

INFORMANDO

Mayo 31 Año 8 No. 235

Oficina de Comunicación Organizacional -

Dirección de Mercadeo y Comunicación



ACCIONES DE MEJORAMIENTO DE LA UNIVERSIDAD PARA LA OPTIMIZACIÓN DE SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS (Octubre de 2001 - abril de 2002)

Durante seis meses, la firma London Consulting Group desarrolló una gestión de asesoría a la Universidad con el objetivo de lograr una mayor efectividad de algunos procesos identificados como prioritarios para optimizar su desempeño y efectividad en la Universidad. El proyecto se denominó: Hacia un trabajo mejor.

El equipo de trabajo conformado por varios asesores de London Consulting Group y un grupo de profesionales de la

Universidad, desarrolló una agenda de trabajo para evaluar e implementar nuevas pautas de desempeño, en las áreas de: Mercadeo y Promoción; Acreditación y Currículo y Registro Académico; Productividad Administrativa, Racionalización de Gastos y la Clínica Puente del Común.

A continuación se describen los aspectos analizados y las decisiones que tomó la Universidad, con base en las sugerencias de los consultores.



2

- Mercadeo y Promoción
- Mejoramiento de Procesos

4

- Productividad Administrativa

7

- Plan de Racionalización de Gastos

8

- Clínica Puente del Común

Mercadeo y Promoción

La evaluación de esta área tuvo como objetivo garantizar la efectividad del proceso de promoción para la captación de estudiantes nuevos en los diferentes programas que se ofrecen en la Universidad. Estuvieron a cargo de este proceso Diana Sofía Gallego, Jefe de Promoción y Juan Rafael Restrepo, asesor de London Consulting Group. Este grupo desarrolló su labor del 1 de octubre de 2001 al 22 de febrero de 2002.

El trabajo estuvo enfocado a la revisión de varios aspectos como la segmentación del mercado, el tipo de actividad promocional y los objetivos e indicadores de gestión. Se propusieron nuevas acciones para atender las necesidades de mercadeo orientadas a la definición del mercado objetivo, la

identificación de la situación actual, el diseño del modelo conceptual, el diseño de procedimientos y su implementación.

Se definieron cuatro tipos de cubrimiento promocional: Venta de contacto directo, Venta de contacto indirecto, Relaciones Públicas y Publicidad. Además, se diseñó el modelo de gestión de promoción a partir de una pirámide de indicadores. Como fruto de todo lo anterior se obtuvo el plan de promoción de la Universidad.

Los beneficios en la planeación, la ejecución y el seguimiento y control de este proceso se enfocan al logro de una mejor segmentación del mercado y la definición de la mezcla de promoción, así como a la orientación de esfuerzos

para la obtención de resultados y a la integración de las áreas involucradas. Por último, se ejercerá un control de las acciones adoptadas, mediante los indicadores de resultados y efectividad, la retroalimentación periódica de las áreas involucradas y el control y seguimiento de los formularios entregados.

Igualmente, el ajuste a los procesos busca, como lo contempla el Plan de Desarrollo de la Universidad, la captación de los bachilleres con las mejores condiciones académicas y humanas, que permita mejorar de manera progresiva la calidad de los estudiantes que ingresan a la Universidad de La Sabana.

Mejoramiento de Procesos

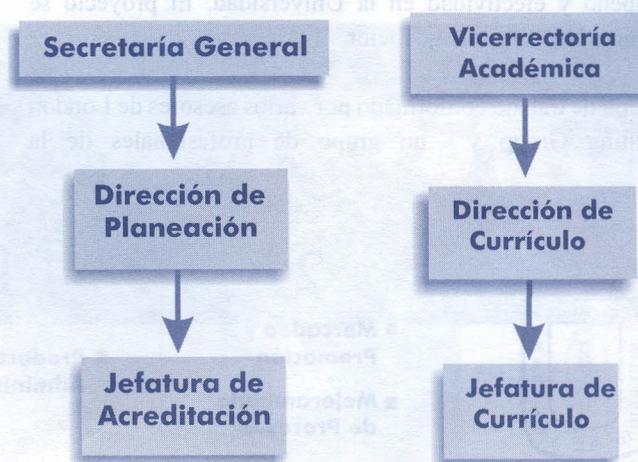
(acreditación y currículo y registro académico)

Acreditación y Currículo

El mejoramiento del proceso de acreditación y currículo de la Universidad, tuvo el objetivo de redefinir y optimizar los procesos, identificar las herramientas de soporte necesarias y determinar la estructura requerida. Este proyecto estuvo a cargo de Claudia Aponte González, entonces Subdirectora de Relaciones Interinstitucionales, hoy Directora de Planeación y Juan Ignacio Gómez asesor de London Consulting Group. La duración del mismo fue de 15 semanas, comprendidas entre el 1 de octubre de 2001 al 15 de febrero de 2002.

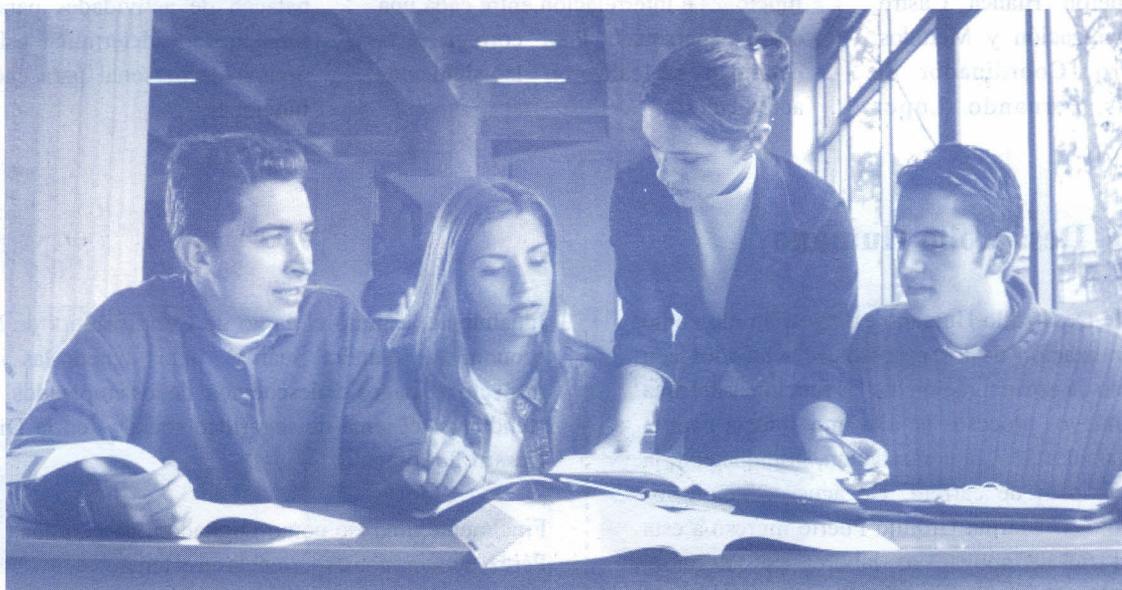
Con respecto a la acreditación, se encontró que existían procedimientos generales para los procesos de autoevaluación y autorregulación, los cuales era necesario detallar. En el tema de currículo se identificaron lineamientos generales de los subprocesos, pero las secuencias de actividades y responsables, no estaban definidas. Así mismo, se presentaban esfuerzos aislados por iniciativa de algunas facultades y no se había implementado la gestión de currículo como un proceso integral y cíclico.

Por lo anterior, se diseñaron los procedimientos detallados para los subprocesos en términos de: Secuencia de actividades -Actividades en paralelo-; responsables; duración de actividades; indicadores de gestión. La nueva estructura del área se aprobó así:



Los beneficios que se esperan lograr con este nuevo procedimiento en la acreditación es la estandarización del proceso que permite un mejor dimensionamiento, planeación y seguimiento. Igualmente, se propicia el desarrollo planeado y alineado de las unidades académicas y administrativas. En cuanto a currículo se logra un análisis previo de las

implicaciones académicas, humanas, administrativas, financieras y de registro académico y se estandariza el proceso para que los programas que se envían para la aprobación del ICFES o el Consejo Nacional de Acreditación, CNA, se ajusten de manera conveniente a las nuevas disposiciones sobre los mínimos estándares de calidad.



Registro Académico

El objetivo de la evaluación de esta Área fue redefinir y optimizar los procesos para mejorar su efectividad, así como evaluar cuál es el sistema de software que más se ajusta a las necesidades de la Universidad. Conformaron el equipo de trabajo de este proyecto Adriana Patricia Guzmán, Secretaria Académica de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo, (Hoy Directora de Programa) y Juan Ignacio Gómez, asesor de London Consulting Group. Éste se desarrolló en 15 semanas, desde el 1 de octubre de 2001 al 15 de febrero de 2002.

Las principales dificultades encontradas en este proceso fueron: una herramienta inadecuada para soportar el proceso, excesivo trabajo manual y la presentación de repetición de trabajos por parte del personal de registro académico, profesores y secretarios

académicos y administrativos de las facultades. Todo esto ocasionó un deficiente servicio al estudiante.

Las actividades más importantes que se desarrollaron fueron: El levantamiento de procesos, la identificación de áreas de oportunidad como valor agregado a los procesos ya conocidos, el diseño de flujos simplificados (deber ser), la identificación de requerimientos, la definición de indicadores de gestión y la evaluación de herramientas informáticas para elegir la que mejor se ajuste a las necesidades del Área y de la Universidad.

Después de realizar un estudio de los diferentes software de registro en el mercado, se tuvieron en cuenta tres propuestas de sistemas para Registro Académico: la Oficina de Cooperación Universitaria, OCU América; Estrada y

Caro de la Escuela Colombiana de Ingenieros y SCT Banner cuya representación en Colombia está dada por la firma Procálculo S.A.

Los beneficios más importantes que se esperan del nuevo sistema son, entre otros, la centralización de los procesos operativos en Registro Académico, con el apoyo e interacción de cada una de las áreas y personas involucradas en la Universidad, buscando un mejor servicio a los estudiantes y demás clientes internos y externos de la Institución. Así mismo, lograr una mayor confiabilidad en la información que se genera en esta unidad.

Finalmente, la Dirección de Registro Académico, quedó adscrita a la Vicerrectoría de Servicios Académicos, en razón a que es una unidad que presta servicios a toda la comunidad académica.

Productividad Administrativa

La gestión adelantada en el área de la productividad administrativa tuvo como fin establecer la planta ideal de funcionarios para los procesos administrativos de la Universidad, buscando una mayor productividad de los mismos. Los profesionales a cargo del proyecto fueron Blanca Castro, Analista de Organización y Métodos; Rafael Bajonero, Coordinador de Deportes; Luis Fernando López

Cardona, Director de Desarrollo Humano y David Serna asesor de London Consulting Group. Tuvo una duración de 25 semanas, desde el 1 de octubre, de 2001 al 26 de abril de 2002. El análisis inicial encontró una estructura débil en cuanto a la definición de funciones e interrelación entre cada una de las personas. Para corregir esta debilidad se realizaron las siguientes actividades:

Definición de las áreas y los procesos a ser diagnosticados, validación de las actividades con los responsables de cada uno de los procesos, la instalación de los Comité Plan Acción Correctiva, COPAC, para dar solución inmediata en las áreas de oportunidad identificadas, balaceo de actividades para reasignar funciones y determinar así, la planta óptima de personal para cada cargo y funciones.

Dirección de Desarrollo Humano

En la Dirección de Desarrollo Humano esta gestión dio como resultado la centralización de los procesos relacionados con Desarrollo Humano, la estructuración de las funciones del área y el soporte de nuevos procesos de alta importancia para la Dirección como la selección, la contratación, la inducción, la capacitación y el plan de carrera. De acuerdo con estos cambios, la psicóloga Martha Urquijo Puerto ingresó a esta Dirección con el fin de apoyar las labores de selección, capacitación y evaluación de desempeño. Estaba a cargo de la Coordinación de Personal en el Mesón de La Sabana.

Igualmente, asumió el cargo de Coordinadora de Nómina, la economista Sandra Suárez para atender las inquietudes respecto a pagos y descuentos de los empleados. Ella venía atendiendo el tema de seguridad social en la Dirección de Desarrollo Humano.

Finalmente, ingresó como Digitadora de Nómina, Luz Mery Pérez, persona con experiencia en el tema.

Dirección de Bienestar Universitario

Por otro lado, luego de conocerse la designación de la doctora Mercedes Sinisterra Pombo como Directora de Servicios de la Clínica Puente del Común el año anterior, las funciones que hacían parte de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario fueron asignadas a la Vicerrectoría de Servicios Académicos: la Dirección de Bienestar Universitario, el Fondo de Estudiantes, la Jefatura de Becas y la Jefatura de Proyección Comunitaria y se creó la Dirección de Servicios Académicos.

Dicha organización generó una acumulación de funciones diversas que requerían independencia para un mejor

manejo. Por esta razón la Universidad decidió que todas las unidades que inicialmente dependían de la Vicerrectoría de Bienestar Universitario, quedaran adscritas con una nueva organización a la Dirección de Bienestar Universitario, que pasa a depender directamente de Rectoría. En el cargo se nombró a la doctora María Claudia Gutiérrez Prieto, quien venía ocupando la Dirección de Servicios Académicos.

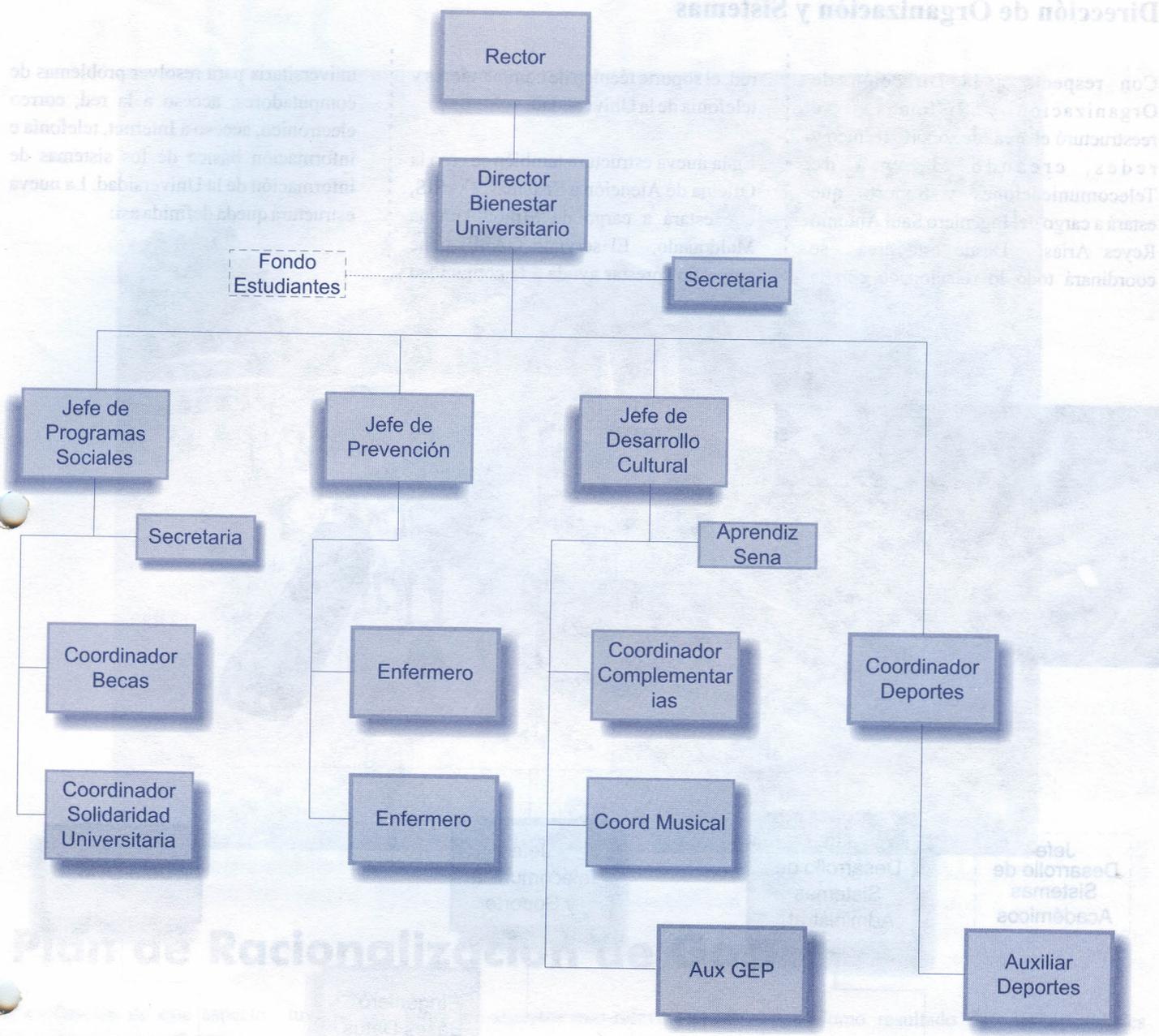
La Doctora Stella Echevarría de Uribe, quien venía desempeñando el cargo de Directora de Bienestar Universitario prestará de ahora en adelante, apoyo al Centro de Servicios de Psicología en las

labores docentes y asistenciales que se atienden en el Centro.

Por su parte, la Vicerrectoría de Servicios Académicos mantuvo sus anteriores responsabilidades y como novedad se incorporó la Dirección de Registro Académico, cuyas funciones son de servicio a las facultades y población estudiantil.

La nueva estructura de Bienestar Universitario quedó definida así:

universitarios para resolver problemas de computadores. Así como en los centros educativos, se han implementado técnicas de información para los sistemas de estructura que han sido



Plan de Racionalización de



Dirección de Organización y Sistemas

Con respecto a la Dirección de Organización y Sistemas, se reestructuró el área de soporte técnico y redes, creando el Área de Telecomunicaciones y Soporte que estará a cargo del Ingeniero Saúl Antonio Reyes Arias. Desde esta área se coordinará todo lo relacionado con la

red, el soporte técnico de computadores y telefonía de la Universidad.

En la nueva estructura también se creó la Oficina de Atención a Sistemas OASIS, que estará a cargo de Milton Umaña Maldonado. El servicio OASIS tiene como fin prestar ayuda a la comunidad

universitaria para resolver problemas de computadores, acceso a la red, correo electrónico, acceso a Internet, telefonía e información básica de los sistemas de información de la Universidad. La nueva estructura queda definida así:





Plan de Racionalización de Gastos

La evaluación de este aspecto tuvo como objetivo identificar y atacar con estrategias puntuales aquellas cuentas específicas del gasto en las que se pueden hacer razonables economías a corto plazo. Así mismo, implementar un sistema de trabajo que permita el mantenimiento de los logros en el tiempo.

Las personas a cargo del proyecto fueron Alexander Rubiano, Secretario Administrativo del PIU y Carlos Andrés Alzate Gerente del Proyecto de London Consulting Group. La duración del proyecto fue de 25 semanas, comprendidas entre el 1 de octubre de 2001 y el 26 de abril de 2002.

Entre los aspectos más relevantes del análisis se encontró la inexistencia de un control para moderar de manera efectiva la ejecución del gasto. También se identificó una débil cultura de control del gasto dentro de la Universidad y se evidenciaron cuentas con potencial de reducción.

Las actividades más importantes que se realizaron fueron la identificación de cuentas, la instalación de los Comités de Racionalización del Gasto, CRG, análisis de cuentas, estrategias, acciones, indicadores, diseño de procedimientos, implementación y documentación.

Como resultado de las actividades mencionadas anteriormente se tomaron medidas con respecto al servicio del teléfono: con la optimización de las claves, la eliminación y asignación de líneas en la calle 80, realización de un convenio con Telecom, la optimización del servicio de los Avantel. En el servicio de vigilancia: la tecnificación del Campus, el esquema de vigilancia de activos donados y cambio de proveedores de papelería, útiles de escritorio; refrigerios, portes y correo de FORUM, entre otras.

Clínica Puente del Común

El análisis de la gestión de la Clínica tuvo como objetivo definir e implementar el sistema comercial de la Clínica y el mejoramiento del servicio que presta a los pacientes.

El equipo de trabajo estuvo conformado por Alicia Gordillo, Jefe Administrativa, Sandra Castellanos, Jefe del Departamento de Enfermería y Juan Carlos Dussán, asesor de London Consulting Group. La gestión se desarrolló por espacio de 25 semanas, desde el 1 de octubre de 2001 hasta el 19 de abril de 2002.

Con respecto al sistema comercial, la Clínica no presentaba un sistema de gestión comercial que incorporara la planeación, ejecución, reporte y control de la gestión. Además, se observó una baja gestión comercial, desde el Área de Mercadeo.

Por otra parte, el sistema de gestión de indicadores de servicio y las variables críticas de servicio de consulta externa se presentaron desviadas con respecto a la expectativa de los usuarios.

Igualmente, el informe identifica áreas de oportunidad en la negociación de tarifas, así como en reducción de consumos.

Las actividades desarrolladas estuvieron dirigidas al diseño de procedimientos detallados como la elaboración del Plan de Mercadeo, la negociación de convenios, el mantenimiento de los existentes y la implementación de acciones de control y seguimiento.

Las acciones más relevantes para llevar a la práctica fueron: el diseño de un modelo conceptual del sistema comercial, que comprende la elaboración del plan de mercadeo, la negociación de convenios, el mantenimiento de convenios y un control y seguimiento.

Con respecto al sistema de operación de servicios, se realizó un sondeo con 368 pacientes que habían sido atendidos entre el 1 de agosto y el 13 de octubre de 2001, para conocer aspectos relacionados con el servicio.

Así mismo, se diseñó un modelo conceptual de servicios para consulta externa, apoyo a diagnóstico y quirófano. También se implementó el sistema de gestión de consulta externa, que comprende el registro de factores de servicio, la generación de indicadores, una reunión semanal de seguimiento e implementación y el reporte de novedades de consulta externa.

En cuanto al plan de racionalización de gastos, se destaca: La negociación de medicamentos, insumos de laboratorio, bolsas plásticas y gas (negociación de la tarifa y disminución en el consumo). Además, se definió la implementación de ahorradores de agua.

Próximamente podrá consultar el informe completo de las acciones tomadas por la Universidad sobre los diferentes procesos, en la dirección <http://informando.unisabana.edu.co>

