



CAPÍTULO I

ANÁLISIS DE LA UNIDAD ESTRATEGICA
EDUCACIÓN CONTINUA Y PROYECTOS
ESPECIALES DE UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA.



Allynson Venegas Camargo
Camilo Andrés Díaz Rubiano

INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE CASO



En el sector educativo se encuentran instituciones divididas en Unidades Estratégicas de Negocios. Para el desarrollo de este estudio de caso, se ha tomado como base una Unidad Empresarial, en la cual se realizan proyectos enfocados hacia la Educación Continua, consultorías, investigaciones, emprendimiento y proyección social.

En esta Unidad de Negocio en particular, se está llevando a cabo la implementación del Sistema de Gestión de Calidad que busca mejorar los procesos y actividades que se realizan. Actualmente, existe el apoyo de un consultor externo, con quien se definió la estructura del sistema y el levantamiento de la información requerida.

Desde la institución educativa se imparten las directrices a tener en cuenta para la implementación. Igualmente, se esperaba que para el primer semestre del año 2020 pudiera obtenerse la certificación de calidad por parte de un ente certificador; con el fin de ratificar la confianza hacia las partes interesadas en la ejecución de proyectos.

El presente documento presenta la información relevante acerca de los beneficios que conlleva la implementación del sistema de gestión de calidad. Por lo anterior, este estudio va a estar centrado en las oportunidades de mejora identificadas y cómo se van a tratar.

La metodología es mixta y los instrumentos para la recolección de la información son entrevista, grupo focal, análisis de la información y encuesta. Se realiza el análisis de la información con *Atlas ti*, encontrando diversos factores que de alguna u otra forma afectan la operación de la Unidad de Negocio.

PALABRAS CLAVE

Estándar, Educación Continua, Proyectos Especiales, acuerdo de servicio.

DISEÑO DEL ESTUDIO DE CASO

ANTECEDENTES

Desde la creación de la Unidad de Negocio, se ha presentado una situación con los agentes comerciales. Ello debido a que se enfocan en la venta desconociendo el cubrimiento y la capacidad del equipo de operaciones para lograr la satisfacción del cliente.

Por otra parte, no se está contando con el aval de las Facultades en la construcción de las fichas técnicas de los proyectos ofrecidos. Esto no hace bien al *Good Will* y el *Know How* del programa y de la institución.

De la misma manera, se presentan inconvenientes con la selección de los expertos que van a realizar el acompañamiento en el aula de los proyectos ofrecidos. Se ha detectado que, en algunas oportunidades, estos profesionales no cumplen con las competencias requeridas para los contenidos. Lo anterior afecta la calidad del aprendizaje, la satisfacción del cliente y el buen nombre del programa. Adicionalmente, se observa que dichos profesionales carecen de perfiles de cargo de cada uno de los colaboradores de la Unidad de Negocio.

Finalmente, se ha evidenciado la carencia de manuales de procesos y procedimientos que faciliten el desarrollo de las actividades para el personal operacional, administrativo y directivo.

UNIDAD DE ANÁLISIS QUE DELIMITARÁN LAS FRONTERAS DEL CASO

El enfoque de este estudio serán los cursos de Educación Continua y Proyectos Especiales. Aquí se han identificado la mayor cantidad de oportunidades de mejora durante la ejecución de las distintas actividades que se presentan.

LOS MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

El presente estudio de caso se analizó siguiendo la estructura de una metodología mixta que se entiende como un diseño de investigación que involucra datos cuantitativos y cualitativos, ya sea en un estudio particular o en varios estudios dentro de un programa de investigación (Tashakkori y Teddlie, 2003). Se aplican, para esta situación particular, herramientas como: entrevistas con cada uno de los actores en la operación; encuestas a los clientes con el fin de determinar la satisfacción e identificar sus inconformidades; grupos focales con quienes responden por la toma de decisiones; y, por último, análisis documental con el fin de dejar especificar las actividades que se realizan en la Unidad de Negocio.

A continuación, se relacionan las definiciones de las herramientas a utilizar:

Entrevista: como la define Hernández-Sampieri (2014), es la técnica con la cual quien investiga pretende obtener información de una forma oral y personalizada. La información versará en torno a acontecimientos vividos y aspectos subjetivos de la persona tales como creencias, actitudes, opiniones o valores en relación con la situación que se está estudiando.

Las entrevistas presentan las siguientes fases:

Fase 1: se identifica, de acuerdo con los cargos y funciones, a las personas con las cuales se va a llevar a cabo la entrevista.

Fase 2: se define un formato de entrevista con las preguntas necesarias de acuerdo con el cargo a entrevistar.

Fase 3: se programa y ejecuta la entrevista.

Fase 4: se consolidan los resultados de las entrevistas, se analizan y obtienen conclusiones.

Encuesta: en los diseños de investigación descriptiva es un procedimiento en el que el investigador recopila datos por medio de un cuestionario previamente diseñado. Ello sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información, ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla (Hernández-Sampieri, 2014).

Se desarrollan dos encuestas: la primera, para Educación Continua y la segunda para Proyectos Especiales.

Educación continua: Al término de cada módulo se indica a los participantes el diligenciamiento de la encuesta de satisfacción por medio de un formulario en la red, o físico en caso de no lograr el acceso.

Proyectos especiales: Una vez realizado el cierre del proyecto por parte del experto, el cliente tiene acceso a la encuesta de satisfacción para su respectiva calificación de acuerdo con su percepción del servicio.

Muestra: determina la problemática por medio de datos generados que permiten identificar las situaciones a mejorar. Según Tamayo (1997), la muestra "(...) Es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico (p.38)".

Para fines de determinar la muestra, los individuos son los clientes de la Unidad de Negocio. La muestra se determinó por la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N - 1)e^2 + \sigma^2 Z^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

σ = desviación estándar de la población (cuando se desconoce su valor, suele utilizarse un valor constante de 0.4 a 0.5).

Z = valor constante obtenido mediante niveles de confianza. Si se desconoce su valor, se toma en relación al 95% de confianza, equivaliendo a 1,96 (como más frecuente); o en relación al 99% de confianza, equivaliendo a 2,58. Dicho valor que queda a criterio de quien investiga.

e = Límite aceptable de error muestral. Si se desconoce su valor, suele utilizarse un valor que varía entre el 1% (0,01) y 9% (0,09). Dicho valor que queda a criterio de quien encuesta.

Reemplazando los datos mencionados anteriormente tenemos lo siguiente:

n . se definió para el periodo de un año.

$$n = \frac{45 * 0.5^2 * 1.96^2}{(45 - 1) * 0.05^2 + 0.5^2 * 1.96^2}$$

$$n = \frac{45 * 0.25 * 3.8416}{(45 - 1) * 0.025 + 0.25 * 3.8416}$$

$$n = 40.39 \Rightarrow 40$$

Teniendo en cuenta el resultado anterior y de acuerdo con el tipo de proyectos realizados, se tiene la siguiente clasificación para el año 2019:

Proyectos especiales = 6

Educación continua = 34

Focus Group: Romo y Castillo (2002) señalan que la finalidad de un grupo focal es obtener la mayor cantidad de información posible sobre un tema particular. Tiene un componente especial frente a las demás herramientas de recopilación de información, ya que los participantes son agentes activos durante todo el proceso. Para el grupo en cuestión se realiza de la siguiente forma:

Fase 1: se identifican los participantes de acuerdo con los cargos y funciones.

Fase 2: se definen los temas generales a tratar.

Fase 3: programación y ejecución del comité.

Fase 4: grabación y registro de las conclusiones.

Análisis documental: como lo explica Chaumier (1986), es la técnica mediante la cual se descompone y describe un documento en su estructura externa e interna.

Se lleva a cabo, identificando y documentando las actividades prioritarias que afectan directamente la operación.

RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

La información se analiza por medio de la herramienta de análisis cualitativo *Atlas ti*.

RESULTADOS EDUCACIÓN CONTINUA

De acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada a los 34 clientes de los diferentes programas de Educación Continua, se presenta el análisis de la información:

Sobre las generalidades del contenido del programa

Se evidencia que, en su mayoría, los clientes de los diferentes programas no se encuentran satisfechos con el desarrollo de los

temas en el aula. Ello se debe a que los contenidos de la oferta son diferentes a los presentados por los expertos, lo cual indica que no se cumple con los objetivos ni con las altas expectativas propuestas. Los datos obtenidos nos muestran como el 50% de los encuestados afirma que no se cumplió con la propuesta inicial, el 29% informa que se cumplió en una parte y solo el 21% ha terminado con éxito la capacitación. De acuerdo con estos resultados se puede identificar una imagen desfavorable no solo para el programa, sino para la institución educativa.

Se evidencia que los objetivos de los programas no son claros, incluso que no está definido el alcance de los cursos para todas las partes interesadas. Se observa que la Facultad tiene un plan de contenido, los colaboradores de operaciones otro, mientras que el experto desarrolla en el aula el tema bajo sus intereses. El estudiante da cuenta de esta ambigüedad y lo demuestra en la evaluación que realiza al final del curso y también en la resolución de la encuesta.

Se puede inferir que no se está realizando una buena planificación del material que se entrega para el desarrollo del programa. El 41% de los encuestados comentan que se presentan demoras en la entrega y que en algunas oportunidades se reciben en mal estado. Solo el 16% de las personas se reporta satisfecha.

Por último, en este aspecto, se hace una revisión de la satisfacción con los refrigerios y almuerzos según se ha ofrecido a los clientes. El resultado inquieta ya que la inconformidad se enfoca en la calidad de los mismos. Se pone en evidencia que no se hace control a los proveedores que hacen el suministro, dado que solo un 34% de los encuestados presenta conformidad.

Sobre el experto

Un 72% de los encuestados ha presentado quejas constantemente sobre los expertos seleccionados. A pesar de las evaluaciones que se realizan al final de los cursos y de los comentarios negativos sobre los conocimientos, pedagogía y didáctica de algunos docentes, no se evidencian cambios. Las mismas personas continúan siendo seleccionadas para impartir las clases. La Facultad solo solicita un

ajuste en el aula con una clase dinámica, en donde se mezcle la teoría y la práctica.

Por otra parte, el 47% de los encuestados indican que los ejercicios son complejos y no aportan al entendimiento de los temas, aunque los tiempos se manejen de manera adecuada.

Después de analizar esta información se requiere que la Unidad de Negocio (en conjunto con el área de Talento Humano) revisen los perfiles, validen la experiencia y los títulos de los expertos que se contratan y se establezca una retroalimentación sobre el resultado con cada uno de los grupos.

De acuerdo con los resultados, también se identifica que el tiempo para el desarrollo del programa no está siendo aprovechado por el experto para comunicar y explicar de forma adecuada el contenido completo del programa. Solo el 18% de los encuestados manifiesta la conformidad total en relación con este aspecto.

Si bien no es un aspecto relevante para el aprendizaje en el programa, la presentación personal del experto es tomada en cuenta por los clientes. Eso se refleja en la baja calificación que recibieron algunos expertos en ese sentido. Ello nos dice que es importante tener en cuenta los lineamientos que se dan desde la institución educativa frente a la imagen. Al revisar información sobre el tema, existe un manual del buen vestir que no es conocido por la mayoría de los colaboradores.

RESULTADOS PROYECTOS ESPECIALES

Como se mencionó, se tomaron para la muestra 6 Proyectos Especiales:

Aunque el 54% de los clientes en los Proyectos Especiales consideran que se cumple el plan de trabajo planteado en la oferta, aún es un porcentaje bajo al que se debe prestar atención.

Una de las fortalezas que se encuentran en el desarrollo de los Proyectos Especiales es el apoyo realizado por el equipo de operaciones. Todos los clientes consideran que se cumplieron las necesidades y se llenaron las expectativas.

Se observa que el 50% de clientes considera que se dio cumplimiento a los objetivos del proyecto. Esto se puede tomar como un resultado ambiguo en donde no están definidos los objetivos ni su alcance, por eso no hay una postura clara por parte de los participantes.

Sobre el experto

Al igual que en la Educación Continua, los resultados no son óptimos. Los expertos tienen una evaluación baja en cuanto a metodología y pedagogía. Se deben identificar las falencias y generar planes de acción pertinentes para eliminar estos problemas que pueden ocasionar la pérdida de nuevos contratos.

Sin embargo, un punto positivo es el conocimiento técnico de los expertos frente a los temas que se desarrollaron y también el manejo del tiempo que usaron en el aula. Lo anterior favorece la evaluación global, pero genera un interrogante: *¿Qué clase de impacto tiene el conocimiento del experto si no tiene la habilidad de transmitirlo?*

Después del análisis de las encuestas dirigidas a los clientes, se realizaron 3 sesiones de grupos focales centrados en los directores, con el fin de identificar las oportunidades de mejora para los procesos de la operación y poder tomar las acciones que sean necesarias. Se relacionan a continuación los participantes, de acuerdo con el tema a tratar:

- Director general de la Unidad de Negocio
- Director de Operaciones de proyectos
- Coordinadores de Proyectos Especiales
- Jefes de cuenta
- Dirección de Planeación de la institución educativa
- Unidades académicas - Facultades de la institución educativa

En la primera sesión se abordó el tema comercial. Ello con el fin de identificar cuáles son los puntos de vista de cada una de los

involucrados frente a los problemas que se reflejan en las encuestas de satisfacción de los clientes.

Tabla 1. Tema comercial

TEMA	HALLAZGOS
Estrategias definidas para la captación de nuevos clientes	Se cuenta con un portafolio de servicios actualizado, el cual se presenta a clientes potenciales y empresas por medio de reuniones empresariales, asistencia a foros, página web, entre otros recursos necesarios para su divulgación.
Entrega de proyectos a la Dirección de Operaciones	Una vez se encuentren legalizados los proyectos con el proceso de gestión financiera, deben ser entregados por medio de acta al Director de Operaciones junto con su equipo de trabajo, en reunión previa a la fecha de inicio del proyecto.
Seguimiento a la facturación de los proyectos	Los jefes de cuenta son los encargados de las fechas de corte de la facturación de los proyectos y de hacer la gestión de cobro correspondiente luego de la validación de entregables por parte de los clientes.
Seguimiento al cierre de los negocios	Cada jefe de cuenta es el encargado de hacer seguimiento de los negocios que le correspondan, para que una vez finalizado el mismo, se realice el cierre con el cliente en las fechas pactadas.
Satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes.	Revisar las quejas y reclamos por parte de los clientes, en relación con las actividades ejecutadas desde la operación o desde la misma gestión comercial.

Fuente: elaboración propia (2019).

No se percibe una postura clara dirigida a determinar las causas, ni a comprender la situación que se presenta con los clientes frente a la diferencia entre los contenidos de la oferta académica y los que se están presentando en el aula. Como se observa en la Tabla 1, toda la reunión se enfoca en las actividades; aunque se hizo lo posible por moderar la reunión, los participantes solo buscaron dar una ruta a lo que consideraban quedaba por mejorar.

La segunda sesión busca revisar el enfoque de operaciones frente a los problemas presentados. En la Tabla 2 se encuentra el resumen de los puntos tratados.

Tabla 2. Segunda sesión - Operaciones

TEMA	HALLAZGOS
<p>Recepción de los proyectos provenientes de la gestión comercial</p>	<p>Es el jefe de cuenta quien hace entrega de los proyectos en reunión con el equipo de operaciones, dejando como soporte cada uno de los documentos requeridos para la puesta en marcha del mismo. Esto ya se encuentra definido en el manual de procedimientos de Proyectos Especiales y Educación Continua.</p>
<p>Definición de los planes de trabajo para cada proyecto</p>	<p>Cada vez que se entregue un proyecto es el Director de Operaciones quien asigna un coordinador responsable. Esta persona debe generar un plan de trabajo de acuerdo con las necesidades del proyecto en apoyo del asistente logístico.</p>
<p>Seguimiento a la ejecución de las actividades definidas en el plan de trabajo de los proyectos.</p>	<p>Periódicamente, el Coordinador de Proyectos revisa con el encargado de la Unidad Académica el estado en el que se encuentra el proyecto y se generan los compromisos para el cumplimiento de las actividades inicialmente planteadas.</p>

<p>Alistamiento de los programas de Educación Continua</p>	<p>Previamente al inicio del programa de Educación Continua, deben estar contemplados todos los aspectos que son requeridos para su adecuada ejecución (salones, expertos, refrigerios, certificados, entre otros).</p>
<p>Medición de la satisfacción de los clientes acerca del servicio prestado</p>	<p>Cada vez que se finalicen las actividades objeto del contrato pactado con el cliente es necesario la aplicación de la encuesta de satisfacción, garantizando la muestra adecuada para obtener un resultado coherente.</p>

Fuente: elaboración propia (2019)

En este apartado se logra llegar a una revisión de los puntos que presentan flaquezas, y a algunas propuestas para mejorar los procesos y poder llegar a la satisfacción del cliente. Sin embargo, es evidente que algunos de los integrantes del equipo consideran que las respuestas de la encuesta no son aceptables. Expresan que son pocas las personas evaluadas y dicha observación no parece relevante. Si se observa detenidamente, no se establecen controles frente a los refrigerios y alimentos (la cual es una de las quejas de los clientes).

En la tercera sesión se revisa la postura de la Dirección.

Tabla 3. Tercera sesión - Directores/as

TEMA	HALLAZGOS
<p>Validar los roles y responsabilidades entre la Unidad de Negocio y las unidades académicas - Facultades</p>	<p>Se aclaró el alcance por parte de la Unidad de Negocio y las unidades académicas - Facultades, por lo cual se requiere un acuerdo de nivel de servicio especificando cada una de las intervenciones y las responsabilidades.</p>

<p>Revisión final de la documentación de los procesos de gestión de negocios, estructuración de proyectos y gerencia de proyectos</p>	<p>Por sugerencia de Planeación de la institución educativa, se va a realizar una revisión final de los documentos asociados a los procesos mencionados, en la cual participaran todos los decanos de las unidades académicas. Se define la metodología a usar y el alistamiento requerido.</p>
<p>Inicio del proyecto de implementación</p>	<p>La implementación del SGC entra en producción, una vez se cuente con el visto bueno de la documentación por parte de la Dirección de Planeación de la institución educativa.</p>

Fuente: elaboración propia (2019).

Uno de los temas más frecuentes en las encuestas fue la coherencia entre el contenido de la propuesta y su puesta en marcha en el aula. También lo fueron el tema de los conocimientos, la pedagogía y didáctica de los expertos. Pero dichos interrogantes no fueron tratados en la reunión, siendo parte importante de la operación de la Unidad de Negocio.

ANÁLISIS CUALITATIVO DE LA INFORMACIÓN

Para el desarrollo del análisis cualitativo se tuvieron en cuenta los documentos que establecen los lineamientos de los procesos, además, las entrevistas realizadas al personal operativo que tiene incidencia directa en el mismo.

En la Tabla 4 se presentan los documentos a revisar de acuerdo con el proceso.

Tabla 4 documentos a revisar de acuerdo con el proceso.

NO	PROCESO	NOMBRE	TIPO DE DOCUMENTO
1	Gestión de negocios	Gestión de negocios	Caracterización
2		Gestión comercial	Procedimiento
3		Quejas, reclamos y sugerencias	Procedimiento
4	Estructuración de proyectos	Estructuración de proyectos	Caracterización
5		Ficha técnica diseño y desarrollo de Programas de Educación Continua	Formato
6		Ficha técnica Programas de Educación Continua	Formato
7		Ficha técnica Proyectos Especiales	Formato
8		Estructuración de proyectos	Procedimiento
9	Gerencia de proyectos	Gerencia de proyectos	Caracterización
13		Compras operacionales	Procedimiento
14		Educación Continua	Procedimiento
15		Proyectos Especiales	Procedimiento

Fuente: elaboración propia (2019).

ENTREVISTAS

Se realizaron entrevistas con el personal operativo, responsables directos de las actividades que se realizan durante la operación. Los cargos se relacionan a continuación:

- Asistente logístico
- Gestor administrativo
- Auxiliar de contratación
- Auxiliar administrativo.

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Para realizar el análisis documental se utilizó la herramienta *Atlas ti*, la cual permite un análisis cualitativo de la información recolectada.

El análisis con *Atlas ti* se trabajó en las siguientes etapas:

Se revisaron y seleccionaron los documentos más relevantes para el estudio, basándose en contenido, estructura, importancia y casos prácticos.

Caracterizaciones: este documento permite encontrar a nivel general la información contenida por cada proceso. Es el derrotero en el cual se pueden identificar el líder del proceso, entradas, transformación de insumos y salidas de este, puntos de control y con enfoque PHVA (Planear - Hacer - Verificar - Actuar).

Fichas técnicas: aquí se definen las características esenciales que deben tener los proyectos. Este documento es construido en interacción con líderes de procesos, con el fin de que en el momento de su ejecución se dé cumplimiento a cada una de las condiciones pactadas.

Resultado de entrevistas: la entrevista es una herramienta aplicada durante el desarrollo del proyecto. A través de una serie de preguntas (estructuradas según el cargo), se puede identificar el estado en el que se encuentra la operación de la Unidad de Negocio y los aspectos relevantes por mejorar.

Resultado grupos focales: la metodología de *Focus Group* es aplicada durante el desarrollo del proyecto. Por medio de una propuesta de temas específicos y críticos para la operación, se realizó un debate con los cargos involucrados con el fin de llegar a un acuerdo que permita la interacción de las partes con sus responsabilidades y funciones claras dentro del proceso.

Administrador de documentos ▾ ×

Buscar documentos

No hay grupos de documentos
Cargar documentos para así agruparlos
[Conoce más sobre grupos](#)

Iden...	Nombre	Tipo	Ubicación
D 5	Caracterización Gestión de Negocios.pdf	PDF	Biblioteca
D 6	Caraterización Estructuración de Proyectos...	PDF	Biblioteca
D 7	Caracterización Gerencia de Proyectos.pdf	PDF	Biblioteca
D 8	Entrevista 1 - Asistente Logistico.pdf	PDF	Biblioteca
D 9	Entrevista 4 - Gestor Administrativo.pdf	PDF	Biblioteca
D 10	Entrevista 3 - Auxiliar de contratación.pdf	PDF	Biblioteca
D 11	Focus group 1.pdf	PDF	Biblioteca
D 12	Focus group 2.pdf	PDF	Biblioteca
D 13	Ficha Técnica Programas de Ed Continua.pdf	PDF	Biblioteca
D 14	Ficha Técnica Proyectos Especiales.pdf	PDF	Biblioteca

Figura 1. Documentos primarios - *Atlas ti*

Fuente: Los autores (2019)

Se realizó una codificación de los documentos dentro del planeamiento ofrecido por *Atlas ti*, el cual se llevó a cabo teniendo en cuenta la estructura de los procesos definidos para la Unidad de Negocio. Igualmente, se seleccionaron dos familias para la agrupación de los códigos como se relaciona en la Figura 2:

Administrador de códigos ▾ ×

Buscar códigos

Grupos de códigos

- Educación continua (11)
- Proyectos especiales (1)

Nombre	Entrenamiento	Densidad	Grupos
Admin	11	1	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Com - cliente	16	1	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Com - factura	6	1	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Com - Opera	10	4	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Edcoor - entregable	7	1	[Educación continua]
Estu - comercial	9	4	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Estu - Operatividad	20	2	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Estu - Unidad académica	10	2	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Gerén - Cierre de proyecto	4	2	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Gerén - Desarrollo proyecto	25	4	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Gerén - Seguimiento proyecto	8	2	[Educación continua] [Proyectos especiales]
Percepciones - entregables	6	1	[Proyectos especiales]

Figura 2. Familias de códigos - *Atlas ti*

Fuente: elaboración propia (2019).

Referencia de los códigos:

Admin: se encuentra relacionado con todo el enfoque administrativo que tiene participación en el desarrollo de los proyectos, tanto para Educación Continua como Proyectos Especiales. Esto hace referencia a temas de contratación, gestión de transporte, espacios, pagos, entre otros, según especificidad del proyecto.

Com: está relacionado con la gestión comercial realizada en los proyectos, desde la búsqueda de clientes e identificación de sus necesidades y expectativas hasta el reporte de facturación y cierre del proyecto.

Edcont: SEdcont: son los entregables definidos en la ficha técnica de programas de Educación Continua. Sirven para el cumplimiento por parte del equipo de operaciones de los proyectos y el experto asignado.

Estru: es donde se realiza la estructuración de cada uno de los proyectos, determinando las especificaciones económicas, técnicas y logísticas para el desarrollo de los mismos. Esta información se consigna en la ficha técnica.

Gerem: está relacionado con la operación del proyecto, desde la recepción de cada uno de los documentos requeridos para dar inicio al mismo, el seguimiento de la ejecución hasta el cierre del proyecto.

Pespeciales: son los entregables definidos en la ficha técnica de Proyectos Especiales. Son útiles para el cumplimiento por parte del equipo de operaciones de los proyectos y el experto asignado.

En cada uno de los documentos se hizo una referencia de la información más relevante con el fin de obtener un cruce de la misma, para determinar los aspectos susceptibles de mejora y de cuidado con el fin de tomar las acciones que sean pertinentes para el cubrimiento de estos. A estas referencias dentro del programa *Atlas ti* se le denominan *citas*. Así se asociaron a los códigos anteriormente planteados. En la Figura 3 aparece la relación de estas.

	Nombre
<input type="radio"/>	Admin
<input type="radio"/>	Com - cliente
<input type="radio"/>	Com - factura
<input type="radio"/>	Com - Opera
<input type="radio"/>	Edcont - entregables
<input type="radio"/>	Estru - comercial
<input type="radio"/>	Estru - Operaciones
<input type="radio"/>	Estru - Unidad académica
<input type="radio"/>	Geren - Cierre de proyecto
<input type="radio"/>	Geren - Desarrollo proyecto
<input type="radio"/>	Geren - Seguimiento proyecto
<input type="radio"/>	Pespeciales - entregables

Figura 3. Códigos - Atlas ti

Fuente: elaboración propia (2019).

Los códigos a los cuales se les asocio mayor cantidad de citas fueron *Geren-Desarrollo proyecto* con 25, esto debido a que dentro de la operación del proyecto existe una gran interacción con lo administrativo, financiero y lo comercial. Y *Estru-Operaciones* con 20, ya que desde el equipo de operaciones es necesario que se conozca toda la información del proyecto previo a su ejecución.

Se creó una red general para hacer la relación de cada uno de los códigos definidos permitiendo la identificación de la interacción entre cada uno de ellos. A continuación, se relaciona la red creada y para el código *Estru-Operaciones* se llamaron a la vista las citas que tiene relacionadas, como muestra del ejercicio.

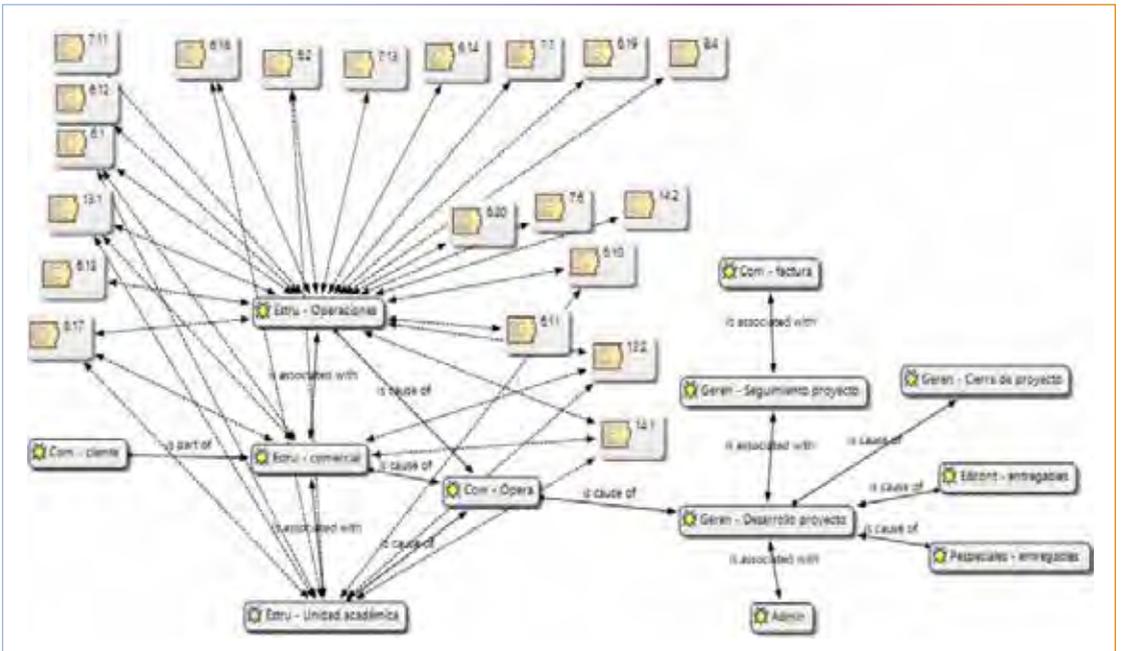


Figura 4. Red - Atlas ti

Fuente: elaboración propia (2019).

CONCLUSIONES

En general, se identifican varios aspectos relacionados con la percepción del cliente sobre el servicio prestado tanto en Proyectos Especiales como en programas de Educación Continua. Esto lleva a establecer procesos de mejora que son relevantes pero que, en algunos casos, nadie quiere atender. Lo anterior a pesar de las constantes inconformidades que presentan los estudiantes en las evaluaciones que se realizan al final de cada proceso académico

De acuerdo con los resultados analizados de las encuestas, se identificaron los siguientes aspectos que tienen gran importancia en el desarrollo y resultado óptimo del proyecto o programa:

Expertos: no se evidencia un proceso de selección para los expertos. Se infiere que la Facultad hace la asignación

de estos por medio de personas conocidas y próximas a los directivos o demás docentes. Además, no se suele certificarse que efectivamente tengan los conocimientos específicos que se requieren para dictar el programa.

Debido a que no existe proceso de selección, no se efectúan pruebas psicotécnicas que permitan evaluar la actitud del experto en el aula. Tampoco se realizan pruebas de conocimiento, ni simulacros de clases que permitan entender la dinámica que el docente presentará en su futuro desempeño.

Logísticos: no se está haciendo una adecuada planeación de los recursos logísticos necesarios para el programa o proyecto, afectando su desarrollo y generando una percepción negativa por parte de los clientes.

Objetivos de proyecto y programa: no se observa claridad en la definición inicial de los objetivos para los programas y proyectos.

La planificación inicial para cada proyecto o programa que se vaya a desarrollar es indispensable, ya que esto permite delimitar un alcance tanto para el equipo comercial, operativo como para los expertos que se encuentren involucrados en la ejecución. Siguiendo esta línea, deben existir unos periodos definidos para seguimiento, con el fin de atacar los aspectos por mejorar tomando las acciones que sean necesarias que garanticen una satisfacción completa de los clientes en cada uno de los aspectos por evaluar.

Se identificó que la comunicación permanente con las unidades académicas (con las cuales se lleva una relación directa en el manejo de los proyectos es clave) para el desarrollo de la operación de la Unidad de Negocio. Igualmente, el rol que desempeña cada persona tanto de la Unidad de Negocio como de las unidades académicas de la institución educativa debe ser muy claro; permitiendo aportar desde sus funciones a las actividades que demanden cada proyecto que se encuentre en desarrollo.

En la unidad estratégica de negocio, no se encuentran definidos los lineamientos y estándares para cada proceso identificado. Esta se ha identificado como una de las razones por las cuales ninguna

de las áreas involucradas en el proceso se hace responsable de las situaciones que están afectando el óptimo funcionamiento y los resultados.

Asimismo, se observó una falta de seguimiento a los alimentos que se ofrecen a los estudiantes. La calidad de los refrigerios y almuerzos es baja, según los reportes recibidos. Se infiere como posible causa una larga relación con los mismos proveedores y, por ello, se haya optado por dejar de hacer control.

Si bien los planes de estudio que se proponen son adecuados, la oferta es limitada y esto no permite que se amplíen los servicios. Es probable que las empresas requieran una capacitación con mayor diversificación. Revisar esto puede ser una posibilidad de potenciar la Unidad de Negocios.

RECOMENDACIONES

Es necesario que se genere un *Acuerdo de nivel de servicio* entre la Unidad de Negocio y cada una de las unidades académicas - Facultades. Ello con el fin de mantener una interacción permanente asociando los roles y compromisos desde el momento de la negociación de los proyectos con los clientes; pasando por la estructuración y determinación de cada uno de los componentes económicos, técnicos y logísticos y finalizando con el seguimiento al proyecto por medio de una *bitácora* en la cual se relacionará su estado y las observaciones del caso para conocimiento de la unidad académica.

Generar esta clase de acuerdo implica identificar los entregables y tiempos de respuesta que tiene cada proceso en relación con su participación en los proyectos. Lo anterior con el objetivo de que lleven su curso en los periodos definidos para no incurrir en incumplimientos hacia los clientes. Es necesario que este acuerdo involucre a jefes de cuenta, jefe financiero, auxiliar de contratación y a la dirección de operaciones.

Se recomienda completar el levantamiento de todos los perfiles de cargo de los colaboradores que hacen parte del organigrama

de la Unidad de Negocio; realizando la construcción entre el colaborador asociado al cargo, el líder del proceso y auxiliar de contratación. Una vez se tengan estos perfiles, el líder de proceso realiza su socialización con cada uno de los que se encuentran relacionados el mismo.

Al seleccionar los expertos es necesario determinar el perfil de acuerdo con el programa o proyecto, con el fin de que cumpla con las expectativas propuestas. Igualmente, se deben hacer los filtros necesarios con apoyo y control de las unidades académicas.

Se requiere más involucramiento de los colaboradores en el momento de la toma de decisiones que afecten de alguna forma el desarrollo del proceso. Esto debido a que los que realizan directamente las actividades se tienen que acoger a las decisiones tomadas, dificultando generar aportes que puedan mejorar las propuestas.

Sería ideal implementar un comité de calidad que se realice de forma periódica, según lo definido por la alta dirección; con el fin de socializar y analizar cada uno de los aspectos evidenciados en el desarrollo de la operación. De esta forma, se establecerían los planes de mejoramiento que respalden la solución o la mejora de las situaciones presentadas.

Otra recomendación tiene que ver con crear bitácoras de seguimiento a la ejecución de cada uno de los proyectos. Esto con el fin de mantener informado a cada una de las unidades académicas involucradas (de manera igual para la selección de los expertos), permitiendo llevar un control de los que ya han participado en proyectos; agilizando la selección inicial y garantizando la calidad del servicio prestado.

Establecer dos periodos de realimentación de las encuestas de satisfacción aplicadas a los proyectos. Un primer momento inmediatamente se finalice el proyecto, lo cual permite tomar acciones inmediatas. Y un segundo momento en un periodo semestral con la consolidación de todos los resultados, con el fin de identificar parámetros repetitivos y establecer acciones para su cubrimiento.

Generar los planes de acción pertinentes derivados del análisis cuantitativo realizado, para abarcar los temas que no tuvieron una buena calificación a nivel de satisfacción, logrando una mejora continua y se pueda garantizar la satisfacción total por parte de los clientes

El desempeño del Sistema de Gestión de Calidad estará medido por medio de indicadores de gestión, los cuales permitirán conocer los resultados de la gestión realizada por un periodo determinado.

Es un imperativo asociar los riesgos operativos siendo esto un requerimiento de la NTC ISO 9001-2015. Este proceso lleva a identificar las salidas de los procesos clasificándolas en términos de probabilidad e impacto. Asimismo, establece controles que sean necesarios, generando planes de acción que logren una mitigación de los riesgos que se puedan presentar.

Una vez definidos los estándares de calidad a nivel de documentación y demás lineamientos requeridos para el desarrollo del sistema, es necesario generar planes de comunicación asertivos que involucren a cada uno de los colaboradores de la Unidad de Negocio en las actividades y responsabilidades que desarrollan. Esto con el fin de realizar un periodo de prueba de entrada en producción y hacer los ajustes que sean requeridos.

Por supuesto, es importante generar la cultura de calidad por medio de herramientas tecnológicas que permitan hacer consulta de información, seguimiento de proyectos e indicadores; facilitando así el desarrollo de las actividades por parte de los colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA



Blokdijk, G. (2009). *Service Level Agreement: 100 Success Secrets: SLA Service Level Agreements, Service Level Management Topics and Much More*. Milton Keynes, RU: Emereo Pty Ltd.

Chaumier, J. (1986). *Análisis y lenguajes documentales*. Barcelona: Mitre.

Da Silveira, D., Colomé, C., Heck, T. Nunes, M. y Viero, V. (2015). Grupo focal y análisis de contenido en investigación cualitativa / Focal group and content analysis in qualitative research. *Index De Enfermería*, 24(1-2). Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1132-12962015000100016

Escobar, J. y Bonilla-Jiménez, F. (s.f.). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, 9(1), 51-67. Recuperado de: [http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20\(2\).pdf](http://sacopsi.com/articulos/Grupo%20focal%20(2).pdf)

Grasso, L. (2006). *Encuestas: elementos para su diseño y análisis*. Córdoba: Encuentro Grupo Editor.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta Ed.). México: McGraw Hill Educación.

Kvale, S., Blanco, C. y Amo, T. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata, S. L.

Pardo, J. M. (2017). *Gestión por procesos y riesgo operacional*. España: Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

Pesantez, F. (2011). *Indicadores de gestión y calidad en la educación superior: un modelo de evaluación para la Universidad Politécnica Salesiana*. Cuenca-Ecuador: Ediciones Abya-Yala.

Romo, M. y Castillo, C. (2002). Metodología de las Ciencias Sociales aplicadas al estudio de la nutrición. *Revista Chilena de Nutrición*, 29 (1). Recuperado de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-75182002000100003

Sarango, W. y Pozo, M. F. (2017). *Sistematización de la experiencia del diseño y mejoramiento del manual de funciones y perfiles de cargo del área de talento humano, en una Institución del Estado, durante el periodo marzo-agosto 2016* (Tesis de pregrado). Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/14250/1/UPS-QT11717.pdf>

Tamayo, M. (1997). *El proceso de la investigación científica*. Editorial Limusa, México.

Tashakkori, A. y Teddlie, C. (Eds.). (2003). *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioral Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.

