

2015

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA INNOVADORA DE
GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA
ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE
INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y
DE PRODUCCIÓN – ANEIAP.**



Facultad de Ingeniería Industrial

NATALIA CASTAÑO MORALES

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA INNOVADORA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE
INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN –
ANEIAP.**

NATALIA CASTAÑO MORALES



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA INNOVADORA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE
INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN –
ANEIAP.**

NATALIA CASTAÑO MORALES

C.C. 1088318636

Trabajo de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial

**Profesor Director
Luz Stella Restrepo de Ocampo
Ingeniera Industrial, M.Sc en Administración Económica y Financiera, PhD
(C) en Ciencias de la Educación**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2015**

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, por ser la base fundamental en mi formación, por su buen ejemplo y el amor constante. A Daniel, por ser mi compañero de camino y el apoyo incondicional para la culminación de mis proyectos.

Agradezco especialmente a la directora del proyecto de grado Luz Stella Restrepo de Ocampo, por su valioso asesoramiento, su paciencia y gran compromiso para la exitosa realización del proyecto.

Por último, agradezco a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP, en especial al Capítulo Universidad Tecnológica de Pereira, por haberme permitido vivir durante mi etapa universitaria, experiencias únicas de crecimiento personal, académico y profesional.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	18
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.1. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN DEL PROBLEMA	19
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	20
2. DELIMITACIÓN	22
2.1. TEMA	22
2.2. ESPACIO	22
2.3. TIEMPO	22
3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.....	23
3.1. OBJETIVO GENERAL	23
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	23
4. JUSTIFICACIÓN	24
5. MARCO REFERENCIAL.....	25
5.1. MARCO TEÓRICO.....	25
5.1.1. Administración	25
5.1.2. Gestión Administrativa	28
5.1.3. Gestión Estratégica.....	28
5.1.4. Competitividad Empresarial	29
5.1.5. Estructura Organizacional.....	31
5.1.6. Gestión por competencias	31
5.1.7. Balanced ScoreCard	33

5.2. MARCO CONCEPTUAL	34
5.3. MARCO SITUACIONAL	37
5.3.1. Marco temporal.....	37
5.3.2. Marco espacial	37
5.4. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO	40
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	41
6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	41
6.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN	41
6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	42
6.4. VARIABLES OPERACIONALIZADAS DE LA INVESTIGACIÓN	43
7. DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).	44
7.1. ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA ASOCIACIÓN	44
7.1.1. Generalidades de la asociación.....	44
7.1.2. Servicios prestados por parte de la asociación.....	45
7.1.3. Patrimonio y fuentes de financiamiento de la asociación	47
7.2. PLANEACIÓN	48
7.3. ORGANIZACIÓN	48
7.4. DIRECCIÓN.....	48
7.5. CONTROL	49
8. ANÁLISIS COMPETITIVO A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).	53
8.1. STAKEHOLDERS	53
8.1.1. Partes internas interesadas	53

8.1.2. Partes externas interesadas	54
8.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	56
8.2.1. Poder de negociación de los clientes	57
8.2.2. Poder de negociación de los proveedores	57
8.2.3. Amenaza de productos sustitutos.....	58
8.2.4. Amenaza de nuevos competidores	58
8.2.5. Rivalidad entre los competidores.....	58
8.3. ANÁLISIS SISTÉMICO	58
8.3.1. Nivel microeconómico	59
8.3.2. Nivel mesoeconómico	59
8.3.3. Nivel macroeconómico.....	59
8.3.4. Nivel metaeconómico.....	59
9. PROCESO DE BENCHMARKING APLICADO A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).	61
9.1. ESTUDIO DE BENCHMARKING	62
9.2. ANÁLISIS COMPARATIVO	66
9.2.1. Estructura organizacional	66
9.2.2. Fidelización del asociado.....	66
9.2.3. Plan de carrera.....	67
10. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMPETENTE PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).	68
10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (2012 -2016).....	68
10.2. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (2016 – 2019) ...	69
10.2.1. Misión.....	69

10.2.2. Visión	71
10.2.3. Políticas	71
10.2.4. Principios	72
10.2.5. Filosofía organizacional	73
10.2.6. Objetivos institucionales	74
10.2.7. Análisis del entorno.....	75
10.2.8. Estrategias para la acción.....	81
10.2.9. Objetivos estratégicos	81
10.2.10. Plan de acción nacional	84
11. PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL INNOVADORA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).	88
11.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE VALOR.....	88
11.2. PLAN DE CARRERA	90
12. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).	97
12.1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS ENLAZADAS AL PLAN DE CARRERA	97
12.2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.....	104
12.2.1. Diseño metodológico en la etapa piloto	104
12.2.2. Diseño metodológico en la etapa muestral definitiva	106
12.2.3. Análisis y presentación de resultados	108
12.3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	139
13. PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL A TRAVÉS DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD.	142

10. CONCLUSIONES.....154
11. RECOMENDACIONES158
BIBLIOGRAFÍA.....160

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Características de modelos de gestión por competencias.	32
Tabla 2. Variables operacionalizadas de la investigación.	43
Tabla 3. Cuadro resumen diagnóstico.	49
Tabla 4. Estudio de Benchmarking.....	62
Tabla 5. Análisis DOFA.	75
Tabla 6. Análisis del valor percibido por los clientes.....	76
Tabla 7. Etapas del grupo.	78
Tabla 8. Plan de acción nacional.....	84
Tabla 9. Liderazgo.	99
Tabla 10. Trabajo en equipo.	100
Tabla 11. Toma de decisiones.	101
Tabla 12. Autodesarrollo.....	102
Tabla 13. Gestión de proyectos.	103
Tabla 14. Tamaño de las muestras	106
Tabla 15. Factor de ponderación.....	107
Tabla 16. Tabla de equivalencias - Niveles.....	108

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Logo de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción.	44
Figura 2. Stakeholders.	53
Figura 3. Cinco fuerzas de Porter.....	56
Figura 4. Estructura Organizacional.	89
Figura 5. Descripción general Plan de Carrera.	91
Figura 6. Plan de Carrera - Prerrequisitos.	92
Figura 7. Plan de Carrera - Evaluación.....	95
Figura 8. Modelo de Gestión por Competencias.	141
Figura 9. Análisis Causa – Efecto.....	142
Figura 10. Mapa Estratégico.....	143
Figura 11. Ficha técnica de indicadores.....	144
Figura 12. Perspectiva Financiera.....	146
Figura 13. Perspectiva del Cliente.....	147
Figura 14. Perspectiva de Procesos Internos.....	149
Figura 15. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.....	151

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Análisis del valor percibido por los clientes.	76
Gráfica 2. Liderazgo en el segmento Elite.	109
Gráfica 3. Trabajo en equipo en el segmento Elite.	110
Gráfica 4. Toma de decisiones en el segmento Elite.	111
Gráfica 5. Autodesarrollo en el segmento Elite.	112
Gráfica 6. Gestión de proyectos en el segmento Elite.	113
Gráfica 7. Liderazgo en el segmento Medium.	114
Gráfica 8. Trabajo en equipo en el segmento Medium.	115
Gráfica 9. Toma de decisiones en el segmento Medium.	116
Gráfica 10. Autodesarrollo en el segmento Medium.	117
Gráfica 11. Gestión de proyectos en el segmento Medium.	118
Gráfica 12. Liderazgo en el segmento Teen 1.	119
Gráfica 13. Trabajo en equipo en el segmento Teen 1.	120
Gráfica 14. Toma de decisiones en el segmento Teen 1.	121
Gráfica 15. Autodesarrollo en el segmento Teen 1.	122
Gráfica 16. Gestión de proyectos en el segmento Teen 1.	123
Gráfica 17. Liderazgo en el segmento Teen 0.	124
Gráfica 18 Trabajo en equipo en el segmento Teen 0.	125
Gráfica 19. Toma de decisiones en el segmento Teen 0.	126
Gráfica 20. Autodesarrollo en el segmento Teen 0.	127
Gráfica 21. Gestión de proyectos en el segmento Teen 0.	128
Gráfica 22. Niveles del liderazgo en el segmento Elite.	129
Gráfica 23. Niveles del liderazgo en el segmento Medium.	129

Gráfica 24. Niveles del liderazgo en el segmento Teen 1.	130
Gráfica 25. Niveles de liderazgo en el segmento Teen 0.	130
Gráfica 26. Niveles de trabajo en equipo del segmento Elite.	131
Gráfica 27. Niveles de trabajo en equipo el segmento Medium.....	131
Gráfica 28. Niveles de trabajo en equipo del segmento Teen 1.	132
Gráfica 29. Niveles de trabajo en equipo del segmento Teen 0.	132
Gráfica 30. Niveles de toma de decisiones en el segmento Elite.	133
Gráfica 31. Niveles de toma de decisiones en el segmento Medium.	133
Gráfica 32. Niveles de toma de decisiones en el segmento Teen 1.	134
Gráfica 33. Niveles de toma de decisiones en el segmento Teen 0.	134
Gráfica 34. Niveles de autodesarrollo en el segmento Elite.	135
Gráfica 35. Niveles de autodesarrollo en el segmento Medium.....	135
Gráfica 36. Niveles de autodesarrollo en el segmento Teen 1.	136
Gráfica 37. Niveles de autodesarrollo en el segmento Teen 0.	136
Gráfica 38. Gestión de proyectos en el segmento Elite.	137
Gráfica 39. Gestión de proyectos en el segmento Medium.....	137
Gráfica 40. Gestión de proyectos en el segmento Teen 1.	138
Gráfica 41. Gestión de proyectos en el segmento Teen 0.	138

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. ANEIAP Tracking	163
ANEXO B (Externo). Método de cálculo de la evaluación por competencias para la prueba piloto y la muestra final en la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción.	
ANEXO C. Instrumento de evaluación por competencias.....	166
ANEXO D. Cálculo de la muestra.....	169

RESUMEN

El presente trabajo de grado expone el diseño de una propuesta de gestión administrativa para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP, realizada mediante el uso de modelos de diagnóstico, análisis y comparación, que guían a su vez la estructuración de estrategias encaminadas al desarrollo competitivo del ciclo administrativo de la misma.

Inicialmente se realiza el diagnóstico de la situación actual de la ANEIAP, haciendo referencia a diferentes variables, como lo son la estructura jurídica y los procesos de planeación, organización, dirección y control implementados en esta. Así mismo, se presenta un análisis crítico de los diferentes conceptos que componen cada variable, estableciendo principalmente las ventajas y las falencias correspondientes a cada criterio analizado. El análisis competitivo realizado a la gestión de la asociación se describe bajo dos diferentes modelos, el Análisis Sistémico y las 5 Fuerzas de Porter, presentando así una conclusión parcial sobre la posición competitiva actual de la ANEIAP.

Seguidamente, se desarrolla un proceso de benchmarking funcional, definiendo las principales áreas de interés como la estructura organizacional, la fidelización del asociado y el plan de carrera ofrecido en la organización, para posteriormente seleccionar las organizaciones que representan una competencia directa o indirecta para la ANEIAP, además de ser aquellas donde se evidencian las mejores prácticas en las áreas de interés ya mencionadas. A continuación, se realiza una propuesta de direccionamiento estratégico para el periodo comprendido entre el año 2016 y 2019, estableciendo los componentes generales de este, con un alcance definido hasta el desarrollo del plan de acción nacional. Es entonces como se consolida la propuesta de estructura organizacional para la asociación, exponiendo el tipo de estructura sugerido y el Plan de Carrera asociado a la misma; después de esto y a manera de complemento, se propone un modelo de gestión por competencias como adición al Plan de Carrera ya propuesto para los asociados. Finalmente, se presenta la propuesta de medición y control para la gestión de asociación, representada en un modelo de Balanced ScoreCard.

La correcta aplicación de la propuesta, proporcionará a la asociación la capacidad para ofrecer experiencias acordes con las necesidades de su mercado de interés.

ABSTRACT

This project presents the design of an administrative management proposal to the Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción — ANEIAP — [National Association of Students in Industrial, Administrative, and Production Engineering]. It was conducted using diagnostic, analysis and comparison models, which in turn, guide the structure of strategies to the competitive development of the administrative cycle thereof.

The diagnosis of the current situation of ANEIAP was made referencing it to different variables, such as the legal structure and the processes of planning, organization, direction and control. Also, this project presents a critical analysis of the different concepts that make up each variable; mainly, establishing the advantages and weaknesses for each analyzed criterion. The competitive analysis to the management of the association was made under two different models, the Systemic Analysis and Porter 5 Forces; thus, presenting a partial conclusion on the current competitive position of ANEIAP.

The present document reveals the development of a functional benchmarking process, which defines the main areas of interest, including the organizational structure, retention and satisfaction of partners, and career plan offered by the organization. This was done in order to select the organizations that represent a direct or indirect competition for ANEIAP, as well as being those organizations where it is evidenced the best practices in the areas of interest mentioned above. Then, a strategic direction model for the period 2016 - 2019 is proposed. This model establishes the general components that extended up to the development of the association's national action plan. This way, the type of structure suggested and the Career Plan associated with it, is consolidated in the model of the organizational structure.

Furthermore, it was added a competency-based management model as an addition to the Career Plan. Finally, the whole process led to a model of Balanced ScoreCard that allows managing the follow up and control of the association. The correct implementation of the proposal will provide ANEIAP the ability to offer experiences consistent with the needs of its target market.

INTRODUCCIÓN

En la medida en que las organizaciones se relacionan con su entorno, con agentes y entidades que presentan intereses y demandas muy diversas, estas deberían responder de manera que, al involucrar estrategias competitivas e innovadoras en su gestión, se evidencie una ventaja representativa en su campo de acción. Por lo anterior, la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP, se ve en la necesidad de diseñar un modelo de gestión administrativa de acuerdo a sus necesidades, que contemple un redireccionamiento estratégico y una reestructuración organizacional, y de esta manera sobresalir en el mercado exigente y cambiante en el que se encuentra inmersa.

La presente propuesta de gestión administrativa permitirá a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP, actuar en su mercado de interés como un fuerte competidor, enfocado en ofrecer experiencias acordes a las exigencias del medio, a través del diseño de una propuesta innovadora y competente, que implicará el diagnóstico de la situación actual, el análisis competitivo de su gestión y las propuestas referentes al desarrollo de su ciclo administrativo, enmarcado en las acciones concernientes a planear, organizar, dirigir y controlar. Es entonces como organizar la gestión de la asociación, consistirá en proveer todos los elementos necesarios para el óptimo desarrollo de sus actividades, donde la estrategia y la acción se encuentren alineadas bajo un mismo objetivo.

La evolución de la organización estará entonces determinada por la visión enfocada a la mejora continua de la misma, para lo cual se propone adoptar las propuestas expuestas en el desarrollo del proyecto, con el propósito de encaminar la asociación a la innovación constante.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DIAGNÓSTICO O SITUACIÓN DEL PROBLEMA

La ANEIAP es la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción que propende por la formación integral de los estudiantes universitarios afines a estas áreas. Un número considerable de falencias, han hecho que la cantidad y calidad de servicios y de productos brindados por parte de la ANEIAP se encuentre en declive.

El direccionamiento estratégico con el que cuenta la ANEIAP actualmente, se basa en un desarrollo netamente empírico; a pesar de esto se pudo asegurar que las primeras bases de la planeación estratégica con las que contó la asociación, fueron el resultado de una previa investigación que permitió realizar lo que para ese entonces fue el valor agregado e innovador para los estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción a nivel nacional. Actualmente, dicha asociación se puede considerar próxima a vivir las últimas etapas de su ciclo de vida, los productos ofrecidos por la ANEIAP y las experiencias que brinda a los estudiantes, son considerados como productos obsoletos para la era de la información.

Como consecuencia del componente empírico evidenciado en el direccionamiento estratégico actual, se identifica el enfoque inadecuado por el que se está guiando la ANEIAP. Las repercusiones se pueden observar en el bajo impacto social y empresarial de la asociación, haciendo de ella una asociación con poco reconocimiento y recordación, además de recibir apoyos mínimos por parte de las universidades, empresas y del gobierno local, regional y nacional que podrían aportar para su crecimiento y desarrollo. De igual manera, se identificó el poco sentido de pertenencia por parte de los asociados a la ANEIAP y la falta de identidad como miembros de esta asociación, que pueden ser considerados como consecuencias adicionales al inadecuado enfoque del direccionamiento estratégico actual, lo cual no permite que la ANEIAP logre un significativo impacto en la formación integral de los mismos.

En la actualidad, la globalización ha cambiado el rumbo y la razón de ser de muchas de las empresas alrededor del mundo, trazando retos y marcando tendencias, y no es la excepción para la ANEIAP, al ritmo en que la educación avanza y el mercado laboral se vuelve más exigente, las asociaciones deben hacerlo en igual medida, y es aquí donde la necesidad de rediseñar el enfoque y la

estructura de la asociación se hace más latente. Justo ahora, se hace difícil definir cuál es el producto que ofrece la asociación y cual es en este el valor agregado que hace distinguible la diferencia entre un profesional de las ingenierías IAP egresado de la ANEIAP frente a los demás.

Es posible asegurar que durante los últimos años se ha contado con una estructura organizacional poco flexible que limita la participación de los asociados y la realización de proyectos de gran impacto, esta se pudo catalogar como una estructura obsoleta y poco competitiva. Se evidenció, a razón de lo anterior, que la ANEIAP se encuentra limitada a ofrecer experiencia en cuanto a capacitaciones, visitas técnicas, participación y organización de eventos; notándose finalmente una limitación en la actuación por parte de la mayoría de miembros de la misma, y a su vez una limitación en la realización de proyectos viables y que generen el impacto y la innovación requerida por la sociedad.

Después de tener en cuenta la situación que presenta la ANEIAP y de haber identificado sus causas, fue necesario realizar un diagnóstico detallado de la asociación, generando con esto una propuesta de re direccionamiento estratégico basada en un análisis competitivo y un estudio de benchmarking, logrando así una propuesta de re estructuración organizacional que permite establecer lineamientos innovadores y competitivos para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP).

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la propuesta de gestión administrativa que permite hacer de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP) una asociación innovadora y competente?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es el diagnóstico de la situación actual de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP)?

- ¿Cuál es la relación de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP) con su entorno nacional e internacional?
- ¿Cuáles son las asociaciones de estudiantes más importantes e innovadoras a nivel nacional e internacional?
- ¿Cuáles son las tendencias en cuanto a asociaciones de estudiantes referentes a las Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción a nivel mundial?
- ¿Qué asociaciones se pueden tomar como referentes a nivel nacional e internacional que evidencian las mejores prácticas y que puedan transferir conocimiento a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP)?
- ¿Cuál es la nueva propuesta de direccionamiento estratégico competente para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP)?
- ¿Cuál es la nueva propuesta de estructuración organizacional innovadora para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP)?

2. DELIMITACIÓN

2.1. TEMA

El tema de investigación seleccionado se describe como la elaboración de una propuesta de gestión administrativa para una asociación, incluyendo elementos como el direccionamiento estratégico y la estructuración organizacional con fines competentes e innovadores. Se presenta un trabajo escrito que describe ampliamente la propuesta de gestión administrativa sugerida para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP.

2.2. ESPACIO

El ámbito espacial de la investigación corresponde a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP. Es pertinente resaltar que dicha asociación no cuenta con un espacio físico delimitado, la ANEIAP se encuentra conformada en 26 universidades del territorio nacional por estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción. Aun así se pretende de esta manera realizar una propuesta a la asociación a nivel nacional.

2.3. TIEMPO

El lapso de tiempo en que se proyectó la realización de la investigación, comprendió desde el primer semestre de 2014 hasta el segundo semestre de 2015.

3. OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta innovadora y competente de gestión administrativa para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP).

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar la situación actual de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP).
- Realizar un análisis competitivo a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP).
- Realizar un proceso de benchmarking a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP).
- Formular una propuesta de direccionamiento estratégico competente para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP).
- Diseñar una propuesta de estructuración organizacional innovadora para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP).

4. JUSTIFICACIÓN

Frente al diagnóstico ya establecido de la situación actual de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP), se identificó la necesidad de un cambio en cuanto a la gestión administrativa de la asociación, este cambio dimensionó un redireccionamiento estratégico y una reestructuración organizacional.

Para responder a las necesidades y retos actuales, se propuso hacer uso de un modelo de administración del desarrollo humano y organizacional, que permitió validar y desarrollar herramientas de carácter estratégico para la administración y gerencia de la asociación.

De igual manera, utilizando un modelo teórico ya desarrollado, se realizó por medio de herramientas gerenciales y de un proceso de investigación estructurado, la aplicación de algunos elementos que condujeron a la gestión administrativa, aportando a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP) competitividad, permitiéndole adaptarse así a los cambios del entorno en el que se encuentra.

La contribución hecha a través del diseño de una propuesta de gestión administrativa para la asociación, se hace visible en la orientación de prácticas modernas y competentes que permitirán una mejor organización, planeación y estructuración, conduciendo así a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (ANEIAP) a ser una asociación más eficiente y eficaz, cambiante, innovadora y competente.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

A lo largo de la historia, se ha evidenciado la manera en la que el hombre suple sus necesidades básicas y satisface sus deseos llevando a cabo una tarea de manera individual o colectiva. Actualmente, vivimos en una sociedad civilizada que orienta el logro de sus objetivos en la asociación humana. “La vida de las personas depende de las organizaciones y estas de la actividad y el trabajo de las primeras”.¹ Como consecuencia de lo anterior, la necesidad de realizar las actividades adecuadas con el fin de lograr los resultados esperados, aparece en la cotidianidad de los hombres. Se considera entonces un grupo de personas que trabaja por un bien común, por tal razón se hace necesario que para el buen funcionamiento de los mismos se deba realizar la tarea de administración.

5.1.1. Administración

“La tarea de administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial, mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos”.² Se entiende entonces la administración como un proceso en el cual interviene la gestión de los recursos de la organización, teniendo como fin el cumplimiento de los objetivos de la misma con eficiencia y con eficacia.

Algunos autores exponen la idea de que “la administración viene del latín ad (dirección, tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio a los demás.”³ Asimismo, como dicen Restrepo y Estrada⁴, el concepto de administración se puede enfocar desde el aspecto de la ciencia, el arte y la profesión, donde cada uno de estos, puede verse así:

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Parte I. p. 2.

² *Ibíd.*, p. 3.

³ RESTREPO FERRO, Luz Stella y ESTRADA MEJÍA, Sandra Estrada. Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Capítulo 1. p. 7.

⁴ *Ibíd.*, p. 7.

- La administración es ciencia porque “Estudia el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, laboran o trabajan en grupos con el fin de alcanzar los objetivos establecidos”.⁵
- La administración es un arte donde se combinan óptimamente los recursos de la empresa para alcanzar sus objetivos.⁶
- La administración “Propende por la integración de los elementos del ciclo administrativo de planeación, organización, dirección y control de los diferentes recursos de la entidad.”⁷

De ahí que la administración sea considerada como un proceso que permite la planeación, organización, dirección y control, garantizando así el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera eficiente y eficaz, además de permitir el existir y el crecer de la organización.

La mejor de manera de comprender el concepto de la tarea administrativa, consistirá en conocer la evolución y la historia de la administración a grandes rasgos. La administración científica marca los inicios de la historia a principios del siglo XX, este “es el nombre que recibió debido al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración para lograr una gran eficiencia industrial”⁸, si bien, existía un énfasis en las tareas que tenía como principal interés el nivel operacional de la empresa y el método de realizar las tareas por parte de los operarios. La escuela de la administración científica fue iniciada a comienzos del siglo XX por el ingeniero estadounidense Frederick W. Taylor.

Casi simultáneamente, “se comprueba que la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma de la eficiencia de sus trabajadores, y que ella debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios (órganos y cargos) a los fines que se desea alcanzar”.⁹ El énfasis en la estructura organizacional fue iniciado por el ingeniero francés Henri Fayol “que inauguró el enfoque anatómico y estructural de la empresa al sustituir el enfoque analítico y concreto de Taylor por una visión sintética, global y universal”¹⁰, es decir, a través de la teoría clásica enunciada por Henri Fayol, se define “la síntesis de los

⁵ *Ibíd.*, p. 8.

⁶ *Ibíd.*, p. 8.

⁷ *Ibíd.*, p. 8.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Parte I. p. 7.

⁹ *Ibíd.*, p. 11.

¹⁰ *Ibíd.*, p. 12.

diferentes órganos que componen la estructura organizacional, sus relaciones y sus funciones dentro del todo”.¹¹

El segundo enfoque relacionado con la estructura organizacional, fue planteado por el sociólogo alemán Max Weber, quién fue el fundador de la teoría de la burocracia en la administración. Según Chiavenato¹², para Weber el término *burocracia* en su significado técnico, identifica ciertas características de la organización formal, exponiendo que está orientada exclusivamente a la racionalidad y eficacia, considerando esta como la organización burocrática ideal. La tercera visión con énfasis en el enfoque de la estructura organizacional aparece con la teoría estructuralista, donde surge “un enfoque múltiple y amplio en el análisis de las organizaciones, que las concibe como complejos de estructuras formales e informales”.¹³

El enfoque humanista de la administración surge intentando dar un lugar destacado a las personas dentro de la organización, haciéndolas más merecedoras de atención que la estructura y las tareas de la misma. El enfoque humanista se divide entonces en la escuela de las relaciones humanas y en la teoría del comportamiento en las organizaciones. Elton Mayo y Kurt Lewin, precursores de la escuela de las relaciones humanas expusieron la idea de que “el hombre se motiva por recompensas sociales y simbólicas, pues las necesidades psicológicas del ser humano son más importantes que las necesidades de ganar dinero”. Se puede afirmar entonces que los principales aportes de la escuela de las relaciones humanas se concentran en la humanización de las organizaciones. De manera que la teoría del comportamiento en las organizaciones proviene directamente de la escuela de las relaciones humanas, y es aquí donde Herbert A. Simon concibe las empresas como “sistemas de decisiones en donde las personas perciben, sienten, deciden y actúan definiendo sus comportamientos frente a las situaciones que enfrentan”.¹⁴

Más adelante, el énfasis en la tecnología empieza a marcar un referente en la historia de la administración, donde se afirma que “administrar significa emplear la tecnología para obtener la máxima eficiencia posible”.¹⁵ Gracias a dicho enfoque, se empieza a considerar a la empresa como un sistema en el que interactúan dos

¹¹ *Ibíd.*, p. 12.

¹² *Ibíd.*, p. 15.

¹³ *Ibíd.*, p. 19.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 21.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 22.

grupos o subsistemas, el subsistema social y el tecnológico. A continuación, surge el énfasis en el ambiente en el cual administrar es “enfrentar las demandas del ambiente y obtener la máxima eficacia de la empresa”¹⁶, dicha orientación se basa en la teoría situacional que expone que no existe una única mejor manera de organizar la empresa, se afirma que las características estructurales de la misma dependen de las características ambientales. Se demuestra así el efecto acumulativo de las diversas teorías referentes a la tarea de administración y sus diferentes aportes y enfoques, observándose que éstas responden a las necesidades de cada una de las épocas en las cuales fueron expuestas.

Como afirma Chiavenato¹⁷, en la actualidad la administración estudia desde el punto de vista de la interacción y la interdependencia, las cinco variables básicas conocidas como tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente. Por tal razón, se hace necesaria la gestión de dichas variables en su relación, una gestión referente a la tarea administrativa, que es conocida como gestión administrativa.

5.1.2. Gestión Administrativa

La gestión administrativa es el “conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos y propósitos de una organización, a través de la adecuada aplicación del proceso administrativo”¹⁸, su importancia radica en el propósito de “optimizar los procesos de gestión, mejorar productos y servicios, establecer procedimientos de seguimiento y control e implementar nuevas tecnologías para mejorar la oferta de productos o servicios”¹⁹. La gestión administrativa se puede considerar entonces como un conjunto de acciones directivas desarrolladas a través de la planeación, organización, dirección y control con el fin último de lograr los objetivos organizacionales. Estos cuatro elementos son indispensables para realizar la gestión administrativa, y herramientas como el direccionamiento estratégico y la estructuración organizacional hacen parte fundamental de dicho proceso administrativo.

5.1.3. Gestión Estratégica

“Las reglas fijas y de validez universal pierden su valor y el día a día conforma una nueva forma de entender la gestión en un mundo cambiante y con una

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd., p. 25.

¹⁸ GESTIÓN ADMINISTRATIVA [Anónimo] [Diapositivas]

¹⁹ Ibíd.

competencia si cabe, acrecentada”²⁰. Por tal motivo, la necesidad de darle un enfoque constante a la organización se hace notoria, haciendo posible el éxito de las mismas. Dicho enfoque, hace referencia a la estrategia, que según Garrido²¹, siempre se refiere al enfoque de la actividad de la organización, se relaciona con las actividades del entorno en el cual opera, al igual que con las capacidades y recursos de los cuales dispone, soliendo tener un gran impacto en la organización. Es entonces como se define a la gestión estratégica o direccionamiento estratégico como “un planteamiento metodológico acerca del como coordinar las acciones de las diferentes partes de una organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo y todo ello en un entorno en competencia”.²²

Asimismo, se puede afirmar que las organizaciones se encuentran inmersas en un ambiente competitivo a nivel regional y global a causa del fenómeno conocido como globalización, dicho fenómeno hace que se presente una rivalidad cada vez mayor con empresas de otros lugares y países. Por tal razón, “las empresas deben buscar formas o fórmulas que las dirijan hacia una productividad y calidad mayor para poder ser competitivos”.²³ Por medio de herramientas como el análisis competitivo y los procesos de benchmarking, se hace posible el diseño de estrategias competentes para la organización.

5.1.4. Competitividad Empresarial

Se entiende a la competitividad empresarial como “lograr una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado”²⁴, es decir, 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”.²⁵ Con base en lo anterior, el análisis competitivo se puede entender como “un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan

²⁰ GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica. p. 2.

²¹ *Ibíd.*, p. 2.

²² GARRIDO BUJ, Santiago. Dirección estratégica. Capítulo 1. El concepto de la estrategia. p. 18.

²³ MORALES, Gustavo. Benchmarking. Guatemala C.A. p. 1.

²⁴ VALLEJO MEJÍA, Pablo. Competencia y Estrategia Empresarial, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. p. 148 – 149.

²⁵ PORTER, Michael. Competitive Advantages. The Free Press. New York. 1985. Citado por VALVERDE CASTRO, Néstor. I Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación. Modelo dinámico para el diagnóstico de la inteligencia competitiva de una organización. Bases conceptuales. Bogotá. 2008.

dentro de su mercado objetivo es una etapa preliminar para la aplicación de otras herramientas administrativas importantes”²⁶. Para la presente investigación se hará uso de diferentes modelos de análisis interno y externo; se aplicará un análisis DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas), el cual es considerado como una herramienta que permite identificar la posición actual de la organización frente a el mercado de acuerdo a sus características internas y externas, permitiendo de esta forma analizar y generar estrategias que logren potencializar los factores positivos y contrarrestar los factores negativos que la afectan. De igual manera se presenta el análisis competitivo de Michael Porter y el Análisis Sistémico; donde “el análisis de las cinco fuerzas se considera como un modelo elaborado por el economista Michael Porter en 1979, en que se describen las 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de una compañía que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste. Las primeras cuatro fuerzas se combinan con otras variables para crear una quinta fuerza, el nivel de competencia en una industria”²⁷, por otra parte el análisis sistémico es considerado como:

*“el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: el nivel micro, de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último, el nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica”.*²⁸

El benchmarking es entendido entonces como “un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos y servicios, los procesos de trabajo y los resultados económicos de las organizaciones que son reconocidas como una de las mejores

²⁶ MUÑOZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. 3ra Edición. Marketing Estratégico. Capítulo 2. En: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

²⁷ FERRE, Javier. Las 5 fuerzas de Porter. 2009. En: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

²⁸ ESSER, Klaus. Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. 1996. Revista CEPAL N° 59. p. 39 – 52.

prácticas, con el propósito de realizar evaluaciones y cambios en la propia organización”.²⁹

5.1.5. Estructura Organizacional

En la medida en que las organizaciones se relacionan con su entorno, con agentes y entidades con intereses y demandas muy diversas, como se refirió anteriormente, estas deben establecer unidades y puestos de trabajo especializados para así atender de forma diferenciada a su demanda. Es esto lo que conocemos como estructura organizacional. “Es de anotar que hablar de estructuras organizacionales implica una consideración mucho más profunda y abarcante que la simple representación gráfica conocida como organigrama, con la cual se tiende a confundir”.³⁰ “La estructuración involucra todo un proceso que comienza en la planificación de estrategias y culmina en el desarrollo del objeto social de la organización”.³¹ Es aquí, donde lo estimado o visionado por la organización a través de herramientas como las mencionadas anteriormente debe cobrar sentido.

El diseño y la construcción de la estructura organizacional, es la extensión de lo visionado por la organización, por tal motivo la concordancia entre el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional ha de ser completa, de esta manera se podrá garantizar el éxito de la organización en un mundo cambiante y competitivo.

5.1.6. Gestión por competencias

Citando diferentes autores frente a la definición de competencia, se puede encontrar que según Spencer y Spencer la “competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con el estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”³². Ahora bien,

²⁹ SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Citado por: MEJÍA, Carlos Alberto. El Benchmarking Competitivo. En: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2001.pdf>

³⁰ FRIESEN (2005), GELLERMAN (1990), WILLIAMS & RAINS (2007). Citados por: MARIN IDARRAGADA, Diego Armando. Estudios Gerenciales. Vol. 28. N° 123. p. 44. 2012.

³¹ GALBRAITH (2001), MILES, SNOW, MEYER & COLEMAN (1978), MILLER (1986). Citados por: MARIN IDARRAGADA, Diego Armando. Estudios Gerenciales. Vol. 28. N° 123. p. 44. 2012.

³² SPENCER y SPENCER. La gestión por competencias, cita por CRISTOFANI, María A. Las competencias profesionales. Argentina, 2002. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=118&id_articulo=333

según Martha Alles la “competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”³³, finalmente Javier Fernández López define las competencias “en el ámbito empresarial como el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que el empleado pueda desarrollar un conjunto de funciones y/o tareas que integran su ocupación”³⁴. Se entiende entonces, que para la ANEIAP, las competencias serán el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas y desarrolladas por un asociado y aplicadas en el diario convivir a través del plan de carrera ofrecido por la asociación.

Según plantea Alles, “la gestión por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas”³⁵. Es por esto que para la ANEIAP, el modelo de gestión por competencias se considerará como aquella herramienta estratégica enfocada en los asociados y que buscará crear ventajas competitivas a través de la identificación, el desarrollo y/o evaluación de competencias en los mismos.

José María Saracho presenta una nueva clasificación de modelos de competencias que son las distintivas, genéricas y funcionales, lo que John E. Gómez, miembro honorario de la ANEIAP, representa en el siguiente esquema:

Tabla 1. Características de modelos de gestión por competencias³⁶.

Tipo	Nivel	Aspecto evaluado	Herramienta de evaluación
Distintivas	Estratégico	Características	Entrevista conductual
Genéricas	Táctico	Comportamientos	Entrevista de incidentes críticos
Funcionales	Operativo	Resultados	Mapa de proceso, grupo de expertos y análisis de puesto de trabajo

Fuente: Gómez, John. E.

³³ ALLES, Martha. Competitividad y gestión por competencias. Disponible en: <http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

³⁴ FERNÁNDEZ L., Javier. Gestión por competencias. Un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos. Madrid: Pearson Education, 2005.p. 34.

³⁵ ALLES, Martha. Dirección Estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Segunda Edición. Argentina: Ediciones Granica S.A. Julio de 2004.

³⁶ GÓMEZ, John, E, Sistema de gestión por competencias en ANEIAP. Colombia. Disponible en: <http://es.slideshare.net/dnmy/sistema-de-gestin-por-competencias-en-aneiap>

5.1.7. Balanced ScoreCard

Luego de los conceptos ya expuestos, se presenta “una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores”³⁷, conocida como el Cuadro de Mando Integral o Balanced ScoreCard. “El CMI permite la traslación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

Como herramienta de gestión, el CMI es un concepto dinámico que da un apoyo continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.”³⁸

Finalmente, se hace necesaria la existencia de un contexto en el cual se puedan implementar las herramientas anteriormente mencionadas, según Chiavenato:

En la sociedad moderna, las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de organizaciones heterogéneas y diversificadas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Existen organizaciones lucrativas, como las empresas, y otras no lucrativas, como el ejército, la iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otras. (...) Al llegar a cierto tamaño, las organizaciones se tornan complejas y necesitan ser administradas por un conjunto de personas distribuidas en varios niveles jerárquicos que se ocupan de actividades diferentes.³⁹

Por tal motivo y a causa de las necesidades de administración expuestas por Chiavenato, esta investigación se enfocará en el estudio de una asociación colombiana. Entendiendo por asociación al “conjunto de los asociados para un mismo fin y, en su caso, persona jurídica por ellos formada”.⁴⁰

³⁷ KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2000). El cuadro de mando integral. Eada Gestión. En: http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

³⁸ *Ibíd.*

³⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la administración. Parte I. p. 2.

⁴⁰ REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (2001). Diccionario de la lengua española (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>.

5.2. MARCO CONCEPTUAL

- **Misión:** “Declaración del propósito de la organización, es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va a hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general.”⁴¹
- **Visión:** “El camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”⁴²
- **Objetivos:** “Blanco que hay que alcanzar para que la organización cumpla sus metas”⁴³, es decir, los objetivos son situaciones deseadas que la empresa pretende alcanzar a través del cumplimiento de unas metas ya planteadas anteriormente.
- **Resultados organizacionales:** “Logros concretos a obtener en un período de tiempo. Visualizados como un hecho cumplido y no como una intención o propósito. Esto permite generar retos de entrada y no permitir desviaciones o actos fallidos. Los resultados pueden referirse a cualquiera de las áreas funcionales de la organización: administración, finanzas, aspectos legales, parque automotor, prestación del servicio, personal, instalaciones físicas, posicionamiento externo, etc.”⁴⁴
- **Principios:** “Verdades fundamentales que orientan el quehacer cotidiano en la organización (corresponden al factor empresa) Vg.: calidad, eficiencia, rentabilidad, servicio.”⁴⁵
- **Valores:** “Código de conducta que se hace deseable en la práctica cotidiana de los miembros de la organización (corresponden al factor humano) Vg.: honradez, tolerancia, respeto, solidaridad.”⁴⁶
- **Filosofía organizacional:** La filosofía organizacional para la ANEIAP es el conjunto de principios, valores, políticas y objetivos que son la razón de ser

⁴¹ FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Mc Graw Hill 2000. p. 37.

⁴² *Ibíd.*, p. 283.

⁴³ *Ibíd.*, p. 59.

⁴⁴ *Ibíd.*, p. 59.

⁴⁵ OSPINA GARCES, Álvaro. Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Capítulo 3. p. 60.

⁴⁶ *Ibíd.*, p. 60.

de la asociación y que representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía serán aquellos pensamientos que se propagarán en cada uno de los asociados.

- **Políticas direccionadoras:** “Es una guía para el pensamiento y la acción. Orienta las decisiones que se deben tomar. Armazón básica de principios que se usan como referencia para tomar decisiones. Se caracterizan por estar claramente definidas y expuestas, por cubrir los diferentes aspectos que intervienen en un proceso para ser flexible ante imprevistos o desviaciones. Debe ser sometida a revisiones continuas. Enunciados o criterios generales establecidos por quienes dirigen la empresa, que permiten orientar y encauzar el pensamiento y la acción de los diferentes colaboradores en su actuación cotidiana.”⁴⁷
- **Estrategias orientadoras:** “Es la forma de usar los recursos disponibles para obtener fines primordiales, aún en la presencia de obstáculos. Señala cursos específicos de acción. Plan que envuelve a toda la organización en forma integrada a través del tiempo, dentro de su ambiente.”⁴⁸
- **Plan de acción:** Es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de actividades, en este se establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas.
- **Organigrama:** El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizacional de una empresa, indica los niveles de jerarquía y de comunicación con los que cuenta la organización.
- **Análisis del valor percibido por los clientes:** El análisis del valor percibido es definido como “el resultado de la comparación por parte del consumidor de los beneficios percibidos y los sacrificios realizados.”⁴⁹
- **Asociación de estudiantes:** “El entorno universitario brinda espacios para tener una experiencia académica integral, además de promover la interacción con otros profesores y estudiantes con intereses similares fuera del programa académico, en agrupaciones llamadas asociaciones estudiantiles. Hay asociaciones estudiantiles de todo tipo, desde

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 57.

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 57.

⁴⁹ RUÍZ MOLINA, María Eugenia. Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review*, Núm. 21, 2009, pp. 102-117.

académicas y culturales, hasta deportivas y de servicio comunitario. (...) Éstas son dirigidas, organizadas y coordinadas por los propios estudiantes que crearon y registraron la asociación en su institución, con planes, objetivos y actividades definidas.

Formar parte de una agrupación de este tipo brinda la oportunidad de relacionarse con personas de otras carreras que pueden ofrecer distintas perspectivas de un tema en común. Enriquecen la experiencia universitaria y vivencial e incluso tienen valor curricular para el mercado laboral, puesto que habla de los intereses, habilidades y pro actividad de la persona.”⁵⁰

⁵⁰ UNIVERSIA. Asociaciones de estudiantes universitarios. Disponible en: <http://universitarios.universia.net.mx/asociaciones-representatividad/asociaciones-estudiantes-universitarios/>

5.3. MARCO SITUACIONAL

5.3.1. Marco temporal

La investigación se desarrolló en dos etapas, la primera etapa se desarrolló en 6 meses equivalentes al primer semestre del año 2014, en la cual se realizó el proceso de definición del proyecto. La segunda etapa corresponde a la realización de la investigación y la estructuración de la propuesta, la cual se llevó a cabo durante el segundo semestre del año 2014 y el año 2015.

5.3.2. Marco espacial

La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción es una entidad autónoma, sin ánimo de lucro, fundada con el fin de crear, impulsar y apoyar actividades y experiencias que propendan por el desarrollo integral de sus asociados (futuros profesionales de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción) en las 10 ciudades donde tiene sedes: Bogotá, Riohacha, Santa Marta, Barranquilla, Valledupar, Sincelejo, Medellín, Cali, Manizales y Pereira.

- **Misión:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción es una organización proactiva y sin ánimo de lucro, que contribuye en el desarrollo integral de sus asociados, basándose en la innovación y el liderazgo, su sólida estructura organizacional y la aplicación de herramientas de Ingeniería; facilitando el acceso al entorno y aportando gestores de cambio que promueven el desarrollo de una mejor sociedad.
- **Visión:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción será en el 2016 una de las asociaciones de ingeniería con mayor posicionamiento en el entorno académico, empresarial y gubernamental, mediante alianzas estratégicas impulsadas por la integración nacional y el desarrollo de habilidades gerenciales.
- **Principios:** Los principios son las leyes naturales externas a un grupo social y que en última instancia controlan las consecuencias de los actos. Para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción, por ejemplo la *democracia* es el poder ejercido por la gran mayoría de sus miembros, en procura de un previo y

total entendimiento de la problemática a modificar tanto de la asociación como del entorno en que vivimos. La *representatividad* es la firme voluntad de expresar y apoyar el sentir y las ideas de los miembros y capítulos o asociaciones y estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción y la *autonomía* se entiende como la capacidad para gobernarse en el desarrollo de sus fines, cimentado en una conciencia recta y acorde a los marcos legales e institucionales vigentes.

Por su parte, la *conciencia colectiva*, es la voluntad general que propende por el desarrollo del bien común motivando al respeto, abandonando el individualismo, para adoptar un interés por el crecimiento y la superación grupal. La *igualdad* es la valoración equitativa de todas las personas, entendiéndolas como individuos únicos e indivisibles, con deberes y derechos, para lograr una identidad clara y propia. *Buena fe*, todos los miembros de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción tienen en cuenta la claridad al observar que las actitudes, las posiciones, los manejos, las actuaciones del otro, las contrapropuestas, las opiniones contrarias, son promovidas por la sana intención de colaborar para el logro de los objetivos de la asociación.

- **Virtudes:** Las virtudes son internas y subjetivas. Representan todo aquello que sentimos con más fuerza y que orienta la conducta de un grupo de manera individual y/o colectiva. Para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción, la *prudencia* es la recta razón en el obrar, es el hábito adquirido por nuestra razón para identificar y tomar decisiones honestas, realistas y oportunas en la Asociación. La *justicia* es el hábito de reconocer a cada uno lo suyo, lo que le corresponda según sus derechos, sus aportes o sus méritos. La *fortaleza* permite soportar las penalidades, superar los obstáculos, acometer proyectos difíciles pero realistas y honestos, y persistir en el esfuerzo para lograr los objetivos legítimos que se propone la asociación. La *moderación* nos permite usar de manera recta y prudentemente los sentidos e instintos, y los bienes propios y ajenos. Esta virtud incluye la moderación en el trabajar, el descansar, el acumular bienes, en el hablar y en el divertirse.
- **Estructura organizacional:** La unidad funcional de la ANEIAP es el “capítulo”, que representa el núcleo de operaciones de la asociación dentro de cada universidad vinculada. El conjunto de capítulos dentro de una misma ciudad constituye una seccional y finalmente, la Asociación

Nacional. De esta forma nuestra sólida estructura contempla: “Seccionales y Capítulos”, “Áreas funcionales” y “Junta Directiva Nacional”.

5.4. MARCO LEGAL Y/O NORMATIVO

Las normas por las cuales se rige la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción son:

- **Reglamento Interno Nacional (2008 – 2009)**⁵¹: El cual tiene como objetivo guiar y velar por el estricto cumplimiento de las actividades, procesos y procedimientos llevados a cabo dentro de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP-. Además, de la mano con los Estatutos Nacionales y demás documentos de la ANEIAP, vigilar el direccionamiento de la asociación por parte las Juntas Directivas y los asociados.
- **Estatutos Nacionales (2008)**⁵²: Por medio de los cuales se presenta la información general sobre la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción.
- **Código de ética ANEIAP (2008)**⁵³: Establece los principios y valores, además de las virtudes que constituyen la cultura organizacional de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción.

Además de la Constitución Política de Colombia en el artículo 38, donde “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”⁵⁴.

⁵¹ ANEIAP. EQUIPO NACIONAL DE INTERVENTORES. Febrero 1 de 2009. Reglamento Interno Nacional. 47° Asamblea Nacional General Ordinaria.

⁵² ANEIAP. ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Enero 27 de 2008. Estatutos Nacionales.

⁵³ ANEIAP. Código de ética y comportamiento de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción. Enero 27 de 2008.

⁵⁴ COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991). Artículo 38.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio en cuestión fue descrito bajo los tres niveles de estudios existentes: exploratorio, descriptivo y explicativo. En primera medida, este fue considerado de nivel exploratorio debido a que se buscó hacer una recopilación de tipo teórico a causa de la ausencia de un manejo específico en el campo del problema de investigación planteado, considerando que la propuesta planteada como producto final de investigación podría servir de base para próximos estudios. De igual manera fue considerado como un estudio de nivel descriptivo ya que en primera instancia se propuso identificar elementos y características del problema de investigación, permitiendo así realizar una caracterización de los hechos por los cuales se presentan dichos problemas, es decir, las causas del problema, y abarcando de esta manera las formas de organización.

Finalmente, la investigación fue considerada explicativa ya que se encuentra basada en una hipótesis inicial de tercer grado, que fue comprobada o refutada al término de la investigación. Se pudo afirmar que dicha hipótesis se encuentra construida a partir de diferentes variables que presentan una marcada correlación, permitiendo así determinar como una característica dentro del problema es determinada por otra.

6.2. FASES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló a través de las siguientes fases:

- I.** Análisis de la información
 - Diagnostico de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción.

- II.** Direccionamiento estratégico
 - Análisis competitivo
 - Análisis benchmarking
 - Rediseño de la planeación estratégica

- Diseño de estrategias

III. Estructura organizacional

- Propuesta de estructura organizacional
- Propuesta de plan de carrera
- Propuesta de gestión por competencias
- Propuesta de Balanced ScoreCard

IV. Documento final

- Presentación del proyecto

6.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

El estudio se realizó a nivel nacional, teniendo como población y muestra los 22 capítulos activos de la ANEIAP, a los cuales la propuesta de gestión administrativa impacta directamente en su funcionamiento. Cabe anotar que para estudios específicos del presente proyecto, referentes al Modelo de Gestión por Competencias, se procedió a especificar la muestra calculada y el procedimiento utilizado en el capítulo correspondiente (Capítulo 6).

6.4. VARIABLES OPERACIONALIZADAS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 2. Variables operacionalizadas de la investigación.

<i>Variables</i>	<i>Indicadores</i>
Diagnóstico	Estructura jurídica
	Planeación
	Organización
	Dirección
	Control
Análisis competitivo	Personas que interactúan con la organización (Stakeholders)
	Análisis de proveedores
	Análisis de clientes
	Análisis de competidores
	Análisis de sustitutos
	Nivel meta
	Nivel macro
	Nivel meso
Nivel micro	
Proceso benchmarking	Estructura organizacional
	Fidelización del asociado
	Plan de carrera
Direccionamiento estratégico	Misión
	Visión
	Principios
	Políticas
	Filosofía
	Objetivos
	Estrategias
	Plan de acción
Estructura organizacional	Estructura organizacional
	Gestión por competencias
	Sistema de control y medición

Fuente: Elaboración propia.

7. DIAGNÓSTICO DE LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).

Se presenta a continuación un análisis detallado de las variables seleccionadas para la evaluación de la situación actual de la asociación:

7.1. ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA ASOCIACIÓN

7.1.1. Generalidades de la asociación

Figura 1. Logo de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción.



Fuente: ANEIAP.

Según los Estatutos Nacionales de la ANEIAP⁵⁵, la entidad que se denomina Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción y que podrá utilizar para todo efecto legal la sigla ANEIAP, se reglamenta como una entidad autónoma, sin ánimo de lucro, sin filiación de tipo político, sin distinción de raza, religión, nacionalidad, credo o estatus social, de número de asociados variable e ilimitado. Esta entidad se regirá por la Constitución Política de la República de Colombia, las normas que rigen este tipo de organizaciones y por lo estatutos internos de la asociación. La ANEIAP tiene su domicilio en la Universidad Libre - Sede Bosque Popular - Oficina B-5 | Carrera 70 N° 53-40 | Bogotá D.C., Colombia, y esta podrá extender sus actividades a

⁵⁵ ANEIAP. ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Enero 27 de 2008. Estatutos Nacionales.

todos aquellos lugares donde exista una facultad o plan de estudios de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción, creando el capítulo respectivo.

El término de duración de ANEIAP será de setenta y siete (77) años, contados a partir de la obtención de su personería jurídica. Sin embargo, podrá ampliarse o disolverse y liquidarse en cualquier momento en los casos previstos por la ley y en los contemplados por estos estatutos.

7.1.2. Servicios prestados por parte de la asociación

La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción es entonces, una entidad autónoma, sin ánimo de lucro, creada con el fin de impulsar y apoyar actividades y experiencias que propendan por el desarrollo integral de sus asociados (futuros profesionales de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción) en las 10 ciudades donde tiene sedes: Bogotá, Riohacha, Santa Marta, Barranquilla, Valledupar, Sincelejo, Medellín, Cali, Manizales y Pereira, y los servicios ofrecidos por la misma son:

- ✓ **Estudiantes:** En términos generales la oferta para los asociados que garantiza el desarrollo integral de los mismos se resume en los siguientes puntos:
 - *Rol de liderazgo:* En el cual los asociados tienen la oportunidad de liderar equipos de trabajo en cada una de las áreas funcionales e interpolar los conocimientos adquiridos en la academia, no tan solo en proyectos internos sino también en aquellos dirigidos al cliente externo.
 - *Integración nacional:* Con nuestros eventos nacionales, estructura transversal de trabajo y principios organizacionales.
 - *Gestión de eventos:* Mediante la cual el asociado planea, organiza, ejecuta y evalúa eventos académicos, empresariales, culturales y deportivos.
 - *Visitas industriales regionales y nacionales:* Que permiten un acercamiento real a la industria y una ampliación de su red de contactos.
 - *Capacitación continua:* Por medio del perfil académico, el asociado puede acceder a capacitaciones, seminarios y jornadas de actualización de interés.
 - *Fomento al emprendimiento:* Soportando el proceso de creación de modelos de negocio y la consecución de fondos con nuestros aliados estratégicos.

- ✓ **Empresas:** En la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción se busca aportar de forma integral a la sociedad. Los servicios ofrecidos a empresas son la manera en que se retribuye el apoyo de estas para el desarrollo de ingenieros cada vez más humanos:
- *Gestión de eventos:* Se cuenta con la capacidad de planear, ejecutar y controlar la parte logística de eventos de índole académica, lúdica o recreativa a realizarse por una organización, a través de la creación, impulso y apoyo de la programación y las actividades de dicho evento, prestando este servicio clave para el éxito de los mismos.
 - *Posicionamiento de marca:* La publicidad constituye uno de los mayores apalancamientos que existen para una organización. En la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción existe la posibilidad de que los socios estratégicos de la misma tengan participación a través de:
 - La sección de partners.
 - Las diferentes piezas graficas del capítulo, pendones, camisetas, posters.
 - Posibilidad de realizar publicidad de su empresa a través de un stand y de piezas graficas en los espacios comunes de los eventos.
 - Difusión a través de los canales de comunicación oficiales de la asociación.
 - *Asesoría empresarial:* Las empresas cuentan con ciertos procesos internos críticos para la gestión general, dichos procesos pueden ser optimizados a través de un diagnostico inicial y el planteamiento de unas soluciones, todo esto contribuye al posicionamiento de la empresa a través de la optimización de los diferentes recursos involucrados en estos procesos, las áreas en las que la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción está preparada para prestar asesoría son:
 - Gestión del talento humano.
 - Marketing.
 - Desarrollo de aplicaciones WEB, para el manejo de procesos.
 - Compras.
 - Abastecimiento.
 - Gestión documental.
 - Transmisión del conocimiento.

7.1.3. Patrimonio y fuentes de financiamiento de la asociación

El patrimonio de la asociación está constituido por:

- a.** El patrimonio inicial de ANEIAP que es de \$20.000 pesos moneda corriente colombiana.
- b.** Los aportes realizados por los miembros de la asociación.
- c.** Los bienes muebles e inmuebles que actualmente posee y los que posteriormente adquiera a cualquier título.
- d.** Las donaciones o aportes que haga a ANEIAP cualquier persona natural o jurídica que esté interesada en el desarrollo de la misma.

La organización y administración del patrimonio y de los recursos financieros estará a cargo de la Asamblea General, la cual delegará en el Presidente y en el Director de Finanzas Nacional la responsabilidad de su manejo. Sus fondos serán depositados en una cuenta bancaria y solamente se destinarán al cumplimiento de sus objetivos.

Las fuentes de financiamiento de la asociación son:

- a.** Los ingresos que se perciben por concepto de inscripción, cuota de sostenimiento y/o cuota extraordinaria aportada por los asociados.
- b.** Demás ingresos, aportes o inversiones recibidas por ANEIAP. Estos serán reinvertidos en actividades propias de la asociación y en aquellas que propendan al beneficio de la misma.

Las reservas financieras:

De los recursos financieros de la asociación se destinará un porcentaje para conformar una reserva legal necesaria para el funcionamiento de la asociación y el cubrimiento de las deudas adquiridas por ANEIAP. Su valor será determinado por la Junta Directiva.

El manejo de la contabilidad:

La contabilidad de la asociación será llevada por un Contador Público titulado nombrado por la Junta Directiva y deberá tener su inscripción vigente ante la Junta Central de Contadores. Sus principales funciones son:

- a. Llevar los libros de contabilidad de las actividades de la Asociación (diario, mayor y balances) conforme a lo dispuesto en el Código de Comercio.
- b. Preparar y presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General los Estados Financieros Básicos (Balance General, estado de Resultado, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio) del periodo con sus respectivas notas.
- c. Preparar y presentar los informes de periodos intermedios según acuerdo con la Junta Directiva.
- d. Preparar y firmar con base en los registros contables los documentos tributarios y/o legales que fuesen necesarios.

7.2. PLANEACIÓN

La ANEIAP cuenta actualmente con el establecimiento de su misión, visión, principios, virtudes y objetivos para su buen funcionamiento, a pesar de esto se identificó la necesidad de la creación de políticas, estrategias y planes de acción que guíen su labor, además de la identificación de herramientas de planeación que permitan agilizar y hacer más efectivo el proceso de visionar la asociación hacia un futuro deseado.

7.3. ORGANIZACIÓN

La ANEIAP cuenta con una estructura orgánica compuesta principalmente por un nivel nacional, seccional y capitular, a pesar de esto no se encontró un organigrama que diera cuenta detallada de dicha organización, de igual manera, se identificó la falta del diseño respectivo de cargos y los manuales de funciones para dichos cargos, además del mapa de procesos que guíe la actividad de la asociación.

7.4. DIRECCIÓN

En cuanto a la dirección, la ANEIAP tiene claramente definidos sus órganos de dirección, que son la Asamblea General, la Junta Directiva y la Presidencia, aunque para estos no existe un diseño de competencias definido, ni un perfil de líderes establecidos. De igual manera se percibió ausencia de propuestas de motivación claramente definidas.

7.5. CONTROL

Las funciones de veeduría y control con las que cuenta la asociación están ampliamente establecidas, a pesar de esto no se conocen herramientas de control que sean aplicadas a la gestión.

Cuadro resumen diagnóstico

Tabla 3. Cuadro resumen diagnóstico.

Concepto	Estado
Estructura jurídica de la asociación	
Generalidades de la asociación	La ANEIAP es una asociación legalmente constituida, cumpliendo así con las exigencias de la ley colombiana en materia de reglamentación a asociaciones.
Servicios prestados	Se cuenta con un amplio portafolio de servicios prestados por la ANEIAP a diferentes grupos de interés, sin embargo se hace necesario redefinir dichos servicios, articulándolos a las necesidades actuales del entorno y de la formación en Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción.
Patrimonio y fuentes de financiamiento	La ANEIAP ha establecido claramente la base de su patrimonio y sus fuentes de financiamiento, además de tener a la Alcaldía Mayor de Bogotá como ente de control permanente a la situación financiera de la asociación.
Planeación	
Misión	La ANEIAP cuenta con una misión claramente establecida, sin embargo se requiere una re declaración del propósito de la asociación, con el fin de responder a las exigencias actuales del entorno y las necesidades de los asociados como futuros profesionales.

	De igual manera se hace necesario el empoderamiento de la misma por parte de los asociados a la ANEIAP.
Visión	Se cuenta con una visión estratégicamente definida, se requiere una evaluación del entorno y por ende una alineación con las necesidades y exigencias del mismo, por medio de lo cual se articulen las acciones estratégicas de la asociación al logro de la misma, visionando en búsqueda de la internacionalización. Por último, se hace necesario el empoderamiento de la misma por parte de los asociados a la ANEIAP.
Principios	Las verdades fundamentales que orientan el quehacer cotidiano en la asociación se encuentran claramente establecidas, sin embargo se requiere de una actualización articulada a la re declaración de la misión, permitiendo así una interiorización por parte de los miembros nacionales de la ANEIAP, es decir, cada uno de los capítulos de la misma.
Virtudes	Se cuenta con un código de conducta ampliamente definido, no obstante, se requiere de la implementación de estrategias de difusión e interiorización para que dichas virtudes se evidencien en la práctica cotidiana de los miembros de la ANEIAP.
Objetivos	Las situaciones deseadas se encuentran establecidas, a pesar de esto se requiere una articulación de las acciones actualmente definidas para alcanzar dichos objetivos, de igual manera se recomienda una actualización de los mismos con el fin

	de responder a las necesidades actuales del medio y los asociados.
Políticas	Se requiere de una guía de acción que permita facilitar el proceso de toma de decisiones en las situaciones cotidianas de la asociación.
Estrategias	Se hace necesario el establecimiento de cursos específicos de acción que respondan al cumplimiento de la misión y al logro por el cumplimiento de la visión.
Plan de acción	Se requiere un plan que envuelva a toda la asociación en forma integrada a través del tiempo y dentro de su entorno, permitiendo a la ANEIAP cumplir con los objetivos propuestos de manera previamente visionada.
Herramientas de planeación	Se sugiere la implementación de al menos una herramienta de planeación que aporte a la labor estratégica de la asociación.
Organización	
Estructura orgánica	Se cuenta con una estructura orgánica claramente definida en tres niveles que no permite ejecutar las acciones de proyección para la asociación, ya que se encuentra obsoleta, limitando el trabajo de los asociados.
Organigrama	Se requiere una representación gráfica de la estructura organizacional de la ANEIAP, que indique los niveles de jerarquía y de comunicación con los cuales cuenta la misma.
Diseño de cargos	Se requiere un diseño de cargos que especifique claramente las características de los cargos por los cuales está conformada la asociación.
Manual de funciones	Se requiere el diseño de los diferentes

	manuales de funciones que guíen la labor de los diferentes cargos dentro de la asociación.
Mapa de procesos	Se hace necesaria la representación gráfica del sistema de gestión de la organización y que represente a su vez el funcionamiento de la misma.
Dirección	
Órganos de dirección	Se cuenta con órganos de dirección claramente definidos, al igual que con una detallada definición de sus funciones.
Diseño de competencias	Se requiere un diseño de competencias que responda a la propuesta de direccionamiento estratégico de la asociación.
Perfil de líderes	Se requiere la definición de un perfil de liderazgo que responda a la propuesta de direccionamiento estratégico de la asociación.
Propuestas de motivación	Se sugiere una propuesta de motivación para todos los niveles orgánicos de la asociación, buscando el mejor desempeño de los miembros dentro de la misma y de igual manera apostando al bajo nivel de rotación, de deserción y mala percepción frente a la asociación.
Control	
Órganos de veeduría y control	Se cuenta con órganos de control claramente definidos, al igual que con una detallada definición de sus funciones.
Herramientas de control	Se sugiere la implementación de al menos una herramienta de control que aporte a la labor de veeduría de la asociación.

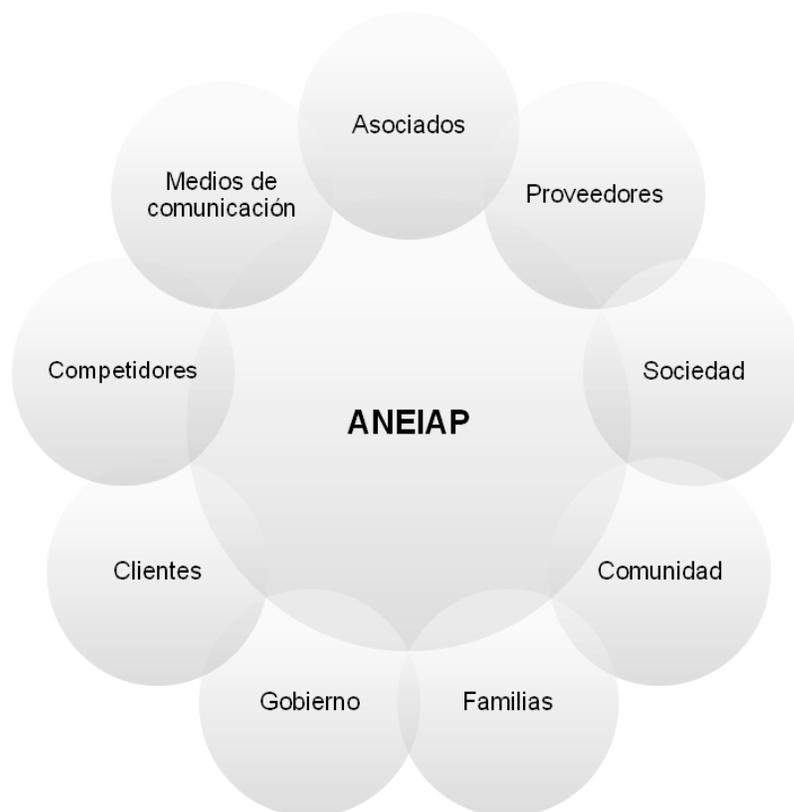
Fuente: Elaboración propia.

8. ANÁLISIS COMPETITIVO A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).

8.1. STAKEHOLDERS

Se presentan a continuación, los Stakeholders identificados para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción:

Figura 2. Stakeholders.



Fuente: Elaboración propia.

8.1.1. Partes internas interesadas

- *Asociados:*
 - Asociados (activos, provisionales, beneficiarios, honorarios, asesores y egresados) de la ANEIAP. Los asociados a la ANEIAP son el capital

humano que la compone y lleva a cabo los procesos de la misma, y a su vez, a los que se le ofrecen parte de los servicios internos prestados por la asociación.

8.1.2. Partes externas interesadas

- *Proveedores:*
 - Facultades de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (Proveedores del capital humano y eventos). Dichas facultades proveen el capital humano que compone la asociación, es decir, los estudiantes de las ingenierías ya mencionadas, que son a su vez necesarios para el funcionamiento y la actividad constante de la asociación. Además, las facultades proveen a la ANEIAP de eventos a realizar dentro de las mismas universidades en todo el territorio nacional.
 - Empresas afines a la labor de la ANEIAP (Proveedores de visitas y capacitaciones). Dichas empresas proveen a la ANEIAP de las visitas industriales planeadas y programadas por la asociación con fines educativos, además de proveer el personal especializado para dictar capacitaciones en distintas áreas temáticas de interés para los estudiantes.

- *Sociedad:*
 - La sociedad en la que se encuentra inmersa la ANEIAP está compuesta por las universidades que ofrezcan Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción a nivel nacional. La asociación es conformada por estudiantes de dichas ingenierías, los cuales ejercen labores para producir servicios internos y externos y por ende, disfrutan recíprocamente de los mismos.

- *Comunidad:*
 - Población vulnerable.
 - Vida animal en situación vulnerable.
 - Medio ambiente.
 - Estudiantes de colegio.
 - Estudiantes universitarios.
 - Empresas.

La comunidad en la que se encuentra inmersa la asociación se beneficia directamente de proyectos enfocados en el ámbito social, donde se ayuda a la población vulnerable, a animales y al medio ambiente. Además, se generan proyectos que apoyan a estudiantes de educación básica y superior y asesoran empresas que lo requieran y soliciten.

- *Familias de los asociados:*

Al conformarse la ANEIAP en su mayoría por estudiantes jóvenes, las familias son el grupo primario del que dependen los mismos, debido a que a través de estas se gestiona el mayor apoyo para la vinculación y participación activa a la asociación.

- *Gobierno nacional y local:*

- Gobierno colombiano bajo la Constitución Política de la República de Colombia.
- Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (Subdirección de personas jurídicas).
- Cámara de Comercio.

Dichas entidades gubernamentales regulan y controlan la labor de la asociación.

- *Clientes:*

- Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción (Interno).
- Universidades y empresas (Externo).

Los principales interesados en los servicios prestados por la ANEIAP son los estudiantes de las Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción, los cuales conforman la misma. Además, entidades como las universidades y empresas hacen uno de los diferentes servicios que los mismos asociados se encuentran en capacidad de ofrecer.

- *Competidores:*

- IIE (Institute of Industrial Engineers – Instituto de Ingenieros Industriales Capítulo Profesional Colombia)
- Grupos estudiantiles dentro de la universidad
- AIESEC
- ALEIIAF

- ACII (Asociación Colombiana de Ingenieros Industriales)
- Rotaract
- Scouts

La competencia directa de la asociación, son las demás asociaciones a nivel nacional e internacional que ofrecen experiencias similares a la formación e integración de jóvenes.

- *Medios de comunicación:*

- Podio
- Plataforma ALMA

A través de Podio y la Plataforma ALMA, la ANEIAP gestiona e interconecta los diferentes grupos de interés alrededor de la misma.

8.2. ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

Por consiguiente, se plantea el análisis competitivo desde la perspectiva de las 5 fuerzas de Porter para la ANEIAP:

Figura 3. Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Elaboración propia.

8.2.1. Poder de negociación de los clientes

Los clientes de la ANEIAP son los estudiantes de Ingenierías Industrial Administrativa y de Producción, además de las empresas que deseen hacer uso de los servicios anteriormente mencionados. Existe un gran volumen de concentración de “compradores” a nivel nacional y a pesar de no existir un precio de inscripción a la misma, el volumen de asociados actuales no es representativo frente a la cantidad de estudiantes de las ingenierías mencionadas. La ANEIAP cuenta con alta disponibilidad de información para el consumidor, además de una identidad de marca y de diferenciación de productos a nivel nacional. Sin embargo, existe una gran facilidad del cliente para cambiar de empresa a razón de la cantidad de productos sustitutos mejor posicionados encontrados en el mercado.

Podemos concluir que el poder que tienen los clientes es muy alto para decidir permanecer en ANEIAP, teniendo gran cantidad de oportunidades en el entorno.

8.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores identificados para la ANEIAP son las Facultades de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción y las empresas afines a la labor de la asociación. Los cuales, proveen por una parte el talento humano requerido para el funcionamiento de la asociación y por otra parte, las visitas industriales y capacitaciones constantes que ofrece la asociación a sus miembros, encargados de crear los demás servicios para demás empresas aliadas.

Para la ANEIAP conlleva un largo proceso la expansión en materia de proveedores de talento humano, ya que lograr el acercamiento con nuevas facultades es un proceso dispendioso. En cuanto a las empresas proveedoras de visitas industriales y capacitaciones, el coste del cambio es bajo ya que los contactos se logran rápidamente.

Se puede concluir que el riesgo para lograr una expansión en materia de nuevos asociados es muy alto, ya que es un proceso largo y que requiere de mucha gestión, sin embargo una vez se tiene la vinculación de nuevos miembros, el acercamiento con las empresas del sector tiene un riesgo muy bajo ya que estas son muy receptivas con la asociación.

8.2.3. Amenaza de productos sustitutos

Existen grupos de investigación cercanos que ofrecen productos sustitutos en la formación de estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción y en la prestación de servicios a las empresas, por lo tanto la amenaza en productos sustitutos para la ANEIAP es alta ya que existe una gran propensión del asociado a sustituir debido a la facilidad de cambio existente, esto se da ya que la ANEIAP no cuenta con un alto nivel de diferenciación de servicios y de fidelización de los miembros, además de esto la motivación en los estudiantes tiende en gran medida a experiencias internacionales donde la ANEIAP no tiene una gran participación.

8.2.4. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de entrada de los nuevos competidores es baja ya que la ANEIAP cuenta con un recorrido de más de 20 años a nivel nacional, evidenciándose una curva de aprendizaje significativa basada en su gestión. Por otra parte, existe una conexión emocional y de confianza hacía las asociaciones con un recorrido identificado y demostrable, además de que existen barreras en cuanto a los permisos de funcionamiento para asociaciones de este tipo. Finalmente, se hace difícil entrar en un mercado donde existen organizaciones claramente constituidas.

8.2.5. Rivalidad entre los competidores

Existe una rivalidad intensa entre los competidores directos identificados, como los son: los grupos estudiantiles dentro de las universidades, IIE (Institute of Industrial Engineers – Instituto de Ingenieros Industriales Capítulo Profesional Colombia), AIESEC y ALEIIAF. La ANEIAP es débil en cuanto al posicionamiento a nivel nacional, evidenciándose que se requiere actualmente de un considerable apoyo a nivel gubernamental, empresarial y educativo para la asociación, aspectos con los que la mayoría de las asociaciones nombradas cuentan en su totalidad.

8.3. ANÁLISIS SISTÉMICO

Finalmente, se realiza un análisis sistémico a la ANEIAP:

8.3.1. Nivel microeconómico

En la actualidad, los estudiantes de educación superior son identificados como seres críticos y proactivos que buscan experiencias continuas y enriquecedoras enfocadas en un conocimiento basado en la práctica fuera del aula de clase. Dichas exigencias han sido difundidas y catalogadas como factores diferenciadores, por esta razón la vinculación a asociaciones, grupos de investigación, organizaciones y entre otras figuras se considera actualmente como un valor agregado en la formación de profesionales íntegros.

8.3.2. Nivel mesoeconómico

A nivel nacional e internacional existen diferentes asociaciones conformadas e impulsadas por estudiantes universitarios, las cuales ofrecen gran variedad de experiencias y productos que apuestan por aprendizaje basado en la experiencia fuera del aula de clase. La mayoría de estas asociaciones cuentan actualmente con un alto posicionamiento, un avanzado nivel de desarrollo y una estructura realmente firme, factores que fidelizan fácilmente a su población objetivo.

8.3.3. Nivel macroeconómico

A nivel nacional las asociaciones encuentran respaldo a su objeto principal de agrupación en la Constitución Política de Colombia en el artículo 38, donde se establece que “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”⁵⁶.

8.3.4. Nivel metaeconómico

La calidad de la educación superior está enmarcada en la ley de formación por competencias, dándole prioridad a la flexibilidad, internacionalización, integración y formación en liderazgo. Por lo tanto, desde los programas de educación superior se apoyan las asociaciones de estudiantes teniendo en cuenta su factor relevante en la formación profesional.

A nivel internacional las asociaciones encuentran respaldo en la Declaración Universal de los Derechos Humanos en el artículo 20, donde se establece que

⁵⁶ COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991). Artículo 38.

“toda persona tiene derecho a la libertad de reunión y de asociación pacíficas” y que “nadie podrá ser obligado a pertenecer a una asociación.”⁵⁷

Desde las universidades se tienen programas de movilidad internacional donde los principales beneficiarios son los integrantes de asociaciones o grupos de estudiantes universitarios.

⁵⁷ ASAMBLEA GENERAL. DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS. Artículo 20.

9. PROCESO DE BENCHMARKING APLICADO A LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).

Se logró identificar que las principales áreas de interés para el proceso de benchmarking funcional son la estructura organizacional, la fidelización del asociado y el plan de carrera ofrecido en la organización. Por tal motivo, se seleccionaron las siguientes organizaciones que representan una competencia directa o indirecta, donde se evidencian las mejores prácticas sobre las áreas de interés:

- **Asociación Scout de Colombia:** Su conformación jurídica responde a la figura de asociación sin ánimo de lucro.
- **Red de Jóvenes Scout:** Funcionan bajo la figura de red y hacen parte del Movimiento Scout Mundial. En Pereira, la red tienen participación con 40 personas.
- **AISEEC:** Su conformación jurídica responde a la figura de organización. En Pereira, la organización está conformada por aproximadamente 110 personas.
- **Soñar Despierto:** Su conformación jurídica responde a la figura de organización. En Pereira, la organización está conformada por aproximadamente 80 personas.
- **Rotary International:** Su conformación jurídica responde a la figura de institución. En Pereira, los 3 Club Rotaract existentes están conformados aproximadamente por 50 personas.
- **Cruz Roja Colombiana:** Su conformación jurídica responde a la figura de sociedad nacional.

Se planteó entonces, realizar un estudio de benchmarking correspondiente a tres niveles, respondiendo a las áreas anteriormente mencionadas. El método de recopilación de datos consistió en la investigación de información en las páginas web oficiales de cada organización, y en primera medida, la realización de entrevistas con personas que fueron o son actualmente miembros de las organizaciones comparadas.

9.1. ESTUDIO DE BENCHMARKING

Tabla 4. Estudio de Benchmarking.

Organización	Estructura organizacional	Fidelización del asociado	Plan de carrera
<p>Asociación Scout de Colombia</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de estructura organizacional es replicado a nivel regional. - Cuentan con la dirección de un Jefe Nacional. - Según su rango de edad, se dividen en cinco diferentes categorías: Lobatos, Scouts, Caminantes, Rovers y Recurso Adulto (jefes). - Para cada categoría existe un jefe encargado, conocido como Comisionado. - Dentro de cada categoría se debe asegurar la formación requerida de acuerdo al rango de edad. - De manera paralela se manejan áreas de soporte administrativo como: Comunicaciones, Procesos Legales, Mercadeo, Finanzas y Consejo Scout Nacional. - Se realizan ajustes cada 4 años a los planes de formación de su talento humano. 	<p>Se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La seriedad y estabilidad reflejada en un movimiento de índole internacional. - La carrera ofrecida en el paso por el movimiento, donde se ofrece a cada persona lo que exigen sus intereses según su edad. - Idiosincrasia definida claramente por valores (lealtad, pureza y sacrificio), principios (Dios, patria y hogar), Ley Scout y Promesa Scout. - Pluralismo e inclusión. - Membresía vitalicia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Se garantiza a través de las categorías que conforman el movimiento, se asegura un crecimiento integral en él desde los primeros años hasta la etapa adulta. (Con filtros de edad que no hace necesario haber pasado por las demás para iniciar la carrera sin importar la edad a la que se ingrese). Ejemplo: Si se ingresa a los 13 años no es necesario haber sido Lobato para poder continuar, se empieza como Scout.
<p>Red de Jóvenes Scout</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El modelo de estructura organizacional es replicado a nivel regional. - Cuentan con la dirección de un Coordinador. - Tienen como STAFF principal a un Comunicador. - Utilizan su estructura organizacional para el desarrollo de proyectos. - Tienen definidos tres campos de acción permanentes para los proyectos a realizar: Empresa, Viaje y Enlace y Servicio. - Cada uno de sus campos de acción es liderado por un Coordinador encargado. - Se dividen en tres 	<ul style="list-style-type: none"> - La fidelización de los Jóvenes Scout se ha logrado por la independencia dada a los mismos, permitiéndoles conformar una red perteneciente al movimiento y que los impulsa al liderazgo y la conformación de proyectos en tres ámbitos destacados en la sociedad. - Permite trabajar proyectos con personas externas a la red o externas al movimiento, trabajando en los proyectos bajo la figura de Colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> - La carrera ligada a la red, además de la ofrecida por el movimiento, se garantiza a través de las tres categorías que los catalogan como aprendices, monitores o expertos.

	<p>diferentes categorías: Experto, Monitor y Aprendiz.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cada proyecto debe pertenecer a un campo de acción definido y debe contar con la presencia de Jóvenes Scout identificados según las respectivas categorías. 		
AIESEC	<ul style="list-style-type: none"> - AIESEC tiene una estructura organizacional muy similar a la de una multinacional. - Cuenta con un Presidente Internacional, un equipo de Vicepresidentes Internacionales y en cada uno de los países que tiene presencia cuenta con un Equipo Directivo Nacional y en cada una de las ciudades un Directivo Local. - En cada ciudad el funcionamiento se centra en áreas: Intercambios, Talento Humano, Finanzas y Mercadeo. - Cada una de estas áreas tiene como líder a un Vicepresidente y este a su vez un equipo de coordinadores. - La estructura local se puede modificar cada año dependiendo de las necesidades de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso de fidelización del cliente interno es complicado ya que por ser un voluntariado no se obtiene ninguna retribución económica, pero está soportado en una muy fuerte cultura organizacional y un contacto con diferentes personas que motivan e incentivan la permanencia en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - La oportunidad de crecer y progresar dentro de la organización es muy amplia ya que cuenta con una renovación en sus juntas directivas cada año, y cada periodo se postulan personas diferentes para asumir estos cargos.
Soñar Despierto	<ul style="list-style-type: none"> - Cuentan con las figura de un Director Internacional, un Director Nacional y un Director Local para cada lugar donde se encuentre la organización. - Basan su funcionamiento en 5 diferentes "Apostolados" o programas permanentes pero no obligatorios para cada ciudad, estos son: Vico Valores, Amigos Para Siempre, Contagia Alegría, Cuéntame Tu Sueño y Vagones de Sonrisas. - Cada uno de los 	<p>Se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La autonomía y flexibilidad con que cuenta la organización. - El vínculo emocional generado en las causas sociales impulsadas. - La seriedad y estabilidad reflejada en una organización de índole internacional. 	<ul style="list-style-type: none"> - La organización carece de niveles de crecimiento para sus asociados, a pesar de esto garantizan una carrera de formación humanística y social gracias a sus objetivos. - Existen cargos que se delegan a las personas con mayores capacidades o trayectoria, pero estos no tienen periodo definido.

	<p>programas es conformado por 6 comités: Comité encargado de los niños, voluntarios, publicidad, patrocinios, formación y logística.</p> <p>- Son flexibles en su funcionamiento y por esto algunas regiones han creado un Comité Local donde existan personas encargadas por un tiempo determinado de cada comité y pueda impulsar a su equipo en los diferentes programas que realice la ciudad.</p> <p>-Es importante resaltar el modelo de crecimiento de esta estructura, está ajustado perfectamente para que no se salga de control.</p>		
Rotary International	<p>Rotary International está constituido en tres instancias: Interact (14 – 23 años), Rotaract (18 – 35 años), Rotario (35 años en adelante).</p> <p>- Rotary International (por ende Rotaract) a nivel mundial está conformado por Distritos. En el caso de Colombia son 2 distritos que dividen el país a mitad y para cada uno hay una junta directiva: Representante Distrital, secretario, DICO (District International Communication Officer), MACERO y fiscal.</p> <p>- La cantidad de distritos en un país se define a nivel internacional.</p> <p>-Cada distrito está distribuido por zonas, para el caso del Distrito sur de Colombia, son las zonas: occidente, centro y oriente.</p> <p>-Cada Club Rotaract cuenta con una junta directiva conformada por: Presidente, Vicepresidente, Secretario, MACERO (Maestro de Ceremonia Rotaria) Tesorero, ICO (International</p>	<p>Se debe a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento en cada ciudad por la presencia en importantes escenarios de los Rotarios (vida pública, empresarios) y los Rotaracts (universidades, empresas). - Pertenencia a una red de reconocimiento a nivel internacional por ser la organización de servicio más antigua del mundo y sostener estrechas relaciones con organismos internacionales como la ONU y la UNESCO. - Se garantiza la inversión en las causas sociales del total de las donaciones. Ej. Fundación Bill y Melinda Gates. 	<ul style="list-style-type: none"> - La base de la pertenencia a Rotary International es el crecimiento en liderazgo, el realizar servicio a las comunidades locales y el tejer una importante red de contactos a nivel mundial. - El desarrollo integral está soportado en el paso por las tres etapas de Rotary: Interact, Rotaract y Rotario. En cada uno se puede acceder a becas e intercambios. En el caso puntual de Rotaract son becas universitarias y oportunidades de servir en el extranjero en proyectos de servicio. - En cada club los integrantes se empoderan y vuelven conscientes de su impacto y el de sus proyectos en el mundo.

	<p>Communication Officer) y Fiscal. La totalidad de los socios conforman la asamblea.</p> <p>-Cada club cuenta con 6 comités: servicio al club, servicio a comunidades, desarrollo profesional, financiero, internacional y de nuevas generaciones</p> <p>- A nivel mundial Rotary International trabaja bajo unos objetivos puntuales, sin embargo paralelamente a nivel local cada club es autónomo de trabajar sobre una obra bandera.</p>		
Cruz Roja Colombiana	<p>- Cuenta con una junta directiva nacional compuesta por un Presidente, dos Vicepresidentes, siete Vocales, un Representante Nacional de la Juventud, un Representante Nacional del Socorrismo y una Representante Nacional de Damas Grises.</p> <p>- Funcionan bajo 6 direcciones fundamentales que son: Educación, Voluntariado, Administrativa y Financiera, Doctrina y Protección, Socorro y Salud.</p> <p>- Cuenta con tres categorías o grupos entre los que clasifican a sus miembros: Juventud, Socorrismo y Damas Grises.</p> <p>- Para cada uno de los grupos establecidas se plantean programas.</p>	<p>- El vínculo emocional generado en las causas humanas abordadas, además del trabajo remunerado.</p>	<p>- Se garantiza a través de las categorías o grupos que la conforman, se asegura un crecimiento integral y una delegación mayor de responsabilidades.</p>

Fuente: Elaboración propia.

9.2. ANÁLISIS COMPARATIVO

Se logran identificar las mejores prácticas en cada una de las áreas de interés tenidas en cuenta:

9.2.1. Estructura organizacional

Tanto la Asociación Scout Nacional, la Red de Jóvenes Scout, Rotary International y la Cruz Roja Colombiana implementan en su modelo de estructura, una serie de categorías que delimitan y potencializan la labor de sus asociados, las cuales además dirigen el plan de carrera que permite mantener la motivación constante y la progresión personal. Estas categorías representan en las organizaciones una serie de etapas a recorrer durante el paso por las mismas. Cada categoría se encuentra generalmente liderada por una persona que apuesta constantemente a la formación de su equipo, involucrándolos en la acción de la organización. La labor de dichos miembros dentro de las organizaciones está enmarcada en áreas de funcionamiento transversal al desarrollo de su plan de carrera.

La Red de Jóvenes Scout utiliza su estructura organizacional para el desarrollo de proyectos, definidos previamente en tres enfoques o campos de acción (Empresa, Viaje y Enlace y Servicio).

Además de esto una buena práctica identificada en AIESEC consiste en la actualización y renovación de su estructura cada año dependiendo de las necesidades de la ciudad, al igual que en la Asociación Scout Nacional, donde cada 4 años se ajustan los planes de formación del talento humano con el fin de responder competitivamente a las exigencias del medio.

Igualmente se logra identificar la flexibilidad en el funcionamiento de Soñar Despierto, donde las regiones son autónomas al crear Comités Locales donde existan personas encargadas por un tiempo determinado de cada comité y puedan impulsar a su equipo en los diferentes programas que realice la ciudad. Asimismo, esta organización cuenta con un modelo de crecimiento estructural ajustado perfectamente para que mantenga un control permanente.

9.2.2. Fidelización del asociado

Se logra identificar que uno de los principales factores responsables de la fidelización responde a la seriedad y estabilidad reflejada en las organizaciones de

índole internacional, donde se enlaza directamente la obtención de recursos a donaciones de grandes figuras y/o empresas internacionales, por ende, dicha globalidad les permite mantener relaciones constantes con ONG's.

Otro aspecto importante a resaltar, consiste en que la carrera en el paso por las organizaciones, ofrece a cada persona lo que exigen sus intereses según su edad o posición en la que se encuentre dentro de las etapas definidas, además de membresías vitalicias.

Cabe resaltar que la idiosincrasia definida de una organización, permite la apropiación de los valores impulsados por la misma, haciendo de estos la cultura de los miembros.

Asimismo el pluralismo e inclusión generan un vínculo permanente con la organización. También se identifica que varias de las organizaciones comparadas permiten trabajar proyectos con personas externas a las mismas, o mantener contacto con diferentes personas de variadas culturas.

Finalmente, se evidencia que el vínculo emocional generado en las causas sociales impulsadas genera una gran fidelización con el asociado.

9.2.3. Plan de carrera

Se identifica que el componente óptimo para garantizar un plan de carrera en el paso por la organización, consiste en la implementación de categorías o etapas, construyéndose así una progresión personal dentro de la organización.

10. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO COMPETENTE PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).

A continuación se presentan las principales componentes de direccionamiento estratégico con las que cuenta la ANEIAP en la actualidad:

10.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (2012 -2016)

- **Misión:** ANEIAP es una organización proactiva y sin ánimo de lucro, que contribuye en el desarrollo integral de sus asociados, basándose en la innovación y el liderazgo, su sólida estructura organizacional y la aplicación de herramientas de Ingeniería; facilitando el acceso al entorno y aportando gestores de cambio que promueven el desarrollo de una mejor sociedad.
- **Visión:** ANEIAP será en el 2016 una de las asociaciones de ingeniería con mayor posicionamiento en el entorno académico, empresarial y gubernamental, mediante alianzas estratégicas impulsadas por la integración nacional y el desarrollo de habilidades gerenciales.
- **Principios:** Los principios son las leyes naturales externas a un grupo social y que en última instancia controlan las consecuencias de los actos.

Para ANEIAP, por ejemplo la *democracia* es el poder ejercido por la gran mayoría de sus miembros, en procura de un previo y total entendimiento de la problemática a modificar tanto de la Asociación como del entorno en que vivimos. La *representatividad* es la firme voluntad de expresar y apoyar el sentir y las ideas de los miembros y capítulos o Asociaciones y Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción y la Autonomía se entiende como la capacidad para gobernarse en el desarrollo de sus fines, cimentado en una conciencia recta y acorde a los marcos legales e institucionales vigentes.

Por su parte, la *conciencia colectiva*, es la voluntad general que propende por el desarrollo del bien común motivando al respeto, abandonando el individualismo, para adoptar un interés por el crecimiento y la superación grupal. La *igualdad* es la valoración equitativa de todas las personas, entendiéndolas como individuos únicos e indivisibles, con deberes y derechos,

para lograr una identidad clara y propia. *Buena fe*, todos los miembros de la ANEIAP tienen en cuenta la claridad al observar que las actitudes, las posiciones, los manejos, las actuaciones del otro, las contrapropuestas, las opiniones contrarias, son promovidas por la sana intención de colaborar para el logro de los objetivos de la asociación.

- **Virtudes:** Las virtudes son internas y subjetivas. Representan todo aquello que sentimos con más fuerza y que orienta la conducta de un grupo de manera individual y/o colectiva. Para la ANEIAP, la Prudencia es la recta razón en el obrar, es el hábito adquirido por nuestra razón para identificar y tomar decisiones honestas, realistas y oportunas en la Asociación. Justicia es el hábito de reconocer a cada uno lo suyo, lo que le corresponda según sus derechos, sus aportes o sus méritos. La Fortaleza permite soportar las penalidades, superar los obstáculos, acometer proyectos difíciles pero realistas y honestos, y persistir en el esfuerzo para lograr los objetivos legítimos que se propone la Asociación. La Moderación nos permite usar de manera recta y prudentemente los sentidos e instintos, y los bienes propios y ajenos. Esta virtud incluye la moderación en el trabajar, el descansar, el acumular bienes, en el hablar y en el divertirse.

10.2. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO (2016 – 2019)

10.2.1. Misión

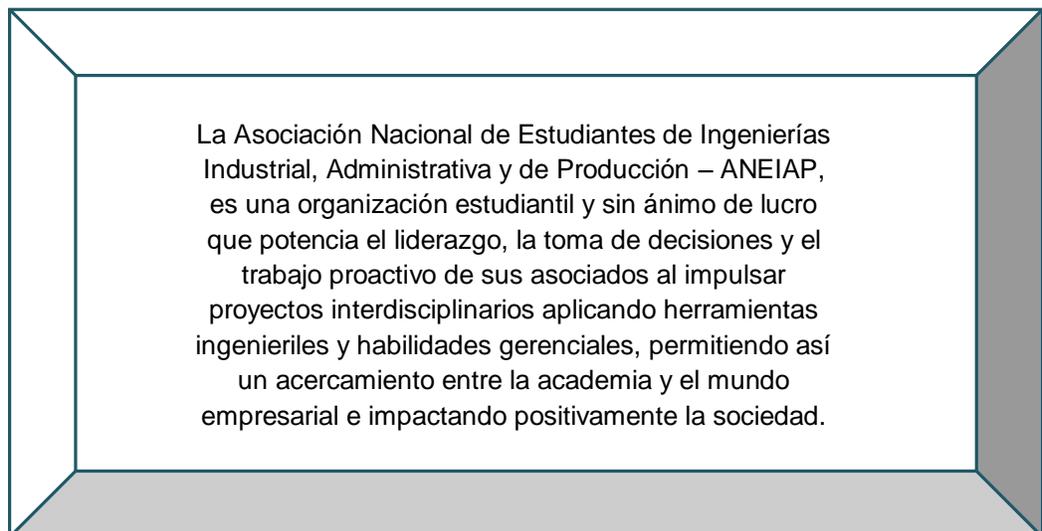
En el proceso de declaración de la misión, se definieron previamente los conceptos clave que representan el actuar de la asociación:

- Organización estudiantil
- Sin ánimo de lucro
- Garantiza un plan de carrera integral
- Impacta positivamente la sociedad
- Forma gestores de cambio
- Potencia el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo proactivo
- Permite un acercamiento entre la academia y el mundo empresarial
- Desarrolla habilidades gerenciales
- Impulsa proyectos en diferentes ámbitos (microproyectos)
- Herramientas ingenieriles

Ahora, como resultado de su integración, se presentaron las siguientes propuestas:

1. La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción es una organización estudiantil y sin ánimo de lucro, que garantiza un plan de carrera integral para sus asociados, al potenciar el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo proactivo; impulsando proyectos en diferentes contextos e impactando positivamente la sociedad con gestores de cambio. La ANEIAP permite un acercamiento entre la academia y el mundo empresarial al desarrollar habilidades gerenciales.
2. La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP, es una organización estudiantil y sin ánimo de lucro que potencia el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo proactivo de sus asociados al impulsar proyectos interdisciplinarios aplicando herramientas ingenieriles y habilidades gerenciales, permitiendo así un acercamiento entre la academia y el mundo empresarial e impactando positivamente la sociedad.

Finalmente, y después de un sondeo con algunos asociados de la ANEIAP, se establece que:

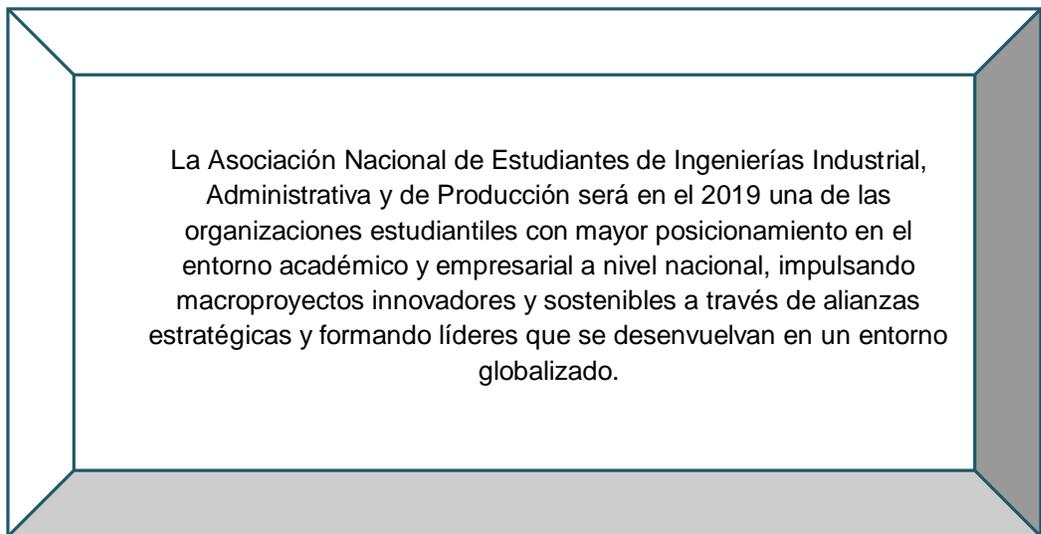


10.2.2. Visión

En el proceso de declaración de la visión, se definieron previamente los conceptos clave que representan la planeación y expectativas de la asociación:

- Mediante alianzas estratégicas
- Innovación constante
- Escuela de líderes
- Impulsa macroproyectos
- Sostenibilidad financiera
- Herramientas ingenieriles
- Componente Internacional

Finalmente, y después de un sondeo con algunos asociados de la ANEIAP, se establece que:



10.2.3. Políticas

Para la ANEIAP, las políticas organizacionales son los lineamientos generales definidos para orientar la acción de la asociación. Así mismo, dichas políticas responden a los objetivos y apoyan las estrategias, contemplando en éstas las responsabilidades de cada perfil de la asociación:

- **Responsabilidad ambiental:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción implementará buenas prácticas ambientales en su quehacer cotidiano y en cada uno de los capítulos que la componen, además de impulsar microproyectos que disminuyan el impacto ambiental negativo generado en cada una de las ciudades.
- **Responsabilidad social:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción contribuirá activa y voluntariamente al mejoramiento social, promoviendo actividades que tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirmen la filosofía por la cual se rige la asociación.
- **Sostenibilidad financiera:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción establecerá fuentes de financiamiento, sustentables, confiables y perdurables conforme a la normatividad que la rige.
- **Desarrollo integral:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción garantizará un plan de carrera integral que permitirá ofrecer diferentes experiencias al asociado de acuerdo a sus necesidades y expectativas dentro de la organización.

10.2.4. Principios

Para la ANEIAP, los principios son la base para la acción y la toma de decisiones en equipo, es decir, aquello que siempre estará presente, que no entrará en negociación y que será inmutable a través del tiempo:

- **Asociatividad:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción promoverá la asociatividad entre el sector gubernamental, la academia y la empresa a través de iniciativas que aseguren la mutua cooperación con el fin de impulsar proyectos que impacten positivamente a la sociedad, el ambiente y el desarrollo integral de los asociados.

- **Integración Nacional:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción implementará acciones de integración en los niveles capitular, seccional, regional y nacional, por medio de la consecución de objetivos compartidos, la homogenización de sus procesos y prácticas y el planteamiento de macro proyectos que impacten positivamente al territorio nacional.
- **Mejora Continua:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción establecerá herramientas permanentes de medición, análisis y mejora; apostando a la innovación permanente y a una cultura interna altamente competitiva.

10.2.5. Filosofía organizacional

La filosofía organizacional para la ANEIAP es el conjunto de principios, valores, políticas y objetivos que son la razón de ser de la asociación y que representan su compromiso ante la sociedad. La filosofía serán aquellos pensamientos que se propagarán en cada uno de los asociados:

- La pasión, la unión, la proactividad y el compromiso componen el factor de éxito de nuestra asociación, por esta razón, un ANEIAPO:
 - *Ama lo que hace y replica su gratitud, aportando a la sociedad con creatividad.*
 - *Trabaja en equipo y practica la cooperatividad, impulsando alianzas estratégicas que promuevan positivamente la labor de la asociación.*
 - *Vence las barreras regionales y aprende a aportar lo mejor de su ciudad para generar un impacto nacional e internacional.*
 - *Es innovador y competitivo, en su mente siempre analizará y encontrará oportunidades de mejora en el contexto en el que se desenvuelva.*
 - *Es ambientalmente responsable, comprende el valor de nuestro territorio y actúa bajo buenas prácticas ambientales en su día a día.*

- *Actúa y ejerce sus labores bajo principios establecidos, sin dejar a un lado la autonomía consciente que lo caracteriza.*
- *Vela por el bienestar económico de la asociación, aportando a su sostenibilidad al cumplir responsablemente con sus obligaciones financieras.*
- *Siempre está motivado a trascender en su vida, es consciente de su plan de carrera y trabaja cada día por alcanzar nuevas metas.*
- *Es prudente, siempre piensa, actúa y modifica sus conductas en busca de un bienestar colectivo.*

10.2.6. Objetivos institucionales

Se definen los siguientes objetivos institucionales para la gestión de la ANEIAP:

1. Impulsar la conformación de grupos de estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción en las distintas universidades donde existan carreras afines a las mismas.
2. Garantizar la permanencia del capital humano existente en la asociación.
3. Alcanzar y mantener la sostenibilidad financiera de la asociación.
4. Propiciar por el acercamiento y la relación entre la universidad, la sociedad, la empresa y el gobierno.
5. Formar líderes que contribuyan positivamente a la sociedad.
6. Velar por el desarrollo progresivo de los miembros por medio de un plan de carrera integral.
7. Impulsar microproyectos y macroproyectos en contextos sociales, ambientales, empresariales, de experiencia internacional e investigativos.

10.2.7. Análisis del entorno

- **Análisis DOFA:**

Tabla 5. Análisis DOFA.

<p style="text-align: center;"><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alto potencial del capital humano • Apertura al cambio y la innovación • Presencia nacional • Gran cantidad de campos de acción • Asociados fidelizados a los eventos internos • Diferenciación interna de productos y servicios ofrecidos 	<p style="text-align: center;"><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de sostenibilidad financiera • Ineficiente sistema de información y comunicación • Deficiencia de una idiosincrasia definida • Falta de una propuesta de valor definida para diferentes perfiles o segmentos • Falta de alianzas estratégicas • Desaprovechamiento del capital humano con experiencia que podría satisfacer necesidades de acompañamiento • Inadecuada gestión de eventos internos • Falta de persona especializada en impulsar y generar proyectos • Estructura organizacional rígida y limitante al crecimiento • Inadecuada gestión documental • Bajo nivel de competencia con competidores a nivel nacional
<p style="text-align: center;"><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alta concentración de asociados potenciales en las universidades a nivel nacional • Alto interés de los estudiantes por pertenecer a asociaciones • Apoyo legal para la creación de organizaciones • Bajas probabilidad de nuevos competidores • Necesidades latentes en la sociedad en diferentes campos que pueden ser intervenidos por ANEIAP • Investigación como nuevo campo de valor agregado académico • Receptividad de empresas y facultades a la labor de la asociación • Apoyo internacional 	<p style="text-align: center;"><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad relevante de productos sustitutos • Capacidad de negociación de los asociados • Dispendioso proceso de expansión en nuevas universidades

Fuente: Elaboración propia.

Después de realizar los análisis correspondientes y con el objetivo de formular las estrategias de mejora para la asociación, se comprenderá la posición de los competidores respecto a la ANEIAP a través de las siguientes herramientas:

a) Análisis del valor percibido por los clientes:

Se consideran siete variables que representan el valor percibido por los clientes directos, en este caso estudiantes, frente a las asociaciones, organizaciones o grupos de investigación, y se evalúa su percepción frente a AIESEC, grupos de investigación y la ANEIAP, obteniéndose que:

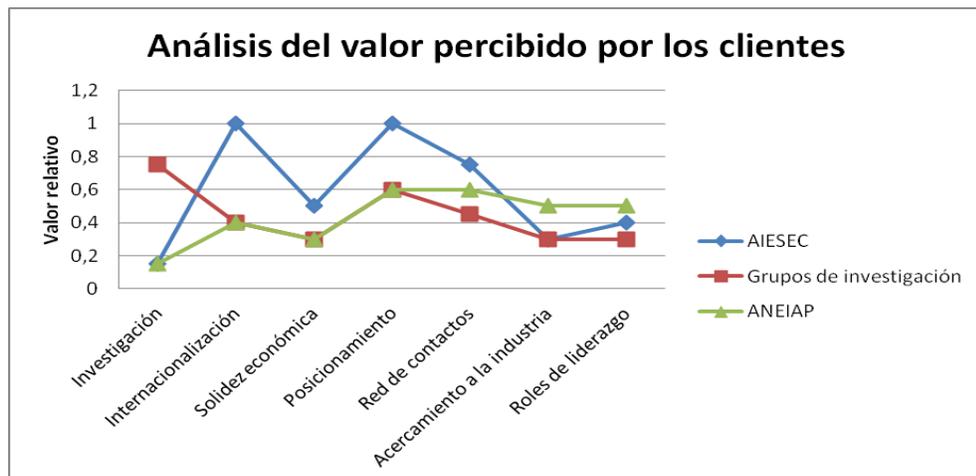
Tabla 6. Análisis del valor percibido por los clientes.

Variables	Pesos	Valores absolutos			Valores relativos		
		AIESEC	Grupos de investigación	ANEIAP	AIESEC	Grupos de investigación	ANEIAP
Investigación	0,15	1	5	1	0,15	0,75	0,15
Internacionalización	0,2	5	2	2	1	0,4	0,4
Solidez económica	0,1	5	3	3	0,5	0,3	0,3
Posicionamiento	0,2	5	3	3	1	0,6	0,6
Red de contactos	0,15	5	3	4	0,75	0,45	0,6
Acercamiento a la industria	0,1	3	3	5	0,3	0,3	0,5
Roles de liderazgo	0,1	4	3	5	0,4	0,3	0,5
Totales	1	28	22	23	4,1	3,1	3,05

Fuente: Elaboración propia.

Lo que se representa gráficamente:

Gráfica 1. Análisis del valor percibido por los clientes.



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, según el análisis realizado, el origen de la ventaja competitiva de AIESEC sería el componente de internacionalización ofrecido y su posicionamiento, que son las dos variables más apreciadas por los estudiantes o posibles asociados. Aunque se enfrenta a una seria amenaza por parte de los grupos de investigación, ya que tienen el componente investigativo en el más alto nivel.

A pesar de esto la ANEIAP se destaca en variables como los roles de liderazgo y el acercamiento a la industria, y se encuentra en una posición irrelevante en temas de internacionalización, investigación y solidez económica.

Ahora, por medio de la siguiente herramienta se procede a ubicar a la ANEIAP en la etapa de desarrollo de grupo en la cual se encuentra, teniendo en cuenta variables como su etapa evolutiva, la estructura de poder, la necesidad sentida, el liderazgo apropiado, la toma de decisiones, la participación esperada, la comunicación predominante y el seguimiento y monitoreo.

b) Estilos de liderazgo de acuerdo a las etapas del grupo:

Tabla 7. Etapas del grupo⁵⁸.

	REACTIVA	RECEPTIVA	PROACTIVA	INTERACTIVA
ETAPA EVOLUTIVA	Etapa donde prima la necesidad sentida de sobrevivir a una amenaza mortal a la existencia misma del sistema y de la vida de sus integrantes	Etapa en la que el sistema dedica su energía a la creación de una infraestructura mediante la cual sus integrantes pueden satisfacer sus necesidades básicas de seguridad.	Etapa en la que comienza a nacer en él la necesidad de autonomía, la independencia del grupo como grupo, posiblemente antes de que el mismo grupo haya adquirido los conocimientos y las destrezas necesarias para desarrollarla adecuadamente. 	Etapa en que hay que extender el proceso sinérgico interno a otros grupos y a los contextos sociopolíticos. Las destrezas coevolutivas ya desarrolladas entre los integrantes comienzan a utilizarse entre el grupo y con otros grupos, venciendo la inercia de ellos
ESTRUCTURA DE PODER	AUTOCRACIA: Una jerarquía rígida dominada por una persona, familia o grupo.	BUROCRACIA: Una estructura jerárquica compuesta por alianzas formales entre personas con funciones relacionadas.	DEMOCRACIA: Estructuras más planas y flexibles donde el poder está centrado en la voluntad de la mayoría. 	SINCRACIA: Estructuras matriciales o de redes de equipos auto-dirigidos que generan procesos sinérgicos de consenso.

⁵⁸ BRENSON-LAZAN, Gilbert. Amauta International. La facilitación de los procesos sinérgicos: Una definición. Disponible en: <http://www.amauta-international.com/fac.html>

<p>NECESIDAD SENTIDA</p>	<p>SOBREVIVENCIA:</p> <p>Lograr las ganancias necesarias para mantenerse con vida institucional.</p>	<p>SEGURIDAD:</p> <p>Identificar los problemas y encontrar soluciones para poder competir en el mercado.</p>	<p>AUTONOMÍA:</p> <p>Optimizar conjuntamente la productividad y la relación costo-beneficio, para el bienestar del cliente, de los empleados y de la organización.</p> 	<p>TRASCENDENCIA:</p> <p>Optimizar la coevolución (gan-gana) con los sistemas relacionados: gremiales, sociopolíticos, comunitarios, ecológicos, etc.</p>
<p>LIDERAZGO APROPIADO</p>	<p>DIRECTIVO:</p> <p>Liderazgo autoritario y/o paternalista de un solo jefe y sus allegados.</p>	<p>COORDINADOR:</p> <p>La autoridad y la responsabilidad son delegadas pero controladas.</p> 	<p>MONITOR:</p> <p>Los líderes inspiran, con poco protagonismo en el desarrollo del sistema.</p>	<p>ASESOR:</p> <p>El liderazgo es una función compartida y rotada entre muchos.</p>
<p>TOMA DE DECISIONES</p>	<p>ANUNCIADA:</p> <p>El jefe toma las decisiones, las cuales explica y justifica al grupo.</p>	<p>CONSULTADA:</p> <p>El jefe pide la opinión del grupo, antes de tomar la decisión.</p> 	<p>CONJUNTA:</p> <p>El jefe es sólo otra voz y otro voto en una decisión grupal por votación.</p>	<p>AUTÓNOMA:</p> <p>El equipo utiliza técnicas participativas de consenso para decidir.</p>

<p>PARTICIPACIÓN ESPERADA</p>	<p>PASIVA: Los colaboradores reciben información y avisan sobre dificultades.</p>	<p>ACTIVA: Los colaboradores aceptan funciones explícitas y aportan ideas.</p>	<p>ASERTIVA: Los colaboradores negocian su rol como dueños y responsables del proceso o tarea</p>	<p>SINERGÉNICA: Los colaboradores crean y acuerdan, por consenso, nuevas opciones organizacionales.</p> 
<p>COMUNICACIÓN PREDOMINANTE</p>	<p>DIVULGACIÓN: Unidireccional desde arriba hacia abajo.</p>	<p>ACLARACIÓN: Vertical desde arriba, con retroalimentación parcial desde abajo.</p>	<p>DEBATE: Vertical en ambas direcciones (entre niveles) y horizontal (entre áreas).</p> 	<p>DIÁLOGO: Multidireccional, amplia y abierta</p>
<p>SEGUIMIENTO Y MONITOREO</p>	<p>EXTRÍNSECO: Existe una autoridad central externa.</p>	<p>JERÁRQUICO: Responsabilidad del jefe inmediato.</p> 	<p>INTRÍNSECO: Auto-monitoreo del cumplimiento de las metas individuales y grupales acordadas.</p>	<p>GRUPAL: Auto monitoreo permanente del equipo, con criterios organizacionales y del entorno.</p>

Fuente: Amauta International.

Después de analizar cada uno de los componentes de las etapas del grupo, se logra establecer que la ANEIAP se encuentra actualmente en un etapa PROACTIVA, definida como la etapa en la que comienza a nacer en el equipo la necesidad de autonomía, la independencia del grupo como grupo, posiblemente antes de que el mismo grupo haya adquirido los conocimientos y las destrezas necesarias para desarrollarla adecuadamente.

Además de esto se logra identificar que el estilo de liderazgo actual utilizado en la ANEIAP corresponde al estilo de COORDINADOR, por lo tanto se sugiere alinear el estilo de liderazgo a la etapa del grupo, es decir, liderar el equipo bajo una figura de MONITOR, definida como una figura donde los líderes inspiran, con poco protagonismo en el desarrollo del sistema.

10.2.8. Estrategias para la acción

Partiendo del análisis realizado utilizando las herramientas mencionadas, se proponen las siguientes estrategias para la acción:

1. Reestructuración de los procesos de expansión de nuevos capítulos a nivel nacional.
2. Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
3. Fidelización de los asociados garantizando una idiosincrasia definida.
4. Internacionalización de los asociados.
5. Desarrollo de alianzas estratégicas.
6. Modernización de la estructura organizacional de la asociación.
7. Sostenibilidad financiera.
8. Aseguramiento de la responsabilidad ambiental y social.

10.2.9. Objetivos estratégicos

Los siguientes objetivos estratégicos, responden a las estrategias formuladas para la acción anteriormente y fueron, en su mayoría, desarrollados por el equipo de re-

ingeniería para la ANEIAP en el año 2015, en el cual, la autora de la presente propuesta participó como miembro.

1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, a través del establecimiento de fuentes de ingresos y financiación sustentables, haciendo control eficiente de sus activos y manteniendo la información contable.
2. Ofrecer un escenario de crecimiento integral para el asociado, que involucre las dimensiones del ser humano y las necesidades y expectativas del individuo.
3. Administrar de manera eficaz el talento humano de la organización, con el fin de garantizar su satisfacción permanente
4. Consolidar escenarios de aplicación del conocimiento directamente en el ámbito empresarial, bien sea a través de consultorías, prácticas empresariales o trabajos de aplicación.
5. Establecer un beneficio tangible para la comunidad a partir del aprovechamiento de las competencias y valores de los asociados de ANEIAP.
6. Establecer objetivos de carácter compartido con el fin de lograr integración regional/seccional efectiva.
7. Garantizar procesos de mejora continua basados en el manejo estratégico de la información, apoyados en estrategias innovadoras y en la aplicación de herramienta ingenieriles.
8. Ampliar de manera sistemática y ordenada el ámbito de actuación de la ANEIAP teniendo como fin el cumplimiento de su misión, visión, políticas y principios.
9. Consolidar alianzas con sectores académicos, empresariales y gubernamentales.
10. Promover acciones encaminadas a garantizar la responsabilidad social y ambiental por parte de la ANEIAP.
11. Satisfacer las necesidades de formación del asociado, tanto desde el conocimiento específico de la organización como la actualización

académica a través de mecanismos de formación efectivamente planeados y ejecutados.

- 12.** Acercar al asociado al ámbito empresarial a través de la observación directa del funcionamiento de las empresas.
- 13.** Promover el uso de una segunda lengua en los procesos cotidianos de la asociación.
- 14.** Ofrecer visitas industriales internacionales.
- 15.** Apoyar la asistencia a eventos internacionales, además de la realización de intercambios académicos, culturales o profesionales a través de diferentes plataformas.

10.2.10. Plan de acción nacional

Tabla 8. Plan de acción nacional.

Estrategia	Actividades	Indicador	Responsable	Tiempo	Resultado
Reestructuración de los procesos de expansión de nuevos capítulos a nivel nacional.	Análisis de la efectividad del proceso actual	Número de capítulos nuevos desde que se inició el proceso de expansión	Líder de comunicaciones	2 meses	Proceso de expansión actual analizado en términos de efectividad
	Actualización del proceso	Si - No		2 meses	Proceso de expansión actualizado
	Prueba piloto	Tiempo antiguo por proceso - Tiempo nuevo por proceso / Tiempo antiguo por proceso		2 meses	Prueba piloto ejecutada
	Implementación del nuevo proceso	Si - No		Durante todo el período	Nuevo proceso de expansión implementado
Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.	Investigación de mercados	Si - No	Líder de mercadeo	2 meses	Estudio de mercados realizado
	Diseño de una propuesta de nuevos productos y/o servicios viables para la asociación	Existencia de la propuesta		2 meses	Nuevos productos y/o servicios viables para la asociación propuestos
	Implementación de la propuesta	Si - No		Durante todo el período	Propuesta implementada

Fidelización de los asociados garantizando una idiosincrasia definida.	Definición de la filosofía organizacional	Existencia de la filosofía organizacional	Líder de desarrollo	1 mes	Filosofía organizacional definida
	Diseño de campañas internas de sensibilización	Existencia de campañas diseñadas		2 meses	Campañas internas de sensibilización diseñadas
	Desarrollo de campañas internas de sensibilización	Número de campañas realizadas/Número de campañas planeadas		Durante todo el período	Campañas internas de sensibilización realizadas
	Transversalización de la filosofía en los procesos cotidianos de la asociación	Evaluación de conocimientos		Durante todo el período	Filosofía organizacional transversalizada
Internacionalización de los asociados.	Diseñar una propuesta de internacionalización para los asociados que contenga visitas técnicas internacionales, participación a eventos y apoyo a intercambios	Existencia de una propuesta de internacionalización	Líder de académico	4 meses	Propuesta de internacionalización diseñada
	Promover el uso de una segunda lengua en actividades cotidianas	Número de actividades que utilizan segunda lengua/Número total de actividades		Durante todo el período	Uso de una segunda lengua
	Implementación de la propuesta	Si - No		Durante todo el período	Propuesta implementada

Desarrollo de alianzas estratégicas.	Estudio para identificar alianzas potenciales	Listado informativo de alianzas potenciales	Líder de mercadeo	2 meses	Alianzas potenciales identificadas
	Evaluación de oportunidades	Cuadro comparativo entre las alianzas potenciales		1 mes	Oportunidades evaluadas
	Generación de convenios	Si - No		4 meses	Convenios generados
	Seguimiento de alianzas existentes	Número de alianzas activas/Número total de alianzas		Durante todo el período	Seguimiento de alianzas existentes realizado
	Proyección de nuevas alianzas	Número de alianzas proyectadas anualmente		Durante todo el período	Nuevas alianzas proyectadas
Modernización de la estructura organizacional de la asociación.	Diagnóstico de la estructura actual	Existencia del diagnóstico	Líder de proyectos	1 mes	Diagnóstico realizado
	Estudio de benchmarking	Estudio de benchmarking		1 mes	Estudio de benchmarking realizado
	Diseño de propuesta de estructura organizacional	Existencia de la propuesta organizacional		2 meses	Propuesta diseñada
	Prueba piloto	Nivel de satisfacción de los asociados		Durante todo el período	Prueba piloto ejecutada
	Implementación de la nueva estructura	Si - No		Durante todo el período	Nueva estructura organizacional implementada

Sostenibilidad financiera.	Análisis de la situación financiera actual de la asociación	Balance general y estado de resultados	Líder de finanzas	2 meses	Situación financiera analizada
	Identificación de fuentes de ingresos y de financiamiento	Listado informativo de fuentes de ingresos y de financiamiento		2 meses	Fuentes de ingresos y de financiamiento identificadas
	Implementación de acciones	Si - No		Durante todo el período	Acciones implementadas
	Establecimiento de un sistema de medición	Existencia del sistema de medición		Durante todo el período	Sistema de medición establecido
Aseguramiento de la responsabilidad ambiental y social.	Estudio de falencias ambientales y sociales en la asociación	Listado informativo de falencias	Líder de proyectos	1 mes	Estudio de falencias realizado
	Desarrollo de un plan de acción a ejecutar	Existencia de un plan de acción		1 mes	Plan de acción desarrollado
	Diseño de un sistema de seguimiento y control permanente	Existencia de un sistema de seguimiento y control		1 mes	Sistema de seguimiento y control permanente diseñado

Fuente: Elaboración propia.

11. PROPUESTA DE ESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL INNOVADORA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).

11.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE VALOR

La rígida estructura organizacional actual y la ausencia de una propuesta de valor de acuerdo a las necesidades y expectativas cambiantes de cada asociado, permiten identificar los vacíos latentes de la ANEIAP, evidenciándose así que éstos se encuentran principalmente en el desarrollo del capital humano que compone la asociación y seguidamente en el trabajo de los capítulos conformados, es decir, la unidad funcional de la asociación.

Se presenta una propuesta conformada por dos componentes:

COMPONENTE I: Estructura organizacional de tipo matricial.

COMPONENTE II: Plan de carrera transversal a la estructura organizacional enlazado con un modelo de gestión por competencias.

En primera medida, se propone la implementación de una estructura organizacional tipo matricial, que consiste en la agrupación de los asociados de manera temporal a los diferentes proyectos que se realizan, creándose así, equipos con integrantes de los perfiles en los que la asociación basa su labor, con un objetivo en común: *el proyecto*.

Se presentan por tal razón, posibles enfoques que permiten agrupar los proyectos de acuerdo a sus objetivos, aclarando que no necesariamente cada capítulo debe implementar todos los tipos de proyectos, por el contrario deberá impulsar aquellos que respondan a las necesidades de su región y a las posibilidades de desarrollo en la misma. Como enfoques podremos encontrar:

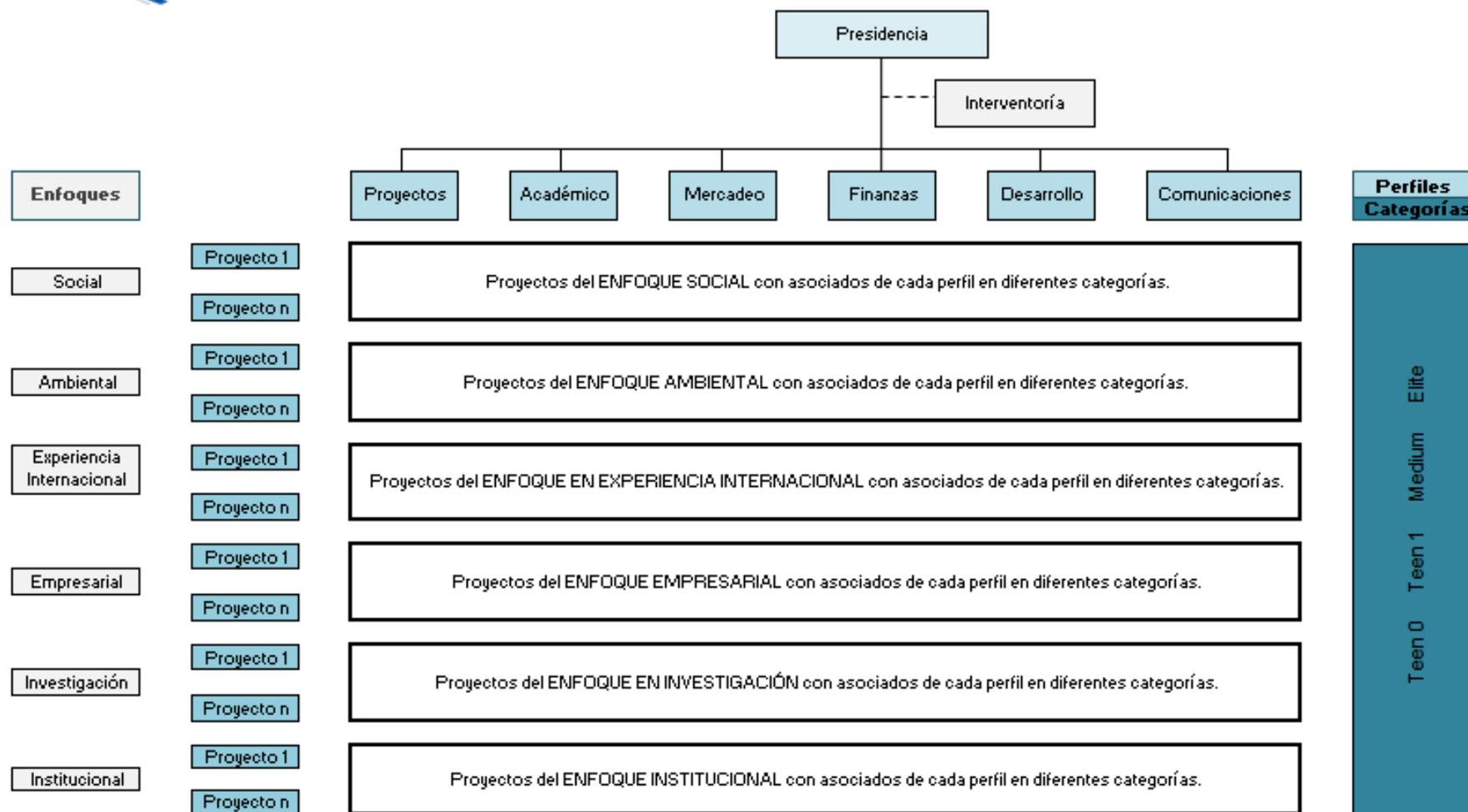
- Social
- Ambiental
- Empresarial
- Experiencia internacional
- Investigación
- Institucional

Figura 4. Estructura Organizacional.



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción



Fuente: Elaboración propia.

11.2. PLAN DE CARRERA

Por consiguiente, y buscando el desarrollo progresivo del capital humano que compone la asociación, se propone la implementación de un “Plan de carrera ANEIAP” que consiste en el recorrido o tránsito de categorías que clasifican el nivel de cada asociado de acuerdo a su experiencia en la asociación, definida en tres diferentes enfoques: Institucional – Desarrollo - Académico. Estas categorías definen para el asociado una transición constante desde su ingreso a la asociación, hasta la finalización de la carrera ejercida, las cuales son nombradas: Teen (0 y 1) – Medium – Elite. Con esta propuesta, se garantiza un máximo de cinco años de carrera ANEIAP, aclarando que un asociado que ingrese a la ANEIAP en primer semestre podrá realizar el siguiente recorrido:

- Estará durante un semestre como máximo en la categoría inicial, Teen 0.
- Para las siguientes categorías, Teen 1, Medium y Elite podrá dedicar como máximo tres semestres a cada una de estas.
- Finalmente, si el asociado decide continuar su carrera en la ANEIAP, podrá seguir vinculado a la asociación en las diferentes membresías ya estipuladas, principalmente como asociado egresado.

En cuanto a las generalidades presentadas respecto al plan, se pueden encontrar:

- **Periodicidad de evaluación para cambio de categoría:** Semestral
- **Metodología:**
 - ✓ **Fase 1:** Recepción de documentos “ANEIAP Tracking” que funcionaran como una hoja de ruta personal para el asociado, para de esta manera llevar el control de su paso por la asociación de acuerdo a los prerequisites establecidos (Ver ANEXO A).
 - ✓ **Fase 2:** Revisión de documentos entre el miembro del comité de membresía y el director.
 - ✓ **Fase 3:** Reunión personal entre el asociado y el miembro del comité de membresía y/o el director.
 - ✓ **Fase 4:** Presentación de resultados frente a la junta e interventor por parte del miembro de comité de membresía.
 - ✓ **Fase 5:** Decisión de promoción del asociado.
- **Descripción:** A continuación se presenta la descripción y el diseño general del Plan de Carrera, en cuanto a los prerequisites asociados a cada cambio de categoría y la respectiva evaluación para dicho proceso:

Figura 5. Descripción general Plan de Carrera.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 6. Plan de Carrera - Prerrequisitos.



PLAN DE CARRERA - PRERREQUISITOS

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Competencias	Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Autodesarrollo - Gestión de proyectos				
Categoría	Teen 0	Teen 1	Medium	Elite	
Componente	Teen 0	Teen 1	Medium	Elite	
Institucional	Asociado nuevo que pas a el proceso de selección y que no está vinculado a un perfil.	CULTURA ANEIAP	CULTURA ANEIAP	CULTURA ANEIAP	
		Reconocimiento de miembros nacionales .	Conexión mediática con los miembros nacionales .	Interacción y conocimiento sobre la situación actual de los miembros nacionales .	
		Reconocimiento de la Junta Directiva Nacional.	Conocimiento de funciones de la Junta Directiva Nacional.	Perteneencia a un proyecto nacional (Incluyendo delegados de eventos, dado el caso que ANEIAP UTP sea sede, ser parte del comité organizador *No incluye STAFF*).	
		Reconocimiento de la Junta Directiva Capitular.	Comunicación e interacción constante con la Junta Directiva Capitular.		
		Reconocimiento de los perfiles .	Ser parte activa de un perfil.		
		Reconocimiento de los proyectos .	Reconocer los campos de acción de cada perfil.		
		Manejo de las siglas .	Conocimiento actualizado de la situación de los proyectos .		
		Noción básica de la historia, objetivos, misión, visión y filosofía.	Capacidad para dar a conocer de manera efectiva la asociación al cliente externo.		
		INTEGRACIONES POR PERFILES	INTEGRACIONES POR PERFILES		INTEGRACIONES POR PERFILES
		Asistencia al 50% de las integraciones .	Asistencia al 70% de las integraciones .		Asistencia al 90% de las integraciones .
		*(No acumulables de una categoría a otra)	*(No acumulables de una categoría a otra)	*(No acumulables de una categoría a otra)	



PLAN DE CARRERA - PRERREQUISITOS

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Competencias	Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Autodesarrollo - Gestión de proyectos			
Categoría	Teen 0	Teen 1	Medium	Elite
Componente				
Desarrollo	Asociado nuevo que pasa el proceso de selección y que no está vinculado a un perfil.	EVENTOS CAPITULARES	EVENTOS CAPITULARES	EVENTOS CAPITULARES
		Asamblea de apertura: No aplica.	Asamblea de apertura: Asistencia a 1 (una)	Seminario Capítular de Capacitación, DIA y Premios: 100%
		Asamblea de cierre: Asistencia a 1 (una)	Asamblea de cierre: Asistencia a 2 (dos)	
		Seminario Capítular de Capacitación, DIA y Premios: 66.6%	Seminario Capítular de Capacitación, DIA y Premios: 100%	
		EVENTOS NACIONALES	EVENTOS NACIONALES	EVENTOS NACIONALES
		RNP, CONAL – CONEIAP, SNC, SRC: No aplica.	RNP, CONAL – CONEIAP, SNC, SRC: Asistencia a 1 (un) evento por año de pertenencia.	RNP, CONAL – CONEIAP, SNC, SRC: Asistencia a 2 (dos) eventos por año de pertenencia.



PLAN DE CARRERA - PRERREQUISITOS

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Competencias	Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Autodesarrollo - Gestión de proyectos			
Categoría	Teen 0	Teen 1	Medium	Elite
Componente				
Académico	Asociado nuevo que pasa el proceso de selección y que no está vinculado a un perfil.	VISITAS TÉCNICAS REGIONALES	VISITAS TÉCNICAS REGIONALES	VISITAS TÉCNICAS REGIONALES
		Asistencia al 30% de las visitas técnicas propuestas.	Asistencia al 50% de las visitas técnicas propuestas.	Asistencia al 70% de las visitas técnicas propuestas.
		*(Proyectando 5 (cinco) visitas al semestre, se exige la asistencia a mínimo 2 (dos))	*(Se exige la asistencia a mínimo 5 (cinco))	*(Se exige la asistencia a mínimo 7 (siete))
		VISITAS TÉCNICAS NACIONALES	VISITAS TÉCNICAS NACIONALES	VISITAS TÉCNICAS NACIONALES
		No aplica	Asistencia a 1 (una) visita técnica propuesta.	Asistencia a 3 (tres) visitas técnicas propuestas.
		*(Tiene valor acumulable de una categoría a otra por 2 (dos) visitas locales)	*(Acumulables de una categoría a otra)	*(Acumulables de una categoría a otra)
		VISITAS TÉCNICAS INTERNACIONALES	VISITAS TÉCNICAS INTERNACIONALES	VISITAS TÉCNICAS INTERNACIONALES
		No aplica.	No aplica.	Asistencia a 1 (una) visita técnica propuesta, comité organizador o ayuda en la gestión de recursos.
		*(Tiene valor acumulable de la totalidad de la exigencia)	*(Tiene valor acumulable de la totalidad de la exigencia)	
		PROYECTOS	PROYECTOS	PROYECTOS
		Vinculación por lo menos a 1 (un) proyecto capitular.	Vinculación por lo menos a 2 (dos) proyectos capitulares.	Liderazgo de por lo menos 1 (un) proyecto en el capítulo.
		*(A excepción de que esté liderando un proyecto del perfil)		
		CAPACITACIONES	CAPACITACIONES	CAPACITACIONES
		Asistencia a 4 (cuatro) capacitaciones propuestas.	Asistencia a 7 (siete) capacitaciones propuestas.	Gestión de por lo menos 1 (una) capacitación.
		*(Acumulables de una categoría a otra)	*(Acumulables de una categoría a otra)	*(Acumulables de una categoría a otra)
		REUNIONES POR PERFILES	REUNIONES POR PERFILES	REUNIONES POR PERFILES
Asistir por lo menos al 70% de las reuniones.	Asistir por lo menos al 80% de las reuniones.	Asistir por lo menos al 90% de las reuniones.		
*(No acumulables de una categoría a otra)	*(No acumulables de una categoría a otra)	*(No acumulables de una categoría a otra)		
PERFILES	PERFILES	PERFILES		
Pertenecer activamente a un perfil del capítulo.	Pertenecer activamente a un perfil del capítulo.	Haber ejercido o ejercer cargos de coordinación en el perfil.		

Figura 7. Plan de Carrera - Evaluación.



PLAN DE CARRERA - EVALUACIÓN

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Competencias	Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Autodesarrollo - Gestión de proyectos			
Categoría	Teen 0	Teen 1	Medium	Elite
Componente				
Institucional	Asociado nuevo que pasa el proceso de selección que no está vinculado a un perfil.	CULTURA ANEIAP	CULTURA ANEIAP	CULTURA ANEIAP
		Evaluación escrita diseñada por el equipo de interventores.	Evaluación escrita diseñada por el equipo de interventores, además de una jornada de creatividad y sala de ventas.	Entrevista personal con la Junta Directiva Capitular.
		INTEGRACIONES POR PERFILES	INTEGRACIONES POR PERFILES	INTEGRACIONES POR PERFILES
		Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.
Desarrollo		EVENTOS CAPITULARES	EVENTOS CAPITULARES	EVENTOS CAPITULARES
		Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.
		EVENTOS NACIONALES	EVENTOS NACIONALES	EVENTOS NACIONALES
		No aplica.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.



PLAN DE CARRERA - EVALUACIÓN

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Competencias	Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Autodesarrollo - Gestión de proyectos			
Categoría	Teen 0	Teen 1	Medium	Elite
Componente				
Académico	Asociado nuevo que pasa el proceso de selección que no está vinculado a un perfil.	VISITAS TÉCNICAS REGIONALES	VISITAS TÉCNICAS REGIONALES	VISITAS TÉCNICAS REGIONALES
		Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.
		VISITAS TÉCNICAS NACIONALES	VISITAS TÉCNICAS NACIONALES	VISITAS TÉCNICAS NACIONALES
		No aplica.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.
		VISITAS TÉCNICAS INTERNACIONALES	VISITAS TÉCNICAS INTERNACIONALES	VISITAS TÉCNICAS INTERNACIONALES
		No aplica.	No aplica.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía. Control por parte del coordinador del proyecto.
		PROYECTOS	PROYECTOS	PROYECTOS
		Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del coordinador de proyectos.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del coordinador de proyectos.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del coordinador de proyectos.
		CAPACITACIONES	CAPACITACIONES	CAPACITACIONES
		Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía. Registro de asistencia por parte del gestor de la capacitación.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía. Registro de asistencia por parte del gestor de la capacitación.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía. Registro de asistencia por parte del gestor de la capacitación.
		REUNIONES POR PERFILES	REUNIONES POR PERFILES	REUNIONES POR PERFILES
		Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía.
		PERFILES	PERFILES	PERFILES
		Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía. Control por parte del perfilador.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía. Control por parte del perfilador.	Control en el ANEIAP Tracking. Control por parte del miembro de comité de membresía. Control por parte del perfilador.

12. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍAS INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN (ANEIAP).

La presente propuesta pretende combinar el Plan de Carrera ya presentado, con un modelo de gestión de competencias. Se propone interconectar los prerrequisitos ya establecidos en el plan de carrera con las competencias adquiridas en el cumplimiento de estos, es decir, hacer uso del cumplimiento de los prerrequisitos para cada cambio de categoría como sistema de medición para la adquisición de las siguientes competencias, que serán definidas bajo el modelo de Saracho, anteriormente planteado, basado en un nivel estratégico y respondiendo a la apuesta de formación para la asociación.

12.1. DESARROLLO DE COMPETENCIAS ENLAZADAS AL PLAN DE CARRERA

Se presentan a continuación cinco competencias principales, a las cuales se le apostará en la implementación de la nueva propuesta de estructura organizacional ligada a la gestión por competencias. Éstas, han sido identificadas y seleccionadas bajo un modelo conductual “que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado”⁵⁹, es decir, que hace referencia a *comportamientos* basados en las competencias distintivas ya mencionadas.

Tomando como guía el Diccionario de competencias para Latinoamérica, construido por Mariela Díaz, se define que:

1. **Liderazgo:** “Capacidad para motivar, acompañar y orientar a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos”⁶⁰.
2. **Trabajo en equipo:** “Implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte del grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente”⁶¹.

⁵⁹ LADINO y OROZCO. Las competencias. [Documento en PDF]

⁶⁰ DÍAZ, Mariela. Diccionario de competencias para Latinoamérica. [Documento en PDF].

⁶¹ *Ibíd.*

3. Toma de decisiones: “Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación”⁶².

4. Autodesarrollo:

“Es la competencia relacionada con el crecimiento personal y el fortalecimiento de las capacidades personales. Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia o de la de otros o de lo que se realiza en el entorno. Buscar herramientas, medios o motivos para estar al día y encontrar las formas más convenientes de aplicar los conocimientos al puesto de trabajo y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo”⁶³.

5. Gestión de proyectos: “Conocimientos sobre planificación, redacción, tramitación y gestión de proyectos”⁶⁴.

Ahora, se procede a presentar la propuesta de enlace entre los niveles de aplicación de las competencias con las categorías existentes en el Plan de Carrera propuesto, entendiendo que:

- **Nivel 1:** Básico - Actitud muy básica sobre la competencia, lo que implica adquirirla en un mayor grado.
- **Nivel 2:** Medio - Actitud normal y adecuada, situando al asociado en las primeras fases de desarrollo de la misma, sugiriendo una evolución necesaria.
- **Nivel 3:** Alto - Actitud que demuestra dominio sobre la competencia, con actitudes y habilidades que le dan valor agregado a su conducta, lo que implica trascender en la aplicación de la misma.

⁶² Ibíd.

⁶³ Ibíd.

⁶⁴ Ibíd.

Por ende, logrando establecer que el panorama esperado corresponde a:

- El Nivel 1 corresponde al nivel adquirido por un ANEIAPO TEEN 0 y 1.
- El Nivel 2 corresponde al nivel adquirido por un ANEIAPO MEDIUM y,
- El Nivel 3 corresponde al nivel más alto adquirido por un ANEIAPO ELITE.

1. Liderazgo:

Tabla 9. Liderazgo.

Competencia	Nivel	Comportamientos observables
<p>LIDERAZGO</p> <p>Capacidad para motivar, acompañar y orientar a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos. Comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.</p>	<p>1</p> <p>Persona que coordina actividades bajo objetivos establecidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El grupo no lo/la percibe como líder. - Participa en actividades solamente bajo objetivos establecidos. - Cumple con las actividades que han sido asignadas a su equipo de trabajo.
	<p>2</p> <p>Líder que motiva, tiene autoridad y responsabilidad frente al equipo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es percibido por los demás como un líder. - Coordina al equipo para que logre alcanzar los objetivos propuestos. - Guía oportunamente la gestión de los integrantes de su equipo.
	<p>3</p> <p>Líder proactivo que inspira al equipo, orienta la acción del equipo, propone, ejecuta y evalúa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Inspira admiración a los integrantes de su equipo por sus valores y su actuar. - Planifica y orienta estratégicamente la acción del equipo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la consecución de resultados exitosos. - Establece indicadores y determina acciones para que los resultados obtenidos trasciendan a otros contextos.

Fuente: Elaboración propia.

2. Trabajo en equipo:

Tabla 10. Trabajo en equipo.

Competencia	Nivel	Comportamientos observables
<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Es la capacidad de trabajar conjuntamente para el logro de los objetivos comunes.</p>	<p>1</p> <p>Miembro de un equipo que cumple con las funciones asignadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Gestiona lo necesario para la consecución de las actividades que le han sido delegadas. - Su participación dentro del grupo es pasiva, no expresa abiertamente sus opiniones. - Le puede resultar difícil complementar sus habilidades con las de otros.
	<p>2</p> <p>Miembro de un equipo con participación activa, que interactúa con los integrantes del equipo, aportando y proponiendo en sus funciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ayuda a sus compañeros de equipo cuando estos presentan dificultades en la realización de un determinado trabajo, complementando los conocimientos personales con los de su equipo. - Cumple con las metas establecidas. - Su participación dentro del grupo es activa, participa y se hace notar.
	<p>3</p> <p>Miembro activo de un equipo que motiva, comunica, se adapta y aporta significativamente al logro de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Es un miembro proactivo, utiliza al máximo su experiencia, conocimiento y capacidad de gestión para el logro de los planes y objetivos tanto los del grupo como los de la asociación misma. - Propone estrategias que conlleven al cumplimiento de los objetivos propuestos por su equipo de trabajo. - Es capaz de identificar y de potenciar las habilidades y fortalezas de los integrantes de su equipo.

Fuente: Elaboración propia.

3. Toma de decisiones:

Tabla 11. Toma de decisiones.

Competencia	Nivel	Comportamientos observables
<p>TOMA DE DECISIONES</p> <p>Capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.</p>	<p>1</p> <p>Toma de decisiones carente de autonomía, guiada por un superior y basada en hechos ya probados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actuación carente de autonomía, se limita a realizar lo que un superior jerárquico ordena o la norma establece. - Decidir sobre hechos probados o de acuerdo a una norma establecida, disminuyendo el riesgo de error. - No es capaz de tomar decisiones bajo presión.
	<p>2</p> <p>Toma de decisiones susceptible al riesgo, con un grado autonomía y evaluación minuciosa de las repercusiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Seleccionar alternativas de solución que conllevan riesgos, examina ventajas e inconvenientes, evalúa posibles riesgos y las repercusiones en la asociación. - Presenta autonomía en las decisiones que adopte, con evaluación minuciosa de su viabilidad, consecuencias de la decisión o repercusión sobre muchas personas o diversas áreas funcionales de la asociación. - Posee la capacidad para tomar decisiones bajo presión y en grupo, contribuyendo a la buena fundamentación de la toma de decisiones colectiva.
	<p>3</p> <p>Toma de decisiones autónoma y determinante.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Decidir de forma determinante y sin dilación de tiempo entre varias alternativas. - Examinar sistemáticamente todos los escenarios, variables y riesgos para elegir, con total autonomía, las soluciones exitosas requeridas en la asociación. - Está a cargo de decisiones estratégicas.

Fuente: Elaboración propia.

4. Autodesarrollo:

Tabla 12. Autodesarrollo.

Competencia	Nivel	Comportamientos observables
<p>AUTODESARROLLO</p> <p>Capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia; buscando los medios necesarios para estar siempre a la vanguardia de los nuevos conocimientos con el fin de poder aplicados a su rol y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo.</p>	<p>1</p> <p>Asociado en capacidad de reconocer sus habilidades y limitaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Valora objetiva y adecuadamente el propio desempeño. - Conoce las propias limitaciones y el impacto que éstas producen tanto sobre uno mismo como sobre los demás. - Tiene conocimientos básicos sobre la asociación.
	<p>2</p> <p>Asociado con disposición a formarse y desarrollar nuevas habilidades.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición para adquirir nuevos conocimientos relacionados con rol de equipo. - Dedicar tiempo y esfuerzo a la propia formación en contenidos relacionados con su actividad y mostrar interés en nuevas técnicas, herramientas y métodos de trabajo. - Tiene claridad sobre la propuesta ofrecida por la asociación.
	<p>3</p> <p>Asociado en proceso constante de desarrollo, generando mejoras a la asociación y aportando soluciones a la misma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Muestra actitud positiva para obtener y desarrollar conocimientos profundos y actitudes para dar soluciones a necesidades futuras de la asociación. - Extrae conocimientos de diversas fuentes y los pone en práctica en la asociación, vinculando su desarrollo a las necesidades del equipo. - Identifica la propuesta de valor de la asociación y es capaz de compararla con las demás asociaciones, además de darle valor agregado a la misma.

Fuente: Elaboración propia.

5. Gestión de proyectos:

Tabla 13. Gestión de proyectos.

Competencia	Nivel	Comportamientos observables
GESTIÓN DE PROYECTOS Conocimientos sobre planificación, redacción, tramitación y gestión de proyectos.	1 Miembro de un proyecto, involucrado bajo una labor específica y supervisada.	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos elementales de las fases de realización de un proyecto. - Es capaz, bajo supervisión, de colaborar en ciertas partes de la realización de un proyecto. - Es capaz de aportar ideas para la realización de un proyecto.
	2 Miembro activo de un proyecto, con autonomía para proponer y ejecutar acciones en el proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene conocimientos en aspectos técnicos que le permiten la realización de un proyecto. - Es capaz de realizar cualquier parte de un proyecto, en sus aspectos técnico y económico. - Propone y ejecuta acciones que aporten en la realización del proyecto.
	3 Líder de proyectos, capaz de planificar y coordinar el desarrollo del mismo.	<ul style="list-style-type: none"> - Conoce de forma experta todas las fases de un proyecto. - Es capaz de planificar el desarrollo de un proyecto, coordinando las distintas partes, así como coordinar un grupo de trabajo. - Es capaz de ejecutar y/o supervisar cualquier fase de un proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

12.2. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Para evaluar las competencias anteriormente planteadas se diseñó un instrumento basado en los comportamientos observables para cada nivel de la competencia, además se aplicó una prueba piloto que ensayó la efectividad del instrumento diseñado, para finalmente realizar la evaluación por competencias a una muestra representativa del Capítulo UTP.

12.2.1. Diseño metodológico en la etapa piloto

- *Unidad de análisis:* Para el cálculo de la muestra piloto se tuvo en cuenta el número total de asociados (110) en ANEIAP Capítulo Universidad Tecnológica de Pereira. La población se discrimina de la siguiente manera, de acuerdo a las categorías establecidas:

Teen 0	24 asociados
Teen 1	37 asociados
Medium	33 asociados
Elite	16 asociados

- *Selección de la muestra piloto en cada población:* Con el fin de seleccionar el tamaño de la muestra para la prueba piloto y después de conocer el tamaño de cada población, se realizó una selección aleatoria, por lo tanto:
 - Haciendo uso de la base de datos interna del capítulo, se utilizó una tabla de números aleatorios.
 - Se consideraron cuatro poblaciones separadas (Teen 0, Teen 1, Medium, Elite), equivalentes a 110 asociados, de las que se tomó una muestra aleatoria de 3 asociados, para un total de 12 asociados.
 - Se consideraron 12 asociados, utilizando el criterio referente a ser un poco más del 10% de la población total.
- *Diseño del instrumento de evaluación por competencias:* Se definió como herramienta de recolección de la información un instrumento de auto percepción, diseñado bajo la metodología de escala Likert, y estructurado con la definición de los comportamientos observables de las 5 competencias anteriormente presentadas, enlazadas al Plan de Carrera.

Se obtuvo finalmente un instrumento compuesto por 54 afirmaciones, correspondientes a los diferentes niveles de aplicación de las competencias ya mencionadas.

Aplicación del instrumento en la muestra piloto

En primer momento, se estableció comunicación con los asociados seleccionados en cada muestra, explicando cuidadosamente el objetivo de la evaluación y las respectivas instrucciones para la realización de la misma. Después y haciendo uso de un formulario en línea, desarrollado en la plataforma de Google Drive, se compartió a los 12 asociados seleccionados aleatoriamente, el instrumento a aplicar compuesto por 54 afirmaciones, almacenando así sus respuestas automáticamente en un libro de Excel. Dicha aplicación se realizó en un lapso de 2 días, y el análisis de la información obtenida se completó en un término de 15 días.

Resultados obtenidos

Con la aplicación del instrumento a los 12 asociados escogidos aleatoriamente Y aplicando las técnicas de procesamiento de información mostradas en el ANEXO B (Hoja “Método Prueba Piloto”) externo al documento, se logró concluir que:

- Por reglas estadísticas y matemáticas cada nivel de las 5 competencias presentadas debería contar con el mismo número de conductas criterio, por lo que se hizo necesario modificar la caracterización de cada competencia para igualarlas a un nivel de 9 conductas criterio por cada una de ellas, correspondientes a sus 3 niveles de cumplimiento. El instrumento final de evaluación quedaría así compuesto por un total de 45 conductas criterio (Ver ANEXO C).
- La escala Likert utilizada correspondiente a “Totalmente en desacuerdo – En desacuerdo – Indiferente – De acuerdo – Totalmente de acuerdo” debería ser modificada a una que presentara coherencia con las afirmaciones y negaciones planteadas, además de esto se evidenció que la opción referente a la “indiferencia” podría generar duda frente a la respuesta, por lo cual se prefirió migrar a una escala definida por las siguientes opciones “Nunca – Casi nunca – Algunas veces – Casi siempre – Siempre”, que generaría menor incertidumbre y más claridad frente a las respuestas dadas.
- En el método de análisis de la información, se deberían modificar la características cuantitativas por la cuales se estaba definiendo el nivel de la competencia en el que se encontraba cada asociado, es decir, se deberían redefinir los rangos numéricos en los que se enmarcaba cada nivel, debido a que con los rangos utilizados ningún asociado podría llegar a un nivel alto de cumplimiento de la competencia, lo que sería inconsistente para el presente estudio.
- Al momento de tabular la información recogida a través de la evaluación, se deberían tener en cuenta 5 conductas criterio que se presentan de manera negativa, por lo cual se modificaría su respuesta en un escenario positivo

para generar concordancia con el análisis a realizar. Dichas conductas pueden ser observadas en el ANEXO C, dado que se encuentran resaltadas en el instrumento.

12.2.2. Diseño metodológico en la etapa muestral definitiva

Después de analizar los resultados obtenidos con la aplicación de la prueba piloto, se procedió a realizar las modificaciones correspondientes al instrumento de evaluación y al método de análisis a utilizar, logrando la correlación esperada entre los objetivos del estudio y las necesidades de análisis en este.

- *Cálculo del tamaño de la muestra:* Siguiendo las reglas estadísticas, se procedió a calcular el tamaño de la muestra para cada uno de los segmentos descritos anteriormente, haciendo uso de las respuestas de los asociados que integraron la muestra piloto. Los datos obtenidos son:

Tabla 14. Tamaño de las muestras

Segmento	Tamaño de la población	Tamaño de la muestra piloto	Tamaño de la muestra definitiva
Teen 0	24	3	10
Teen 1	37	3	12
Medium	33	3	7
Elite	16	3	4

Fuente: Elaboración propia.

El cálculo estadístico de la muestra puede ser evidenciado en el ANEXO D.

- *Técnicas para el procesamiento de la información:*

Se siguieron las siguientes etapas, todas utilizando el Excel:

1. En cuatro diferentes libros de Excel se procedió a analizar cada uno de los segmentos. Para cada libro correspondiente a los segmentos, se creó una hoja para registrar las respuestas obtenidas de cada uno de los asociados que conformaron la muestra del segmento. Se digita con un “1” la respuesta dada para cada una de las 45 conductas criterio en el orden presentado en el instrumento.

2. Después de digitar la totalidad de los datos, se realiza el siguiente procedimiento para cada uno de los 33 asociados:

- Se ordenan las respuestas de acuerdo al orden establecido en el diseño de las conductas criterio por competencia, ubicándolas por niveles para cada competencia.
- Se intercambian las respuestas dadas por los asociados en las conductas criterio presentadas de manera negativa.
- Se asignan valores de ponderación para cada respuesta dada, es decir, se parametriza el valor de la escala dada “Nunca – Casi nunca – Algunas veces – Casi siempre – Siempre” asignando un 1, 2, 3, 4 y 5 respectivamente.
- Se multiplica el “1” de la respuesta dada por la equivalencia numérica de la escala para cada conducta criterio.
- Se suman los números obtenidos en grupos de a 3, dado que cada nivel de la competencia corresponde a 3 conductas criterios, sabiendo que el mejor número a obtener podría ser un 3 y el mayor número un 15.
- Se procede a ponderar los 3 subtotales obtenidos, con un criterio de porcentajes definido por criterio propio, correspondiente al siguiente cuadro:

Tabla 15. Factor de ponderación.

Nivel	Factor de ponderación	Factor
Nivel 1	33,3%	0,33
Nivel 2	66,7%	0,67
Nivel 3	100%	1

Fuente: Elaboración propia.

Con estas ponderaciones en las sumatorias se obtiene un valor cuantitativo promedio ponderado numérico para cada característica.

- Con la siguiente tabla de equivalencias, el valor cuantitativo promedio ponderado se transforma en un valor cualitativo promedio por característica:

Tabla 16. Tabla de equivalencias - Niveles.

Desde	Hasta	Resultado
1	1,66666667	Nivel 1
1,66666667	2,33333333	Nivel 2
2,33333334	3	Nivel 3

Fuente: Elaboración propia.

3. Se crea un nuevo libro de Excel para analizar los resultados finales, en este se crean 8 hojas diferentes, en las cuales:

- Las 4 primeras presentan el análisis por conducta criterio de cada competencia en cada uno de los 4 segmentos. Se transforman los datos obtenidos a porcentajes y así se trasladan a una gráfica de barras para una mejor comprensión de los resultados.
- Las 4 últimas presentan los resultados gráficos de la ubicación por niveles para cada conducta en cada uno de los 4 segmentos.

La técnica final de procesamiento de información para la muestra poblacional se puede observar en el ANEXO B (Hoja "Método Evaluación Final"), en un documento externo al proyecto.

12.2.3. Análisis y presentación de resultados

Se presenta a continuación un análisis detallado por cada segmento y conducta criterio, con el objetivo de consolidar los resultados esperados para la calidad del estudio:

1. Presentación de resultados por competencia, conducta criterio y por segmentos muestrales.

Se analizan las conductas criterio en sus polaridades, considerando que un nivel bajo corresponde a puntajes inferiores al 50% y alto a los puntajes superiores al 75%, y obviando el hecho de que los puntajes entre 50% y 75% representarían un nivel normal o medio en las conductas.

Elite

Gráfica 2. Liderazgo en el segmento Elite.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

El análisis permite identificar que las conductas criterio en el gráfico numeradas de 1 a 9, registran concentraciones porcentuales máximas, lo que indica que el nivel de desarrollo de esta competencia es positivo y está reflejado en la apropiación total de los tres niveles de la misma, demostrando finalmente la capacidad para motivar, acompañar y orientar a los demás asociados, ejerciendo así actitudes de liderazgo.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 3. Trabajo en equipo en el segmento Elite.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Las conductas criterio numeradas del 1 al 9 presentan un nivel de desarrollo adecuado, demostrando así que el segmento posee asociados con participación activa, que motivan a su equipo y aportan significativamente al logro de los objetivos de este.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 4. Toma de decisiones en el segmento Elite.



Fuente: Elaboración propia.

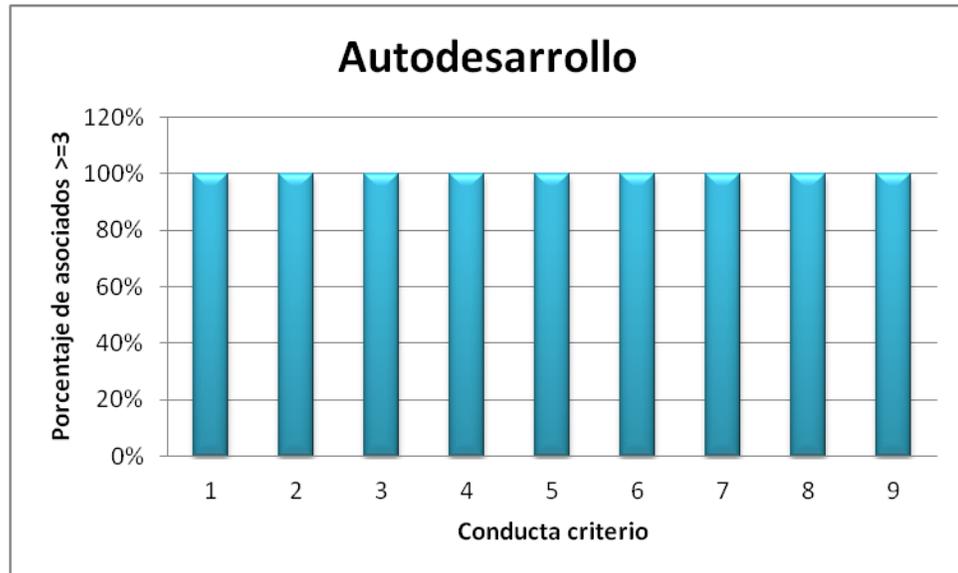
- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

El gráfico indica que el segmento analizado ha desarrollado efectivamente las conductas asociadas a la toma de decisiones, situándose en una etapa en que las decisiones tomadas se caracterizan por ser autónomas y determinantes.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 5. Autodesarrollo en el segmento Elite.



Fuente: Elaboración propia.

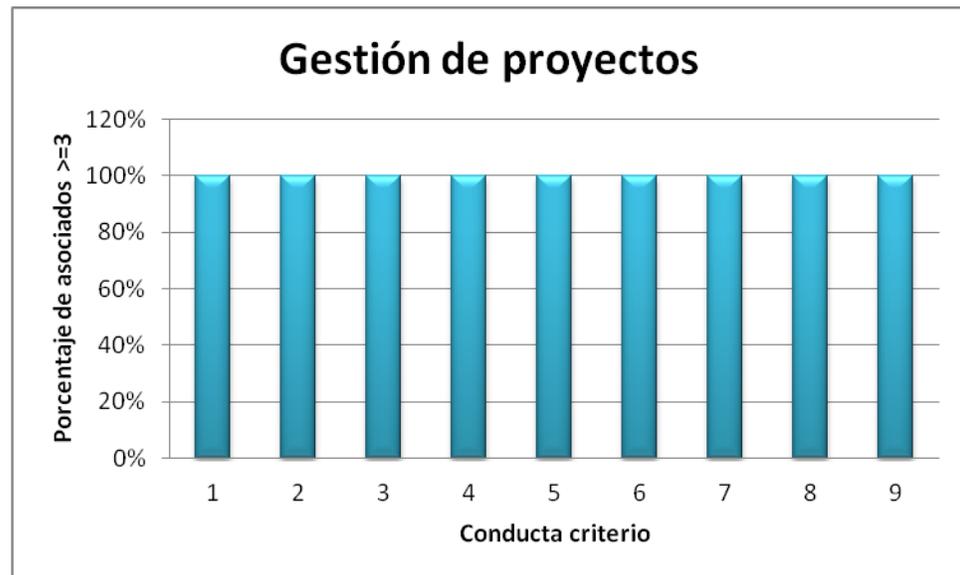
- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

La alta concentración de los puntajes indica que los asociados del segmento en cuestión se encuentran en proceso constante de desarrollo, generando mejoras a la asociación y aportando soluciones a la misma.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 6. Gestión de proyectos en el segmento Elite.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Con base en los resultados arrojados por la gráfica se observa que los asociados del segmento Elite, se consideran líderes de proyectos, capaces de planificar y coordinar el desarrollo de estos de manera efectiva.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Medium

Gráfica 7. Liderazgo en el segmento Medium.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

El análisis permite identificar que las conductas criterio en el gráfico numeradas de 1 a 8, registran concentraciones porcentuales altas, por lo que en términos generales, el nivel de desarrollo de esta competencia es alto, refiriéndose a la capacidad para motivar, acompañar y orientar a los demás asociados.

- **Puntaje medio (Entre 51% y 74%):**

La conducta criterio número 9 registra un desempeño medio o normal, equivalente al 71%, haciendo referencia a que la actividad relacionada con establecer indicadores y determinar acciones para que los resultados obtenidos trasciendan a otros contextos, podría ser una conducta intermitente o por el contrario a la cual no se le da toda la importancia requerida para practicarla en la mayoría de los casos.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 8. Trabajo en equipo en el segmento Medium.



Fuente: Elaboración propia.

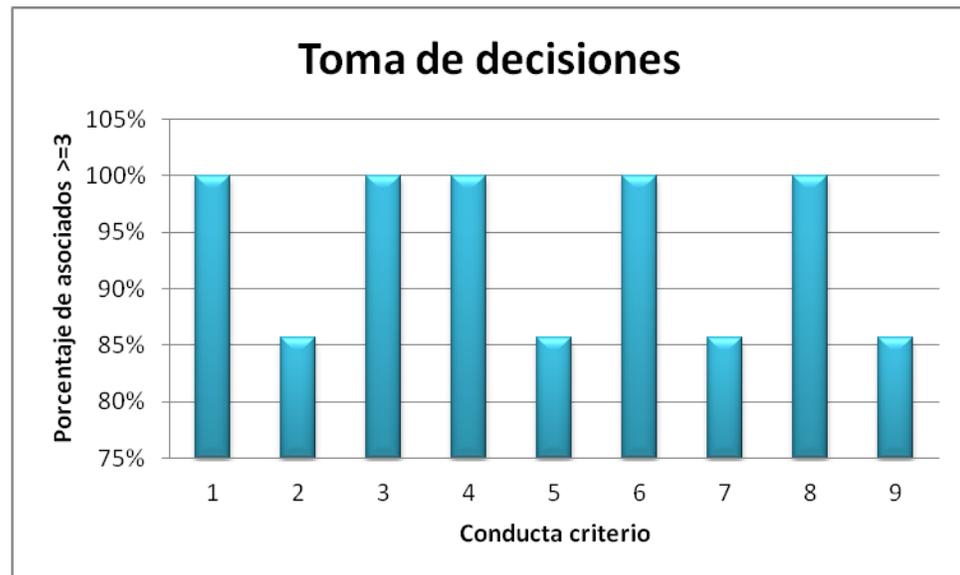
- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Las conductas criterio numeradas del 1 al 9 presentan un nivel de desarrollo alto y superior al 75%, demostrando así que el segmento posee asociados con participación activa, que motivan a su equipo y aportan significativamente al logro de los objetivos de este.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 9. Toma de decisiones en el segmento Medium.



Fuente: Elaboración propia.

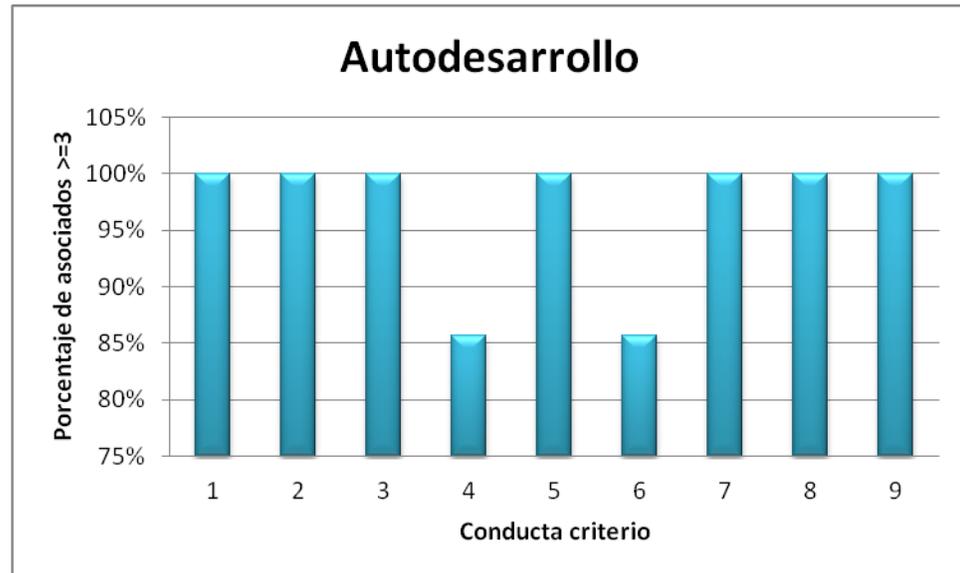
- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que los asociados ubicados en el segmento Medium han desarrollado efectivamente las conductas asociadas a la toma de decisiones, situándose en una etapa en que las decisiones tomadas se caracterizan por ser autónomas y determinantes, aunque no alcanzan una concentraciones porcentuales máximas como las alcanzadas por el segmento Elite.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 10. Autodesarrollo en el segmento Medium.



Fuente: Elaboración propia.

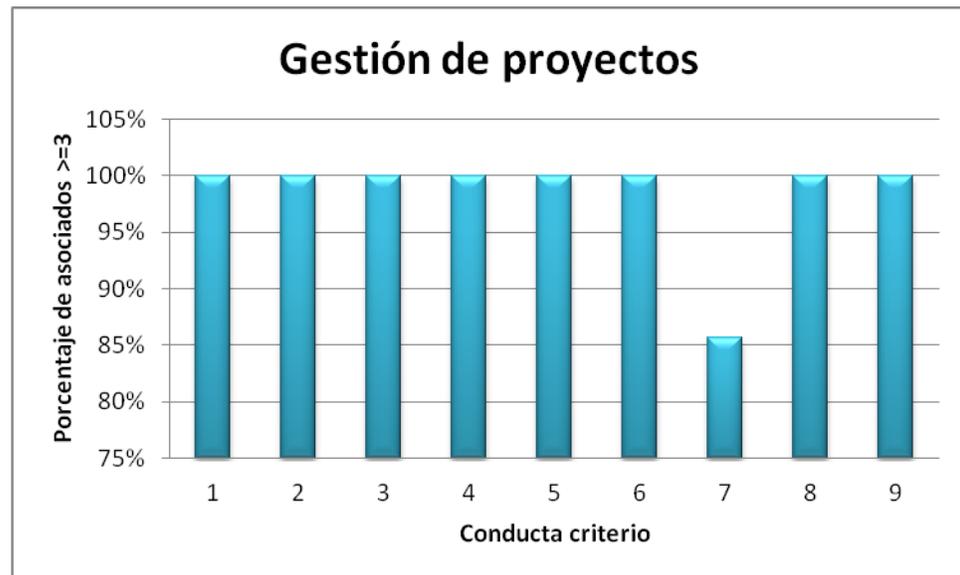
- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

La concentración de puntajes altos en las nueve conductas criterio, indica que los asociados del segmento en cuestión se encuentran en proceso constante de desarrollo, generando mejoras a la asociación y aportando soluciones a la misma.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 11. Gestión de proyectos en el segmento Medium.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Con base en los resultados arrojados por la gráfica se observa que los asociados del segmento Medium, se consideran líderes de proyectos, capaces de planificar y coordinar el desarrollo de estos de manera efectiva.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Teen 1

Gráfica 12. Liderazgo en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

El análisis permite identificar que las conductas criterio en el gráfico numeradas de 1 a 9, presentan registros altos en un rango del 75% al 100%, lo que indica que el nivel de desarrollo de esta competencia es positivo, considerándose como líderes que orientan la acción del equipo, proponen, ejecutan y evalúan.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 13. Trabajo en equipo en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

La totalidad de las conductas criterio presentan un nivel de desarrollo alto, afirmando que el segmento posee asociados con la capacidad de trabajar conjuntamente para el logro de los objetivos comunes.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 14. Toma de decisiones en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Las conductas número 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 9 presentan concentraciones porcentuales altas, indicando así que la mayoría de los asociados en el segmento Teen 1, presentan una competencia desarrollada, dado que toman decisiones susceptible al riesgo con un grado básico de autonomía.

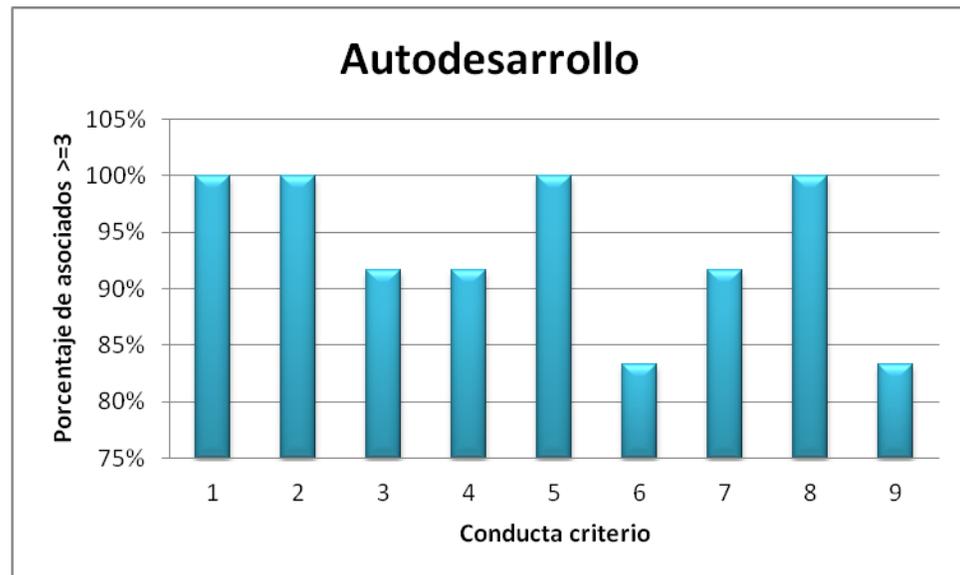
- **Puntaje medio (Entre 51% y 74%):**

Las conductas criterio 6 y 8 referentes a una posición autónoma en un nivel alto y a la toma de decisiones estratégicas se presenta con un desarrollo adecuado que no genera mayor reconocimiento pero cumple con la práctica de la competencia.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 15. Autodesarrollo en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

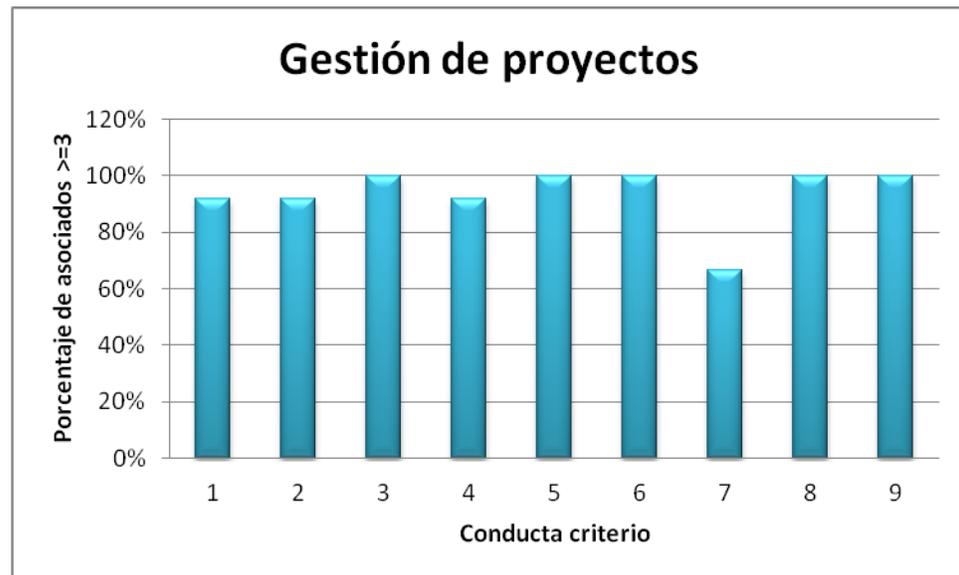
- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

La concentración de puntajes altos en las nueve conductas criterio, indica que los asociados del segmento en cuestión se encuentran en proceso constante de desarrollo, generando mejoras a la asociación y aportando soluciones a la misma, aún así se encuentren relativamente nuevos en la misma.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 16. Gestión de proyectos en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Con base en los resultados arrojados por la gráfica se observa que los asociados del segmento Teen 1, a pesar de su baja ubicación semestral en la mayoría de los casos y de la poca experiencia en la asociación, se consideran líderes de proyectos, capaces de planificar y coordinar el desarrollo de estos de manera efectiva.

- **Puntaje medio (Entre 51% y 74%):**

La conducta criterio número 7 referente a conocer de forma experta todas las fases de un proyecto se ubica en una posición media o de carácter normal, dado que aunque los asociados aseguran conocer el desarrollo de un proyecto no se consideran expertos en dicha actividad.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Teen 0

Gráfica 17. Liderazgo en el segmento Teen 0.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

El análisis permite identificar que las conductas criterio 1, 2, 3, 6, 7 y 8, registran concentraciones porcentuales altas, lo que indica que el nivel de desarrollo de esta competencia es positivo, demostrando el interés por motivar y demostrar responsabilidad frente al equipo, cumpliendo con objetivos propuestos.

- **Puntaje medio (Entre 51% y 74%):**

Las conductas criterio número 4 y 5, permiten establecer que no todos los asociados del segmento creen ser percibidos por los demás como líderes por lo que no se atraven a coordinar al equipo desde dicha posición.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

La conducta criterio 9 referente a establecer indicadores y determinar acciones para que los resultados obtenidos trasciendan a otros contextos es baja, presentando total coherencia con las conductas criterio anteriormente analizadas, dado que aunque presentan desarrollos positivos, todavía es necesario fortalecer la competencia.

Gráfica 18 Trabajo en equipo en el segmento Teen 0.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

La mayoría de las conductas criterio presentan un nivel de desarrollo alto, afirmando que el segmento posee asociados con la capacidad de trabajar conjuntamente para el logro de los objetivos comunes.

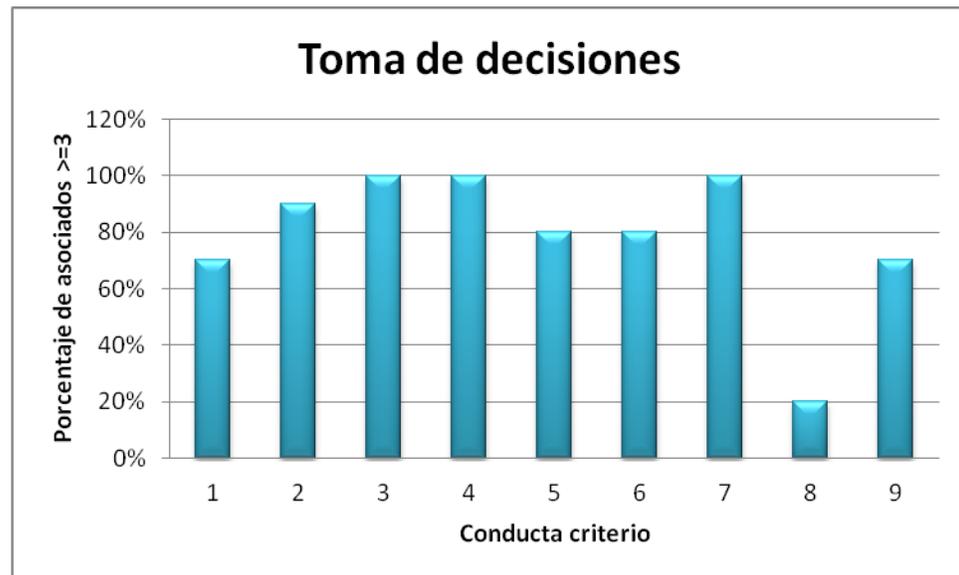
- **Puntaje medio (Entre 51% y 74%):**

La conducta criterio número 6 referente a una participación activa dentro del grupo es media, dado que no todos los asociados consideran que participen y se hagan notar en su equipo de trabajo, a pesar de cumplir con las actividades encomendadas.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 19. Toma de decisiones en el segmento Teen 0.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Las conductas número 2, 3, 4, 5, 6 y 7 presentan concentraciones porcentuales altas, indicando así que la mayoría de los asociados en el segmento Teen 0, presentan una competencia desarrollada parcialmente, dado que presentan una toma de decisiones susceptible al riesgo, con un grado base de autonomía y evaluación minuciosa de las repercusiones.

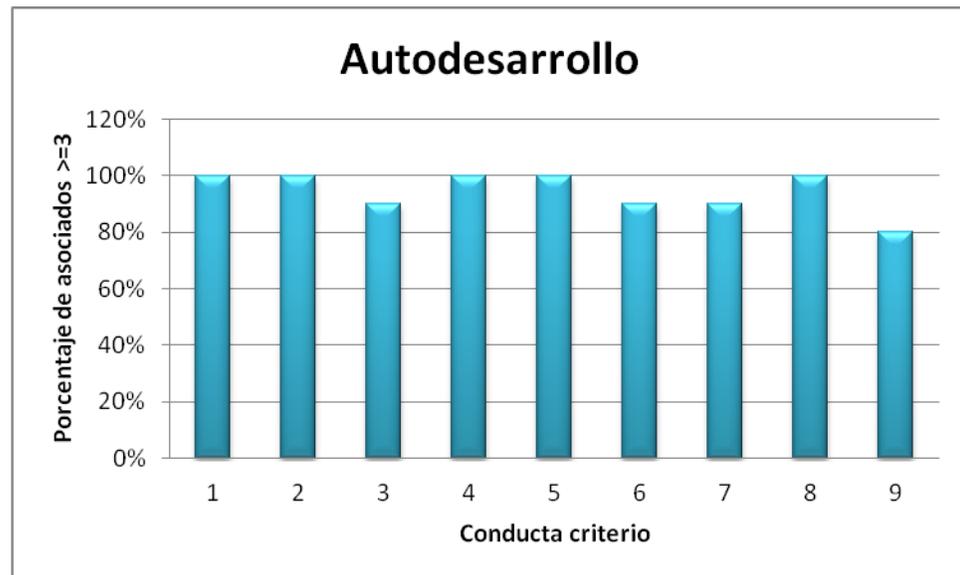
- **Puntaje medio (Entre 51% y 74%):**

Las conductas criterio 1 y 9 referentes a una posición autónoma en la toma de decisiones y a la proactividad presente para hacer más allá de lo que un superior jerárquico indique se encuentra en un nivel medio, con tendencia al desarrollo.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

La conducta criterio número 8 da cuenta de la falencia para la toma de decisiones estratégicas, ya sea porque su cargo en la asociación se lo impide o por falta de desarrollo de la competencia.

Gráfica 20. Autodesarrollo en el segmento Teen 0.



Fuente: Elaboración propia.

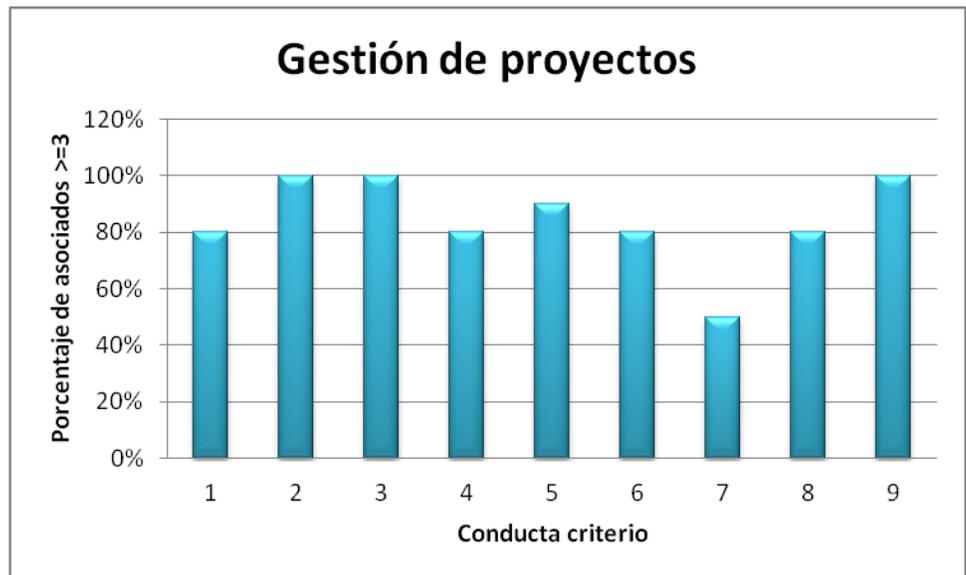
- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

La concentración de puntajes altos en las nueve conductas criterio, indica que los asociados del segmento en cuestión se encuentran en proceso constante de desarrollo, generando mejoras a la asociación y aportando soluciones a la misma, aún así se encuentren relativamente nuevos en la misma.

- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

No se presentan concentraciones porcentuales bajas para la competencia en mención.

Gráfica 21. Gestión de proyectos en el segmento Teen 0.



Fuente: Elaboración propia.

- **Puntaje alto (Superior al 75%):**

Con base en los resultados arrojados por la gráfica se observa que los asociados del segmento Teen 0, a pesar de su situación de iniciación en la asociación, se consideran con capacidades para liderar proyectos, y planificar y coordinar el desarrollo de estos de manera efectiva.

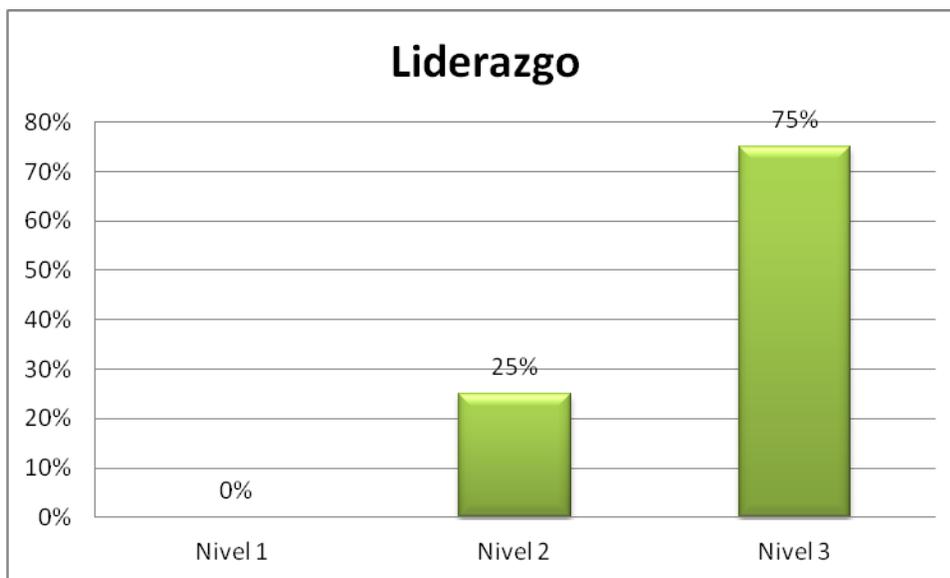
- **Puntaje bajo (Inferior al 50%):**

La conducta número 7 referente a conocer de forma experta todas las fases de un proyecto se ubica en una posición baja, dado que aunque los asociados aseguran conocer el desarrollo de un proyecto no se consideran expertos en dicha actividad.

2. Presentación de resultados por competencia, niveles y por segmentos muestrales.

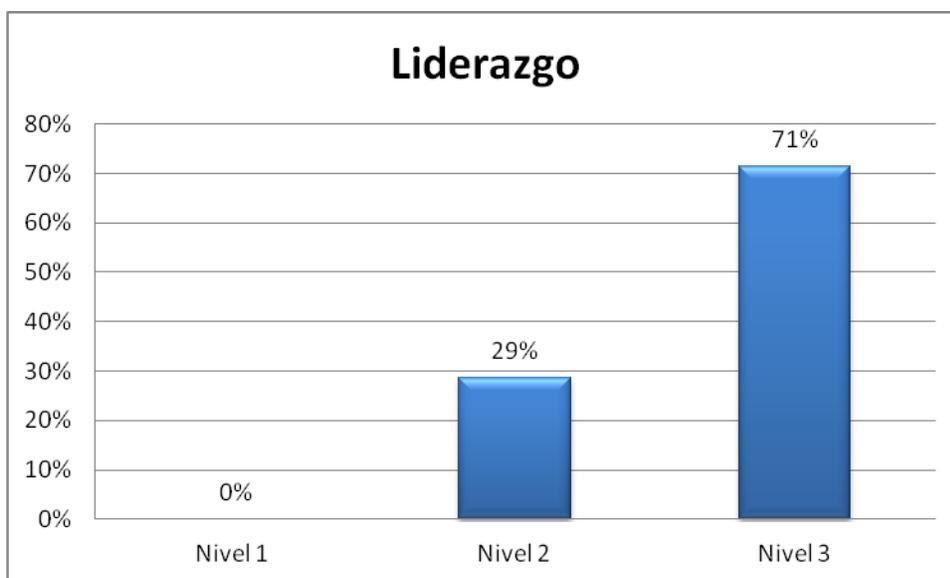
Liderazgo

Gráfica 22. Niveles del liderazgo en el segmento Elite.



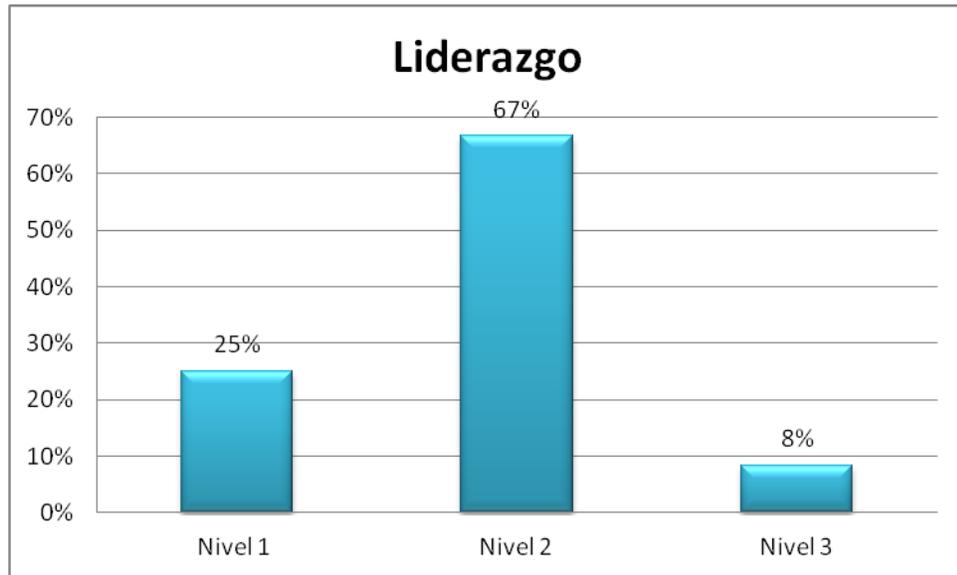
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 23. Niveles del liderazgo en el segmento Medium.



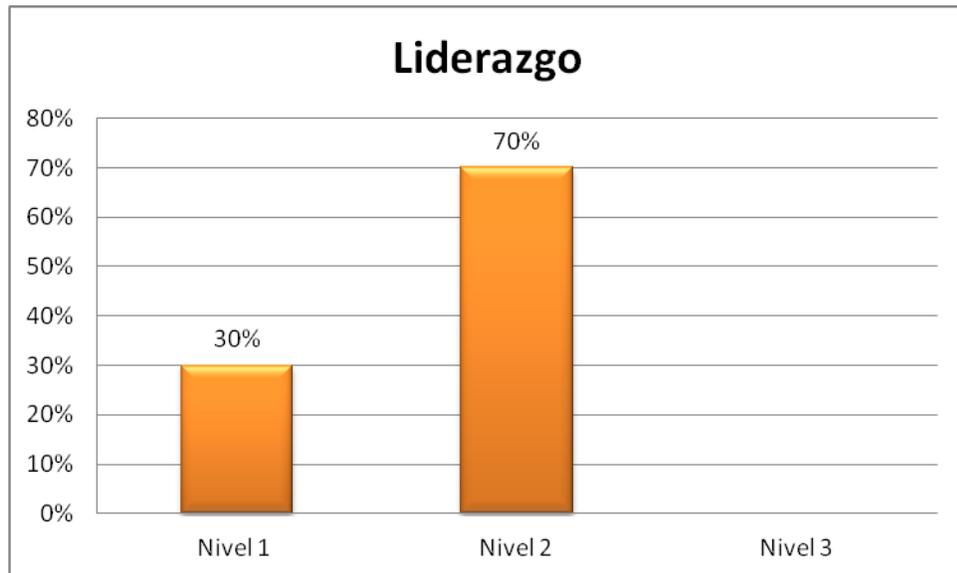
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 24. Niveles del liderazgo en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 25. Niveles de liderazgo en el segmento Teen 0.



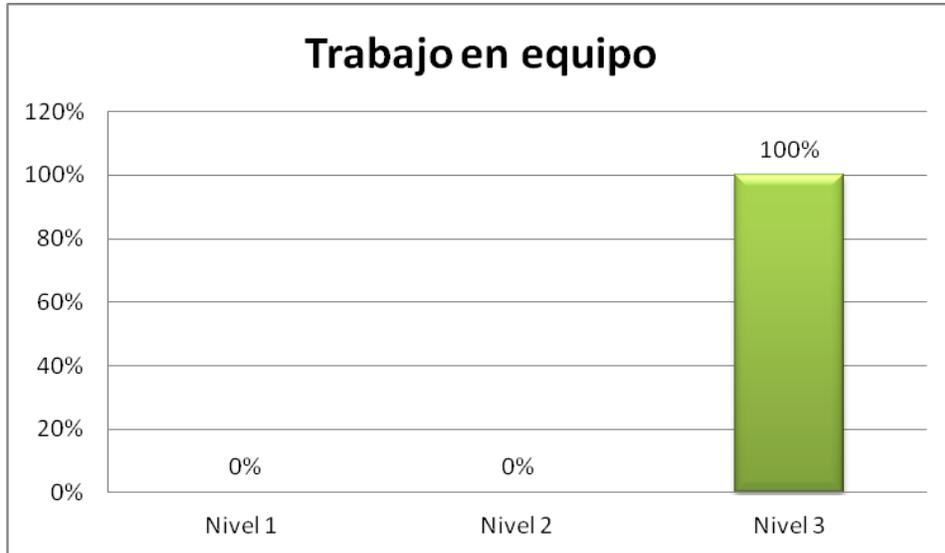
Fuente: Elaboración propia.

- La competencia referida al liderazgo tienen un comportamiento semejante para el segmento Elite y Medium, dado que el 75% y el 71% respectivamente se ubican en un nivel 3 de la misma, dejando a los restantes en un nivel 2.

- Para el segmento Teen 1 y el Teen 0, se presentan de igual manera resultados semejantes, en los que el 67% y el 70% respectivamente se ubican en un nivel 2 de la competencia, dejando a los restantes en un nivel 1 para el Teen 0 y en un nivel 3 para el Teen 1.

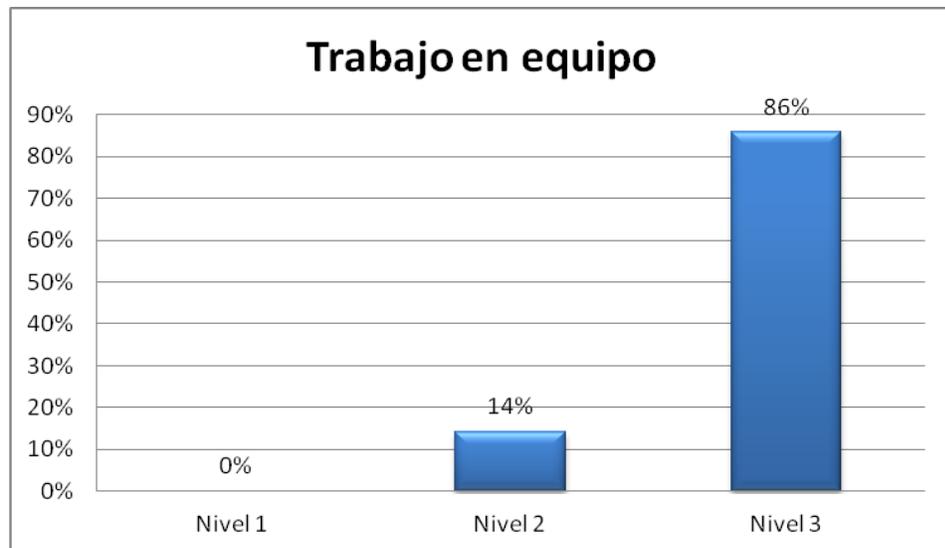
Trabajo en equipo

Gráfica 26. Niveles de trabajo en equipo del segmento Elite.



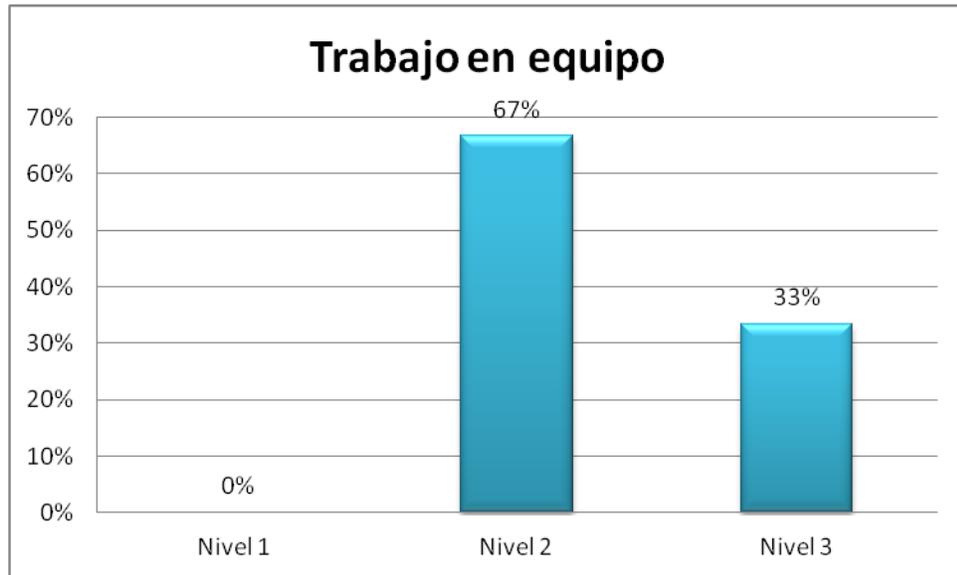
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 27. Niveles de trabajo en equipo el segmento Medium.



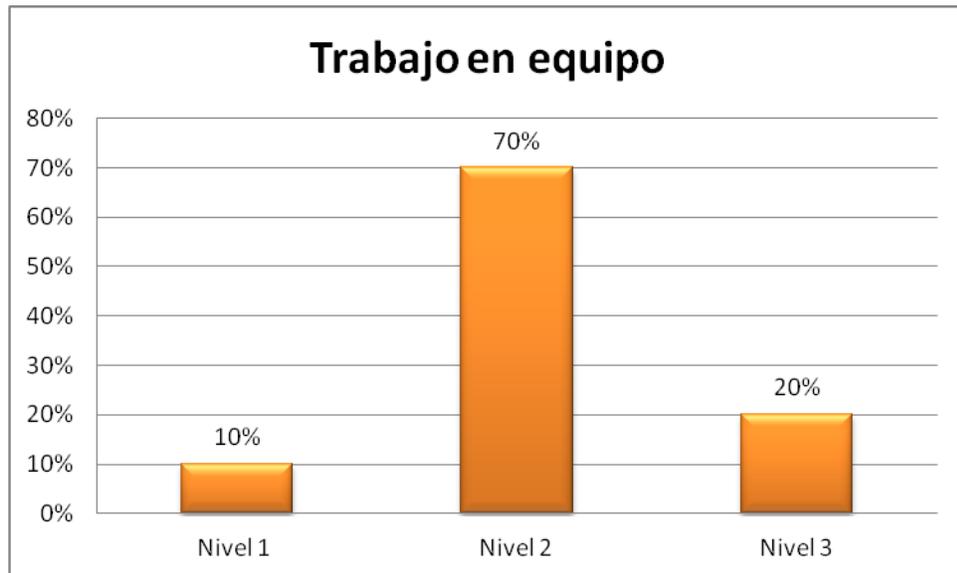
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 28. Niveles de trabajo en equipo del segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 29. Niveles de trabajo en equipo del segmento Teen 0.



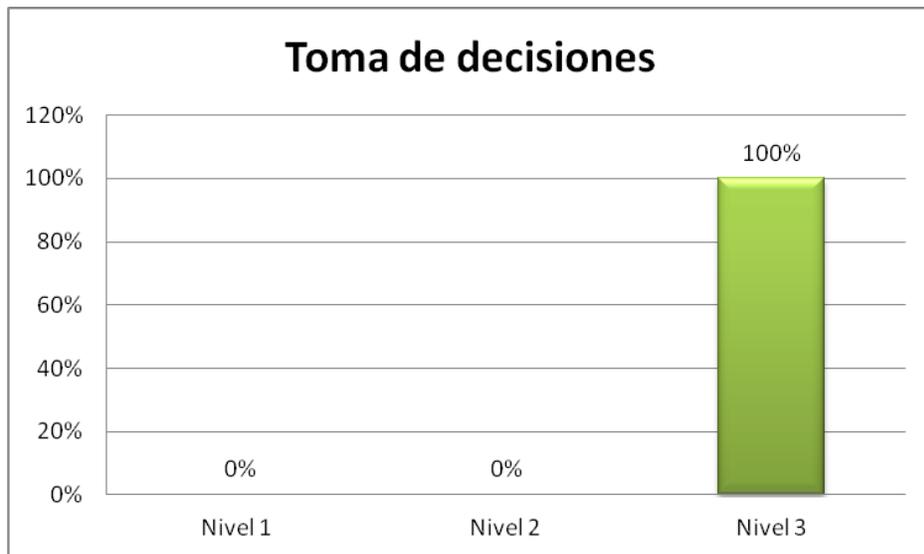
Fuente: Elaboración propia.

- En el segmento Elite, la totalidad de los asociados (100%) se ubica en un nivel 3 de la competencia referida al trabajo en equipo.
- El segmento Medium se ubica en una posición cercana a la obtenida por el Elite, a pesar de esto solo el 86% de los asociados cuentan con un nivel 3 de la competencia, mientras que el 14% se clasifica en un nivel 2.

- Para los segmentos Teen 1 y Teen 0 la situación general es compartida en gran medida dado que la mayoría de sus asociados se ubican en nivel 2, a pesar de esto el segmento Teen 1 cuenta con un 33% en nivel 3, mientras que el Teen 0 cuenta con un 20% en nivel 3 y un 10% en nivel 1.

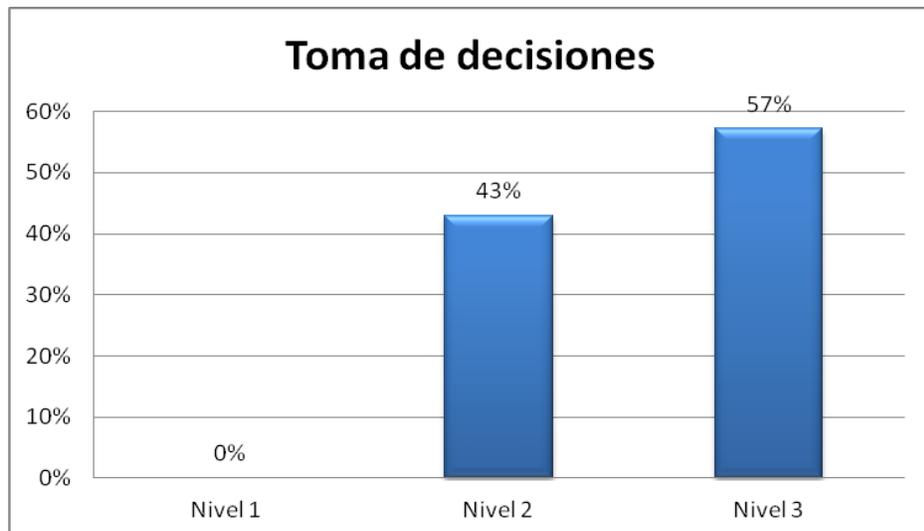
Toma de decisiones

Gráfica 30. Niveles de toma de decisiones en el segmento Elite.



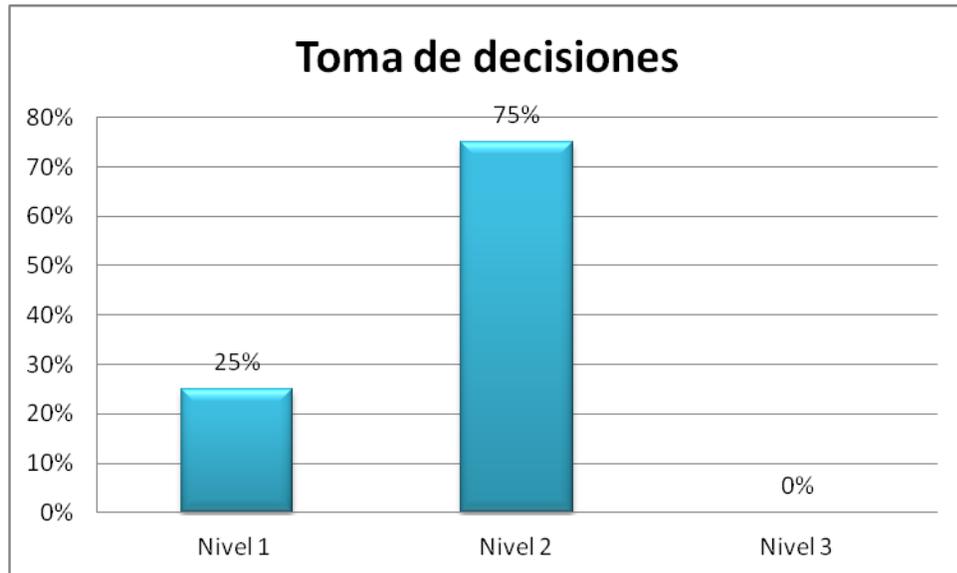
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 31. Niveles de toma de decisiones en el segmento Medium.



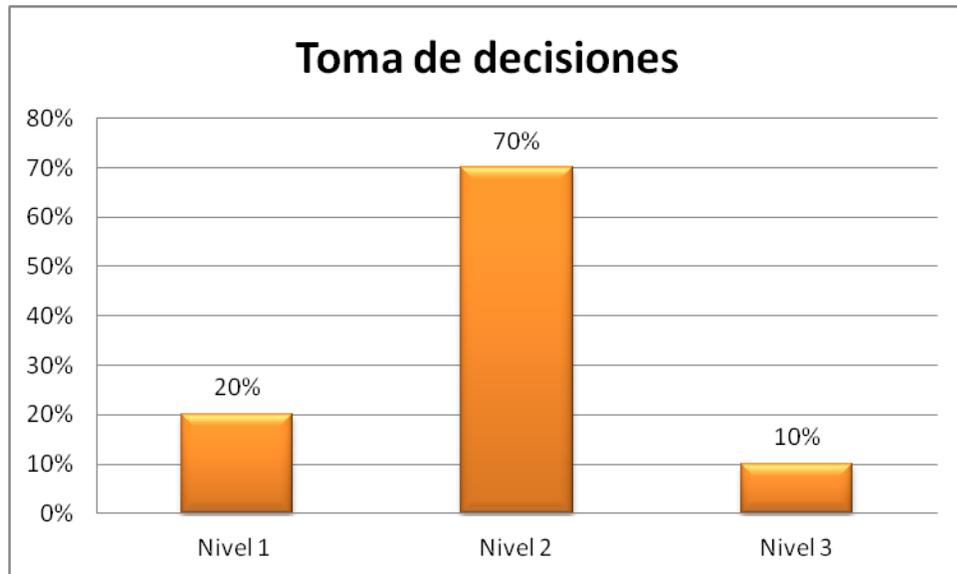
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 32. Niveles de toma de decisiones en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 33. Niveles de toma de decisiones en el segmento Teen 0.



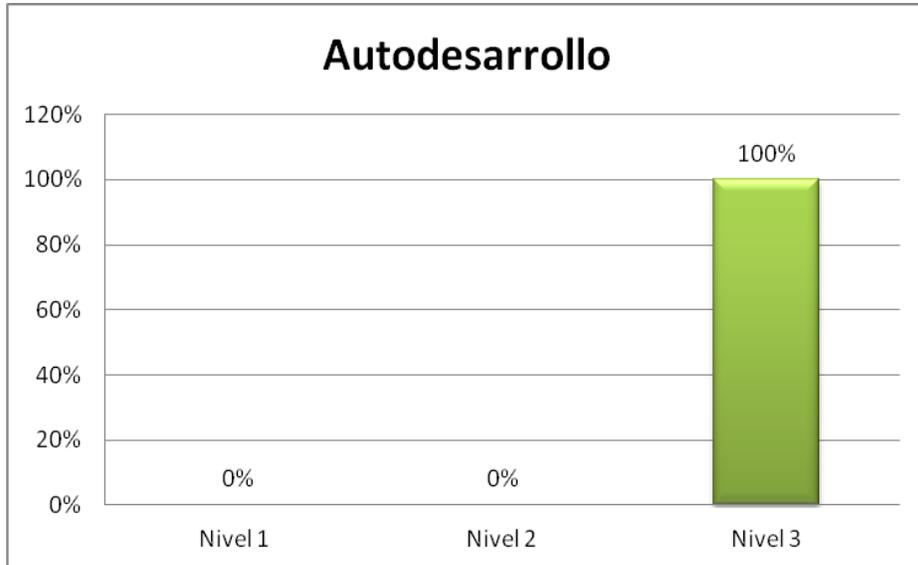
Fuente: Elaboración propia.

- La situación reflejada respecto a la toma de decisiones para el segmento Elite corresponde a un 100% en el nivel 3.
- Para el segmento Medium, la situación se encuentra dividida en dos niveles, nivel 2 y 3, en los cuales se ubican el 43% y el 57% respectivamente.

- Los segmentos Teen 1 y Teen 0 presentan situaciones semejantes, en donde el 75% y el 70% respectivamente se ubican en nivel 2, a pesar de esto un 10% del segmento Teen 0 se registra en el nivel 3.

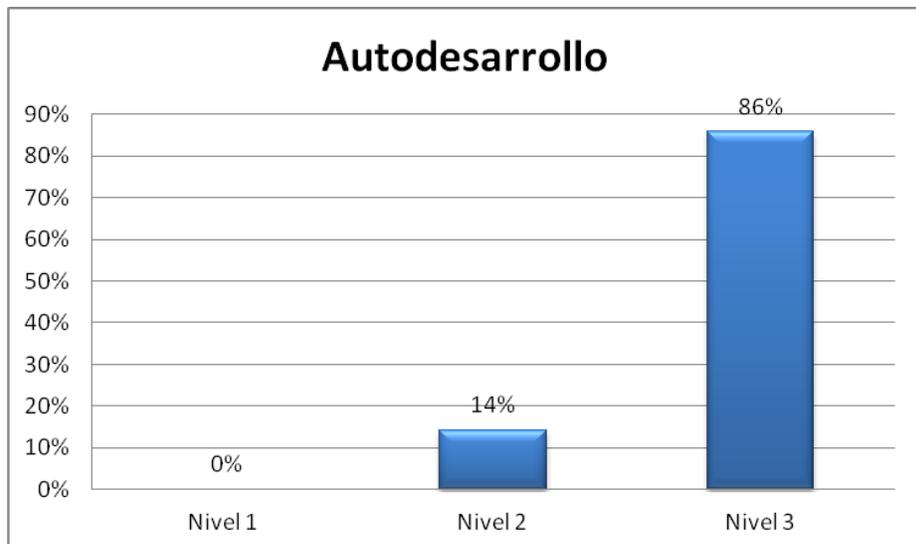
Autodesarrollo

Gráfica 34. Niveles de autodesarrollo en el segmento Elite.



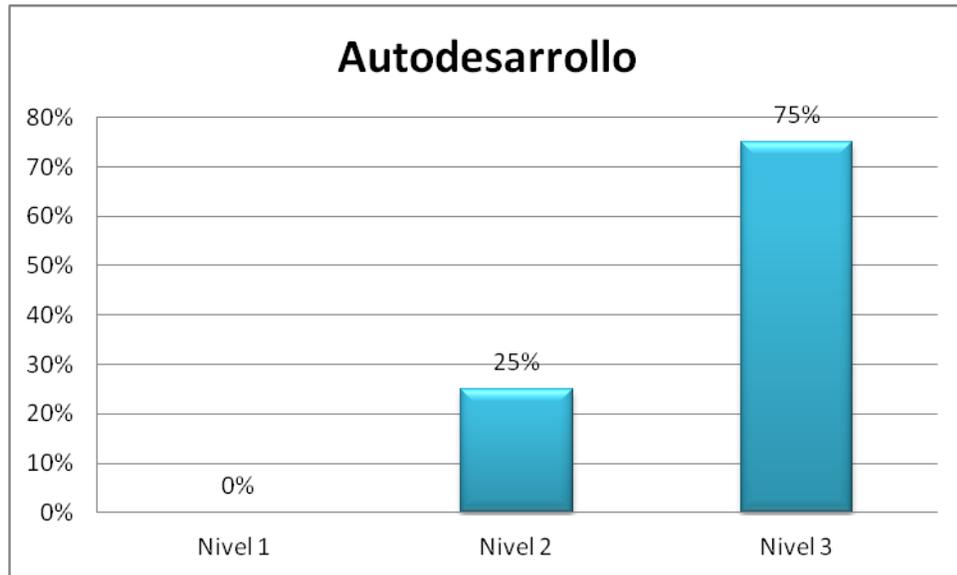
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 35. Niveles de autodesarrollo en el segmento Medium.



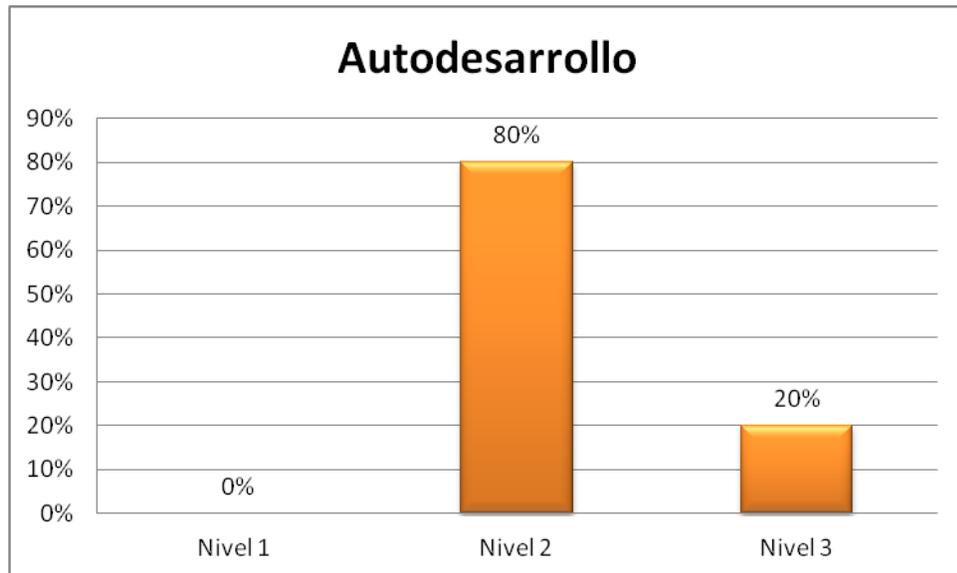
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 36. Niveles de autodesarrollo en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 37. Niveles de autodesarrollo en el segmento Teen 0.



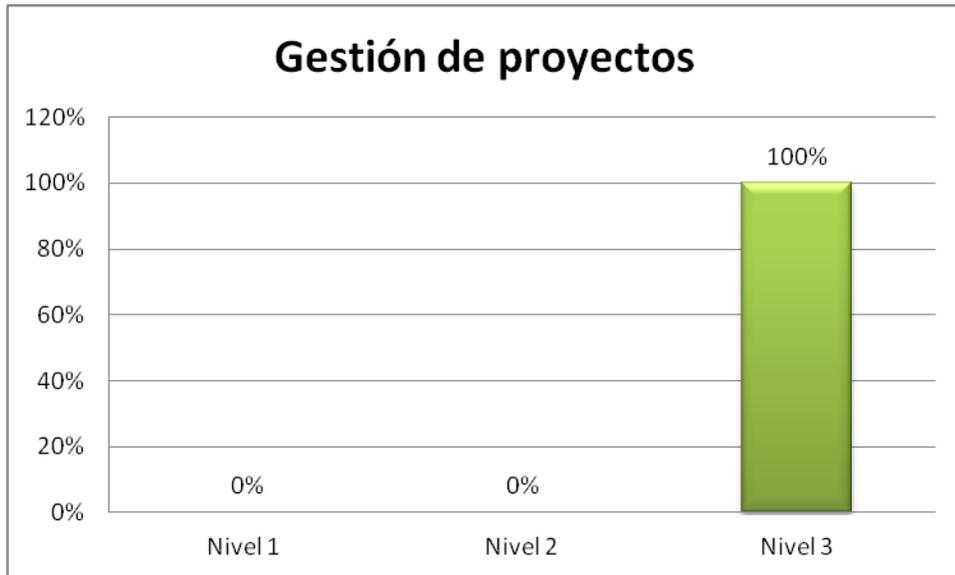
Fuente: Elaboración propia.

- La situación evidenciada respecto a la competencia del autodesarrollo es semejante para el segmento Elite, Medium y Teen 0 en los que el 100%, 86% y 75% respectivamente, se ubican en nivel 3 de la misma, y donde los porcentajes restantes se encuentran en nivel 2.

- Para el segmento Teen 0, la mayoría de sus asociados (80%) se ubican en nivel 2, mientras que el 20% restante corresponde al nivel 3.

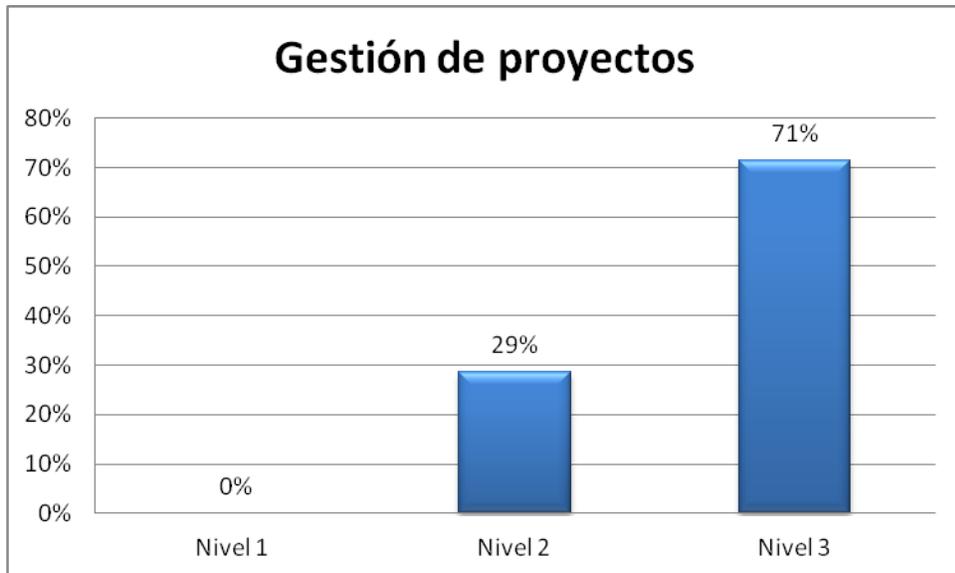
Gestión de proyectos

Gráfica 38. Gestión de proyectos en el segmento Elite.



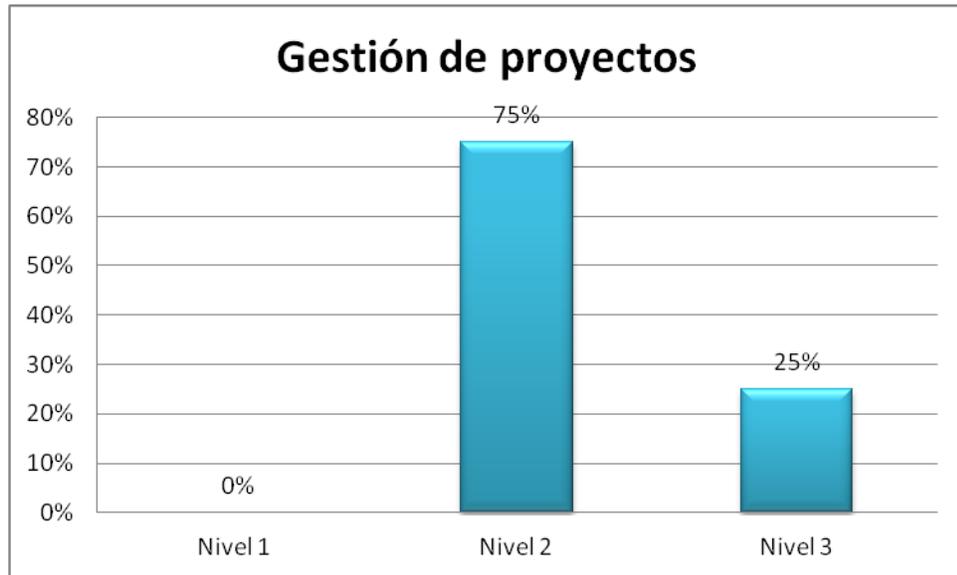
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 39. Gestión de proyectos en el segmento Medium.



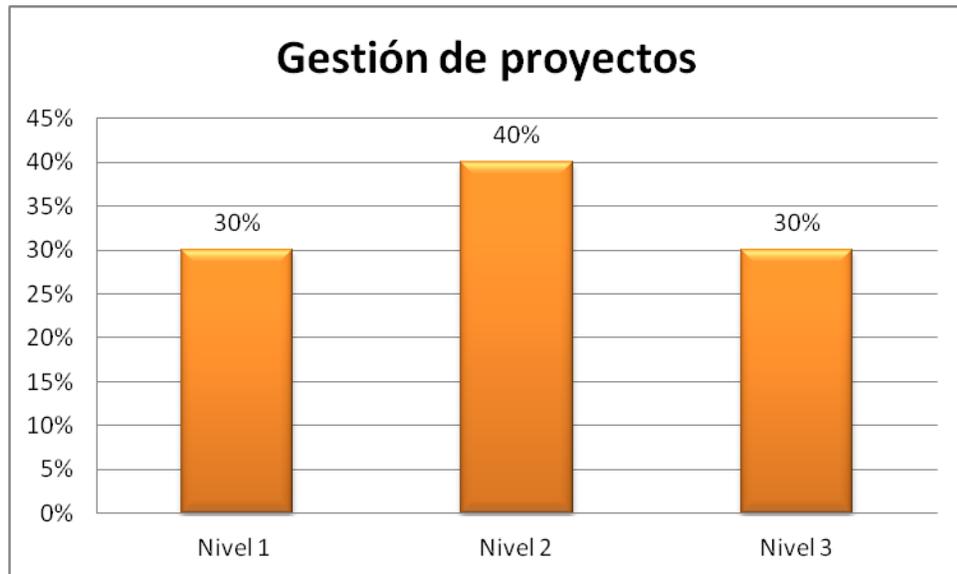
Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 40. Gestión de proyectos en el segmento Teen 1.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 41. Gestión de proyectos en el segmento Teen 0.



Fuente: Elaboración propia.

- Para el segmento Elite, el nivel de desarrollo de la competencia de gestión de proyectos corresponde en 100% al nivel 3.
- Para el segmento Medium, un 71% logra ubicarse en el nivel 3, mientras que un 29% se define en el nivel 2.

- Contrario a los resultados presentados para los demás segmentos, el segmento Teen 1 ubica a la mayoría de sus asociados en un nivel 2, mientras que sólo el 25% se ubica en el nivel 3.
- Finalmente, el segmento Teen 0 presenta una gran variabilidad en los resultados, dado que un 40% se ubica en nivel 2, mientras que el 60% restante dividido en dos partes iguales, se ubican en nivel 1 y 3 respectivamente.

12.3. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

El Plan de Carrera establecido define una serie de actividades o conductas que responden a las exigencias de su ubicación por categorías, por lo que consignaría la esencia de un Modelo de Gestión por Competencias. A pesar de esto y según los resultados obtenidos en la evaluación de competencias aplicada a la muestra, se establece que se deben *complementar* dichos prerrequisitos como se conocen en la propuesta con las siguientes estrategias ya mencionadas en el direccionamiento estratégico establecido para la asociación:

- **Segmento Elite:** El segmento Elite tiene como principal interés TRASCENDER en el dominio de las competencias, por lo que se propone implementar las estrategias referentes a:
 - Sostenibilidad financiera.
 - Internacionalización de los asociados.
 - Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- **Segmento Medium:** El segmento Medium, busca en gran mayoría TRASCENDER y DESARROLLAR la mayoría de las competencias, por lo que se propone implementar las estrategias referentes a:
 - Desarrollo de alianzas estratégicas.
 - Fidelización de los asociados garantizando una idiosincrasia definida.
- **Segmento Teen 1:** El segmento Teen 1 tiene como principal interés DESARROLLAR las competencias, por lo que se propone implementar las estrategias referentes a:
 - Modernización de la estructura organizacional de la asociación.
 - Reestructuración de los procesos de expansión de nuevos capítulos a nivel nacional.

- **Segmento Teen 0:** El segmento Teen 0 tiene como principal interés DESARROLLAR las competencias, por lo que se propone implementar las estrategias referentes a:
 - o Aseguramiento de la responsabilidad ambiental y social.

Al desarrollar cada una de estas estrategias se garantiza el involucramiento de las cinco competencias definidas:

1. **Liderazgo:** En la medida en que los asociados adquieran la capacidad para motivar, acompañar y orientar a las personas y lograr que éstas contribuyan de forma efectiva y adecuada a la consecución de los objetivos planteados para cada estrategia. Además de comprometerse en el desarrollo de sus colaboradores, su evaluación y la utilización del potencial y las capacidades individuales de los mismos.
2. **Trabajo en equipo:** En la medida en que los asociados adquieran la capacidad de trabajar conjuntamente para el logro de los objetivos planteados.
3. **Toma de decisiones:** Debido a la apropiación de la estrategia los asociados adquirirán la capacidad para elegir entre varias alternativas, aquellas que son más viables para la consecución de los objetivos, basándose en un análisis exhaustivo de los posibles efectos y riesgos así como posibilidades de implantación.
4. **Autodesarrollo:** A través del desarrollo de la estrategia, los asociados adquirirán la capacidad para aprovechar las oportunidades de aprender de la propia experiencia; buscando los medios necesarios para estar siempre a la vanguardia de los nuevos conocimientos con el fin de poder aplicados a su rol y transmitir a los colaboradores la cultura del aprendizaje continuo, tanto en el tema específico manejado como sobre la asociación en general.
5. **Gestión de proyectos:** Como desarrollo básico en las estrategias definidas, adquiriendo conocimientos sobre planificación, redacción, tramitación y gestión de proyectos.

La propuesta de intervención es resumida en el esquema presentado a continuación:

Figura 8. Modelo de Gestión por Competencias.



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Plan de Carrera					
Categorías		<i>Teen 0</i>	<i>Teen 1</i>	<i>Medium</i>	<i>Elite</i>
Modelo de Gestión por Competencias	Panorama esperado	Nivel 1	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
		<i>Adquirir la competencia</i>	<i>Adquirir la competencia</i>	<i>Desarrollar la competencia</i>	<i>Trascender en la competencia</i>
	Panorama real (Después del estudio)	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 2	Nivel 3
		<i>Desarrollar la competencia</i>	<i>Desarrollar la competencia</i>	<i>Desarrollar la competencia</i>	<i>Trascender en la competencia</i>
	Propuesta de intervención	Proyectos enfocados a la estrategia del Aseguramiento de la Responsabilidad Ambiental y Social.	Prerrequisitos asociados a la categoría Teen 1.	Prerrequisitos asociados a la categoría Medium.	Prerrequisitos asociados a la categoría Elite.
			Proyectos enfocados a las estrategias de: Modernización de la estructura organizacional de la asociación y Reestructuración de los procesos de expansión de nuevos capítulos a nivel nacional.	Proyectos enfocados a las estrategias de: Desarrollo de alianzas estratégicas y Fidelización de los asociados garantizando una calidad incrisia definida.	Proyectos enfocados a las estrategias de: Sostenibilidad financiera, Internacionalización de los asociados e Investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios.
Competencias impactadas	Liderazgo - Trabajo en equipo - Toma de decisiones - Autodesarrollo - Gestión de proyectos				

Fuente: Elaboración propia.

13. PROPUESTA DE MEDICIÓN Y CONTROL A TRAVÉS DE UN MODELO DE BALANCED SCORECARD.

Con el fin de complementar los aspectos ya descritos, se anexa la propuesta de medición y control a la gestión a través de un modelo de Balanced ScoreCard. Dicho modelo se diseñó partiendo de una ficha de indicadores previamente descrita en la asociación por el equipo de re-ingeniería anteriormente mencionado, complementándose y ajustándose de acuerdo a lo propuesto en el presente proyecto.

En primera medida se presenta el Análisis Causa – Efecto de los indicadores planteados de acuerdo a cada perspectiva, permitiendo evidenciar la relación directa que presentan éstos respecto a los demás.

Adicional a esto se construye el Mapa Estratégico desarrollado a través de los objetivos estratégicos y los orientadores estratégicos sugeridos según las estrategias definidas, seguidamente se presenta la ficha técnica de indicadores donde se plantean perspectivas, objetivos, indicadores, fórmulas, metas y frecuencias de medición y análisis de los resultados de los indicadores propuestos.

Finalmente, se adjuntan las imágenes del modelo construido, diseñado mediante la herramienta ofimática Microsoft Excel, que permite un análisis dinámico de la información. Para efectos del presente documento, se limita su presentación a imágenes que dan cuenta de su funcionalidad, utilizando datos de prueba para comprobar la misma.

El documento que contiene el modelo propuesto de Balanced ScoreCard permite realizar un cálculo automático del indicador al ingresar los datos necesarios, después de esto se genera inmediatamente una semaforización previamente establecida que permite evidenciar visualmente el nivel de cumplimiento del indicador, siguiendo la escala de colores: Rojo – Amarillo – Verde, bajo rangos de control establecidos particularmente, entendiéndose que:

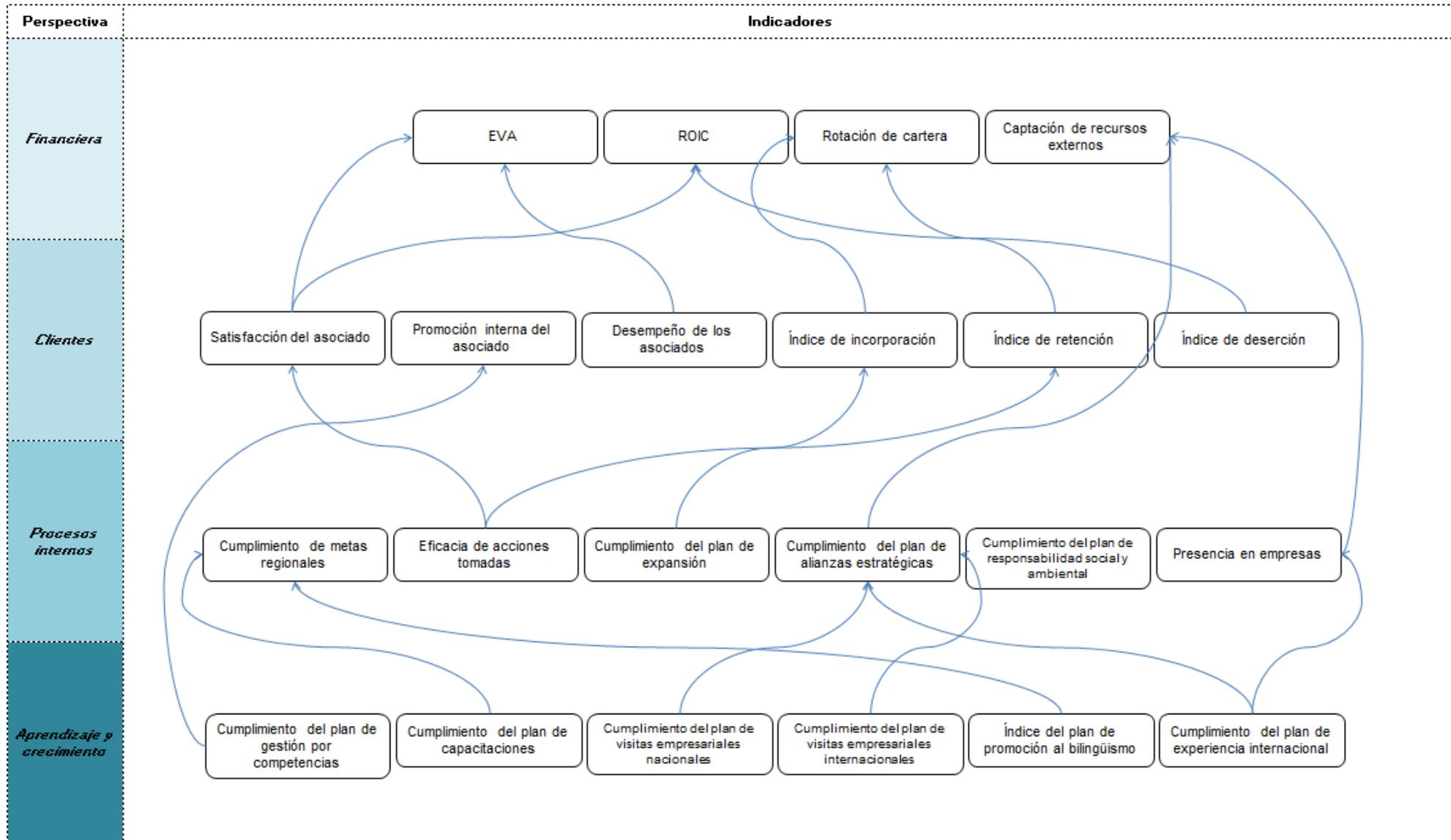
- Rango de cumplimiento óptimo.
- Rango de cumplimiento aceptable.
- Rango de cumplimiento deficiente.

Figura 9. Análisis Causa - Efecto



ANÁLISIS CAUSA - EFECTO

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10. Mapa Estratégico



MAPA ESTRATÉGICO

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Orientador estratégico	Expansión	Investigación y desarrollo	Fidelización de los asociados	Internacionalización	Alianzas estratégicas	Modernización organizacional	Sostenibilidad financiera	Mejoramiento continuo	Responsabilidad ambiental y social
Perspectiva									
Financiera							Asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, a través del establecimiento de fuentes de ingresos y financiación sustentables, haciendo control eficiente de sus activos y manteniendo la información contable.		
Clientes			1. Ofrecer un escenario de crecimiento integral para el asociado, que involucre las dimensiones del ser humano y las necesidades y expectativas del individuo. 2. Administrar de manera eficaz el talento humano de la organización, con el fin de garantizar su satisfacción permanente.			1. Ofrecer un escenario de crecimiento integral para el asociado, que involucre las dimensiones del ser humano y las necesidades y expectativas del individuo. 2. Administrar de manera eficaz el talento humano de la organización, con el fin de garantizar su satisfacción permanente.			
Procesos internos	Ampliar de manera sistemática y ordenada el ámbito de actuación de la ANEIAP teniendo como fin el cumplimiento de su misión, visión, políticas y principios.	Consolidar escenarios de aplicación del conocimiento directamente en el ámbito empresarial, bien sea a través de consultorías, prácticas empresariales o trabajos de aplicación.	Establecer objetivos de carácter compartido con el fin de lograr integración regional/seccional efectiva.		Consolidar alianzas con sectores académicos, empresariales y gubernamentales.	Establecer objetivos de carácter compartido con el fin de lograr integración regional/seccional efectiva.		Garantizar procesos de mejora continua basados en el manejo estratégico de la información, apoyados en estrategias innovadoras y en la aplicación de herramienta ingenieriles.	Promover acciones encaminadas a garantizar la responsabilidad social y ambiental por parte de la ANEIAP.
Aprendizaje y crecimiento			1. Satisfacer las necesidades de formación del asociado, tanto desde el conocimiento específico de la organización como la actualización académica a través de mecanismos de formación efectivamente planeados y ejecutados. 2. Establecer un beneficio tangible para la comunidad a partir del aprovechamiento de las competencias y valores de los asociados de ANEIAP.	1. Ofrecer visitas industriales internacionales. 2. Promover el uso de una segunda lengua en los procesos cotidianos de la asociación. 3. Apoyar la asistencia a eventos internacionales, además de la realización de intercambios académicos, culturales o profesionales a través de diferentes plataformas.	Acercar al asociado al ámbito empresarial a través de la observación directa del funcionamiento de las empresas.	Establecer un beneficio tangible para la comunidad a partir del aprovechamiento de las competencias y valores de los asociados de ANEIAP.			

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11. Ficha técnica de indicadores



BALANCED SCORECARD

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	
		Nombre	Fórmula		Medición	Análisis
Financiera	Asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, a través del establecimiento de fuentes de ingresos y financiación sustentables, haciendo control eficiente de sus activos y manteniendo la información contable	EVA	Capital * (ROIC - WACC)	>0	Semestral	Semestral
		ROIC	NOPAT / Capital	> 0%	Semestral	Semestral
		Rotación de cartera	Ingresos en el periodo / Cuentas por cobrar	>1	Semestral	Semestral
		Captación de recursos externos	Ingresos externos / Ingresos totales	>=25%	Semestral	Semestral
Clientes	Ofrecer un escenario de crecimiento integral para el asociado, que involucre las dimensiones del ser humano y las necesidades y expectativas del individuo	Satisfacción del asociado	Número de encuestas positivas/Total de encuestas	>=80%	Semestral	Semestral
		Promoción interna del asociado	Número de asociados promovidos / Total de asociados	>=80%	Semestral	Semestral
	Administrar de manera eficaz el talento humano de la organización, con el fin de garantizar su satisfacción permanente	Desempeño de los asociados	Promedio desempeño asociados en la evaluación de membresía	>= 3,5	Semestral	Semestral
		Índice de incorporación	Número de personas incorporadas / Número de personas a incorporar	>=85%	Semestral	Semestral
		Índice de retención	Nuevos que continúan / Total de nuevos	>=90%	Semestral	Semestral
		Índice de deserción	Antiguos que salen / Total de antiguos	<= 10%	Semestral	Semestral
Procesos internos	Establecer objetivos de carácter compartido con el fin de lograr integración regional/seccional efectiva	Cumplimiento de metas regionales	Metas alcanzadas / Total de metas	>= 80%	Bimensual	Bimensual
	Garantizar procesos de mejora continua basados en el manejo estratégico de la información, apoyados en estrategias innovadoras y en la aplicación de herramienta ingenieriles	Eficacia de acciones tomadas	Acciones eficaces / Total de acciones	>= 70%	C/Acción	Semestral
	Ampliar de manera sistemática y ordenada el ámbito de actuación de la ANEIAP teniendo como fin el cumplimiento de su misión, visión, políticas y principios	Cumplimiento del plan de expansión	Número de capítulos Incorporados / Número de capítulos a incorporar	>= 60%	Semestral	Semestral
		Índice de incorporación	Número de personas incorporadas / Número de personas a incorporar	>= 85%	Semestral	Semestral
	Consolidar alianzas con sectores académicos, empresariales y gubernamentales	Cumplimiento del plan de alianzas estratégicas	Número de alianzas consolidadas / Número de alianzas planificadas	>= 60%	Anual	Anual
	Consolidar escenarios de aplicación del conocimiento directamente en el ámbito empresarial, bien sea a través de consultorías, prácticas empresariales o trabajos de aplicación	Presencia en empresas	Número de empresas donde están vinculados asociados a la ANEIAP	>= 5	Semestral	Semestral
	Promover acciones encaminadas a garantizar la responsabilidad social y ambiental por parte de la ANEIAP	Cumplimiento al plan de responsabilidad social y empresarial	Número de acciones realizadas / Número de acciones planificadas	>=80%	Bimensual	Bimensual



BALANCED SCORECARD

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador		Meta	Frecuencia	
		Nombre	Fórmula		Medición	Análisis
Aprendizaje y crecimiento	Satisfacer las necesidades de formación del asociado, tanto desde el conocimiento específico de la organización como la actualización académica a través de mecanismos de formación efectivamente planeados y ejecutados	Cumplimiento del plan de capacitaciones	Capacitaciones realizadas / Capacitaciones programadas	>=80%	Bimensual	Bimensual
	Acercar al asociado al ámbito empresarial a través de la observación directa del funcionamiento de las empresas	Cumplimiento del plan de visitas empresariales nacionales	Número de visitas realizadas/Número de visitas planificadas	>= 80%	Semestral	Semestral
	Promover el uso de una segunda lengua en los procesos cotidianos de la asociación	Índice del plan de promoción al bilingüismo	Número de campañas internas en segunda lengua/Número de campañas internas realizadas	>= 60%	Semestral	Semestral
	Ofrecer visitas industriales internacionales	Cumplimiento del plan de visitas empresariales internacionales	Número de visitas realizadas/Número de visitas planificadas	>= 80%	Semestral	Semestral
	Establecer un beneficio tangible para la comunidad a partir del aprovechamiento de las competencias y valores de los asociados de ANEIAP	Cumplimiento del plan de gestión por competencias	Porcentaje de cumplimiento del plan de gestión por competencias	>= 90%	Semestral	Semestral
	Apoyar la asistencia a eventos internacionales, además de la realización de intercambios académicos, culturales o profesionales a través de diferentes plataformas.	Cumplimiento del plan de experiencia internacional	Número de experiencias realizadas/Número de experiencias planificadas	>= 80%	Semestral	Semestral

Fuente: Elaboración propia.



PERSPECTIVA FINANCIERA

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Indicador 1 EVA

-2,5

Semestre	Capital	ROIC	WACC	EVA	Meta	Brecha
1				0	0	0
2				-5	0	5
Promedio				-2,5		

Indicador 2 ROIC

0,075

Semestre	NOPAT	Capital	ROIC	Meta	Brecha
1			0,25	0	-0,25
2			-0,1	0	0,1
Promedio			0,075		

Indicador 3 Rotación de cartera

0,9

Semestre	Ingresos en el periodo	Cuentas por cobrar	Rotación de cartera	Meta	Brecha
1	\$ 5,00	\$ 5,00	1,0	1	0,0
2	\$ 6,00	\$ 7,00	0,9	1	0,1
Promedio			0,9		

Indicador 4 Captación de recursos externos

0,4

Semestre	Ingresos externos	Ingresos totales	Captación de recursos	Meta	Brecha
1	\$ 10.000.000,00	\$ 20.000.000,00	0,5	0,25	-0,3
2	\$ 1.000.000,00	\$ 5.000.000,00	0,2	0,25	0,1
Promedio			0,4		

Fuente: Elaboración propia.

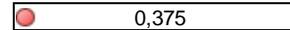


PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Indicador 1

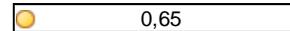
Satisfacción del asociado



Semestre	Número de encuestas positivas	Total de encuestas	Satisfacción del asociado	Meta	Brecha
1	5	10	0,5	0,8	0,3
2	1	4	0,25	0,8	0,55
		Promedio	0,375		

Indicador 2

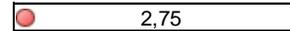
Promoción interna del asociado



Semestre	Número de asociados promovidos	Total de asociados	Promoción interna del asociado	Meta	Brecha
1	50	100	0,5	0,8	0,3
2	80	100	0,8	0,8	0
		Promedio	0,65		

Indicador 3

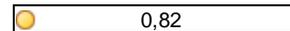
Desempeño de los asociados



Semestre	Promedio de evaluación de membresía	Desempeño de los asociados	Meta	Brecha
1	3,5	3,5	3,5	0
2	2	2	3,5	1,5
		Promedio	2,75	

Indicador 4

Índice de incorporación



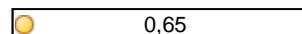
Semestre	Número de personas incorporadas	Número de personas a incorporar	Promoción interna del asociado	Meta	Brecha
1	50	60	0,83	0,85	0,02
2	80	100	0,80	0,85	0,05
		Promedio	0,82		



PERSPECTIVA DEL CLIENTE

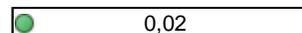
Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Indicador 5
Índice de retención



Semestre	Nuevos que continúan	Total de nuevos	Índice de retención	Meta	Brecha
1	3	10	0,30	0,9	0,60
2	10	10	1,00	0,9	-0,10
		Promedio	0,65		

Indicador 6
Índice de deserción



Semestre	Antiguos que salen	Total de antiguos	Índice de deserción	Meta	Brecha
1	2	100	0,02	0,1	0,08
2	1	100	0,01	0,1	0,09
		Promedio	0,02		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14. Perspectiva de Procesos Internos



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Indicador 1

Cumplimiento de metas regionales

● 0,97

Semestre	Metas alcanzadas	Total de metas	Cumplimiento de metas regionales	Meta	Brecha
1	5	6	● 0,83	0,8	-0,03
2	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
3	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
4	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
5	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
6	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
Promedio			● 0,97		

Indicador 2

Eficacia de acciones tomadas

● 0,92

Semestre	Acciones eficaces	Total de acciones	Eficacia de acciones tomadas	Meta	Brecha
1	5	6	● 0,83	0,7	-0,13
2	6	6	● 1,00	0,7	-0,30
Promedio			● 0,92		

Indicador 3

Cumplimiento del plan de expansión

● 0,75

Semestre	Número de capítulos incorporados	Número de capítulos a incorporar	Cumplimiento del plan de expansión	Meta	Brecha
1	1	1	● 1,00	0,6	-0,40
2	1	2	● 0,50	0,6	0,10
Promedio			● 0,75		

Indicador 4

Índice de incorporación

● 0,75

Semestre	Número de personas incorporadas	Número de personas a incorporar	Índice de incorporación	Meta	Brecha
1	5	10	● 0,50	0,85	0,35
2	4	4	● 1,00	0,85	-0,15
Promedio			● 0,75		

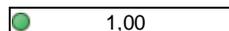


PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Indicador 5

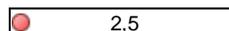
Cumplimiento del plan de alianzas estratégicas



Año	Número de alianzas consolidadas	Número de alianzas planificadas	Cumplimiento del plan de alianzas estratégicas	Meta	Brecha
1	1	1	● 1,00	0,6	-0,40

Indicador 6

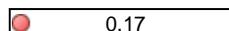
Presencia en empresas



Semestre	Número de empresas con vinculación	Presencia en empresas	Meta	Brecha
1	2	● 2	5	3
2	3	● 3	5	2
	Promedio	● 2,5		

Indicador 7

Cumplimiento del plan de responsabilidad social y empresarial



Semestre	Acciones realizadas	Acciones planificadas	Cumplimiento de metas regionales	Meta	Brecha
1	1	6	● 0,17	0,8	0,63
2	1	6	● 0,17	0,8	0,63
3	1	6	● 0,17	0,8	0,63
4	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
5	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
6	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
	Promedio		● 0,58		

Fuente: Elaboración propia.

Figura 15. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

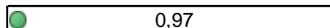


PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Indicador 1

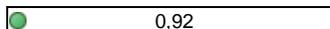
Cumplimiento del plan de capacitaciones



Semestre	Capacitaciones realizadas	Capacitaciones programadas	Cumplimiento del plan de capacitaciones	Meta	Brecha
1	5	6	● 0,83	0,8	-0,03
2	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
3	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
4	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
5	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
6	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
Promedio			● 0,97		

Indicador 2

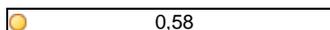
Cumplimiento del plan de visitas empresariales nacionales



Semestre	Número de visitas nacionales realizadas	Número de visitas nacionales planificadas	Cumplimiento del plan de visitas empresariales nacionales	Meta	Brecha
1	5	6	● 0,83	0,8	-0,03
2	6	6	● 1,00	0,8	-0,20
Promedio			● 0,92		

Indicador 3

Índice del plan de promoción al bilingüismo



Semestre	Número de campañas internas realizadas en una segunda lengua	Número de campañas internas realizadas	Índice del plan de promoción al bilingüismo	Meta	Brecha
1	1	6	● 0,17	0,6	0,43
2	6	6	● 1,00	0,6	-0,40
Promedio			● 0,58		

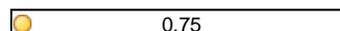


PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción

Indicador 4

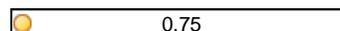
Cumplimiento del plan de visitas empresariales internacionales



Semestre	Número de visitas internacionales realizadas	Número de visitas internacionales planificadas	Cumplimiento del plan de visitas empresariales internacionales	Meta	Brecha
1	1	2	0,50	0,8	0,30
2	1	1	1,00	0,8	-0,20
Promedio			0,75		

Indicador 5

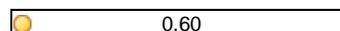
Cumplimiento del plan de experiencia internacional



Semestre	Número de experiencias realizadas	Número de experiencias planificadas	Cumplimiento del plan de experiencia internacional	Meta	Brecha
1	1	2	0,50	0,8	0,30
2	1	1	1,00	0,8	-0,20
Promedio			0,75		

Indicador 6

Cumplimiento del plan de gestión por competencias



Semestre	Asociados promovidos de nivel	Total de asociados	Cumplimiento del plan de gestión por competencias	Meta	Brecha
1	80	100	0,80	0,9	0,10
2	45	110	0,41	0,9	0,49
Promedio			0,60		

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

Se diseñó una propuesta innovadora y competente de gestión administrativa para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP, abarcando los siguientes alcances:

1. Se diagnosticó la situación actual de la ANEIAP, efectuando un análisis basado en las variables referentes a la estructura jurídica y a los procesos de planeación, organización, dirección y control de la asociación. Se estudiaron objetivamente las ventajas y las falencias que se presentan en la gestión de la asociación bajo dichos criterios, generándose finalmente el panorama desglosado de la situación actual.

En cuanto a la estructura jurídica de la asociación, se identificó la claridad y la concordancia esperada en temas de constitución y generalidades de la misma, los servicios prestados, el patrimonio y las fuentes de financiamiento. Por otra parte, en el proceso de planeación se identifica la necesidad enfocada a la redefinición de los componentes del direccionamiento estratégico, además del diseño de estrategias para apropiar correctamente lo propuesto.

Ahora bien, el proceso de organización se analiza bajo una cantidad representativa de falencias que sugieren un cambio estructural inmediato para la asociación, haciendo énfasis en que dicho diseño organizativo ha limitado el desarrollo del capital humano en la ANEIAP.

En cuanto al proceso de dirección se identifican los órganos directivos claramente, a pesar de esto se evidencia la falencia frente a una propuesta de motivación asociada a una definición de competencias como estrategia directiva. Finalmente, el proceso de control da cuenta de la existencia de órganos encargados de dicha función, más no de la implementación de herramientas ingenieriles que sistematicen y haga más eficiente sus labores.

2. Se realizó un análisis competitivo de la gestión de la ANEIAP, iniciando por la identificación de los stakeholders involucrados y aplicando los modelos del Análisis Sistémico y de las 5 Fuerzas de Porter, evaluando según cada modelo las ventajas y las falencias que presenta la asociación en su actividad competitiva.

El análisis de las 5 Fuerzas de Porter permitió concluir que el poder de decisión que tienen los clientes es muy alto, dado que tienen una gran cantidad de oportunidades en el entorno para escoger permanecer en la asociación o recurrir a nuevas experiencias. Por otra parte, para la ANEIAP conlleva un largo proceso la expansión en materia de proveedores de talento humano, ya que lograr el acercamiento con nuevas facultades es un proceso dispendioso, además de esto la amenaza en productos sustitutos es alta ya que existe una gran propensión del asociado a sustituir debido a la facilidad de cambio existente ya mencionada. Se puede asegurar que la amenaza de entrada de los nuevos competidores es baja ya que la constitución y el desarrollo de una asociación está ligado directamente a temas legales y de reconocimiento que exigen en dicha cuestión. Finalmente, se concluye que la ANEIAP es débil en cuanto al posicionamiento a nivel nacional, evidenciándose que se requiere actualmente de un considerable apoyo a nivel gubernamental, empresarial y educativo para la asociación, aspectos con los que la mayoría de las asociaciones que representan una competencia cuentan en su totalidad.

A través del Análisis Sistémico se logra evidenciar que el hecho de que los estudiantes participen en asociaciones y adquieran competencias como es tendencia, para así darle un valor agregado a su formación, permitirá participar de los espacios a nivel nacional e internacional ofrecidos por las organizaciones y por las mismas universidades, por lo que se convierte en una exigencia para la ANEIAP lograr consolidar alianzas estratégicas que le permitan competir en mayor medida en un ámbito nacional e internacional.

3. Se ejecutó un proceso de benchmarking de estilo funcional, identificando en primera medida las variables de interés a estudiar con base en el diagnóstico y el análisis competitivo ya ejecutado, las cuales fueron definidas como la estructura organizacional, la fidelización del asociado y el plan de carrera ofrecido. Seguidamente, se seleccionaron las organizaciones que presentan las mejores prácticas en las variables de interés y a través de un análisis enfocado se identificaron los procesos o actividades susceptibles a analizar en el proceso de benchmarking.

Después de esto se realizó un análisis comparativo frente al desempeño de la ANEIAP y se evidenció la debilidad de la asociación en cuanto a las variables estudiadas, identificando las acciones de valor que se tuvieron en cuenta como un importante eje para la formulación de la propuesta presentada en cuanto a direccionamiento y diseño organizativo.

4. Se formuló una propuesta de direccionamiento estratégico para el periodo comprendido entre el año 2016 y 2019, haciendo uso de herramientas como el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Matriz DOFA), el análisis del valor percibido por los clientes y el estudio de la etapa actual del grupo, además de la información previamente recogida en el diagnóstico realizado y el proceso de benchmarking adelantado. Se reformuló así la misión, visión, objetivos, políticas, filosofía y estrategias de la asociación, para finalmente realizar la estructuración de los lineamientos generales del plan de acción nacional.
5. Se diseñó una propuesta de estructuración organizacional innovadora, presentando un modelo matricial enlazado a las necesidades de la asociación, complementándolo finalmente con un Plan de Carrera y un Modelo de Gestión por Competencias, diseñados para la gestión del talento humano en la ANEIAP.
6. Se desarrolló un Modelo de Gestión por Competencias enlazado al Plan de Carrera propuesto, iniciando desde la identificación y caracterización de competencias, el diseño del instrumento, la aplicación de la prueba piloto, la aplicación del instrumento a la muestra poblacional, el análisis de resultados y la propuesta de intervención final, logrando concluir principalmente que los asociados de categoría Teen 0 y Teen 1 representan un reto para la asociación, dado que en su ingreso ya han adquirido un nivel de las competencias planteadas, lo que hace necesario ofrecer actividades que permitan desarrollar aquellas competencias. Por otra parte los asociados en categoría Medium y Elite, presentan la necesidad de seguir desarrollando y de trascender en la aplicación de dichas competencias.

Es posible asegurar que la situación presentada con respecto a los asociados de la categoría Teen 0 y Teen 1 se debe a la ubicación semestral en que estos se encuentran, dado que una cantidad representativa se ubica entre los semestres 4 y 5, donde ya han tenido la oportunidad de desarrollar dichas competencias gracias a los procesos educativos en los cuales han estado inmersos. Ahora bien, se resalta el hecho de desarrollar necesariamente estrategias para el Nivel 1 de la competencia, dado que a pesar de no haberse ubicado asociados en dicho nivel, es importante para la asociación lograr incorporar estudiantes desde los semestres más bajos de las carreras, los que en su mayoría tendrán la necesidad de adquirir la competencia.

7. Se diseñó una propuesta de Balanced ScoreCard como método de medición y control a los objetivos establecidos, permitiendo realizar un seguimiento periódico a la gestión de la asociación para incentivar de esta manera la toma de decisiones y el direccionamiento efectivo de la misma.

Se presenta el Análisis Causa – Efecto del Cuadro de Mando Integral junto con el respectivo mapa estratégico, además de la ficha de indicadores respectivos y el esquema de cálculo y análisis de los mismos.

11.RECOMENDACIONES

1. Se hace necesario divulgar y dar conocer la propuesta a cada uno de los capítulos que conforman la asociación, para de esta manera garantizar un conocimiento conjunto de la metodología de trabajo.
2. Se requiere que todos los asociados en cargo directivo que conocen la iniciativa del proyecto se comprometan con la aplicación y ejecución del mismo, y se garantice un trabajo en equipo que facilite el cumplimiento de los objetivos.
3. Es fundamental que los cargos directivos de la asociación comiencen por comprender el direccionamiento estratégico propuesto, para de esta manera buscar los métodos más adecuados y lograr consolidar la idiosincrasia buscada y necesaria para llevar a cabo los demás componentes de la propuesta.
4. Se hace necesario que la divulgación e implementación de los temas referentes a la estructura organizacional propuesta y al plan de carrera enlazado, se realicen de manera secuencial, clara y didáctica para finalmente garantizar la efectividad del proceso.
5. Se recomienda desarrollar estrategias más efectivas para reclutar mayor cantidad de estudiantes desde el primer semestre, dado que garantizará el ofrecimiento de un Plan de Carrera completo y compacto para el asociado.
6. Se sugiere darle un uso adecuado a la herramienta propuesta de evaluación por competencias, dado que permitirá ofrecer a cada asociado la experiencia particular que requiere según sus capacidades.
7. Es necesario que se haga un seguimiento responsable a la gestión periódica de la asociación para garantizar la toma de decisiones acertada, por esto se sugiere implementar la propuesta de Balanced ScoreCard presentada, y de igual manera modificarla según las necesidades de cada capítulo.
8. Es importante que se tenga presente el componente estratégico referente a la mejora continua en la gestión futura emprendida por la asociación, dado

que solo esta garantizará poder reformular las propuestas cuando las condiciones internas y el medio competitivo externo lo exijan.

BIBLIOGRAFÍA

AIESEC EN COLOMBIA. En: <http://co.aiesec.org/estudiantes/>

ANEIAP. ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Enero 27 de 2008. Estatutos Nacionales.

ANEIAP. Código de ética y comportamiento de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción. Enero 27 de 2008.

ANEIAP. EQUIPO NACIONAL DE INTERVENTORES. Febrero 1 de 2009. Reglamento Interno Nacional. 47° Asamblea Nacional General Ordinaria.

ASOCIACIÓN SCOUT DE COLOMBIA. En: <http://www.scoutsdecolombia.org.co/>

BRENSON-LAZAN, Gilbert. Amauta International. La facilitación de los procesos sinérgicos: Una definición. Disponible en: <http://www.amauta-international.com/fac.html>

CHIAVENATO, Idalberto. Parte 1. En: Introducción a la teoría general de la administración. 8 ed. Mc Graw Hill. p. 2 - 25.

COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991). Artículo 38.

CRISTOFANI, María Alejandra. Las competencias profesionales. Argentina, 2002. Disponible en: http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_libro=118&id_articulo=333

CRUZ ROJA COLOMBIANA. En: <http://www.cruzrojacolombiana.org>

ESSER, Klaus. Competitividad sistémica: nuevo desafío para las empresas y la política. 1996. Revista CEPAL N° 59. p. 39 – 52. En: <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/revista/noticias/articuloCEPAL/2/19142/P19142.xml&xsl=/revista/tpl/p39f.xsl&base=/revista/tpl/top-bottom.xsl>

FERRE, Javier. Las 5 fuerzas de Porter. 2009. En: <http://fuerzasdeporter.blogspot.com/>

FLEITMAN, Jack. Negocios exitosos. Mc Graw Hill. 2000. p. 37.

GARRIDO BUJ, Santiago. El concepto de la estrategia. En: Dirección estratégica. p. 2 - 18.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA [Anónimo] [Diapositivas]

GÓMEZ, John, E, Sistema de gestión por competencias en ANEIAP. Colombia. Disponible en: <http://es.slideshare.net/dnmy/sistema-de-gestin-por-competencias-en-aneiap>

HODGE. B, *et al.* Teoría de la organización un enfoque estratégico. España. Pearson Prentice Hall.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2000). El cuadro de mando integral. Eada Gestión. En: http://www.factorhumana.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf

LADINO y OROZCO. Las competencias. [Documento en PDF]

MARIN IDARRAGADA, Diego Armando. Estudios Gerenciales. 2012. Vol. 28. N° 123. p. 44.

MORALES, Gustavo. Benchmarking. Guatemala C.A. p. 1.

MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael. Marketing en el Siglo XXI. En: Marketing Estratégico. 3 ed. Capítulo 2. En: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>

OSPINA GARCES, Álvaro. En: Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Capítulo 3. Pereira, 2004. p. 52 - 85.

PORTER, Michael. Competitive Advantages. The Free Press. New York. 1985. Citado por VALVERDE CASTRO, Néstor. I Congreso Internacional de Gestión Tecnológica e Innovación. Modelo dinámico para el diagnóstico de la inteligencia competitiva de una organización. Bases conceptuales. Bogotá. 2008.

REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA. (2001). Diccionario de la lengua española (22.aed.). Consultado en <http://www.rae.es/rae.html>.

RED DE JÓVENES SCOUT:
http://siemprelistos.org/files/download/47_ideasparadesarrollarunaredanivelnacional.pdf

RESTREPO FERRO, Luz Stella y ESTRADA MEJÍA, Sandra Estrada. En: Administración por resultados: un enfoque teórico práctico para organizaciones cambiantes. Capítulo 1. Pereira, 2004. p. 7 - 19.

ROTARY INTERNATIONAL. En: <https://www.rotary.org/>

RUÍZ MOLINA, María Eugenia. Valor percibido, actitud y lealtad del cliente en el comercio minorista. *Universia Business Review*, Núm. 21, 2009, pp. 102-117.

SOÑAR DESPIERTO. En: <http://www.sdespierto.org/>

SPENDOLINI, Michael J. Benchmarking. Citado por: MEJÍA, Carlos Alberto. El Benchmarking Competitivo. En: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Octubre2001.pdf>

UNIVERSIA. Asociaciones de estudiantes universitarios. Disponible en: <http://universitarios.universia.net.mx/asociaciones-representatividad/asociaciones-estudiantes-universitarios/>

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Metas organizacionales y efectividad. En: *Diseño Organizacional*. Disponible en: http://moodle.unid.edu.mx/dts_cursos_md/unida/RH/DO/DOS03/DO03_Lectura.pdf

VALLEJO MEJÍA, Pablo. Competencia y Estrategia Empresarial, Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá. p. 148 – 149.

ANEXO A. ANEIAP Tracking

ANEIAP Tracking

ANEIAP0 TEEN 0



¡BIENVENIDO A ANEIAP!

¡A partir de este momento tienes el control de tu carrera, avanza a tu ritmo y llega a ser un ANEIAP0 ELITE!

ANEIAP0 TEEN 1			ANEIAP0 MEDIUM			ANEIAP0 ELITE		
Institucional CULTURA ANEIAP  Si tu nota fue más alta a 4.0 avanza a la siguiente casilla. 			Institucional CULTURA ANEIAP  Si tu nota fue más alta a 4.2 avanza a la siguiente casilla. 			Institucional CULTURA ANEIAP  Si tu nota fue más alta a 4.5 avanza a la siguiente casilla. 		
INTEGRACIONES POR PERFILES			INTEGRACIONES POR PERFILES			INTEGRACIONES POR PERFILES		
Fecha	Asistencia		Fecha	Asistencia		Fecha	Asistencia	
	Si	No		Si	No		Si	No
Debes haber asistido al 50% de las integraciones (No acumulable). 			Debes haber asistido al 70% de las integraciones (No acumulable). 			Debes haber asistido al 90% de las integraciones (No acumulable). 		

Desarrollo			Desarrollo			Desarrollo		
EVENTOS CAPITULARES			EVENTOS CAPITULARES			EVENTOS CAPITULARES		
Evento	Asistencia		Evento	Asistencia		Evento	Asistencia	
	Si	No		Si	No		Si	No
Planeación capitular			Asamblea de apertura			Asamblea de apertura		
SCC			Planeación capitular			Planeación capitular		
DIA			SCC			SCC		
Premios			DIA			DIA		
Asamblea de cierre			Premios			Premios		
Asamblea de cierre			Asamblea de cierre			Asamblea de cierre		
Debes haber asistido a por lo menos 2 eventos. 			Debes haber asistido a por lo menos 3 eventos. 			Debes haber asistido a por lo menos 5 eventos. 		
EVENTOS NACIONALES			EVENTOS NACIONALES			EVENTOS NACIONALES		
Evento	Asistencia		Evento	Asistencia		Evento	Asistencia	
	Si	No		Si	No		Si	No
RNP			RNP			RNP		
CONAL			CONAL			CONAL		
CONEIAP			CONEIAP			CONEIAP		
SNC			SNC			SNC		
SRC			SRC			SRC		
No es obligatorio.			1 evento por año de pertenencia. 			2 eventos por año de pertenencia. 		

Académico			Académico			Académico		
VISITA TÉCNICA REGIONAL Eje Cafetero			VISITA TÉCNICA REGIONAL Eje Cafetero			VISITA TÉCNICA REGIONAL Eje Cafetero		
Empresa	Asistencia		Empresa	Asistencia		Empresa	Asistencia	
	Si	No		Si	No		Si	No
Debes asistir por lo menos a 2 visitas de 5 propuestas (Acumulable).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Debes asistir por lo menos a 5 visitas (Acumulable).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Debes asistir por lo menos a 7 visitas (Acumulable).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VISITA TÉCNICA NACIONAL			VISITA TÉCNICA NACIONAL			VISITA TÉCNICA NACIONAL		
No es obligatorio. Si la realizas, esta tiene valor acumulable por 2 visitas regionales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asistencia a 1 visita técnica propuesta (Acumulable).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asistencia a 3 visitas técnicas propuestas (Acumulable).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
No es obligatorio.								
VISITA TÉCNICA INTERNACIONAL			VISITA TÉCNICA INTERNACIONAL			VISITA TÉCNICA INTERNACIONAL		
No aplica, tiene valor acumulable por el valor de la exigencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	No aplica, tiene valor acumulable por el valor de la exigencia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Asistencia a visita técnica propuesta, comité organizador o ayuda en la gestión de recursos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>PROYECTOS CAPITULARES Nombre del Proyecto: _____ A nivel: _____</p> <p>Vinculación a 1 proyecto capítular o liderar alguno del perfil.</p> <p>CAPACITACIONES CAPITULARES</p>	<p>PROYECTOS CAPITULARES Nombre del Proyecto: _____ A nivel: _____</p> <p>Vinculación a por lo menos 2 proyectos capitulares.</p> <p>CAPACITACIONES CAPITULARES</p>	<p>PROYECTOS CAPITULARES Nombre del Proyecto: _____ A nivel: _____</p> <p>Liderazgo de por lo menos un proyecto en el capítulo.</p> <p>CAPACITACIONES CAPITULARES</p>																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Capacitación</th> <th colspan="2">Asistencia</th> </tr> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Capacitación	Asistencia		Si	No													<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Capacitación</th> <th colspan="2">Asistencia</th> </tr> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Capacitación	Asistencia		Si	No													<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Capacitación</th> <th colspan="2">Asistencia</th> </tr> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Capacitación	Asistencia		Si	No																					
Capacitación		Asistencia																																																												
	Si	No																																																												
Capacitación	Asistencia																																																													
	Si	No																																																												
Capacitación	Asistencia																																																													
	Si	No																																																												
<p>Debes asistir por lo menos a 4 capacitaciones (Acumulable). </p> <p>REUNIONES POR PERFILES</p>	<p>Debes asistir por lo menos a 7 capacitaciones (Acumulable). </p> <p>REUNIONES POR PERFILES</p>	<p>Debes ser gestor de por lo menos una capacitación. </p> <p>REUNIONES POR PERFILES</p>																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fecha</th> <th colspan="2">Asistencia</th> </tr> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Fecha	Asistencia		Si	No																<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fecha</th> <th colspan="2">Asistencia</th> </tr> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Fecha	Asistencia		Si	No																<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Fecha</th> <th colspan="2">Asistencia</th> </tr> <tr> <th>Si</th> <th>No</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </tbody> </table>	Fecha	Asistencia		Si	No															
Fecha		Asistencia																																																												
	Si	No																																																												
Fecha	Asistencia																																																													
	Si	No																																																												
Fecha	Asistencia																																																													
	Si	No																																																												
<p>Debes asistir por lo menos al 70% de las reuniones. </p> <p>PERTENENCIA A PERFILES</p> <p> ¿A qué perfil perteneces? _____</p>	<p>Debes asistir por lo menos al 70% de las reuniones. </p> <p>PERTENENCIA A PERFILES</p> <p> ¿A qué perfil perteneces? _____</p>	<p>Debes asistir por lo menos al 70% de las reuniones. </p> <p>PERTENENCIA A PERFILES</p> <p> ¿A qué perfil perteneces? _____</p>																																																												
<p>¡CONTINÚA!</p>	<p>¡Estás a punto de lograrlo!</p>	<p>¡Cumpliste con tu carrera ANEIAP!</p>																																																												

ANEXO C. Instrumento de evaluación por competencias

No.	Afirmación	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		A	B	C	D	E
1	Coordino al equipo para que logre alcanzar los objetivos propuestos.					
2	Me puede resultar difícil tomar decisiones bajo presión.					
3	Soy capaz de ejecutar y/o supervisar cualquier fase de un proyecto.					
4	Soy capaz de aportar ideas para la realización del proyecto.					
5	Gestiono lo necesario para la consecución de las actividades que me han sido delegadas cuando trabajo en equipo.					
6	Cumplo con las metas establecidas en mi equipo.					
7	Decido de forma determinante y sin dilación de tiempo entre varias alternativas.					
8	Soy un miembro proactivo, utilizo al máximo mi experiencia, conocimiento y capacidad de gestión para el logro de los planes y objetivos tanto los del grupo como los de la asociación misma.					
9	Conozco mis propias limitaciones y el impacto que éstas producen, tanto sobre mí como sobre los demás.					
10	Poseo conocimientos elementales sobre las fases de realización de un proyecto.					
11	Propongo y ejecuto acciones que aporten en la realización de un proyecto.					
12	Inspiro admiración a los integrantes de mi equipo por mis valores y mi actuar.					
13	Valoro objetiva y adecuadamente mi propio desempeño.					
14	Muestro actitud positiva para obtener y desarrollar conocimientos profundos y actitudes para dar soluciones a necesidades futuras de la asociación.					
15	Extraigo conocimientos de diversas fuentes y los pongo en práctica en la asociación, vinculando mi desarrollo a las necesidades de equipo.					

16	Cumplo con las actividades que han sido asignadas a mi equipo.					
17	Soy capaz, bajo supervisión, de colaborar en ciertas partes de la realización de un proyecto.					
18	Planifico y oriento estratégicamente la acción de mi equipo, garantizando el cumplimiento de los objetivos y la consecución de resultados exitosos.					
19	Los demás no me perciben como líder.					
20	Tengo claridad sobre la propuesta ofrecida por la asociación.					
21	Guío oportunamente la gestión de los integrantes de mi equipo.					
22	Mi participación dentro del grupo es pasiva.					
23	Presento autonomía en las decisiones adoptadas, con evaluación minuciosa de su viabilidad, consecuencias de la decisión o repercusión sobre muchas personas o diversas áreas funcionales de la asociación.					
24	Soy capaz de identificar y de potenciar las habilidades y fortalezas de los integrantes de mi equipo.					
25	Poseo la capacidad para tomar decisiones bajo presión y en grupo, contribuyendo a la buena fundamentación de la toma de decisiones colectiva.					
26	Poseo conocimientos en aspectos técnicos que me permiten la realización de proyectos.					
27	Soy capaz de planificar el desarrollo de un proyecto, coordinando las distintas partes, así como coordinar un grupo de trabajo.					
28	Ayudo a mis compañeros de equipo cuando estos presentan dificultades en la realización de un determinado trabajo, complementando los conocimientos personales con los de mi equipo.					
29	Propongo estrategias que conllevan al cumplimiento de los objetivos propuestos por mi equipo de trabajo.					
30	Conozco de forma experta todas las fases de un proyecto.					

31	Participo en actividades solamente bajo objetivos establecidos.					
32	Tengo conocimientos básicos sobre la asociación.					
33	Identifico la propuesta de valor de la asociación y soy capaz de compararla con las demás asociaciones, además de darle valor agregado a la misma.					
34	Selecciono alternativas de solución que conllevan a riesgos, examino ventajas e inconvenientes, evalúo los posibles riesgos y las repercusiones en mi asociación.					
35	Poseo una actuación carente de autonomía, me limito a realizar lo que un superior jerárquico ordene o la norma establece.					
36	Soy percibido por los demás como un líder.					
37	Me puede resultar difícil complementar mis habilidades con las de otros.					
38	Tengo disposición para adquirir nuevos conocimientos relacionados con mi rol de equipo.					
39	Establezco indicadores y determino acciones para que los resultados obtenidos trasciendan a otros contextos.					
40	Soy capaz de realizar cualquier parte de un proyecto, en sus aspectos técnico y económico.					
41	Estoy a cargo de decisiones estratégicas.					
42	Decido sobre hechos ya probados o de acuerdo a una norma establecida, disminuyendo el riesgo al error.					
43	Dedico tiempo y esfuerzo a mi propia formación en contenidos relacionados con mi actividad y muestro interés en nuevas técnicas, herramientas y métodos de trabajo.					
44	Mi participación dentro del grupo es activa, participo y me hago notar.					
45	Examino sistemáticamente todos los escenarios, variables y riesgos para elegir, con total autonomía, las soluciones exitosas requeridas en la asociación.					

ANEXO D. Cálculo de la muestra

Segmento	Asociado	Liderazgo	Trabajo en equipo	Toma de decisiones	Autodesarrollo	Gestión de proyectos	
Teen 0	1	2,4001	2,3334	2,2334	2,6668	2,1666	
	7	2	2,2669	1,9668	2,8667	1,9667	
	12	1,6333	2,0668	1,7666	2,1333	1,3999	
	Promedio	2,011133333	2,222366667	1,988933333	2,5556	1,8444	
	Varianza	0,147088523	0,019256303	0,054842973	0,14374297	0,15817519	
	Tamaño de la población	24	24	24	24	24	
	Confiability	95%	95%	95%	95%	95%	
	Máximo error permisible	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
	Constante D	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	
	Tamaño de la muestra "n"	9,131866519	1,786161956	4,472010717	9,002068263	9,546387875	Tamaño de la muestra
	"n" redondeado	10	2	5	10	10	10
Teen 1	5	1,7334	2,2334	1,5667	2,1334	2,1333	
	6	2,0668	2,2668	1,8001	2,2	1,7332	
	11	2,2667	2,2001	2,2001	2,4	2,5333	
	Promedio	2,0223	2,233433333	1,855633333	2,244466667	2,133266667	
	Varianza	0,07258741	0,001112223	0,102611853	0,019251853	0,160040003	
	Tamaño de la población	37	37	37	37	37	
	Confiability	95%	95%	95%	95%	95%	
	Máximo error permisible	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
	Constante D	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	
	Tamaño de la muestra "n"	6,002563119	0,109460307	7,951813801	1,807476282	11,07059126	Tamaño de la muestra
	"n" redondeado	7	1	8	2	12	12
Medium	2	2,1334	2,1668	2,0001	2,4667	2,1333	
	4	2,1667	2,3334	2,4668	2,4667	2,3999	
	9	2,1667	2,4002	2,3002	2,9667	2,6333	
	Promedio	2,1556	2,300133333	2,2557	2,633366667	2,388833333	
	Varianza	0,00036963	0,014448893	0,05593741	0,083333333	0,062591853	
	Tamaño de la población	33	33	33	33	33	
	Confiability	95%	95%	95%	95%	95%	
	Máximo error permisible	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
	Constante D	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	
	Tamaño de la muestra "n"	0,03656805	1,371559149	4,743724356	6,602199817	5,218803353	Tamaño de la muestra
	"n" redondeado	1	2	5	7	6	7
Elite	3	2,7667	2,7335	2,7001	2,7667	2,4667	
	8	2,4335	2,6335	2,5336	2,6334	2,7001	
	10	2,8335	2,7669	2,4003	2,8333	2,9001	
	Promedio	2,6779	2,7113	2,544666667	2,744466667	2,688966667	
	Varianza	0,04591408	0,00481852	0,022561863	0,010360743	0,047051853	
	Tamaño de la población	16	16	16	16	16	
	Confiability	95%	95%	95%	95%	95%	
	Máximo error permisible	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	
	Constante D	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	0,010412328	
	Tamaño de la muestra "n"	3,63497726	0,47884889	2,019559741	0,995353989	3,704199934	Tamaño de la muestra
	"n" redondeado	4	1	3	1	4	4