

SERVICIO AL CLIENTE UGC

FORTALECIMIENTO DEL SERVICIO AL CLIENTE EN LA UNIVERSIDAD LA
GRAN COLOMBIA

Benjamín Giovanni Cepeda Ramírez
Ingeniero Agroindustrial

Luz Mery Prieto Martínez
Administradora de empresas

Director:
Dr. Héctor Julián Sánchez Ramírez
Magíster en Proyectos con énfasis en Gestión de Organizaciones

Universidad La Gran Colombia
Facultad de Postgrados
Especialización en Gerencia
Bogotá
Marzo 12 de 2016

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	9
ABSTRACT	11
INTRODUCCIÓN	13
TÍTULO	14
LÍNEA DE INVESTIGACIÓN	14
SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN.....	14
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	15
Enunciado del problema.....	15
Formulación del problema	16
OBJETIVOS	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos	17
JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	18
Delimitación.....	19
MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	20
Marco teórico	20
Marco conceptual	24
Marco legal.....	27
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	29

SERVICIO AL CLIENTE UGC

Diseño metodológico	29
Descripción de la muestra.	30
Técnica para la recolección de datos.....	31
Pasos de la investigación.....	31
PRESUPUESTO	33
ESQUEMA TEMÁTICO.....	34
CAPÍTULO I.....	34
Evaluación de la Misión Institucional.....	34
Evaluación de la Visión Institucional.	35
Análisis del Entorno.....	37
Análisis Interno y externo.	38
Atención del sistema de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes.	43
Nivel de satisfacción de los estudiantes.....	44
Servicio al cliente en puntos de atención.....	49
Análisis interno de percepción del servicio al cliente.....	51
CAPÍTULO II	58
Factores de mejoramiento del servicio al cliente	58
CAPÍTULO III.....	61
Plan de fortalecimiento del servicio al cliente para la Universidad La Gran Colombia. 61	
Iniciativa estratégica y acciones.....	65
Balanced Scorecard.....	68
Actividades, Responsables, Metas e Indicadores.....	70
Cronograma de implementación	73

SERVICIO AL CLIENTE UGC

CONCLUSIONES 78

RECOMENDACIONES 81

Bibliografía 82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto para el desarrollo de la investigación.....	33
Tabla 2: Matriz Dofa.....	38
Tabla 3: Matriz PESTEL.....	40
Tabla 4: Incidencias en servicio al cliente	43
Tabla 5: Necesidades para mejorar la gestión.....	54
Tabla 6: Factores de mejoramiento del servicio al cliente SERVQUAL.....	59
Tabla 7: Iniciativas y acciones estratégicas	66
Tabla 8: Descripción de iniciativas estratégicas y presupuesto	70
Tabla 9: Cronograma de implementación de la propuesta.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Teorías del servicio al cliente	23
Figura 2. Mapa conceptual de servicio al cliente	25
Figura 3. Análisis de la misión.....	34
Figura 4. Análisis de la visión.....	36
Figura 5. Posición competitiva del servicio al cliente.....	37
Figura 6. Matriz ERIC.....	42
Figura 7. Comportamiento de las incidencias	44
Figura 8. Calificación de la elección y pertinencia	46
Figura 9. Calificación de la gestión académica.....	47
Figura 10. Calificación del proceso académico	47
Figura 11. Calificación de Atención al cliente.....	48
Figura 12. Calificación del apoyo académico administrativo.....	49
Figura 13. Lugar de inscripción de las unidades académicas y administrativas	52
Figura 14. Percepción del servicio al cliente brindado	53
Figura 15. Balanced Score Card.....	68
Figura 16. Reseña histórica de la Universidad La Gran Colombia.....	87
Figura 17. Logo Institucional.....	88

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexos 1: Marco Situacional..... 87

RESUMEN

La Universidad La Gran Colombia es una Institución de Educación Superior que se dedica a la formación integral de profesionales desde una perspectiva socio humanística, de responsabilidad social y desarrollo sostenible. Además, el aprendizaje se fundamenta en valores cristianos, la búsqueda de la verdad y las competencias ciudadanas.

Desde el año 2014, se ha mostrado la preocupación por prestar un servicio de calidad y acorde a los requerimientos de los estudiantes, con el fin de lograr un posicionamiento en el mercado y garantizar procesos de transparencia y responsabilidad. Por esto, se desarrolló la presente investigación, que tiene como objetivo estructurar un plan de fortalecimiento del servicio al cliente a partir de modelos de gerencia del servicio y acorde con evaluaciones de satisfacciones y percepciones internas relacionadas con este aspecto.

En este orden de ideas, se desarrollaron procesos de análisis de contextos internos y externos, al igual que se analizaron los resultados de estudios de satisfacción de los estudiantes, puntos de atención y la gestión de las PQR's. Por otra parte, se desarrolló un ejercicio de percepción de la prestación del servicio al cliente por parte de las unidades académicas y administrativas. Logrando así, el contraste con el modelo SERVQUAL que se fundamenta en cumplir las expectativas del cliente.

Para finalizar, se estructuró un plan de fortalecimiento alineado con el nuevo Plan Estratégico Institucional de Desarrollo PEID 2016-2020. El plan se proyectó para una implementación dos años y estará encaminado bajo seis iniciativas estratégicas, que son la estructuración de Políticas Institucionales del buen servicio, el mejoramiento de procesos y procedimientos Institucionales, el fortalecimiento del proceso de PQRS, la apropiación de la calidad del servicio institucional, la fidelización del estudiante a través del buen servicio y la asignación de los recursos para la gestión de la estrategia.

Palabras claves: servicio al cliente, modelo Servqual, calidad, satisfacción, percepción y Universidad La Gran Colombia.

ABSTRACT

The Universidad La Gran Colombia is an institution of higher education dedicated to the training of professionals from a social and humanistic perspective, social responsibility and sustainable development. Furthermore, learning is based on Christian values, the search for truth and citizenship skills.

Since 2014, it has been denoted concern for providing quality service and according to the requirements of students, in order to achieve market position and ensure transparency and accountability processes. Therefore, this research, which aims to structure a plan to strengthen customer service from service management models and according to assessments of satisfaction and internal perceptions related to this aspect was developed.

In this vein, analysis processes internal and external contexts were developed, as well as the results of studies of student satisfaction, service points and management PQR's analyzed. On the other hand, it developed an exercise in perception of customer service provision by the academic and administrative units. Thus making the contrast with the SERVQUAL model is based on meeting customer expectations.

The plan is aligned with the new Institutional Strategic Development Plan 2016-2020 was structured SIDS Finally, The plan was projected for implementation two years and will be routed under five strategic initiatives which are structuring Institutional Policies

of good service, improving business processes and procedures, strengthening the process of PQRS, the appropriation of the quality of service institutional, student loyalty through good service and ensure resources for strategy management.

Key words: Customer service, Servqual model, quality, satisfaction, perceptions and Universidad La Gran Colombia.

INTRODUCCIÓN

En el siglo XXI el servicio al cliente en las organizaciones es un eje fundamental para el reconocimiento de la actividad empresarial y varias compañías lo han tomado como una estrategia de diferenciación.

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo fortalecer el servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia, a partir de los resultados arrojados en la aplicación de encuestas realizadas a los estudiantes durante el año 2014 y 2015 se ha identificado que el servicio al cliente que ofrece al Universidad es percibido como un servicio sin valor agregado y no se conoce su procedimiento ni forma de operar.

Para el logro de los objetivos propuestos, se desarrollaron tres capítulos, en el primer capítulo se hace un diagnóstico del servicio al cliente que ha prestado la Universidad desde el año 2014 y se apoya en el análisis de encuestas realizadas a estudiantes y personal administrativo en torno al tema. En el segundo capítulo se describen los factores que definirán el fortalecimiento del servicio al cliente a partir de modelos teóricos como el Servqual. Y finalmente, en el capítulo tres se presenta el plan de fortalecimiento que se debe ejecutar para lograr que el servicio al cliente sea percibido con valor agregado por parte de la comunidad Grancolombiana.

TÍTULO

Fortalecimiento del servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Económico y Calidad de Vida, bajo el componente social, en búsqueda de mejorar el bienestar de la comunidad universitaria, la productividad y competitividad de la UGC.

SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Economía del bienestar y los ejes de bienestarismo, calidad de vida y capacidades humanas.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Enunciado del problema

Las nuevas reglas del comercio globalizado que afecta la educación superior exige a las universidades ofertar hoy más que nunca educación con calidad que satisfaga los requerimientos de sus estudiantes, formando seres competitivos; así como prestar un servicio eficaz a la sociedad (Herrera & Escobar, 2007), ya que la Universidad es el espacio de construcción de conocimiento y validación de teorías en la perspectiva de impactar el medio y generar procesos de desarrollo humano y regional.

Según un estudio realizado en el 2014 para la facultad de derecho de la Universidad La Gran Colombia, muestra que tan solo el 24% de los estudiantes están satisfechos respecto al servicio al cliente y el 36% lo perciben aceptable o sin valor agregado (Cepeda & Herrera, 2014). Lo cual evidencia que el servicio al cliente que presta la Universidad es susceptible al fortalecimiento.

Cabe resaltar, que los niveles de percepción del servicio al cliente en la Universidad son causadas por los momentos de contacto de los estudiantes con aspectos de la gestión y naturaleza de la organización. Esto, se pueden enmarcar en temas como el trato del personal con el estudiante; el apoyo que se brinda para la solución de inquietudes académicas de manera efectiva; la organización y gestión administrativa de los

procesos; la retroalimentación frente a los comentarios, sugerencias e inquietudes relevantes; la accesibilidad a los funcionarios de la alta jerarquía; los tiempos de respuesta oportuno a los requerimientos mayores o menores, entre otros.

Es importante mencionar, que llegado el momento en que no se desarrolle un fortalecimiento del servicio al cliente en la Universidad, puede incidir posiblemente en el detrimento de la imagen corporativa y la depreciación sustancial del buen nombre y reconocimiento social. Además, es de potencial riesgo atraer menos estudiantes y permitir la migración de los mismos por la toma de decisiones sin fundamentos de acuerdo a los requerimientos, necesidades y expectativas de los estudiantes, generando impactos negativos en términos de sostenibilidad.

Es importante, afianzar la cultura de la calidad y el buen servicio, mediante una propuesta de fortalecimiento al servicio al cliente que brinda la Universidad a los estudiantes.

Formulación del problema

¿Cuál sería la propuesta que debe aplicarse para mejorar el servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia?

OBJETIVOS

Objetivo general

Presentar una propuesta de fortalecimiento del servicio al cliente para la Universidad La Gran Colombia a partir de modelos de gerencia del servicio y los resultados de percepción interna y satisfacción del estudiante.

Objetivos específicos

1. Analizar la percepción del servicio al cliente desde el segundo semestre del año 2014, según los estudiantes y personal administrativo de la Universidad.
2. Describir los factores de mejoramiento del servicio al cliente de acuerdo a los modelos de servicio al cliente.
3. Estructurar un plan de fortalecimiento del servicio al cliente de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Las empresas y organizaciones a nivel mundial han identificado la importancia de la implementación de prospectivas de servicio al cliente, mediante el mejoramiento de procesos y servicios ajustados a los requerimientos de las tendencias del mercado, además de aportar al cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes (Muñoz, 2007). En sintonía con el autor, la presente investigación se genera a partir de la necesidad de encontrar un mejor servicio para los estudiantes de la Universidad La Gran Colombia, traducido en ahorro de tiempos, desplazamientos, mejor atención y respuestas efectivas de los problemas.

Es importante anotar que, en el marco de la especialización en gerencia de la Universidad La Gran Colombia se da el espacio para proponer alternativas de fortalecimiento en la prestación de servicios que se ofrece, en armonía con las tendencias y exigencias de los primeros años del Siglo XXI que le permiten a la humanidad una mejor calidad de vida y avance de las sociedades.

Cabe mencionar, que en el año 2014, un estudio realizado en la Universidad para la Facultad de derecho que contiene cerca del 40% del total de estudiantes matriculados en la sede Bogotá, determinó en general que la insatisfacción declarada con respecto al servicio al cliente es del 40%, el 36% lo considera sin valor agregado o aceptable y el 24% se encuentra dentro del rango de satisfacción. Al analizarse las variables más específicamente, se encontró que los aspectos con mayor insatisfacción era la atención

telefónica con un 62%, el trato del personal 59%, la gestión administrativa 58%, solución de inquietudes académicas 57%, entre otros (Cepeda & Herrera, 2014). Por lo que, se identifica un panorama importante a intervenir mediante diagnósticos concretos, para proponer mecanismos de fortalecimiento que conduzcan a una efectiva satisfacción del estudiante.

De esta manera, las metodologías, herramientas y filosofía de la investigación permiten parametrizar sistemas de análisis para una completa y válida evaluación, con el fin de focalizar un análisis tendiente a la toma de decisiones que aporten directamente a la competitividad, generando innovación y permitiendo a que la Universidad perdure en el tiempo creciendo integralmente (Cepeda & Herrera, 2014). Por lo tanto, el presente trabajo pretende presentar una propuesta de fortalecimiento del servicio al cliente para la Universidad La Gran Colombia.

Delimitación

El presente proyecto se realizará en La Universidad La Gran Colombia sede Bogotá en el año 2015.

MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación se desarrollarán los marcos de referencia que componen la presente investigación, iniciando por el marco teórico, conceptual y finalizando por el legal.

Marco teórico

Es fundamental enfocar los postulados del servicio al cliente bajo la teoría de la administración, que como ciencia proporciona parámetros científicos que le dan solidez a la presente investigación.

Una de las teorías generales de la administración es la del comportamiento desarrollada por Chester Barnard quien actualizó los planteamientos de la teoría humanística propuesta por Elton Mayo en 1930 y cuyo énfasis es la persona. La teoría del comportamiento desarrolló estudios sobre el comportamiento de las personas en las organizaciones y Barnard destaca la importancia de la comunicación como un mecanismo eficaz para la consecución de los propósitos organizacionales a través del lenguaje tanto oral como escrito y lo denomina “sentimiento observacional”, el cual hace referencia a la habilidad de percibir tanto la situación como la intención.

Bajo la anterior teoría, se enfoca la importancia del servicio al cliente desde la persona, desde el colaborador de la empresa y no solo ver el servicio al cliente como

algo etéreo o como una área más de la organización, sino que puede ser un factor diferenciador en una organización.

Ahora, es importante mencionar el fundamento de la gerencia del servicio, el cual es un conjunto de valores y actitudes, un modelo de gerencia y de métodos utilizados en una organización, comercio o empresa dirigida al cliente y orientada hacia el servicio, adicional es un concepto transformacional, porque necesita de una “gerencia visible”. La alta dirección o la gerencia es quien debe definir la misión del negocio y especificar las estrategias necesarias para que la calidad del servicio sea la clave de la operación del negocio.

Además, se debe facilitar los medios y recursos apropiados para resolver problemas, lo que implica construir una cultura que tenga presente el servicio en la organización, con especial cuidado de los momentos de verdad con el fin de obtener clientes satisfechos de forma permanente y el momento de verdad es un acontecimiento en el cual aspectos o procesos de la organización entran en contacto con el cliente y este a su vez genera una impresión sobre la calidad de su servicio.

Es por esto, que cuando la organización entra en contacto con el cliente, ya sea en los aspectos no humanos así como con el personal de la misma, se debe generar en él, una impresión agradable que logre superar sus expectativas. La percepción que tenga el cliente por recibir ayuda, aprecio y retroalimentación es realmente ese momento de verdad con calidad.

Cabe anotar, que la focalización en el cliente y su satisfacción está asemejada como una estrategia efectiva de Mercadeo con el fin de promover la demanda y mantener la fidelidad de los mismos, y requiere de técnicas, estrategias, responsables, metas, sistemas de operación y evaluación, identificación de momentos de verdad, culturización (capacitación), comunicaciones, entre otros. Se deduce así, que esto es un proceso o modelo integral, es decir, cada uno de los elementos mencionados anteriormente hacen parte activa de éste, son un conjunto. Razón por la cual no deben ser considerados en forma independiente, ya que de ser así, el modelo se estaría abordando sólo en forma parcial.

Ahora bien, en el siglo XXI no se puede dejar de mencionar a uno de los autores con gran fuerza en servicio al cliente, como es el caso de Tschohl, (2011) quien su libro “*el arma secreta de la empresa que alcanza la excelencia*” resalta que:

El servicio al cliente debe ser considerado como algo más profundo y delicado que sólo enseñar a sonreír al personal, ya que de su adecuada gestión depende que se cumpla en buena medida con una de las más importantes orientaciones del Mercadeo: la conservación del cliente, en otras palabras, asegurar su fidelidad a la organización, a sus productos y servicios.

Por lo tanto, el servicio al cliente es un asunto de gran profundidad en las organizaciones que no debe ser tomado a la ligera.

Según lo anterior, es importante identificar teorías y aportes en materia del servicio al cliente y al ser este un concepto transversal se correlaciona con las instituciones de Educación superior. En la Figura 1 se presentan algunas teorías del servicio al cliente.

“Siete factores que influyen en las evaluaciones de los estudiantes de la calidad del servicio. En orden decreciente de importancia de estos factores son: la reputación, el personal administrativo, profesores, planes de estudio, la capacidad de respuesta, la evidencia física y el acceso a las instalaciones”	(Le blanc, Gaston)
“En el entorno intensamente competitivo que caracteriza estos primeros años del siglo XXI, las empresas deben formar a los empleados que estén directamente involucrados en la prestación de servicios para que sepan identificar el elemento “servicio” en todo lo que hacen”	(Band, William)
“En mercados altamente competitivos la batalla por mantener la facturación de clientes habituales es crucial para el éxito a largo plazo de una empresa. Pero el servicio al cliente no es solo una ventaja comparativa. En muchos sectores, es la ventaja que determina la competitividad del negocio. El servicio, por su parte, es el nuevo parámetro que utilizan los clientes para juzgar a una empresa”	(Band, William)
“El servicio es tan reconocido y tan apreciado por los clientes y, además justifica su influencia en el incremento de los niveles de rentabilidad de la empresa”	(Deming)
“Solo cuando una empresa conoce con precisión la clase de servicio que sus clientes esperan, responde, cien por ciento de las veces, a esas expectativas con un precio que los clientes están dispuestos a pagar, al mismo tiempo que genera beneficios; es solo cuando se puede decir que ofrece un servicio excelente a su clientela”	Quality Assurance Report
“Pocas empresas pueden depender de un flujo continuo de nuevos clientes. Antes o después deben consolidar una base de clientes leales. En la medida en que el servicio sea mejor, mayor será esa base de clientes”	(Bolger, Bruce)
“El beneficio financiero de una compañía es tener clientes asiduos en lugar de salir a buscar nuevos”	(McArthu, Marva)
“Si su cliente no esta satisfecho dejara de hacer negocios con usted”	(Herrera, John)
“Teoría de la diferenciación a través del servicio al cliente”	(Jacques Horovitz)
“Dedicamos todo nuestro tiempo a las personas. El día que no atendemos ese factor, la compañía estará acabada ”	(Welch, Jack)
“Cuanto más satisfecho se sienta un estudiante, mayor es la probabilidad de que sea fiel con la facultad”	(Aldridge, Susan)

Figura 1. Teorías del servicio al cliente

Fuente: Propia

Según los anteriores postulados, es importante profundizar en algunos de estos teóricos como Jacques Horovitz y Edwards Deming. La teoría de Horovitz se centra en la diferenciación de las organizaciones a partir del servicio y dice que para que un servicio funcione debe proceder de una decisión gerencial de servir al cliente como objetivo y no como solución a otro tipo de problemas.

Así mismo, Deming entre su teoría propone catorce postulados que se aplican a los servicios, de sus catorce postulados es importante destacar la importancia de crear constancia en el propósito y mejora en el servicio; esta mejora consisten en eliminar continuamente los aspectos de no calidad como tiempos muertos, actitudes y comportamientos inaceptables, demoras, entre otras. También es importante mencionar el postulado de buscar continuamente áreas para mejorar y el de romper barreras entre departamentos.

Marco conceptual

Es importante mencionar una recopilación de conceptos de diferentes autores, los cuales articulan, conforman y tributan en conjunto al fortalecimiento del servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia. En la Figura 2 se puede apreciar los principales conceptos que soportan la presente investigación.

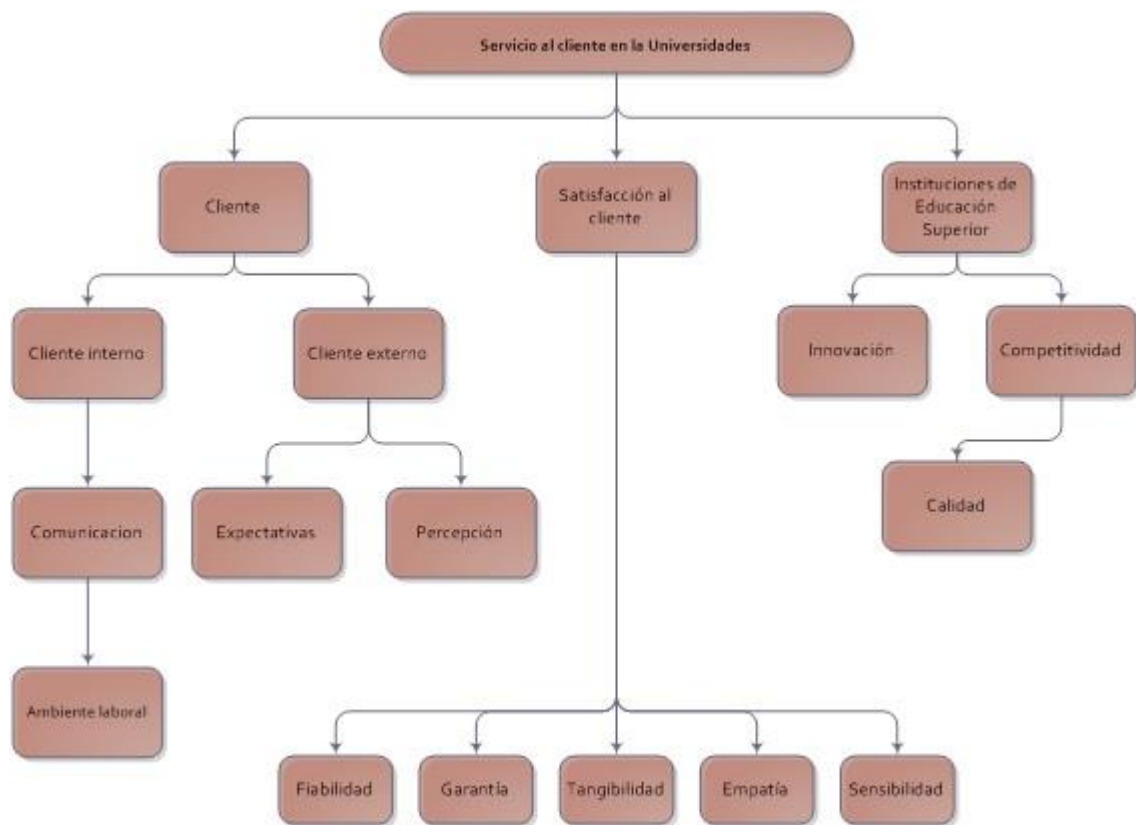


Figura 2. Mapa conceptual de servicio al cliente

Fuente: Propia

Ambiente laboral: suma de factores que envuelven al individuo y su ambiente(la cultura, el entorno, el ambiente moral, las situaciones laborales), a los cuales se suman aspectos psicológicos del medio ambiente interno, compuesto por las personas que integran la empresa (Giménez, 2011).

Calidad: Depende de la suposición de la calidad que requiere el cliente. La calidad se define como la adaptación al uso para el que el producto se compra, o la manera en que el producto cumple una función para la que está diseñado (Evans, 2005) .

Empatía: La capacidad de sentir y comprender los deseos de otros, mediante un proceso de identificación, de atención individualizada al cliente (Cepeda & Herrera, 2014).

Expectativas: Deseos de los clientes, es lo que esperan recibir de la empresa, organización o producto.

Fiabilidad: Es la habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable. Este elemento es cada día más importante en las instituciones educativas (Cepeda & Herrera, 2014).

Garantía: Engloba la preparación, la seguridad de los empleados en su desempeño y su habilidad para generar confianza (Cepeda & Herrera, 2014).

Percepción: Acción o efecto al tener el contacto con el servicio, producto o empresa.

Satisfacción al cliente: El grado en que se cumple las expectativas del cliente con relación a un producto. El nivel cual un producto satisface las necesidades del cliente (Herrera & Escobar, 2007).

Sensibilidad: La capacidad de respuesta al cliente, dotándolo de un servicio oportuno (Cepeda & Herrera, 2014).

Marco legal

Para poder desarrollar la propuesta de fortalecimiento del servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia, es necesario conocer cuáles son las normas que rigen a la educación superior en Colombia. Se empieza por revisar la Constitución Política de 1991, el artículo 67 señala que la Educación es un derecho de la persona, que tiene función social y corresponde al Estado regular, inspeccionar y vigilar la educación, velando por su calidad y que *la Nación y las entidades territoriales participarán en la dirección, financiación y administración de los servicios educativos estatales, en los términos que señalen la Constitución y la ley.* (Constitución Política de Colombia, 1991)

Después de la Constitución, están las leyes y dentro de las leyes que regulan la educación en Colombia, se encuentra la Ley 115 de 1994, que es la Ley General de Educación, la cual define y desarrolla la organización de la educación formal. Sin embargo para la educación superior la norma específica que la regula es la Ley 30 de 1992, que define el carácter y la autonomía de las Instituciones de Educación Superior, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.

Entretanto, la Ley 1188 de 2008 regula de forma obligatoria las condiciones para obtener el registro calificado de los programas académicos y los parámetros de calidad tanto del programa como de la institución de educación superior.

Por otro lado, la Ley 749 de 2002 organiza el servicio público de la educación superior en la modalidad de formación técnica y tecnológica.

Entre los Decretos influyentes en la Educación Superior están, el Decreto 1403 de 1993, que reglamentó la Ley 30 de 1992 y da los requisitos para ofertar programas de educación superior. El Decreto 644 de 2001 contiene toda la reglamentación referente a los puntajes altos en los exámenes de Estado. Y por último el Decreto 2230 de 2003, que modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional.

Cabe mencionar dos acuerdos, el primero es el Acuerdo No. 1 de junio 23 de 2005 que reglamenta el Consejo Nacional de Educación Superior y el Acuerdo No. 02 de junio 23 de 2005 que determina las funciones del Consejo Nacional de acreditación.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño metodológico

El tipo de investigación que se manejará en la investigación “*Fortalecimiento del servicio al cliente en La Universidad La Gran Colombia Bogotá 2015.*” es una investigación de tipo descriptivo y proyectivo, porque busca presentar las variables observadas en la encuesta de satisfacción del cliente realizada en la Universidad a los estudiantes en el año 2014 y 2015 y plantear una estrategia de fortalecimiento del servicio al cliente en esta institución educativa, con el fin de contribuir a mejorar la productividad y competitividad de la organización.

Según Mario Tamayo en su libro *El proceso de la investigación científica*, la investigación descriptiva tiene su enfoque sobre conclusiones dominantes o sobre cómo un grupo se conduce o funciona en el presente (Tamayo, 2004). Este tipo de investigación busca describir los acontecimientos o situaciones y no en comprobar algún asunto determinado, ni hacer predicciones. Mientras que la investigación proyectiva si permite presentar un modelo o propuesta para dar solución a una situación problemática.

Por tanto, con éste método se pretende evaluar los aspectos, dimensiones y componentes más relevantes de la encuesta de satisfacción realizada a estudiantes de la Universidad La Gran Colombia el año 2014 y a administrativos en el 2015, con el fin de proponer una propuesta que fortalezca el servicio al cliente en la Universidad.

La expresión de datos de la investigación se hace en términos cualitativos y cuantitativos. Para la presente investigación la presentación de los datos se hará en términos cuantitativos y cualitativos, debido a que se presentaran los resultados, en términos absolutos, más relevantes en torno al servicio al cliente que arroja la encuesta de satisfacción en la Universidad La Gran Colombia y luego se presentara una propuesta con la estrategia de fortalecimiento del servicio al cliente en dicha institución. La estrategia que se planteara es la que lleva consigo la investigación cualitativa, porque a partir de la teoría y situaciones observadas se presentara esta estrategia. Los investigadores cualitativos hacen registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas, (Fernández, 2002). Dicha investigación trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones, su estructura dinámica.

Descripción de la muestra.

Teniendo como base la investigación “*Evaluación del nivel de satisfacción académica-administrativa de los estudiantes de la Facultad de Derecho de La Universidad La Gran Colombia*” (Cepeda & Herrera, 2014) y a partir de la decisión de las directivas de tener en cuenta los resultados obtenidos, teniendo en cuenta que la facultad contiene el 40% de los estudiantes de la Universidad con un total de 4985 estudiantes de 12425 matriculados en el segundo semestre del año 2014. El tipo de muestreo es probabilística, los cuales son tomados al azar, de esta forma se permitirá que cada elemento de estudio tenga la misma probabilidad de ser escogido, logrando que de esta manera se pueda

hacer una inferencia con respecto a los resultados obtenidos. Se determinó el tamaño de la muestra con un 95% de nivel de confianza, un nivel de error del 5%, y una heterogeneidad del 50%, para un total de 350 estudiantes.

Para la encuesta interna se desarrolló al total de procesos, sin embargo la respuesta se dio por parte de 34 unidades académicas y administrativas, para un total del 80,7%.

Técnica para la recolección de datos.

Los datos fueron recolectados en la encuesta de satisfacción de estudiantes se realizó en formato Likert de manera física y al personal administrativo involucrado con servicio al cliente. Una vez efectuadas las encuestas se realizó la tabulación correspondiente en Excel y se obtuvo la evaluación del nivel de satisfacción académico administrativa de los estudiantes.

Para la encuesta de percepción interna de servicio al cliente se recolectaron a través de una encuesta online, con la herramienta Encuesta Fácil. Con preguntas abiertas y de selección.

Pasos de la investigación.

Las etapas que se consideran en la presente investigación son:

1. Examinar las características del problema objeto de investigación.
2. Definir el tema, línea de investigación, planteamiento del problema, objetivos, justificación.
3. Definir el tipo de investigación.
4. Realizar el marco de referencia: marco legal, marco teórico y marco conceptual.
5. Seleccionar la metodología para la recolección de datos.
6. Validar los datos recolectados.
7. Descripción de los componentes de la encuesta de satisfacción.
8. Analizar e interpretar los datos obtenidos. Análisis de los datos recolectados en las encuestas de satisfacción.
9. Según los resultados, diseñar estrategias que contribuyan con el mejoramiento y fortalecimiento del servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia.
10. Consolidar los datos e información para la presentación del trabajo escrito ante el comité de investigaciones de la Universidad la Gran Colombia.

PRESUPUESTO

El presupuesto para el desarrollo de la investigación se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1. Presupuesto para el desarrollo de la investigación.

CONCEPTO	CANTIDAD	Vr/Unit.	Vr/Total
Gastos Personales			
Director	1	\$ 900.000	\$ 900.000
Jurados	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Investigadores*	2	\$ 800.000	\$1'600.000
Gastos Generales			
Papelería	2	\$ 100.000	\$ 200.000
Transporte**		\$ 300.000	\$ 300.000
Alimentación***	3	\$ 50.000	\$ 150.000
TOTAL			\$ 3'550.000

*Pago mensual investigadores.

**Valor mensual.

***valor mensual.

Fuente: propia

Los gastos generados por pago de Director y Jurados son financiados 100% por la Universidad La Gran Colombia. Los gastos generados por pago de Investigadores y los gastos generales son financiados 100% por los encargados del desarrollo del mismo.

ESQUEMA TEMÁTICO

CAPÍTULO I

Evaluación de la Misión Institucional

A continuación se presenta de manera textual la misión actual de la Universidad La Gran Colombia:

La Universidad La Gran Colombia, está dedicada a la formación integral y al perfeccionamiento de profesionales en diferentes áreas del conocimiento para contribuir a la construcción de una civilización más humana y más cristiana. Su quehacer está comprometido con la solución de los problemas que vive el país y con el desarrollo de los sectores más necesitados, promoviendo el bien común, la investigación y la controversia ideológica y política.

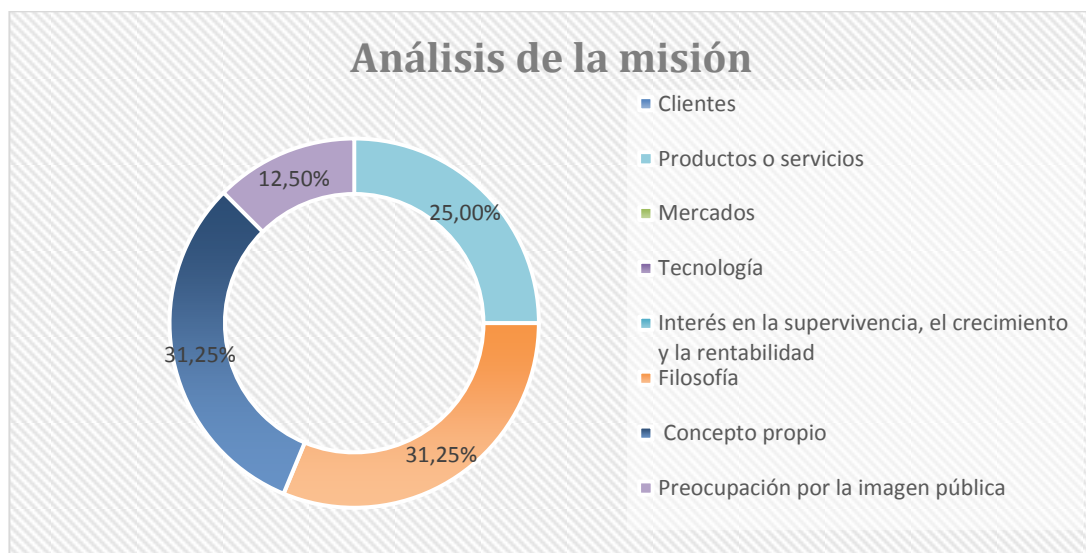


Figura 3. Análisis de la misión

Fuente: propia

Al analizar la misión de la Universidad desde la teoría de Fred R. David, se puede apreciar con la Figura 3 que carece de la mayoría de componentes básicos de una misión como la declaración de quiénes son sus clientes, cuál es su mercado o dónde compete, no menciona el componente tecnológico que utiliza para desarrollar su actividad, tampoco expresa su interés por el crecimiento ni el equipo humano con el que cuenta. Tan solo se observan unos aspectos como los servicios que ofrece, aunque no son explícitos, su filosofía si es clara y explícita al igual que el concepto propio y la preocupación por la imagen pública. Por lo tanto, es necesario replantear una misión que involucre los componentes básicos y que además incorpore el buen servicio al cliente dentro de su quehacer institucional.

Evaluación de la Visión Institucional.

Para analizar la visión de la Universidad La Gran Colombia es necesario conocerla, a continuación se presenta de manera textual:

La Universidad La Gran Colombia, como institución de educación superior, se constituirá en la respuesta a los grandes desafíos de formación y perfeccionamiento profesional del presente y del futuro, sin perder de vista los nuevos escenarios de la globalización e internacionalización del conocimiento, de los fenómenos socioculturales, éticos y cristianos. Tales hechos, la comprometen con la sociedad en la búsqueda de la verdad, la igualdad, equidad

y respeto por las personas y las clases sociales desprotegidas, así como en la construcción y ofrecimiento de alternativas de servicio y de desarrollo del país.

Al aplicar la teoría vista en clase sobre fundamentos de administración para evaluar la visión, se puede apreciar en la Figura 4 que la actual visión no es medible, no tiene una meta definida en el tiempo y aunque si tiene componentes estratégicos no son fuertes ni claros, es algo atractiva y es posible de realizar.

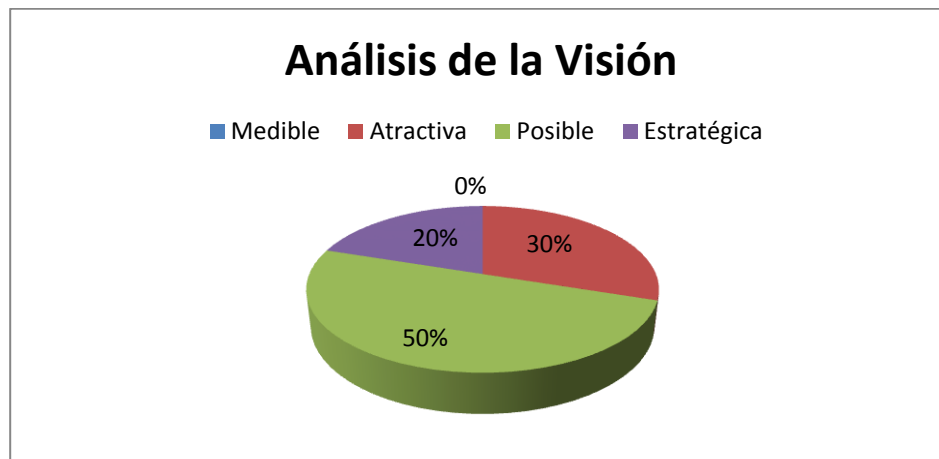


Figura 4. Análisis de la visión

Fuente: Propia

Por lo anterior, es necesario formular una visión que verdaderamente marque el norte hacia donde la Universidad debe enfocar sus esfuerzos.

Análisis del Entorno.

Con el fin de evaluar el entorno competitivo de la Universidad La Gran Colombia, se elabora una curva de valor –ver Figura5- para evaluar la posición competitiva en relación con el servicio al cliente.

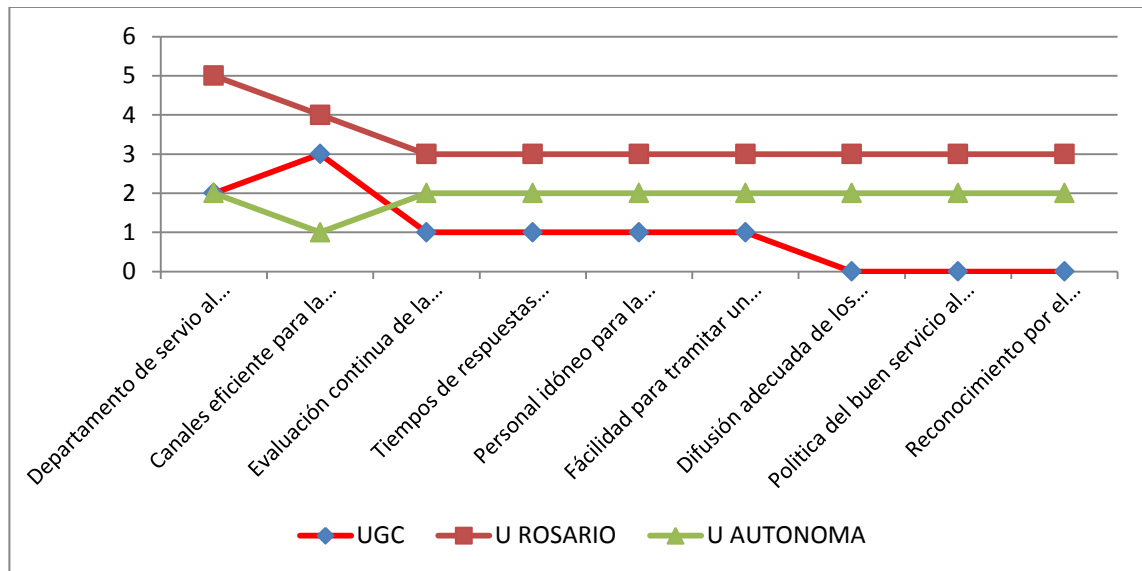


Figura 5. Posición competitiva del servicio al cliente

Fuente: Propia

La Figura 5 permite observar que el servicio al cliente de la Universidad La Gran Colombia frente a universidades cercanas del ámbito geográfico está abajo en su posición, se destaca la existencia de canales de comunicación y que hay una oficina de atención, sin embargo es necesario mejorar los tiempos de respuesta y crear políticas de buen servicio.

Análisis Interno y externo.

Para realizar el análisis interno y externo de la Universidad La Gran Colombia se realizó varias matrices que permiten saber la posición a nivel externo y las herramientas con las que cuenta, en la Tabla 2 se presenta la matriz DOFA.

Tabla 2: Matriz Dofa

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Actitudes individuales y de equipo	Falta mejorar la gestión de personas	Relacionamiento externo	Posicionamiento en el mercado
Calidad de los resultados	Falta relacionamiento y articulación interna	Redes, acuerdos y proyectos de tecnología	Políticas gubernamentales no favorables
Actitudes de la alta dirección	Valoración de recursos físicos	Ampliación de la oferta de servicios	Exigencias de normatividad socio técnica
Bienes intangibles	Comunicación	Dinámica del contexto nacional	Alteraciones de orden público
Valoración de recursos financieros	Valoración de tecnología	Internacionalización	Conflictos de comunicación e imagen
Experiencia, buen currículo	Jerarquía, responsabilidad y autoridad	Aporte a la sociedad	Legislación no favorable
Óptimas relaciones con terceros	Espacios físicos e infraestructura	Buena negociación con los proveedores	Llegada de universidades extranjeras
ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Fortalecer la calidad de los resultados de la educación superior con redes, acuerdos y proyectos de tecnología	Mejorar la gestión de personas, contratando capacitaciones en actitudes enfocadas hacia el buen servicio	Con la experiencia y el buen currículo que tiene la UGC, buscar una mejor posición en el mercado a través de la calidad y acreditación de sus programas académicos.	Evitar que la falta de relacionamiento y articulación interna generen conflictos de comunicación e imagen, para ello se harán talleres de convivencia y a través de un software mejorar la articulación de las distintas áreas de la UGC.
Ofrecer seminarios, conferencias, consultorías con la empresa privada aprovechando las aptitudes y actitudes de la alta dirección.	Mejorar el relacionamiento y articulación interna haciendo uso de las redes y de la tecnología, puede ser un software que permita la frecuente conectividad con toda la organización.	Con las óptimas relaciones con terceros que tiene la UGC estar actualizados e informados sobre las futuras políticas gubernamentales para evitar que se adopten políticas no favorables	Evitar que la falta de buena comunicación imposibilite estar informados sobre el surgimiento de políticas gubernamentales no favorables, para esto es necesario hacer uso del buen relacionamiento del que goza la UGC.
Ampliar las relaciones con universidades internacionales para favorecer los intercambios, dictar seminarios, cursos a nivel internacional y atraer extranjeros para capacitarlos en la UGC.	Valorar los recursos físicos y la tecnología que tiene la UGC a través de la ampliación de servicios que permita beneficiarse de los conocimientos de los estudiantes de últimos semestres de Contaduría, Administración y economía. También aprovechar la buena negociación con proveedores para comprar un software que permita la labor.	Aprovechar las actitudes de la alta dirección para participar en mesas sectoriales y estar informados de la exigencia normativa y hacer frente oportuno.	Evitar que la falta de jerarquía, responsabilidad y autoridad, así como la carencia de buenos espacios físicos e infraestructura generen alteraciones del orden público por parte de los colaboradores de la universidad y sus estudiantes. Para ellos se deben definir claramente los cargos de mando y autoridad, así como propender por la mejora de la infraestructura.

Fuente: Propia

La matriz arroja las estrategias que se sugieren a la Universidad teniendo en cuenta las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas. Se destaca la

estrategia de mejorar la gestión de personas, contratando capacitaciones en actitudes enfocadas hacia el buen servicio, esta estrategia le permitirá a la Universidad tener un factor diferenciador. Igualmente, otra estrategia clave a resaltar es la de fortalecer la calidad de los resultados de la educación superior con redes, acuerdos y proyectos de tecnología, porque esta estrategia le permitirá a la Universidad un mejor posicionamiento y reconocimiento de brindar educación de calidad a la vanguardia con la tecnología.

Matriz PESTEL.

Tabla 3: Matriz PESTEL

P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Modificación del Plan Decenal de Educación, el actual esta hasta 2016	Demanda de nuevos programas académicos según las exigencias del mercado	Postconflicto	Nuevos software para la organización administrativa de las universidades	Campus verde y sostenible	Posibles modificaciones a las leyes de educación superior en Colombia.
Modificación del Plan Distrital de Educación	Financiación nacional e internacional	Tendencias de profesionalización de la comunidad	Nuevas aplicaciones y redes sociales	Certificaciones medioambientales	Ley 115 de 1994 Ley 30 de 1992 Ley 1188 de 2008 Ley 749 de 2002
Lineamientos de Acreditación de alta calidad de los programas de educación superior	Tasas de interes para educación y créditos condonables educativos	Competitividad del mercado laboral	Nuevo hardware y software para las salas de sistemas de la universidad	Investigaciones medioambientales	Modificaciones, derogaciones o surgimiento de nuevos decretos. Decreto 1403 de 1993 Decreto 2230 de 2003 Decreto 644 de 2001
Lineamientos de Acreditación de alta calidad de las instituciones de educación superior.	-	-	-	-	-
Cambios de gobierno	-	-	-	-	-

Fuente: Propia

La matriz PESTEL, permitió realizar un análisis cualitativo del entorno con el fin de prever posibles oportunidades o amenazas, a través de la identificación de factores políticos económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales, tal como se muestra en la Tabla 3.

De acuerdo con la matriz, es conveniente que la Universidad tenga en cuenta los lineamientos de acreditación de alta calidad de los programas académicos con el fin de lograr la pronta certificación y evitar que alguno de sus programas vaya a ser suspendido, porque esto además de quitarle reconocimiento, lleva a pérdida en la participación del mercado. Así mismo, debe monitorear constantemente el mercado para ofrecer nuevos programas acorde con las exigencias del entorno nacional e internacional y prepararse para la etapa de postconflicto que se avecina en Colombia. Apuntarle a nuevas tecnologías y por un campus sostenible también son factores estratégicos sobre los cuales la Universidad debe proyectarse.

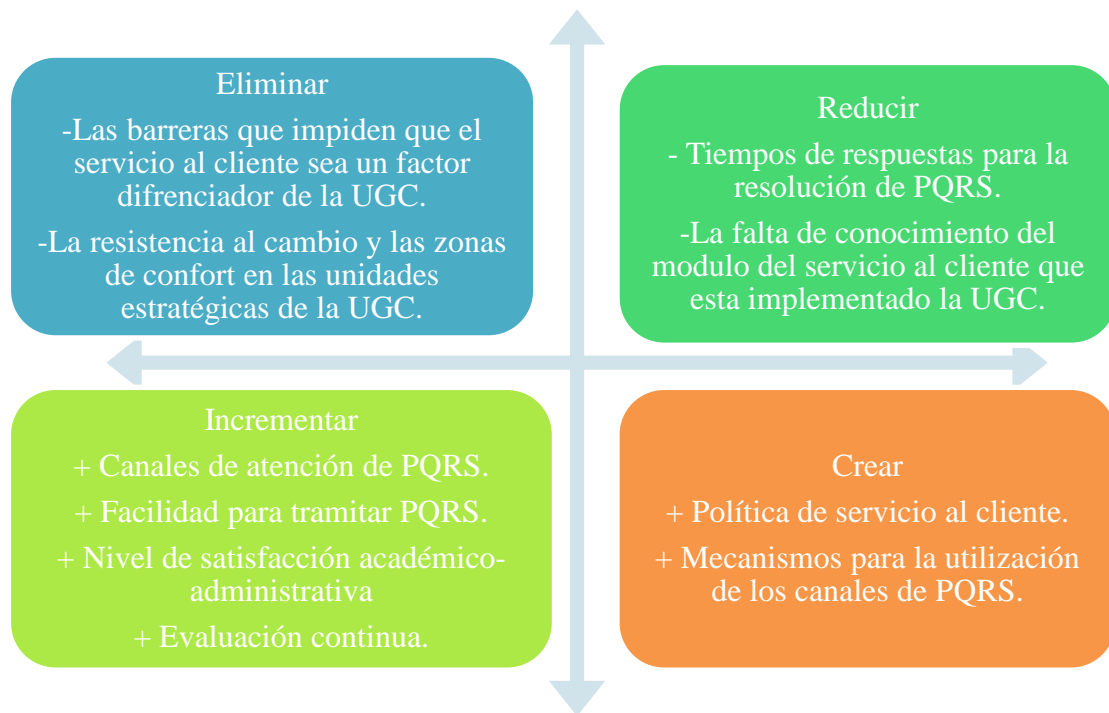
Matriz ERIC.

Figura 6. Matriz ERIC

Fuente: Propia

Para el tema del servicio al cliente se presenta en la Figura 6 los resultados de la matriz ERIC, en la cual se identifican los elementos que se deben eliminar, reducir, incrementar y crear en pro de mejorar el servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia.

Entonces, se deben eliminar paradigmas y resistencia al cambio hacia el buen servicio al cliente, reducir tiempos de espera para respuestas a solicitudes, incrementar el nivel de escucha mediante más canales de atención y crear conciencia e interiorización por el buen servicio en cada uno de los colaboradores de la Universidad.

Atención del sistema de peticiones, quejas, reclamos y solicitudes.

La Universidad La Gran Colombia, creó en el año 2014 la Oficina de Atención al Usuario, con el fin de atender a las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes de los estudiantes y la comunidad Gran Colombiana en general. En el año 2015 se implementó el aplicativo HelpDesk/PQRS, con el fin de mejorar el proceso de direccionamiento de los requerimientos y realizar un mejor seguimiento al cierre de las incidencias.

Durante el primer semestre del año 2015 se recibieron 1938 incidencias de las cuales se resolvieron 1663 que corresponde al 85.81%. Las temáticas que fueron reportadas por los usuarios con mayor frecuencia, durante el primer semestre del 2015 en el aplicativo de PQRS se muestran en la Tabla 4, donde se puede apreciar que en el mes de junio se presentó el mayor número de incidencias, siendo la más alta en el proceso de corrección de notas con el 17%.

Tabla 4: Incidencias en servicio al cliente

TOTAL INCIDENCIAS	ENERO		FEBRERO		MARZO		ABRIL		MAYO		JUNIO	
	704		311		246		168		215		294	
	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%	Cant	%
Proceso de corrección de notas.	12	2%	22	7%	9	4%	12	7%	4	2%	49	17%
Proceso de publicación de notas.	43	6%	16	5%	12	5%	10	6%	6	3%	34	12%
Homologaciones.	18	3%	22	7%	10	4%	11	7%	10	5%	39	13%
No dan respuestas a las solicitudes y derechos de petición interpuestas por estudiantes.	16	2%	9	3%	1	0%	1	1%	0	0%	2	1%

Fuente: Informe primer semestre del 2015 de la oficina de atención al usuario de la UGC

Al mirar las incidencias por unidades administrativas, en la Figura 7 se puede observar el comportamiento de estas en la vicerrectoría académica y administrativa. Con relación a las incidencias asignadas a las unidades de la Vicerrectoría Académica se redujeron en un 26%, pasando de 244 incidencias en junio a 180 en julio. Mientras que con las incidencias asignadas a las unidades de la Vicerrectoría Administrativa aumentaron en un 10% entre junio y julio, pasando de 50 a 55 incidencias.

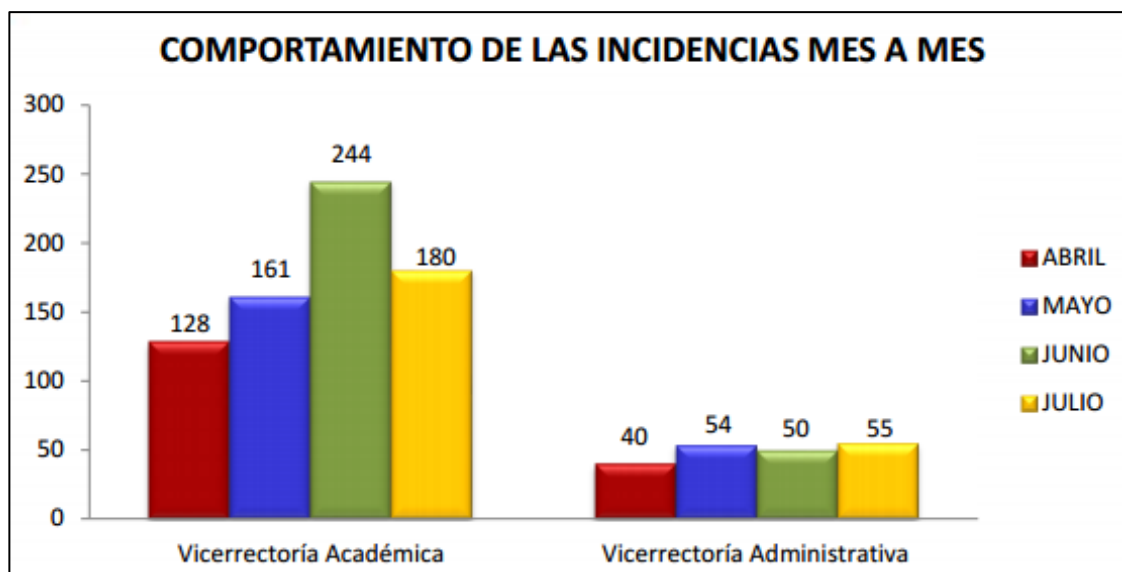


Figura 7. Comportamiento de las incidencias

Fuente: Informe primer semestre del 2015 de la oficina de atención al usuario de la UGC

Nivel de satisfacción de los estudiantes.

Durante el año 2014 se realizó un análisis y la determinación del nivel de satisfacción de los estudiantes para la toma de decisiones y la planeación de acciones de mejoramiento, con el fin de aumentar la permanencia de los estudiantes de la Universidad, mediante una percepción de calidad organizacional. El estudio se

desarrolló en la Facultad de Derecho, la cual contiene el 40% de los estudiantes de la Universidad.

La evaluación de satisfacción de los estudiantes aumenta la concepción que se tiene con respecto a la calidad en la institución, debido a que históricamente la organización se ha orientado hacia la calidad educativa como prioridad. La interacción de modelos de evaluación de satisfacción del cliente como el SERVQUAL, con los parámetros de calidad y de cumplimiento de requisitos y normativas vigentes para el sector de educación superior permiten la obtención de parámetros de calidad educativa y calidad total, generando un reconocimiento de valor agregado el cual sea percibido por la comunidad en general y sea ampliamente reconocido por las fortalezas institucionales.

Se extrajo del nivel de satisfacción de los estudiantes respecto a la articulación curricular, interdisciplinariedad y organización de las actividades de formación, la importancia de fortalecer la organización de los cursos del programa, la profundización en los temas más importantes del área y el manejo de las notas, generando procesos diferenciadores, ya que son propensos a la insatisfacción de los estudiantes. Por otra parte, es importante destacar el nivel de satisfacción que tiene el perfil profesional. La Figura 8 presenta los resultados en cuanto a la elección y pertinencia.

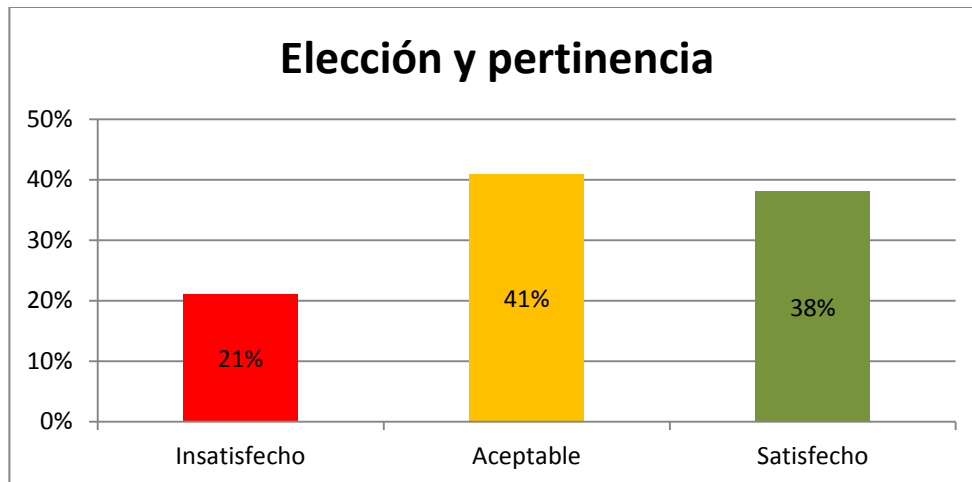


Figura 8. Calificación de la elección y pertinencia

Fuente: tomado de: "Evaluación del nivel de satisfacción académica – administrativa de la Facultad de Derecho (Cepeda & Herrera, 2014)

Los procesos académicos ilustran un grado de satisfacción bueno en relación al prestigio, perfil académico, conocimientos y, experiencia profesional e investigativa de los docentes, destacando así el enfoque de calidad académica que envuelve la Universidad. Por otra parte, se denota la oportunidad de fortalecimiento en temas de asesoría de investigación, cumplimiento de las horas de clase programadas y entrega de notas y, la forma de evaluación.

La categorización que se dio para la gestión académica se pueden observar en la Figura 9. Donde el marco curricular es calificado como aceptable con un 39%, al igual que los contenidos y la metodología con 49% y 39 % respectivamente.

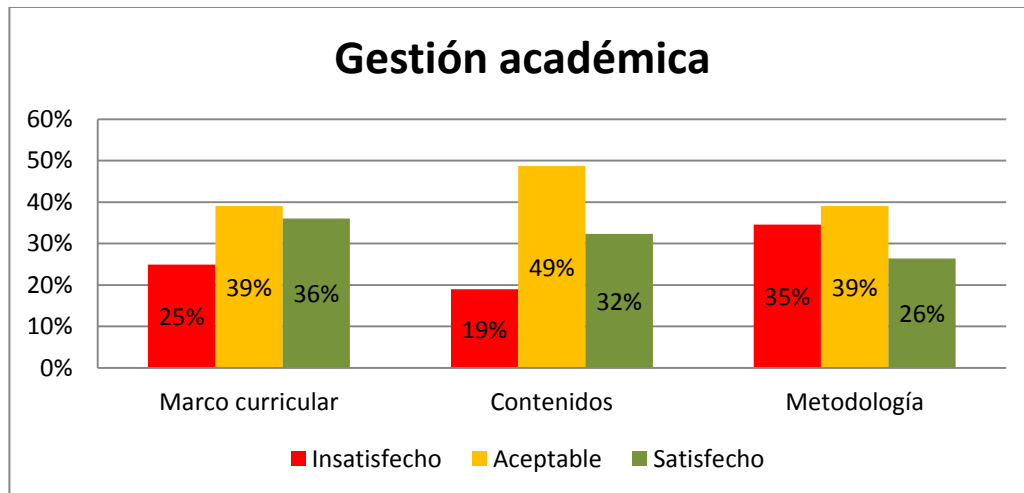


Figura 9. Calificación de la gestión académica

Fuente: tomado de: “Evaluación del nivel de satisfacción académica – administrativa de la Facultad de Derecho (Cepeda & Herrera, 2014)

En cuanto al proceso académico la Figura 10 muestra una calificación aceptable para la investigación y la evaluación con un 37% y 41% respectivamente y para la calificación docente es de satisfacción con 46%.

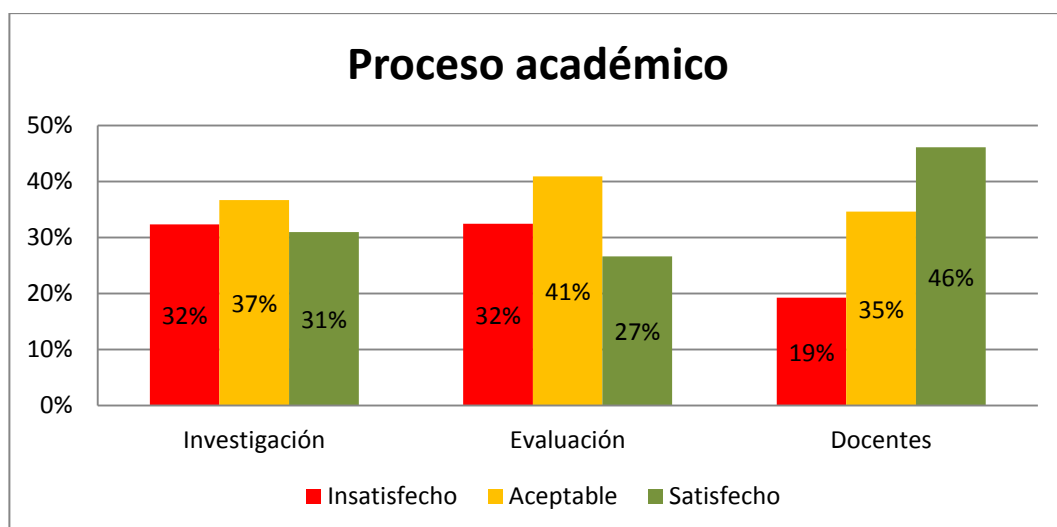


Figura 10. Calificación del proceso académico

Fuente: tomado de: “Evaluación del nivel de satisfacción académica – administrativa de la Facultad de Derecho (Cepeda & Herrera, 2014)

Referente al servicio al cliente, la Figura 11 muestra que se prioriza la importancia de intervención de la atención al cliente por parte de los funcionarios de la Universidad; la oportunidad de mejoramiento en los aspectos de la información y del personal administrativo de los programas donde los resultados evidencian insatisfacción, siendo calificados con 45% y 51% respectivamente.

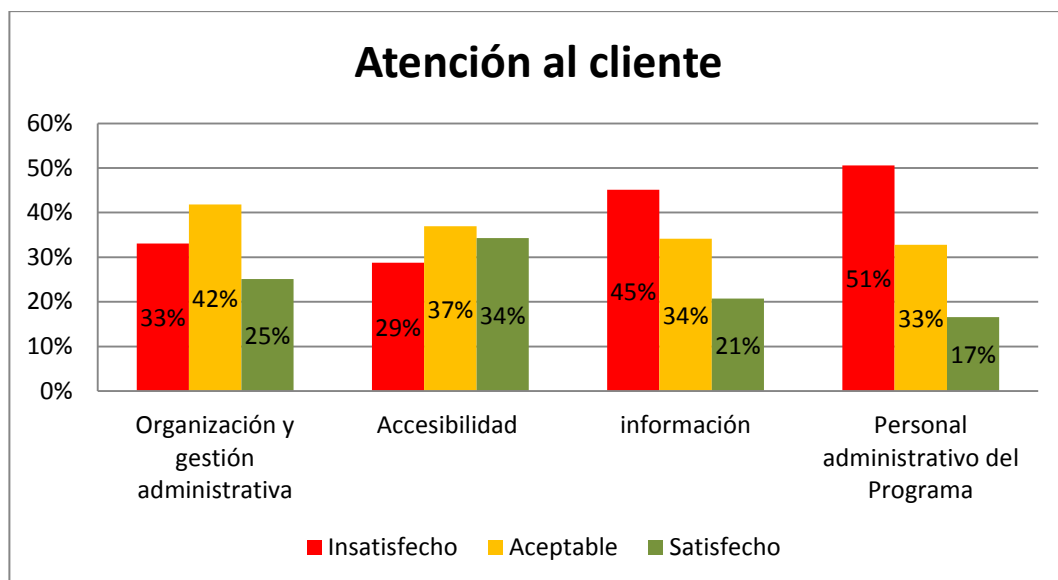


Figura 11. Calificación de Atención al cliente

Fuente: tomado de: “Evaluación del nivel de satisfacción académica – administrativa de la Facultad de Derecho (Cepeda & Herrera, 2014)

En los niveles de satisfacción a los procesos de apoyo al índole académico, se destaca ampliamente, un nivel de satisfacción con respecto a las Instalaciones y ambientes de estudio de la Biblioteca, al igual que la ubicación de las sedes de la Universidad, la limpieza de los salones, la iluminación, la atención de la cafetería el funcionamiento y actualización de los equipo de cómputo, tal como puede apreciarse en la Figura 12, sin

embargo, es importante socializar con los estudiantes los protocolos de salud ocupacional en cuanto a la seguridad del edificio para una calamidad, los servicios y procesos de Bienestar Universitario. Igualmente, es importante acondicionar mejor las aulas de clase brindando una aireación óptima y un mejor ambiente acústico, de igual manera es importante aumentar la periodicidad de limpieza de los baños y adecuar otro espacio para cubrir la demanda del servicio de baños requerido.

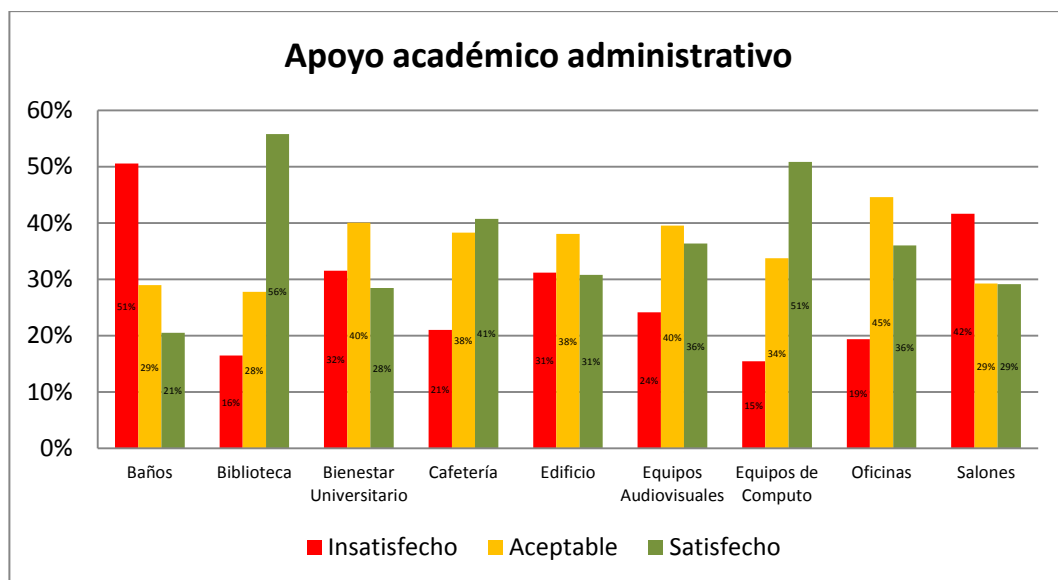


Figura 12. Calificación del apoyo académico administrativo

Fuente: tomado de: “Evaluación del nivel de satisfacción académica – administrativa de la Facultad de Derecho (Cepeda & Herrera, 2014)

Servicio al cliente en puntos de atención.

Durante el año 2015, se realizó con la firma Target Business, un análisis con el fin de conocer como se está proporcionando el servicio al estudiante en las facultades de la Universidad y la percepción que tienen los actores frente al mismo. La investigación se

efectuó con criterios de veracidad, generalización y consistencia a través de observación, entrevistas y retroalimentación.

Los resultados se dividieron en el servicio al estudiante y los procesos administrativos, la primera es la atención en el mostrador que es donde reciben las inquietudes, trámites y documentos en general y la segunda que son los procesos administrativos que se realizan al interior de cada facultad. Del estudio se resaltan los siguientes resultados según segmentación:

1. En atención, las encuestas arrojan que para el departamento de admisiones algunos funcionarios no proporcionan un buen servicio ni son claros en la información que le brindan al estudiante, tampoco existe un plan de acción definido para brindar información sobre los programas. Para las facultades se resalta los resultados de la facultad de derecho, por ser la que más estudiantes tienen inscritos, los estudiantes califican con mala actitud y disposición a los funcionarios, los tiempos de espera son elevados, no hay claridad en la información que suministran ni en los trámites que se deben realizar y en la mayoría de casos el estudiante no satisface la solicitud por la cual va a la facultad.
2. En actitud del estudiante, en general el estudiante tiene buena actitud pero va prevenido a ciertos departamentos o áreas de la Universidad como a la facultad de derecho.

3. En instalaciones, los resultados muestran que en general la Universidad tiene instalaciones apropiadas y cómodas para la atención de los estudiantes, sin embargo hay casos como en la facultad de ingeniería civil y contaduría donde los espacios son pequeños, incómodos y no aptos para la atención adecuada de los estudiantes.
4. En procesos realizados, la mayoría son realizados en tiempos prudenciales no mayor a tres minutos, sin embargo en facultades como derecho el tiempo de espera y respuesta es muy elevado. Adicional las fallas del sistema hace que en varias dependencias los procesos tarden más de lo debido.
5. En comunicación, los canales de comunicación no son uniformes para todos los estudiantes, en el caso de las carteleras no se maneja una línea de diseño que incentive su lectura lo cual es incrementado por la falta de hábito del estudiante. También, se resalta las falencias de la comunicación interna entre las diferentes dependencias de la Universidad.

Análisis interno de percepción del servicio al cliente.

Para el desarrollo de este ejercicio, se utilizó una herramienta de recolección tipo encuesta online, el cual tenía como objetivo percibir la realidad de la prestación de servicios a clientes - usuarios en la Universidad La Gran Colombia. La encuesta la

diligenciaron 34 Unidades Académicas y Administrativas. La Figura 13 muestra los resultados, donde el 14.5% de las unidades se encuentran adscritas a la Rectoría (5), el 62% respondió que se encuentra adscrita a la Vicerrectoría Académica (21) y el 23.5% respondió que se encuentra adscrita a la Vicerrectoría Administrativa (8).

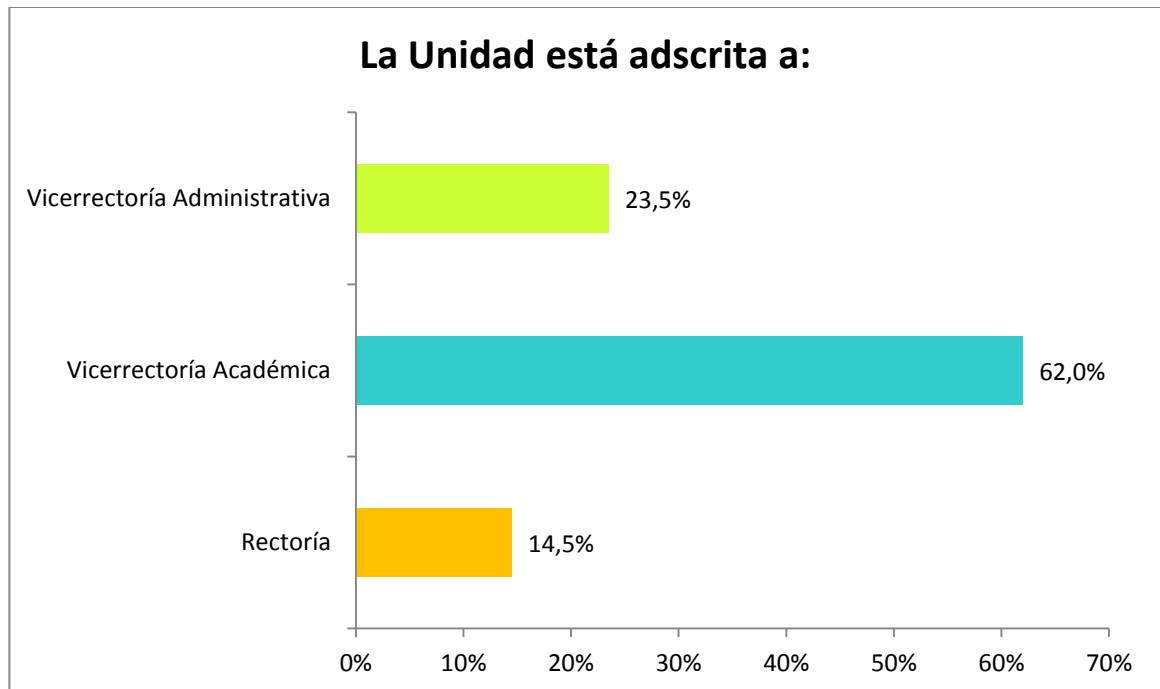


Figura 13. Lugar de inscripción de las unidades académicas y administrativas

Fuente: Propia

En la percepción de brindar un excelente servicio la Figura 14 muestra que en las unidades académicas y administrativas, el 65% coinciden que prestan un excelente servicio porque su quehacer está orientado a satisfacer a sus clientes-usuarios, además de lo anterior consideran que cuentan con un personal idóneo y calificado, con conocimiento pleno del desarrollo de sus actividades.

Por otra parte, el 35% restante de las unidades contestaron que no, teniendo en cuenta que carecen de los siguientes elementos y/o aspectos: falta integración y articulación entre los procesos que se manejan por varias unidades, falta de personal, necesidad de escenarios deportivos y culturales propios, baja comunicación asertiva entre directivos y subalternos. Igualmente, consideran que se debe mejorar en aspectos de planeación de actividades, mejoramiento de capacitaciones y sensibilizaciones, al igual que las competencias y compromiso de algunos funcionarios.

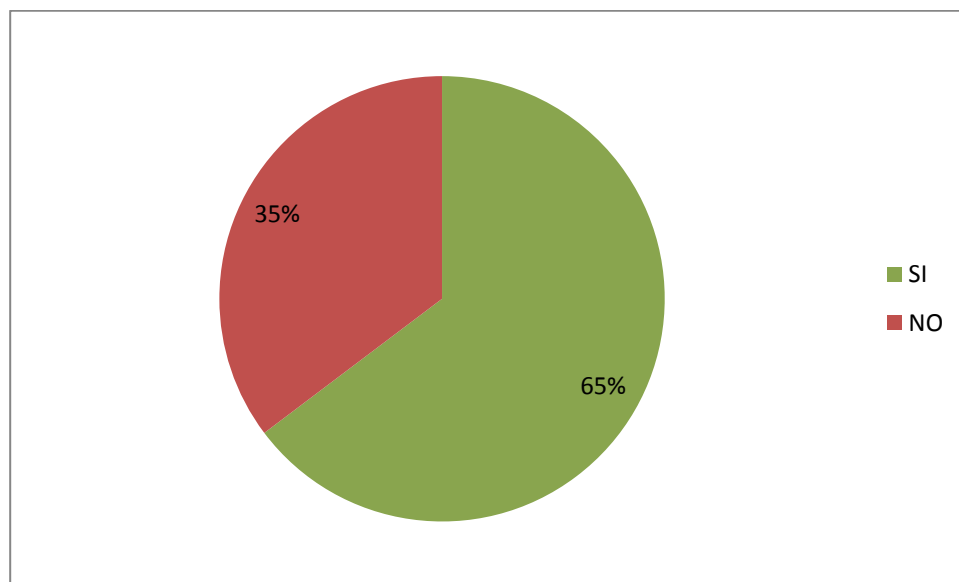


Figura 14. Percepción del servicio al cliente brindado

Fuente: Propia

De igual forma, se indagó sobre la percepción de importancia de la unidad para la Organización. En este aspecto se puede identificar que la totalidad de las Unidades opinan que son importantes para la organización, y al definir el por qué, argumentan que los son por las funciones que realizan rutinariamente.

Analizando lo anterior se puede advertir que las Unidades no tienen claramente identificado su lugar e importancia organizacional dentro de la Institución, igualmente se puede observar que la definición de importancia la relacionan más con la funcionalidad y resultados, que por la misión y metas estratégicas proyectadas y alcanzadas por la Unidad.

Por otra parte, se consultó acerca de los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, administrativos, financieros o capacitaciones que necesitaría la Unidad para realizar una mejor gestión. Consolidando las necesidades descritas por las unidades participantes en las encuestas se presenta las oportunidades para mejorar la gestión en la Tabla 5.

Tabla 5: Necesidades para mejorar la gestión

Capacitaciones
Institucionales
Atención al cliente
Manejo del Universitas XXI
Ofimática
Dirección estratégica
Redacción de textos; corrección de estilo
Trabajo en equipo
Liderazgo

Personal
Aumentar el personal (de acuerdo al crecimiento de la Universidad)
Conformar equipos multidisciplinarios funcionales que garanticen el seguimiento y ejecución de las metas.
Estímulos salariales a través de un estudio equitativo para homologación de cargos y salarios.
Mayor número de docentes que puedan ayudar a cubrir las necesidades de oferta de electivas.

Faltan docentes tutores para mejorar la calidad del servicio del consultorio jurídico, tanto a los usuarios como en el acompañamiento en cada uno de los procesos asignados a los estudiantes
Faltan 2 asesores de investigaciones
Respeto por el ser y hacer de cada uno de los integrantes de la unidad, organización y distribución de las tareas coherente con los tipos de contrato, dedicación de horas laborales, competencias y capacidades de cada miembro
Es necesario establecer 20 horas obligatorias en la postulación de los coordinadores (CIT, PS y Graduados)
Es necesario contar con personal de seguridad que haga monitoreo en el edificio principal y en la biblioteca satélite de ingeniería.
Capacitar al personal de Vigilancia en: servicio al cliente

Recursos Tecnológicos y Audiovisuales
Un PBX
Salas de computo acorde con el número de estudiantes
Software transaccional que soporte la documentación del sistema de Gestión de Calidad
Fortalecer los recursos audiovisuales como televisores, video beans, portátiles demás tecnología
Impresoras
Software de identificación de plagio
Una Plataforma consistente que no permita interrupciones permanentes del sistema
Revisión y cambio de equipos de computo
Diseño de la herramienta institucional para el portal de empleo
Incrementar los recursos de tablet, préstamo de portátiles y Kindle

Otros
Infraestructura para realizar entrega de elementos a usuarios y recibo de pedidos a proveedores
Promover el trabajo en equipo
Adecuaciones urgentes en planta física, muebles y enseres
Espacios abiertos que posibiliten el desarrollo de actividades deportivas y culturales en la zona centro
Respeto por el ser y hacer de cada uno de los integrantes de la unidad
Aumentar caja menor
Generar un proceso de planeación estratégica con el propósito de facilitar los procesos de gestión, comunicación, planes proyectos y actividades
Adecuación de Planta Física o capacidad instalada acorde al volumen de la demanda por estudiantes, entidades, egresados y docentes

Suministro de suvenires para distribuir en las ferias
Separar el presupuesto del CIT del presupuesto de proyección social
Hay problemas de iluminación y distribución de espacios
Escalamiento de respuesta y procedimiento a solicitudes del usuario para que sean respondidas en menos tiempo y el momento preciso
Crear una unidad de atención al cliente, con una infraestructura de planta física moderna y central
Socializar los procesos y procedimientos de las unidades administrativas y académicas
Reuniones de los directivos, jefes con su personal para el mejoramiento continuo

Fuente: Propia

Para finalizar, se indagó sobre comentarios y sugerencias con respecto a proceso de servicio al cliente y las acciones para su fortalecimiento, a continuación se presentan su segmentación:

1. Manejo de los protocolos y sugerencias para el cumplimiento de las metas de la organización.
2. Coinciden en que la participación, cumplimiento y mejoramiento continuo es imprescindible para lograr las metas de la organización.
3. Divulgación de los resultados de la encuesta y el plan de mejoramiento a implementar por la Universidad.
4. Descentralización de la toma de decisiones.
5. Conformación de un comité de comunicaciones que elabore boletines informativos para estudiantes y docentes.

6. Convalidación de instrumentos de medición de la percepción dentro del ejercicio de la evaluación permanente de la Universidad.
7. Ubicación de puntos de información estratégicos con personal que conozca la organización interna de la Universidad y con carisma para la atención al público.
8. Implementación de una cultura de servicio.
9. Medición del servicio de todas las áreas, estableciendo metas con evaluación continúa.
10. Articulación de las áreas y apoyo de la alta dirección para aquellos procesos o situaciones que requieren acciones de mejoramiento.

CAPÍTULO II

Factores de mejoramiento del servicio al cliente

Para desarrollar el presente capítulo, se tomó como referencia el modelo Servqual, teniendo en cuenta que se fundamenta en cumplir las expectativas del cliente. Este modelo, considera que la calidad del servicio se distingue en cinco dimensiones o aspectos determinantes. Estos cinco aspectos engloban elementos internos a la organización que afectan la producción del servicio (tangibilidad, fiabilidad y garantía) y otros que se refieren a la relación con el cliente externo (empatía y sensibilidad).

Para la Universidad La Gran Colombia, se ha identificado la necesidad de cumplir y superar las expectativas de los estudiantes de la institución. Por lo cual, es importante identificar y proyectar las características que tienen este tipo de elementos. En este orden de ideas, es fundamental determinar la calidad de un servicio a partir de la satisfacción del estudiante la cual se toma como calidad y la percepción interna de los procesos frente al servicio, ya que es un reto en la economía especialmente en las instituciones educativas.

Teniendo en cuenta los resultados y análisis del primer capítulo, se segmentaron observaciones relacionadas con los elementos del modelo Servqual para establecer los puntos de gestión del plan de fortalecimiento del servicio al cliente, en la Tabla 6 se describen los factores de mejoramiento del servicio al cliente en el marco del modelo Servqual.

Tabla 6: Factores de mejoramiento del servicio al cliente SERVQUAL

ASPECTO SERVQUAL	OBSERVACIONES
<p>1. Elemento tangibles: La apariencia de las instalaciones físicas, equipo, personal y dispositivos de comunicaciones entre otros.</p>	<p>Destacan la percepción de buena presentación del personal y la satisfacción con respecto a las Instalaciones y ambientes de estudio de la Biblioteca, al igual que la ubicación del edificio de la Facultad, la limpieza de los salones, la iluminación. Por otra parte, es importante acondicionar mejor las aulas de clase brindando una aireación óptima y un mejor ambiente acústico, de igual manera es importante aumentar la periodicidad de limpieza de los baños y cubrimiento del servicio de baños. Además, es importante contar con escenarios deportivos propios, fortalecer los muebles y enseres y, ampliar los recursos audiovisuales.</p>
<p>2. Fiabilidad: Habilidad para desempeñar el servicio prometido de manera precisa y fiable. Este elemento es cada día más importante en las instituciones educativas.</p>	<p>En general, se tiene una buena satisfacción del estudiante frente al proceso de selección y pertinencia de los programas por los contenidos de los programas, el perfil y la calidad académica, la reputación y el prestigio de la Universidad.</p>
<p>3. Garantía: Engloba la preparación, la seguridad de los empleados en su desempeño y su habilidad para generar confianza.</p>	<p>Se destaca la satisfacción por la legalidad del programa, la metodología de estudio, el marco curricular, la preparación de los docentes y los métodos de evaluación. Por mejorar, se encuentran aspectos como los procesos de acreditación de alta calidad de programas e institucional, estandarización de los procesos y procedimientos.</p>
<p>4. Sensibilidad: La capacidad de respuesta al cliente, dotándolo de un servicio oportuno.</p>	<p>Se resalta la accesibilidad a docentes y coordinadores, costos de matrícula acorde a la enseñanza, sistema de pago, método de ingreso. Es importante, mejorar los aspectos de entregas de notas de los docentes, respuestas a los requerimientos en procesos financieros y de homologación, medios de comunicación y difusión, atención oportuna de las PQR's y retroalimentación.</p>
<p>5. Empatía: La capacidad de sentir y comprender los deseos de otros, mediante un proceso de identificación, de atención individualizada al cliente</p>	<p>Fortalecer aspectos como el trato del personal, y la atención telefónica, la formación y cualificación del personal administrativo, el interés del personal por brindar soluciones. Además, es importante mejorar la articulación de las unidades para evitar reprocesos.</p>

Fuente: Propia

Se extrae de lo anterior, que los protocolos y sugerencias son necesarios para el cumplimiento de las metas de la organización. El trámite y la gestión de las mismas, son factor fundamental en la transparencia de los procesos, es por esto que su tiempo de respuesta para el cliente debe brindarse de manera oportuna.

Igualmente, es importante para la institución mejorar la articulación de las unidades mediante el manejo de procesos y procedimiento, aumentar las competencias y el compromiso por parte del personal, motivar y reconocer al personal que gestione adecuadamente los procesos de prestación del servicio, ajustar la carga laboral de algunas unidades para facilitar la prestación del servicio, desarrollar procesos de integración de las Unidades en el pensamiento estratégico desde la misión, visión y metas en vez de funciones y metas basadas en la eficiencia, mejorar el flujo de información a través de la tecnología.

Adicionalmente, se considera importante que el compromiso institucional, desde las Directivas hasta los diferentes colaboradores, fomentando el interés en ofrecer capacitaciones focalizadas al mejoramiento de la calidad del servicio, acompañado de un seguimiento continuo para la identificación de oportunidades de mejoramiento y la veracidad de la información presentada.

CAPÍTULO III

Plan de fortalecimiento del servicio al cliente para la Universidad La Gran Colombia

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, cabe mencionar que en general los resultados que se obtienen se tornan en los parámetros normales, cabe recordar que estos valores están por encima de lo normal y que no se encuentran insatisfechos, sino que consideran el servicio con bajo valor agregado. Por otra parte, se obtuvieron algunos puntos o aspectos fundamentales para los estudiantes los cuales son susceptibles al fortalecimiento, en este caso se fundamentan a partir de aspectos con insatisfacción superior en el 50% de los estudiantes.

Igualmente, la categorización de aspectos de incidencias a las PQRS de los estudiantes, trazan una línea de acción, con el ánimo de crear un mayor sentido de pertenencia e incrementar el reconocimiento al buen nombre institucional. Es importante igualmente, analizar la percepción interna con relación a este aspecto y gestionar los procesos considerables para su fortalecimiento.

Adicionalmente, el nuevo Plan Estratégico Institucional de Desarrollo PEID 2016-2020, desarrollado y publicado durante la investigación realizada, integra una nueva Visión y una Misión fortalecida de la Universidad, fundamentada en los 64 años de

tradición que la enmarca como Universidad forjadora de una civilización más humana y más cristiana. A continuación se presenta la Visión y Misión Institucional:

VISIÓN INSTITUCIONAL

“En el año 2020 la Universidad La Gran Colombia será una institución de Educación Superior acreditada en alta calidad, reconocida por la formación integral de ciudadanos emprendedores e innovadores, líderes, gestores del cambio social que promoverán el trabajo en equipo para el desarrollo de una sociedad enmarcada en principios cristianos y solidarios”.

MISIÓN INSTITUCIONAL

“La Universidad La Gran Colombia es una institución de Educación Superior privada, incluyente, comprometida con la excelencia académica, dedicada a la formación integral de profesionales desde una perspectiva sociohumanística, de responsabilidad social y desarrollo sostenible.

El aprendizaje en la Universidad La Gran Colombia se fundamenta en valores cristianos, la búsqueda de la verdad y las competencias ciudadanas.

A partir de la docencia, la investigación y la proyección social se promueve el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación, respondiendo a los desafíos de la globalización desde el contexto local y nacional.

Su gestión está basada en la cultura de la calidad del servicio y excelente talento humano”.

Igualmente, el nuevo Plan Estratégico Institucional de Desarrollo PEID 2016-2020, se estructura con tres (3) ejes estratégicos que representan los compromisos que la Universidad asume para el logro de nueve (9) objetivos estratégicos.

EJE 1. EXCELENCIA ACADÉMICA

Objetivos estratégicos:

1. Obtener la Acreditación Institucional Multicampus.
2. Desarrollar la gestión institucional integrada.
3. Ampliar la oferta académica y de servicios.

EJE 2. UNIVERSIDAD SOCIALMENTE RESPONSABLE

Objetivos estratégicos:

4. Implementar el modelo de Responsabilidad Social en la Universidad La Gran Colombia.
5. Garantizar la gestión solidaria y de impacto en la sociedad.

EJE 3. FORTALECIMIENTO Y SOSTENIBILIDAD INSTITUCIONAL

Objetivos estratégicos:

6. Garantizar la sostenibilidad institucional.
7. Fortalecer la gobernabilidad y la gestión institucional.
8. Transformar el ambiente laboral de la Universidad.
9. Optimizar los recursos y servicios.

Es importante mencionar, que el objetivo siete (/) Fortalecer la gobernabilidad y la gestión institucional, se gestionara a través de diferentes estrategias, destacándose la de consolidar el modelo Institucional de gerencia del servicio.

La alta dirección de la Universidad La Gran Colombia, en cabeza del Doctor José Galat Noumer, Presidente y El Doctor Eric de Wasseige, Rector, ha impartido

directrices específicas en materia de gerencia del servicio con el fin de fortalecer la imagen institucional de la Universidad con relación a la calidad del servicio, así como se indica en la Misión Institucional y el Plan Estratégico Institucional de Desarrollo PEID 2016 - 2020. De igual manera, se emitieron lineamientos orientados a la consolidación de una estrategia de servicio a nivel institucional, la cual caracterice a la Universidad La Gran Colombia, integrando la sede Bogotá con seccional Armenia, como un único concepto a nivel nacional e internacional. Además, se ha manifestado que es importante mejorar continuamente los procesos relacionados con la prestación de un excelente servicio, minimizando las PQRS y desarrollando procesos de articulación y sinergia en los aspectos institucionales.

Por lo tanto, en articulación con lo descrito anteriormente y de acuerdo a los análisis de la investigación realizada, se presenta a continuación la estrategia de gerencia del servicio, como pilar fundamental para la gestión institucional. La estrategia se presenta a través de un ciclo dinámico y de mejoramiento continuo a partir de mediciones constantes para la toma de decisiones y su implantación.

Iniciativa estratégica y acciones.

En la Tabla 7 se presentan las iniciativas estratégicas y las acciones a seguir que se proponen a la Universidad La Gran Colombia para fortalecer el servicio al cliente.

Tabla 7: Iniciativas y acciones estratégicas

Iniciativa estratégica	Acción
Estructuración de Políticas Institucionales del buen servicio	Definir la política de servicio al estudiante
	Definir las políticas de comunicación y retroalimentación
	Estructurar e implementarlas políticas de buen gobierno
	Estructurar el código de ética institucional
Mejoramiento de procesos y procedimientos Institucionales	Estandarización de procesos y procedimientos institucionales
	Socializar los procedimientos y procedimientos frecuentes
	Definir estándares de prioridades y atención perentoria
	Desarrollar procesos de mejoramiento continuo
Fortalecimiento del proceso de PQRS	Implementar el mejoramiento del módulo de PQRS
	Desarrollar la campaña de promoción del uso y acceso al módulo de PQRS
	Realizar el seguimiento al cierre oportuno de PQRS
	Mejorar el tiempo de respuesta PQRS
	Realizar el acompañamiento a procesos con mayores incidencias
Apropiación de la calidad del servicio institucional	Mejorar el ambiente laboral con perspectivas de trabajo en equipo y objetivos comunes
	Apropiar los valores y principios de la filosofía institucional
	Caracterizar e identificar el personal con atención directa al estudiante
	Efectuar una evaluación constante del personal con atención directa al estudiante y desarrollar planes específicos de mejoramiento.
	Desarrollar la campaña de reconocimiento al servicio excelente
	Capacitar el personal en prácticas de buen servicio, atención al público, liderazgo, estándares de calidad en el servicio
Fidelización del estudiantes a través del buen servicio	Desarrollar campaña de reconocimiento del estudiante
	Estructurar procesos de recuperación del estudiante
	Estandarizar y aplicar constantemente las encuestas de satisfacción en puntos de atención
	Efectuar planes de mejoramiento de la satisfacción académico – administrativo
Garantizar los recursos para la gestión de la estrategia.	Estructurar el presupuesto y cronograma de actividades.
	Presentar aprobar por las directivas institucionales.
	Realizar el seguimiento y evaluación a los recursos.

Fuente: propia.

De acuerdo a lo presentado en la Tabla 7, se realizó la formulación de seis iniciativas estratégicas, las cuales se encuentran en línea a los principales hallazgos de la investigación y alinean la gestión estratégica para la implementación del plan de fortalecimiento.

Balanced Scorecard

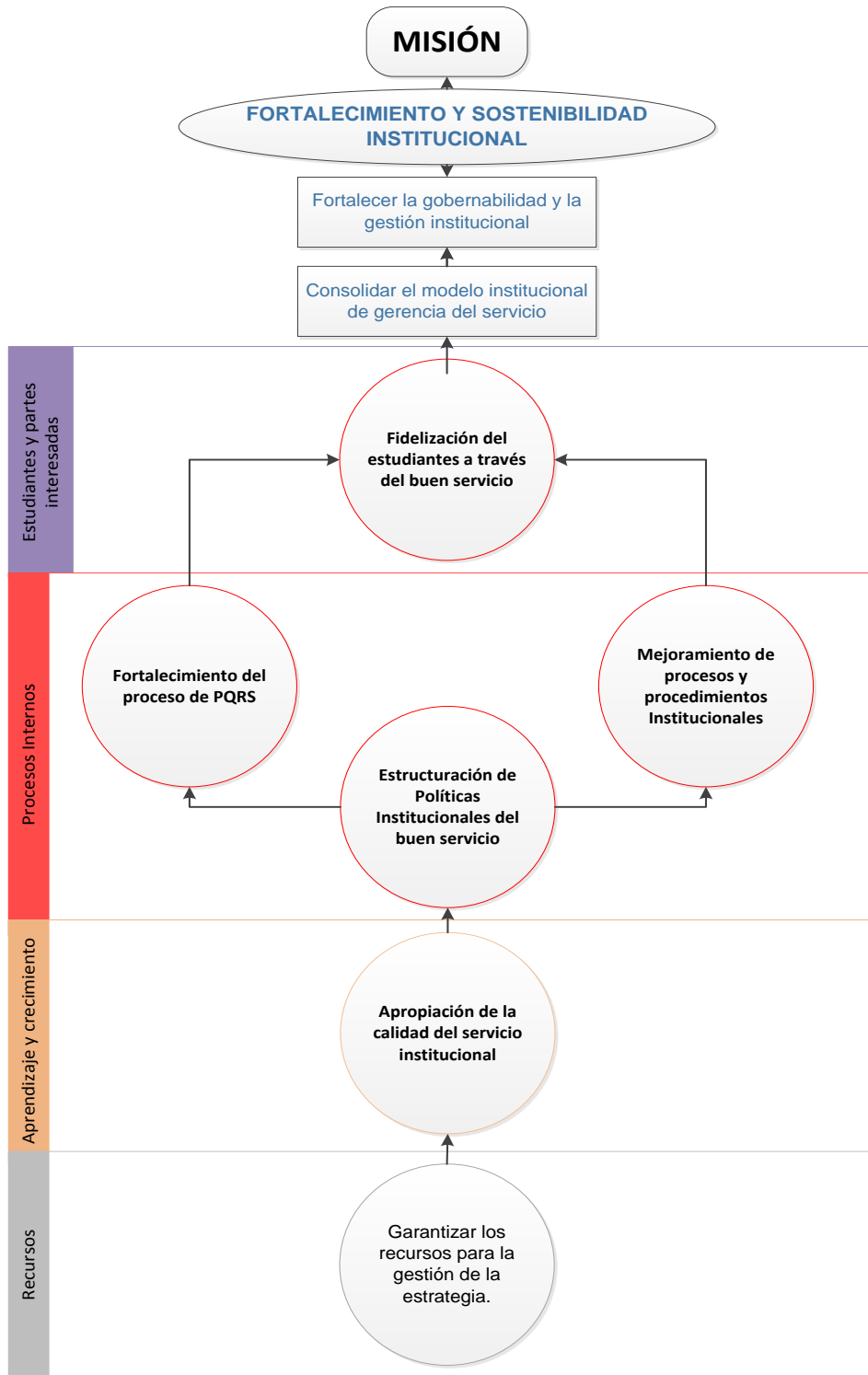


Figura 15. Balanced Score Card.

Fuente: Propia

En el Balanced Score Card (Figura 15), se denota claramente la alineación estratégica del plan de acuerdo a las perspectivas de Estudiantes y partes interesadas, procesos internos, aprendizaje y crecimiento y recursos. Es de anotar, que cada una de las iniciativas estratégicas se operativiza a través de actividades específicas, gestionadas con sus responsables, las cuales se medirán constantemente de acuerdo a los indicadores de seguimiento establecidos, con el fin de dar alcance y logro a las metas asignadas. En conjunto, cada una de las iniciativas y su integración vertical se orienta para dar cumplimiento a la Estrategia, Objetivo y Eje del PEID 2016-2020, al igual que la Misión y la Visión Institucional.

Es importante adicionar que, el logro de las intenciones estratégicas planteadas, implica la cooperación y articulación de las unidades Institucionales, con el compromiso pleno de la Alta dirección, fomentando espacios de liderazgo participativo para la orientación y alineamiento de los procesos. Se trae a colación que, el fin del plan de fortalecimiento del servicio al cliente es lograr la diferenciación como estrategia competitiva, generando aspectos de valor agregado que entreguen un mejor ambiente para los estudiantes en comparación con otras universidades, al igual que se logre la satisfacción del estudiante y sus partes interesadas para una difusión efectiva del buen nombre institucional.

Actividades, Responsables, Metas e Indicadores

Tabla 8: Descripción de iniciativas estratégicas y presupuesto

Iniciativa Estratégica	Acción	Presupuesto	Responsable	Meta	Indicador
Estructuración de Políticas Institucionales del buen servicio	Definir la política de servicio al estudiante	\$ 2.000.000	Oficina de planeación	Un documento	Documento de política de servicio al estudiante
	Definir las políticas de comunicación y retroalimentación	\$ 2.000.000	Oficina de planeación	Un documento	Documento de políticas de comunicación y retroalimentación
	Estructurar e implementarlas políticas de buen gobierno	\$ 4.000.000	Departamento de Desarrollo Humano	Un documento 100%	Documento de políticas de buen gobierno Porcentaje de implementación.
	Estructurar el código de ética institucional	\$ 2.000.000	Oficina de planeación	Un documento	Documento de código de ética institucional
Mejoramiento de procesos y procedimientos Institucionales	Estandarización de procesos y procedimientos institucionales	\$ 500.000	Oficina de Gestión de la Calidad	100%	Porcentaje de procesos y procedimiento estandarizados
	Socializar los procedimientos y procedimientos frecuentes	\$ 150.000	Oficina de Gestión de la Calidad	100%	Porcentaje de cobertura de socialización
	Definir estándares de prioridades y atención perentoria	\$ 500.000	Oficina de Atención al Usuario	Un documento	documento de estándares de prioridades y atención perentoria
	Desarrollar procesos de mejoramiento continuo	\$ 2.000.000	Oficina de Gestión de la Calidad	100%	Porcentaje de procesos con planes de mejoramiento continuo

Iniciativa Estratégica	Acción	Presupuesto	Responsable	Meta	Indicador
Fortalecimiento del proceso de PQRS	Implementar el mejoramiento del módulo de PQRS	\$ 5.000.000	Oficina de Atención al Usuario	100%	Porcentaje implementación del módulo de PQRS
	Desarrollar la campaña de promoción del uso y acceso al módulo de PQRS	\$ 1.500.000	Oficina de Atención al Usuario	4 campañas	Numero de campaña de promoción del uso y acceso al módulo de PQRS
	Realizar el seguimiento al cierre oportuno de PQRS	\$ 2.000.000	Oficina de Atención al Usuario	100%	Porcentaje de procesos con seguimiento al cierre oportuno de PQRS
	Mejorar el tiempo de respuesta PQRS	\$ 1.500.000	Oficina de Atención al Usuario	2 días	Número de días de respuesta a PQRS
	Realizar el acompañamiento a procesos con mayores incidencias	\$ 4.000.000	Oficina de Atención al Usuario	100%	Porcentaje de procesos con acompañamiento
Apropiación de la calidad del servicio institucional	Mejorar el ambiente laboral con prospectivas de trabajo en equipo y objetivos comunes	\$ 5.000.000	Oficina de Selección y Ambiente Laboral	superior al 80%	Índice de ambiente laboral
	Apropiar los valores y principios de la filosofía institucional	\$ 500.000	Centro de Ética y Humanidades Centro de Pastoral Universitaria	100%	Porcentaje de cobertura de apropiación de los valores y principios de la filosofía institucional
	Caracterizar e identificar el personal con atención directa al estudiante	\$ 2.000.000	Departamento de Desarrollo Humano	100%	Porcentaje de Caracterización e identificación de personal con atención directa al estudiante
	Efectuar una evaluación constante del personal con atención directa al estudiante	\$ 1.000.000	Oficina de Selección y Ambiente Laboral	100%	Porcentaje de evaluación constante del personal con atención directa al estudiante

Iniciativa Estratégica	Acción	Presupuesto	Responsable	Meta	Indicador
	Desarrollar la campaña de reconocimiento al servicio excelente	\$ 5.000.000	Oficina de Atención al Usuario	cuatro campañas al año	Numero de campañas
	Capacitar el personal en prácticas de buen servicio, atención al público, liderazgo, estándares de calidad en el servicio	\$ 12.000.000	Departamento de Desarrollo Humano	100%	Porcentaje de cobertura de capacitación
Fidelización del estudiantes a través del buen servicio	Desarrollar campaña de reconocimiento del estudiante	\$ 5.000.000	Oficina de Atención al Usuario Departamento de Comunicaciones, Mercadeo y Publicaciones	cuatro campañas al año	Numero de campañas
	Estructurar procesos de recuperación del estudiante	\$ 1.000.000	Programa de Permanencia y Graduación	Un documento	Numero de documentos de procesos de recuperación del estudiante
	Estandarizar y aplicar constantemente las encuestas de satisfacción en puntos de atención	\$ 500.000	Oficina de Atención al Usuario Oficina de Gestión de la Calidad	Una encuesta	Numero de encuestas de satisfacción en puntos de atención
	Efectuar planes de mejoramiento de la satisfacción académico – administrativo	\$ 1.500.000	Oficina de Planeación	100%	Porcentaje de planes de mejoramiento de la satisfacción académico – administrativo
Garantizar los recursos para la gestión de la estrategia.	Estructurar el presupuesto y cronograma de actividades.	\$ 1.500.000	Oficina de Planeación	Un documento	Numero de documentos de presupuesto y cronograma de actividades.
	Presentar aprobar por las directivas institucionales.	\$ -	Oficina de Planeación	Un acta	Numero de actas de presentación y aprobación de la alta dirección
	Realizar el seguimiento y evaluación a los recursos.	\$ 3.500.000	Oficina de Planeación	3 informes al año	Numero de informes de seguimiento y evaluación a los recursos.

Fuente: Propia

Iniciativa estratégica	Acción	2016										2017										
		Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
	Efectuar planes de mejoramiento de la satisfacción académico – administrativo																					
Garantizar los recursos para la gestión de la estrategia.	Estructurar el presupuesto y cronograma de actividades.																					
	Presentar aprobar por las directivas institucionales.																					
	Realizar el seguimiento y evaluación a los recursos.																					

Fuente: Propia

Se extrae del plan de actividades (Tabla 8) y su cronograma (Tabla 9), la proyección de gestión de 29 actividades de carácter único, permanente y reiterado, bajo la dinámica de evaluación y retroalimentación para el mejoramiento continuo y la toma de decisiones orientadas al éxito. Igualmente, 9 procesos lideran la gestión de las actividades, pero se requiere la vinculación del total de procesos institucionales para garantizar una gestión eficiente del plan.

Adicionalmente, se proyecta un total de sesenta y cinco millones seis cientos cincuenta mil pesos M/cte (\$65'650.000) para la implementación del plan de fortalecimiento, para una vigencia de 2 años. Es importante anotar, que el retorno de esta inversión se reflejará en el incremento de retención estudiantil y el reconocimiento al buen nombre Institucional.

Para finalizar, es importante que la universidad logre incrementar la satisfacción del estudiante a través de procesos de gestión, medición y análisis. Al igual que, se fomente la sinergia Institucional para el efectivo despliegue de las intenciones estratégicas.

CONCLUSIONES

1. El servicio al cliente de la Universidad La Gran Colombia frente a universidades cercanas del ámbito geográfico está un abajo en su posición, se destaca la existencia de canales de comunicación y la existencia de la oficina de atención al usuario, sin embargo es necesario mejorar los tiempos de respuesta y crear políticas de buen servicio. Igualmente, en los análisis internos y externos se destaca la estrategia de mejorar la gestión de personas, contratando capacitaciones en actitudes enfocadas hacia el buen servicio, esta estrategia le permitirá a la Universidad tener un factor diferenciador.
2. La implementación del aplicativo HelpDesk/PQRS ha contribuido de manera significativa en el proceso direccionamiento de los requerimientos y realizar un mejor seguimiento al cierre de las incidencias. Sin embargo, se requiere establecer procesos de toma de decisiones con el fin de estandarizar y garantizar acciones preventivas y correctivas para las incidencias reiteradas. Se destaca la concentración de quejas con unidades y procedimientos inherentes a la vicerrectoría académica como es la publicación y corrección de notas y las homologaciones.
3. Se destaca el reconocimiento que tienen los estudiantes por la tradición y trayectoria de la Universidad, la formación en valores éticos y el prestigio de los docentes. Sin embargo la satisfacción del estudiante se afecta con procesos como

el trato del personal, y la atención telefónica, la formación y cualificación del personal administrativo, el interés del personal por brindar soluciones, atención a las PQR's, y la capacidad física de la institución.

4. El 35,29% de las unidades académicas y administrativas consideran que se puede mejorar el servicio al estudiante y personal interno, para esto se requiere fortalecer aspectos de cualificación y disponibilidad de recursos físicos, humanos y tecnológicos. Es importante, fortalecer procesos de toma de decisiones, evaluación constante de satisfacción y la implementación de políticas de reconocimiento.
5. Para lograr el fortalecimiento del servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia es necesario cumplir las expectativas del cliente, siendo fundamental conocerlas y tener el propósito de superarlas, según el modelo SERVQUAL. Con el fin de obtener el buen servicio se han identificado los siguientes factores claves en los cuales la Universidad debe centrar sus esfuerzos:
 - 5.1. El buen servicio al cliente debe proceder de una decisión de la gerencia para servir al cliente como un objetivo estratégico de la Universidad.
 - 5.2. El manejo de protocolos de buen servicio al cliente son necesarios para el cumplimiento de las metas de la organización.
 - 5.3. El trámite y la gestión de las peticiones, sugerencias, quejas y reclamos son factores fundamentales en la transparencia de los procesos, es por esto que su tiempo de respuesta para el cliente debe brindarse de manera oportuna.

- 5.4. La capacitación, el seguimiento y la evaluación del personal, enfocados en el buen servicio son esenciales para la interiorización y apropiación del servicio al cliente como un eje principal del quehacer institucional.
- 5.5. La comunicación asertiva es clave para dar a conocer procedimientos y decisiones que afecten el servicio al cliente.
- 5.6. La sinergia y articulación de las áreas e interdependencias son factores centrales para el mejoramiento efectivo de los procesos y procedimientos relacionados con el servicio al cliente.

6. Para fortalecer el servicio al cliente en la Universidad La Gran Colombia se propone un plan que gira en torno al nuevo Plan Estratégico Institucional de Desarrollo PEID 2016-2020, el cual se fundamenta en tres ejes fundamentales a saber, la excelencia académica, Universidad socialmente responsable y fortalecimiento y sostenibilidad institucional. Por lo tanto el plan que se propone tendrá una duración de implementación de dos años y estará encaminado bajo seis iniciativas estratégicas, que son la estructuración de Políticas Institucionales del buen servicio, el mejoramiento de procesos y procedimientos Institucionales, el fortalecimiento del proceso de PQRS, la apropiación de la calidad del servicio institucional, la fidelización del estudiante a través del buen servicio y garantizar los recursos para la gestión de la estrategia.

RECOMENDACIONES

1. Realizar una reunión inicial con todo el equipo de trabajo para informar la importancia del servicio al cliente, la decisión gerencial de tenerlo como objetivo estratégico y el plan que se seguirá para su fortalecimiento en la Universidad.
2. Dar a conocer a los estudiantes el plan de fortalecimiento del servicio al cliente con el fin de informar las iniciativas de la Universidad y su interés por que sus estudiantes se sientan a gusto con el alma mater.
3. Brindar un servicio de clase superior al estudiante a través del desempeño con calidad del personal competente y promoviendo espacios de cualificación y reconocimiento.
4. Implementar procesos de evaluación de satisfacción en los diferentes procesos de la Universidad, al igual que mantener el contacto con los estudiantes cada vez que sea posible, mediante invitaciones, cartas, boletines, etc. Estos ayudará a conocer los cambios de sus expectativas y necesidades.

Bibliografía

- A. C. Rosander (1994). *Los catorce puntos de Deming aplicados a los servicios*. Ediciones Díaz de Santos
- https://books.google.com.co/books?id=sBoWshpcZQAC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=deming+y+el+servicio+al+cliente&source=bl&ots=9R3bpNL4ct&sig=mIXrb9WdWw6ot7T8g5TYqEpwSDQ&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjUpvGIj4fLAhVF_R4KHTWzBQUQ6AEIGzAA#v=onepage&q=deming%20y%20el%20servicio%20al%20cliente&f=false
- Chester Barnard (1990). *Organization Theory : From Chester Barnard to the Present and Beyond: From Chester Barnard to the Present and Beyond*. Oxford University Press Editorial. Retrieved from
- <https://books.google.com.co/books?id=pDUZD56MdTYC&printsec=frontcover&dq=Chester+Barnard&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjgzv32tK3LahUEJB4KHTSoCiYQ6AEIRDAG#v=onepage&q&f=false>
- Cepeda, B., & Herrera, J. (2014). Evaluación del nivel de satisfacción académica - administrativa de los estudiantes de la facultad de derecho. Universidad La Gran Colombia.
- Constitución Política de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*.
- Couso, R. P. (2005). *Servicio al cliente: la comunicación y la calidad del servicio en la atención al cliente*. Ideaspropias Editorial. Retrieved from
- <https://books.google.es/books?id=3hovRPM1Di0C>
- Denton, D. K. (1991). *Calidad en el servicio a los clientes*. Díaz de Santos. Retrieved

from <https://books.google.es/books?id=y3yWnHrzW-0C>

Evans. (2005). *Administración y Control de la Calidad*. México: Thomson. Retrieved

from

http://datateca.unad.edu.co/contenidos/104004/Gestion_de_la_calidad_en_el_proyecto_2015_I/Administracion_y_control_de_la_calidad_7ed_-_James_R._Evans_y_William_M._Lindsay.pdf

Frances M. Hill. (1995). Managing service quality in higher education: the role of the student as primary consumer. *Quality Assurance in Education*, 3(3), 10–21.

<http://doi.org/10.1108/09684889510093497>

Fred R. David (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Retrieved from [https://books.google.com.co/books?id=kpj-](https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=fred+david+conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjF19aAq63LAhXGmx4KHT6aCAcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fred%20david%20conceptos%20de%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false)

[H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=fred+david+conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-](https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=fred+david+conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjF19aAq63LAhXGmx4KHT6aCAcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fred%20david%20conceptos%20de%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false)

[419&sa=X&ved=0ahUKEwjF19aAq63LAhXGmx4KHT6aCAcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fred%20david%20conceptos%20de%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false](https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC&printsec=frontcover&dq=fred+david+conceptos+de+administraci%C3%B3n+estrat%C3%A9gica&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjF19aAq63LAhXGmx4KHT6aCAcQ6AEIGjAA#v=onepage&q=fred%20david%20conceptos%20de%20administraci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica&f=false)

Gerson, R. F. (1994). *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Grupo Editorial

Iberoamérica. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=9TckPwAACAAJ>

Giménez, G. B. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. Editorial UOC, S.L. Retrieved

from <https://books.google.com.co/books?id=xTaAvxr2yPQC>

González, F. J. M., Mera, A. C., & Lacoba, S. R. (2007). *Introducción a la gestión de la calidad*. Delta Publicaciones. Retrieved from

<https://books.google.es/books?id=KYSMQQyQAbYC>

Jacqueline Douglas, Alex Douglas, & Barry Barnes. (2006). Measuring student satisfaction at a UK university. *Quality Assurance in Education*, 14(3), 251–267.

<http://doi.org/10.1108/09684880610678568>

John Herrera, & Escobar, F. (2008). Evaluación del nivel de satisfacción académica - administrativa de los estudiantes de postgrado.

Jonathan Ivy. (2008). A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288–299.

<http://doi.org/10.1108/09513540810875635>

Horovitz Jacques (1994) *.La satisfacción total del cliente*

Leiva, F. M. (2011). *Marketing financiero*. Copicentro. Retrieved from

<https://books.google.com.co/books?id=vX5kAwAAQBAJ>

Muñoz, E. C. (2007). *Gestión comercial de servicios financieros*. ESIC. Retrieved from

<https://books.google.com.co/books?id=67pCrYQ5MUcC>

Oscar W. DeShields Jr, Ali Kara, & Erdener Kaynak. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128–139.

<http://doi.org/10.1108/09513540510582426>

Øyvind Helgesen, & Erik Nettet. (2007). What accounts for students' loyalty? Some field study evidence. *International Journal of Educational Management*, 21(2),

126–143. <http://doi.org/10.1108/09513540710729926>

Pamies, D. S. (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Esic Editorial.

Retrieved from <https://books.google.es/books?id=9Nk8sWMjoBcC>

Susan Aldridge, & Jennifer Rowley. (1998). Measuring customer satisfaction in higher education. *Quality Assurance in Education*, 6(4), 197–204.

<http://doi.org/10.1108/09684889810242182>

Thierry Volery, & Deborah Lord. (2000). Critical success factors in online education. *International Journal of Educational Management*, 14(5), 216–223.

<http://doi.org/10.1108/09513540010344731>

Tim Mazzarol. (1998). Critical success factors for international education marketing. *International Journal of Educational Management*, 12(4), 163–175.

<http://doi.org/10.1108/09513549810220623>

Tschohl, J. (2008). *Cómo conservar clientes con un buen servicio*. Pax Mexico

L.C.C.S.A. Retrieved from <https://books.google.es/books?id=GcJifAJ01B8C>

Tschohl, J. (2011). *Achieving Excellence Through Customer Service*. Made For Success, Incorporated. Retrieved from https://books.google.es/books?id=fQ_q6SckUJQC

Tschohl, J., & Franzmeier, S. (1994). *Alcanzando la excelencia mediante el servicio al cliente*. Díaz de Santos. Retrieved from

<https://books.google.es/books?id=uuYGT4XCUxAC>

Universidad La Gran Colombia. (2005). Plan Estrategico Institucional de Desarrollo.

Retrieved from

http://www.ugc.edu.co/documentos/universidad/peid_completo.pdf

Universidad La Gran Colombia. (2015). Manual de Calidad. Retrieved from

http://intranet.ugc.edu.co/documentos/gestion_calidad/procesos/apoyo_administrativo/gestion_calidad/manual_de_calidad.pdf

Vértice, E. (2008). *La calidad en el servicio al cliente*. Publicaciones Vértice, S.L.

Retrieved from <https://books.google.es/books?id=M5yGtQ5m4yAC>

Yvonne Hill, Laurie Lomas, & Janet MacGregor. (2003). Students' perceptions of quality in higher education. *Quality Assurance in Education*, 11(1), 15–20.

<http://doi.org/10.1108/09684880310462047>

Zeithaml, V. A. (2010). *Delivering Quality Service*. Free Press. Retrieved from

<https://books.google.es/books?id=kyvhCLOVmHgC>

Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2012). *Services Marketing: Sixth Edition*.

McGraw-Hill Higher Education. Retrieved from

<https://books.google.es/books?id=5ZY0AAAAQBAJ>

ANEXOS

Anexos 1: Marco Situacional

Reseña Histórica

Es preciso conocer el desarrollo histórico de la Universidad La Gran Colombia, el siguiente grafico sintetiza la evolución que ha tenido esta institución.

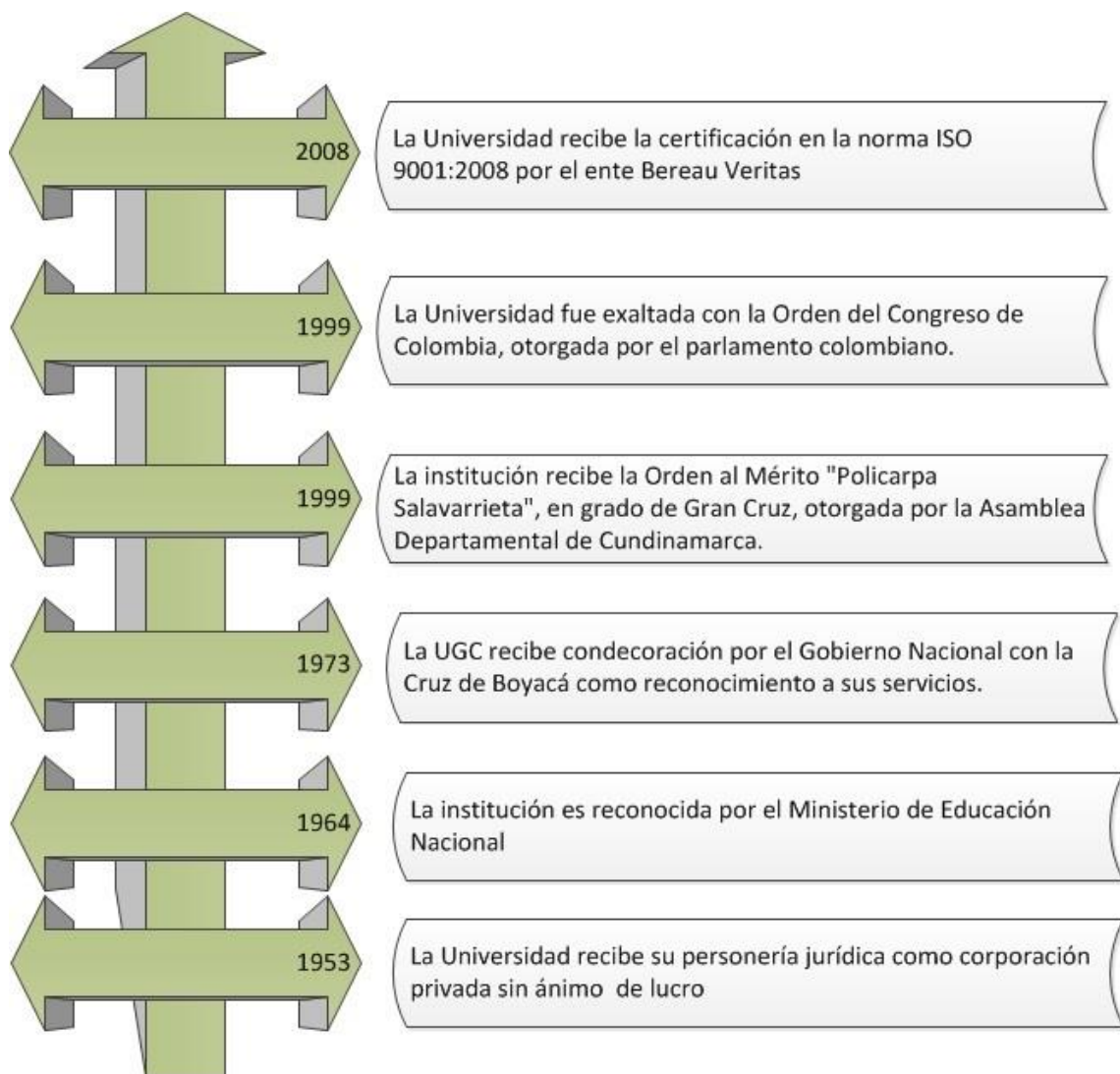


Figura 16. Reseña histórica de la Universidad La Gran Colombia.

Fuente: ("Universidad La Gran Colombia - Reseña Histórica," n.d.)

Imagen Institucional



Figura 17. Logo Institucional

Fuente: Universidad La Gran Colombia (2014)

Marco Estratégico de la Calidad

Misión.

La Universidad La Gran Colombia, está dedicada a la formación integral y al perfeccionamiento de profesionales en diferentes áreas del conocimiento para contribuir a la construcción de una civilización más humana y más cristiana. Su quehacer está comprometido con la solución de los problemas que vive el país y con el desarrollo de los sectores más necesitados, promoviendo el bien común, la investigación y la controversia ideológica y política (Universidad La Gran Colombia, 2005).

Visión.

La Universidad La Gran Colombia, como institución de educación superior, se constituirá en la respuesta a los grandes desafíos de formación y perfeccionamiento

profesional del presente y del futuro, sin perder de vista los nuevos escenarios de la globalización e internacionalización del conocimiento, de los fenómenos socioculturales, éticos y cristianos. Tales hechos, la comprometen con la sociedad en la búsqueda de la verdad, la igualdad, equidad y respeto por las personas y las clases sociales desprotegidas, así como en la construcción y ofrecimiento de alternativas de servicio y de desarrollo del país (Universidad La Gran Colombia, 2005).

Política de Calidad

La Universidad La Gran Colombia forma integralmente y en valores a sus estudiantes, por ello, mediante la planeación y mejoramientos de sus procesos administrativos, tiene como política de calidad apoyar permanentemente sus procesos misionales generando valor agregado para satisfacer las necesidades de sus clientes y la comunidad académica.

Poner en práctica ésta política exige que todas nuestras acciones administrativas se realicen mediante la permanente interacción de sus procesos, promocionando y calificando el talento humano, fortaleciendo la cultura del servicio, manejando eficiente y eficazmente los recursos e infraestructura y buscando el mejoramiento continuo de los procesos(Universidad La Gran Colombia, 2015).

Valores de la Universidad.

La Cultura de la institución está construida sobre un conjunto de valores aceptados y manifestados por la comunidad académica, que le imprime su carácter, le da su identidad, armoniza los múltiples intereses y ayuda a dirigir las intenciones de cada uno hacia los objetivos comunes de la misión. Los valores se expresan en las creencias, en los significados, en las tradiciones, y en las visiones del mundo que la comunidad comparte con autenticidad y se expresan en los símbolos culturales que la Universidad manifiesta en sus actos públicos.

La Universidad da cumplimiento a su misión y su visión inspirada en los valores de: El Respeto por el otro, La Tolerancia, La Honestidad, La Equidad, La Transparencia, El Liderazgo, La Justicia, La Identidad Cultural (Universidad La Gran Colombia, 2005).

Principios Filosóficos.

La Universidad La Gran Colombia en su Plan Estratégico Institucional de desarrollo se define como “*una institución Cristiana, Bolivariana, Hispánica y Solidaria. El contenido de estos principios se desarrolla de la siguiente forma:*

Comunidad Cristiana: Basada en la verdad y en la vivencia de la solidaridad.

Institución Bolivariana: *Que toma la unidad como valor fundamental para la construcción de una sociedad justa y dispuesta para un sano desarrollo, dentro del ámbito de la paz.*

Centro Hispánico: *Que busca el sentido de pertenencia y el rescate de nuestra propia identidad antropológica y cultural.*

Entidad Solidaria: *Los programas de pregrado y de postgrado de la UGC buscan que el humanismo solidario facilite la participación de los sectores marginales de la sociedad en procesos de apropiación del conocimiento y en el desarrollo económico-social general.”*