85
3.7	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	90
3.8	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	91
3.9	PRODUCTOS A GENERAR. ....	91
3.10	CRONOGRAMA DEL ESTUDIO.....	93
3.11	PRESUPUESTO.....	98
4.	MEJORAMIENTO DEL PROCESO ASIGNADO .....	99
4.1	DESCRIPCIÓN INICIAL DEL PROCESO.....	99
4.2	DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL ESTUDIO ....	108
4.3	CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO.....	110
4.4	REDISEÑO PROPUESTO PARA EL PROCESO .....	111
4.4.1	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS NUEVOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS: .....	112
4.4.2	FLUJOGRAMAS ACTUALIZADOS .....	116
4.4.3	MATRIZ DE DESAGREGACIÓN DE ACTIVIDADES .....	124

4.5	DIAGNÓSTICO OBTENIDO SOBRE COMPORTAMIENTO DEL PROCESO.....	149
4.6	PROPUESTA GENERAL DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO SEGÚN DIAGNÓSTICO OBTENIDO.....	183
5.	INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO .....	187
5.1	METODOLOGÍA EMPLEADA .....	188
5.2	INDICADORES PROPUESTOS.....	189
	TABLA 10.INDICADOR: ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO.....	191
5.3	RECOMENDACIONES FINALES PARA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES.....	192
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	193
6.1	CONCLUSIONES.....	193
6.2	RECOMENDACIONES.....	195
7.	BIBLIOGRAFIA.....	196
	ANEXOS.....	199

## 1. INTRODUCCIÓN

Dado los cambios del entorno actual caracterizados por procesos como la globalización, los avances científicos y tecnológicos, el desarrollo de la comunicación, el nivel de demanda de productos de alta calidad, entre otros, dentro de los cuales se encuentra inmersa la Universidad Tecnológica de Pereira, se hace necesario que la comunicación se convierta en un tema imprescindible para alcanzar las metas trazadas, transformando sus fortalezas y oportunidades en ventajas competitivas que le permitan un posicionamiento y reconocimiento en la sociedad y a su vez alcanzar el éxito.

Es importante resaltar que estas alternativas de competitividad proyectadas contribuyen al fortalecimiento de los indicadores de eficacia y eficiencia: costos, tiempo, calidad y satisfacción; así mismo, a la adaptación de las transformaciones, como factor determinante para la proyección de la institución.

Un proceso continuo de mejoramiento y de innovación para contribuir a su desarrollo y generar impactos positivos en ella, es El Sistema Institucional de Comunicación, que no solo ayuda a resolver la problemática existente, sino que le permite utilizar las técnicas para mejorar la productividad y de esta manera generar en ella cambios positivos y una mayor posibilidad de respuesta frente a un entorno cambiante, partiendo de un modelo de comunicación pública conformado por cuatro componentes: Corporativo, Organizacional, Informativo y Movilizador, que de forma integral, gestiona la receptividad institucional. Este sistema resultante propuesto permite alinear el plan de desarrollo institucional, el plan estratégico de comunicaciones y la propuesta de estructura organizacional, teniendo como ejes conductores la política, los principios, los lineamientos y elementos que lo conforman.

El sistema anteriormente mencionado partió de un proceso de construcción colectiva que convocó e integró al equipo de comunicaciones, quienes partiendo del análisis de resultados de estudios anteriores y del conocimiento contextual, procedieron a formular la propuesta teniendo en cuenta los siguientes modelos administrativos:

- Modelo de comunicación pública
- Administración por resultados
- Circulo Deming de la Calidad
- Matriz de Marco Lógico

Como agradecimiento a la Universidad Tecnológica de Pereira por el aporte al desarrollo personal y profesional, con el conocimiento brindado a lo largo de la formación profesional y conscientes de que una Institución de Educación Superior tan importante, no puede quedarse atrás en los avances y cambios del entorno, especialmente cuando contribuyen a mejorar la transparencia y eficiencia en la gestión institucional, se procede a realizar el presente trabajo de grado, enfocado en la Comunicación Pública, Componente Comunicación Informativa, que hace parte del Sistema Institucional de Comunicación.

## RESUMEN

El Sistema Institucional de Comunicación ad portas de implementarse para la Universidad Tecnológica de Pereira, consta de un diagnóstico previo basado en el estudio realizado por el Experto en Comunicación Pública, Juan Camilo Jaramillo López, en el año 2010; una Política de Comunicación, aprobada por el Honorable Consejo Superior, unos principios, lineamientos, objetivos, un proyecto de plan estratégico, el cual está pendiente para aprobación y una estructura organizacional, también aprobada por el máximo órgano de la Universidad.

Para el diseño del Sistema se contó con la colaboración del equipo multidisciplinar de la Unidad de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional, quienes basados en sus conocimientos y experiencias aportaron al desarrollo de los procesos, procedimientos y actividades en cada uno de los ejes estratégicos de la Comunicación Pública, como son la comunicación organizacional, corporativa, informativa y movilizadora, bajo la dirección y coordinación del Ingeniero William Ospina Garcés, Asesor Externo de la Vicerrectoría Administrativa.

A partir de este momento se acordó con el equipo de trabajo de la Unidad de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional conocer el inventario de los procesos, procedimientos y actividades que el personal desarrolla, para poder detectar conjuntamente las necesidades de mejoras en el componente informativo como eje estratégico del Sistema Institucional de Comunicación a implementar.

## **ABSTRACT**

The Institutional Communication System is on the verge of being implemented for the Technological University of Pereira and has a previous diagnosis based on the study by the Expert in Public Communication, Juan Camilo Jaramillo Lopez, in 2010: a communication policy adopted by the Honorable Council, principles, guidelines, objectives, a draft strategic plan, which is pending approval and organizational structure, also approved by the maximum organ of the University.

For the system design was counted with the collaboration of multidisciplinary team management unit communication and institutional promotion, who, based on their knowledge and experience contributed to the development of processes, procedures and activities in each of the strategic axes of public communication, such as organizational, corporate, communication and mobilizing information, under the direction and coordination of Engineer William Ospina Garces, External Adviser of the Administrative Vice Presidency.

From the moment it was agreed with the team of Unit Communication Management and Institutional Promotion know the inventory of processes, procedures and activities that the staff develops, to jointly identify needs improvement in component information as a strategic axis of Institutional Communication System implemented.

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

---

**Firma del Presidente del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

## **AGRADECIMIENTOS**

Son muchas las personas a quienes debemos agradecer por este gran logro que hoy emprendemos, mediante su apoyo incondicional a lo largo de la carrera y especialmente en este trabajo de grado.

A Dios por permitirnos iniciar una nueva etapa de la vida y brindarnos tanto amor para terminar lo que con alegría un día comenzamos; por darnos la fuerza y sabiduría en cada momento transcurrido para hacer este sueño realidad.

A nuestras familias por la ayuda y apoyo fundamental en el desarrollo de este trabajo y durante nuestras vidas, por darnos todo lo que siempre hemos necesitado y por enseñarnos los valores esenciales para relacionarnos con la sociedad.

A todos los docentes de la Escuela de Tecnología Industrial por los conocimientos brindados durante el transcurso de la carrera, gracias a ellos hoy podemos desarrollar este proyecto.

De otro lado, al Ingeniero William Ospina, Manuel Fernando Domínguez y Amparo Zuluaga por su entrega y disposición total para la culminación exitosa del trabajo de grado y finalmente a todo el personal de Gestión de la Comunicación Informativa por la contribución en la elaboración de dicho trabajo.

## 1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El presente Capítulo se encuentra conformado por los siguientes elementos:

- Antecedentes de la idea
- Situación problema
- Problemas identificados
- Problema de investigación definido
- Pregunta de investigación
- Hipótesis o supuestos
- Hipótesis definida
- Objetivos del trabajo de investigación
- Justificación
- Beneficios a obtener
- Limitaciones previsibles

A continuación se desarrollan cada uno de ellos:

### 1.1.1 ANTECEDENTES DE LA IDEA

Actualmente la Universidad Tecnológica de Pereira viene trabajando en mejores prácticas tendientes a elevar niveles de competitividad, productividad, innovación y flexibilización como apoyo administrativo para el cumplimiento de sus funciones esenciales de docencia, investigación y extensión.

Desde el mes de marzo del año 2009 se viene adelantando por etapas, un estudio integral, orientado a obtener entre otros, una reforma de su estructura organizacional actual, con base en los lineamientos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional, vigente hasta el año 2019, Plan dentro del cual se encuentra enmarcado el presente estudio.

Partiendo de las reflexiones teóricas de carácter informativo, consignadas en el Marco Teórico, se definió la metodología a emplear para elaborar la propuesta de reestructura orientada a procesos y resultados, que permitió la descripción del trabajo desarrollado en cada una de las dependencias, efectuar los análisis correspondientes al funcionamiento actual de la Institución en términos administrativos así como el direccionamiento estratégico vigente, con el fin de obtener finalmente el modelo de estructura organizacional propuesto y aprobado en el mes de julio del año 2014 por el Honorable Consejo Superior (Acuerdo 14).

A partir de este momento la Institución entró en la etapa denominada **mejoramiento de procesos**, que consiste en analizar técnicamente bajo la óptica de la ingeniería del trabajo todos y cada uno de los procesos que soportan las dependencias de primer y segundo nivel establecidas en la estructura, con el fin de mejorarlos en términos de efectividad institucional y obtención de resultados satisfactorios para los destinatarios o usuarios, de cada uno de ellos.

Con este propósito la Vicerrectoría Administrativa y Financiera, líder del proyecto a nivel institucional invitó formalmente a la Facultad de Ingeniería Industrial y por su intermedio al Grupo de Investigación Desarrollo Humano y Organizacional y a la Escuela de Tecnología Industrial de la Facultad de Tecnología, para vincularse en esta etapa, mediante la realización de trabajos de grado como experiencia piloto para modernizar su funcionamiento y quehacer habitual.

Como fruto de esta invitación se llevó a cabo la convocatoria para estudiantes interesados en participar de la experiencia, resultado de la cual se contó con la participación de veintiocho (28) estudiantes, quienes después de un proceso de capacitación en el tema y requerimientos específicos, fueron formalmente vinculados, asignando a cada subgrupo (conformado por dos estudiantes y el respectivo Director propuesto) un tema específico relacionado, con los catorce procesos predefinidos por la Universidad como prueba piloto.

De esta manera nace el presente Estudio, relacionado con el tema mejoramiento del proceso de Gestión de la Comunicación Informativa adscrito a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario de la Universidad Tecnológica de Pereira.

### **1.1.2 SITUACIÓN PROBLEMA**

La Universidad Tecnológica de Pereira ha sido cuna para la formación del talento regional; le ha entregado casi 27.000 graduados al país en distintas disciplinas del conocimiento. Fue la primera Institución de Educación Superior existente en Pereira y además pionera de la formación tecnológica en Colombia. Hoy en día es la más importante de todo el eje cafetero; en número de estudiantes, en investigación y la primera en recibir la acreditación por parte del Ministerio de Educación Nacional en la región; máxima preseña del sistema de calidad de la educación superior en Colombia. Tiene una infraestructura física moderna, alojada en un campus universitario reconocido como uno de los cinco campus sostenibles del país, de acuerdo al ranking internacional Green Metric, efectuado por la Universidad de Indonesia.

Su Plan de Desarrollo 2009 – 2019 está fundamentado en siete ambiciosos objetivos estratégicos en los cuales están determinadas las apuestas futuras que orientarán el quehacer institucional, a través de acciones encaminadas a generar impactos no sólo a nivel institucional sino también regional, que compromete actores de la sociedad y de la academia. También se encuentra certificada en sus diferentes procesos administrativos con las normas ISO 9001:2008 y NTC GP: 1000:2009.

Así mismo, avances tan significativos como el aumento en la cobertura; la reacreditación institucional de alta calidad por ocho años; la evolución de los grupos y semilleros de investigación y la generación de nuevas ofertas en programas de pregrado y postgrado, la han hecho merecedora del reconocimiento, liderazgo y posicionamiento en el entorno actual.

Es por ello que se hace necesaria la implementación de un Sistema Institucional de Comunicación para desarrollar relaciones congruentes en un escenario cambiante y dinámico como el actual.

El Sistema Institucional de Comunicación le permitirá al Alma Máter tener una política, procedimientos y controles claros, definición de roles y responsabilidades para dirigir y conllevar a que la promoción y la publicidad de aspectos importantes, resaltables y de valor para toda la comunidad, reciban el reconocimiento que se merece.

Con relación al funcionamiento y desarrollo actual del proceso asignado, se identificaron las siguientes situaciones iniciales, con base en el trabajo de campo realizado:

En la investigación para la obtención de datos sobre la Gestión de la Comunicación Informativa se recolectaron diferentes puntos de vista, en el cual administrativos y directivos manifiestan propiedad hacia la información que manejan dentro del mismo, además de presentar claramente los procedimientos identificando un paso a paso de lo que se hace diariamente en el entorno; claro que los funcionarios resaltan que aun así sigue siendo un proceso desorganizado ya que cada uno debe articular otras funciones que no están asignadas dentro de su cargo, presentando caos en las mismas generando reprocesos.

Conjuntamente se elaboró una investigación acerca de lo que piensan algunos estudiantes sobre el tema en mención; y a partir de esto se evidenció total desconocimiento, pues no se lleva a cabo una buena circulación de la información y por ende se debe manejar una forma más estructurada en la comunicación que se brinda a la comunidad estudiantil, logrando así su reconocimiento para presentar lo que realmente se desea transmitir.

De otro lado se refleja el aspecto positivo que percibe el personal administrativo hacia el proyecto de mejoramiento de procesos de la Universidad, ya que para estos resulta ser un nuevo modelo que estará enfocado en el proceso de comunicación pública y al hacer una proyección en el futuro dará una mirada más

amplia y completa, generando posicionamiento para forjarla como una institución más competente nacional e internacionalmente.

Al optimizar todo el proceso el clima organizacional mejorará y el trabajo en equipo facilitará que la información se difunda con mayor fluidez, se poseerá una mejor distribución en las tareas asignadas, ya que se apunta a un enfoque completamente definido para que los procedimientos que se están ejecutando conserven un orden y se llegue a un logro planteado inicialmente.

### **1.1.3 PROBLEMAS IDENTIFICADOS**

En relación con la situación identificada en el paso anterior, se pueden establecer como posibles problemas causa de este panorama, los siguientes:

- El crecimiento no planificado de la Institución debido a la dinámica cambiante del entorno y las demandas en aumento, que implica asumir retos y compromisos, adicionales a los existentes.
- El enfoque empleado para el trabajo organizacional, soportado hasta la fecha en dependencias y cargos, no en procesos y resultados, lo que conlleva a pensar más en los medios que en los fines.
- El afán del día a día por atender lo urgente e inmediato, dejando en segundo término el análisis de lo importante.
- La ausencia hasta la fecha, de estudios técnicos orientados al mejoramiento de procesos, con la óptica de ingeniería del trabajo.
- La carencia de un sistema integral de medición de gestión soportado en indicadores, que permita trabajar en función de un mejoramiento continuo.

- La cultura organizacional imperante en usuarios y destinatarios, soportada en el inmediatez y la ausencia de planeación para solicitar servicios o acceder a procedimientos establecidos.
- La necesidad de fortalecer competencias específicas en servidores públicos de la Institución.

#### **1.1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DEFINIDO**

La ausencia hasta la fecha, de estudios técnicos orientados al mejoramiento del proceso, con la óptica de ingeniería del trabajo.

#### **1.1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál debe ser la propuesta de mejoramiento para el proceso de Gestión de la Comunicación Informativa adscrito a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario en términos de efectividad organizacional e incremento del nivel de satisfacción del usuario?

#### **1.1.6 HIPÓTESIS O SUPUESTOS**

Para el mejoramiento del proceso de Gestión de la Comunicación Informativa adscrito a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario se requiere:

- Llevar a cabo un estudio técnico con la óptica de ingeniería del trabajo.

- Establecer un sistema integral de medición de gestión soportado en indicadores.
- Medir periódicamente los niveles de satisfacción del usuario y establecer planes acordes de mejoramiento.

### **1.1.7 HIPÓTESIS DEFINIDA**

Para el mejoramiento del proceso de Gestión de la Comunicación Informativa adscrito a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario, se requiere llevar a cabo un estudio técnico con la óptica de ingeniería del trabajo.

### **1.1.8 OBJETIVOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN**

En concordancia con el problema de investigación y la hipótesis definida, son objetivos del presente Estudio:

#### **OBJETIVO GENERAL**

Presentar una propuesta de mejoramiento del proceso de Gestión de la Comunicación Informativa adscrito a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario de la Universidad Tecnológica de Pereira, con base en un estudio técnico de ingeniería del trabajo.

#### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Modelar el proceso integral con base en los procedimientos que lo conforman e identificar puntos requeridos para análisis.

2. Elaborar y validar el diagnóstico del proceso, soportado en la respectiva Matriz de Análisis, definida en la metodología propuesta para realizar el estudio técnico.
3. Elaborar y validar la propuesta de mejoramiento del proceso, con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico.
4. Proponer indicadores básicos de medición, acompañados de fuentes y registros de información.

### **1.1.9 JUSTIFICACIÓN**

Para la Universidad Tecnológica de Pereira el estudio reviste especial importancia, máxime en estos momentos en que acaba de ser aprobada la nueva estructura organizacional con enfoque a procesos, la cual requiere poner de inmediato en funcionamiento el nuevo esquema de trabajo, soportado en criterios de calidad del servicio, resultados satisfactorios para los usuarios o destinatarios, efectividad de procesos y fortalecimiento del sistema de mejoramiento continuo, liderado por Gestión de la Calidad.

Con los resultados finales esperados de cada propuesta de mejoramiento de procesos y su respectiva implementación, se obtendrán cuatro subproductos derivados, que de forma complementaria, permitirán a la Institución mantener su dinámica de crecimiento y atención a los retos asumidos actualmente. Ellos son:

- a. La actualización permanente de la estructura organizacional, que por principio tiene carácter flexible, permitiéndole autoajustarse a nuevas necesidades de crecimiento o funcionamiento, según análisis de procesos y procedimientos que los conforman.

- b. El poder medir cargas de trabajo, según las actividades resultantes de los procesos y procedimientos mejorados, y con ello identificar los cargos requeridos realmente en todas y cada una de las dependencias establecidas en la estructura, así como los correspondientes perfiles.
- c. La identificación de necesidades de diseño e implementación de aplicativos que permitan la automatización de actividades en procedimientos donde se maneje alto volumen de información, de manera repetitiva.
- d. El establecer un sistema integral de medición de gestión, soportado en indicadores, que posibilite hacer seguimiento a su comportamiento y efectividad, tomando las medidas correctivas pertinentes.

#### **1.1.10 BENEFICIOS A OBTENER**

Con los resultados del Estudio, se pueden obtener los siguientes beneficios:

➤ **Científicos:**

Aumento de la literatura especializada relacionada con el tema, generación de producción intelectual relacionada y fortalecimiento de comunidad científica. (Ensayos, artículos en revistas indexadas, trabajos de investigación).

➤ **Tecnológicos:**

Diseño y puesta en marcha de modelos de ingeniería para mejoramiento de procesos, lo que a su vez contribuye al fortalecimiento de la práctica de la innovación, a nivel institucional.

Desarrollo de aplicativos especializados relacionados con la automatización de procesos, procedimientos o actividades laborales.

➤ **Económicos:**

Reducción de costos, al desarrollarse mejores prácticas laborales, al interior de la Universidad.

Mejor utilización de recursos asignados a las diferentes dependencias.

➤ **Administrativos:**

Fortalecimiento de los criterios de unidad de dirección.

Mejoramiento integral del proceso administrativo en cada una de las dependencias en sus etapas de planeación, organización, dirección y control.

Mayor y mejor articulación de dependencias y los cargos que las conforman, manteniendo los procesos, como ejes unificadores de actividades.

➤ **Sociales:**

Posicionamiento de la imagen corporativa institucional y por ende de mayor reconocimiento social, por la calidad y efectividad de los servicios prestados.

Contribución positiva al fortalecimiento del capital social.

➤ **Humanos:**

Mejoramiento de las relaciones interpersonales y los procesos comunicacionales.

Mejoramiento de los niveles de motivación, sentido de identidad y pertenecía por parte de los diferentes colaboradores, al asumir mejores prácticas laborales.

Promoción del crecimiento personal y profesional, así como de la generación de proyectos innovadores que redunden en beneficio colectivo.

### **1.1.11 LIMITACIONES PREVISIBLES**

Las limitaciones posibles que se podrían presentar a la hora de la realización del proyecto, es el tiempo disponible, pues al estar en último semestre de la carrera, la carga académica existente requiere mayor intensidad horaria, por lo cual se debe hacer una buena distribución del tiempo semanalmente y así poder cumplir las metas planteadas para la mejora del proceso.

## 2. MARCO REFERENCIAL

El presente Capítulo se encuentra conformado por los siguientes elementos, que soportan teóricamente el Estudio:

- Marco teórico
- Marco conceptual
- Marco normativo
- Marco filosófico
- Marco situacional o institucional

A continuación se desarrollan cada uno de ellos.

### 2.1 MARCO TEÓRICO

En el estudio sobre mejoramiento de procesos institucionales de la Universidad Tecnológica de Pereira, es importante enmarcar elementos teóricos de carácter administrativo que lo soportan, teniendo en cuenta que la Institución como organización prestadora de servicios educativos, responde también a aspectos administrativos relacionados directamente con la efectividad de su quehacer.

**La comunicación organizacional:** Es un área de estudio relativamente nueva, cuya investigación se inició en la década de los años cuarenta. Por esa razón, aun experimenta problemas teóricos y metodológicos, y además, constituye un campo en el que hay muchos aspectos por descubrir. Aunque no abundan los escritos

referentes a este tema, el estudio de Frederick Jablin (1986) sobre la comunicación organizacional, Su evolución y su futuro constituye una síntesis de los orígenes de la investigación, a partir de los enfoques fundamentales de la organización: teorías clásicas, teorías humanísticas, teorías de sistemas y teorías de contingencia.

Jablin (1986) define la comunicación organizacional como "un proceso de creación, Intercambio, procesamiento y almacenamiento de mensajes dentro de un sistema de objetivos determinados". Constituye un proceso que ocurre entre miembros de colectividades sociales. En la organización como colectividad social es donde actúa la comunicación como proceso consustancial y como actividad dinámica en constante flujo.<sup>1</sup>

Fernández Collado define la comunicación organizacional como "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio", también la entiende como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio".<sup>2</sup>

La comunicación organizacional se define como un proceso por el cual se realiza el intercambio de información efectuando una relación entre la sociedad y las organizaciones; Además de ser una serie de elementos que permiten agilizar el flujo de mensajes que van direccionados con la estructura y los objetivos de la organización, esta información ayuda a percibir y conservar la buena imagen de sí misma.

---

<sup>1</sup> <http://www.binasss.sa.cr/revistas/rcafss/v1n21993/art5.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

## 2.1.1 PRODUCTIVIDAD, COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

Actualmente el mundo de las organizaciones en general, gira alrededor de tres conceptos fundamentales: productividad, competitividad e innovación. Por tanto es importante presentar un lineamiento teórico lógico que explique cómo llegan estos términos a hacer parte del devenir organizacional, explicando cada concepto y su origen o evolución en el tiempo.

“El concepto de **PRODUCTIVIDAD** se relaciona con la aplicación de lógica al trabajo y su desarrollo sistemático se debe al ingeniero Frederick W. Taylor (1856-1915), que lo propuso como una nueva ciencia en *Principles of scientific management* (1911)”. , como afirmó Peter Drucker <sup>3</sup>

La palabra misma aparece tardíamente con la revolución industrial, el término nació para referirse inicialmente a la fertilidad de la tierra, más no a la productividad industrial. Aunque la dinámica de potencializar el trabajo con la menor cantidad de insumos posibles, es una herramienta que se usaba desde mucho antes, su término y estudio formal llegó años después.

También Adam Smith reflexionó al respecto: “Sostiene que la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo. Considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Productividad Organizacional [En Línea] Wikipedia la Enciclopedia Libre (Citado 4 de Agosto del 2011) Disponible en Internet <http://www.gerencie.com/administracion-cientifica.html>

<sup>4</sup> LAZA SEBASTIAN, Adam Smith Padre de la Economía Política. Blog Zona Económica [En Línea] (Citado 20 de Noviembre 2011) Disponible en Internet <http://www.zonaeconomica.com/adamsmith>

Si bien la **productividad**, se sitúa en el contexto interno de una organización, existen otros factores que son determinantes de ser contemplados para el éxito o fracaso de su dinámica organizacional, uno de ellos es **LA COMPETITIVIDAD** que entre otros, señala lineamientos para destacarse en un mercado objetivo.

Se entiende **por competitividad** la capacidad de una **organización** pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. El término ha sido citado y analizado por importantes teóricos de la administración.

“**Porter** discute el valor de explotar las ventajas competitivas de la empresa; mientras que **G. Pinchot** trató de explicar por qué las grandes empresas participan tan poco en las innovaciones fundamentales, aunque dedican tantos recursos a las tareas de investigación y desarrollo”.<sup>5</sup>

A su vez, Peter Waterman diseñó un modelo que puso a pensar en su momento a más de un líder organizacional, sobre diferentes formas para ser competitivo, presentando cada organización como un sistema integral.

“En su libro **En busca de la excelencia** estableció la denominada estructura de las 7 Ss. (por sus iniciales en inglés) para organizaciones efectivas, lo cual ha inducido a muchos líderes y estrategas a evaluar y analizar su propia organización, formulando preguntas orientadas a descubrir los elementos esenciales que los han llevado a la excelencia empresarial”.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> WATERMAN, Peter. En búsqueda de la excelencia. Warner Books ,1988

<sup>6</sup> WATERMAN, Peter. En búsqueda de la excelencia. Warner Books ,1988

Por su parte, **LA INNOVACIÓN** va de la mano del desarrollo; el término se aplica en diferentes áreas pero se concentra en el tema organizacional. Es conocido que en la literatura administrativa quién más ha trabajado este concepto y su dimensionamiento, es el economista Schumpeter que enmarca la innovación en cinco aspectos:

1. “Introducción en el mercado de un nuevo bien o servicio, con el cual los consumidores no están aún familiarizados.
2. Introducción de un nuevo método de producción o metodología organizativa.
3. Creación de una nueva fuente de suministro de materia prima o productos semi elaborados.
4. Apertura de un nuevo mercado en un país.
5. Implantación de una nueva estructura en un mercado”.

Sin embargo existe un punto de convergencia con respecto al tema: “Si los nuevos productos, procesos o servicios no son aceptados por el mercado, no existe innovación y la innovación es el elemento clave de la competitividad”.<sup>7</sup>

Resumiendo los conceptos anteriores se tiene entonces que, “**ser productivo** es hacer más con menos; **ser competitivo** es saber marcar la diferencia en el mercado y **ser innovador** es estar a la vanguardia según las necesidades de la Organización, pero de la mano de la competitividad.

A nivel organizacional, la articulación de estos tres enfoques cubre los diferentes frentes para el éxito seguro, incluyendo el componente externo o entorno y el interno, referenciado especialmente al aspecto productivo”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup>WATERMAN, Peter. En búsqueda de la excelencia. Warner Books ,1988

<sup>8</sup>RENDÓN LEMUS, Andrés Fernando y ZULETA GÁLVEZ Eliana Marcela, Caracterización de la población Jubilada de la Universidad Tecnológica de Pereira, Trabajo de Grado Magister en Administración del Desarrollo Humano Y Organizacional. Pereira: Universidad Tecnológica de

## 2.1.2 ADMINISTRACIÓN POR RESULTADOS, POR PROCESOS Y POR COMPETENCIAS.

Complementando la información anterior es necesario resaltar también que la “Administración como ciencia social que se ocupa de planear, organizar, direccionar y controlar recursos tales como los humanos, financieros e instrumentales tiene como uno de sus objetivos, acceder al máximo beneficio posible, llámese económico o social. En este escenario han participado pensadores, teóricos y expertos dedicados a visualizar, pensar y repensar las necesidades de las sociedades y cómo solventarlas. Muchos han brindado generosamente su afán diario al proyecto de vivir mejor y otros buscan el conocimiento relacionado, su perfección y su práctica”<sup>9</sup>.

En este contexto, se hace necesario resaltar la importancia que reviste la administración del talento humano, concebida como principio rector para mejorar las contribuciones productivas de las personas a una organización desde un punto de vista estratégico, económico, ético y social.

En términos generales, estas prácticas están relacionadas con la planeación, ordenación, desarrollo, coordinación y control de la actuación de los miembros de una organización, enfocados al incremento y conservación de sus esfuerzos, experiencias, salud, conocimientos, habilidades, etc., en beneficio, de la propia organización y de la sociedad en general.

---

Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Programa Maestría del Desarrollo Humano Y Organizacional.2014 P 11

<sup>9</sup> Administración por resultados [En línea] Wikipedia la Enciclopedia libre,(Citado el 5 de Septiembre 2011) Disponible en Internet <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>

Los siguientes modelos conceptuales reflejan diferentes formas de administrar dichos esfuerzos, en búsqueda de la productividad, competitividad e innovación organizacional:

### **2.1.3 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO POR RESULTADOS**

Modelo de dirección que descentraliza las decisiones y fija objetivos para las diferentes áreas de una organización, indicando responsabilidades para cada una de ellas en términos de resultados esperados sobre un plan de objetivos, generalmente de carácter anual.

Los colaboradores deben conocer y comprender lo que se espera de ellos y en consecuencia lo que se les evaluará, en función de la consecución de las metas definidas. Busca estimularlos a ser más productivos y establecer su remuneración acorde a los resultados obtenidos. Adicionalmente, el enfoque propone que en caso de pérdidas, deberían ser trasladadas a los mismos.

Esta práctica contiene **VENTAJAS** como la periodicidad en la revisión y evaluación de los progresos obtenidos en términos de objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo hacer algunas previsiones. Enfatiza constantemente lo que debe hacerse en la organización para alcanzar sus objetivos. Exige a los líderes pensar más en obtener resultados, que en planear actividades o trabajos.

Sus limitaciones consisten en que se involucra más al líder que al colaborador. Frecuentemente el modelo, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos. Puede presentarse una excesiva rotación de personal debido al no cumplimiento de los mismos.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup>RENDÓN LEMUS, Andrés Fernando y ZULETA GÁLVEZ Eliana Marcela, Caracterización de la población Jubilada de la Universidad Tecnológica de Pereira, Trabajo de Grado Magister en

#### 2.1.4 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO POR PROCESOS:

*"Quien quiere hacer algo encuentra un medio, quien no quiere hacer nada encuentra una excusa."*

“La **gestión por procesos** es la forma de administrar una organización enfocándose en el desarrollo de procesos, entendiendo éstos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor agregado sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que satisfaga los requerimientos planteados”.<sup>11</sup>

El término PROCESO lleva implícita la orientación del esfuerzo de todos los colaboradores de la misma y el término gestión da por supuesta la búsqueda de objetivos de mejora.

La gestión por procesos se centra en los distintos aspectos que componen cada uno de ellos: objetivos del proceso, quién o quiénes son los responsables, para quién se gestiona es decir destinatarios o usuarios internos o externos del proceso y cómo deben ser sus resultados.

Entre sus ventajas se encuentra la toma de conciencia de las organizaciones sobre la ineficiencia que representan los nichos de poder y su inercia ante los cambios, potenciando así el concepto de proceso. Igualmente es importante

---

Administración del Desarrollo Humano Y Organizacional. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Programa Maestría del Desarrollo Humano Y Organizacional.2014 P12

<sup>11</sup> El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Henry Mintzberg, James Quinn, John Voyer. Prentice Hall 1997

resaltar el hecho que todos los procesos deben tener un responsable designado que asegure su cumplimiento y eficacia continuados.

Los procesos deben permear y por ende comprometer verticalmente y horizontalmente a diferentes colaboradores de la organización. La actualización constante de la documentación asociada, se convierte en herramienta válida para su formación y capacitación.

Como **LIMITACIÓN** puede contemplarse la dificultad para determinar la eficiencia de una organización y sus colaboradores, articulada a la eficiencia de sus procesos.

### **2.1.5 ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO POR COMPETENCIAS**

Modelo que se enfoca en una sistemática apreciación del desempeño de las personas, puntualizando comportamientos claves que involucran conocimientos, habilidades y actitudes específicas y únicas, las cuales son alineadas con la orientación estratégica y la cultura de cada organización y se convierten en el punto de partida y de llegada, de todos los procesos de administración del talento humano.

Su utilización genera como ventaja el impulsar la innovación para el liderazgo como factor de productividad. Simultáneamente los colaboradores adquieren claridad sobre su perfil y el del cargo que desempeñan o aspiran a ocupar. La organización se ve precisada a innovar sus sistemas de selección, remuneración, capacitación, entrenamiento, evaluación del desempeño entre otros.

Presenta como limitantes la dificultad para la concertación entre los diferentes actores asociados a la producción y consecuentemente, la generación de relaciones y clima laboral complicados, que dificultan la introducción de una gestión por competencia laboral.<sup>12</sup>

## **2.1.6 PROCESO DE ORGANIZACIÓN**

La información contenida en los siguientes numerales (2.1.3 y 2.1.4.) fue redactada por el ingeniero William Ospina Garcés actualmente jubilado de la Universidad Tecnológica de Pereira, profesor titular de la Facultad de Ingeniería Industrial, quién orientó entre otras, las cátedras de Administración General y Administración de Personal.

Los textos corresponden al informe final presentado en el Estudio Reforma de la Estructura Orgánica de la Universidad Tecnológica de Pereira (Julio de 2014) y al libro en construcción “Gerencia Estratégica” del mismo autor, quien actualmente es el Coordinador General de los catorce trabajos de grado, del cual forma parte el presente Estudio.

Se incluyen, con el objetivo de alinear y armonizar la teoría general que soporta los catorce estudios.

“Actualmente la Universidad Tecnológica de Pereira contempla en el Plan de Desarrollo Institucional vigente, el objetivo Desarrollo Institucional, el cual se soporta en cuatro componentes, a saber:

---

<sup>12</sup>RENDÓN LEMUS, Andrés Fernando y ZULETA GÁLVEZ Eliana Marcela, Caracterización de la población Jubilada de la Universidad Tecnológica de Pereira, Trabajo de Grado Magister en Administración del Desarrollo Humano Y Organizacional. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Programa Maestría del Desarrollo Humano Y Organizacional.2014 P15

- Desarrollo físico sostenible
- Desarrollo informático y de comunicaciones
- Desarrollo humano y organizacional
- Desarrollo financiero

**Cuadro 1:** Plan de Desarrollo Institucional



**AUTOR:** William Ospina Garcés

A su vez, el componente Desarrollo humano y organizacional está conformado por cuatro proyectos de carácter específico:

- Cultura y clima organizacional
- Procesos de gestión humana
- Gestión de procesos
- **Estructura organizacional**, proyecto que soporta el presente Estudio

### **2.1.7 DETERMINACIÓN DE UNA ESTRUCTURA**

Los cuatro determinantes principales de una estructura organizacional son: La estrategia o planes para alcanzar los objetivos institucionales, la tecnología utilizada para llevar a cabo la estrategia, las personas empleadas en todos los niveles y sus funciones, y el tamaño total de la organización.

La misión, visión y los objetivos institucionales contribuyen a su diseño; influyen igualmente la naturaleza de la tecnología o los métodos por los cuales se ofrecen servicios y productos, las competencias de los colaboradores y la necesidad de trabajar en equipo para fines específicos, los usuarios, proveedores y otros actores del ambiente exterior, son variables a tener en cuenta para establecer unidades organizacionales y distribuir las tareas requeridas.

Los principales elementos a tener en cuenta en la determinación de una estructura, tienen que ver con:

#### **➤ LA COORDINACIÓN**

Permite integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades con el fin de alcanzar las metas organizacionales. Sin ella se perdería de vista su papel y se empezarían a buscar intereses especializados, a menudo con perjuicio de las metas colectivas. Su necesidad depende de la naturaleza y de los requisitos de comunicación de las tareas y del grado de independencia de las diversas unidades que las ejecutan.

Si las actividades de trabajo se dividen y departamentalizan, es necesario que se coordinen, con el fin de alcanzar las metas institucionales, deben comunicarse a cada unidad, traducidas en objetivos adecuados y mantener a cada dependencia informada acerca de las actividades de las demás, de tal manera que todas funcionen en armonía.

## ➤ **JERARQUÍAS ADMINISTRATIVAS**

Para trabajar eficientemente se necesita disponer de una estructura de autoridad claramente definida. La cadena jerárquica ha sido el método tradicional de resolver conflictos ya que establece las relaciones y dependencias entre sus miembros, lo que supuestamente facilita el flujo de información y el trabajo entre unidades.

## ➤ **REGLAS Y PROCEDIMIENTOS**

Son decisiones que se hacen para manejar asuntos de rutina antes de que se presenten. Pueden ser herramientas eficientes para coordinación y control.

Los hechos extraordinarios y las situaciones que se salen de lo común, necesitan decisiones que no son rutina.

De acuerdo con todo lo anterior, las organizaciones centran su interés en utilizar e integrar los recursos que se requieren para llevar a cabo los objetivos. Las estructuras organizacionales varían entonces, según la tecnología usada, las respuestas dadas a las demandas de los usuarios, los cambios en el entorno y en el mercado atendido entre otros factores.

Al diseñar una estructura, se deben tener en cuenta aspectos tales como:

- Determinación del número ideal de niveles.
- Tamaños óptimos para las diversas unidades organizacionales internas.
- Cualidades requeridas de administradores en los diferentes niveles.

## **DISEÑO DE ORGANIZACIONES**

Las organizaciones existen para obtener resultados, son en sí mismas entidades cuya existencia obedece a propósitos definidos, que determinan las actividades que se acometan, pero lo que hagan efectivamente y la forma en que lo hagan están influenciados por varias fuerzas internas y externas, entre las que se cuentan su naturaleza, el medio y el tipo, su razón de ser, historia, cultura, valores, estilo de dirección, clientes y/o usuarios.

Sin embargo la única constante de la época actual es EL CAMBIO impuesto por el entorno, los medios comerciales, económicos, políticos, legales y sociales, que deben ser tenidos en cuenta para su formación, desarrollo y el mejor aprovechamiento del talento humano y de los diferentes recursos de que se dispone.

Actualmente las tecnologías de la información, especialmente cuando incluyen el trabajo en red con el uso extensivo de computadoras personales que operan a partir de una base de datos común, tiene un importante impacto en la efectividad organizacional.

Las organizaciones del futuro tendrán una estructura en la cual el flujo de información servirá como principio de diseño central, al hacer posibles formas operacionales que simplifiquen la entrega de productos y servicios a los usuarios, al asegurar la colaboración efectiva entre las personas para compartir conocimientos.

## **PRIMEROS ENFOQUES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL**

Los primeros tratadistas administrativos buscando encontrar la mejor manera o enfoque universal para diseñar organizaciones, formularon una serie de principios cuya aplicación diera por resultado una estructura eficiente y efectiva en todas las situaciones.

Esta forma de pensar implicaba que las mismas no se verían afectadas por el medio ambiente ni por sus estrategias internas y deberían tener éxito, independientemente de las condiciones externas y de los objetivos internos.

Hoy se ha abandonado esa idea adoptando enfoques situacionales. Se sostiene que entre la organización y su ambiente existe una fuerte interrelación e interdependencia y que distintas situaciones requieren distintas estructuras. Ante todo deben identificarse claramente las variables que afectan a la entidad para poder diseñarla apropiadamente.

Entre las concepciones más conocidas al respecto, se encuentran:

### **2.1.8 TEORÍA CLÁSICA**

Max Weber, Frederick Taylor y Henri Fayol forjadores de esta teoría, creían que las organizaciones más eficientes y efectivas debían tener una estructura jerárquica basada en una autoridad legal y formal (Burocracia). Sus miembros se guían por el sentido del deber para con ellas y por una serie de reglas y reglamentos racionales.

Tales estructuras se caracterizan por la especialización de tareas, nombramientos por méritos, oferta de oportunidades de carrera para sus miembros, rutinización de actividades, clima organizacional racional impersonal, formulación de reglas para toma de decisiones, clara cadena jerárquica, promoción de empleados con base en capacidad y experiencia y una clara especificación de autoridad y responsabilidad.

### **2.1.9 TEORÍA NEOCLÁSICA**

Busca mejorar el modelo burocrático haciéndolo menos formal y permitiendo más participación de los "subalternos" en la toma de decisiones. Propone diseños

organizacionales que llenen mejor las necesidades humanas y aumenten la satisfacción del personal.

Es partidaria de dar a los "subalternos" mayor independencia y poder decisorio creando un clima organizacional más informal. Recomienda la utilización de estructuras tipo matricial que permita la creación de equipos de proyectos.

Quienes van a ser afectados por una decisión o un problema toman parte en procesos decisorios y para facilitar la comunicación y la coordinación, algunas personas de cada grupo o equipo pertenecen también a otros, sirviendo como medios de enlace.

## **LOS MODELOS INICIALES DE ORGANIZACIÓN**

Con base en las teorías anteriores, han sido ampliamente utilizados para diseñar estructuras organizacionales, los siguientes modelos:

### **Departamentalización por funciones**

La agrupación de actividades de acuerdo con las funciones que se llevan a cabo, es una práctica muy generalizada. La creación de ciertos bienes o servicios, dentro de una economía de mercado exige atender una serie de actividades relacionadas con sus ventas, finanzas, producción. Es por tanto muy lógica y conocida la ya clásica división en departamento de producción, departamento de venta, departamento de finanzas.

A menudo existen departamentos con denominaciones diferentes, por no contarse con una terminología universalmente aceptada. Esta denominación es la más utilizada y se encuentra presente en casi todas las entidades públicas o privadas en algún nivel de su estructura.

### **Departamentalización por territorio**

Basada en áreas geográficas, es una forma común empleada por organizaciones dispersas físicamente. El principio se basa en que todas las actividades de un área determinada o territorio deben agruparse y asignarse a un administrador.

Es atractiva para entidades de gran escala u otras, cuyas actividades están dispersas geográficamente, como es el caso de organizaciones financieras o comerciales.

Es adecuada cuando su propósito es fomentar la participación local en la toma de decisiones y sacar ventajas de ciertas economías de las operaciones regionales.

### **Departamentos de servicios**

Se consideran con frecuencia como grupos operativos, más que como un tipo propio de departamentalización. Son en esencia una agrupación de actividades que deben llevarse a cabo en otros departamentos pero que se asignan a un área especializada con fines de eficiencia o control, o ambos: personal, compras, informes estadísticos, procesamiento electrónico de datos.

Buscan hacer más eficiente un trabajo, mediante especialistas que realicen estas tareas y tienden a ser empleados para proporcionar asesoría experta.

## **NUEVAS OPCIONES PARA EL DISEÑO DE ORGANIZACIONES**

Como nuevas alternativas a las estructuras funcionales y divisionales utilizadas ampliamente por la mayoría de las grandes organizaciones del mundo hasta hace poco, hoy en día aumenta el interés por las estructuras sencillas, matriciales, de redes, de grupos de trabajo y de comités.

Antes de presentarlas con carácter ilustrativo, es importante recordar los fundamentos de las dos primeras:

## **Estructura funcional**

Se focaliza en la orientación funcional, convirtiéndola en la forma dominante para toda la organización. En ella se agrupan especialidades ocupacionales similares que se relacionan entre sí.

Su fortaleza radica en las ventajas que trae la especialización.

Agrupar especialidades similares, origina economías de escala, al eliminar la duplicación de personal y recursos y hacer que los colaboradores se sientan cómodos y satisfechos al darles la oportunidad de hablar el mismo idioma con sus colegas de oficio.

Su mayor debilidad es la pérdida de vista de los intereses generales de la organización y la consecución de sus objetivos institucionales, dado que ninguna función en especial es responsable de los resultados globales finales.

Los miembros se concentran en las actividades individuales, se aíslan y tienen un conocimiento limitado de lo que las personas hacen en otros cargos. Esta diversidad de intereses y perspectivas entre funciones, puede resultar en un conflicto continuo entre ellas, en la medida en que cada una trata de realzar su importancia.

## **Estructura divisional**

Puesta en práctica por primera vez en los años 20, se diseñó para alentar unidades auto-contenidas, donde cada una de ellas es autónoma, con un administrador responsable de su desempeño, con completa autoridad para tomar decisiones estratégicas y operativas.

Cada una de las divisiones es un grupo separado, dirigido por un coordinador general, el cual es responsable de los resultados asignados. Como en la mayoría

de las estructuras divisionales, una matriz central proporciona servicios de apoyo a las divisiones, lo que incluye por lo general los financieros y legales.

Una dependencia central actúa como supervisora externa para coordinar y controlar las diversas divisiones, dado que ellas son autónomas dentro de determinados parámetros, que están dentro de las directrices globales señaladas.

Este modelo crea una serie de pequeñas compañías autónomas. Dentro de cada una de ellas se encuentra a su vez, otra forma de organización que casi siempre es de enfoque funcional.

Se encuentra orientada hacia resultados, presta especial atención a la planeación estratégica y al largo plazo, pero auspicia la duplicación de actividades y de recursos.

### **Estructuras por procesos.**

Orientadas en su concepción a identificar los grandes procesos de la organización: Institucionales o estratégicos, misionales, de apoyo, control y evaluación.

Permite diseñar estructuras planas, articuladas, dinámicas y flexibles, orientándolas hacia la obtención de resultados. En ellas se fortalece el trabajo en equipo, soportándose en procedimientos, actividades, funciones por procesos y competencias deseables, para los colaboradores de la Institución.

El organizar una entidad por procesos, requiere considerar diversas etapas:

- a) Identificar la totalidad del trabajo que se debe realizar para alcanzar los propósitos misionales y los objetivos institucionales. Toda organización se crea para determinados fines, pero para que se puedan lograr, es preciso que se determinen inicialmente las tareas requeridas.

- b) Dividir la carga total de trabajo en actividades a ser desarrolladas lógicamente y efectivamente por una unidad organizacional.
- c) Agrupar estas actividades en forma pertinente y hacer las correspondientes mediciones de carga de trabajo resultantes, lo que a su vez permite identificar la naturaleza y número de cargos requeridos. Lo anterior permite relacionar directamente a las personas cuyas tareas están relacionadas entre sí.
- d) Implementar el modelo de estructura resultante y generar un sistema de mejoramiento continuo que permita realimentarla, evaluarla y ajustarla permanentemente, según necesidades identificadas.

Cuando las organizaciones crecen y las situaciones cambian, la estructura debe evaluarse para asegurar que corresponde a la realización de tareas efectivas que respondan a las necesidades actuales.

Muchos factores contribuyen a determinar este tipo de estructura organizativa: la tecnología que utiliza, el ambiente en que opera, los valores de sus miembros. No existe una forma óptima para diseñar estructuras por procesos. La más deseable es cuestión individual que varía de una institución a otra y aún dentro de la misma, según las necesidades presentadas con el correr del tiempo y las situaciones evidenciadas.

Requieren de un proceso de planeación que da por resultado el inventario de tareas que se deben cumplir, la división del trabajo según estas tareas, de modo que cada persona sea responsable de ejecutar un conjunto limitado de actividades, más bien que de todo el conjunto.

Las unidades organizacionales resultantes las agrupa, de modo que estén lógicamente relacionadas entre sí y se desarrollen coordinadamente, lo que genera una estructura formal que se puede representar en un organigrama.

## **Estructuras sencillas o planas**

Reducen al mínimo la complejidad estructural y es la que mejor caracteriza a la mayor parte de organizaciones pequeñas. No son en sí mismas estructuras elaboradas, se caracterizan por una baja complejidad, poca formalidad y su autoridad se centraliza en una sola persona.

Son organizaciones planas que por lo general, tienen solo dos o tres niveles verticales, un cuerpo periférico de colaboradores y un directivo en quien se centraliza la autoridad para la toma de decisiones.

Son rápidas, flexibles, autoajustables y las responsabilidades quedan claras.

En ellas debe preverse el criterio de la centralización y la descentralización de autoridad.

Una alta centralización se puede traducir en una sobrecarga de información en la cima, la toma de decisiones si una sola persona es la única responsable de hacerlo, se vuelve más lenta y con el tiempo puede llegar a paralizar la Institución.

## **Estructura matricial**

Combina las ventajas de la especialización funcional con el enfoque y responsabilidad que proporciona la departamentalización por producto, creando una doble cadena de mando.

Superpuestos a los departamentos funcionales están una serie de administradores que son responsables de productos, proyectos o programas específicos dentro de la organización.

Los términos: producto, proyecto o programa se usan en forma intercambiable, puesto que una estructura matricial puede utilizar cualquiera de los tres.

En la matriz del modelo tradicional, la línea horizontal superior muestra funciones conocidas: planeación, compras, sistemas, personal, financiera, contabilidad, y en la vertical se encuentran los diversos proyectos que la entidad desarrolla.

Cada proyecto lo dirige un líder que vincula temporalmente colaboradores de áreas funcionales, hasta que culmina su ejecución.

Las personas identificadas en la matriz, tienen a su vez dos líderes: el responsable del área funcional y el del proyecto.

### **Estructura de red**

Gana popularidad día a día, permite a la administración una gran flexibilidad para responder a la competencia que significan nuevas tecnologías, modas o la producción extranjera de bajo costo.

En ella una pequeña organización central, se apoya en otras organizaciones para llevar a cabo funciones esenciales u otras que son cruciales basándose en contratos.

Es una opción viable para pequeñas y grandes organizaciones, creando una red de relaciones. Se conectan con entidades independientes, agentes públicos o privados u otros grupos parecidos para llevar a cabo sobre una base contractual, las tareas que necesitan.

En la estructura en red la mayor parte de las funciones se contratan fuera de la Organización (tercerización) proporcionando un alto grado de flexibilidad, que permite concentrarse en lo misional.

### **Estructuras circulares o equipos de trabajo**

Se fundamentan en el trabajo en equipo, la responsabilidad compartida, el liderazgo facilitador, el dinamismo y movilidad, la carencia de jerarquías rígidas y

formales, aunque obedecen a principios de división y especialización del trabajo, comunicaciones e información efectiva y sistemas centralizados de coordinación y control.

### **Grupos de trabajo**

Son **estructuras temporales** creadas para llevar a cabo actividades específicas, bien definidas y complejas que requieren involucrar personal de varias unidades organizacionales. Son asimilables en pequeña escala a las matrices temporales.

Sus miembros pertenecen a ellos hasta que se alcanzan sus metas, entonces se deshacen y las personas regresan a su base para conformar posteriormente nuevos grupos.

### **Estructura de comité**

Pueden **tener una naturaleza permanente o temporal**, combinan una variedad de experiencias y antecedentes individuales para tratar problemas, proyectos o iniciativas y son transversales a las unidades funcionales.

Los comités permanentes facilitan la unidad en asuntos especializados, se adscriben a una unidad funcional, se reúnen a intervalos definidos o requeridos analizan problemas, formulan recomendaciones para decisiones finales, coordinan actividades o supervisan el desarrollo de proyectos.

Constituye una alternativa para reunir aportes, conocimientos, insumos o experiencias de diversos grupos humanos.

Los comités temporales vienen a identificarse con los grupos de trabajo.

## MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ADOPTADO

La estructura orgánica de la Universidad Tecnológica de Pereira, se rediseñó y aprobó con el modelo **estructura orientada a procesos**, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Obedece a un modelo administrativo que posibilita a la Institución autoajustarse a sí misma, volviéndola más flexible, dinámica y permeable a los cambios permanentes que se generen a su interior, de acuerdo con las funciones misionales y necesidades derivadas.
- Sigue los lineamientos técnicos propuestos por el Departamento Administrativo de la Función Pública para los rediseños organizacionales (cuyo resumen ejecutivo se acompaña en el Anexo I), en alineación con los objetivos institucionales establecidos y aprobados en el Plan de Desarrollo vigente.
- Guarda armonía y coherencia en su diseño, con el Sistema Institucional de Gestión de la Calidad.
- **Facilita la articulación e integración funcional** de la docencia, investigación, innovación, extensión, bienestar, responsabilidad social y administración, con un enfoque sistémico y holístico.
- Se soporta en dos modelos administrativos: direccionamiento estratégico y enfoque en procesos (no en dependencias y cargos), **ambos orientados a resultados organizacionales**, lo que la hace especialmente flexible, para adecuarse a sí misma, según las necesidades institucionales.
- Permitió un diseño de estructura plana con carácter flexible, cuyo núcleo es la academia, representada en las facultades que obedece a procesos interdependientes e interconectados (visualización circular) y a la filosofía del trabajo en equipos.
- Admite la coexistencia con programas, proyectos y actividades puntuales, que se establezcan, de acuerdo con necesidades prioritarias y específicas detectadas por la Institución.

- Posibilita colaboradores académicos o administrativos con movilidad, que pueden desempeñarse en diferentes procesos según posibilidades o necesidades identificadas.

### **2.1.10 ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

Consiste básicamente en generar una estructura funcional flexible, efectiva, normalizada y ajustada a parámetros exigidos por las Normas ISO, que permitan acceder a sistemas de certificación de calidad.

Una organización por procesos necesariamente debe tener claramente identificados, documentados, analizados y mejorados los siguientes elementos:

- Procesos
- Procedimientos
- Cargos, perfiles y funciones
- Competencias y responsabilidades de los diferentes colaboradores
- Necesidades y asignación de recursos de dotación
- Sistema de normalización y aseguramiento, que permite dar estabilidad a las acciones y hechos de carácter rutinario.

## PROCESOS

A continuación se presentan algunas definiciones clásicas:

- “Conjunto de procedimientos (subprocesos) que tienen un punto de inicio y un punto final, generalmente para producir un servicio a un cliente interno o externo.”
- “Conjunto de actividades generales que toman un insumo, le agregan valor generando un resultado (producto o servicio) que entregan a un cliente.”
- “Conjunto ordenado de métodos, procedimientos, tareas y actividades, relacionados entre sí y que contribuyen a determinar las diferentes funciones.”
- “Red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un sistema integrado para lograr resultados.”
- “Serie de fases de un fenómeno, etapas que deben seguirse para el logro de un objetivo.”

## PROCEDIMIENTO

- Verdadera guía de acción que detalla la forma bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse. Conformar una secuencia cronológica de acciones requeridas
- Sucesión cronológica y secuencial de operaciones, concatenadas entre sí, que constituyen una unidad orientadora para la realización de actividades y tareas específicas, dentro de un ámbito ordenado de aplicación.
- Se caracteriza por tener un principio y un fin, una secuencia y la activa participación del talento humano. No se puede concebir sin un objetivo determinado.

Particularización de un proceso. Sigue su misma estructura y secuencia, pero se refiere al detalle, no a la generalidad.<sup>13</sup>

## **DEFINICIÓN DE UN PROCESO**

Generalmente se define, teniendo en cuenta los siguientes pasos:

- Entradas o insumos de donde parte. Responde a la pregunta ¿qué lo origina?
- Transformación o etapas que se llevan a cabo para obtener el resultado deseado (generalmente se registran todas y cada una de las actividades requeridas)
- Salidas o resultados esperados.
- Los propietarios del proceso. A cargo de quiénes se encuentra su liderazgo y direccionamiento.
- Los clientes o usuarios del proceso, tanto internos como externos.
- Las especificaciones que rodean al proceso, tanto en sus entradas o insumos como en sus salidas o productos.

## **DESCRIPCIÓN DE UN PROCESO**

Normalmente se hace con base en los procedimientos que lo conforman, el correspondiente número de orden (sean paralelos o secuenciales), el área

---

<sup>13</sup> OSPINA GARCES William y DOMÍNGUEZ SALAZAR Manuel Fernando, Documento informe final Reforma integral estructura organizacional Universidad Tecnológica de Pereira. Julio 2014. Página 33.

responsable, las personas responsables de liderarlo, el tiempo promedio esperado de duración y los correspondientes diagramas de flujo que permiten visualizarlo.

## **IDENTIFICACIÓN DE UN PROCESO**

Técnicamente un proceso al igual que un procedimiento se identifica, con base en los siguientes elementos:

- Nombre claro, conciso y adecuado
- Área responsable de liderarlo
- Objetivo general que persigue
- Resultados concretos esperados al finalizar
- Formatos, impresos y documentación utilizada en sus diferentes actividades
- Valor agregado para la Organización
- Riesgos posibles de presentarse en su ejecución
- Controles ejercidos.

Esta parte en su presentación es fundamental ya que proporciona elementos claves para el análisis y mejoramiento posterior.

## **ANÁLISIS DE ACTIVIDADES**

Finalmente las actividades representan la columna vertebral en el que hacer del día a día, en las rutinas establecidas y en el cumplimiento a requisitos de eficiencia y eficacia. Un registro detallado y posterior análisis de actividades permite entre otros:

- Los responsables directos de ejecutarlas o llevarlas a cabo
- Los recursos necesarios o requeridos para desarrollarlas
- El costo, lo que da origen a los utilizados sistemas ABC de costeo
- El tiempo de duración, que permite identificar cuellos de botella, duplicidades, acciones innecesarios, mejoramiento mediante aplicaciones tecnológicas
- Fundamentalmente el valor que agregan al procedimiento y al proceso, su naturaleza, importancia y razón de ser.

## **LOS MAPAS DE PROCESOS**

En primer lugar se establece cuáles son los procesos distintivos de una Organización y luego se clasifican, lo que puede hacerse por lo general, en tres grandes grupos:

**LOS PROCESOS GERENCIALES.** Aquellos relacionados con la gestión y dirigidos al logro de sus objetivos. Por ejemplo:

- El direccionamiento estratégico
- La toma de decisiones
- La asignación de recursos (presupuestación)
- La inversión de capital
- El control de gestión

**LOS PROCESOS MISIONALES.** Razón de ser de la Organización y los cuales deben constituir el centro de atención.

**LOS PROCESOS OPERATIVOS.** Aquellos que soportan y facilitan el logro de los resultados y objetivos de la Organización, a saber:

- El proceso logístico, interno y externo
- El proceso de producción del bien o servicio
- Los procesos operativos
- El proceso de comercialización
- La gestión de infraestructura física

Sobre cada uno de estos procesos deben diseñarse indicadores, definir índices y establecer parámetros de desempeño.

Sin embargo su clasificación interna depende de las características propias de cada empresa en particular, atendiendo sus propias necesidades y especificidades.

## **ANÁLISIS Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS**

Documentados los procesos, se cuenta con la información necesaria y suficiente para EL ANÁLISIS en el sentido de eliminar, modificar, flexibilizar, acortar ó volverlos más eficientes tomando como referencia aspectos tales como tiempos empleados, pasos y secuencias, firmas y visados, papelería que se maneja, número de controles, tecnología utilizada, costos, redistribución de funciones.

Para ello se recomiendan los siguientes pasos:

- Revisar resultados, objetivos y metas a alcanzar (reducir tiempos, mejorar actividades, reducir esperas, mejorar rendimientos, rebajar costos, etc.

- Identificar puntos de control requeridos.
- Establecer un sistema de medición adecuado que identifique y establezca las medidas necesarias, revisando los diferentes elementos y requisitos.

Lo anterior implica contar con sistemas de medición y puntos de control de procesos basados en aspectos tales como:

- Análisis de datos obtenidos frente a mediciones empleadas.
- Comparación entre desempeños reales y los requisitos establecidos.
- Análisis adicional de elementos seleccionados.
- Identificación de aspectos cruciales o problema. Para ello son fundamentales los estudios de métodos de trabajo que involucran personas, máquinas, equipos, herramientas, materiales, materias primas o insumos, espacios físicos, condiciones ambientales, tiempo y recursos económicos.
- Vinculación de estos elementos al sistema formal de medición.
- Nuevas conclusiones obtenidas a partir de estos análisis.
- Diseño de recomendaciones para el mejoramiento y puesta en práctica de las mismas.
- Nuevas mediciones según referentes establecidos y nuevos análisis sobre resultados, repitiendo el ciclo de manera permanente.

Mejorados los PROCESOS y comprobando las bondades y efectividad de los cambios efectuados se procede a actualizar los Manuales correspondientes y a NORMALIZARLOS institucionalmente. Ello significa en la práctica dar estabilidad a las acciones definidas en aras de una mejor funcionalidad de la Organización.”<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> OSPINA GARCES William y DOMÍNGUEZ SALAZAR Manuel Fernando, Documento informe final Reforma integral estructura organizacional Universidad Tecnológica de Pereira. Julio 2014. Página 33.

## **2.2 MARCO CONCEPTUAL**

A continuación se presenta información de carácter especializado sobre el tema relacionado con el proceso a intervenir y mejorar con el Estudio.

### **Comunicación**

Es un proceso de transmisión y recepción de ideas, información, mensajes, decisiones teorías. Es un quehacer colectivo con el otro como persona, a través de la cual ambos van construyendo su realidad, siendo gracias a una construcción como se va desarrollando el proyecto común llamado sociedad, comunidad y organización.<sup>15</sup>

### **Comunicación pública**

Es el camino para la vinculación de la sociedad y las organizaciones que forman parte de ella, a la movilización colectiva en torno a propósitos comunes.

### **Digitalización**

Su objetivo es que la información de distinto tipo (sonidos, texto, imágenes, animaciones, etc.) pueda ser transmitida por los mismos medios al estar representada en un formato único universal.

### **TIC**

Conjunto de tecnologías que permiten el acceso, producción, tratamiento y comunicación de información presentada en diferentes códigos (texto, imagen, sonido,...)“En líneas generales podríamos decir que las nuevas tecnologías de la información y comunicación son las que giran en torno a tres medios básicos: la

---

<sup>15</sup><http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>

informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconexiónadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas”. (Cabero, 1998: 198).<sup>16</sup>

## **Modelos Generales de Comunicación**

### **➤ Comunicación Corporativa**

Busca definir una identidad corporativa, en la medida en que se propone construir y manejar la imagen que proyecta hacia la sociedad.

### **➤ Comunicación Organizacional**

Busca garantizar la organización y coherencia de la Organización o la movilización desde el punto de vista la adecuada articulación de acciones y esfuerzos para lograr el propósito.

### **➤ Comunicación Informativa**

Busca garantizar que la Organización o la movilización se expresen frente a la sociedad y le comuniquen su relato.

### **➤ Comunicación Movilizadora**

Busca lograr que la Organización o la movilización convoquen e interactúen con la sociedad.<sup>17</sup>

## **Radio Difusión Sonora**

---

<sup>16</sup><http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>

<sup>17</sup>[http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy\\_manag\\_bus\\_rev/2012/Vol3/Nro2/1-SM17-11-full.pdf](http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/2012/Vol3/Nro2/1-SM17-11-full.pdf)

Es un servicio público bajo titularidad del Estado, orientado a satisfacer las necesidades de los habitantes del territorio nacional, contribuyendo a difundir la cultura y afirmar los valores esenciales de la nacionalidad Colombiana.<sup>18</sup>

### **Código de Ética**

Es el que contiene las normas que rigen y regula el comportamiento y el quehacer radial, y que permite trazar los derroteros sobre los cuales se basan los comunicadores comunitarios para desarrollar su labor. Así mismo contempla los lineamientos de relación con el Estado, la sociedad civil y los demás sectores.

### **Manual de Estilo**

Es el que contiene las líneas generales que sustentan el proyecto comunicativo de una emisora en concordancia con los deberes y derechos ciudadanos en la búsqueda de un desarrollo social sobre la base de lo comunitario, lo público, el individuo y sus relaciones con el contexto, para que se den reales diálogos con la globalidad desde lo local.<sup>19</sup>

## **SEGUIMIENTO Y MEDICIÓN DE LA GESTIÓN**

El establecimiento de una estructura orgánica con enfoque basado en procesos, permite obtener productos y servicios que satisfagan las necesidades y expectativas de los usuarios y de los públicos de interés; son el medio para dar cumplimiento a la estrategia institucional, lo cual fortalece una cultura de orientación a resultados.

---

<sup>18</sup> <http://prezi.com/zbdbxgicsx5b/marco-normativo/>

<sup>19</sup> MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE MANUALES DE ESTILO Y CODIGOS DE ETICA PARA LAS EMISORAS DE INTERÉS PÚBLICO.

La alineación de la estrategia corporativa con los procesos y colaboradores de la institución, apoyada en el monitoreo, análisis y mejora, facilita su cumplimiento. El plan estratégico debe ser traducido en objetivos concretos e indicadores que reflejen su aplicación en todos los procesos.

Todo proceso requiere de seguimiento e indicadores que determinen el grado de avance y cumplimiento de objetivos, y de acciones que encausen el logro de los mismos cuando se presenten diferencias o desviaciones.

## **SEGUIMIENTO**

Consiste en el análisis y recopilación sistemáticos de información relacionada con el proceso para mejorar su eficacia y efectividad. Se basa en metas establecidas y actividades planificadas. Ayuda a que se siga una línea de trabajo, permite conocer cuando algo no está funcionando y proporciona la base para la evaluación.

## **MEDICIÓN**

Es ante todo un proceso dinámico, permanente, individual o de conjunto, mediante el cual, a partir de la información que se obtiene de diversas fuentes, se emite un juicio de valor sobre el rendimiento o desempeño de un área, proceso, actividad, meta o cualquiera que sea el objeto de estudio.

Es el complemento fundamental de la planeación, consistente en la verificación y seguimiento de la gestión, dando dinamismo al proceso planificador y facilitando la realimentación, la toma de decisiones y la reorientación de las acciones para garantizar el logro de los resultados previstos.

La medición es importante porque sin ella no se puede planificar, diseñar, evaluar, prevenir, corregir, mantener e innovar un sistema de gestión, ni los productos o servicios que ofrece.

## **CARACTERÍSTICAS DE LA MEDICIÓN**

Se destacan las siguientes:

- ✓ **Objetividad:** el resultado no está influenciado por el criterio de quien mide.
- ✓ **Pertinencia:** la realidad que representa se considera importante y es valorada para la toma de decisiones.
- ✓ **Precisión:** la magnitud del hecho que analizado o corroborado es reflejada fielmente.
- ✓ **Oportunidad:** es realizada inmediatamente después de obtener los registros del suceso ocurrido.
- ✓ **Confiabilidad:** la información recopilada refleja con veracidad la situación real.
- ✓ **Economía:** el tiempo y el costo invertidos en obtener la información se relaciona adecuadamente con el beneficio esperado.

## **LOS INDICADORES**

Los datos se convierten en información cuando aportan significado, relevancia y comprensión sobre un fenómeno en particular, en un tiempo y lugar específico. La información es, entonces, conocimiento basado en datos a los que mediante un procesamiento se les ha dado significado, propósito y utilidad.

Una de las formas más simples y útiles para convertir datos en información es la construcción de indicadores, dado su poder de comunicación. Son puntos de referencia que permiten observar y medir el avance en el logro de una meta esperada.

Son una representación *cuantitativa o cualitativa*, verificable objetivamente, que refleja la situación de un aspecto de la realidad y el estado de cumplimiento de un objetivo, actividad o producto deseado.

## **JERARQUÍA DE LOS INDICADORES**

De acuerdo con la información que aportan y su nivel de detalle, la estructura de los indicadores permite establecer jerarquía entre ellos, así:

- ✓ ***Indicadores de primer nivel o de nivel superior***, agrupan los indicadores claves, que ofrecen a quienes toman decisiones, una visión global del comportamiento de las políticas y programas de la Institución.
  
- ✓ ***Indicadores de segundo nivel llamados también secundarios***, ofrecen información complementaria a los de primer nivel. Corresponden a este grupo los indicadores de proceso; sirven para mostrar el resultado de los mismos.
  
- ✓ ***Indicadores de tercer nivel u operativos***, se construyen sobre las actividades operativas de la Institución. Son del dominio de funcionarios y mandos medios de las organizaciones.

## **TIPOS DE INDICADORES**

En el presente trabajo se consideraran indicadores de calidad (de segundo nivel), que permitan medir eficiencia, eficacia y efectividad del proceso analizado.

**Indicadores de eficacia:** controlan el logro de resultados planeados (de planes, programas, proyectos, procesos), así como la satisfacción de necesidades o expectativas de los usuarios de productos o servicios,

**Indicadores de eficiencia:** permiten controlar la utilización de los recursos e insumos del proceso.

**Indicadores de efectividad:** involucran la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo, con costos razonables. Mide el impacto de los productos o servicios entregados a los usuarios.

## **CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES DE PROCESO**

A continuación se relacionan las etapas o pasos a seguir para su construcción, para las fases de medición y de análisis.

### **FASE DE MEDICIÓN**

Comprende las siguientes etapas:

- a. Analizar el objetivo del proceso.
- b. Identificar variables a medir.
- c. Identificar fuentes de datos, que permitan obtener la información requerida.
- d. Definir fórmula de cálculo del indicador.
- e. Establecer metas propuestas y rangos que permitan ubicar su comportamiento.
- f. Definir la periodicidad de recopilación de los datos sobre la variable seleccionada.
- g. Establecer la forma de registrar los datos requeridos.
- h. Definir responsables de la medición.
- i. Hacer revisar y aprobar los indicadores propuestos, por las instancias correspondientes.

- j. Diseñar y aprobar la ficha técnica del indicador (ver modelo que se acompaña al final de este aparte).
- k. Iniciar el proceso de medición, documentando ficha técnica aprobada.

## **FASE DE ANÁLISIS**

Se desarrolla en las siguientes acciones:

- a. Escoger herramienta estadística de calidad a utilizar en los análisis requeridos.
- b. Definir responsables del análisis y evaluación de los resultados de la medición.
- c. Alimentar datos y consignar resultados del indicador en la ficha técnica correspondiente.
- d. Evaluar y analizar resultados obtenidos.
- e. Elaborar informe de gestión y presentar a las instancias pertinentes.
- f. Tomar decisiones de mejora a las que haya lugar.
- g. Divulgar resultados en los casos requeridos.

## **2.3 MARCO NORMATIVO**

La Universidad Tecnológica de Pereira fue creada por la Ley 41 de 1958, vinculada al Ministerio de Educación Nacional.<sup>20</sup>

A partir de la expedición de la Ley 30 de 1992, se convierte en Ente Universitario Autónomo con las siguientes características:<sup>21</sup>

- Régimen especial

---

<sup>20</sup><http://www.utp.edu.co/institucional/40-anos.html>

<sup>21</sup>[http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)

- Personería jurídica
- **Autonomía académica, administrativa y financiera**
- Patrimonio independiente
- Facultad para elaborar y administrar su Presupuesto.

Así mismo, el **artículo 69** de la carta política garantiza la autonomía universitaria, en virtud de la cual “las universidades podrán darse sus directivas y regirse por sus propios estatutos, de acuerdo con la ley. La ley establecerá un régimen especial para las universidades del estado. El estado fortalecerá la investigación científica en las universidades oficiales y privadas y ofrecerá las condiciones especiales para su desarrollo. El estado facilitara mecanismo financieros que hagan posible el acceso de todas las personas aptas a la educación superior”.

De acuerdo con la ley 30 (**Artículo 86**) los recursos de la Nación constituyen una transferencia calculada con base en los presupuestos de rentas y gastos vigentes a partir de 1993 con un incremento en pesos constantes.<sup>22</sup>

**RESOLUCION NÚMERO 00415** DE 13 ABR. 2010 “Por la cual se expide el Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones”

De conformidad con lo establecido en la Ley 80 de 1993 y en la Ley 1341 de 2009 corresponde al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, otorgar las concesiones para la prestación del servicio de radiodifusión sonora y expedir la reglamentación del mismo.

El párrafo del artículo 58 de la Ley 1341 de 2009 dispone que el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones reglamentará el Título VIII: De la Radiodifusión Sonora.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup><http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000810.pdf>

La Resolución 415 de 2010 constituye el reglamento de Radiodifusión Sonora de conformidad con lo establecido en la Ley 1341 de 2009, determinando que el servicio de Radiodifusión Sonora estará sometido a la vigilancia y control del Estado, orientado a satisfacer necesidades de telecomunicaciones de los habitantes del territorio nacional.

### **Obligaciones de los concesionarios del Servicio de Radiodifusión Sonora en el marco de la Ley 1341/09**

Dentro del marco legal de la Radiodifusión Sonora integrado por la Ley 1341/09 o Ley de TIC, Resolución 415/10 Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora, Decreto 4350/09 y Decreto 4995/09 Régimen Unificado de Contraprestaciones y Decreto 195/05, es necesario resaltar las siguientes obligaciones que los concesionarios deben cumplir:

- Inscripción en el registro TIC
- Concesión otorgada de acuerdo con requerimientos de Ley 80/93
- Cumplimiento de obligaciones adquiridas en virtud de la concesión otorgada
- Póliza que garantice el cumplimiento de las obligaciones legales
- Pago de espectro radioeléctrico por autoliquidación
- Cumplimiento de parámetros técnicos esenciales
- Pagos derechos de autor: Sayco y Acinpro

---

<sup>23</sup> Medina Velandia, Daniel Enrique. “Por la cual se expide el Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones”. Santafé de Bogotá. 13 de Abril de 2010. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

- Programas informativos y periodísticos licenciados
- Declaración de conformidad de emisiones radioeléctricas<sup>24</sup>

Ley 1341 de 2009 define los principios y conceptos sobre la sociedad de la información de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y se crea la Agencia Nacional de Espectro y se dictan otras disposiciones, entre ellas de la radio difusión sonora, en el titular ocho:

Los servicios de radio difusión sonora contribuirá a difundir la cultura, afirmar los valores esenciales de la nacionalidad Colombiana y a factores la democracia, haciendo buen uso del idioma castellano.

Ley 415 de 2010 exclusiva y reglamenta el servicio de radio difusión sonora, define alcances, objetivos y principios y condiciones para su presentación.<sup>25</sup>

### **RESOLUCIÓN NO.1455 DE 2014: “Por la cual se adiciona el Acuerdo CNTV 005 de 2006”**

#### **Artículo 1 del Acuerdo 005 de 2006 dispuso:**

“Crear el Canal Universitario Nacional, que utilizará el sistema de transmisión satelital, como un proyecto de interés público, educativo, científico, social y cultural para la formación ciudadana, encaminado en la construcción de nación, mediante la apertura de un espacio público audiovisual, que le permita al sistema universitario público y privado y al Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología acceder al servicio público de televisión”.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. NUEVO MODELO DE VIGILANCIA Y CONTROL EN EL SECTOR DE RADIODIFUSIÓN SONORA. SANTA FE DE BOGOTÁ

<sup>25</sup> <http://prezi.com/zbdbxgicsx5b/marco-normativo/>

<sup>26</sup> Corredor Manuel - Director de programación. Manual de Programación. Versión actualizada Enero 2014. Zoom Universitario Nacional Colombia.

## **LEYES RELACIONADAS**

### **Ley 41 de 1958**

Por medio de la cual se crea la Universidad.

### **Ley 30 de 1992**

Por el cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.

### **Ley 489 de 1998**

Establece que la Comunicación Pública será la encargada de apoyar “la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la Entidad Pública con sus grupos de interés interno y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales

### **Ley 80 de 1993 y en**

### **La Ley 1341 de 2009**

corresponde al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

### **Ley 415 de 2010**

La radio difusión sonora, define alcances, objetivos y principios y condiciones para su presentación.

## **DECRETOS**

### **Decreto 4350/09**

### **Decreto 4995/09**

Régimen Unificado de Contraprestaciones

## 2.4 MARCO FILOSÓFICO

Destacar el agrado al tener la experiencia de aportar a un proyecto que inicia un proceso de modificación sobre la manera como se maneja la comunicación pública al interior de la Institución.

El artículo 32 de la Ley 489 de 1998 establece que la Comunicación Pública será la encargada de apoyar “la construcción de visión compartida y el perfeccionamiento de las relaciones humanas de la Entidad Pública con sus grupos de interés interno y externos, facilitando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y sociales<sup>27</sup>.”

El Sistema Institucional de Comunicaciones está enfocado en cuatro componentes: Comunicación Organizacional; Comunicación Corporativa; Comunicación Informativa; y Comunicación Movilizadora.

Bajos estos componentes, se inicia un proceso para consolidar la Comunicación Pública con el objetivo de estructurarlo dentro de la aplicación del Modelo Estándar de Control Interno MECI.

La Comunicación Informativa, componente sobre el cual se está desarrollando el trabajo de grado, permitirá mejorar, sensibilizar y entender el impulso de estrategias encaminadas a la adecuada difusión de información a los grupos de interés internos y externos para el acertado funcionamiento del Sistema Institucional de Comunicación.

La elaboración de este proyecto de grado resalta la satisfacción de tener la oportunidad de estar vinculadas en el mejoramiento de los procesos de la Universidad Tecnológica de Pereira, generando un alto grado de responsabilidad y por ende un reto como estudiantes, hacer parte de un equipo de trabajo caracterizado por el liderazgo y compromiso manejado por cada uno de los

---

<sup>27</sup> artículo 32 de la Ley 489 de 1998

ingenieros, permite contar con estudiantes motivados a la hora de realizar dicho proyecto, logrando así personas completamente comprometidas y eficientes para garantizar el cumplimiento de los objetivos iniciales y llegar a unos resultados esperados.

Finalmente se quiere destacar que el proceso de Gestión de la Comunicación Informativa ha generado gran motivación en su realización, porque el personal de comunicaciones ha facilitado la información para contextualizar el funcionamiento de los procedimientos existentes, además mostrando la propiedad con la que expresan sus ideas, generando credibilidad en la información suministrada.

## **2.5 MARCO SITUACIONAL**

A continuación se consigna información relevante sobre la entidad objeto de estudio, la Universidad Tecnológica de Pereira, en lo relacionado con los siguientes aspectos:

- Reseña histórica
- Direccionamiento estratégico vigente: Misión, visión, políticas directivas, principios organizacionales y objetivos del Plan de Desarrollo vigente
- Estructura organizacional genérica y estructura organizacional interna de la Dependencia objeto a ser intervenida mediante el mejoramiento del proceso correspondiente.

### **2.5.1 RESEÑA HISTÓRICA**

“Por medio de la Ley 41 de 1958, se crea la Universidad Tecnológica de Pereira como máxima expresión cultural y patrimonio de la región y como una entidad de carácter oficial seccional.

Posteriormente, se decreta como un establecimiento de carácter académico del orden nacional, con personería jurídica, AUTONOMIA administrativa y patrimonio independiente, adscrito al Ministerio de Educación Nacional.

La Universidad inicia labores el 4 de marzo de 1961 bajo la dirección de su fundador y primer Rector Doctor Jorge Roa Martínez. Gracias al impulso inicial y al esfuerzo de todos sus estamentos la Institución empieza a desarrollar programas académicos que la hacen merecedora de un gran prestigio a nivel regional y nacional.

Con la Facultad de Ingeniería Eléctrica comienza la actividad académica en la Universidad y al año siguiente se crean las Facultades de Ingeniería Mecánica e Industrial. En 1965 se funda el Instituto Pedagógico Musical de Bellas Artes como dependencia de extensión cultural. Mediante la Ley 61 de 1963 se crea el Instituto Politécnico Universitario, cuyas labores empiezan en 1966 con las Escuelas Auxiliares de Ingeniería: Eléctrica, Mecánica e Industrial, en la actualidad Facultad de Tecnologías, con los programas de Tecnología Eléctrica, Mecánica e Industrial, en 1968 inician las Escuelas de Dibujo Técnico y Laboratorio Químico. (Esta última convertida hoy en Escuela de Tecnología Química).

En 1967 se funda la Facultad de Ciencias de la Educación, con el objeto de profesionalizar y capacitar el personal docente de los otros niveles del sector educativo, con los programas de Licenciatura en Ciencias Sociales, Español y Comunicación Audiovisual y Matemáticas y Física En 1977 se crea la Facultad de Medicina, para atender las necesidades de la región en materia de salud.

En 1981 se convierte el Instituto Pedagógico Musical de Bellas Artes en la Facultad de Bellas Artes y Humanidades, como una respuesta a las aspiraciones culturales y artísticas de la comunidad, ofreciendo las Licenciaturas en Artes Plásticas y Música.

En 1984 como resultado de la aplicación del Decreto Ley 80 de 1980, se aprueba una nueva estructura orgánica para la Universidad que da origen a la Facultad de Ciencias Básicas y a la Facultad de Tecnologías. Esta última denominada anteriormente Instituto Politécnico Universitario.

En 1983 adscrito a la Facultad de Ingeniería Mecánica se crea el Programa de Maestría en Sistemas Automáticos de Producción con el objetivo general de formar profesionales con capacidad para desempeñarse en el campo de los sistemas automáticos de producción, y para participar activamente y con criterio científico desde dicho campo en el desarrollo de la industria y de la comunidad en general.

En 1984 se creó la Escuela de Postgrado en la Facultad de Ingeniería Industrial con los programas de Maestría en Administración Económica y Financiera e Investigación de Operaciones y Estadísticas con el objetivo de ofrecer al profesional una formación sólida en áreas administrativas, económicas y financieras que le faciliten la toma de decisiones en la gestión empresarial y la explotación de nuevas oportunidades.

En 1988 se crea el pregrado en Filosofía adscrito a la Facultad de Bellas Artes y Humanidades con el objetivo de formar un cuadro de profesionales que fomenten el pensamiento en los distintos procesos culturales. Teniendo una concepción antropocéntrica de lo que es la cultura.

En 1989 se crea el programa de Ciencias del Deporte y la Recreación adscrito a la Facultad de Medicina, con el objetivo de formar profesionales en el Deporte y la Recreación capaces de adecuar actividades deportivas y recreativas a las distintas etapas del desarrollo humano, liderar programas y proyectos de atención personal y grupal en el campo del deporte y la recreación en el medio.

En 1991 en la Facultad de Ciencias Básicas se crea el Programa de Ingeniería en Sistemas y Computación con el objetivo general de formar profesionales con sólidos conocimientos y habilidades investigativas en las diversas áreas de desarrollo en Sistemas y Ciencias de la Computación, con capacidad administrativa para la gestión tecnológica.

En 1991 se crea la Facultad de Ciencias Ambientales con el pregrado en Administración del Medio Ambiente que busca formar profesionales que estén en capacidad de administrar técnica y científicamente el medio ambiente, la oferta potencial de recursos a nivel biofísico en diferente escala, generando nuevos criterios que promuevan el ascenso en la calidad de vida dentro de un proceso de desarrollo racional y sostenible.

En 1993 en la Facultad de Ingeniería Industrial se crea el Programa de Especialización en Administración del Desarrollo Humano con el objetivo de formar profesionales líderes en los procesos de desarrollo humano a nivel empresarial e institucional, capacitados integralmente para la administración de personal en cualquier tipo de organización.

En 1994 adscritos a la Facultad de Ingeniería Eléctrica se crean los siguientes programas: Magister en Ingeniería Eléctrica, con el objetivo de formar profesionales con capacidad de gestión, conscientes de la importancia que la energía representa para el desarrollo de los distintos sectores económicos (industria, agrícola, comercial, oficial, etc.) e impulsor de alternativas tecnológicas que propendan por la conservación y el uso de ésta y la Especialización en Electrónica de Potencia con los objetivos de formar profesionales con capacidad de diseño o modificación de convertidores de potencia que tienen dispositivos de estado sólido y de aplicar técnicas de control en la operación de los mismos.

En este mismo año en la Facultad de Ciencias de la Educación se crea el pregrado Licenciatura en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario con el siguiente

objetivo: Formar un profesional de la educación que oriente, investigue y realice docencia en comunidades marginales urbanas y rurales.

La Facultad de Ciencias de la Educación en el año de 1995 hace apertura de: Programa de Especialización en Historia Contemporánea de Colombia y Desarrollos Regionales, con el objetivo general de: Formar historiadores-investigadores en los campos de la historia nacional e investigadores docentes en el ámbito de la historia de Colombia con énfasis en los problemas pertinentes a la enseñanza de la Historia Contemporánea de Colombia. Reapertura de Licenciatura en Áreas Técnicas, cuyo objetivo es: Desarrollar en el estudiante experiencias educativas que lo capaciten como facilitador y orientador del aprendizaje de las áreas técnicas.

Igualmente en el año de 1995 la Facultad de Medicina crea el programa de Especialización Gerencia en Sistemas de Salud con los objetivos de formar profesionales en el diseño, desarrollo y gerencia de los sistemas de salud, incluyendo todos sus niveles, componentes e instituciones.

En 2005 el Ministerio de Educación Nacional concede registro calificado al Programa de Maestría en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional, adscrito a la Facultad de Ingeniería Industrial, el que a su vez transformó el Programa de Especialización Administración del Desarrollo Humano.

En sus últimos 10 años La Universidad ha venido impulsando programas de formación avanzada o de Postgrado, en unos casos con recursos humanos, técnicos y físicos propios y en otros, mediante convenios con otras Instituciones de Educación Superior, tales como: Proyectos de Desarrollo en convenio con la Escuela Superior de Administración Pública (ESAP) Especialización en Gerencia de Tecnología en convenio con la Escuela de Administración de Negocios (E.A.N) Especialización en Gerencia y Gestión Cultural en convenio con la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Especialización en Salud

Ocupacional en convenio con la Universidad de Antioquía. Especialización en Redes y Servicios Telemáticos en convenio con la Universidad del Cauca. Especialización en Literatura en convenio con la Universidad de Caldas.

La Universidad en Convenio con CORPOICA, Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias (IVIA) y la Universidad Politécnica de Valencia (España) ofrece la Especialización en Citricultura.

Igualmente en convenios interuniversitarios se ofrece el Programa de Maestría en Comunicación Educativa en convenio con la Universidad de Nariño, este postgrado se ha desarrollado igualmente con la Universidad del Quindío, en la ciudad de Armenia A través de la historia la Universidad Tecnológica de Pereira ha logrado un notorio desarrollo, su zona de influencia es cada vez mayor respecto al ingreso de estudiantes de todas las regiones del país y de países vecinos”.<sup>28</sup>

La Universidad Tecnológica de Pereira, es una institución pública de educación superior ubicada en el Complejo Educativo La Julita de la ciudad de Pereira, y que ofrece sus servicios a un aproximado de 16 mil estudiantes.

Cuenta además con una acreditación de alta calidad a la totalidad de los pregrados por parte del Consejo Nacional de Acreditación y se encuentra realizando procesos para ésta acreditación a los pregrados que la institución ofrece. Igualmente, la UTP se encuentra certificada bajo las normas de Calidad ISO 9001:2008 y la norma NTC GP 1000:2004, por parte del organismo certificador Bureau Veritas Certificación, confirmado así su compromiso con la calidad y con el mejoramiento continuo.

Igualmente la Institución se encuentra laborando en su Plan de Desarrollo (PDI) 2009 – 2019 “La Universidad que tienes en mente”, que se destaca porque se

---

<sup>28</sup>Universidad Tecnológica de Pereira. Reseña Histórica. 2009. [Artículo de Internet]. <http://www.utp.edu.co/institucional/resena-historica.html>. [Consultado: 07 de Julio de 2014]

realizó en conjunto con la sociedad, el PDI se propone avanzar hacia una universidad con mayor relación con el entorno, redimensionando los objetivos clásicos de docencia, investigación, extensión, administración y bienestar, buscando así trascender a siete nuevos objetivos que son desarrollo institucional; cobertura con calidad en la oferta educativa; bienestar institucional; investigación, innovación y extensión; internacionalización de la Universidad; impacto regional; y alianzas estratégicas.<sup>29</sup>

## **2.5.2 Direccionamiento estratégico vigente**

Representa la identidad institucional y las proyecciones vigentes, brújula de la cual parte la nueva estructura, con el fin de alinear y hacer coherente el sistema.

El direccionamiento estratégico está conformado por los siguientes elementos:

### **“MISIÓN**

Es una universidad estatal vinculada a la sociedad y economía del conocimiento en todos sus campos, creando y participando en redes y otras formas de interacción.

Es un polo de desarrollo que crea, transforma, transfiere, contextualiza, aplica, gestiona, innova e intercambia el conocimiento en todas sus formas y expresiones, teniendo como prioridad el desarrollo sustentable en la ecorregión eje cafetero.

Es una comunidad de enseñanza, aprendizaje y práctica, que interactúa buscando el bien común, en un ambiente de participación, diálogo, con

---

<sup>29</sup>GARZÓN CASTAÑO Paola Andrey PALACIO HERRERA Eliana Marcela, Propuesta de modelo administrativo para el diseño de cargos bajo la metodología por procesos en la Universidad Tecnológica de Pereira, Trabajo de Grado Magister en Administración del Desarrollo Humano Y Organizacional. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira. Facultad de Ingeniería Industrial. Programa Maestría del Desarrollo Humano Y Organizacional.2014 P 47

responsabilidad social y desarrollo humano, caracterizada por el pluralismo y el respeto a la diferencia, inmersa en procesos permanentes de planeación, evaluación y control.

Es una organización que aprende y desarrolla procesos en todos los campos del saber, contribuyendo al mejoramiento de la sociedad, para formar ciudadanos competentes, con ética y sentido crítico, líderes en la transformación social y económica.

Las funciones misionales le permiten ofrecer servicios derivados de su actividad académica a los sectores público o privado en todos sus órdenes, mediante convenios o contratos para servicios técnicos, científicos, artísticos, de consultoría o de cualquier tipo afín a sus objetivos misionales.

## **VISIÓN**

Universidad de alta calidad, líder al 2019 en la región y en el país, por su competitividad integral en la docencia, investigación, innovación, extensión y gestión para el desarrollo humano con responsabilidad e impacto social, inmersa en la comunidad internacional.

## **PROPÓSITOS**

- Participar y promover diferentes procesos de desarrollo social para contribuir al mejoramiento de la sociedad.
- Incrementar la presencia de la Universidad en el contexto regional, nacional e internacional.

- Trascender el modelo de universidad profesionalizante por el de universidad del saber donde la docencia, la investigación y la extensión propenda por el desarrollo integral del hombre y de la sociedad.
- Trabajar por el mejoramiento permanente de la calidad académica.
- Fomentar la cultura de la tradición escrita.
- Fomentar la interdisciplinariedad.
- Fomentar el bienestar universitario y propiciar el desarrollo humano de todos los integrantes.
- Fomentar la participación de la comunidad universitaria.
- Recuperar, fortalecer y conservar los valores culturales que propenden por el desarrollo de la sociedad.

### **POLÍTICAS IMPLÍCITAS**

- La Universidad mantendrá una comunicación permanente al interior de la misma y con el medio regional, nacional e internacional.
- La gestión universitaria en todas sus expresiones estará enmarcada en un proceso de planeación permanente. Las inversiones estarán determinadas por el Plan de Desarrollo Institucional. Todas las actividades realizadas serán objeto de evaluación y sus resultados serán aprovechados para mejorar permanentemente los procesos.
- La gestión académico-administrativa de la Universidad se soportará en criterios de descentralización y desconcentración.
- La actividad académica estará orientada a la articulación de la docencia con la investigación y la extensión y se encaminará a la consolidación de las

comunidades científicas y del trabajo interdisciplinario, a promover las manifestaciones intelectuales y apoyar su divulgación.

- Las necesidades derivadas de los proyectos de investigación aprobados, se atenderán asignando anualmente recursos financieros acordes.
- La Universidad realizará permanentemente programas de bienestar y responsabilidad social para toda la comunidad.
- La oferta de programas académicos debe ser consecuencia de una necesidad social identificada.
- La igualdad de oportunidades y la selección de los mejores aspirantes -tanto como estudiante o empleado- serán criterios básicos para ingresar a la Universidad.

#### **VALORES INSTITUCIONALES**

- **Implícitos en la misión:** Participación, diálogo, pluralismo, tolerancia, respeto a la diferencia.
- **Implícitos en la bandera:** Inteligencia, sabiduría, pureza, transparencia, lealtad, fuerza, tenacidad, armonía, voluntad, amor.

#### **OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

Establecidos, aprobados y vigentes en el actual Plan de Desarrollo Institucional.

- **Cobertura con calidad**

Proporción de personas de una población potencial, que accede a programas de calidad en pregrado y postgrado en la Universidad Tecnológica de Pereira, de acuerdo con la capacidad instalada, posibilidades y proyecciones de crecimiento.

Currículos universales, flexibles y pertinentes que contengan propuestas innovadoras en materia pedagógica e investigativa, articulados con la educación básica y media.

Formación integral, ética y humana que permita asumir las responsabilidades sociales demandadas por el presente siglo.

➤ **Investigaciones, innovación y extensión**

**Investigación:** proceso sistemático y crítico de creación del conocimiento.

**Innovación:** transformación, creación o gestión de conocimiento que agrega valor a un proceso, producto o teoría para solucionar problemas.

**Extensión:** interacción de la Universidad con la sociedad en los diferentes campos del saber para validar, construir o transferir conocimiento que genere desarrollo social, cultural e institucional.

➤ **Bienestar institucional**

Formación integral fortalecida en la comunidad universitaria y orientada hacia el desarrollo humano, desde las dimensiones psicológica, biológica, social, espiritual, ambiental y ética.

Comunidad universitaria democrática, incluyente, equitativa y comprometida con su desarrollo social e intercultural.

Comunidad universitaria adaptada, integrada, con sentido de pertenencia y preparada para la permanencia y el egreso, mediante el acompañamiento institucional recibido en las diferentes etapas de la vida universitaria.

➤ **Impacto regional**

Administración del servicio educativo que genera productos, obtiene logros y facilita la aparición de efectos en los niveles micro, regional o macro y en los ámbitos social, productivo-tecnológico, de las políticas públicas y el conocimiento.

Hace referencia a los cambios registrados en el tiempo y en las estructuras internas y externas de la Universidad Tecnológica de Pereira, por la interacción entre quienes intervienen en los procesos de formación, investigación, desarrollo, gestión de la innovación y proyección social.

➤ **Internacionalización de la universidad**

Articulación en un ambiente multicultural y globalizado, con excelencia académica, debido a un proceso integral de transformación y fortalecimiento en las funciones de investigación, docencia, extensión y proyección social.

➤ **Alianzas estratégicas** Entendimiento en el tiempo que se produce entre dos o más actores sociales diferentes y complementarios, del orden nacional o internacional, con aportes particulares concretos.

Establecimiento de intercambios en el marco misional, en el cual se asumen participativamente nuevos compromisos que propenden por el desarrollo de los participantes, enmarcados dentro del respeto y la ética.

➤ **Desarrollo institucional**

Desarrollo institucional fortalecido en la gestión humana, financiera, física, informática y de servicios.

Capacidad institucional para dar respuesta a las estrategias de desarrollo de la Universidad.”<sup>30</sup>

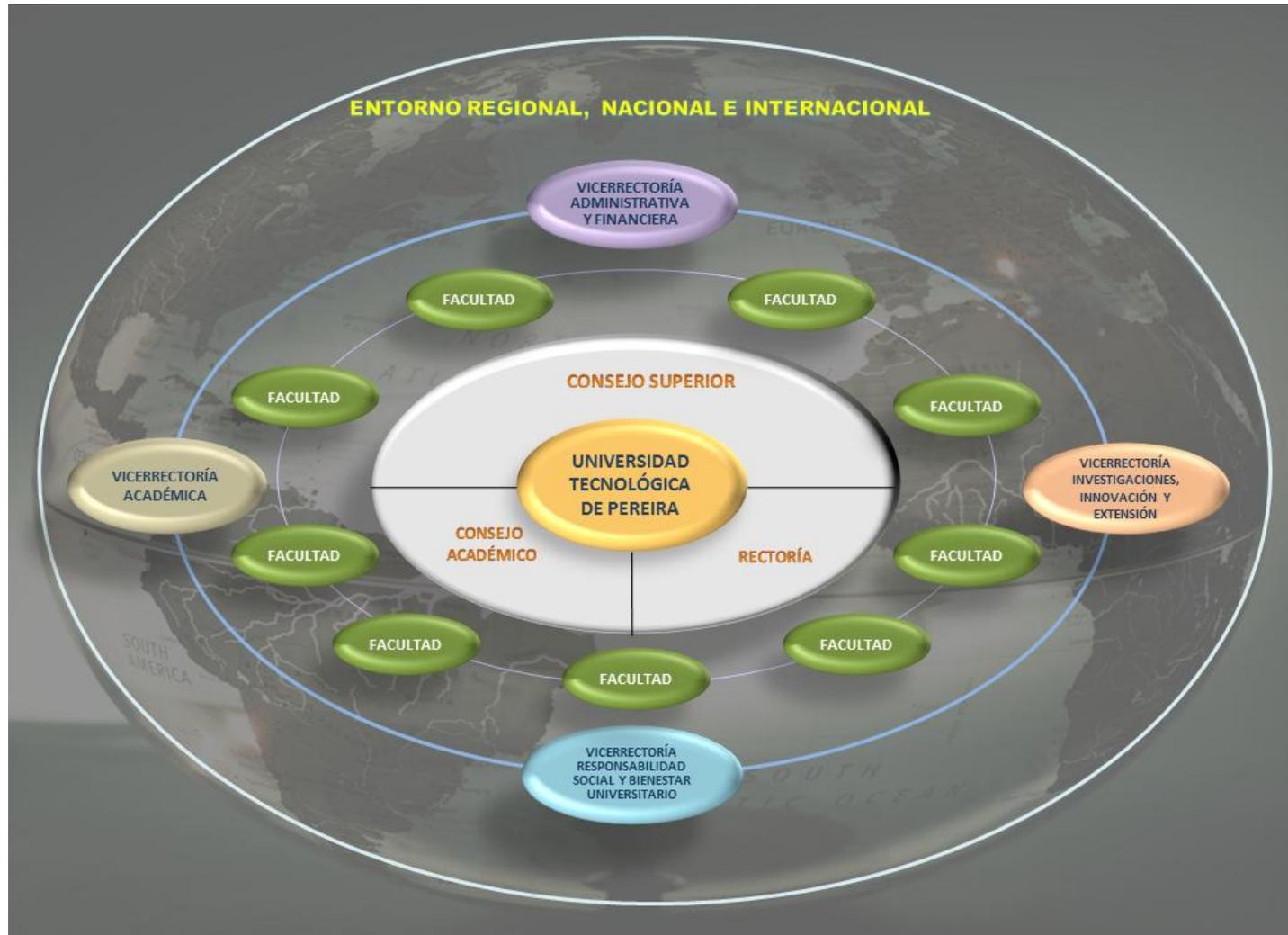
### **2.5.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL VIGENTE**

A continuación se consignan los gráficos correspondientes a la estructura organizacional con enfoque a procesos de la Universidad Tecnológica de Pereira, aprobada mediante Acuerdo 014 del Junio 5 de 2014 del Honorable Consejo Superior, denominada estructura base o estructura madre y la estructura organizacional interna de la Dependencia Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario, a ser intervenida con el Estudio de Mejoramiento de Procesos, en donde se visualiza claramente la ubicación del proceso de Gestión de la Comunicación Informativa, objeto de mejoramiento.

---

<sup>30</sup>OSPINA GARCES William y DOMÍNGUEZ SALAZAR Manuel Fernando, Documento informe final Reforma integral estructura organizacional Universidad Tecnológica de Pereira. Julio 2014. Página 33.

**Cuadro 2:** Estructura Organizacional Universidad Tecnológica De Pereira



**Autor:** William Ospina Garcés

**Cuadro 3:** Entorno Regional, Nacional E Internacional de la Universidad Tecnológica de Pereira



**Autor:** William Ospina Garcés

### **3. EL DISEÑO METODOLÓGICO**

El presente Capítulo está compuesto por los siguientes elementos:

- Universo o población
- Muestra
- Tipo de investigación y de estudio
- Delimitación del estudio
- Variables e indicadores
- Metodología a emplear en el Estudio
- Técnicas e instrumentos de recolección de información
- Procesamiento y análisis de la información.
- Productos a obtener
- Cronograma
- Presupuesto
- Bibliografía (consultada hasta la fecha)

A continuación se desarrollan cada uno de ellos.

#### **3.1 POBLACIÓN O UNIVERSO**

Universidad Tecnológica de Pereira. Procesos que soportan las dependencias y unidades organizacionales de la nueva estructura orgánica (Acuerdo 05 de 2014, Consejo Superior).

### 3.2 MUESTRA

El Estudio se llevó a cabo en la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario.

### 3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DE ESTUDIO

**TIPO DE INVESTIGACIÓN: Desarrollo experimental** (busco la transferencia de conocimiento específico existente, a una institución donde no se había aplicado hasta el momento).

**TIPO DE ESTUDIO:** descriptivo, explicativo y analítico.

- **Descriptivo:** Permite describir y comprender en un primer momento la realidad abordada.
- **Explicativo:** La caracterización realizada permite comprender situaciones existentes y causas que la originan.
- **Analítico:** Utiliza herramientas de la ingeniería del trabajo para descomponerlo en sus partes y comprender sus relaciones como un todo.

### 3.4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO

El Estudio se delimita alrededor de los siguientes aspectos:

- **Espacial:** Universidad Tecnológica de Pereira. Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario.
- **Demográfica:** Usuarios y destinatarios del procesos. Funcionarios responsables de su ejecución.

- **Temática:** Caracterización y mejoramiento del proceso de Gestión de la Comunicación Informativa.
- **Temporal:** Diez (10) meses calendario, a partir del momento en que se hizo el diseño del estudio macro y se dispuso la infraestructura logística para su ejecución.

### 3.5 VARIABLES E INDICADORES DEL ESTUDIO

**Variable:** Información CLAVE a ser recolectada y procesada.

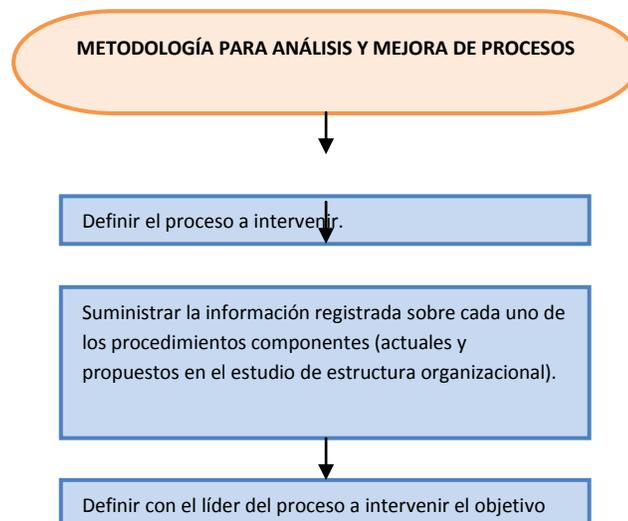
**Indicador:** Forma en que se PUNTUALIZA la variable, para obtener la información deseada, a través de los instrumentos o técnicas de recolección a utilizar.

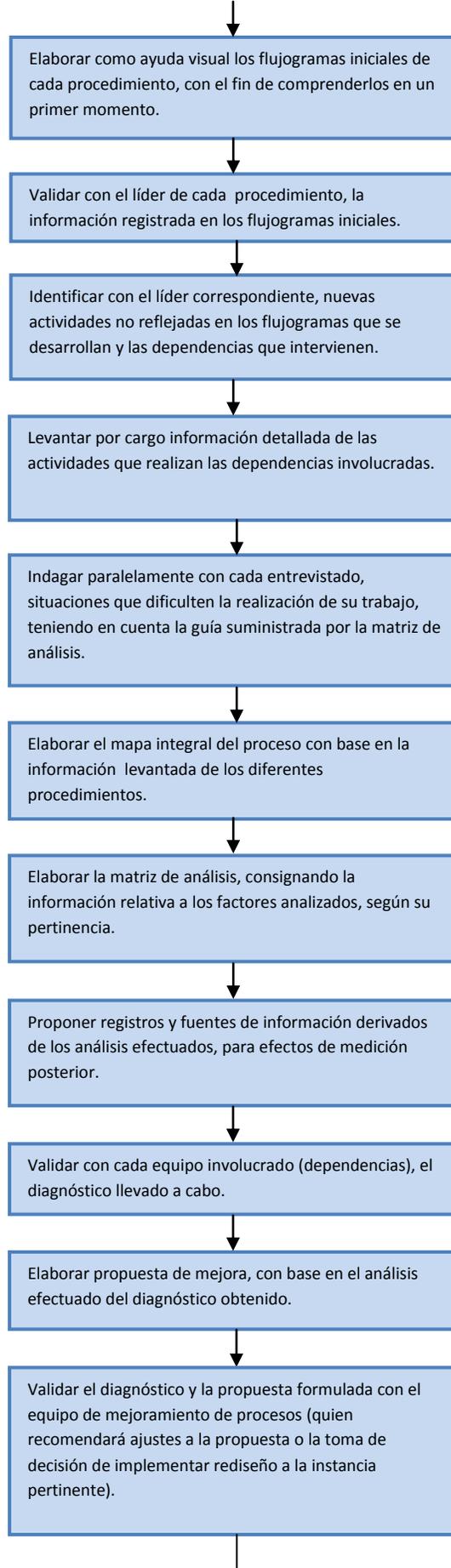
La información correspondiente se visualiza en **Cuadro 1** que se consigna en la página siguiente.

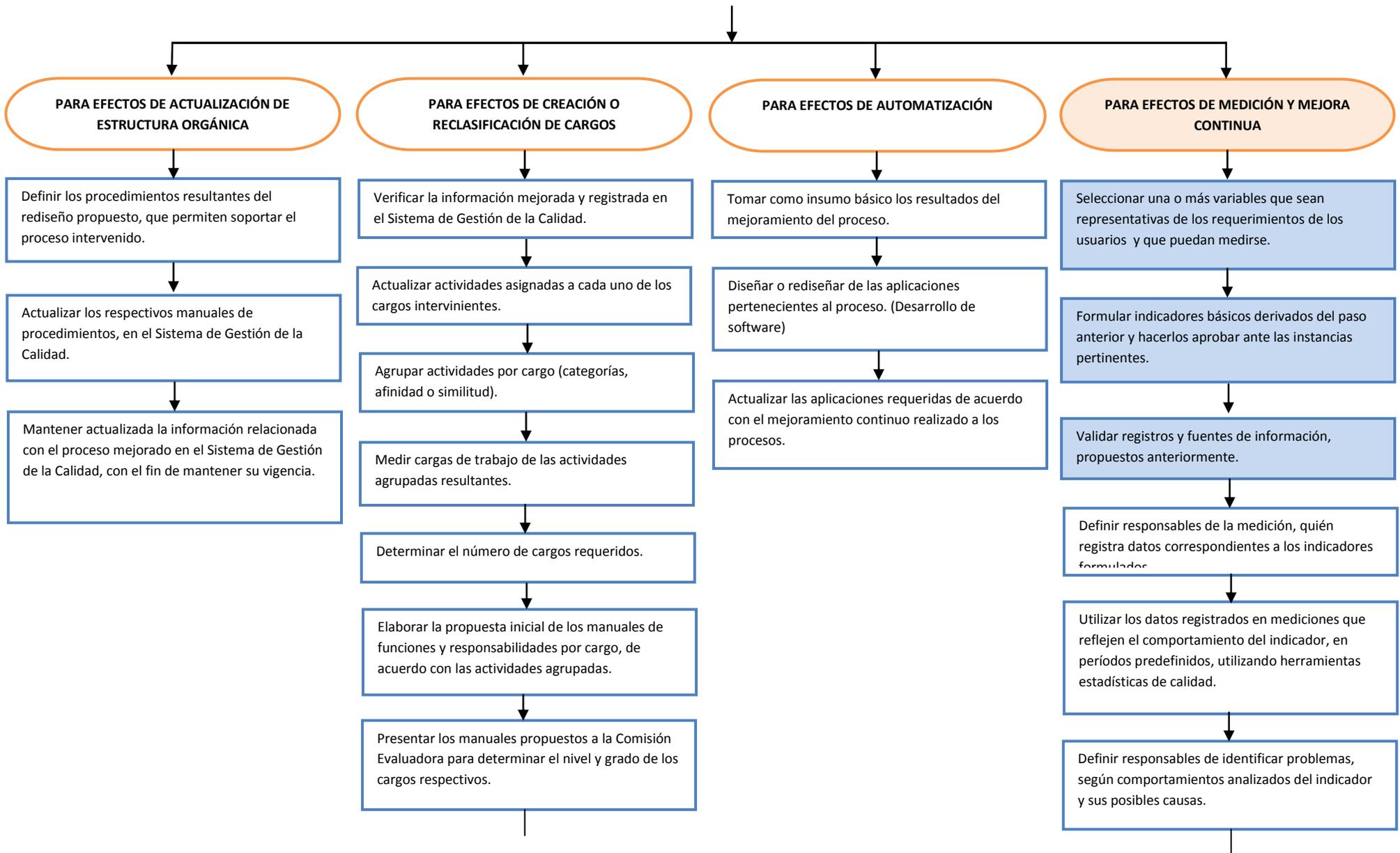
### 3.6 METODOLOGÍA A EMPLEAR EN EL ESTUDIO

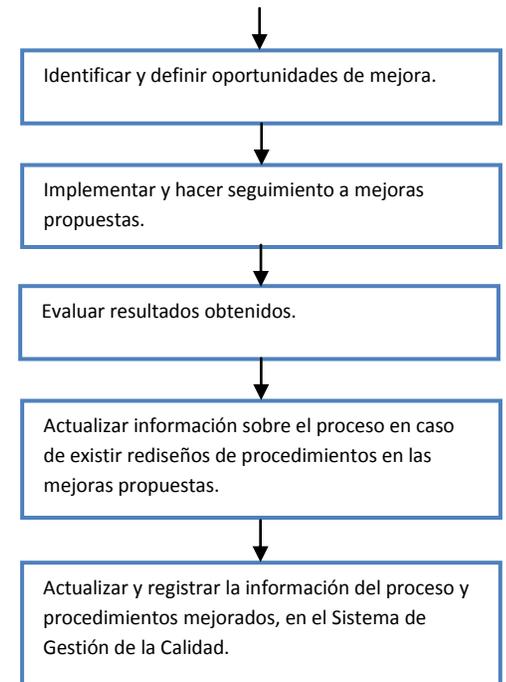
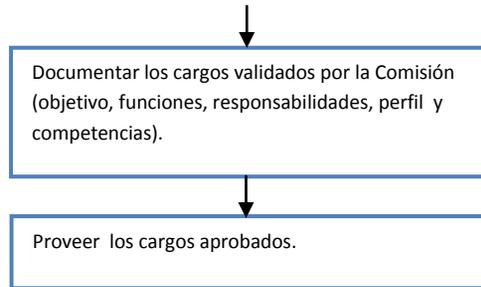
El Estudio se llevó a cabo mediante la utilización de la siguiente metodología diseñada y aprobada previamente por la Institución Vicerrectoría Administrativa y Financiera la cual es propia de la ingeniería del trabajo, en lo relacionado con la temática análisis ocupacional.

**cuadro 4:** Metodología Para Análisis De Mejora De Proceso









**Autor:** William Ospina Garcés

Cuadro 5. Variables e indicadores

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLES	DEFINICIÓN DE LA VARIABLE	INDICADORES
4. Modelar el proceso integral con base en los procedimientos que lo conforman e identificar puntos requeridos para análisis.	<b>MODELADO DEL PROCESO</b>	Caracterización del proceso, que permite identificar claramente sus componentes y relaciones, objetivos, resultados y usuarios o destinatarios	Direccionamiento Procedimientos Actividades Flujograma
5. Elaborar y validar el diagnóstico del proceso, soportado en la respectiva Matriz de Análisis, definida en la metodología propuesta para realizar el estudio técnico.	<b>DIAGNÓSTICO DEL PROCESO</b>	Resultados del estudio técnico, que permite - con base en los indicadores establecidos identificar problemas o limitaciones para su ejecución y las causas correspondientes.	<b>COSTO:</b> Actividad que no genera valor Competencias necesarias <b>TIEMPO:</b> Cuellos de botella Duplicidades
6. Elaborar y validar la propuesta de mejoramiento del proceso, con base en los resultados obtenidos en el diagnóstico.	<b>MEJORAMIENTO DEL PROCESO</b>	Propuesta formulada que permite eliminar o controlar las causas identificadas en el objetivo anterior, para volver más efectivo el proceso	Trabajo manual repetitivo de volumen <b>CALIDAD:</b> Riesgos Reprocesos Registros y/o documentos adjuntos Método de trabajo
7. Proponer indicadores básicos de medición, acompañados de fuentes y registros de información.	<b>MEDICIÓN DEL PROCESO</b>	Propuesta básica de medición, formulada para hacer seguimiento al proceso en su ejecución y permitir el mejoramiento continuo.	Indicadores propuestos. Fuentes Registros

**AUTOR:** WILLIAN OSPINA GARCÉS

### **3.7 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

La información requerida fue recolectada a través de los siguientes medios:

#### **SECUNDARIA:**

- Información base registrada en el documento “Informe final estructura organizacional Universidad Tecnológica de Pereira. Julio 2014”, en lo relacionado con procesos, procedimientos y actividades iniciales que la soporta.
- Actas de reuniones y talleres específicos llevados a cabo durante el desarrollo del Estudio.
- Informes presentados por la Universidad en aspectos pertinentes.

#### **PRIMARIA:**

- Realización de entrevistas dirigidas a funcionarios, usuarios y destinatarios del proceso.
- Aplicación de instrumento o formatos para recolectar información puntual requerida.
- Talleres realizados con el equipo conformado por funcionarios de la Dependencia Líder, Director Trabajo de Grado y estudiantes. (acá relacionar el número y fecha de talleres realizados hasta el momento)
- Grupos focales a nivel directivo y coordinador, que complementen o validen la información obtenida con el instrumento.

### **3.8 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.**

La información se clasifico, proceso y analizo a través de las siguientes acciones:

- Elaborar flujogramas de procedimientos registrados inicialmente.
- Analizar y modificar, de acuerdo con los análisis realizados en los talleres realizados.
- Registrar y clasificar en Matriz de Análisis (cuyo diseño fue suministrado previamente) la información de detalle obtenida en el trabajo de campo.
- Analizar y procesar información resultante, empleando las herramientas pertinentes.
- Validar diagnóstico y propuesta de mejoramiento formulada con base en la información recolectada.
- Organizar y presentar información validada en explicaciones, descripciones, o ayudas técnicas, que permitieron su mejor visualización y comprensión.
- Elaborar el informe final que contemple modelamiento final del proceso, diagnóstico obtenido, mejoramiento propuesto, medición base recomendada, conclusiones y recomendaciones del Estudio.

### **3.9 PRODUCTOS A GENERAR.**

Coherentemente con los objetivos específicos y la metodología planteada, los resultados o productos del estudio, se clasificaron en tres categorías:

## Productos relacionados con nuevo conocimiento y desarrollo tecnológico:

**Cuadro 6. Generación de nuevo conocimiento**

Producto(s) esperado(s)	Breve descripción del producto
Modelo técnico validado para análisis y mejoramiento de procesos	Con base en los resultados finales obtenidos, se tendrá una validación práctica de la utilidad de la metodología empleada.

**AUTOR:** WILLIAN OSPINA GARCES

## Contribución al fortalecimiento de la comunidad científica:

**Cuadro 7. Fortalecimiento del recurso humano**

Producto esperado	Breve descripción del producto
Trabajo de grado de pregrado aprobado	Requisito académico para obtener título profesional correspondiente.

**AUTOR:** WILLIAN OSPINA GARCES

## Difusión y apropiación social del conocimiento:

**Cuadro 5. Difusión del conocimiento**

Producto esperado	Breve descripción del producto
Artículo publicado en revista de divulgación institucional	Publicación Artículo Revista UTP

**AUTOR:** WILLIAN OSPINA GARCES

### **3.10 CRONOGRAMA DEL ESTUDIO**

El Estudio se desarrolló en el siguiente período, de acuerdo con las actividades que se describen a continuación:

CRONOGRAMA GENERAL DE ACTIVIDADES																																			
	MY	JUNIO					JULIO					AGT					SEPT					OCT					NOV					DIC			
	SEMANA																																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29						
<b>A. PLANEACIÓN DEL MACROPROYECTO (14 TRABAJOS DE GRADO)</b>																																			
1. Definir y asignar el proceso a intervenir.																																			
2. Suministrar a directores trabajos de grado y estudiantes la información disponible sobre cada uno de los procedimientos que los conforman (actuales y propuestos en el estudio de estructura organizacional).																																			
<b>B. RECOLECCION INFORMACIÓN INICIAL POR PROCESO (14 PROCESOS)</b>																																			
3. Definir con el líder del proceso a intervenir el objetivo general, las salidas o resultados y los usuarios o destinatarios finales.																																			
4. Elaborar como ayuda visual los flujogramas iniciales de cada procedimiento, con el fin de comprenderlos en un primer momento.																																			







### 3.11 PRESUPUESTO

El presupuesto del Estudio se estimó en la siguiente forma:

**Cuadro 9. Presupuesto**

<b>RUBROS</b>	<b>COSTO</b>
Recursos humanos (investigadores, principales)	$(644350 \times 2) = 1.288.700$
Refrigerios para talleres	<b>30.000</b>
Salidas de campo (transporte, viáticos)	<b>150.000</b>
Entrevistas a los colaboradores del área	<b>5.000</b>
Registrar los resultados de las mediciones.	Computador $(1.150.000/2\text{años})=575.000$ $(575000/360 \text{ días})=1.597$ $(1597 * 54 \text{ semanas}) =86.238$ <b>86.238</b>
Materiales y suministros (fotocopias, planos, mapas, insumos...)	<b>30.000</b>
Gastos varios (imprevistos 10%)	Suma $(1.589.938 \times 10\%) = 158.994$
<b>Total</b>	<b>Suma=1.748.932</b>

**AUTORAS:** Carolina Herrera Benitez y Maria Alejandra Velasquez Zapata

## 4. MEJORAMIENTO DEL PROCESO ASIGNADO

En el presente capítulo se consignan los resultados obtenidos en el estudio realizado para el mejoramiento del proceso ***Gestión de la Comunicación Informativa*** perteneciente a la ***Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario***, para el cual se analizaron sus procedimientos y correspondientes actividades, lo que permitió obtener el siguiente diagnóstico y las propuestas de mejoras, las cuales de ser puestas en práctica contribuirán a un óptimo desarrollo del proceso mencionado.

### 4.1 DESCRIPCIÓN INICIAL DEL PROCESO

**DEPENDENCIA A LA QUE ESTA ADSCRITO:** Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario

**UNIDAD ORGANIZACIONAL:** GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y LA PROMOCIÓN INSTITUCIONAL.

**NOMBRE DEL PROCESO:** GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA

**PROCEDIMIENTOS QUE LO CONFORMABAN, AL INICIAR EL ESTUDIO:**

1. Consolidación y realimentación del mensaje institucional.
2. Divulgación de la información estratégica institucional.
3. Administración Emisora Universitaria Estéreo.
4. Administración de informativos institucionales (campus InForma, campus tv, clips informativos, Udiversidad, producción audiovisual de carácter específico).
5. Gestión de la relación con los medios de comunicación.

**DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES INICIALES, IDENTIFICADAS PARA CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTERIORES:**

**PROCEDIMIENTO 1: CONSOLIDACIÓN Y REALIMENTACIÓN DEL MENSAJE INSTITUCIONAL.**

No	ACTIVIDAD
1	Identificar las necesidades comunicativas pertinentes, de los públicos internos o externos, respecto a la Universidad y sus diferentes áreas.
2	Diagnosticar necesidades comunicativas institucionales.
3	Consolidar la información resultante de las dos acciones anteriores, y complementar información de las áreas o dependencias, en los casos requeridos.
4	Elaborar los planes comunicativos correspondientes.
5	Presentar planes comunicativos ante las instancias pertinentes, para su aprobación formal o recibir inquietudes, observaciones o sugerencias.
6	Realizar las correcciones a que hubiere lugar y presentar para aprobación final.

**PROCEDIMIENTO 2: DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.**

No	ACTIVIDAD
1	Identificar las necesidades existentes para implementar las estrategias comunicativas, derivadas de los planes aprobados.
2	Gestionar la logística requerida, ante las instancias pertinentes.

3	Elaborar o gestionar los productos comunicativos, de acuerdo con los procedimientos establecidos.
4	Difundir los elementos comunicativos de acuerdo con el público objetivo.
5	Acompañar y apoyar el desarrollo de las estrategias en marcha.
6	Evaluar las estrategias implementadas y definir las acciones correctivas y de mejora a que haya lugar.
7	Presentar periódicamente informes institucionales específicos previamente aprobados, a la comunidad universitaria y/o otros interesados.

### PROCEDIMIENTO 3: ADMINISTRACIÓN EMISORA UNIVERSITARIA ESTÉREO.

No	ACTIVIDAD
<b>DISEÑOS DE PLANES COMUNICATIVOS</b>	
1	Definir semestralmente la parrilla o carta de programación.
2	Revisar la carta, para establecer la programación musical y pautas, de acuerdo con los espacios y horarios establecidos.
3	Incluir en el software (megaseg) los programas editados, dejando espacio para la producción en vivo.
4	Guardar la programación diaria en el sistema.
<b>PROGRAMA RADIAL CAMPUS UNIVERSITARIO</b>	
1	Seleccionar notas relacionadas con la actualidad nacional, educación superior y la Universidad, de diferentes fuentes de información (medios de comunicación páginas Web relacionadas y campus informa) para emitir en las diferentes secciones del programa.

2	Seleccionar temas científicos, ambientales, culturales y específicos de interés para la comunidad universitaria e invitar profesionales especializados en el área para realizar entrevistas en vivo.
3	Invitar a estudiantes o egresados de la Universidad que tengan noticias, reconocimientos, actividades o que pertenezcan a cualquier asociación cultural y académica, con el fin de realizar entrevista. De igual manera, a personas que tengan información de interés para los estudiantes de la institución.
4	Pregrabar entrevistas en caso de no poder contar con la presencia física del invitado en la emisión en directo.
5	Seleccionar invitado musical para la sección correspondiente.
6	Confirmar la asistencia de los invitados a presentar en el programa.
7	Realizar el programa en directo.
<b>PROGRAMA RADIAL “EN LÍNEA DIRECTA”</b>	
1	Proponer y/o recibir la temática a tratar en la realización de cada programa.
2	Obtener la aprobación de la temática preseleccionada.
3	Investigar sobre la temática aprobada.
4	Realizar pregrabados para la emisión del programa, en caso de ausencia del Rector.
5	Promocionar la temática que se tratará en los programas, a través de los diferentes Campus InForma y página inicial del Portal Institucional.
6	Realizar el programa en directo.

<b>PRESTACIÓN DE SERVICIOS VIA EMISORA</b>	
1	Identificar en los calendarios académicos institucionales las fechas de interés a ser promocionadas.
2	Revisar en Campus Informa que programas académicos de postgrado, tienen las inscripciones abiertas.
3	Identificar o recibir necesidades específicas comunicativas de los proyectos especiales o de las diferentes dependencias académicas y administrativas.
4	Ofertar o recibir solicitudes de servicios específicos (pautas publicitarias o programas) por parte de fuentes externas.
5	Puntualizar requerimientos con el respectivo solicitante o posible interesado.
6	Analizar los requerimientos y recursos disponibles.
7	Formular y enviar la propuesta correspondiente.
8	Recibir y analizar observaciones o sugerencias sobre propuesta presentada.
9	Definir y presentar alternativas para la ejecución del proyecto.
10	Gestionar la legalización de conformidad con el estatuto de contratación institucional o la aprobación del servicio por la instancia pertinente.
<b>PRODUCCIÓN DE PROGRAMAS</b>	
1	Asignar semanalmente los horarios de grabación para los coordinadores de programas.

2	Asesorar a los coordinadores y/o invitados sobre el uso adecuado de los recursos técnicos.
3	Realizar el control máster de las grabaciones.
4	Editar y producir el contenido de los programas (música, agilizadores, correcciones de voz y marterización final).
5	Guardar el producto final en la base de datos del servidor.
<b>PRODUCCIÓN DE CUÑAS O PAUTAS RADIALES</b>	
1	Elaborar o recibir texto de pauta publicitaria.
2	Editar y producir el contenido de las cuñas (música, correcciones de voz y marterización final).
3	Enviar pauta al solicitante para aprobación o presentación de sugerencias.
4	Hacer los ajustes correspondientes solicitados.
5	Ubicar la pauta en el cuñero de acuerdo con las condiciones establecidas en el contrato
6	Emitir las pautas publicitarias.
<b>AJUSTES A LA PROGRAMACIÓN POR EL COMITÉ TÉCNICO</b>	
1	Recibir mensualmente propuestas internas y externas, para realizar programas nuevos y especiales o modificaciones a los existentes.
2	Analizar y decidir sobre las propuestas presentadas.
3	Incluir mensualmente en la programación habitual los especiales o modificaciones aprobadas.

4	Incluir semestralmente en la programación habitual los nuevos productos radiales aprobados
5	Analizar y evaluar mensualmente la programación en desarrollo de la emisora, con el fin de identificar necesidades de modificaciones o correctivos y tomar las decisiones pertinentes.

**PROCEDIMIENTO 4: ADMINISTRACIÓN DE INFORMATIVOS INSTITUCIONALES (CAMPUS INFORMA, CAMPUS TV, CLIPS INFORMATIVOS, UIVERSIDAD, PRODUCCIÓN AUDIOVISUAL DE CARÁCTER ESPECÍFICO).**

No	ACTIVIDAD
<b>PUBLICACIÓN BOLETÍN ELECTRÓNICO</b>	
1	Recibir solicitudes de cubrimiento de eventos, actividades o publicación de información de interés, a través de correo electrónico.
2	Revisar en el link correspondiente de la página web institucional las actividades programadas.
3	Consultar la agenda de Rectoría para el cubrimiento de las actividades pertinentes.
4	Elaborar la programación semanal de cubrimiento de información, según resultado de los tres pasos anteriores.
5	Verificar información de interés para la comunidad universitaria en medios de comunicación externos, en los casos que sea pertinente.
6	Asignar los responsables de cubrir la información de las actividades programadas.

7	Llevar a cabo el cubrimiento de la actividad o noticia acompañando el correspondiente registro fotográfico.
8	Llevar a cabo entrevistas complementarias a las personas responsables del evento o noticia, en los casos en que sea posible y/o necesario.
9	Seleccionar la información de interés institucional a publicar.
10	Redactar nota, seleccionar fotografía y editarla.
11	Subir al aplicativo de Campus Informa las noticias y actividades seleccionadas para ser publicadas.
12	Adjuntar archivo e imágenes complementarias a la nota.
13	Revisar notas en el aplicativo y realizar las correcciones de estilo necesarias.
14	Identificar y seleccionar las notas a dirigir a los públicos objetivo: Prensa, externo, interno y egresados.
15	Enviar diariamente información seleccionada a los públicos prensa e interno y semanalmente a egresados y externo.
<b>PRODUCCIÓN INFORMATIVO “CAMPUS INFORMA TV”</b>	
1	Revisar en la página web de la UTP, el link de eventos y auditorios, para seleccionar y programar cubrimiento de interés institucional.
2	Designar responsables para el cubrimiento de las actividades seleccionadas.
3	Disponer la logística requerida.
4	Realizar y grabar entrevistas a personas relevantes relacionadas con la

	actividad.
5	Realizar toma selectiva de la actividad en desarrollo.
6	Definir locaciones para la presentación del informativo.
7	Elaborar la escaleta (guión básico) del programa.
8	Grabar la presentación general del informativo.
9	Grabar las voces en off requeridas.
10	Editar el informativo de acuerdo con los parámetros establecidos internamente.
11	Revisar y aprobar producto terminado.
12	Entregar informativo editado en formatos requeridos (DVD, MiniDV, Digital) a la Web institucional y canales televisivos.

**PROCEDIMIENTO 5: GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

No	ACTIVIDAD
1	Establecer canales directos de comunicación para públicos objetivo internos y externos.
2	Definir protocolos para la difusión de información.
3	Socializar protocolos definidos en los diferentes públicos objetivos.
4	Convertir la información requerida en productos informativos.

5	Definir los medios internos o externos de comunicación a emplear.
6	Proveer oportunamente información requerida a los medios externos de comunicación.
7	Difundir la información a través de medios propios.
8	Hacer seguimiento permanente a vínculos establecidos con medios de comunicación externos.
9	Evaluar y realimentar las estrategias utilizadas.
10	Establecer acciones de mejora, derivadas de los resultados de las evaluaciones realizadas.

#### **4.2 DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA EMPLEADA EN EL ESTUDIO**

Se realizaron reuniones semanales con los funcionarios adscritos a la Vicerrectoría de Investigación, Innovación y Extensión y a la entidad vinculada Incubar Eje Cafetero, quienes participaron directamente en el Estudio, evaluando integralmente el proceso y contribuyendo al rediseño parcial o total de los procedimientos involucrados.

Las sesiones de trabajo se celebraron durante los meses Julio a Diciembre del año 2014 y en ellas se hicieron los análisis requeridos que fueron factor clave para el planteamiento del diagnóstico y la propuesta de mejoramiento.

Los aspectos analizados se relacionan entre otros, con las siguientes temáticas:

Inicialmente se entregó el proceso Gestión de la Comunicación Informativa pertenecientes a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario.

El primer cambio que tuvo el proceso en las mejoras a realizar, fue el de fusionar el procedimiento No 1 “Consolidación y realimentación del mensaje institucional” con el No 4” Administración de informativos institucionales” ya que ambos manejaban información similar y por tal motivo surgió dicha modificación, además, se reformó el orden de estos para mostrar una secuencia lógica y ordenada en los mismos. A su vez se implementaron cada una de las actividades de los procedimientos definidos, pues en los iniciales no se alcanzaba a consolidar la información requerida para el buen manejo del proceso por parte de Gestión de la Comunicación Informativa, de igual forma se mejoró su redacción para mejor comprensión de los mismos.

De esta manera al realizar dichos cambios quedaron asignados los nuevos procedimientos para Gestión de la Comunicación Informativa:

1. Divulgación de la información institucional.
2. Administración de informativos institucionales.
3. Administración Emisora Universitaria Estéreo.
4. Gestión de la relación con los medios de comunicación.

Al elaborar ciertas modificaciones en los procedimientos se descartan los flujogramas que fueron elaborados inicialmente por los encargados del trabajo de grado, dando paso a una reestructuración debido al cambio en la información de los nuevos procedimientos definidos.

Con los flujogramas iniciales se empezó a trabajar en conjunto con el grupo de trabajo para realizar las correcciones pertinentes, en cada sección iban surgiendo mejoras a realizar y posteriormente la revisión de actividades encomendadas

anteriormente por parte de las encargadas del trabajo de grado y algunos integrantes de Gestión de la Comunicación Informativa en citas pactadas recolectando la información para una estructuración adecuada y lógica de los flujogramas finales.

Finalmente con la información suministrada por parte de los funcionarios del proceso y las encargadas del trabajo de grado se determinó las actividades definidas a ser realizadas en el proceso Gestión de la Comunicación Informativa, las cuales sirvieron como modelo para observar un orden y una secuencia de cada una de las actividades o labores a ser ejecutadas por estos.

#### **4.3 CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO**

A continuación se presenta el resultado del ejercicio llevado a cabo con los funcionarios responsables del proceso, el cual permitió caracterizarlo en lo relacionado con el objetivo (razón de ser), resultados (logros a obtener) y usuarios o destinatarios, que se consignan a continuación:

##### **I. OBJETIVO DEL PROCESO:**

Optimizar los flujos informativos que permitan a la Universidad expresarse efectivamente ante sus públicos de interés.

##### **II. RESULTADOS GENERALES A OBTENER:**

1. Mensaje institucional expresado ante los públicos internos y externos en forma coherente y unificada.
2. Políticas, estrategias y planes de comunicación establecidos de acuerdo con las necesidades identificadas en los públicos de interés y socializados en los mismos.
3. Relación con los medios de comunicación debidamente establecida.

4. Universidad expresada ante la sociedad a través de los medios de comunicación internos y externos debidamente articulados.

### **III. RESULTADOS ESPECÍFICOS:**

1. Información institucional divulgada en forma efectiva y oportuna ante la comunidad universitaria.
2. Protocolos para la difusión comunicativa, definidos y socializados en los públicos objetivos.
3. Relación con los medios de comunicación fortalecida.
4. Emisora Universitaria Estéreo e informativos institucionales administrados efectivamente.
5. Portafolio de servicios de la Emisora actualizado y comercializado.

### **IV.USUARIOS O DESTINATARIOS**

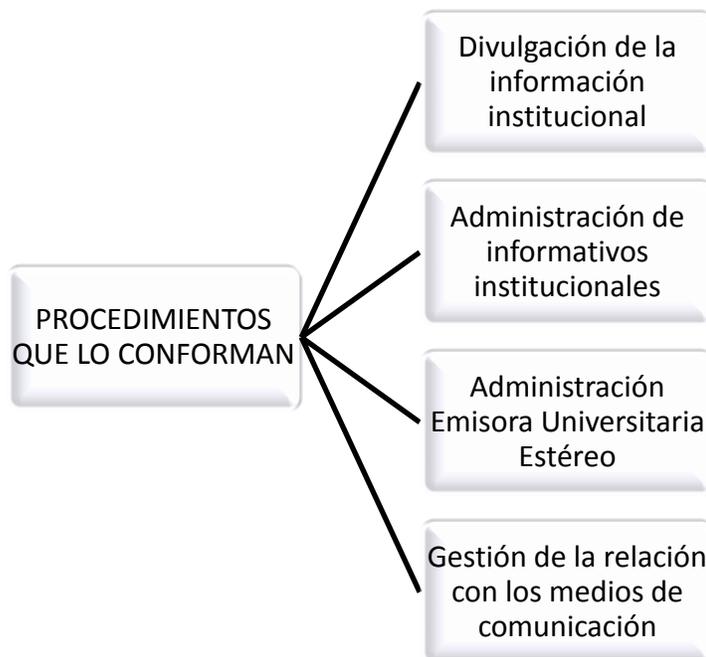
Comunidad universitaria y sociedad en general.

#### **4.4 REDISEÑO PROPUESTO PARA EL PROCESO**

En el trabajo de campo que se realizó para el mejoramiento del proceso Gestión de la Comunicación Informativa se contó con el acompañamiento de los funcionarios adscritos a este, el Ingeniero William Garcés, Manuel Domínguez y Amparo Zuluaga con los cuales se pactaban reuniones semanales que tuvieron una duración aproximada de seis meses y en ellas se hicieron los análisis requeridos que sirvieron como factor clave para la abstracción de información necesaria en la estructura del trabajo de grado, determinando así las actividades a realizar y con estas se diseñaron los flujogramas del proceso y adicionalmente se construyó la matriz de análisis la cual arrojó la información necesaria para la

elaboración del diagnóstico. Evidenciando aquellas falencias se generaron propuestas de mejoramiento y por ende indicadores de gestión

## **PROCESO: GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INFORMATIVA**



**Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata**

### **4.4.1 DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DE LOS NUEVOS PROCEDIMIENTOS PROPUESTOS:**

A continuación se registran todas y cada una de las actividades propuestas para los procedimientos rediseñados, de conformidad con los análisis llevados a cabo:

## PROCEDIMIENTO 1: DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL.

Tabla 1. Procedimiento: Divulgación de la Información Estratégica Institucional.

No	ACTIVIDAD
1	Establecer canales directos de comunicación para públicos objetivo internos y externos.
2	Definir protocolos para la difusión comunicativa.
3	Socializar protocolos definidos en los diferentes públicos objetivos.
4	Recibir solicitudes específicas de comunicación.
5	Definir la naturaleza de la comunicación: estratégica o de soporte.
6	Presentar necesidad de comunicación estratégica ante el Comité Técnico, para definir la alternativa de atención.
7	Definir planes, estrategias y medios correspondientes (audiovisual, sonoro, escrito) para la divulgación.
8	Gestionar la logística requerida, ante las instancias pertinentes.
9	Elaborar o gestionar los productos comunicativos, de acuerdo con los medios definidos.
10	Difundir los productos comunicativos en los públicos objetivo.
11	Evaluar los planes comunicativos y estrategias implementadas.
12	Definir las acciones correctivas y de mejora a que haya lugar.
13	Presentar periódicamente informes específicos solicitados ante el Comité Directivo.

Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata

## **PROCEDIMIENTO 2: ADMINISTRACIÓN DE INFORMATIVOS INSTITUCIONALES**

**Tabla 2. Procedimiento:** Administración de Informativos Institucionales.

<b>No</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Establecer tipos de informativos (virtuales, audiovisuales e impresos) a manejar institucionalmente.
2	Definir o actualizar manuales de estilo, productos e instructivos técnicos correspondientes a cada tipo de informativo.
3	Definir abordajes temáticos, según la periodicidad y características del informativo.
4	Publicar el informativo correspondiente.
5	Ver procedimiento: Divulgación de la información institucional.
6	Establecer estrategias de seguimiento y evaluación de los informativos institucionales implementados.
7	Elaborar y presentar informes solicitados a las instancias pertinentes.

**Autoras:** Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata.

## **PROCEDIMIENTO 3: ADMINISTRACIÓN EMISORA UNIVERSITARIA ESTÉREO.**

**Tabla 3. Procedimiento:** Administración Emisora Universitaria Estéreo.

<b>No</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Actualizar anualmente el portafolio de servicios de la Emisora y gestionar su comercialización.
2	Elaborar o actualizar el Plan de renovación de imagen de acuerdo con los análisis de percepción.
3	Gestionar la aprobación del Plan ante las instancias pertinentes.

4	Socializar y hacer seguimiento al Plan aprobado en los públicos objetivo.
5	Ajustar contenidos de la Emisora, de acuerdo con la revisión efectuada.
6	Actualizar franjas musicales de acuerdo con la investigación de contenidos.
7	Elaborar piezas informativas (campañas y campus clips).
8	Realizar cubrimientos y transmisiones especiales de contenidos culturales y educativos.
9	Administrar página Web y redes sociales de la Emisora.
10	Mantener activos los vínculos institucionales con las Redes: Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe.
11	Aplicar periódicamente encuestas de percepción en los públicos objetivo.
12	Consolidar, analizar resultados de las encuestas aplicadas y proponer planes de mejoramiento.

**Autoras:** Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata.

#### **PROCEDIMIENTO 4: GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.**

**Tabla 4. Procedimiento:** Gestión de la Relación con los Medios de Comunicación.

<b>No</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
1	Identificar los medios externos de comunicación interesados en establecer relaciones con la Universidad.
2	Establecer contactos y generar alianzas estratégicas con los medios identificados.
3	Definir conjuntamente protocolos para la difusión de información.
4	Socializar protocolos definidos en los públicos objetivo.

5	Convertir la información de carácter institucional a suministrar, en productos informativos.
6	Proveer oportunamente la información anterior, a los medios externos de comunicación.
7	Referenciar la información divulgada por los medios externos, a través de los medios internos.
8	Hacer seguimiento permanente a los vínculos establecidos con medios de comunicación externos.
9	Evaluar y realimentar las estrategias utilizadas.
10	Establecer acciones de mejora, derivadas de los resultados de las evaluaciones realizadas.

**Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata.**

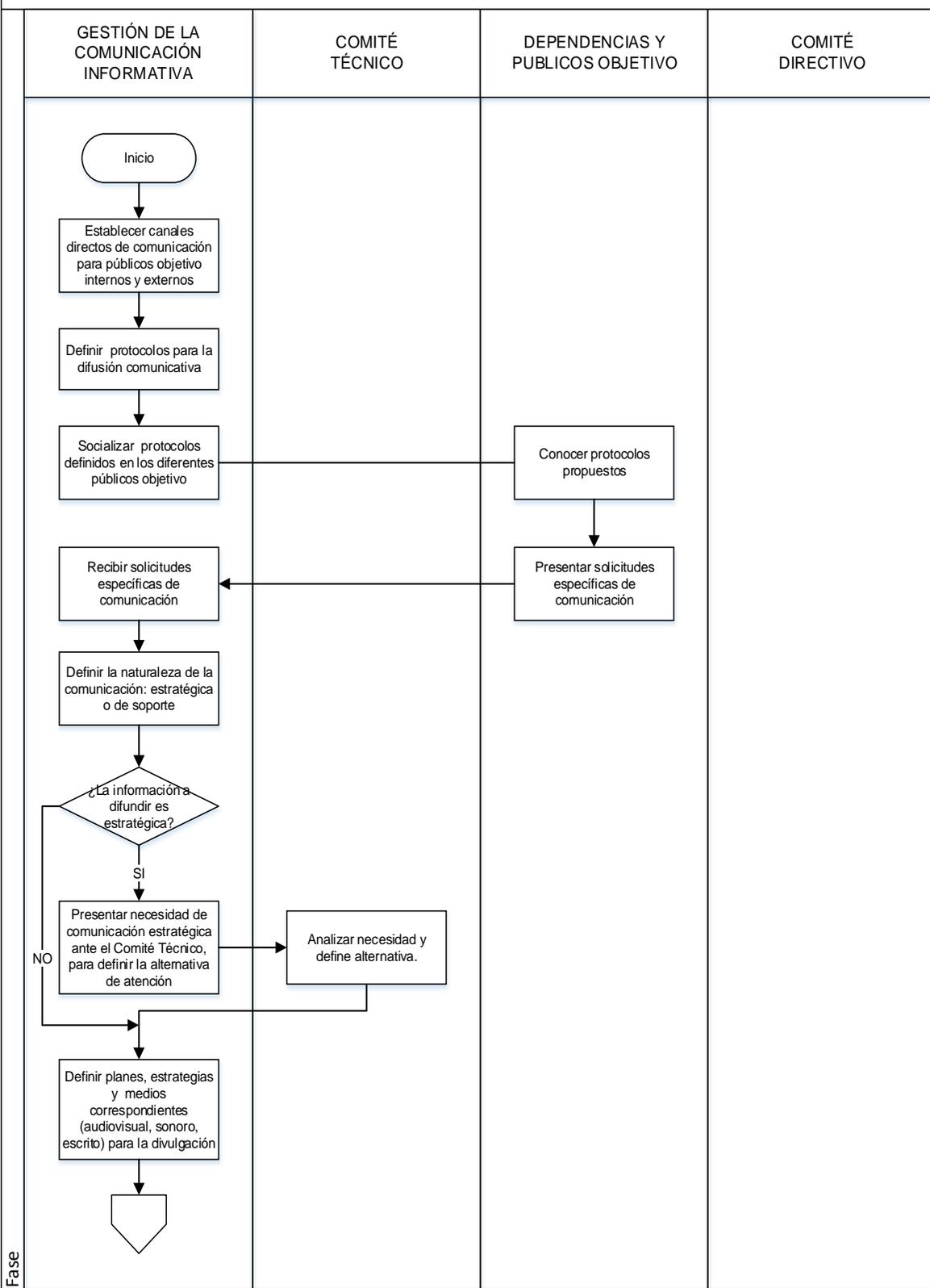
#### **4.4.2 FLUJOGRAMAS ACTUALIZADOS**

Mediante las reuniones semanales que se pactaron con los integrantes de Gestión de la Comunicación Informativa se establecieron las actividades a ser realizadas dentro del proceso, a partir de esto se brindó una capacitación del programa Visio 2010 en el cual se diseñaron los flujogramas tanto iniciales como finales el cual muestra una serie de formas para dividir las actividades de los documentos, allí se encuentra la elipse la cual es el símbolo utilizado para demarcar el inicio o fin de un proceso, solo debe encontrarse una vez cada uno de estos símbolos en el diagrama de flujo, el cuadro es el símbolo que representa que se realiza una actividad manual por el actor para cumplir con la normal ejecución del proceso, el rombo es el símbolo que significa que la actividad tiene un punto de decisión o ramificación y solo con dos caminos posibles uno para la respuesta positiva y otro para respuesta negativa. La etiqueta del símbolo se comienza con el número de la actividad y se continúa con la pregunta que al responder permite tomar una decisión, las flechas que indican el camino y la dirección que se debe

seguir para efectuar la ejecución del proceso, la dirección se recorre desde el terminal sin punta hasta el terminal con punta de flecha. Estos símbolos utilizados al salir de un una decisión (rombo) van etiquetados con los términos “SI” o “NO” según corresponda; el pentágono corresponde a los conectores de página, Dentro de la descripción del símbolo se incluye el número de la página donde continúa la ejecución del proceso y el número del conector que tiene correspondencia con el conector en la página mencionada, el cuadro con pestaña en la parte inferior Indica que se genera un documento (formato o formulario). Se etiqueta con el nombre del formato / formulario ó con la descripción de la información que contiene, En los diagramas de flujo donde se utilicen conectores de pagina siempre deben corresponder de manera reciproca; por lo tanto con la información recopilada las encargadas del trabajo de grado estructuraron los flujogramas iniciales, los cuales sirvieron de base, para empezar a trabajar en conjunto con los integrantes del proceso para realizar las correcciones pertinentes ya que en cada sección se presentaban mejoras para este, por ende al obtener el orden lógico de su elaboración, se construyeron en dicho programa y allí se dividieron las actividades en grupos, para definir los responsables del funcionamiento de estos, y de esta forma mediante los cambios sugeridos, se dió paso a una estructuración adecuada en los flujogramas finales.

A continuación se presentan los flujogramas finales elaborados para cada uno de los procedimientos rediseñados, en que se visualiza tanto la secuencia que debe seguir como la articulación existente con las diferentes dependencias o unidades

Nombre del procedimiento: DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL



Fase

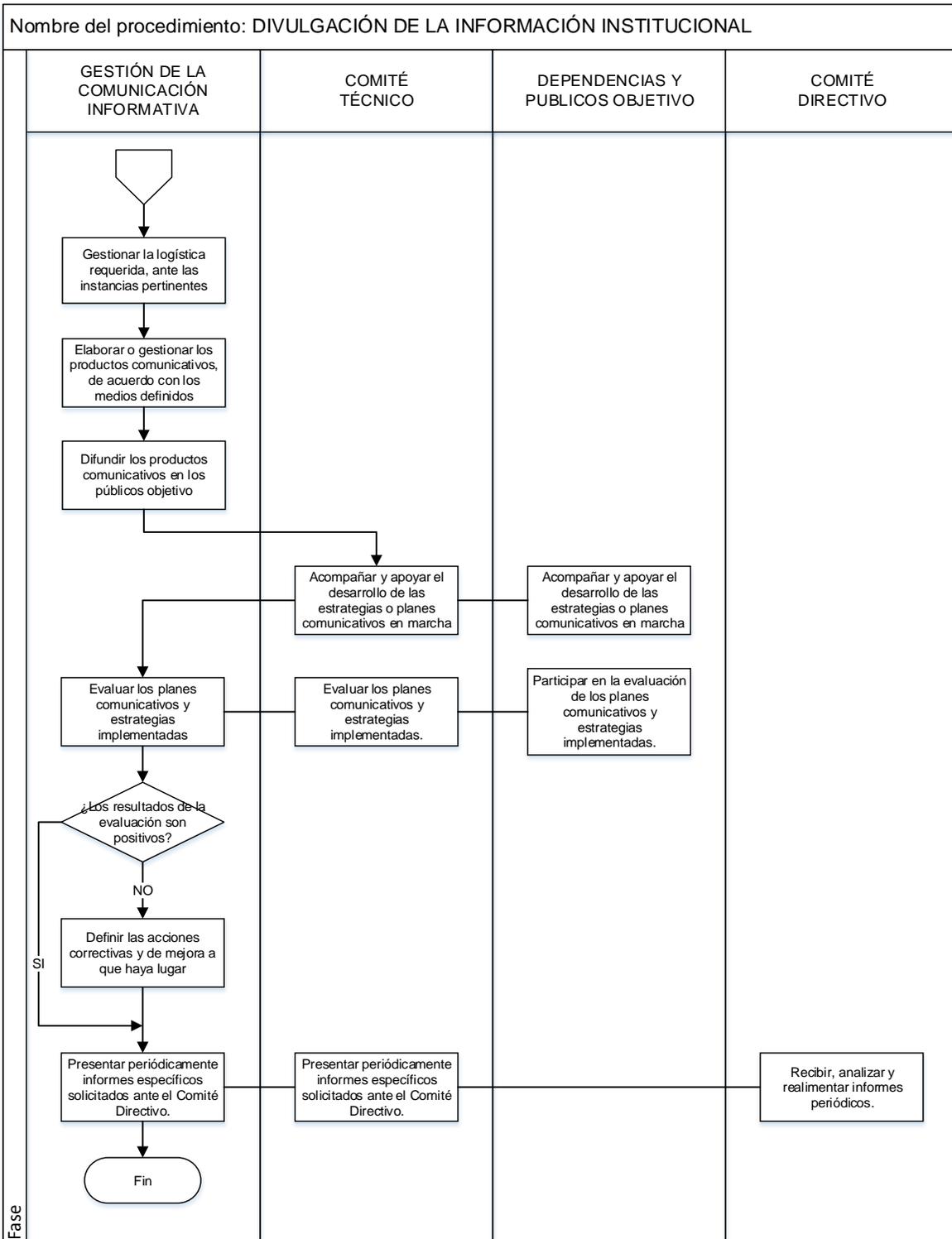


Gráfico 1. Flujoograma procedimiento: Divulgación de la Información Institucional

Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata

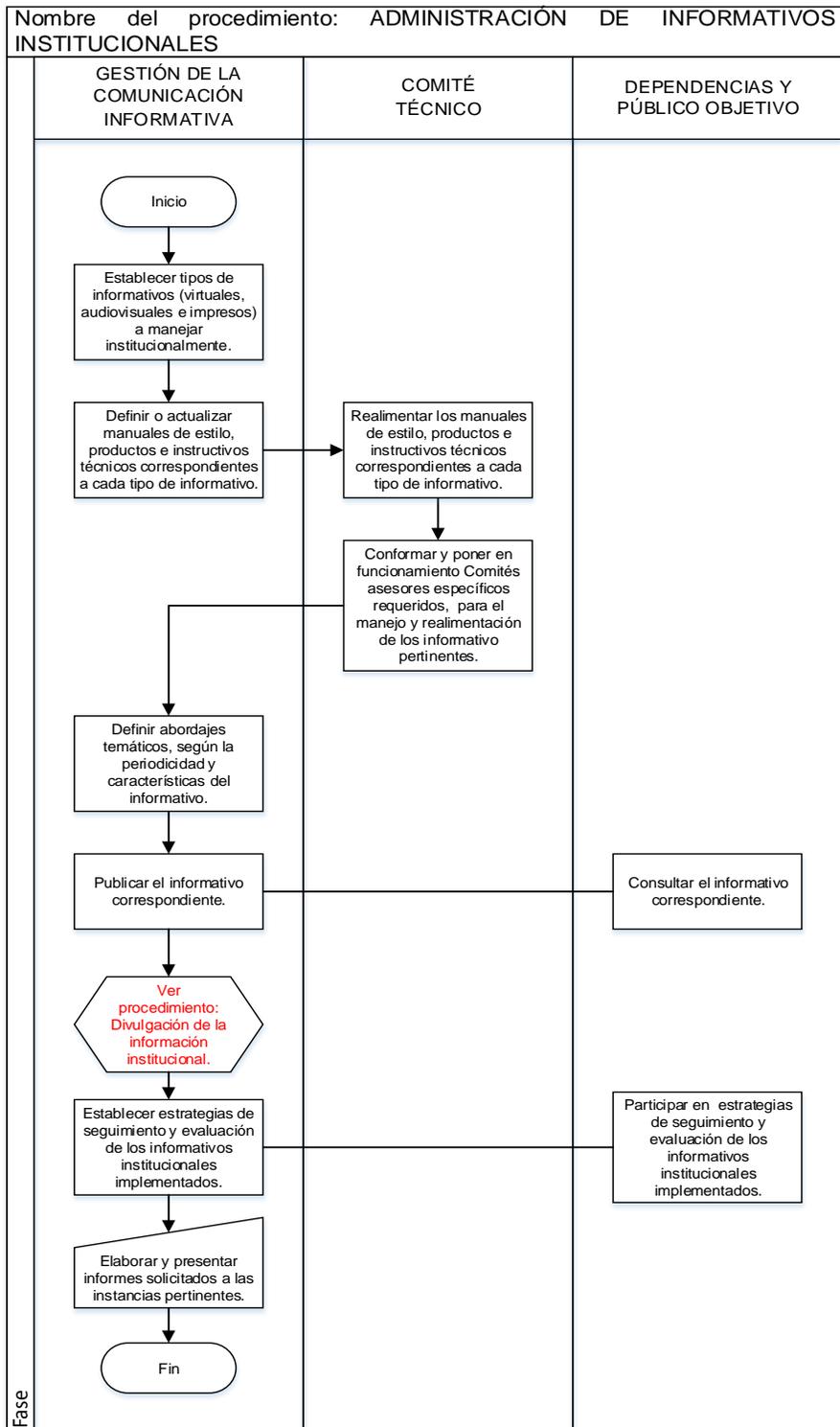
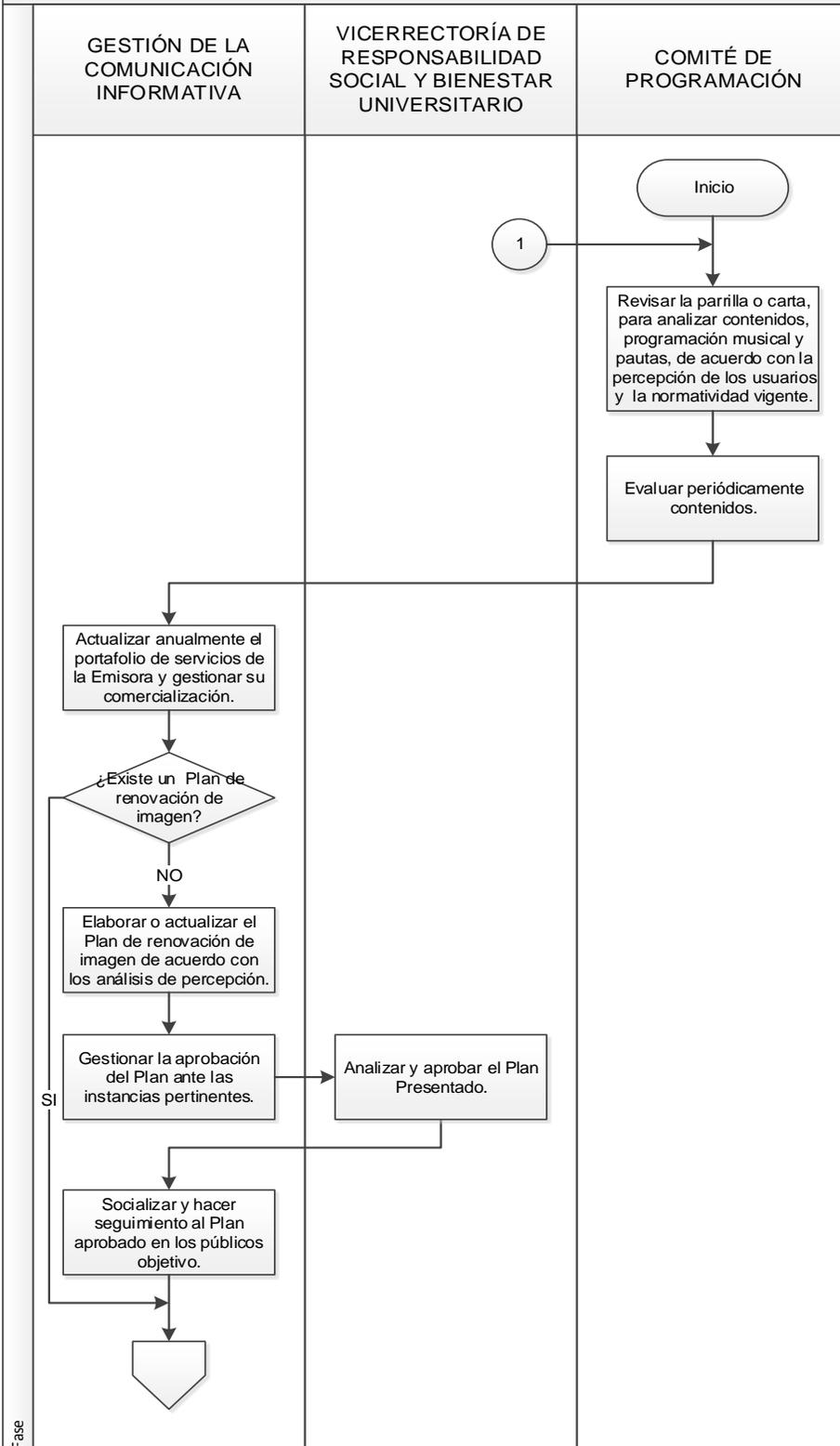
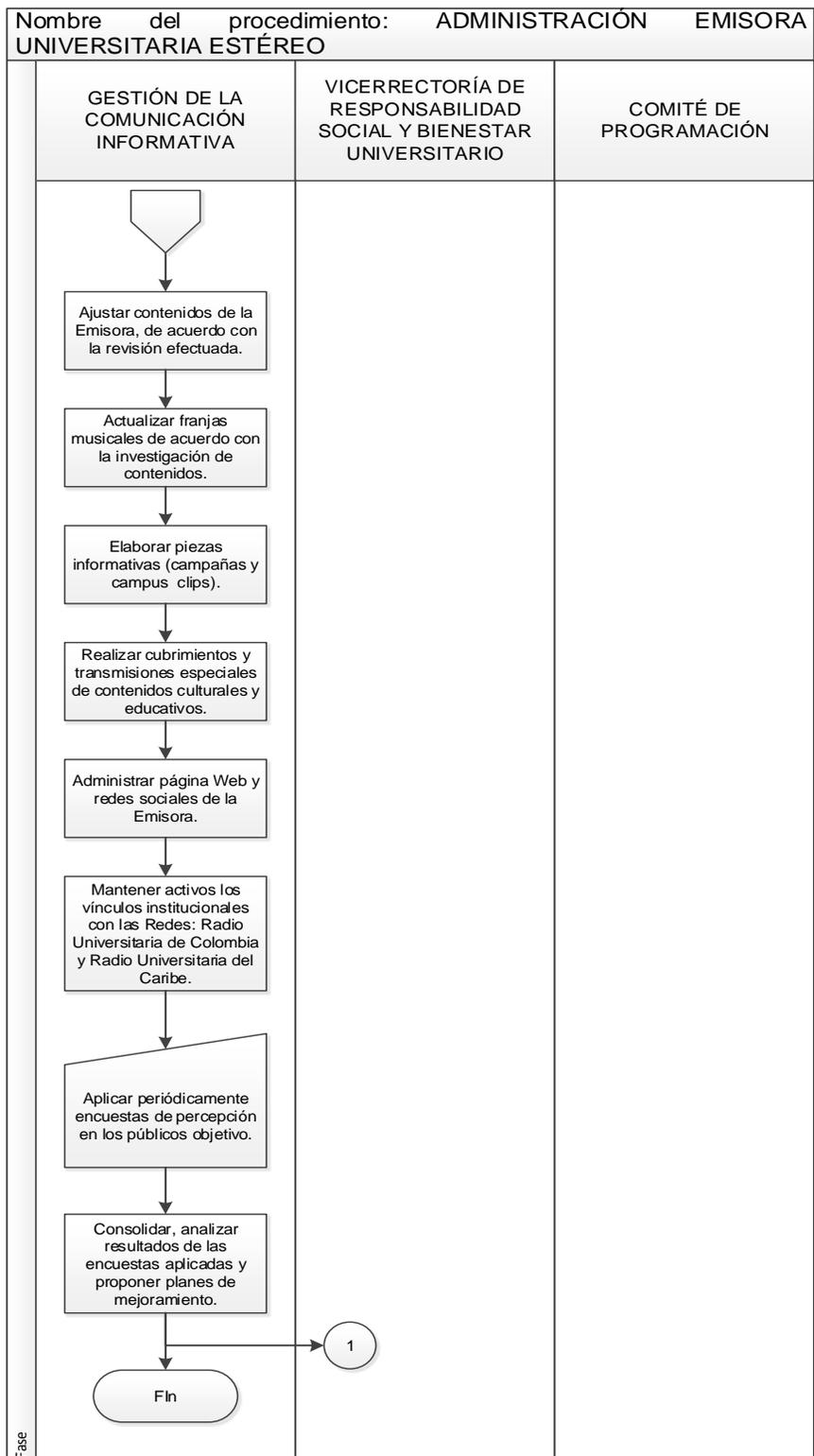


Gráfico 2. Flujograma procedimiento: Administración de Informativos Institucionales.

Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata.

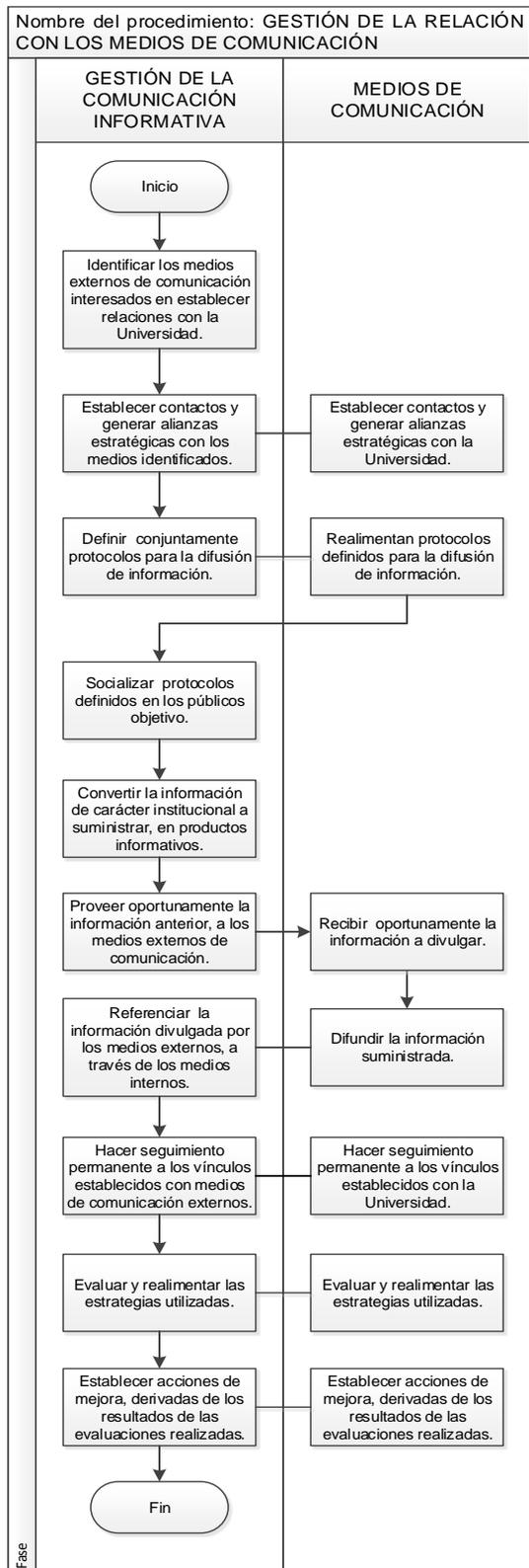
Nombre del procedimiento: ADMINISTRACIÓN EMISORA UNIVERSITARIA ESTÉREO





**Gráfico 3. Flujograma procedimiento:** Administración Emisora Universitaria Estéreo.

**Autoras:** Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata



**Gráfico 4. Flujoograma procedimiento: Gestión de la Relación Con los Medios de Comunicación.**

**Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata**

#### **4.4.3 MATRIZ DE DESAGREGACIÓN DE ACTIVIDADES**

A partir del rediseño de procedimientos, se presentan a continuación las tablas denominadas matrices de análisis, en que se desagregan las actividades gruesas en las subactividades que la componen, con el fin de visualizar los cargos (nivel y denominación) que las deben desarrollar, según su nivel de complejidad.

Esto permitirá en una etapa posterior medir las cargas de trabajo e identificar el nivel y número de cargos requeridos para desarrollar efectivamente el proceso, previa automatización de las actividades rutinarias que implican alto volumen de trabajo de tipo manual y repetitivo.

**Tabla 5.** Matriz de análisis **Procedimiento:** Divulgación de la Información Estratégica Institucional

<b>MATRIZ ANÁLISIS</b>			
<b>PROCEDIMIENTO 1: DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SUB-ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Establecer canales directos de comunicación para públicos objetivo internos y externos.	Definir públicos objetivo internos y externos de interés	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Comité Técnico
		Definir los canales de comunicación a emplear para recepción de necesidades de información de cada tipo de público objetivo	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social)
		Definir los canales de comunicación a emplear para incentivar la participación de los públicos objetivos en el sistema PQR's	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social - Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
2	Elaborar protocolos para la difusión	Identificar flujo de actividades (elaboración de instructivos)	Profesional universitario (PI)

	comunicativa.	que se requieren para atender solicitudes específicas de divulgación en cada medio	(Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Definir tiempos requeridos para atender cada solicitud presentada	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Diseñar formato o tramitar la elaboración de aplicativo para atender la solicitud	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa) Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Gestión de Tecnologías y Sistemas de la Información
3	Socializar protocolos	Elaborar y ejecutar campaña	Profesional

	definidos en los diferentes públicos objetivos.	divulgativa donde cada medio potencialice el uso de los protocolos definidos para la recepción de solicitudes específicas	universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Enviar memorando electrónicos a las diferentes dependencias, en donde se informe sobre la disponibilidad de esta alternativa comunicacional	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Auxiliar administrativa
4	Recibir solicitudes específicas de comunicación.		Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
5	Definir la naturaleza de la comunicación: estratégica o de soporte.		Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Profesional universitario (PI) (Comunicador Social)

6	Presentar necesidad de comunicación estratégica ante el Comité Técnico, para definir la alternativa de atención.		Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
7	Definir planes, estrategias y medios correspondientes (audiovisual, sonoro, escrito) para la divulgación.		Comité Técnico
8	Gestionar la logística requerida, ante las instancias pertinentes.		Técnico
9	Elaborar o gestionar los productos comunicativos, de acuerdo con los medios definidos.	Definir productos a divulgar por cada medio establecido (audiovisual, sonoro, escrito)	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Identificar mensajes a divulgar por cada medio	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)

		Elaborar el producto comunicativo correspondiente a cada medio a emplear	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
10	Difundir los productos comunicativos en los públicos objetivo.		Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
11	Evaluar los planes comunicativos y estrategias implementadas.	Definir el modelo o forma de evaluación a emplear en cada caso	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Diseñar los instrumentos requeridos para cada modelo a emplear	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado

			en Comunicación e Informática Educativa)
		Aplicar los instrumentos correspondientes	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Consolidar y analizar resultados obtenidos	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
12	Definir las acciones correctivas y de mejora a que haya lugar.	Proponer acciones de mejoramiento para el manejo de la comunicación estratégica, según resultados anteriores	Comité Técnico
		Hacer seguimiento a la implementación y nuevos resultados obtenidos con las acciones de mejoramiento	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Profesional universitario (PI)

			(Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
13	Presentar periódicamente informes específicos solicitados ante el Comité Directivo.		Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional

Autoras: Carolina Herrera Benítez y María Alejandra Velásquez Zapata

**Tabla 6.** Matriz de análisis **Procedimiento:** Administración de Informativos Institucionales.

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS PROCEDIMIENTO 2: ADMINISTRACIÓN DE INFORMATIVOS INSTITUCIONALES</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SUB-ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Establecer planes de acción y tipos de informativos institucionales (virtuales, sonoros, audiovisuales e impresos).	Establecer tipos de informativos (virtuales, audiovisuales e impresos) a manejar institucionalmente.	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)

		Elaborar anualmente plan de acción para los medios de comunicación institucionales, según proyecciones y necesidades identificadas.	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social - Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Presentar plan de acción para visto bueno, ante las instancias pertinentes.	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Tramitar aprobación del plan de acción ante las instancias pertinentes.	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
2	Definir o actualizar manuales de estilo e instructivos técnicos correspondientes a cada tipo de informativo o producto.	Definir los equipos de trabajo que elaborará el manual de estilo por cada medio (audiovisual, sonoro, virtual e impreso), e instructivos técnicos correspondientes.	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional

		Identificar para cada manual de estilo: públicos objetivos, código ético, manejo periodístico y marco legislativo, correspondiente a los medios de comunicación institucional.	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social - Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Definir para los instructivos técnicos, parámetros de preproducción, producción, postproducción y divulgación	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Elaborar documentos para cada manual de estilo e instructivos técnicos definidos.	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
		Enviar ante el Comité Técnico, los manuales de estilo para su visto bueno.	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
		Tramitar aprobación ante	Director(a) Gestión de la

		instancias pertinentes, de los manuales de estilo e instructivos técnicos.	Comunicación y Promoción Institucional
3	Definir abordajes temáticos, según la periodicidad y características del informativo.	Ver procedimiento: Divulgación de la Información Institucional	Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
4	Publicar el informativo correspondiente.		Profesional universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
5	Establecer estrategias de seguimiento y evaluación de los informativos institucionales implementados.		Profesional universitario (PI)
6	Elaborar y presentar informes solicitados a las instancias pertinentes.		Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional.  Profesional

			universitario (PI) (Comunicador Social Licenciado en Comunicación e Informática Educativa)
--	--	--	---

Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata

Tabla 7. Matriz de análisis **Procedimiento:** Administración Emisora Universitaria Estéreo.

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS</b>			
<b>PROCEDIMIENTO 3: ADMINISTRACIÓN EMISORA UNIVERSITARIA ESTÉREO</b>			
<b>No</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SUB-ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>
1	Cumplir con las obligaciones de ley de la emisora (SAYCO, ACIMPRO Y REQUERIMIENTOS MINITIC)		Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Profesional Universitario (VRSBU)
2	Actualizar anualmente el portafolio de servicios de la Emisora y gestionar su	Analizar las características y pertinencia de los servicios ofertados por la Emisora.	Profesional Universitario (Coordinador

	comercialización.		Emisora Universitaria Estéreo)
		Ajustar e incrementar -según sea el caso- el valor monetario asignado a cada servicio de la Emisora.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Presentar ante instancias pertinentes los cambios del portafolio, para ajustes y aprobación.	Director(a) Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional
		Socializar ante posibles clientes y aliados estratégicos el portafolio ajustado.	Director(a) Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional
3	Elaborar o actualizar el Plan de renovación de imagen de acuerdo con los análisis de percepción.	Actualizar y aplicar el instrumento de medición de la percepción de los oyentes frente a la imagen de la Emisora.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Técnico (Productor)  Técnico (Programador)

		Analizar los resultados obtenidos del instrumento de medición frente a la imagen de la Emisora.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Diseñar el Plan de renovación o actualización de imagen de la Emisora, comparando los resultados obtenidos con el instrumento de medición frente a los objetivos, metas y proyecciones de la Emisora	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Técnico (Productor)  Técnico (Programador)
		Establecer un cronograma de actividades, presupuesto y piezas de identificación sonora que tuvieren lugar.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
4	Gestionar la aprobación del Plan ante las instancias pertinentes.	Presentar el plan para revisión previa, ante el Comité Técnico de Programación	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria)

			Estéreo)
		Revisar y presentar recomendaciones frente a los contenidos del Plan de Renovación de Imagen	Comité Técnico de Programación
		Recibir recomendaciones y presentar el plan, para aprobación ante las instancias pertinentes.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Director(a) Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional
		Analizar y aprobar el Plan presentado.	Vicerrector (a) de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario
5	Socializar y hacer seguimiento al Plan aprobado en los públicos objetivo.	Crear una estrategia comunicativa para socializar el Plan, contemplando estrategias diferenciales para la audiencia de la Emisora, Comités directivo y de programación; así como para clientes.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)

		Implementar estrategias comunicativas y hacer seguimiento al Plan aprobado en los públicos objetivo	<p>Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)</p> <p>Técnico (Productor)</p> <p>Técnico (Programador)</p>
6	Ajustar contenidos de la Emisora, de acuerdo con la revisión efectuada.	Recopilar y analizar los resultados obtenidos de la encuesta de percepción, actas y recomendaciones del Comité de Programación, así como la normatividad vigente y los objetivos del Plan de Renovación de Imagen	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Establecer ajustes a los programas y contenidos en general de la Emisora.	<p>Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)</p> <p>Técnico (Productor)</p>

			Técnico (Programador)
7	Actualizar franjas musicales de acuerdo con la investigación de contenidos	Investigar tendencias musicales acudiendo a diferentes fuentes informativas (festivales, conteos, análisis de redes sociales)	Técnico (Programador)
		Analizar material sonoro que llega a la Emisora con el fin de incluirlo en la parrilla	Técnico (Programador)
		Actualizar franjas musicales	Técnico (Programador)
8	Elaborar piezas informativas (campañas y campus clips).	Crear agenda de cubrimientos de la Emisora, priorizando en los temas de interés institucional y solicitudes de cubrimientos en general.	Comité de Planificación
		Priorizar el tipo de pieza informativa o cubrimiento a realizar desde la Emisora, designando en el equipo los responsables de los cubrimientos	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Técnico (Productor)  Técnico

			(Programador)
		Hacer el trabajo de campo, entrevistas o invariación pertinente para el desarrollo de la pieza informativa.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Técnico (Productor)  Técnico (Programador)
		Producir y programar en la parrilla de la Emisora las piezas informativas desarrolladas.	Técnico (Productor)  Técnico (Programador)
9	Realizar cubrimientos y transmisiones especiales de contenidos culturales y educativos	Contemplar en el Plan de Acción Anual de la Emisora, el número y tipo de cubrimientos y transmisiones que se realizarán de acuerdo a los objetivos, misión, normatividad vigente de la emisora.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Establecer cronograma y financiación de cubrimiento y transmisiones establecidas en	Profesional Universitario (Coordinador Emisora)

		el plan.	Universitaria Estéreo)
		Presentar el plan, cronograma y financiación de cubrimientos y transmisiones establecidas en el plan, para aprobación de instancias pertinentes. Ver procedimiento: COORDINACIÓN DEL SISTEMA INSTITUCIONAL DE COMUNICACIONES, actividad N° 20	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Promocionar mediante campañas comunicativas audiovisuales, sonoras, virtuales y escritas las campañas de promoción de las transmisiones establecidas en el plan.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Técnico (Productor)  Técnico (Programador)
		Realizar cubrimientos y transmisiones especiales.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)

			Técnico (Productor)
			Técnico (Programador)
10	Administrar página Web y redes sociales de la Emisora.	Definir protocolo y línea temática para las redes sociales y web de la Emisora, en concordancia con el plan de renovación de imagen y cubrimientos de la Emisora.	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Establecer el perfil y administrador único de redes sociales y web de la Emisora, que acompañe las acciones contempladas en plan de renovación de imagen y cubrimientos de la Emisora.	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Publicar de acuerdo al protocolo y plan de cubrimientos de la Emisora, piezas informativas y campañas con un formato pertinente para las redes sociales y web.	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Hacer seguimiento y analizar las estadísticas de redes sociales y visitas a la web de	Profesional Universitario(Coordinador Emisora

		la Emisora que evidencien el posicionamiento de las Emisoras en la red.	Universitaria Estéreo)
		Establecer los correctivos pertinentes	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
11	Mantener activos los vínculos institucionales con las Redes: Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe	Asistir anualmente y presentar informes sobre los encuentros de las Redes: RRUC Y RRLAC Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe.	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Unirse a las campañas de las Redes: Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe.	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
		Compartir material de la Emisora con la Red de Radio Universitaria de Colombia.	Profesional Universitario (Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)  Técnico (Productor)

			Técnico (Programador)
12	Aplicar periódicamente encuestas de percepción en los públicos objetivo.	Ver procedimiento: Evaluación de los componentes de comunicación pública del sistema.	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)
13	Consolidar, analizar resultados de las encuestas aplicadas y proponer planes de mejoramiento.	Ver procedimiento: Evaluación de los componentes de comunicación pública del sistema.	Profesional Universitario(Coordinador Emisora Universitaria Estéreo)

**Autoras:** Carolina Herrera Benítez y María Alejandra Velásquez Zapata

**Tabla 8.** Matriz de análisis **Procedimiento:** Gestión de la Relación con los Medios de Comunicación.

<b>MATRIZ DE ANÁLISIS</b>			
<b>PROCEDIMIENTO: GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>			
<b>No.</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SUB - ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>

1	Identificar los medios externos de comunicación interesados en establecer relaciones con la Universidad.	Hacer inventario de los medios de comunicación externos (impresos, sonoros, audiovisuales, virtuales) con los que se van a establecer relaciones.	Profesional universitario (PI)  Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  (Técnico)
		Identificar el estado de las relaciones existentes con los medios de comunicación externos (local, regional y nacional).	Profesional universitario (PI)
		Elaborar la base de datos requerida para establecer contactos con los medios externos de comunicación.	Técnico
		Definir los medios estratégicos para la difusión de información de la Universidad.	Profesional universitario (PI)
		Priorizar relaciones con el personal de cada medio para definir contactos estratégicos.	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional

2	Establecer contactos y generar alianzas estratégicas con los medios identificados.	Definir estrategias de interacción y participación con los medios externos de comunicación.	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional.  Profesional universitario (PI).
		Establecer cronograma de visitas con los diferentes medios externos.	Profesional universitario (PI).
		Gestionar apoyos logísticos requeridos	Técnico
		Realizar visitas y encuentros con los medios externos para presentarles propuestas de participación.	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional.
		Establecer alianzas y actualizar las existentes.	Profesional universitario (PI).
3	Definir conjuntamente protocolos para la difusión de información (impresos, sonoros, audiovisuales, virtuales).		Profesional universitario (PI)
4	Socializar protocolos definidos en los públicos objetivo.		Profesional universitario (PI)

5	Convertir la información de carácter institucional a suministrar, en productos informativos.	Ver procedimiento: <b>Divulgación de la información institucional.</b>	Profesional universitario (PI)
6	Proveer oportunamente la información anterior, a los medios externos de comunicación.	Verificar entrega oportuna y correcta de la información	Profesional universitario (PI)
		Verificar fecha de publicación de la información suministrada.	Profesional universitario (PI)
7	Referenciar la información divulgada por los medios externos, a través de los medios internos.		Profesional universitario (PI)
8	Hacer seguimiento permanente a los vínculos establecidos con medios de comunicación externos.		Profesional universitario (PI)
9	Evaluar y realimentar las estrategias utilizadas.	Ver procedimiento: <b>Evaluación de los componentes de comunicación pública del sistema</b>	Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Profesional Universitario(PI)

10	Establecer acciones de mejora, derivadas de los resultados de las evaluaciones realizadas.		Director(a) Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional  Profesional Universitario(PI)
----	--	--	---

Autoras: Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata

#### 4.5 DIAGNÓSTICO OBTENIDO SOBRE COMPORTAMIENTO DEL PROCESO

El análisis de la información para determinar el diagnóstico obtenido del proceso Gestión de la Comunicación Informativa, se realizó mediante reuniones semanales con los funcionarios adscritos a este, las sesiones de trabajo se celebraron durante los meses Julio a Diciembre del año 2014 y en ellas se hicieron análisis requeridos que fueron factor clave para el diseño del diagnóstico y la propuesta de mejoramiento.

Los aspectos analizados para la obtención de dicha información se obtuvieron mediante una matriz de análisis en la cual se desagregaron actividades con las respectivas subactividades que realizan los funcionarios cotidianamente, a partir de esto se determinó un responsable por cada subactividad y mediante ciertos componentes inmersos en la misma como: cuellos de botella, trabajo manual repetitivo de volumen, riesgos, reprocesos, métodos de trabajo, actividades que no generaban valor y competencias necesarias, los funcionarios hicieron un análisis de forma detallada en cuanto al manejo que se les daba dentro del proceso,

evidenciando así ciertos detalles para conocer la existencia de cuellos de botella y duplicidades de funciones generadas en el quehacer de cada procedimiento. De otro lado, al obtener los resultados que se recopilaron de dichos componentes y mediante su nivel de importancia se sugirieron propuestas de mejoramiento y por ende indicadores de gestión para contribuir en el flujo constante del proceso

En este numeral se consigna el diagnóstico elaborado sobre el comportamiento actual del proceso, para cada uno de los anteriores procedimientos, teniendo en cuenta la siguiente lógica:

- ✓ Situaciones de tipo general global que permean todo el procedimiento.
  
- ✓ Situaciones de tipo específico relacionadas con los cuatro factores de análisis definidos, como son: flujos de información, tiempo, calidad y costos.

## **PROCEDIMIENTO 1: DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

### **SITUACIONES DE TIPO GENERAL IDENTIFICADAS:**

- ✓ La Universidad Tecnológica de Pereira no cuenta actualmente con un Sistema Institucional de Comunicación, ésta se maneja desarticuladamente, es decir, cada una de las unidades establece los planes, diseños, formas y medios para la interrelación con el medio externo e interno, lo que complica la recopilación y entrega eficiente de la información de los productos a difundir en cada medio de comunicación (audiovisual, sonora y escrita).

## **SITUACIONES DE TIPO ESPECÍFICO QUE SE PRESENTAN, DE ACUERDO CON FACTORES ANALIZADOS:**

### **FLUJOS DE INFORMACIÓN**

#### **Manejo de documentos físicos**

- ✓ Listado preliminares de productos internos (audiovisual, sonoro y escrito) y públicos internos y externos definidos para establecer canales directos de comunicación.
- ✓ Listado de medios de comunicación existentes en la Institución
- ✓ Formato con protocolo establecido por cada medio de comunicación (audiovisual, sonoro y escrito)
- ✓ Formatos de instrumentos diligenciados para analizar y consolidar los resultados de la evaluación de los planes comunicativos
- ✓ Formato con diseño de protocolo para la elaboración del aplicativo para atender solicitudes de difusión comunicativa
- ✓ Formato con producto definido de acuerdo al medio de comunicación (audiovisual, sonoro y escrito) para su posterior publicación
- ✓ Instructivos para atender solicitudes específicas de divulgación en cada medio de comunicación
- ✓ Informe de resultados de la evaluación de los planes comunicativos
- ✓ Información periódica de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera sobre la utilización del sistema PQR's por públicos internos y externos
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité Técnico sobre la presentación del informe de resultados de la evaluación de los planes comunicativos y las propuestas de acciones de mejora
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité Técnico sobre definición de alternativa de atención para la necesidad de comunicación estratégica, presentación del informe de resultados de la evaluación de los planes

comunicativos y las propuestas de acciones de mejora por parte de la dependencia de Calidad

- ✓ Encuesta realizada por parte de los integrantes de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional y Calidad a públicos objetivo, para extraer información requerida con el fin de detectar el estado de eficiencia en el que se encuentra

### **Manejo de documentos electrónicos**

- ✓ Solicitud específica de comunicación por parte de los públicos objetivo o partes interesadas con productos a divulgar
- ✓ Solicitud por parte de diferentes medios de comunicación o dependencias con planes, estrategias y medios en los cuales se va a realizar la divulgación
- ✓ Solicitud por parte de públicos objetivo o partes interesadas con información de la campañas a divulgar y dependencia de origen
- ✓ Solicitud de necesidad ante las instancias pertinentes de requerimientos logísticos para realizar campañas divulgativas o cubrimientos de eventos
- ✓ Documento con información y especificaciones de los temas requeridos para la campaña divulgativa, donde contenga público objetivo y periodicidad
- ✓ Documento con planes, estrategias y medios en los cuales se va a realizar la divulgación de la información
- ✓ Listado de públicos internos y externos definidos para establecer canales directos de comunicación
- ✓ Listado de medios de comunicación existentes en la Institución
- ✓ Formato con el protocolo establecido por cada medio de comunicación
- ✓ Formato con información a difundir por parte de cada medio de comunicación (audiovisual, sonoro y escrito) establecido
- ✓ Formatos sugeridos por diferentes dependencias con instrumentos de evaluación a aplicar para hacer seguimiento a los planes comunicativos y estrategias implementadas por parte de Gestión de Comunicación y Promoción Institucional

- ✓ Formato con diseño de protocolo para la elaboración del aplicativo para atender solicitudes de difusión comunicativa.
- ✓ Formato con producto definido de acuerdo al medio de comunicación (audiovisual, sonoro y escrito) para realizar su publicación
- ✓ Información periódica de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera sobre la utilización del sistema PQR´s por públicos internos y externos
- ✓ Instructivos para atender solicitudes específicas de divulgación en cada medio de comunicación(audiovisual, sonoro y escrito)
- ✓ Diseño del instrumento de medición requerido para cada modelo de evaluación a emplear
- ✓ Instrumentos de evaluación definidos para verificar el seguimiento de los planes comunicativos y estrategias implementadas
- ✓ Resultado del instrumento de los planes comunicativos y estrategias implementadas aplicadas a los públicos objetivo o partes interesadas en el sistema de información
- ✓ Informe de resultados de la evaluación de seguimiento de los planes comunicativos y estrategias implementadas
- ✓ Informes específicos realizadas a públicos objetivo con resultados de la evaluación de seguimiento de los planes comunicativos y estrategias implementadas solicitados por el Comité Directivo
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité Técnico sobre definición de alternativa de atención para la necesidad de comunicación estratégica, presentación del informe de resultados de la evaluación de los planes comunicativos y las propuestas de acciones de mejora por parte de la dependencia de Calidad
- ✓ Encuesta realizada a públicos objetivo por parte de Gestión de Comunicaciones y Promoción Institucional para extraer información requerida con el fin de detectar el estado de eficiencia en el que se encuentra
- ✓ Memorando por parte de Gestión de Comunicaciones y Promoción Institucional sobre los canales de comunicación definidos, para enviar a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera e incentivar la participación en el sistema PQR´s

- ✓ Memorando a públicos objetivo con instructivos e información sobre tiempo requerido para atender solicitudes específicas de divulgación en cada medio de comunicación
- ✓ Memorandos a las diferentes dependencias, donde se informa la disponibilidad de la alternativa comunicacional

## **NORMATIVIDAD RELACIONADA CON EL PROCEDIMIENTO**

- ✓ Política Institucional de Comunicaciones<sup>31</sup>
- ✓ Ley de TIC´S "Radio de Interés Pública regida por las leyes 00415 del 13 de abril de 2010, ley 1341 de 2009 El Plan Vive Digital", contribuirá a difundir la cultura, afirmar los valores esenciales de la nacionalidad colombiana y a fortalecer la democracia. Además, determina que en los programas radiales debe hacerse buen uso del idioma castellano.<sup>32</sup>
- ✓ Estatutos Canal Zoom.<sup>33</sup>
- ✓ Políticas de Programación.
- ✓ Parámetros Satelitales Canal Zoom.
- ✓ Resolución No.1455 de 2014 "Por la cual se adiciona el Acuerdo CNTV 005 de 2006".
- ✓ Canal Zoom lineamientos.
- ✓ Manual de uso del servicio de FTP

---

<sup>31</sup><http://www.utp.edu.co/cms-utp/data/bin/UTP/web/uploads/media/comunicaciones/documentos/ACUERDO-No-28-POLITICA-DE-COMUNICACIONES.pdf>

<sup>32</sup>[http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf)

<sup>33</sup><http://www.zoomcanal.com.co/canal/documentos/>

## **CUELLOS DE BOTELLA**

- ✓ Demora en la consolidación de información de las evaluaciones realizadas para hacer seguimiento a los planes comunicativos por parte de las diferentes dependencias
- ✓ Poca disponibilidad de recursos (financieros y humanos) por parte de las instancias pertinentes para ejecutar campaña divulgativa
- ✓ Alto volumen en la consolidación de la información requerida para definir la naturaleza de la comunicación estratégica o de soporte
- ✓ Desarticulación por parte de las diferentes dependencias en la recopilación de información de las encuestas para la elaboración de los instrumentos de evaluación de los planes comunicativos requeridos para cada modelo a emplear

## **DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

- ✓ Coexistencia de canales de comunicación en diferentes dependencias, sin existir una articulación entre las mismas
- ✓ Envío constante de correos electrónicos con productos comunicativos (audiovisual, sonoro y escrito) por parte de diferentes dependencias

## **TRABAJO REPETITIVO DE VOLUMEN**

- ✓ Altos volúmenes de artículos a digitalizar por parte de Gestión de Comunicaciones y Promoción Institucional para definir la naturaleza de la comunicación estratégica o de soporte
- ✓ Revisiones constantes a cada medio de comunicación y selección de productos comunicativos con los mensajes a divulgar

## **RIESGOS**

### **Relacionados con el manejo de información**

- ✓ Que no haya una efectiva divulgación del quehacer institucional al público objetivo, por la desarticulación de la comunicación de la Universidad Tecnológica de Pereira.
- ✓ Generación de reprocesos por el suministro de información incompleta para la elaboración de productos divulgativos en los medios de comunicación (interno y externo)
- ✓ Duplicidad de información al no centralizar la comunicación en la Oficina Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional.
- ✓ Debilidad de la comunicación por estar desarticulada lo que hace que no haya receptividad por parte del público objetivo.
- ✓ Envío de información en tiempo inoportuno que permita la revisión y análisis por el equipo de la Oficina de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional.

### **Relacionados con obligaciones del Sistema Institucional de Comunicaciones**

- ✓ No alcanzar el objetivo del instrumento de evaluación de los planes comunicativos y estrategias implementadas debido a la omisión relevante de información
- ✓ No diligenciamiento del instrumento de evaluación por parte del público objetivo por falta de interés en el mejoramiento del sistema institucional de comunicaciones

### **Relacionados con el manejo inadecuado de las obligaciones**

- ✓ Programación de agenda para reuniones de acuerdo a tiempos dispares.
- ✓ Reconocimiento moderado por parte del público objetivo en la efectividad del canal de comunicación seleccionado, en cuanto al propósito perseguido

- ✓ Poco conocimiento del público objetivo en la finalidad del tema específico para la elaboración de la campaña divulgativa
- ✓ Acercamiento incipiente a las acciones de mejora a implementar para el buen manejo de la comunicación estratégica.
- ✓ Asertividad moderada por parte de las instancias pertinentes en la entrega de los elementos requeridos para realizar campañas divulgativas o cubrimientos de eventos.
- ✓ Efectividad moderada en la transmisión de los mensajes a divulgar.
- ✓ Atención de requerimientos (financieros, humanos) solicitados para cubrimiento de eventos ante las instancias pertinentes, de acuerdo al tipo solicitud.
- ✓ Alto volumen de solicitudes por dependencias para la difusión comunicativa.
- ✓ El personal atraviesa por un proceso adaptativo a la Política Institucional de Comunicaciones, aprobada recientemente por el Honorable Consejo Superior.
- ✓ No definir la naturaleza de la comunicación: estratégica o de soporte, por parte Gestión de Comunicación y Promoción Institucional debido al desconocimiento de la pertinencia de la información.
- ✓ Conformidad moderada respecto a la elaboración del producto solicitado debido a estructuración por parte de Gestión de Comunicación y Promoción Institucional.

## **REPROCESOS**

- ✓ Redefinir listados y canales de comunicación para los públicos objetivo, debido a recepción errada de necesidades de información de cada tipo de público
- ✓ Nueva definición de canales de comunicación, por la poca efectividad de los seleccionados inicialmente
- ✓ Reformas o modificaciones a instructivos técnicos que se requiere para atender solicitudes específicas de divulgación en cada medio, debido a deficiencias en su elaboración inicial

- ✓ Diseñar nuevamente el formato para la elaboración del aplicativo para atender solicitudes de difusión comunicativa
- ✓ Reestructuración de las campañas divulgativas debido a deficiencias en su elaboración inicial
- ✓ Elaborar nuevamente el producto comunicativo, debido a deficiencia en la estructuración inicial
- ✓ Rediseñar el instrumento para evaluar los planes comunicativos y estrategias implementadas debido a una estructuración inadecuada inicialmente
- ✓ Aplicar nuevamente instrumentos de evaluación, debido a información errónea en la recopilación de datos iniciales

## **MÉTODO DE TRABAJO**

### **Actividades en proceso:**

- ✓ Se está por definir una metodología para establecer públicos objetivo internos y externos, para la divulgación de la información
- ✓ Se está por definir una metodología para definir canales de comunicación
- ✓ Necesidad de incentivar la participación de los públicos objetivos en el sistema PQR's.
- ✓ Se está por definir en la actualidad una metodología definida para presentar necesidades de comunicación estratégica por parte de los integrantes de Gestión de Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Se implementará una metodología para la identificación del mensaje a divulgar por parte de los integrantes de Gestión de Comunicación y Promoción Institucional

## **COMPETENCIAS NECESARIAS**

Conocimientos en:

- ✓ Plan de Desarrollo Institucional
- ✓ Estructura organizacional institucional

- ✓ Procesos de la Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Sistema institucional de comunicaciones y sus productos
- ✓ Política institucional de comunicaciones
- ✓ Reglamentaciones existentes sobre Medios de Comunicación internos y externos
- ✓ Manejo y relación con los medios de comunicación
- ✓ Efectividad de los Medios de Comunicación internos y externos para públicos determinados
- ✓ Productos y medios institucionales de difusión
- ✓ Productos informativos

Habilidades:

- ✓ Interpretación y análisis de los resultados obtenidos en las evaluaciones de los planes comunicativos y estrategias implementadas
- ✓ Identificación de prioridades para divulgación de información
- ✓ Establecer relaciones con los Medios de Comunicación internos y externos
- ✓ Dominio de aplicativos para definir la naturaleza de la comunicación: estratégica o de soporte
- ✓ Relaciones públicas
- ✓ Experiencia en el área logística
- ✓ Técnica estadística: Análisis de regresión y correlación
- ✓ Manejo de lenguaje técnico para redacción de textos

## **PROCEDIMIENTO 2: ADMINISTRACIÓN DE INFORMATIVOS INSTITUCIONALES**

### **SITUACIONES DE TIPO GENERAL IDENTIFICADAS:**

- ✓ Poca efectividad en la recepción de solicitudes por parte de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional realizadas por la Comunidad Universitaria

## **SITUACIONES DE TIPO ESPECÍFICO QUE SE PRESENTAN, DE ACUERDO CON FACTORES ANALIZADOS:**

### **FLUJOS DE INFORMACIÓN**

#### **Manejo de documentos físicos**

- ✓ Formato con instrumentos de medición para la evaluación de informativos institucionales
- ✓ Encuestas con evaluación de informativos institucionales para elaboración del informe solicitados por las instancias pertinentes
- ✓ Periódico Udiversidad
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité Editorial, sobre tipos de informativos (virtuales, audiovisuales e impresos) a manejar institucionalmente
- ✓ Acta celebrada con el Comité de Planeación, sobre la publicación del informativo correspondiente

#### **Manejo de documentos electrónicos**

- ✓ Cronograma de actividades con abordajes temáticos programados por los diferentes usuarios de la Comunidad Universitaria
- ✓ Encuestas con información requerida para elaboración del informe solicitado por las instancias pertinentes, sobre las evaluaciones de los informativos institucionales implementados
- ✓ Formato Campus Informa, Infozoom y Campus tv

- ✓ Formato con instrumentos de medición para la evaluación de informativos institucionales
- ✓ Formato diligenciado con instrumentos de medición para la evaluación de informativos institucionales
- ✓ Versiones anteriores digitales del periódico Udiversidad
- ✓ Documento con información consolidada para elaborar el manual de estilo (públicos objetivos, código ético, marco legislativo)
- ✓ Documento con información consolidada del manual de estilo e instructivos técnicos
- ✓ Documento con los manuales de estilo e instructivos técnicos definidos
- ✓ Documento con análisis de los resultados de la evaluación de los informativos institucionales implementados
- ✓ Protocolo de cada uno de los medios (sonoro, audiovisual e impreso)
- ✓ Producto definido a publicar
- ✓ Planes de acción de vigencias anteriores
- ✓ Plan de acción actualizado para la presente vigencia
- ✓ Acta de aprobación recibida por las instancias pertinentes de los manuales de estilo e instructivos técnicos
- ✓ Acta de abordajes temáticos por parte de las instancias pertinentes a realizar a cada uno de los medios (sonoro, audiovisual e impreso)
- ✓ Informes solicitados por las instancias pertinentes, con resultados de la evaluación de informativos institucionales
- ✓ Tabulación de datos con la información arrojada por el instrumento de medición

## **NORMATIVIDAD RELACIONADA CON EL PROCEDIMIENTO**

- ✓ Política Institucional de Comunicaciones

## **CUELLOS DE BOTELLA**

- ✓ Poca efectividad en el diligenciamiento de los instrumentos de medición, por parte de los públicos objetivo

### **DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

- ✓ Búsqueda repetitiva con información de igual índole por parte de los integrantes de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional

### **TRABAJO REPETITIVO DE VOLUMEN**

- ✓ Búsqueda constante de información para establecer cada manual de estilo
- ✓ Diligenciar encuestas constantemente sobre los informativos institucionales implementados

### **RIESGOS**

#### **Relacionado con el manejo de información**

- ✓ Información errónea para la elaboración del documento de cada manual de estilo e instructivos técnicos por desarticulación entre las diferentes dependencias
- ✓ Incumplimiento en la consolidación de información de las encuestas realizadas sobre los informativos institucionales

#### **Relacionados con obligaciones de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional**

- ✓ Desarticulación en los abordajes temáticos por falta de información sobre periodicidad y características del informativo, programados por los diferentes usuarios de la Comunidad Universitaria

- ✓ No conformidad por parte del Comité Técnico con los informativos establecidos
- ✓ Contar con poco presupuesto para establecer los informativos institucionales
- ✓ No aprobación del plan de acción, manual de estilo e instructivos técnicos por parte de las instancias pertinentes.
- ✓ Incumplimiento en la publicación del informativo

### **Relacionados con el manejo inadecuado de las obligaciones**

- ✓ Dificultad en la conformación de los equipos de trabajo por falta de conocimiento en los manuales de estilo
- ✓ Desconocimiento de las habilidades y/o competencias de cada uno de los integrantes para realizar el manual de estilo
- ✓ Desconocimiento de los protocolos para cada medio de comunicación institucional
- ✓ Inconveniente en la recepción del manual de estilo correspondiente por parte de los integrantes de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional debido al desconocimiento de información de dichos manuales o instructivos técnicos definidos
- ✓ Estructuración inadecuada del informe con los resultados de la evaluación de informativos institucionales

### **REPROCESOS**

- ✓ Búsqueda continua de la información (públicos objetivos, código ético, manejo periodístico y marco legislativo) por parte de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional.
- ✓ Reestablecer los tipos de informativos institucionales (virtuales, audiovisuales e impresos)

- ✓ Reestructurar los planes de acción para los medios de comunicación y tipos de informativos institucionales (virtuales, sonoros, audiovisuales e impresos)
- ✓ Consolidar la información para la elaboración del documento de cada manual de estilo e instructivos técnicos
- ✓ Realizar continuamente encuestas a la Comunidad Universitaria para hacer seguimiento y evaluar los informativos institucionales implementados
- ✓ Rediseñar los parámetros para instructivos técnicos de cada medio
- ✓ Redefinir los responsables del manual de estilo
- ✓ Recopilar la información para definir los abordajes temáticos
- ✓ Realizar el informe con los resultados de la evaluación de informativos institucionales y presentarlo ante las instancias pertinentes

## **MÉTODO DE TRABAJO**

No existe una metodología definida para:

- ✓ Presentar plan de acción antes las instancias pertinentes
- ✓ Identificar en cada manual de estilo; públicos objetivos, código ético, manejo periodístico y marco legislativo
- ✓ Definir el equipo de trabajo para elaborar el manual de estilo
- ✓ Definir los parámetros de preproducción, producción, postproducción y divulgación de los instructivos técnicos
- ✓ Elaborar documentos para cada manual de estilo e instructivos técnicos
- ✓ Enviar y tramitar los manuales de estilo e instructivos técnicos ante el Comité Técnico
- ✓ Elaborar los informes correspondientes

## **COMPETENCIAS NECESARIAS**

Conocimiento en:

- ✓ Tipos de informativos a manejar institucionalmente

- ✓ Perfiles y/o competencias en los miembros del equipo de trabajo de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional
- ✓ Medios de comunicación institucional (sonoro, audiovisual e impreso)
- ✓ Manuales de estilo e instructivos técnicos
- ✓ Operatividad de cada uno de los Medios de Comunicación(interno, externo) y la Comunidad Universitaria
- ✓ Medios de comunicación internos y externos
- ✓ Estrategias y evaluación de informativos institucionales
- ✓ Elaboración y análisis de información sobre documentos para cada manual de estilo e instructivos técnicos definidos
- ✓ Aptitudes comunicacionales y empoderamiento para presentar planes de acción
- ✓ Habilidades de redacción, realización de planes de acción y comprensión de información

### **PROCEDIMIENTO 3: ADMINISTRACIÓN EMISORA UNIVERSITARIA ESTÉREO**

#### **SITUACIONES DE TIPO GENERAL IDENTIFICADAS:**

- ✓ La encuesta de percepción no llega a públicos externos de una manera estadísticamente confiable por el tamaño de la muestra y la dispersión geográfica de los mismos, por tal motivo no se puede identificar el reconocimiento de la Emisora ante el medio.

#### **SITUACIONES DE TIPO ESPECÍFICO QUE SE PRESENTAN, DE ACUERDO CON FACTORES ANALIZADOS:**

## **FLUJOS DE INFORMACIÓN**

### **Manejo de documentos físicos**

- ✓ Factura sistema de pago de derechos de autor por parte de SAYCO, ACIMPRO
- ✓ Cronograma establecido para realizar cubrimientos y transmisiones especiales de contenidos culturales y educativos.
- ✓ Invitación a participar en encuentros anuales con las redes: Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe.
- ✓ Solicitud de cubrimientos y transmisiones de eventos de contenidos culturales y educativos.
- ✓ Formato de encuesta de percepción de la Emisora
- ✓ Documento con las recomendaciones del Comité de Programación sobre los ajustes necesarios de los contenidos de la Emisora.
- ✓ Documento con protocolo definido y línea temática para las redes sociales y web de la Emisora
- ✓ Portafolio de servicios de la Emisora actualizado y aprobado para la vigencia.
- ✓ Plan de Renovación de Imagen aprobado
- ✓ Pieza publicitaria para el portafolio de servicios (Brief)
- ✓ Informe de análisis de la percepción de los oyentes frente a la proyección y el deber ser de la Emisora
- ✓ Informe de análisis consolidado con resultados obtenidos de la encuesta de percepción, actas y recomendaciones del Comité de Programación, así como la normatividad vigente y los objetivos del Plan de Renovación de Imagen
- ✓ Propuesta del plan de renovación o actualización de imagen de la Emisora
- ✓ Presupuesto de los cubrimientos a realizar por la vigencia
- ✓ Resultados estadísticos de la encuesta de percepción de la Emisora
- ✓ Aprobación del presupuesto para cubrimientos y transmisiones especiales
- ✓ Certificación de emisión de material por parte de Red de Radio Universitaria de Colombia

- ✓ Actas de reuniones efectuadas con el Comité de Programación para analizar los ajustes necesarios de los contenidos de la Emisora
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité de Programación para presentar recomendaciones frente a los contenidos del Plan de Renovación de Imagen.
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité de Programación en la que se establece los ajustes a los programas y contenidos en general de la Emisora
- ✓ Encuesta de percepción de la Emisora actualizada y diligenciada por parte de los públicos objetivos.

### **Manejo de documentos electrónicos**

- ✓ Factura sistema de pago de derechos de autor por parte de SAYCO, ACIMPRO
- ✓ Solicitudes de cubrimientos de eventos realizadas por los usuarios.
- ✓ Carta de invitación de los festivales o eventos culturales y educativos a cubrir.
- ✓ Invitación a participar en campañas y encuentros anuales con las redes: Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe.
- ✓ Certificación por parte de la Red de Radio Universitaria de Colombia de emisión del material de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Calendario de eventos institucionales y ruedas de prensa
- ✓ Cronograma de actividades, piezas sonoras y financiación de cubrimiento y transmisiones establecidas en el plan de renovación de imagen.
- ✓ Requerimientos de ley para emisoras de interés público en materia de patrocinio y comercialización (Ley de TIC, Ley 1305 y ley 415 para Emisoras de interés público)
- ✓ Estudio de percepción de la Emisora o encuestas de evaluación del servicio de usuarios
- ✓ Formatos MP3 y WAV con música de diferentes géneros
- ✓ Formato de encuesta de percepción de la Emisora
- ✓ Formato electrónico diligenciado “Análisis de los programas de la Emisora”

- ✓ Formato con información musical (Nombre de la canción interprete y compositor) de SAYCO Y ACIMPRO
- ✓ Documento con agenda de cubrimientos de la Emisora
- ✓ Documento con análisis sobre las estadísticas de redes sociales y visitas a la web de la Emisora
- ✓ Documento actualizado con valor monetario para cada servicio de la Emisora
- ✓ Documento Plan de medios
- ✓ Documento con las recomendaciones del Comité de Programación sobre los ajustes necesarios de los contenidos de la Emisora.
- ✓ Documento con piezas gráficas
- ✓ Documento con protocolo definido y línea temática para las redes sociales y web de la Emisora
- ✓ Documento establecido con el perfil y administrador único de redes sociales y web de la Emisora, donde acompañe las acciones contempladas en el plan de renovación de imagen y cubrimientos de la Emisora
- ✓ Documento con análisis sobre las estadísticas de redes sociales y visitas a la web de la Emisora
- ✓ Documento con recomendaciones a los coordinadores de cada programa de la Emisora
- ✓ Portafolio de servicios de la Emisora actualizado y aprobado para la vigencia
- ✓ Piezas informativas y campañas con un formato pertinente para las redes sociales y web de la Emisora
- ✓ Piezas sonoras a la red de radio Universitaria de Colombia
- ✓ Pieza publicitaria para el portafolio de servicios (Brief)
- ✓ Material sonoro y guion de la pieza informativa
- ✓ Plan de Acción Anual contemplando el número y tipo de cubrimientos y transmisiones que se realizarán de acuerdo a los objetivos, misión, normatividad vigente de la Emisora
- ✓ Plan de Renovación de Imagen ajustado y aprobado
- ✓ Resultados estadísticos de la encuesta de percepción

- ✓ Informe de análisis de la percepción de los oyentes frente a la proyección y el deber ser de la Emisora
- ✓ Informe de visitas de la página Web de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Informe de análisis consolidado con resultados obtenidos de la encuesta de percepción, actas y recomendaciones del Comité de Programación, así como la normatividad vigente y los objetivos del Plan de Renovación de Imagen
- ✓ Informe del material informativo programado en la parrilla de la Emisora
- ✓ Informe con actividades realizadas en los eventos por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional.
- ✓ Informe sobre el nivel de avance del Plan de renovación de imagen aprobado.
- ✓ Informe sobre el encuentro con las redes RRUC Y RRLAC Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe
- ✓ Propuesta plan de renovación o actualización de imagen de la Emisora
- ✓ Propuesta comercial para la venta de servicios ante posibles clientes y aliados estratégicos
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité de Programación para establecer recomendaciones necesarias frente a los contenidos del Plan de Renovación de Imagen.
- ✓ Acta de reunión celebrada con el Comité Técnico donde se analiza la pertinencia de los servicios ofertados
- ✓ Acta de reunión con el Comité de Programación en la que se establece los ajustes a los programas y contenidos en general de la Emisora.
- ✓ Acta de reunión del Comité de planificación donde se prioriza el tipo de pieza informativa o cubrimiento a realizar desde la Emisora y responsables de los mismos
- ✓ Actas de reuniones efectuadas con el Comité de Programación para analizar los ajustes necesarios de los contenidos de la Emisora
- ✓ Promoción de la transmisión del producto informativa (audiovisual, sonoro y escrito)

- ✓ Certificado de asistencia de cubrimientos y transmisiones especiales realizados por Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Publicación en redes sociales, web de piezas informativas y campañas
- ✓ Encuesta de percepción de la Emisora, actualizada y diligenciada por parte de los públicos objetivos
- ✓ Correos electrónicos o archivos virtuales con estadísticas de redes sociales, Facebook y twitter, por parte de División de Sistemas para Gestión de Comunicaciones y Promoción Institucional

### **NORMATIVIDAD RELACIONADA CON EL PROCEDIMIENTO**

- ✓ Manual de estilo Red Radio Universitaria de Colombia de acuerdo con los lineamientos del Decreto 2805 del 2008, en él se establecerá “la visión, las políticas, los principios y criterios con los cuales se protegen los derechos de la audiencia, se evita la incitación a la violencia, a la discriminación y a la pornografía y se garantiza el pluralismo informativo.

### **CUELLOS DE BOTELLA**

- ✓ Demora en la recepción o envío de la factura SAYCO, ACIMPRO
- ✓ Demora en la aprobación del portafolio de servicios de la Emisora debido a la cantidad de vistos buenos requeridos
- ✓ No establecer un cronograma de visitas pertinentes, para la socialización del portafolio ajustado antes los posibles clientes y aliados estratégicos.
- ✓ Desactualización en las bases de datos de la comunidad universitaria, lo que dificulta el diligenciamiento del de la encuesta de percepción
- ✓ La encuesta de percepción no llega a públicos externos de una manera estadísticamente confiable por el tamaño de la muestra y la dispersión geográfica de los mismos

- ✓ Demora por parte de las dependencias existentes en la entrega de los resultados estadísticos de la encuesta de percepción para realizar el análisis correspondiente
- ✓ Demoras en el envío de requerimientos por parte de los usuarios que puedan afectar la construcción de la agenda de cubrimientos de eventos de la Emisora
- ✓ Informar constantemente a la Vicerrectoría sobre los cubrimientos de eventos generando demora en la aprobación de presupuesto y cronograma establecido de los mismos
- ✓ Fallas técnicas de los equipos en la realización de cubrimientos y transmisiones especiales

#### **DUPLICIDAD DE FUNCIONES**

- ✓ Cubrimiento de eventos en redes sociales por parte de la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario y de la Emisora

#### **TRABAJO REPETITIVO DE VOLUMEN**

- ✓ Alto volumen en la edición del material sonoro y el análisis de información de los resultados obtenidos en el instrumento de medición del Plan de Renovación de Imagen
- ✓ Investigación constante de tendencias musicales
- ✓ Edición constante de canciones
- ✓ Programación diaria de las franjas musicales
- ✓ Procesamiento de información de las franjas musicales

## **RIESGOS**

### **Relacionados con el manejo de información**

- ✓ Información inadecuada e inoportuna del evento a cubrir por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ El análisis de las características y pertinencia no arroje un resultado deseable sobre de los servicios ofertados por la Emisora

### **Relacionados con obligaciones de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional**

- ✓ No aprobar el portafolio de servicios de la Emisora para la vigencia por parte de las instancias pertinentes
- ✓ Sanción y multas por parte de SAYCO Y ACIMPRO debido al incumplimiento con las obligaciones de ley de la Emisora

### **Relacionados con el manejo inadecuado de las obligaciones**

- ✓ Desconocimiento de los medios e instituciones sobre el cubrimiento de eventos y transmisiones especiales realizados por la Emisora
- ✓ Incumplimiento en cubrimientos por elaboración inadecuada del cronograma de eventos
- ✓ Poco personal con capacidad en el manejo del comrex el cual permite la entrega de audio a tiempo y con calidad de radiodifusión
- ✓ Poca disponibilidad de los empleados por carga laboral debido a la realización de campañas comunicativas(audiovisuales, sonoras, virtuales y escritas), cubrimiento de eventos y promoción de trasmisiones establecidas en el plan de Renovación de Imagen
- ✓ Poco presupuesto para realizar cubrimientos y asistir a encuentro con las redes: Radio Universitaria de Colombia y Radio Universitaria del Caribe

- ✓ El valor asignado para los diferentes servicios a prestar por la Emisora, no sean competitivos en el mercado
- ✓ Plataforma inadecuada para la difusión del material sonoro
- ✓ El perfil del administrador único de redes sociales y web de la Emisora, no está documentado actualmente, lo que implica que el proceso pueda perderse
- ✓ Resistencia al cambio de los coordinadores de programa en sus contenidos

## **REPROCESOS**

- ✓ Realizar un reajuste en el portafolio de servicios debido a estructuración inadecuada del mismo
- ✓ Establecer nuevamente ajustes a los programas y contenidos en general de la Emisora debido a errores presentados en su desarrollo
- ✓ Analizar y actualizar frecuentemente las franjas musicales y el material sonoro que llega a la Emisora debido a los cambios en las tendencias musicales
- ✓ No promocionar las campañas comunicativas audiovisuales, sonoras, virtuales y escritas debido a mala información por parte de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional
- ✓ Construir nuevamente el perfil del administrador único de redes sociales y web de la Emisora, debido a la alta rotación del personal e informalidad de los cargos actualmente existentes

## **MÉTODO DE TRABAJO**

No existe una metodología definida para:

- ✓ El aplicativo diseñado para la evaluación de la encuesta de percepción no cumple con las expectativas para la recolección de información y análisis de datos

## COMPETENCIAS NECESARIAS

Conocimiento en:

- ✓ Emisora (visión, misión, objetivos, metas), Plan de renovación de imagen, Manual de estilo, Elaboración de presupuesto, Elaboración de piezas radiales, Legislación de emisoras de interés público, Presupuesto institucional y gestión de recursos.
- ✓ Relaciones existentes con los representantes de las instituciones (SAYCO, ACIMPRO)
- ✓ Encuesta de percepción de la Emisora
- ✓ Protocolos de producción
- ✓ Formatos radiales y periodísticos
- ✓ Investigación musical
- ✓ Edición, clasificación y procesamiento de audio
- ✓ Parrilla de programación de la Emisora
- ✓ Cronograma de festivales a nivel nacional
- ✓ Artístico y creatividad
- ✓ Vocalización
- ✓ Actividades culturales a fines con entidades de la Emisora
- ✓ Community manager
- ✓ Procesos de Gestión de la Comunicación y la Promoción institucional
- ✓ Relaciones existentes con las redes y la Emisora
- ✓ Manejo del presupuesto administrativo
- ✓ Técnica estadística: Análisis de regresión y correlación
- ✓ Relaciones públicas, comunicaciones y mercadeo
- ✓ Requerimientos de ley para emisoras de interés público en materia de patrocinio y comercialización
- ✓ Públicos objetivos y posibles fuentes de financiación
- ✓ Posicionamiento de la Emisora en el mercado

Habilidades:

- ✓ Capacidad de gestión de recursos financieros
- ✓ Capacidad de análisis y síntesis
- ✓ Capacidad de negociación
- ✓ Realización del portafolio de servicios de la Emisora
- ✓ Redacción de textos
- ✓ Programación musical, curvas musicales y tendencias musicales
- ✓ Compresión en calidad auditiva y análisis de fuentes de información

#### **PROCEDIMIENTO 4: GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

##### **SITUACIONES DE TIPO GENERAL IDENTIFICADAS:**

- ✓ Poca disponibilidad de tiempo por la carga de trabajo tanto de los medios de comunicación externos como del equipo de Gestión de la comunicación y la Promoción Institucional, que les permita propiciar encuentros esporádicos para fortalecer los vínculos que permitan generar alianzas y presentar propuestas de participación

##### **SITUACIONES DE TIPO ESPECÍFICO QUE SE PRESENTAN, DE ACUERDO CON FACTORES ANALIZADOS:**

## **FLUJOS DE INFORMACIÓN**

### **Manejo de documentos físicos**

- ✓ Listados de visitas realizadas a los medios estratégicos de comunicación externos
- ✓ Listados de asistencia de los encuentros realizados con los medios externos de comunicación
- ✓ Listado de propuestas de alianza para presentarles a los medios de comunicación externos
- ✓ Formato previo de visitas realizadas a los medios de comunicación externos
- ✓ Formatos de visitas definidas para establecer contactos y generar alianzas estratégicas con los medios de comunicación identificados
- ✓ Actas de reunión celebrada con los medios externos sobre las visitas y encuentros realizados para generar alianzas estratégicas

### **Manejo de documentos electrónicos**

- ✓ Listado con inventario de los medios de comunicación externos (impresos, sonoros, audiovisuales, virtuales) más relevantes para la divulgación de información, con los que se van a establecer relaciones
- ✓ Listado con información de visitas realizadas a los medios para establecer alianzas y actualizar las existentes
- ✓ Listado de requerimientos logísticos requeridos para establecer alianzas con los medios de comunicación externos
- ✓ Listado del inventario realizado por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional de los medios de comunicación externos (impresos, sonoros, audiovisuales, virtuales) interesados en establecer relaciones con la Universidad
- ✓ Listado de actividades, estrategias de interacción y participación con los medios externos de comunicación

- ✓ Formatos diligenciados por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional con los resultados de la evaluación realizadas a los medios de comunicación externos
- ✓ Formato con solicitud de citas e invitaciones para encuentros en la Universidad a los medios de comunicación
- ✓ Formato con solicitudes de requerimientos logísticos ante las instancias pertinentes para establecer contactos y generar alianzas estratégicas con los medios de comunicación identificados
- ✓ Documento con procedimiento de convertir la información de carácter institucional a suministrar, en productos informativos
- ✓ Documento con los medios de comunicación más relevantes para la divulgación de información
- ✓ Documento con estrategias a implementar para mejorar la relación con los medios de comunicación externos
- ✓ Documento con acciones de mejora de la página diagramada enviada por algunos medios para realizar previa publicación de la información suministrada por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Informe con el objetivo definido de las relaciones con los medios de comunicación
- ✓ Base de datos de los medios de comunicación externos
- ✓ Protocolo definido para difusión de la información (impreso, sonoro, audiovisual, virtual) con los medios de comunicación externos
- ✓ Recepción de página diagramada por parte de algunos medios donde se encuentra consolidado el esquema de la información a publicar, en espera de aprobación por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional para su publicación
- ✓ Reporte de las estrategias utilizadas para establecer alianzas con los medios de comunicación externos
- ✓ Republicación en los medios internos de Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional de la información publicada en los medios externos

- ✓ Producto para la publicación en los medios de comunicación internos y externos
- ✓ Publicación digital del producto (audiovisual, sonoro y escrito) en los medios internos de comunicación
- ✓ Cronograma preliminar para el encuentro con los medios externos
- ✓ Correo de verificación de recibido del producto por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional

### **NORMATIVIDAD RELACIONADA CON EL PROCEDIMIENTO**

- ✓ Política Institucional de comunicación

### **CUELLOS DE BOTELLA**

- ✓ Desconocimiento en los tiempos establecidos por parte de los medios de comunicación externos para la remisión de los productos informativos (audiovisuales, sonoros y escritos) para Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Poca disponibilidad de los medios de comunicación para propiciar encuentros donde se generen alianzas estratégicas y se presenten propuestas de participación
- ✓ Carencia de un formato establecido para la evaluación de efectividad en la relación con los medios de comunicación externos generando desconocimiento en la importancia de crear alianzas con dichos medios
- ✓ Rotación de personal en los medios de comunicación externos, lo que ocasiona demoras en el flujo de la información pues se debe de establecer nuevamente contacto con el medio

## **TRABAJO REPETITIVO DE VOLUMEN**

- ✓ Realizar frecuentemente llamadas para hacer seguimiento permanente a los vínculos establecidos con medios de comunicación externos por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional

## **RIESGOS**

### **Relacionados con el manejo de información**

- ✓ Inconvenientes en la recepción de la información de carácter institucional por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional
- ✓ Desconocimiento de la información de carácter institucional publicada por parte de los usuarios
- ✓ Pérdida de la información existente de los medios de comunicación externos debido a la desactualización de la base de datos requerida para establecer contactos

### **Relacionado con requerimientos de Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional**

- ✓ Pérdida de gestión logística realizada por incumplimiento a encuentros por parte de los medios de comunicación externos
- ✓ Frecuente rotación de personal en los medios de comunicación externos, lo que ocasiona demoras en el flujo de la información pues se debe de establecer nuevamente contacto con el medio

## **Relacionados con el manejo inadecuado de las obligaciones**

- ✓ Poco presupuesto para realizar actividades y generar alianzas estratégicas con los medios de comunicación externos
- ✓ Poca disponibilidad en los requerimientos solicitados para generar alianzas estratégicas con los medios de comunicación externos
- ✓ Pocos intereses en el protocolo definido para la difusión de información (impresos, sonoros, audiovisuales, virtuales) por partes los medios de comunicación externos
- ✓ Pérdida en la posibilidad del acercamiento entre la Universidad y los medios de comunicación externos
- ✓ Incumplimiento por parte de los medios de comunicación externos a los encuentros para generar alianzas con la Universidad
- ✓ Incumplimiento en la socialización del protocolo definido por parte de Gestión de la Comunicación y Promoción institucional
- ✓ Incumplimiento en las fechas pactadas para la publicación del producto informativo (audiovisual, sonoro y escrito) por parte de los medios de comunicación externos
- ✓ Incumplimiento de los medios de comunicación externos en la evaluación de las estrategias

## **REPROCESOS**

- ✓ Reestructurar el inventario de los medios de comunicación externos por desactualización del inicial
- ✓ Elaborar nuevamente la base de datos de los medios de comunicación externos por desactualización o pérdida de los contactos establecidos del inicial
- ✓ Rediseñar el cronograma definido de visitas con los diferentes medios externos
- ✓ Redefinir el protocolo para la difusión de información (impreso, sonoro, audiovisual, virtual).
- ✓ Rediseñar el producto definido (impreso, sonoro, audiovisual, virtual)

- ✓ Hacer evaluación constante de las estrategias implementadas para establecer alianzas con los medios de comunicación externos
- ✓ Reestructuración del plan de mejora realizado para establecer la eficiencia de las alianzas con los medios de comunicación externos

## **MÉTODO DE TRABAJO**

No existe una metodología para:

- ✓ Definir los medios estratégicos de comunicación
- ✓ Priorizar la relación con el personal de cada medio de comunicación externos
- ✓ Establecer alianzas, vínculos y realizar seguimiento permanente a los medios de comunicación externos
- ✓ Definir las estrategias de interacción y participación con los medios de Comunicación sobre el estado de relación que se tiene con la Universidad
- ✓ Realizar visitas y encuentros con los medios de comunicación externos
- ✓ Evaluar y realimentar las estrategias para establecer alianzas con los medios de comunicación externos
- ✓ Establecer el inventario de los medios de comunicación externos (impresos, sonoros, audiovisuales, virtuales) con los que se van a establecer relaciones
- ✓ Identificar relaciones con los medios de comunicación externos
- ✓ Elaborar el cronograma de visitas con los diferentes medios externos
- ✓ Gestionar apoyos logísticos requeridos para establecer alianzas con los medios de comunicación externos
- ✓ Definir y socializar el protocolo para la difusión de información (impreso, sonoro, audiovisual, virtual)
- ✓ Establecer acciones de mejora para detectar la eficiencia de las alianzas con los medios de comunicación externos
- ✓ Necesidad de contactar los medios de comunicación externos para extracción de información y lograr establecer alianzas con la Universidad
- ✓ Necesidad de aplicar el procedimiento de informes especiales para diseñar o actualizar los formatos de presupuesto y definir cronograma de actividades

- ✓ Necesidad de cumplir con el protocolo establecido con los medios de comunicación, para una adecuada publicación del producto a divulgar (audiovisual, sonoro y escrito)
- ✓ Previo seguimiento a la información de los productos informativos suministrados por los medios de comunicación externos

## **COMPETENCIAS NECESARIAS**

Conocimiento en:

- ✓ Estrategias de interacción con los medios externos de comunicación
- ✓ Efectividad de los medios de comunicación externos
- ✓ Relación con el personal de cada medio de comunicación externo
- ✓ Alcance del proceso Gestión de la Comunicación y la Promoción Institucional en cuanto a las alianzas estratégicas con los medios de comunicación externos
- ✓ Publicación y realización de protocolos para la difusión de información (impresos, sonoros, audiovisuales, virtuales).

Habilidades en:

- ✓ Interpretación y análisis de los resultados de la evaluación de las estrategias utilizadas para establecer relación con los medios de comunicación externos
- ✓ Experiencia en el área logística, para realizar solicitudes complementarias a las requeridas
- ✓ Técnica estadística: Recolección de información y análisis de bases de datos
- ✓ Aptitudes comunicacionales
- ✓ Realización de productos informativos
- ✓ Empoderamiento para proponer alianzas y acercamientos con el personal de los medios de comunicación externos.

#### **4.6 PROPUESTA GENERAL DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO SEGÚN DIAGNÓSTICO OBTENIDO**

Con base en el diagnóstico obtenido se elaboró la siguiente propuesta de mejoramiento que establece las acciones a desarrollar, las cuales se clasifican en dos categorías: generales y específicas, que se presentan a continuación:

##### **4.6.1 ACCIONES DE TIPO GENERICO A DESARROLLAR**

- ✓ Reestructurar los procedimientos del proceso **de Comunicación informativa**, acordes con el nuevo Sistema Institucional de Comunicación, el cual permitan establecer las condiciones que posibiliten a los medios de comunicación registrar de manera integral y profunda el quehacer académico y su impacto en el desarrollo institucional.
- ✓ Empoderar a la comunidad universitaria que permita fomentar una cultura de comunicación institucional como actividad articuladora del quehacer universitario, y que promueva la implementación coherente, racional y articulada de los procesos y sus respectivos medios.
- ✓ Establecer metodologías para realizar cada una de las actividades de los cuatro procedimientos del componente informativo, donde queden señaladas metódicamente las operaciones que deben seguirse para realizar las funciones generales. Asimismo, permite hacer un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades en un orden lógico con un tiempo definido.
- ✓ Contar con procedimientos documentados que permitan brindar un orden cronológico de las labores efectuadas, manteniendo controles internos que permitan una mejor gestión y desempeño por parte del personal y así poder aplicar indicadores de gestión para medir el desempeño de cada uno.

#### **4.6.2 ACCIONES PROPUESTAS DE TIPO ESPECÍFICO**

A continuación se presentan las acciones específicas propuestas para cada procedimiento rediseñado.

##### **PROCEDIMIENTO 1: DIVULGACIÓN DE LA INFORMACIÓN INSTITUCIONAL**

En el procedimiento Divulgación de la Información Institucional se identificaron algunos cuellos de botella que impiden el buen funcionamiento de este, por tal motivo se proponen las siguientes acciones de mejoras a tener en cuenta en el mismo.

- ✓ Establecer un grupo estratégico de personas capacitadas en análisis de información, el cual este conformado por un representante de cada dependencia para consolidar los resultados específicos de los instrumentos de medición (encuesta de percepción), y de esta forma realizar una reunión para dar a conocer los datos identificados y así definirlos e ingresarlos en la base de datos para verificar la eficiencia de la evaluación.
- ✓ Asignar presupuesto para realizar el cubrimiento de campañas divulgativas solicitadas por los estamentos de la universidad.
- ✓ Desarrollar una plataforma con instrumentos de medición (encuestas virtuales) que permita a los públicos objetivo evaluar los servicios comunicativos ofertados y así poder mostrar la consolidación de los resultados estadísticos con un porcentaje real que permita definir la eficiencia de los productos comunicativos (audiovisual, sonoro y escrito).

- ✓ Establecer políticas, normas, procedimientos que definan la aprobación de solicitudes de productos comunicativos por parte de las diferentes unidades de la institución a través de correos electrónicos.

## **PROCEDIMIENTO 2: ADMINISTRACIÓN DE INFORMATIVOS INSTITUCIONALES**

Como propuesta de mejora para este procedimiento se propone lo siguiente:

- ✓ Estipular un día a la semana únicamente para recibir solicitudes por parte de la Comunidad Universitaria y definir un integrante de Gestión de la Comunicación y Promoción institucional encargado de recopilar los requerimientos de estos, para garantizar el cumplimiento de la recepción de la información a divulgar y brindar un excelente servicio.
- ✓ Actualizar manuales de funciones en los cuales cada uno de los integrantes de Gestión de la Comunicación y Promoción institucional conozca sus responsabilidades para evitar duplicidades no solo en la búsqueda de información requerida diariamente sino en las demás actividades a realizar en la Emisora.
- ✓ Disminuir el volumen de las encuestas y crear un aplicativo dentro de la página web de la Emisora en el cual los públicos objetivo y partes interesadas puedan evaluar la calidad de los productos comunicativos y de igual forma permitirle a Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional determinar la cantidad de visitas realizadas constantemente y verificar la conformidad del servicio ofertado.

### **PROCEDIMIENTO 3: ADMINISTRACIÓN EMISORA UNIVERSITARIA ESTÉREO**

Según el resultado obtenido del diagnóstico se evidencia que existen actividades que tienen falencias para continuar por ende se propone las siguientes acciones de mejora.

- ✓ Socializar el portafolio de servicios de la emisora con clientes y aliados estratégicos que garanticen el reconocimiento de la Universidad.
- ✓ Establecer un aplicativo en la página de la Universidad donde se evalúe de forma ágil los productos informativos (audiovisual, sonoro y escrito) que se brindan, y así lograr que los públicos objetivos externos puedan dar a conocer su punto de vista de los servicios ofertados por la Emisora.
- ✓ Establecer reuniones constantes con el Comité Técnico para garantizar que las recomendaciones frente a los contenidos del Plan de Renovación de Imagen solicitadas sean realizadas y por ende presentarlo ante la instancia pertinente para gestionar con mayor rapidez su aprobación.
- ✓ Definir el cronograma y financiación de los eventos a realizar contemplando el número, tipo de cubrimientos y transmisiones a realizar de acuerdo a los objetivos, misión y normatividad vigente de la Emisora.

### **PROCEDIMIENTO 4: GESTIÓN DE LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

Para Gestión de la Comunicación y Promoción Institucionales de vital importancia mantener el buen funcionamiento de sus actividades por tal motivo se proponen las siguientes acciones de mejora.

- ✓ Diseñar y actualizar constantemente una base de datos estratégica de los medios de comunicación externo, el cual reúna gran cantidad de contactos para así identificar los medios más relevantes con los que se deberá establecer relación continua.
- ✓ Definir los medios de comunicación externos para propiciar encuentros y generar alianzas estratégicas que definan el grado de responsabilidad y calidad en la difusión de la información con que cuenta la Institución.
- ✓ Crear formatos de evaluación para la efectividad en la relación con los medios de comunicación externos para hacer seguimiento permanente a los vínculos establecidos y verificar las estrategias implementadas con los mismos
- ✓ Realizar encuentros con los medios de comunicación externos donde se incentive la participación de estos por medio de propuestas que beneficien tanto a la Universidad como a los medios.
- ✓ Construir un formato donde se consolide la información de tipo específico que se debe de establecer con el personal de los medios de comunicación externos.

## **5. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL PROCESO**

Para el proceso estudiado se plantean indicadores de gestión, que permitirán su medición y mejoramiento, en cuyo diseño se siguieron las etapas recomendadas en el marco conceptual del presente proyecto.

## **5.1 METODOLOGÍA EMPLEADA**

El sistema de indicadores de gestión permite observar las tendencias y características de una actividad, además de informar continuamente sobre el comportamiento de aquello que va a ser medido, realizándole un seguimiento para determinar las falencias que contenga y brindarle una rápida solución.

Mediante la observación realizada al proceso de Gestión de la Comunicación Informativa las autoras del proyecto de grado determinaron algunas necesidades existentes que requieren un seguimiento continuo para el éxito de dicho proceso, es allí donde se decide estructurar un modelo de indicador para el apoyo comunicacional identificando la cantidad de cubrimientos a las actividades solicitadas o requeridas del público objetivo interno, ya que este será el pilar para el funcionamiento del mismo, por tal motivo, se concluye el nombre del indicador como "Participación e Interacción de la Comunidad Universitaria" pues se identificó la relación existente para cubrir los eventos programados y a partir de esto se formula el objetivo teniendo como finalidad brindar apoyo comunicacional a los públicos de interés contribuyendo con el desarrollo de las solicitudes. Seguidamente se asigna un profesional capacitado en comunicaciones para ponerlo en marcha y obtener un excelente resultado de la medición. Además, se crea la fórmula para este indicador 
$$\frac{\text{N}^\circ \text{ público Objetivo que solicita el apoyo comunicacional}}{\text{N}^\circ \text{ público objetivo total}} \times 100$$
 determinada así para facilitar la recolección de información ya que la Oficina de Comunicaciones deberá contar con un registro constante donde se evidencie las solicitudes anteriormente mencionadas y finalmente se construye el factor crítico de éxito establecido como

el elemento del proceso necesario para mantener bajo control el resultado del objetivo planteado.

## **SEGUNDO INDICADOR**

Para el diseño del segundo indicador se identificó la necesidad de establecer el presupuesto requerido para el cubrimiento de las campañas divulgativas dirigidas a los estamentos de la Universidad ya que se presenta como una gran deficiencia en el proceso, debido a que este, en la mayoría de ocasiones resulta insuficiente para la realización de dichos eventos, **pues** la importancia del éxito de estos radica en mejorar y afianzar las alianzas estratégicas establecidas con diferentes medios de comunicación tanto internos como externos.

De dicha falencia se crea el nombre del indicador como asignación de presupuesto presentando como objetivo principal “cumplir a cabalidad el cubrimiento de las campañas divulgativas”.

Además se estructura la fórmula de cálculo establecida previamente como presupuesto asignado/presupuesto requerido \* 100, mediante la cual se definirá si el porcentaje del presupuesto asignado por las instancias pertinentes cubrirá oportunamente lo que se quiere lograr en estas campañas.

Finalmente se hace énfasis en las siguientes variables (Factor crítico de éxito, responsable) las cuales estarán relacionadas con el mismo objetivo del anterior indicador.

### **5.2 INDICADORES PROPUESTOS**

A continuación se presentan las fichas técnicas de los indicadores propuestos, en el siguiente orden:

- ✓ Participación e interacción de la comunidad universitaria
- ✓ Asignación de presupuesto

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR	DIA 27	MES 04	AÑO 2015
PROCESO ASOCIADO	Gestión de la Comunicación Informativa.		
OBJETIVO DEL PROCESO	Optimizar los flujos informativos que permitan a la Universidad expresarse efectivamente ante sus públicos de interés.		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Participación e interacción de la comunidad universitaria		
RESPONSABLE:	Profesional universitario (PI)		
FORMULA DE CÁLCULO			
N° público Objetivo solicitando apoyo comunicacional/ N° publico obojetivo total*100			
DESCRIPCIÓN			
Cubrimiento a las actividades solicitadas o requeridas del público objetivo interno			
OBJETIVO DEL INDICADOR			
Brindar apoyo comunicacional al público objetivo interno para el desarrollo de sus diferentes actividades			
TIPO DE INDICADOR: Seleccionar qué tipo de indicador es			
EFICIENCIA <input type="checkbox"/>	EFICACIA <input checked="" type="checkbox"/>	EFECTIVIDAD <input type="checkbox"/>	
TENDENCIA	Ascendente __X__	Descendente _____	Constante _____
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Promover la cultura de la comunicación institucional como actividad articuladora del quehacer universitario para manejar interrelación con los publicos de interes		
REFERENCIA	NIVEL DE REFERENCIA		
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			SOBRESALIENTE
FRECUENCIA			
RECOLECCIÓN:	Semanal	ANÁLISIS:	Mensual
SEGUIMIENTO Y REPRESENTACIÓN			
Resultados			
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN			

**Tabla 9.**Indicador: participación e interacción de la comunidad universitaria

**Autoras:** Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES			
FECHA DE CREACIÓN DEL INDICADOR	DIA 27	MES 04	AÑO 2015
PROCESO ASOCIADO	Gestión de la Comunicación Informativa.		
OBJETIVO DEL PROCESO	Optimizar los flujos informativos que permitan a la Universidad expresarse efectivamente ante sus públicos de interés.		
NOMBRE DEL INDICADOR:	Asignación de presupuesto		
RESPONSABLE:	Profesional universitario (PI)		
FORMULA DE CÁLCULO			
presupuesto asignado / presupuesto requerido*100			
DESCRIPCIÓN			
Presupuesto requerido para el cubrimiento de las campañas divulgativas, dirigidas a los diferentes estamentos de la Universidad.			
OBJETIVO DEL INDICADOR			
Desarrollar a cabalidad los cubrimientos de las campañas divulgativas			
TIPO DE INDICADOR: Seleccionar qué tipo de indicador es			
EFICIENCIA <input type="checkbox"/>	EFICACIA <input type="checkbox"/>	EFFECTIVIDAD <input checked="" type="checkbox"/>	
TENDENCIA	Ascendente <input checked="" type="checkbox"/>	Descendente <input type="checkbox"/>	Constante <input type="checkbox"/>
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	Garantizar los cubrimientos de eventos de las campañas divulgativas, solicitadas por los estamentos de la Universidad		
REFERENCIA	NIVEL DE REFERENCIA		
	DEFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO
			SOBRESALIENTE
FRECUENCIA			
RECOLECCIÓN:	Mensualmente	ANÁLISIS:	Bimestralmente
SEGUIMIENTO Y REPRESENTACIÓN			
Resultados			
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN			

**TABLA 10.INDICADOR: ASIGNACIÓN DE PRESUPUESTO**

**Autoras:** Carolina Herrera Benitez y María Alejandra Velásquez Zapata

### 5.3 RECOMENDACIONES FINALES PARA IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO DE INDICADORES

Una vez revisados y aprobados los indicadores de proceso, por parte de los líderes de la respectiva unidad organizacional, éstos deben pasar a formar parte del sistema de medición de la Institución.

Para ello se requiere establecer un procedimiento que permita el seguimiento y evaluación de los resultados que arrojen.

Se proponen las siguientes actividades para su diseño e implementación:

#### PROCEDIMIENTO PROPUESTO: SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE INDICADORES

Tabla 11. Procedimiento: Seguimiento y Evaluación de Indicadores

Autora: Amparo Zuluaga Clavijo.

No	ACTIVIDAD
1	Desarrollar las acciones administrativas que se requieran para establecer las dependencias responsables de su seguimiento y evaluación y las fechas y periodos de seguimiento. Hacer la respectiva socialización con los responsables directos de los indicadores.
2	Programar el seguimiento y evaluación de los indicadores de procesos establecidos en la Institución.
3	Presentar fichas técnicas diligenciadas de los indicadores definidos, a las dependencias responsables de su administración.
4	Tabular, graficar y analizar la información obtenida de los indicadores presentados.
5	Confrontar los resultados de los indicadores con relación a las metas establecidas.
6	Compilar la información, analizar y hacer las recomendaciones y ajustes necesarios.
7	Elaborar informe de seguimiento y evaluación y remitir a las instancias superiores y responsables de los indicadores.
8	Realizar ajustes respectivos.
9	Hacer seguimiento a las recomendaciones y ajustes propuestos.

## 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- El trabajo de grado implementado permitió conocer más a fondo el proceso de Gestión de la Comunicación Informativa correspondiente a la Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario de la Universidad Tecnológica de Pereira, identificando sus puntos críticos mediante un diagnóstico elaborado con rigurosidad el cual proporcionó los elementos claves a ser mejorados cumpliendo con los objetivos propuestos y finalmente culminar con éxito dicho estudio.
- El análisis y mejora de dicho proceso se logró mediante la participación activa de todos los miembros de Gestión de la Comunicación Informativa, siendo ellos quienes conocen el proceso y por tal motivo las falencias presentadas en cada uno de los procedimientos y sus respectivas actividades, de esta manera se fueron desarrollando acciones estratégicas y preventivas con la información suministrada por estos con la cual se logró rediseñar totalmente el proceso disminuyendo en gran medida los cuellos de botella reflejados durante el diagnóstico elaborado y de esta manera entregar finalmente un proceso estandarizado.
- La aplicación de propuestas como la reducción de tiempo en los procedimientos realizados, el incremento de actividades que producen valor agregado, la eliminación de aquellas actividades que no aportaban ningún valor al proceso y asignación de funciones para evitar duplicidades, permitirán empezar a experimentar en corto plazo los resultados obtenidos contribuyendo a un efectivo desempeño en las funciones de sus integrantes.

- Mediante la capacitación brindada sobre el sistema de indicadores se logró diseñar una propuesta para el proceso asignado el cual va a permitir evidenciar el estado actual en relación con la gestión y control de la actividad que va a ser medida, así se lograra efectuar una comparación continua de la evolución que tendrán las mejoras de implementación, demostrando con esto que dichos indicadores son un instrumento significativo para la medición de resultados.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda efectuar una reestructuración en los manuales de funciones existentes, siendo de gran importancia para los integrantes de Gestión de la Comunicación Informativa, ya que estos determinan las responsabilidades de sus puestos de trabajo, debido a que la importancia radica en la explicación detallada de los procedimientos actuales del proceso; y a través de ellos se puedan evitar grandes errores que se suelen cometer y a su vez detectar fallas presentadas con regularidad como lo es la duplicidad de funciones. De otro lado son de gran utilidad cuando ingrese personal nuevo pues ya estaría plasmado el paso a seguir haciendo énfasis en la estructura organizacional, procedimientos y tareas determinadas del proceso a realizar
- Realizar una planificación conjunta con el proceso de Gestión de la Comunicación Informativa, dependencias y públicos objetivos, identificando necesidades de cada uno de los involucrados, que permita determinar las estrategias orientadas al logro de los resultados, y por ende una revisión continua a fin de mejorar la gestión de la misma
- Los indicadores de gestión planteados para este proceso constituyen el verdadero paso al mejoramiento, por tal motivo deberán ser utilizados de manera permanente, lo que contribuirá adicionalmente, a lograr un mejor desempeño en cada una de las actividades que se realizan dentro de los procedimientos definidos
- Diseñar los aplicativos sugeridos para satisfacer las necesidades de los públicos objetivos a fin de mejorar la calidad de los servicios ofertados de la Oficina de Comunicación Informativa y la articulación con los medios de comunicación internos y externos

## 7. BIBLIOGRAFIA

- La meta: un proceso de mejora continua. Eliyahu M. Goldratt. Ediciones Castillo 1996
- Administración. Un enfoque basado en competencias. Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W Slocum Jr. Editorial Thomson. Décima Edición.2007
- El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. Edición breve. Henry Mintzberg, James Quinn, John Voyer. Prentice Hall 1997
- Gerencia Moderna. Un enfoque sistémico y estratégico. Elizabeth Villamil Castañeda. Cargraphics 2000
- Material documentario. Seminario: “Organizaciones por procesos”. Programa de Diplomado “Formación en Dirigencia Organizacional”. Programa de Postgrado Administración del Desarrollo Humano. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Tecnológica de Pereira. Marzo 2002
- Material documentario Seminario “Algunos conceptos básicos sobre el proceso de calidad total”. Federación Nacional de Cafeteros de Colombia Proceso de Gestión Integral Hacia la Calidad. Corporación Calidad. Santafé de Bogotá. Marzo 1996
- Material documentario Seminario “Cómo Diseñar una Organización por Procesos”. Programa Desarrollo Gerencial. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá. Octubre 1999.
- Material documentario. Seminario “Sistema Integral de Medición de Gestión”. Programa Desarrollo Gerencial. Facultad de Administración. Universidad de los Andes. Santafé de Bogotá. Agosto 2001.
- La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. Hansoff Igor H. Editorial Addison – Wesley Iberoamericana. 1997
- Indices de gestión. Humberto Serna Gómez. 3R Editores. Santafé de Bogotá 2001

- Administración Estratégica. Un enfoque integrado. Charles W. L. Hill – Gareth R. Jones. Editorial Mc Graw – Hill. Tercera Edición. 1996
- Strategic Planning Manual. Frank Martinelli.. Web Site: <http://www.uwex.edu/li/learner/spmanual.pdf>
- Jablin. Frederick (1986). "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro" Tomado de Fernández Carlos.
- Fernández Collado, Carlos. La Comunicación en las Organizaciones. Editorial Trillas. México, 1997.p. 27-31.
- Structure and performance in organizations summary points and learning objectives. Web Site: <http://www.oup.co.uk/pdf/bt/fincham/Chapter13.pdf>
- Capítulo 3 Comunicación. Unal sede Manizales. <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulos%20PDF/CAPITULO%203.pdf>.
- LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (T.I.C.) Consuelo Belloch Ortí. <http://www.uv.es/~bellochc/pdf/pwtic1.pdf>
- PROPUESTA GENERAL DE COMUNICACIÓN PÚBLICA. Juan C. Jaramillo. SMBR: VOL. 3(2),pp.1-17(2012) [http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy\\_manag\\_bus\\_rev/2012/Vol3/Nro2/1-SM17-11-full.pdf](http://www.exeedu.com/publishing.cl/strategy_manag_bus_rev/2012/Vol3/Nro2/1-SM17-11-full.pdf)
- Marco Normativo. <http://prezi.com/zbdbxgjcxs5b/marco-normativo/>
- MINISTERIO DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. LINEAMIENTOS PARA LA CONSTRUCCION DE MANUALES DE ESTILO Y CODIGOS DE ETICA PARA LAS EMISORAS DE INTERÉS PÚBLICO.
- Información Institucional. Universidad Tecnológica de Pereira. Febrero 25 de 2009. <http://www.utp.edu.co/institucional/40-anos.html>
- Ley 30 de Diciembre 28 de 1992. Congreso de Colombia. 28 de Diciembre de 1992. [http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf)
- DESFINANCIAMIENTO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN COLOMBIA. Sistema Universitario Estatal. Diciembre 2012.

<http://www.almamater.edu.co/sitio/Archivos/Documentos/Documentos/00000810.pdf>

- Medina Velandia, Daniel Enrique. “Por la cual se expide el Reglamento del Servicio de Radiodifusión Sonora y se dictan otras disposiciones”. Santafé de Bogotá. 13 de Abril de 2010. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- MINISTERIO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES. NUEVO MODELO DE VIGILANCIA Y CONTROL EN EL SECTOR DE RADIODIFUSIÓN SONORA. SANTA FE DE BOGOTA
- Marco Normativo. <http://prezi.com/zbdbxgjcxs5b/marco-normativo/>
- Corredor Manuel - Director de programación. Manual de Programación. Versión actualizada Enero 2014. Zoom Universitario Nacional Colombia.
- LEY 489 DE 1998. Congreso de Colombia. [http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive\\_publicaciones?no=836](http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrive_publicaciones?no=836)
- Política Institucional de Comunicaciones, Acuerdo N° 28 del 25 de Septiembre de 2014, <sup>1</sup><http://www.utp.edu.co/cms-utp/data/bin/UTP/web/uploads/media/comunicaciones/documentos/ACUERDO-No-28-POLITICA-DE-COMUNICACIONES.pdf>
- Ley de TIC´S, Radio de Interés Pública regida por las leyes 00415 del 13 de abril de 2010, ley 1341 de 2009 El Plan Vive Digital, [http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707\\_documento.pdf](http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3707_documento.pdf)
- Constitución del canal Universitario Nacional Zoom, ACUERDO NÚMERO 005 - 18 SEP 2006, <http://www.zoomcanal.com.co/canal/documentos/>
- OSPINA GARCES William y DOMÍNGUEZ SALAZAR Manuel Fernando, Documento informe final Reforma integral estructura organizacional Universidad Tecnológica de Pereira. Julio 2014. Página 33.

## ANEXOS

- ✓ **Tabla 1. Procedimiento:** Divulgación de la Información Estratégica Institucional.
- ✓ **Tabla 2. Procedimiento:** Administración de Informativos Institucionales
- ✓ **Tabla 3. Procedimiento:** Administración Emisora Universitaria Estéreo.
- ✓ **Tabla 4. Procedimiento:** Gestión de la Relación con los Medios de Comunicación.
- ✓ **Tabla 5. Matriz de análisis Procedimiento:** Divulgación de la Información Estratégica Institucional
- ✓ **Tabla 6. Matriz de análisis Procedimiento:** Administración de Informativos Institucionales.
- ✓ **Tabla 7. Matriz de análisis Procedimiento:** Administración Emisora Universitaria Estéreo.
- ✓ **Tabla 8. Matriz de análisis Procedimiento:** Gestión de la Relación con los Medios de Comunicación.
- ✓ **Tabla 9. Indicador:** participación e interacción de la comunidad universitaria
- ✓ **Tabla 10. Indicador:** Asignación de presupuesto
- ✓ **Gráfico 1. Flujograma procedimiento:** Divulgación de la Información Institucional
- ✓ **Gráfico 2. Flujograma procedimiento:** Administración de Informativos Institucionales.
- ✓ **Gráfico 3. Flujograma procedimiento:** Administración Emisora Universitaria Estéreo.
- ✓ **Gráfico 4. Flujograma procedimiento:** Gestión de la Relación Con los Medios de Comunicación.
- ✓ **Gráfico 5. Flujograma de Procedimiento:** Divulgación de la Información estratégica institucionales
- ✓ **Gráfico 6. Flujograma Procedimiento:** Administración de Informativos Institucionales
- ✓ **Gráfico 8. Flujograma Procedimiento:** Administración Emisora Universitaria Estéreo

- ✓ **Grafica 9: Flujograma Procedimiento:** Gestión de la Relación con los Medios de Comunicación
- ✓ **Cuadro 1:** Plan de Desarrollo Institucional
- ✓ **Cuadro 2:** Estructura Organizacional Universidad Tecnológica De Pereira
- ✓ **Cuadro 3:** Entorno Regional, Nacional E Internacional de la Universidad Tecnológica de Pereira
- ✓ **Cuadro 4:** Metodología Para Análisis De Mejora De Proceso
- ✓ Cuadro 5. Variables e indicadores
- ✓ **Cuadro 6.** Generación de nuevo conocimiento
- ✓ **Cuadro 7.** Fortalecimiento del recurso humano
- ✓ **Cuadro 8.** Difusión del conocimiento
- ✓ **Cuadro 9.** Presupuesto

# ANEXOS 1

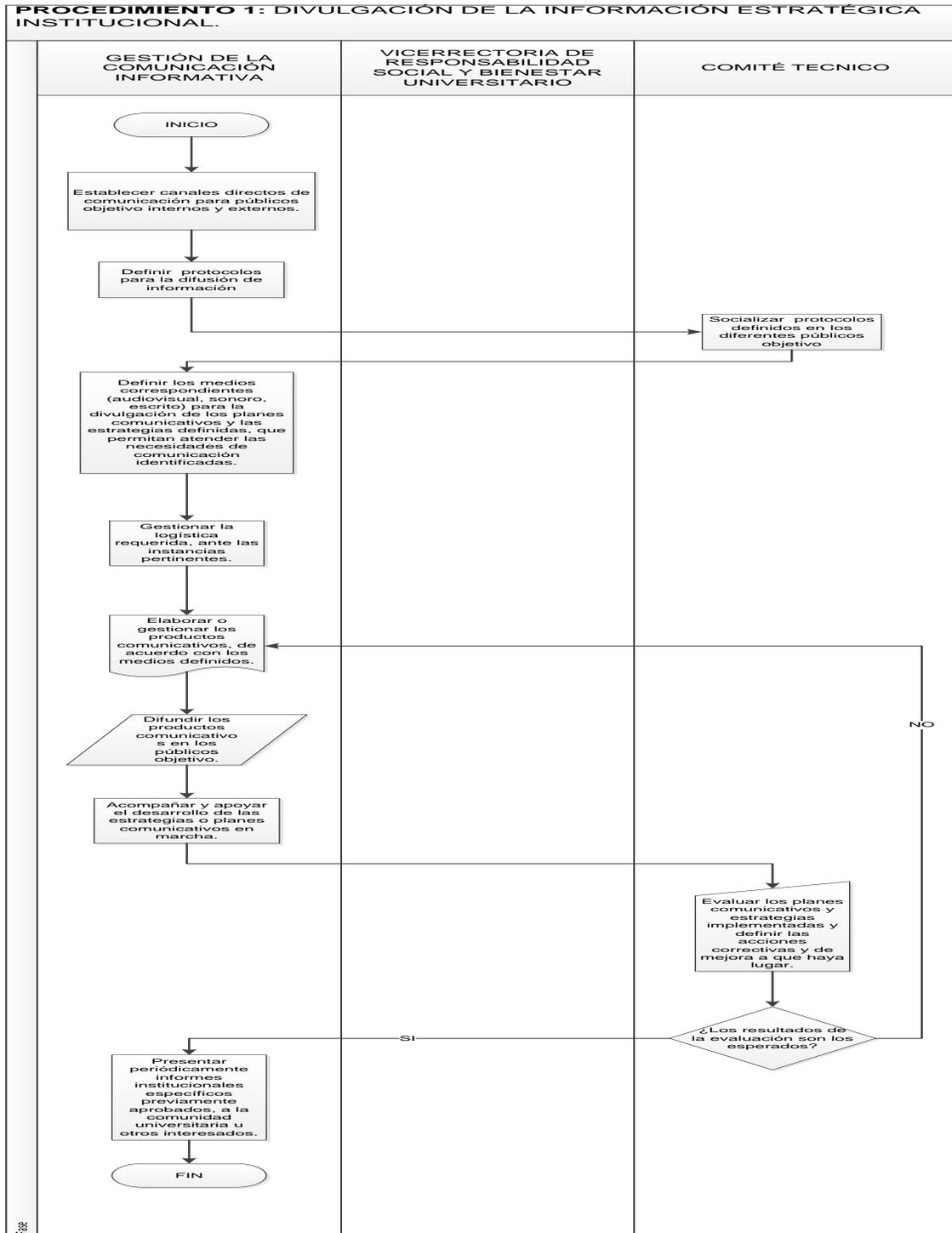
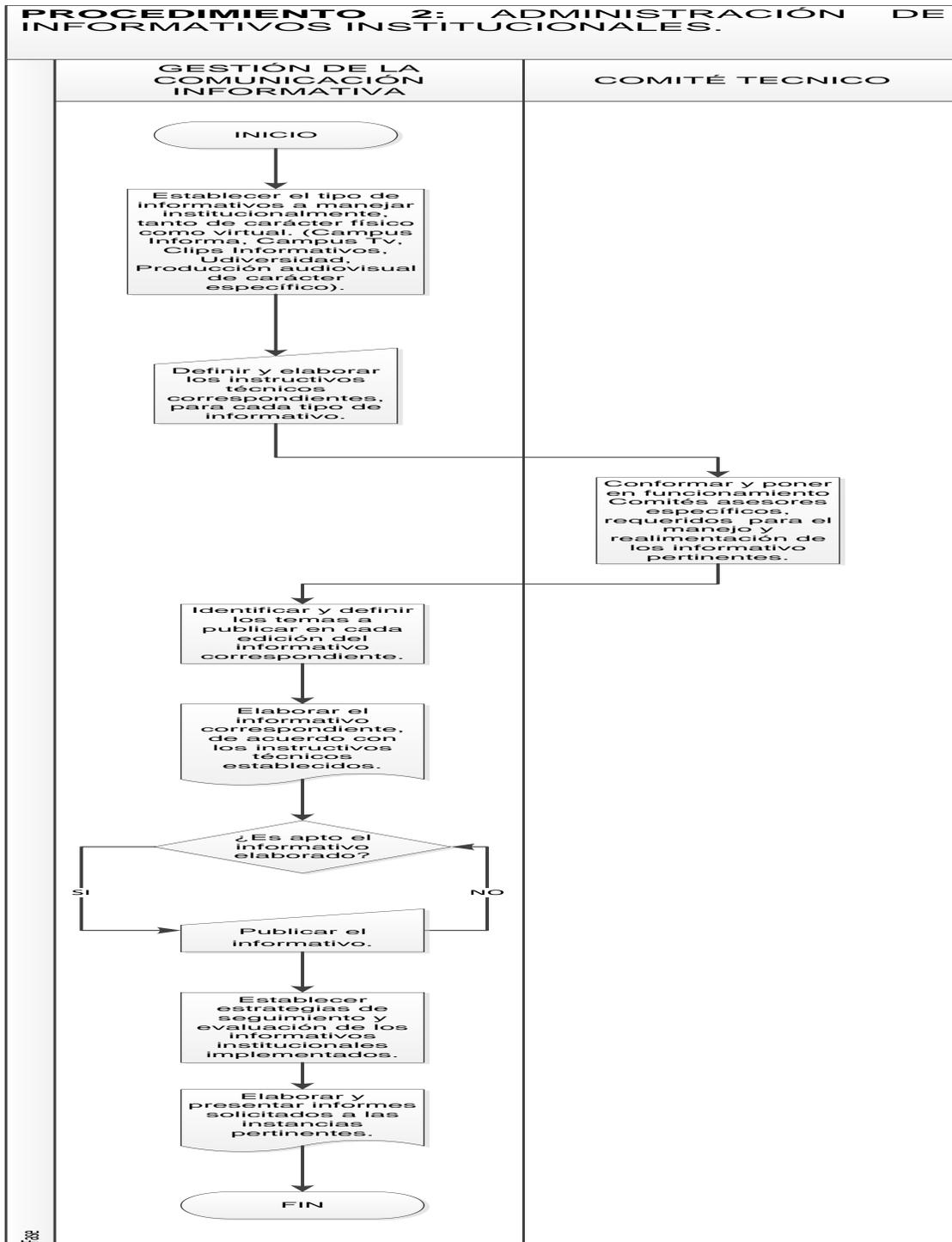


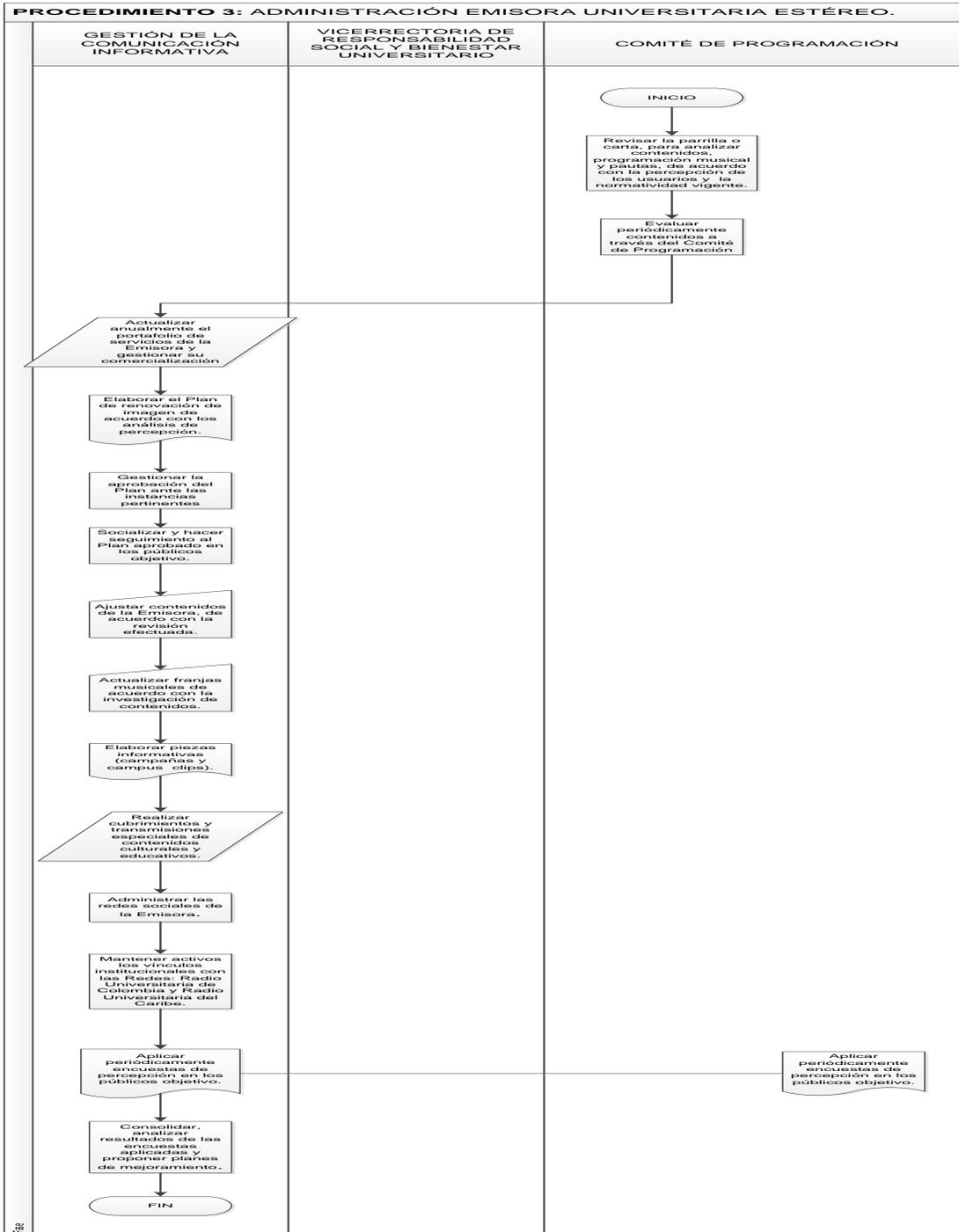
Grafico 5: Flujograma de Procedimiento: Divulgación de la Información estratégica institucional

## ANEXOS 2



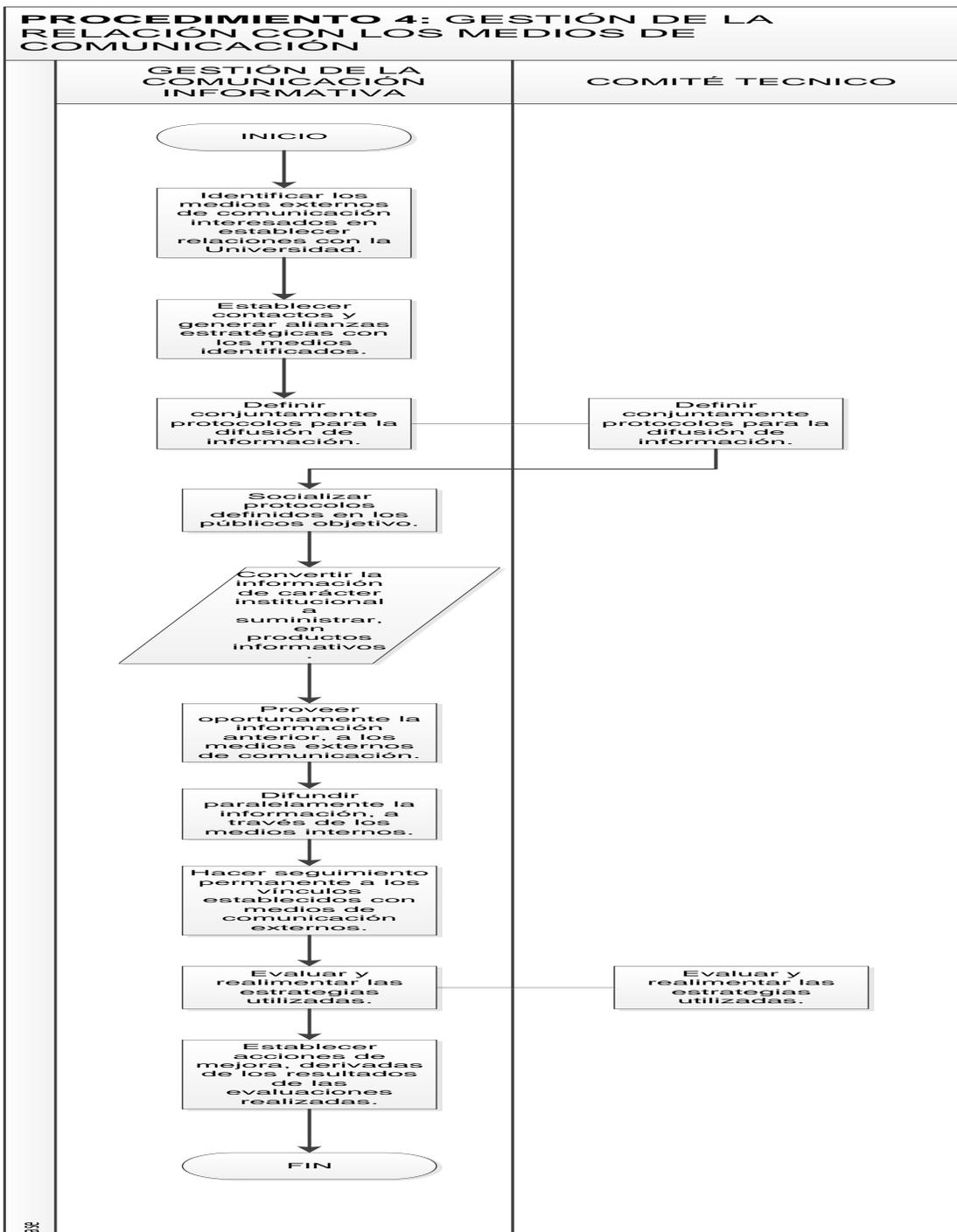
**Grafica 6: Flujograma Procedimiento:** Administración de Informativos Institucionales

### ANEXOS 3



**Grafica 8: Flujoograma Procedimiento: Administración Emisora Universitaria Estéreo**

## ANEXOS 4



**Grafica 9: Flujograma Procedimiento: Gestión de la Relación con los Medios de Comunicación**