

BENCHMARKING INTERNO COMO ESTRATEGIA PARA EL PROCESO DE MEJORA
CONTINUA DEL ÁREA DE FORMACIÓN AVANZADA EN LA UNIVERSIDAD
PONTIFICIA BOLIVARIANA, SECCIONAL MONTERÍA

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERIO INDUSTRIAL
TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESA

SARA LUCÍA MILANÉS PACHECO
ESTUDIANTE DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MARÍA DANIELA GARCÍA ISSA
ESTUDIANTE DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE ECONOMIA, ADMINISTRACION Y NEGOCIOS Y ESCUELA DE
INGENIERIAS Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL Y PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN
DE EMPRESAS

MONTERÍA

2021

Benchmarking interno como estrategia para el proceso de mejora continua del área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería

Trabajo de grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

Sara Lucía Milanés Pacheco

Estudiante de Administración de Empresas

María Daniela García Issa

Estudiante de Ingeniería Industrial

Asesoras de tesis:

Luisa Fernanda Fariño Espitia

Valentina Ramírez Hernández

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Economía Administración y Negocios y Escuela de Ingeniería y Arquitectura

Programa de Ingeniería Industrial y Programa de Administración de Empresas

Montería

2021

Nota de aceptación

Firma Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

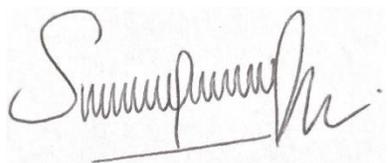
Montería, 2021

Declaración de originalidad

Por medio de la presente, declaramos que el trabajo titulado Benchmarking interno como estrategia para el proceso de mejora continua del área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería, que presentamos a la Universidad Pontificia Bolivariana es de nuestra autoría y no ha sido publicado previamente.

En igual sentido, declaramos que el trabajo es original y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados mediante una cita e incluidos en la lista de referencias.

Finalmente, nos comprometemos a no someter este trabajo a consideración en otra publicación mientras se encuentre en proceso de revisión en la universidad. En caso que el mismo sea aprobado para una eventual publicación, autorizamos a la UPB seccional Montería para incluirlo, reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.



Sara Lucía Milanés Pacheco

C.C N° 1.067.963.402



Maria Daniela García Issa

C.C N° 1.233.344.893

Contenido

Introducción.....	10
CAPÍTULO I	12
1. Aspectos preliminares	12
1.1 Planteamiento del problema.....	12
1.1.1 Descripción del problema.....	12
1.1.2 Formulación del problema.....	17
1.2 Justificación.....	17
1.3 Objetivos	19
1.3.1 General.	19
1.3.2 Específicos.....	19
CAPÍTULO II	20
2.Marco Referencial	20
2.1 Estado del Arte.....	20
2.2 Marco Teórico	25
CAPÍTULO III	33
3.Metodología	33
3.1 Fases de elaboración	33
CAPÍTULO IV	36
4. Resultados	36
4.1 Resultados de aplicación de encuestas	37
4.2 Resultados de aplicación de entrevistas	44
4.3 Comparación de procesos para admisión de estudiantes de posgrados	47
4.4 Precisión de acciones de mejora, para la identificación de las mejores prácticas en pro del proceso de mejora continua de las áreas de formación avanzada de seccional Montería.....	52
Conclusiones.....	56
Referencias bibliográficas	58

Lista de Tablas

Tabla 1 Medio a través del cual el aspirante se enteró de la existencia del programa y accedió a la información del programa.....	13
Tabla 2 Matriz de Estado del Arte	20
Tabla 3 Comparativo de tipo de marketing.....	29
Tabla 4 Ventajas y desventajas del uso de redes sociales en el marketing digital	29
Tabla 5 Matriz de ponderación de criterios	40
Tabla 6 importancia que en la UPB se impulsen estrategias de marketing digital	42
Tabla 7 Aspectos a mejorar en pro de impulsar la promoción de sus programas en formación avanzada	43
Tabla 8 importancia de implementación de estrategia de Marketing Digital para el área de Formación Avanzada	44
Tabla 9 acciones de mejora podría proponer para formación avanzada de la Universidad Pontificia Bolivariana	54

Lista de figuras

Figura 1	Árbol de causa y efecto para verificación del problema de investigación	14
Figura 2	Árbol de causa y efecto para verificación del problema de investigación	15
Figura 3	Enfoques o procesos del Benchmarking	31
Figura 4	Caracterización por rango de edad	38
Figura 5	Caracterización por sexo	38
Figura 6	Caracterización por nivel académico	39
Figura 7	percepción positiva de la promoción de oferta académica de posgrados	41
Figura 8	Mejores opciones para conocer la oferta académica de posgrados de la UPB	42
Figura 9	Estrategia de marketing digital en el área de posgrados contribuiría a la mejora continua organizacional de la UPB y al aumento de estudiantes matriculados.....	44
Figura 10	apropiado el uso de las TIC dentro de la dirección de formación avanzada .	46
Figura 11	aporte que desde la dirección de formación avanzada se aporta a las mejoras organizacionales	47
Figura 12	Mapa de procesos UPB	49
Figura 13	Proceso de inscripción y admisión de los aspirantes a posgrado (Medellín)	50
Figura 14	Proceso de inscripción y admisión de los aspirantes a posgrado (Montería)	50
Figura 15	Satisfacción con relación al proceso de matrícula	52

Benchmarking interno como estrategia para el proceso de mejora continua del área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo analizar los procesos del área formación avanzada de la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería a través de la aplicación de benchmarking interno con la sede Medellín para aportar a su proceso de mejora continua. Se hizo una descripción problemática con base a elementos como: el auge de las TIC y con ella, el uso de los medios digitales por parte de los estudiantes, así como para el desarrollo de estudios en cualquier nivel académico, los aspectos destacables de la UPB, que instan seguir mejorando de forma continua, las falencias de la universidad en su sede de montería, frente al uso de los medios digitales, y por último, los cambios que esta pandemia ha generado en los estilos de vida de las personas y planes de contingencia y respuesta de las empresas. Para ello, se propuso una metodología de investigación teórica, con enfoque mixto, con el uso de instrumentos y técnicas de recolección de información, tales como encuesta virtual a los estudiantes de posgrado, o egresados de posgrados de la UPB. Así mismo, se practicó una entrevista al o los funcionarios encargados del área de formación avanzada de la sede y la seccional de la UPB estudiadas. Los resultados desarrollaron los procesos de comparación del área objeto de estudio. Así, con el benchmarking aplicado, se identificó la fijación de los procesos de admisión y matrícula en esta área, así como el diagnóstico del uso de diferentes medios de difusión, de los cuales, las redes sociales se resaltaron como clave para propender una mejora continua en el área estudiada. Lo que a su vez permitió concluir que se necesita articular una estrategia de marketing digital que condense cada proceso desarrollado por formación avanzada, de la mano con el rol del área de mercadeo.

Palabras clave: *Benchmarking interno, estrategia de marketing, macroprocesos, mejora continua, posgrados.*

Internal benchmarking as a strategy for the continuous improvement process of the advanced training area at the Universidad Pontificia Bolivariana, Montería section

Abstract

The present work aims to analyze the processes of the advanced training area of the Universidad Pontificia Bolivariana, Montería section through the application of internal benchmarking with the Medellín headquarters to contribute to its continuous improvement process. A problematic description was made based on elements such as: the rise of ICT and with it, the use of digital media by students, as well as for the development of studies at any academic level, the outstanding aspects of the UPB , which urge to continue improving continuously, the failures of the university in its hunting headquarters, in the face of the use of digital media, and finally, the changes that this pandemic has generated in people's lifestyles and plans for contingency and response of companies. For this, a theoretical research methodology was proposed, with a mixed approach, with the use of instruments and information gathering techniques, such as a virtual survey of graduate students or graduates of the UPB. Likewise, an interview was conducted with the officials in charge of the advanced training area of the headquarters and the section of the UPB studied. The results developed the comparison processes of the area under study. Thus, with the applied benchmarking, the setting of the admission and enrollment processes in this area was identified, as well as the diagnosis of the use of different media, of which social networks were highlighted as a key to promoting continuous improvement. in the studied area. Which in turn allowed to conclude that it is necessary to articulate a digital marketing strategy that condenses each process developed by advanced training, hand in hand with the role of the marketing area.

Keywords: Internal benchmarking, marketing strategy, macro-processes, continuous improvement, postgraduate degrees

Introducción

Destacando la educación profesional como un derecho y herramienta para el crecimiento integral de las personas en una sociedad, se insta la necesidad de conocer el funcionamiento de determinados procesos universitarios, como una oportunidad de diagnóstico situacional que, a su vez, permita la puesta en marcha de planes y estrategias de mejora que precisamente aporten al desarrollo óptimo y mejora continua de la Universidad como entidad prestadora del servicio de educación.

En respuesta a ello, y haciendo uso de esas herramientas gerenciales y operativas dentro de la administración, se destaca el llamado benchmarking, que, de acuerdo a su concepto, características y tipologías, brinda la oportunidad de apropiar las mejores prácticas de una empresa, proceso, competidores, áreas de trabajo, entre otros, para que, desde una esfera comparativa puedan ser identificadas, aprehendidas y puestas en marchas. Tal es el caso que ocupa la presente investigación, que instó la realización de un benchmarking interno como estrategia para el proceso de mejora continua del área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería. Esto, teniendo en cuenta que existiendo un Multi-campus, con una sede principal en Medellín, se desarrolló dicho ejercicio entre dicha sede y la seccional de Montería.

Para ello, se estructuró un trabajo investigativo, en el que en tres secciones se logró el objetivo de analizar los procesos del área de formación avanzada de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Montería a través de la aplicación de benchmarking interno con la sede de Medellín, para aportar a su proceso de mejora continua. Este se realizó por medio de una metodología investigación teórica, con enfoque mixto, con abordaje de los elementos de interés para poder realizar una comparación amplia del área de formación avanzada. Igualmente, se precisa que fue un estudio descriptivo, que orientó su desarrollo en el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la revisión documental realizada, así como de la aplicación de los instrumentos de recolección de información de fuente primaria.

En cuando a los resultados, se presentaron tres aspectos. Por un lado, se identificaron las tipologías de benchmarking, para la realización del comparativo interno correspondiente en el área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería y la sede de Medellín. Posteriormente, se establecieron las comparaciones internas de la Universidad Pontificia Bolivariana, a través de técnicas de recolección de información, para la identificación de las mejores prácticas en pro del proceso de mejora continua de las áreas de formación avanzada objeto de estudio. Esto, teniendo en cuenta la aplicación de encuestas semiestructuradas, así como entrevistas al área de formación avanzada y de mercadeo de la sede y la seccional y la revisión de los macro procesos y procesos fijados para el proceso de admisión de los estudiantes de posgrados a la universidad. Con base a ello, posteriormente, se propusieron acciones de mejora a través de técnicas de recolección de información, para la identificación de dichas mejores prácticas instadas en el objetivo de este estudio.

Como conclusión, se resaltó la importancia del benchmarking universitario como una herramienta gerencial que permitió la identificación de debilidades y fortalezas en el área de formación avanzada de la sede y la seccional de Montería. Y a partir de ello, destacar la necesidad e importancia de implementar una estrategia de marketing digital desde la dirección de Multi-campus, que sirva como guía para la aprehensión de las mejores prácticas en cada sector. Esto, teniendo en cuenta que el auge de las TIC, así como de la nueva realidad de apertura a la virtualidad lo exige; lo que a su vez demanda la adaptación a estos nuevos cambios por parte de la Universidad Pontificia Bolivariana

CAPÍTULO I

1. Aspectos preliminares

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Descripción del problema.

El derecho a la educación en Colombia es una prerrogativa constitucional que va de la mano con el derecho a la libertad de profesión u oficio. El primero, emana del artículo 67 y el segundo del artículo 26 de la disposición normativa en mención. Por su parte, el artículo 69 de la misma disposición normativa, es el fundamento para el desarrollo del concepto de autonomía universitaria que concretan la base para comprender la importancia que tiene la utilización de herramientas y estrategias que les permitan estar al día con las exigencias de procesos y requisitos que garanticen procesos educativos de calidad para la educación superior.

En este contexto, se destaca a la Universidad Pontificia Bolivariana, tiene su seccional principal en la ciudad de Medellín, así como otras seccionales en Bucaramanga, Montería, Palmira y Bogotá. Conviene aclarar que, aunque todas provienen de una misma matriz, cada una de sus seccionales funciona de forma autónoma con respecto a sus procesos de formación, así como de estrategias de difusión de oferta de programas académicos, manejo de redes sociales y medios de comunicación en general.

Esta universidad, de acuerdo con el Ranking U-sapiens 2020-2 “se mantuvo como la primera universidad privada en Antioquia y hace parte del top 10 de las mejores instituciones en Colombia” (Universidad Pontificia Bolivariana, 2020). Hallazgo que consolida la importancia de mejorar permanentemente en los procesos de calidad total y mejora continua de la universidad y cada una de sus seccionales. Por su parte, la seccional Montería, cuenta con aspectos positivos, destacando entre ellos que “recibe el puesto número 1 en Córdoba, según el ranking mundial de las Universidades más sostenibles” (UI Green Metric World University Ranking, 2020). Igualmente, “se destaca al ser la primera universidad en Córdoba que implementa acciones sostenibles en cuanto a entorno e infraestructura, energía y cambio climático, educación e investigación”

Pues bien, respecto a la oferta académica, se indica que la seccional Montería ofrece doce programas de pregrado, así como 22 programas en nivel de especialización y 6 programas de maestría; los cuales se han venido publicitando sin la puesta en marcha de una estrategia de mercadeo sólida y uniforme que permita optimizar los canales de difusión y acceso a estos a través de los medios digitales. De hecho, según datos obtenidos del análisis de las encuestas que la universidad realiza los aspirantes de los diferentes programas de posgrados, se encontró que la mayoría de estos programas son conocidos por medio de terceras personas, por la página web o por correo electrónico, al ser egresados de la universidad. Elementos que se sintetizan en la siguiente tabla.

Tabla 1 Medio a través del cual el aspirante se enteró de la existencia del programa y accedió a la información del programa

Por el portal Web
Escuela de otoño
Por amigos y terceras personas
Referencia de estudiantes de posgrado UPB Montería
Información en Internet
Recomendaciones personales
Por medio de un compañero de trabajo
Redes Sociales
Por comunicación de la universidad al ser trabajador

Fuente: Elaboración propia con base a base de datos UPB Montería

Además, y en aras de precisar la descripción problemática, se presenta el siguiente diagrama de problemas en el que se identifican las principales causas y efectos, para concretar el análisis de las variables a estudiar en el presente trabajo de investigación. Para ello se debe tener en cuenta la identificación de un problema, ubicado en la parte central del diagrama. A su vez, las causas del mismo, que se encuentran en las casillas inferiores, y finalmente, los efectos, que se encuentran en la parte superior, como se ve a continuación.

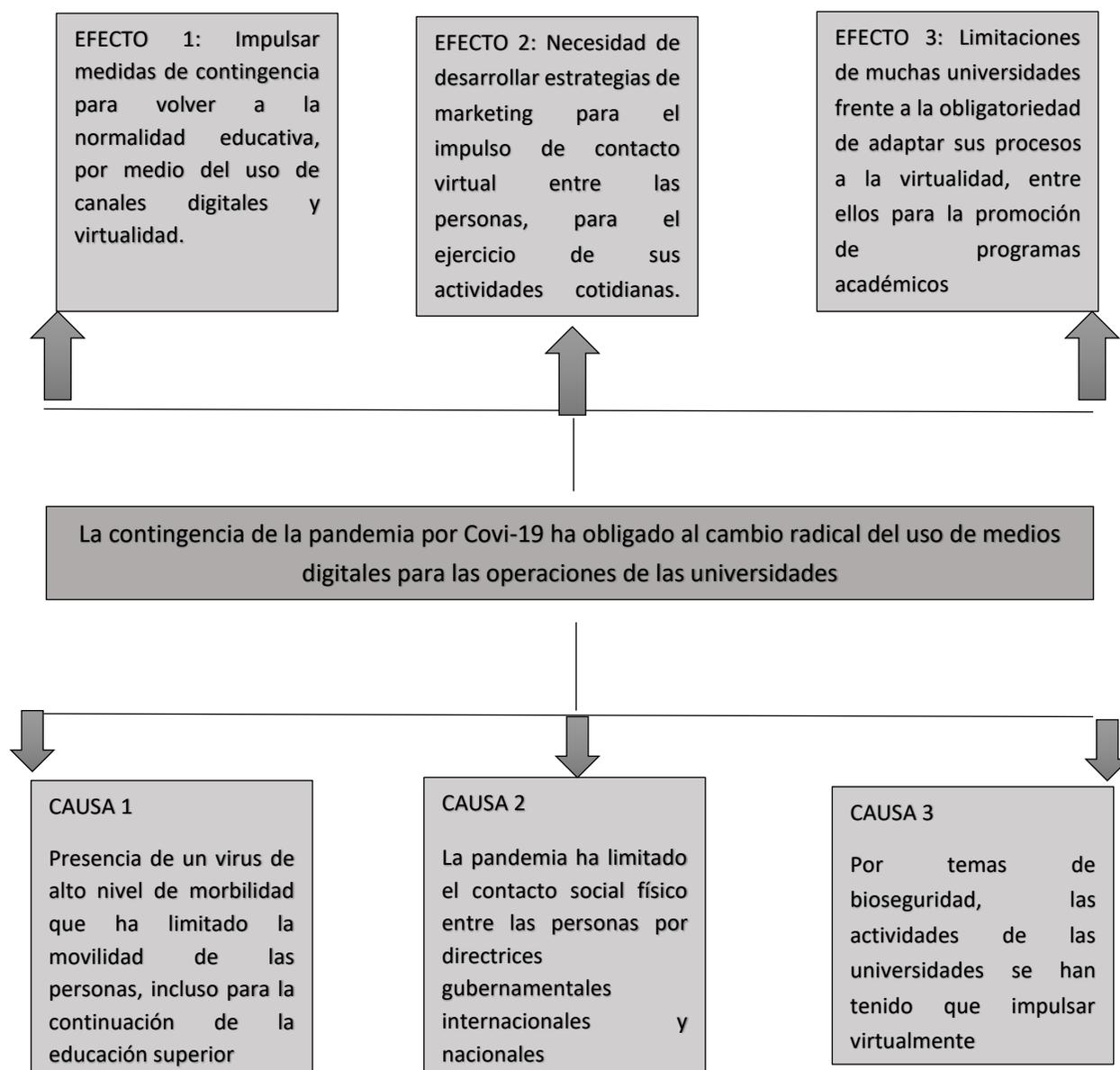


Figura 1 Árbol de causa y efecto para verificación del problema de investigación

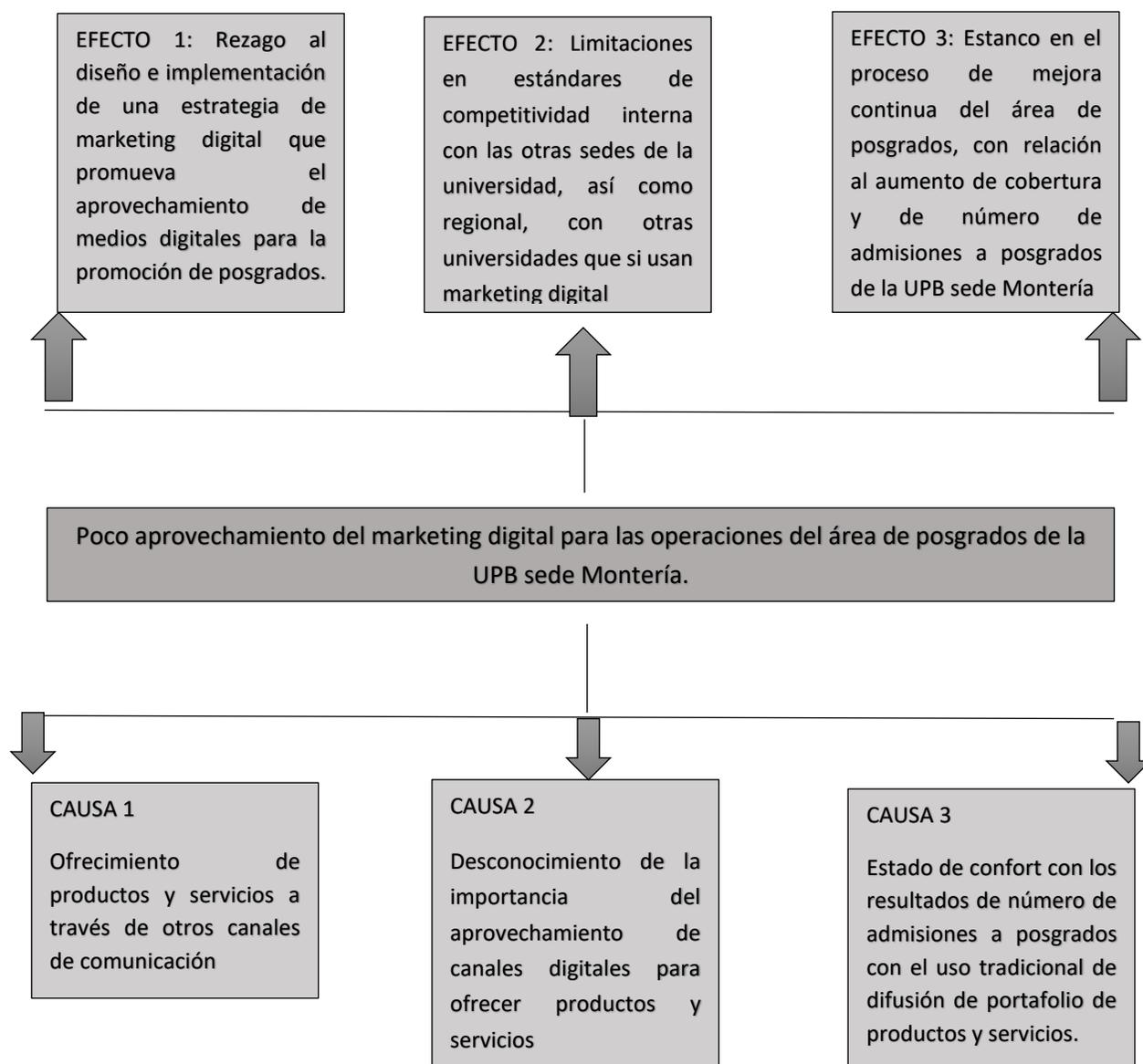


Figura 2 Árbol de causa y efecto para verificación del problema de investigación

Con base a esta información y teniendo en cuenta el contexto actual originario de la pandemia por la Covid-19, con base a la cual la universidad se ha tenido que adaptar sus prácticas no solo de enseñanza, sino en la manera en la que promociona y da a conocer todos los programas académicos con los que cuenta en la actualidad, en la que la virtualidad se volvió un aspecto fundamental. Esto, como respuesta a la necesidad que tienen las universidades de adaptarse a los nuevos retos que se presentan en las sociedades, para poder mejorar continuamente y ser realmente competitivas.

Por tanto, la universidad en general y por supuesto la seccional de Montería ha tenido que fijarse en las condiciones extra-Universidad sobre cómo es la condición de vida y, por ende, de la forma como los estudiantes estudian desde casa. También ha tenido que analizar la manera más afectiva para promocionar y dar a conocer sus programas, ya que la virtualidad de alguna manera ha afectado los métodos tradicionales de promoción. Por ello, se insta la necesidad de consolidar los mejores instrumentos para su posicionamiento, dirigido de forma concreta sobre el área de formación avanzada como una respuesta de apoyo con base a la alta gama de programas ofertados. Por ende, es importante examinar los planteamientos tradicionales que se están llevando a cabo desde el proceso de Mercadeo de la UPB seccional Montería, pues si no se consideran estas situaciones emergentes del año 2020, hacia la continuidad a la promoción y consecución de estudiantes, la Universidad puede verse seriamente rezagada en su parte económica por ineficientes estrategias de promoción que consideren la contingencia de la pandemia.

Con base a ello, y teniendo en cuenta las características e importancia de las mega-tendencias gerenciales en el marco del proceso de la calidad total organizacional y la mejora continua, se concreta que el benchmarking interno pueda ser una herramienta de apoyo. Esto, como una comparación interna entre la seccional de Montería, con la sede de Medellín, en aras a indagar, establecer y analizar las diferentes estrategias utilizadas por cada una de ellas. Con ello, dirigir una ruta de estrategia de marketing en formación avanzada, orientada a fortalecer el uso de los medios digitales, para ofertar los programas académicos y así, intentar lograr mayor cobertura y matrícula de los mismos. De igual forma, el ejercicio busca conocer los aspectos priorizados en la sede de Medellín, como elementos complementarios y atractivos para el interés de la comunidad educativa, que pueden variar entre la identificación de las necesidades e intereses de la población, hasta el ofrecimiento instrumentos como el fomento de la investigación, la complementación de conocimientos adquiridos, entre otros.

Sobre ello, es imperante resaltar el benchmarking y de forma concreta, el universitario posee “un vínculo indisoluble con la gestión de la calidad total y los restantes modelos de gestión, incluyendo el ambiental, incrementan la utilidad y necesidad de su

aplicación” (p.3). Pues bien, con base a esta descripción problemática, se concreta la siguiente formulación.

1.1.2 Formulación del problema.

¿Cómo, la aplicación del benchmarking interno puede aportar al proceso de mejora continua del área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería?

1.2 Justificación

Teniendo en cuenta que, en Colombia las empresas en general no cuentan con un correcto manejo sobre los canales electrónicos que les permitan afianzar sus procesos organizacionales, y que, además, estos medios digitales son una herramienta de alto impacto positivo, para facilitar el dominio estratégico de las empresas en el mercado, se resalta la importancia de este proyecto, a partir de la relevancia de identificar la forma en que la universidad objeto de estudio puede evidenciar una oportunidad de fortalecimiento, que le permita ser más competitivas. Esto, apuntando al correcto ejercicio del benchmarking interno en pro de su optimización en los procesos de mejora continua. Lo anterior teniendo en cuenta que el equilibrio entre estas dos variables permite contribuir a la “búsqueda de las mejores prácticas del interior o exterior de la industria que conducen a un desempeño excelente, con el propósito de realizar las mejoras organizativas” (Silveira, 2015 p.8)

Así, al desarrollar este ejercicio comparativo, se busca que la universidad en la seccional de Montería se dote de las mejores herramientas para mejorar su estrategia de difusión y penetración de su oferta académica en posgrados. Esto, teniendo en cuenta que el benchmarking “es una buena herramienta para reunir información necesaria sobre el desempeño para cambiar los procesos vitales de la organización. (Hernández & Cano, 2017 p.7). Argumento que, de acuerdo con el área de la educación, se consolida teniendo en cuenta “la necesidad que tienen las organizaciones universitarias de desarrollar su capacidad para revisar y evaluarse en todos sus niveles y en todas sus funciones, como

consecuencia de los diversos cambios ocurridos en los entornos universitarios (Barrón y otros, 2010 p.10)

Así, en el contexto de este benchmarking, se exige el estudio continuo de los propios procesos de trabajo y el de otras empresas para detectar oportunidades de mejora. Es útil para hacer pronósticos del comportamiento del mercado, al estudiar los efectos de estrategias similares puestas en práctica por otras organizaciones, permitiendo en un corto plazo de tiempo establecer objetivos alcanzables y concretos. (Hernández & Cano, 2017 p.6) Este, se traduce en un ejercicio investigativo útil, en pro del fortalecimiento de la educación superior en la región, por medio de estrategias dirigidas hacia la adecuada dirección de una estrategia de marketing con potencialización de los medios digitales. En respuesta a ello, este estudio aportará elementos, que pueden facilitar el aprovechamiento adecuado de esta herramienta.

Finalmente, este trabajo, es una oportunidad de aprehensión de las problemáticas sociales, culturales, y económicas, que, evidencian la importancia, de apoyar espacios académicos que brinden soluciones a los fenómenos descritos. Más, si se tiene en cuenta la importancia del “de la búsqueda de las mejores prácticas del interior o exterior de la industria que conducen a un desempeño excelente, con el propósito de realizar las mejoras organizativas” (Silveira, 2015 p.8)

1.3 Objetivos

1.3.1 General.

Analizar los procesos del área de formación avanzada de la Universidad Pontificia Bolivariana seccional Montería a través de la aplicación de benchmarking interno con la sede de Medellín, para aportar a su proceso de mejora continua.

Lo anterior a través de los siguientes objetivos específicos

1.3.2 Específicos.

- Identificar las tipologías de benchmarking, para la realización de un comparativo interno en el área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería y la sede de Medellín.
- Establecer comparaciones internas de la Universidad Pontificia Bolivariana, a través de técnicas de recolección de información, para la identificación de las mejores prácticas en pro del proceso de mejora continua de las áreas de formación avanzada de la seccional Montería y la sede Medellín.
- Proponer acciones de mejora a través de técnicas de recolección de información, para la identificación de las mejores prácticas en pro del proceso de mejora continua de las áreas de formación avanzada de seccional Montería y la sede Medellín.

CAPÍTULO II

2.Marco Referencial

2.1 Estado del Arte

Tabla 2 Matriz de Estado del Arte

1. PROBLEMATIZACIÓN GLOBAL								
MATRIZ PARA ELABORAR EL ESTADO DEL ARTE								
CONCEPTOS CLAVES DE LA INVESTIGACIÓN	AÑO	TEMA O TÍTULO	AUTORES	UNIVERSIDAD O DÓNDE SE REALIZÓ LA INVESTIGACIÓN	OBJETIVO PRINCIPAL DE LA DE LA INVESTIGACIÓN	METODOLOGÍA EMPLEADA	CONCLUSIONES	QUE RETOMAR PARA EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
Benchmarking	2014	Benchmarking comparativo de los programas de pregrado en ingeniería química en países miembros de la OEA	Luisa Fernanda Carmona Valencia	Universidad Pontificia Bolivariana, sede Medellín	Realizar un análisis benchmarking comparativo de los programas de pregrado en ingeniería química en 9 universidades en países miembros de la OEA.	Desarrollo del proyecto por fases: Identificación de las universidades Caracterización de los programas de Ingeniería Química Realización de encuestas a directores o encargados del programa de Ingeniería Química Planteamiento de los estadísticos, de la cual hicieron: análisis descriptivo, de componentes principales y clúster.	Se plantearon conclusiones por cada fase de elaboración del proyecto. Se resalta: Las 9 universidades seleccionadas, permiten tener un panorama de las capacidades existentes en América para el programa de ingeniería química. En las caracterizaciones realizadas se pudo observar que la tendencia que existe en el programa de ingeniería química, es a volverlo cada vez más especializado en materias de nuevas aplicaciones, como lo son bio-procesos, bioingeniería, materiales avanzados, nanotecnología, entre otros, sin perder su fundamentación en ciencias básicas y en materias propias de la	La puesta en marcha de estos ejercicios comparativos, apostando a la mejora de calidad y al aumento del cubrimiento de la educación en todos los países, como apuesta por el progreso social y empresarial de las localidades, ciudades y naciones.

	2011	<p>Diagnóstico por comparación: benchmarking aplicado a instituciones de educación superior de Colombia, pertenecientes a la red colombiana de profesionales</p>	<p>Brenda Carolina Jiménez Hoyos Eliana Patricia Sierra Romero</p>	<p>Universidad Tecnológica de Bolívar</p>	<p>Identificar las mejores prácticas de desempeño de las IES pertenecientes a la RCPI, para desarrollar un resultado en las pruebas SABER PRO</p>	<p>Desarrollo del marco teórico, explicando el concepto, tipo de benchmarking a utilizar en instituciones de educación superior, y las etapas de realización de dicho estudio.</p> <p>Hubo una etapa comparativa de los indicadores fijados para optimizar los aspectos que permitieran la obtención de una Acreditación de alta calidad como instituciones y como programas.</p>	<p>ingeniería, con el fin de estar a la vanguardia de las necesidades de la industria los resultados de las encuestas se llevaron a cabo apropiadamente, y es de apreciar que se contó con el apoyo de investigadores de la Universidad Pontificia Bolivariana y con la OEA para la realización y la apropiación de las encuestas, y por partes de los directores de los programas de ingeniería química para el diligenciamiento total de las encuestas, en esta fase se cumplió con la totalidad de los ítems requeridos para la realización del benchmarking. El benchmarking es una herramienta de estudio que permite a las organizaciones compararse en las diferentes áreas de interés.</p> <p>A partir de este estudio, se permite a las entidades, conocer la situación actual en la que se encuentran las mismas como IES en comparación con las demás participantes de la RCPI, trabajar en corregir las desventajas y adoptar aquellas estrategias que utilizaron los participantes sobresalientes</p>	<p>La importancia de establecer indicadores y criterios de comparación para poder optimizar la comparación entre las universidades objeto de estudio.</p>
--	------	--	--	---	---	---	--	---

		internacionales						
	2014	Benchmarking a siete facultades de ingeniería industrial en américa y estudio de vigilancia de la ingeniería industrial enmarcados en un proyecto para la iniciativa EFTA-OEA	Iván Darío Cortés Badillo	Universidad Pontificia Bolivariana sede Medellín	Identificar las mejores prácticas en contenidos académicos y curriculares, las innovaciones educativas y pedagógicas, y las practicas exitosas en la articulación a la industria, de 4 programas de Ingeniería Industrial en algunos países del hemisferio en el marco del proyecto EftA – OEA que permita identificar áreas de oportunidad, proponer acciones de mejora y transferencia de mejores prácticas a las Universidades involucradas.	Se desarrolló a partir de fases: Establecer una comparación entre los programas de Ingeniería Industrial, y a su vez, realizar un estudio de vigilancia que utilice como insumos los resultados de un estudio prospectivo y que se utilice en la etapa de planeación	Este estudio sirvió como ejercicio piloto para la OEA, para realizar análisis del estado de la educación de la Ingeniería en el continente, para desarrollar planes que apoyen, las áreas de ciencia, tecnología e ingeniería, tal como está planteado en los objetivos del programa “Ingeniería para las Américas (EftA)” Mediante la aplicación de diferentes métodos estadísticos, prospectivos y de ciclos de vigilancia es posible encontrar oportunidades, aspectos a mejorar y/o necesarios para cambiar de enfoque e incluso determinar universidades o entidades con las que se podrían realizar alianzas estratégicas	Retomar la formulación algunas recomendaciones, por ejemplo, es necesario utilizar las tendencias encontradas en términos de producción científica para los factores críticos de vigilancia como una herramienta que permite formular planes de investigación

Six Sigman	2016	"Aplicación de la metodología a Six Sigma para mejorar el proceso de registro de matrícula, en la Universidad Autónoma del Perú"	Bernardo Herrera Katherine & Paredes Vilcamis a Jannifer	Universidad Autónoma del Perú. Lima, Perú.	Presentar una propuesta para mejorar el proceso de registro de matrícula, aplicando la metodología Six Sigma	Se investigó sobre la aplicación de Six Sigman para optimización de procesos, dieron a conocer las diferentes vías y pasos para registro de matrícula. Continuamente desarrollaron las fases de la metodología Six Sigma para identificar, analizar, mejorar y diseñar mecanismos de control para mantener el sigman logrado.	En la investigación se comprobó que la metodología Six Sigma permitió realizar reducciones radicales en el tiempo de atención, logrando así una reducción de porcentaje de matrícula vía presencial y un incremento por vía web.	Retomar los conceptos y aplicación de la metodología Six Sigman para identificación de procesos y dar una mejora.
Mercadeo estratégico	2018	"Investigación de mercados para la implementación de un plan de mercadeo interno en la Institución Universitaria Esumer"	Aristides Franco Calle	Institución Universitaria Esumer. Medellín, Colombia	Implementar estrategias de mercadeo interno en la Institución para el mejoramiento de la motivación y el desarrollo adecuado de los colaboradores.	Implementación de herramientas como entrevistas, consultora de documentos, objetivos estratégicos y mapas de procesos para la recolección de información.	No se observa la planeación estratégica de la Institución tenga contemplado es por esto que la implementación de las diferentes herramientas, denotan la necesidad del plan.	Retomar las herramientas y las guías implementadas en el proyecto para obtener resultados oportunos y eficaz.
	2019	Estrategias de marketing digital para instituciones de educación superior en Colombia	Daniela Yurani Naicipa Ortiz Adriana Stefannya Romero Poveda	Universidad Piloto de Colombia	Diseñar una estrategia de marketing digital que pueda ser adaptada por las instituciones de educación superior en	Se estudian autores para la precisión de estrategias de marketing y conectadas a éstas estrategias de marketing digital. Uso de las bases de datos del sistema nacional de información de la educación superior proporcionado por el ministerio	Las instituciones de educación superior son entes de conocimiento que ayudan a que la población estudiantil esté mejor preparada para lo que desean hacer en sus vidas laborales, pero actualmente esta tiene falencias.	Campañas de marketing digital para IES, cuales son los pasos que debe seguir, y cuáles son los alcances posibles de una

					Colombia y que permita fortalecer su presencia en el mercado al tiempo que adapta los recientes lineamientos sobre las técnicas en marketing digital.	de educación nacional, a partir de los cuales se registran las cifras relacionadas con estudiantes en el documento, y se hacen análisis de estas.	Se resalta la importancia realiza un plan estratégico donde varias IES pueden tomar como ejemplo para la atracción de estudiantes, ya que estos deciden empezar a trabajar sin adquirir más conocimiento porque no tienen la información suficiente para poder realizar cursos ya sean técnicos, tecnólogos o profesionales.	buena campaña publicitaria, para las universidades es demasiado importante el manejo de las redes sociales ya que se demostró que las impresiones que se generan allí tienen un recibimiento positivo del público
Lean, Six Sigma y Business Process Management (BPM)	2016	"La competitividad en las instituciones de educación superior. Aplicación de filosofías de gestión empresarial : LEAN, SIX SIGMA y BUSINESS PROCESS MANAGEMENT (BPM)	Viviana Duro Novoa & Virgilio Gilart Iglesias	Universidad de la Habana, Cuba. Universidad de Alicante. España.	Resaltar la problemática de adaptación a la cual se enfrentan las instituciones de educación superior en la actualidad.	En el desarrollo metodológico el autor analiza los diferentes modelos de la cadena de valor propuestos por diversos autores. De igual manera exponen las diversas prácticas como modelo de referencia de operaciones (SCOR), gestión de la calidad total (TQM), reingeniería de procesos de negocios (BPR), LEAN, SIX SIGMA y Bussines Process Management (BPM) para así aplicar estas filosofías en IES.	El autor propone una educación de calidad donde existe la necesidad de centrarse en la cadena de valor de servicio de la Educación Superior, para que los obstáculos o defectos sean identificados y eliminarlos, una vez aplicada la innovación sistemática, orientada además el servicio como condición indispensable para asegurar la competitividad de la institución.	Retomar la aplicación de las filosofías de gestión Lean, Six Sigma y BPM

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Los mapas de procesos en la gestión organizacional.

La gestión de procesos en el marco de la administración de empresas, es una herramienta que se caracteriza por ofrecer a la organización, la posibilidad de ordenación de manera única e irrepetible. Incluso, a pesar de pertenecer al mismo mercado, permite que se diferencien en características esenciales unas de otras de manera significativa. De esta forma, por medio de la gestión de procesos se permite la identificación de los cambios más reveladores para implementar en cada organización, de acuerdo a sus características propias, y así lograr la implementación adecuada de la gestión administrativa de las empresas, enfocada con relación a sus procesos.

Pues bien, la gestión de procesos de la mano con el mapa de procesos en el marco de las empresas de servicios, aporta de manera estratégica a la fijación, proyección y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esto, teniendo en cuenta que existe un desarrollo planificado estratégicamente de cada una de las áreas de intervención en los procesos de prestación de los servicios que tenga la empresa, de acuerdo a su objeto. Bajo este entendido, los mapas de proceso aportan al equilibrio organizacional, en pro de respuestas positivas a lo que requiere el mercado. Así mismo, las actividades funcionales incrementan de manera exponencial gracias a la comunicación y colaboración.

Sobre estos enunciados se debe tener en cuenta que, al ser debilidades internas de cada organización, depende de sí misma entonces la puesta en marcha de estrategias para corregir dichas debilidades e incluso transformarlas en fortalezas. Esto, dentro del concepto de la matriz DOFA, que, como herramienta administrativa, también puede aportar a la proyección de los mapas operacionales de las empresas. De forma concreta entonces, un mapa de procesos de una organización del sector servicios puede estar formado por procesos como:

- Planificación de los servicios que ofrece la empresa
- Procesos relacionados con los clientes: reclamaciones, solicitudes, entre otros.

- Diseño y desarrollo de los procesos del servicio: coordinación, planificación, calendarización de tareas, responsables, evaluación.
- Contratación y gestión del personal, relacionados con los procesos de selección, formación, retroalimentación y evaluación continua.
- Prestación del servicio: en este caso aplica para el control del desempeño, así como para la correcta optimización de recursos utilizados en el desarrollo de su objeto social.
- Gestión de los procesos de venta: contratos marco, negociación, aprobación y recurrencia.

En este orden de ideas, también se destaca el valor estratégico de la gestión de procesos, toda vez que la estrategia de diferencia será fundamental por el hecho de que esta se puede convertir en una importante ventaja competitiva. Esto, por medio de la generación de cadena de valor, para cuya construcción es necesario distinguir cuáles son los tipos de procesos de la organización, cómo se estructura para llegar al agrado del cliente y cómo generan valor. Lo que como expresa León William, se necesita que la empresa defina “una estructura que le permita garantizar los objetivos a través de la interacción de los procesos y que a su vez permita la eficacia y eficiencia en las operaciones” (p.7).

También resulta pertinente resaltar que el cumplimiento adecuado de la gestión de procesos está delimitado por la verificación de determinados principios como pautas orientadoras en todo el proceso organizacional. Con base a ello, se tiene en cuenta que el ciclo de los mapas de procesos, giran en función a cada uno de ellos; esto es, a cada proceso que se pretenda gestionar. Para ello, se debe tener en cuenta que:

- El proceso debería ser la unidad estructural y sencillo del sistema de gestión organizacional.
- Se exterioriza como una metodología de organizar el trabajo a cualquier nivel de la organización.
- Se sustentan en la planificación, control, así como la generación de recursos suficientes, para poder garantizar el cumplimiento de los mismos.

- El trabajo en equipo es clave para garantizar el cumplimiento de los mapas de procesos.
- Los procesos siempre deben encaminar los esfuerzos al cumplimiento de requisitos exigidos por el cliente con el fin de satisfacer necesidades.

2.2.2 Las estrategias de marketing.

2.2.2.1 *Apropiación del marketing digital para la competitividad de las empresas*

Son muchos los usos que el marketing digital aportan al comercio electrónico, sobre todo en lo que respecta a las ventas. Aspecto relevante que evidencia Rodríguez (2011) en “la disminución de costos totales, mejora en satisfacción de clientes y proveedores, mayor eficiencia, optimización de la educación del personal, mejoramiento de la comunicación con clientes e incursionar en la presencia global” (p.214). De esta forma, el éxito de la puesta en marcha de esta estrategia debe ir de la mano permanente de un acompañamiento de personal experto, capacitado y competente que garantice constante motivación de uso y apropiación de una estrategia de mercadeo, con base a la cual se tenga en cuenta que:

- a. Se debe mejorar la calidad y creatividad de los videos en los canales de difusión de la pauta publicitaria, estableciendo o generando algún tipo de conexión con los clientes potenciales.
- b. Tener claro que los posibles clientes están acudiendo a internet para documentarse sobre los diferentes servicios, antes de tomar una decisión de compra.
- c. Aunque no estén buscando específicamente una empresa determinada, la adecuada introducción de la pauta, sería clave para darse a conocer.

En este escenario, se destaca que, en Colombia, en diciembre de 2014, se desarrolló el Proyecto Estrategia Digital, un Manual de Política Editorial para el Sitio Web del Ministerio, este fue formulado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, dicho manual, busca establecer los mecanismos para la producción, difusión y administración de contenidos del sitio Web de dicho ministerio, embajadas, consulados y demás propiedades online relacionadas. Su objetivo es regular los requisitos y patrones

de publicación, así como el uso y dirección del portal institucional del Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE), ya sean embajadas, consulados y demás propiedades online relacionadas.

En el manual en mención, se describen los tipos de contenidos de las páginas web, ya sean noticias, contenidos temáticos, servicios, campañas, entre otros. Posteriormente, se mencionan aspectos relacionados con la generación de contenidos, teniendo en cuenta la personalización de los contenidos prioritarios, la frecuencia de actualización de contenidos, la publicación de contenidos, sugerencias y comentarios para facilitar la publicación de información en las propiedades online, y las recomendaciones sobre los contenidos; adicionalmente, expresan los roles y responsabilidades sobre el sitio web del MRE; toda esta información, contribuye a decidir la mejor manera de presentar la información, contenidos, cifras, y demás, teniendo en cuenta los principios de responsabilidad, veracidad, vigencia, que dirijan al cumplimiento de la misión, visión, valores, y objetivos de la entidad. (Ministerio de Relaciones Exteriores de Colombia, 2014, p. 5, 12).

El documento también destacó la importancia de adaptarse a los medios digitales que existen hoy por hoy y que vienen surgiendo novedosamente, ya que son una forma eficaz de mantener una comunicación directa con los usuarios de estas plataformas, que no son otros, que el ciudadano de interés para el Estado. Así, con base a este auge del uso de redes sociales, se puede “conocer de una manera más cercana y humana las necesidades de los consumidores - en este caso, los ciudadanos - al entregarles contenido de valor que posibilita la interacción entre las partes” (p.4). Dentro de los elementos más resaltados en este trabajo, se mencionan:

- La manera en la que los avances tecnológicos influyen en la manera en que las personas desarrollan sus procesos de comunicación entre ellas, así como con el Estado.
- El rol que desempeñan las redes sociales en la cotidianidad las personas
- Comparación entre el marketing tradicional y el marketing digital, del cual se esgrimió un paralelo teniendo en cuenta: evolución, comunicación, mensaje,

canales, usuarios, ‘feedback’, mercado y publicidad, detalles que se precisan a continuación.

Tabla 3 Comparativo de tipo de marketing

Elemento	Marketing tradicional	Marketing digital
Evolución	Estable – pausada	Constante, de actualización diaria
Comunicación	Unidireccional	Bidireccional
Mensaje	Push: La empresa manda mensajes al usuario	Push + Pull: Los usuarios demandan mensajes a la empresa
Canales	Tv, Radio, diario	Google, Facebook, twitter
Usuarios	Como espectador: Es pasivo y tiene un acceso escaso a la información	Como creador. Es activo, pues crea y accede a la información que necesita.
Feedback	Lento: La medición se da luego de las acciones	Inmediato: Hay una medición en tiempo real de las acciones
Mercado	Estático: Mercados con consumidores aislados	Dinámico: Mercados con consumidores que se comunican e interactúan con ellos.
Publicidad	Intrusiva: Se genera mediante anuncios	No interrumpe: se genera por medio de contenidos

En palabras de la autora, “las organizaciones deben hacer es adaptarse a los cambios que están sucediendo a nivel global en este nuevo paradigma e implementar el Marketing Digital dentro de sus acciones de Marketing” (p.18), proponiendo un nuevo medio de interacción y retroalimentación, a través del cual los ciudadanos se sientan realmente activos y partícipes. Por último, se destaca la fijación de las ventajas y desventajas del uso de las redes sociales, en el marco del marketing digital que desarrolla una entidad educativa como se describe a continuación.

Tabla 4 Ventajas y desventajas del uso de redes sociales en el marketing digital

Ventajas	Desventajas
Aumenta la visibilidad y permite a la empresa darse a conocer	Exposición. Los comentarios negativos afectan la reputación e imagen organizacional
Facilitan la comunicación	Demandan tiempo
Son canales de atención al cliente	Requieren personal cualificado
Se dirigen a conocer mejor al público receptor	Necesidad de inversión
Promueven fidelización de los usuarios	Se permanece visible a la competencia
Permiten realizar segmentación de contenidos y público	Existencia de problemas de seguridad y privacidad
Ayudan a mejorar la reputación ‘on line’	
Aumentan el tráfico en las páginas web	
Permiten la realización de mediciones en tiempo real	

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 El Benchmarking.

El benchmarking es la búsqueda de aquellas mejores prácticas que conducen al desempeño excelente de una compañía, en otras palabras, la lucha por ser el mejor de lo mejor. Este se convierte en una herramienta fundamental para el desarrollo y crecimiento de la empresa porque la impulsa a explorar su interior y exterior en búsqueda de nuevas ideas, puntos de vista y alternativas que le permitan apropiarse de nuevos conocimientos, métodos y elementos para fortalecer su estructura operacional y administrativa en pro de lograr una mejor posición de liderazgo de la empresa.

Según Jiménez & Sierra (2011) citando a (Camp,2003) El Benchmarking “es un término utilizado por primera vez por Xerox en los años 1979-1980, en una discusión sobre la inmensa diferencia que se habría identificado entre Xerox y sus competidores”. (p.10), que se define como un proceso de desarrollo gerencial para identificar, comprender y adaptar las prácticas y de otras empresas, en pro de la mejora del desempeño de otra organización, que hoy por hoy, se desarrolla como una herramienta para la calidad total y la mejora continua empresarial.

A su vez, según Spendolini, (1994), el benchmarking se define como una “técnica gerencial basada en la comparación con otras realidades que dan muestra de un comportamiento y funcionamiento exitoso” (p.34) lo que se traduce en un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales. A su turno, Cristia, (2006), lo presenta como un proceso para determinar elementos clave de mejora en determinadas áreas de una empresa, con base al desarrollo exitoso de los mismos en otras organizaciones. Así, se identifican y estudian las mejores prácticas de otros en dichas áreas, e implementan nuevos sistemas y procesos para mejorar su propia calidad y productividad.

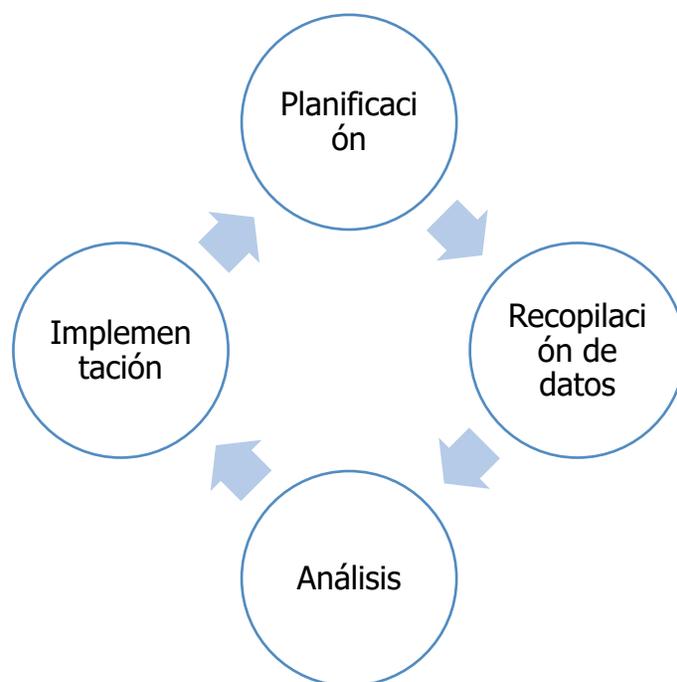
Como se observa, el benchmarking se traduce en una herramienta esencial en la búsqueda externa de ideas, estrategias y métodos para la mejora de la propia organización, que se puede utilizar en empresas, colegios, hospitales, agencias gubernamentales, aeropuertos, así como, universidades, para el mejoramiento de la calidad de sus procesos. De forma concreta, este permite la identificación entre las

organizaciones similares que ofrezcan en su portafolio de servicios procesos parecidos, pero desarrollados de diferente forma, como una oportunidad para poner en práctica e intentar mejorar internamente.

2.2.3.1 **Procesos y enfoques del Benchmarking**

se base en un enfoque sistemático, garantizando la eficiencia del proceso y la adecuada gestión de la información y de los recursos, tanto humanos como materiales, como se sintetizan en la siguiente figura.

Figura 3 Enfoques o procesos del Benchmarking



Fuente: Elaboración propia, con base a Otero, Santos, Torres & otros, 2017

2.2.3.2 Etapas del Benchmarking

Este se toma con base Michael J. Spendolini (1992), quien inicialmente, destaca que es importante tener presente los elementos comunes de las diferentes organizaciones y plantear los diversos pasos de los procesos para ejecutar un correcto ejercicio comparativo como se describe a continuación:

1. Determinar a qué se le va hacer benchmarking. Identificación de las organizaciones o las instituciones que van a participar en el proceso de comparación. Para ello se debe tener clara su estructura, necesidades, así como las categorías e indicadores específicos a los cuales se les va hacer benchmarking.
2. Formar un equipo de benchmarking. Es necesario establecer roles y funciones al equipo que va a realizar el estudio de benchmarking.
3. Identificar los socios del benchmarking. Se refieren a la identificación de fuentes de información para recopilar la información del estudio de benchmarking.
4. Recopilar y analizar la información del benchmarking. Se selecciona el método de recopilar la información, y como se clasifica, teniendo en cuenta la información suministrada por los socios del benchmarking. La información se analiza de acuerdo con las necesidades que se plantearon desde que nace la idea de realizar el estudio, comparar las áreas de formación comunes e identificar las mejores prácticas de las organizaciones.
5. Actuar. Se realiza un informe escrito y se produce un conjunto de recomendaciones para la implementación de cambios, basado en la información recopilada durante la investigación del benchmarking.

CAPÍTULO III

3. Metodología

Inicialmente, se precisa que de acuerdo con el autor Mario Tamayo & Tamayo, la presente, es una investigación teórica, con enfoque mixto, que, con el abordaje de los elementos estudiados, se precisan los resultados, conclusiones y recomendaciones que permitan aportar a la competitividad y proceso de mejora continua de la UPB en su seccional de Montería, a partir de la aplicación del benchmarking interno con la sede de Medellín, y así consolidar con su fortalecimiento, por medio del uso de esta herramienta. Finalmente, se indica que es un estudio descriptivo, que orientará su desarrollo en el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual de la revisión documental que se realice, así como de la aplicación de los instrumentos de información de fuente primaria.

Para el desarrollo de este trabajo, se tendrá en cuenta la revisión literaria, como fuente secundaria de información. Aspecto sobre el cual se resalta la recopilación de los aportes más significativos que permitan realizar el benchmarking con la sede de Medellín. Ahora, para el fortalecimiento de la comparación, se fijarán los criterios comparativos, así como la aplicación de instrumentos de recolección de fuente primaria, como cuestionario y entrevistas a los diferentes directivos de las dos seccionales de las universidades, así como encuestas dirigidas a estudiantes y egresados de Posgrado de la Universidad UPB, objeto de estudio.

3.1 Fases de elaboración

Fase I: Identificación de concepto, características, tipologías e importancia del benchmarking en los procesos de mejora continua de una empresa.

Para desarrollar esta primera fase, correspondiente a la ejecución del primer objetivo específico, se debe realizar una revisión literaria, de antecedentes, y demás bases de datos, que permitan identificar el concepto de benchmarking y su importancia para mejorar los procesos de mejora continua de las organizaciones comerciales. Seguidamente, se debe aterrizar el marco de investigación hacia las universidades. Y,

así establecer su importancia en ellas. Para esta fase se aplicarán técnicas de revisión documental. Esto es, fuentes secundarias de información.

Fase II: Comparaciones internas del área de formación avanzada de la sede UPB Medellín y seccional UPB Montería.

Para esta segunda fase, dirigida al cumplimiento del segundo objetivo específico, se tendrá en cuenta la información analizada en la Fase I. A su vez, se pretenden aplicar dos técnicas de investigación. Por un lado, aplicar encuestas virtuales a la población de estudiantil, que se caracterizará de forma preliminar a estudiantes y egresados de posgrados. Instrumento que se aplicará en ambas seccionales. Con ello, se buscó complementar la información obtenida de las encuestas, concretadas en una muestra por conveniencia, en la que participaron 33 personas en Montería y 11 de Medellín.

Así mismo, se aplicaron entrevistas (Ver formato en anexos) con formatos preestablecidas, dirigidas a los funcionarios encargados en cada una de las seccionales, objeto de estudio, Medellín y Montería. Con ello, se pretende obtener la mayor información para poder desarrollar los ejercicios comparativos propuestos, relacionados con los procedimientos, procesos y macroprocesos del área de posgrados de cada una de las seccionales. Por su parte, la elaboración del Benchmarking, se fijará con base a las etapas propuestas por Michael J. Spendolini, que se traducen en cinco elementos

- a. Determinar a qué se le va hacer benchmarking.
- b. Formar un equipo de benchmarking.
- c. Identificar los socios del benchmarking.
- d. Recopilar y analizar la información del benchmarking.
- e. Actuar.

Fase III: Elementos que a partir del benchmarking pueden optimizar el proceso de mejora continua del área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería

Finalmente, y teniendo en cuenta los resultados de las fases anteriores, se desarrollará la tercera fase, correspondiente al cumplimiento del tercer objetivo específico. Para esta, se busca establecer los elementos clave, aprovechables del benchmarking interno aplicado, con relación a la importancia que reviste para la UPB seccional Montería, tener un mayor grado de durabilidad y fortaleza en el mercado. Para ello, es importante conectarse con los consumidores y comprender sus preferencias. Adicionalmente, se establece que estos escenarios aprovechables, son de utilidad para la universidad, teniendo en cuenta el carácter competitivo de la región, ya que a partir de los intereses de los clientes potenciales, se puede dirigir recomendaciones concretas que mejoren el proceso de mejora continua en esta área, para la satisfacción integral de los intereses que tienen en cuenta los interesados en realizar estudios de posgrados, entre otros aspectos que posicionen de mejor forma a esta seccional de la UPB.

CAPÍTULO IV

4. Resultados

Los resultados del desarrollo de este trabajo se enfocaron en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, es necesario mencionar que existen diversos tipos de benchmarking, que pueden ser usados por las organizaciones según sus decisiones estratégicas. De forma concreta, de acuerdo con Spendolini (1994), en el estudio de instituciones de educación superior, se puede aplicar correctamente.

- a. Benchmarking funcional, que “compara organizaciones según sus productos, servicios y procesos, identificando las mejores prácticas de cualquiera de ellos para un área específica.

Pretende la identificación de las mejores prácticas en cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en un área específica. Conviene indicar que su enfoque se dirige en las etapas del trabajo que se realiza en la empresa.

- b. Benchmarking interno, que se enfoca en comparaciones de las prácticas que se realizan dentro de una institución, como por ejemplo de los diferentes departamentos de una misma empresa.

Este permite conocer los estándares de desarrollo interno de una organización, a través de la identificación de sus mejores prácticas comerciales internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización. Este, “debe integrarse con el competitivo y el funcional ya que si se aplica de forma individual puede representar un enfoque limitado, por lo que debe ser comparado con los procesos externos a fin de cumplir con los objetivos del benchmarking” (Otero, Santos, Torres & otros, 2017, p. 8).

- c. Benchmarking competitivo, se centra en la medición de las funciones, productos, servicios o actividades, se compara con los competidores indirectos.

Su objetivo es identificar información específica acerca de los productos, procesos y resultados comerciales de sus competidores directos, y así compararlos con la organización de referencia. Este es muy importante cuando se busca superar a la

competencia en cuanto a productos, servicios y procesos de una organización en el mercado. También, según (Otero, Santos, Torres & otros, 2017) “se pueden generar intercambio de información entre las empresas, participando en proyectos conjuntos de benchmarking” (p.9).

Profundizando el concepto del benchmarking interno, que será el instrumento central de la investigación, así como su fundamentación como herramienta que realmente aporta a la mejora de los procesos de las universidades. De esta forma, con la realización de los ejercicios comparativos debidamente diseñados para ello, se espera poder consolidar un documento que diagnostique la situación actual del área de formación avanzada de la UPB seccional Montería, así como sus principales desafíos en el marco de la difusión y puesta en marcha de la oferta académica de posgrados.

Con dicho diagnóstico y la realización del benchmarking como tal, se arrojaron resultados, conclusiones y recomendaciones tendientes a sensibilizar a la universidad sobre la importancia de diseñar una estrategia de marketing en el área objeto de estudio, de tal forma que, al tomar en cuenta los aspectos más importantes de las comparaciones hechas, así como del análisis de los gustos e intereses de la población, se pueda unificar una estrategia sólida, eficaz que aporte al fortalecimiento, competitividad, calidad total y mejora continua del plantel educativo, tanto en su funcionamiento interno, como con relación a su entorno competitivo regional.

4.1 Resultados de aplicación de encuestas

A partir de las encuestas aplicadas como instrumentos para la recolección de la información, se presenta una comparación de los resultados obtenidos en la sede de Medellín, así como de la seccional Montería. Esto con la finalidad de diagnosticar las principales caracterizaciones (edad, sexo y nivel de formación académica) y elementos relacionados con los procesos del área objeto de estudio, que a su turno sirvieron como base para proponer mejores prácticas en el área de formación avanzada de la UPB en su seccional Montería.

De acuerdo a la figura 4 en ambos casos, la mayoría de las personas encuestadas estuvieron en un rango de edad entre los 18 a 33 años de edad. Se deja sentado que, en Medellín, la mayoría fueron encuestados de 18 a 25 años, mientras que, en Montería, fueron de 26 a 33 años. Así mismo, en ambas ciudades, las personas mayores de cincuenta años tuvieron una representación mínima. A su turno, la figura 5, que muestra la caracterización por sexo, permite indicar que en ambos casos fue mayor la participación de las mujeres frente a los hombres; y que en Medellín se vio esta diferencia más relevante que en Montería.

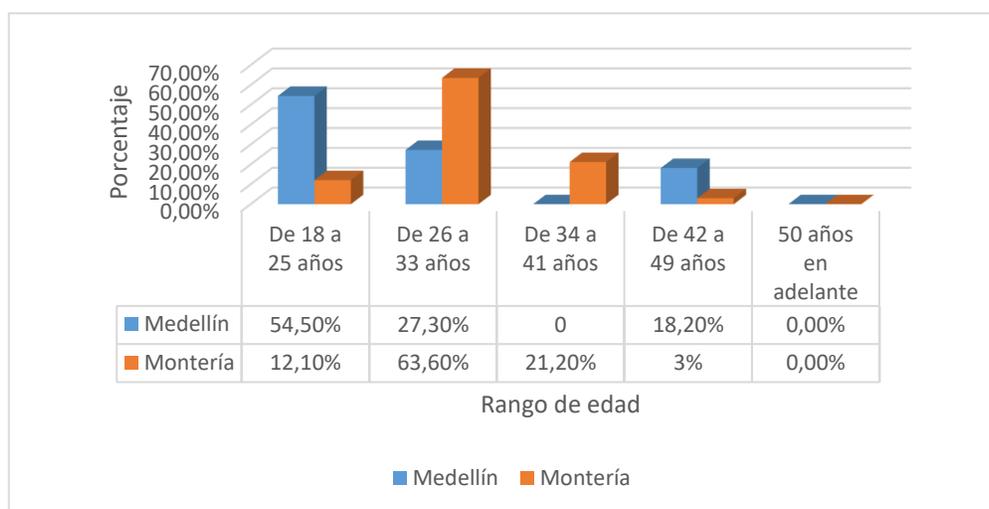


Figura 4 Caracterización por rango de edad

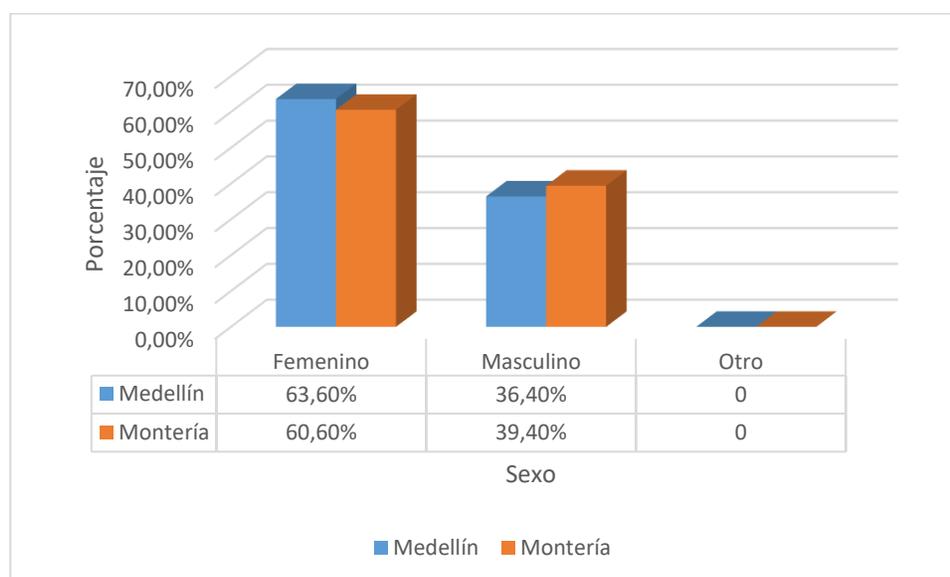


Figura 5 Caracterización por sexo

La siguiente figura corresponde al máximo nivel académico alcanzado por los participantes en la encuesta. Se puede inferir que en la sede ni en la seccional de Montería, hay alguno que tuviera un nivel en doctorado. Igualmente, el porcentaje de maestría fue muy bajo y solo tuvo una representación del 3% en Montería. Se destaca que la mayoría de los participantes de Montería tienen un nivel de especialización, con un 60,60% frente un 36,40% en Medellín. Contrario a ello, la mayoría de participantes en Medellín están en un nivel profesional, con un 63,60%. Al respecto se debe precisar que son personas que tienen la intención de estudiar un posgrado en la UPB, o en su defecto, están cursando dichos estudios.

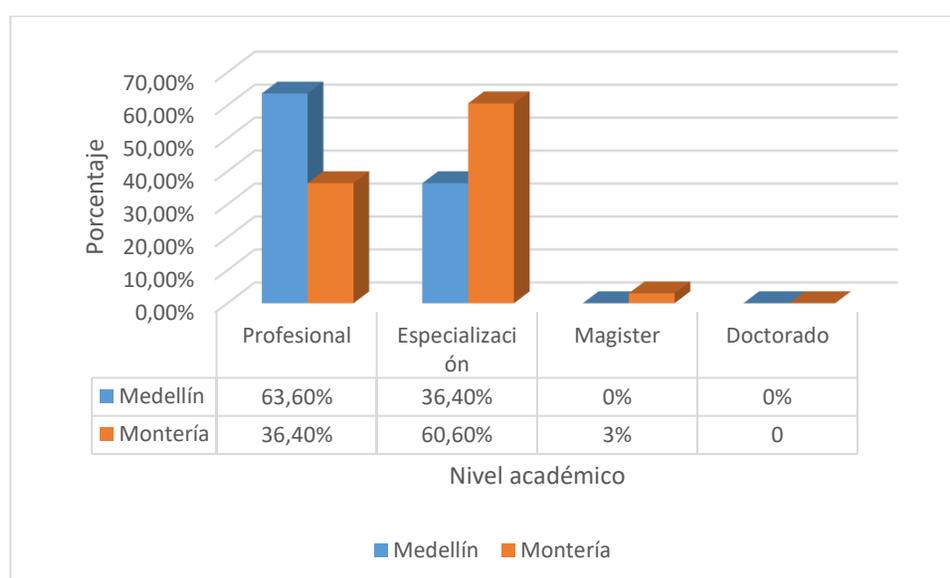


Figura 6 Caracterización por nivel académico

Una vez finalizada la descripción de las caracterizaciones preliminares, se presenta en la tabla 5 la sistematización de los criterios que, según la percepción de los encuestados, resulta de mayor o menor relevancia, como aspecto para tomar la decisión de estudiar un posgrado. La organización corresponde a seis factores, para una puntuación en escala de 6 a 1, siendo 6 el más importante y 1 el menos relevante; o sea, una escala descendente. La comparación permite indicar que existen criterios en los que poseen un nivel de importancia igual en los dos grupos de poblaciones encuestados; tales como el prestigio de la universidad, que es el segundo aspecto menos importante. Igualmente sucede con los horarios académicos, que representan

el tercer nivel más importante. A su turno, la ubicación geográfica de la universidad es en ambos casos el criterio menos relevante.

Ahora bien, se destaca que, en Medellín, los dos factores más importantes son que la universidad ofrezca la opción de virtualidad para la realización de los estudios, y el valor económico del programa o estudios a realizar. Por su parte, en Montería, los más relevantes son el pensum académico y el valor económico del programa. Hallazgos que permiten indicar que el costo del programa es el aspecto más importante que tienen en común según los grupos de respuesta, seguido por los horarios académicos.

Tabla 5 Matriz de ponderación de criterios

Criterio	Medellín						Montería					
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
Prestigio de la Universidad												
Pensum académico												
Opción de virtualidad												
Valor económico del programa												
Ubicación geográfica de la Universidad												
Horarios académicos												

Las siguientes dos figuras, concretan la percepción positiva de los participantes, frente a la promoción adecuada de la oferta académica de posgrados. Esto, teniendo en cuenta aspectos como la difusión, medios de información para publicitar, frecuencia de actualización de información, entre otros aspectos. Y por su parte, la figura 8 precisa los medios de información que, según dichas opiniones, se deben tener en cuenta por parte de la universidad. Pues bien, en ambos casos se posee una percepción mayoritariamente positiva frente a la forma en la que en la sede y la seccional de Montería se oferta los programas académicos en formación avanzada. No obstante,

hay un porcentaje relevante en ambos casos, que consideran que no es así, siendo un 18,2% en Medellín, frente a un 21,2% en Montería.

Por otro lado, sobre los canales de difusión de información de las ofertas académicas correspondientes, se menciona que, en ambos casos, las redes sociales son el medio de más importancia y el que más se debe seguir robusteciendo en la universidad. Ahora bien, en el caso de Medellín, el segundo aspecto más importante es la difusión de voz a voz, mientras que en Montería lo es la página web de la universidad. Lo que también es evidente es que, en ninguno de los grupos encuestados, el correo electrónico ni el uso de radio y prensa son medios eficaces para la promoción de dicha oferta. Hallazgos que instan la necesidad de verificar cual, de estos medios y en que, proporción son utilizados en la seccional Montería, para profundizar en los más importantes y empezar a tomar medidas frente al desuso de los que no tiene un alto impacto en dicha promoción de oferta académica.

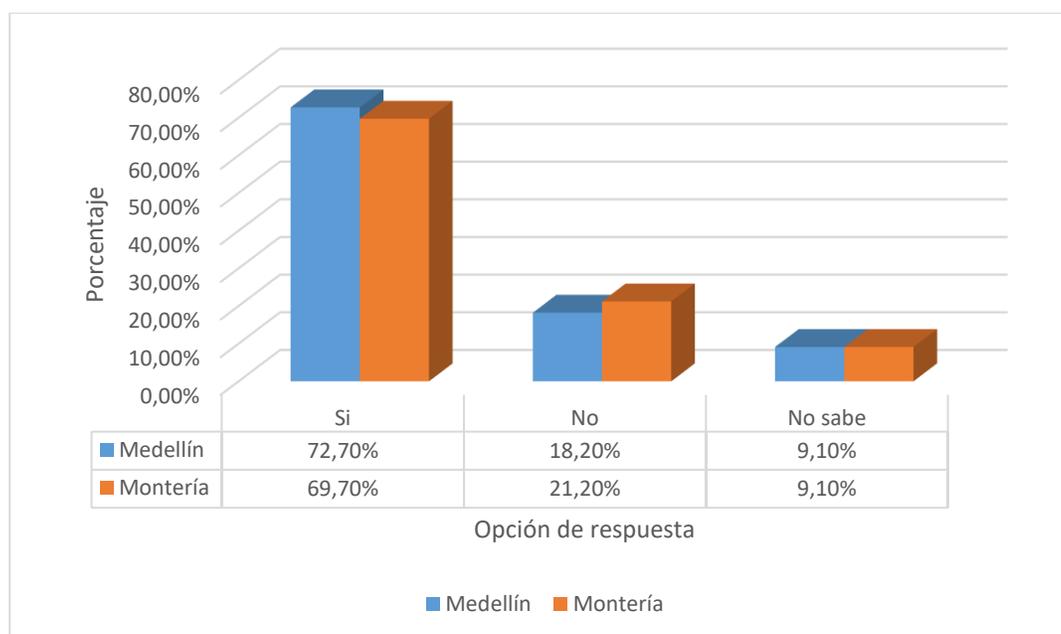


Figura 7 percepción positiva de la promoción de oferta académica de posgrados

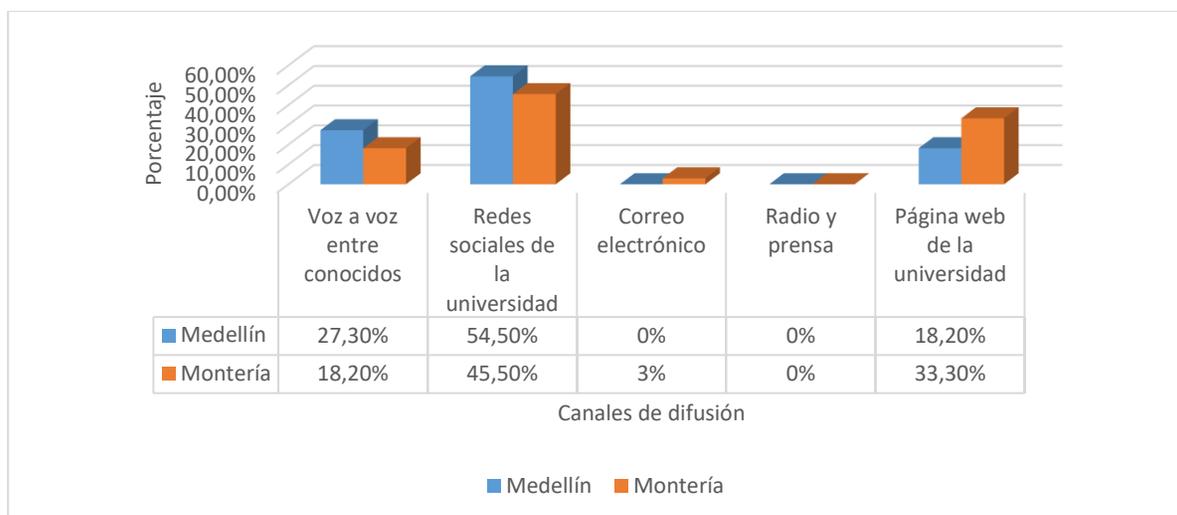


Figura 8 Mejores opciones para conocer la oferta académica de posgrados de la UPB

Más adelante, respecto a la importancia que en la UPB se impulsen estrategias de marketing digital para mejorar el uso de sus canales digitales, para publicitar y promocionar su oferta académica en posgrados, se sintetizan en la siguiente tabla 6 las opciones más relevantes; esto teniendo que hoy en día todo se mueve a través de las redes y es una buena manera que más personas conozcan su oferta académica, como se precisa a continuación.

Tabla 6 importancia que en la UPB se impulsen estrategias de marketing digital

Sede o Seccional	Principales respuestas
Medellín	<p>Es algo mucho más didáctico y llamativo al momento de buscar información sobre un posgrado.</p> <p>Porque de esta forma se dan a conocer mucho más y posicionar en el mercado con su oferta de programas.</p> <p>Para darse a conocer y seguir creciendo</p> <p>Porque las redes sociales han globalizado todos los sectores y es más fácil el acceso a la información.</p> <p>Permitiría mayor y mejor alcance de difusión, donde los interesados pueden observar las ofertas.</p> <p>Para que la población tenga más conocimiento del que ofrece y puede acceder</p>
Montería	<p>Permite segmentar mejor los públicos.</p> <p>Estrategia más usada en la actualidad.</p> <p>Mayor despliegue de información llega a mayor número de posibles estudiantes y aumenta el alcance a la oferta académica</p> <p>Es el medio más fácil y rápido de poder captar estudiantes, a través de un mejor manejo de redes sociales</p> <p>Para tener mayor visibilidad a la hora de buscar en Internet</p> <p>Evidencia de adaptación al cambio que la era digital propone</p> <p>Para informar de una manera innovadora</p>

Por otro lado, en la siguiente tabla se sintetizan los aspectos que, de acuerdo a la opinión de los encuestados, se deben mejorar en la UPB en pro de impulsar la promoción de sus programas en formación avanzada. De acuerdo a los resultados, los participantes de Medellín consideran que, sin importar el canal de difusión de la oferta académica, se deben ofrecer descuentos económicos desde que se publicita la oferta académica. Seguido, se halló la necesidad de fortalecer los canales institucionales de promoción de dicha oferta de formación avanzada. Por su parte, en Montería, el ofrecimiento de nuevos programas para innovar el portafolio de oferta académica fue el más relevante, aunque estuvo en una proporción muy cercana a la importancia de generar descuentos económicos; con porcentajes de 36,4% y 33,3% respectivamente.

Tabla 7 Aspectos a mejorar en pro de impulsar la promoción de sus programas en formación avanzada

Criterio	Medellín	Montería
Fortalecer los canales institucionales de promoción	18,2%	3%
Liderar una estrategia de marketing orientada hacia los medios y canales digitales	9,1%	21,2%
Ofrecer descuentos económicos desde el momento que publicita su oferta académica de posgrado, sin importar el canal de difusión.	63,6%	33,3%
Ofrecer nuevos programas de posgrados, innovadores para la demanda académica	9,1%	36,4%
No debe hacer nada. Así está operando muy bien	0%	6,1%
Total	100%	100%

De acuerdo a los aportes que los encuestados creen que una correcta estrategia de marketing digital en el área de posgrados contribuiría para la mejora continua organizacional de la UPB y al aumento de estudiantes matriculados, se sintetiza que dicha estrategia aportaría a ambos cometidos. Razón por la cual, se insta su planificación y ejecución progresiva en el área de formación avanzada de la seccional Montería, cuyos resultados se exteriorizan en la figura 9.

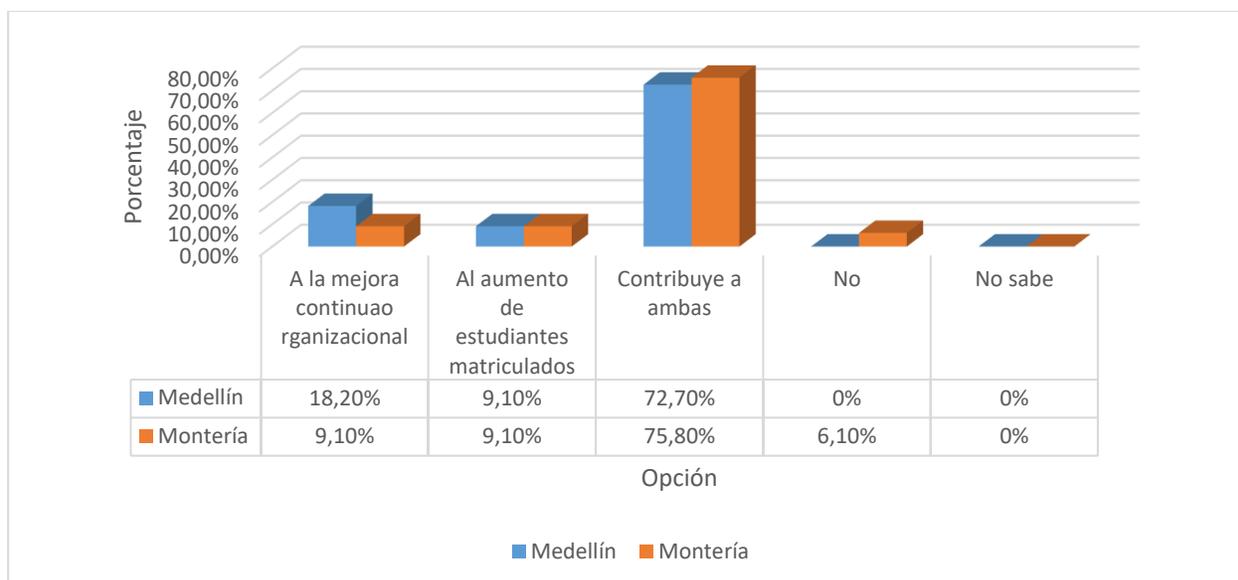


Figura 9 Estrategia de marketing digital en el área de posgrados contribuiría a la mejora continua organizacional de la UPB y al aumento de estudiantes matriculados

4.2 Resultados de aplicación de entrevistas

Por un lado, al estudiar la forma en que cada sede o seccional ha utilizado el marketing digital para ofrecer su portafolio de posgrados, se destacan los siguientes elementos concretados sobre la seccional de Montería, sobre el cual, se deja sentado que el marketing digital lo desarrolla el área de mercadeo de la U, enlazada con el área de mercadeo Multi-campus. Así, desde formación avanzada se provee a mercadeo el plan de trabajo, el contenido que va a ir a publicitar. Esto, teniendo en cuenta que lo que se publicita debe ser igual a lo que dice el documento de registro calificado que autoriza el MEN.

Tabla 8 importancia de implementación de estrategia de Marketing Digital para el área de Formación Avanzada

Síntesis de la importancia de implementación de estrategia de Marketing Digital para el área de Formación Avanzada de la UPB Seccional Montería			
	Planificación que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos financieros, las acciones para alcanzar esos	¿Cómo se articula el área de mercadeo con	A través de reuniones de planeación de actividades y a través de actividades conjuntas con bienestar,

¿Por qué es importante?	objetivos no pueden dejarse a la improvisación dado que pondrían en riesgo la supervivencia de la institución	otras áreas de la universidad?	egresados, formación continua y con los diferentes programas.
¿De qué forma se ha apalancado?	A través de pauta en redes sociales propias y de empresas externas, con el uso de webinars y master class para ampliar promoción a nuevas áreas por fuera de Montería y de Córdoba.	¿Cómo se puede robustecer o mejorar el uso del marketing digital para ofrecer su portafolio de posgrados?	Con un CRM de licencias múltiples para la seccional Compuesto por 6 personas y 1 practicante
Importancia de la digitalización de los procesos	Es importante para facilitar y alivianar el trabajo en la seccional pero nuestra área de influencia aún necesita prepararse en el tema, nuestro público objetivo es digital para el uso de redes sociales, pero se le dificulta realizar procesos digitales más complejos.	Elementos deben complementar la planeación y puesta en marcha de estrategias digitales	La medición de cada estrategia, la flexibilidad y velocidad para implementarlas, el aumento presupuestal para pauta análoga y digital y sumado a eso el respaldo de personal para el trato y seguimiento uno a uno. hacer campañas por fuera de Montería y en Montería, anunciando. Inscripción gratis en las campañas.

Otro elemento importante fue indagar sobre la manera en que se han apropiado el uso de las TIC dentro de la dirección de formación avanzada, presentando diferencias entre la sede de Medellín y la seccional de Montería. Para ello, la siguiente figura sintetiza los aspectos más relevantes. Así mismo, se destaca que, en el caso de Montería, por ejemplo, tanto en 2019 como en 2020 se han visto avances en la materia así:

a. 2019:

- Avances hacía instructivos de inscripción de cursos y generación de colilla de pago para primer y segundo semestre.
- No tenía que ir a la Universidad, sino que se le enviaba el instructivo y las dudas se hacían por vía telefónica,
- Entrevistas también eran telefónicas.

b. 2020,

- Contexto de la pandemia, se inició la continuación de clases por medio de la virtualidad.
- Docentes desarrollaron estudios como diplomados en entrenamiento en formación TIC.

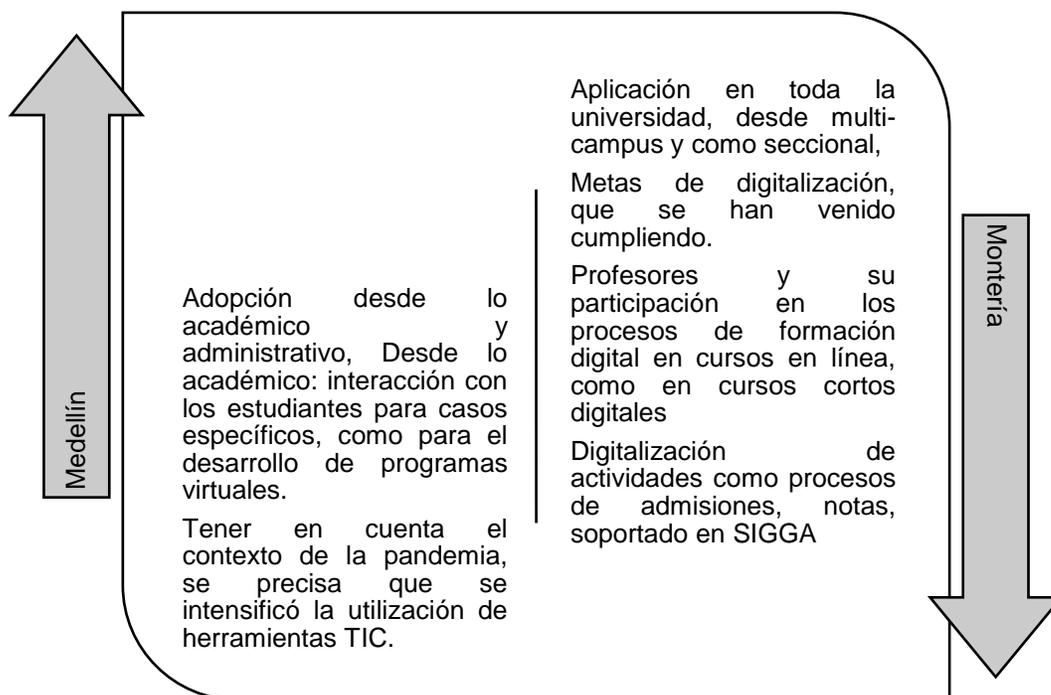


Figura 10 apropiado el uso de las TIC dentro de la dirección de formación avanzada

El otro elemento clave es el aporte que desde la dirección de formación avanzada se aporta a las mejoras organizacionales de los procesos y procedimientos de la sede o seccional en estudio. se encontró que en Medellín existe una parte de estrategia y estructura, concentradas en la aplicación de mejores prácticas a partir de las necesidades. A su turno desde lo administrativo, existe una priorización de las mejores prácticas, en pro de los estudiantes. Y así mismo, los procedimientos, están en revisión constante y continua para ir mejorándolos. Por parte de la seccional Montería, se concreta los principales elementos en la siguiente figura.

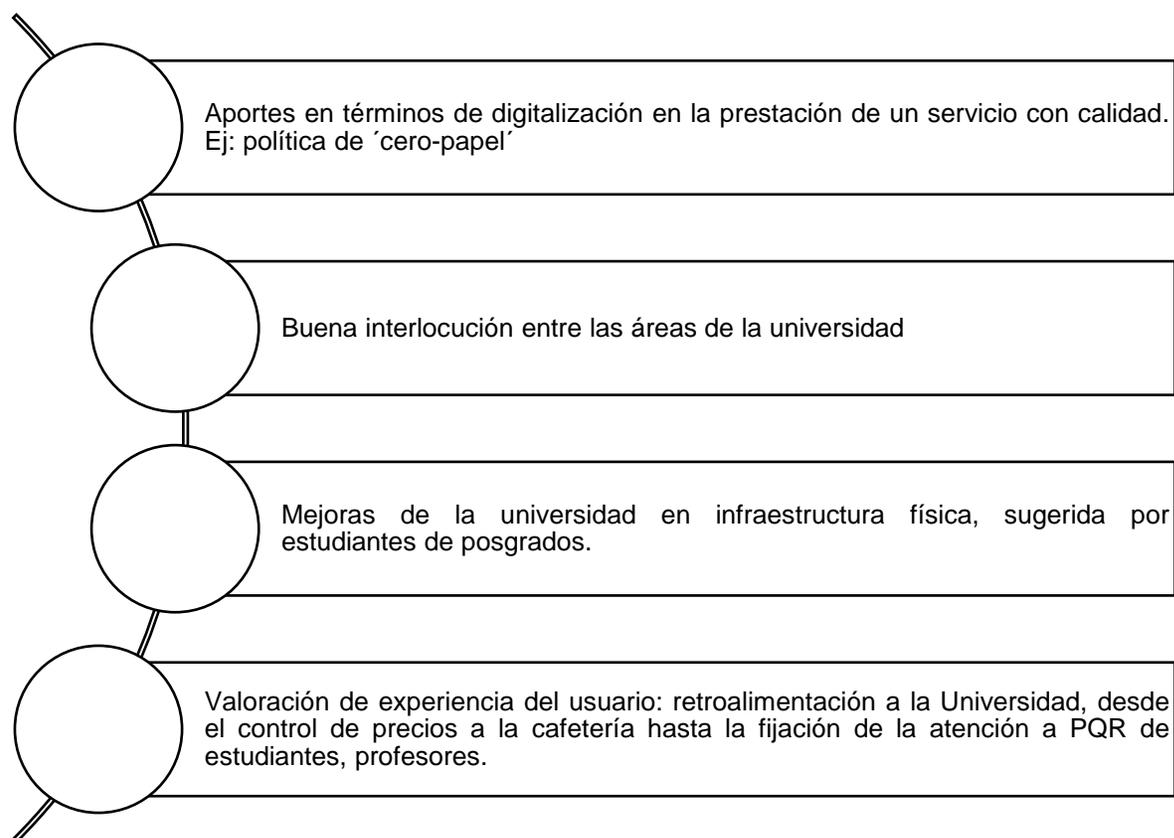


Figura 11 aporte que desde la dirección de formación avanzada se aporta a las mejoras organizacionales

4.3 Comparación de procesos para admisión de estudiantes de posgrados

Lo primero que se precisa es sobre la constitución y formación de la formación avanzada. Al respecto, se establece que la UPB tiene una estructura organizacional mixta: por funciones, macroprocesos, procesos y subprocesos. Sobre su constitución, pertenece al macroproceso de docencia y aprendizaje, dentro de la vicerrectoría académica. Hay un jefe en la seccional, que es el vicerrector académico y un jefe en multi-campus, que es el director de dirección de formación avanzada. Esta dirección se conforma internamente por:

- Directora de formación avanzada
- Coordinadora administrativa
- Secretaria

A su turno, están los coordinadores de especialización y maestrías, que son docentes internos de la universidad, adscritos a las distintas escuelas, que se encargan del acompañamiento académico de los estudiantes, pero se precisó que el docente brinda el servicio a formación avanzada, desde su escuela. En la seccional de Montería son cuatro escuelas, siendo estas: Escuela de ciencias sociales y humanas, Escuela de Derecho, Ingeniería y arquitectura y escuela de economía, administración y negocios. Mientras que en Medellín son ocho.

Bajo esta premisa, se deja sentado que, por estatutos generales, los programas de pregrado y posgrado y formación continua están adscritos a las escuelas, de acuerdo al área de conocimiento, y que son los decanos de escuela, quienes deben garantizar la calidad académica ante la universidad y sociedad. Esto es, que lo que se ofrezca en su escuela, cumpla con los más altos y mejores estándares.

Así, desde formación avanzada deben trabajar de la mano con decanatura de escuela y docentes que son coordinadores de especializaciones y maestrías. Lo anterior por medio de un trabajo interdisciplinario constante con unidades académicas como dueñas de los programas y unidades administrativas; sobre el cual, el estudiante ve el resultado final, de todo el proceso que desde formación avanzada desarrolla, enlazando a todos hacia el resultado final, de cumplir con la promesa de venta del servicio educativo, que en síntesis, desarrolla su marco de acción teniendo en cuenta que pertenece al macroproceso de docencia y aprendizaje, adscrito a la vicerrectoría académica, y posee cuatro procesos: currículo, estudiantes, profesores y formación. Finalmente, existen formatos, instructivos, entre otros elementos.

Por su parte, frente a la evaluación de los procesos dentro de la dirección de dirección avanzada y los instrumentos para su evaluación, se indica que, desde Medellín, no se evalúan los procedimientos o procesos. Se realizan a funcionarios que realizan los procesos. A partir del avance paulatino de estos procesos con el tiempo, se hacen ajustes que vayan siendo necesarios, se van ejecutando, a partir de un estudio interdisciplinario con las otras áreas, para controlar los cambios. Ejemplo proceso de admisión, se controla desde el área de registro; a medida que se van haciendo ajustes, para facilitar el proceso

de estudiantes, reportes al MEN, entre otras necesidades, se van actualizando los mapas de procesos.

En Montería existe un seguimiento de las directrices institucionales de multi-campus de autoevaluación. Política trazada desde estatutos generales de proyecto institucional, de la cual se desglosa un Reglamento, los Estatutos generales, Proyectos institucionales (PI) y modelo pedagógico integrado. Existe la Política de autoevaluación, que ha hecho posible la acreditación en multi-campus y programas. Se dejó sentado que las maestrías si se acreditan, mientras que las especializaciones no. Para todo esto, se aplican instrumentos como encuestas de satisfacción, evaluación de docentes por cada asignatura; con base a eso se desarrollan los planes de mejoramiento, se evaluación de planes de mejoramiento. A continuación, la figura 11 muestra dicho mapa de procesos.

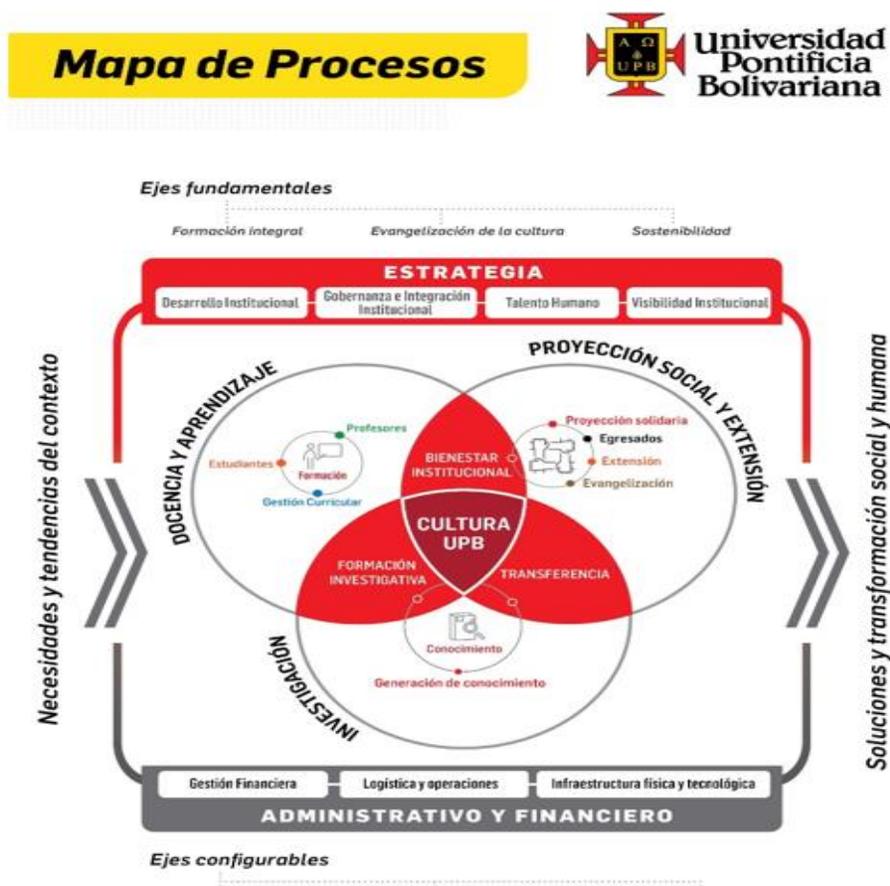


Figura 12 Mapa de procesos UPB

La comparación del proceso de inscripción y admisión de los aspirantes a programas de Formación Avanzada se desarrolló con base a dos instrumentos. El primero de ellos, el formato de inscripción y admisión de 2015, para aplicación multi-campus (Aplicación Medellín). Este constaba de cuatro grandes pasos, sintetizados en la siguiente figura.

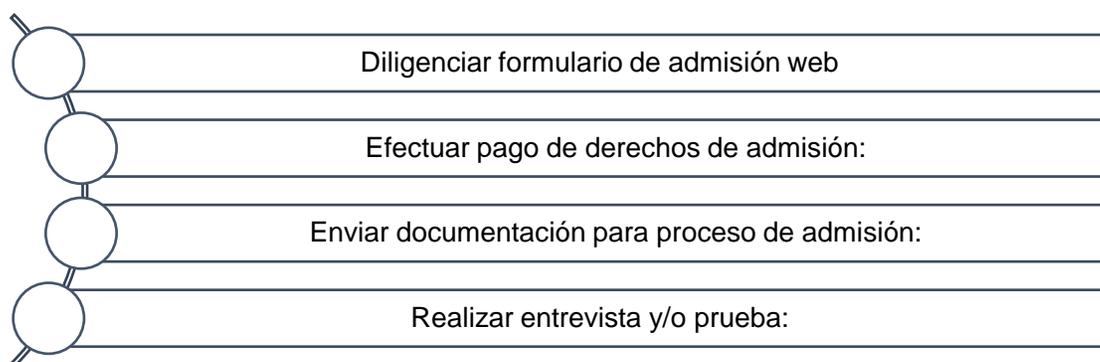


Figura 13 Proceso de inscripción y admisión de los aspirantes a posgrado (Medellín)

Por otro lado, el proceso de inscripción y admisión de los aspirantes a programas de Formación Avanzada Seccional Montería cuya última actualización fue en abril de 2021, presenta los siguientes pasos:

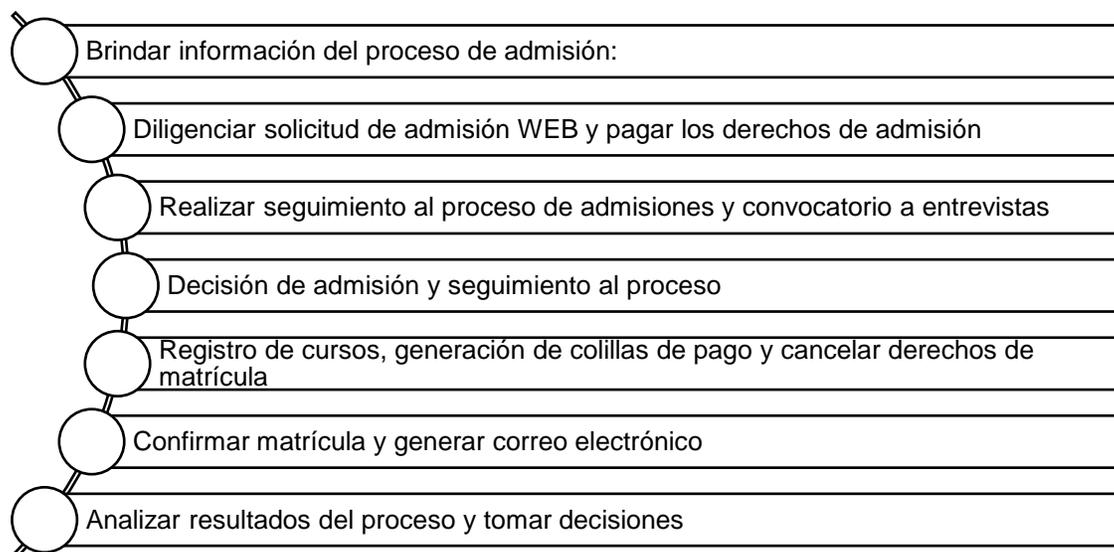


Figura 14 Proceso de inscripción y admisión de los aspirantes a posgrado (Montería)

Con base a estos nuevos cambios aprobados desde abril de 2021, se tiene en cuenta que respecto a las actividades 1, 2, 3 y 4, se hicieron cambios concretos como:

- 1) Eliminación de la carta de autorización habeas data de formación avanzada DA-TMO-F243
- 2) Se cambió el nombre de instructivo matrícula web formación avanzada DA-TMO-1083 por instructivo de cursos y generación colilla de pago DA-TMO-1038
- 3) Se cambió el nombre del reporte entrevista proceso de admisión formación avanzada DA-TMO-F345 por formato entrevista a estudiantes de formación avanzada DA-TMO-F345
- 4) Se estableció la carpeta compartida de documentos online como herramienta para organizar y compartir entre las unidades que lo requieran, la información del aspirante

Ahora bien, al comparar estos procesos, con el nivel de satisfacción que poseen las personas encuestadas, respecto al proceso de matrícula, se encuentra una concordancia entre los resultados y los procesos aplicados por la sede de Medellín y la seccional de Montería. Y es que, por ejemplo, en Medellín ningún proceso fue satisfactoriamente bueno para la población encuestada. Fue bueno o incluso neutral; esto es, con aspectos positivos, pero también negativos. Mientras tanto, en Montería hubo personas que representando un 36,4% se sintieron muy satisfechos con dicho proceso o simplemente satisfechos.

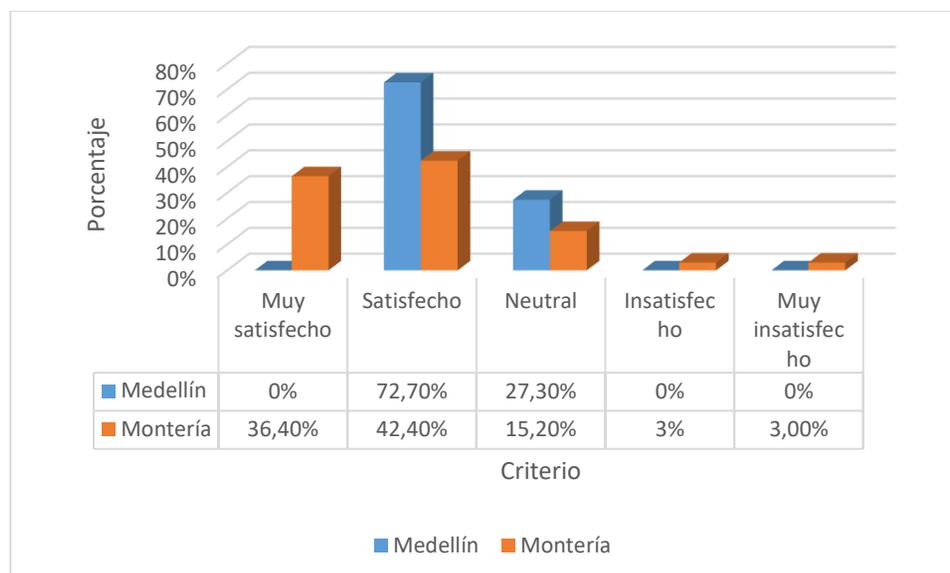


Figura 15 Satisfacción con relación al proceso de matrícula

4.4 Precisión de acciones de mejora, para la identificación de las mejores prácticas en pro del proceso de mejora continua del área de formación avanzada de seccional Montería

La sujeción de las acciones de mejora, se tomaron en cuenta a partir de la síntesis de las comparaciones realizadas. Con base a ello, por un lado, al tener en cuenta las opciones para conocer la oferta académica de posgrados de la UPB, se precisa que el uso adecuado de las redes sociales de la universidad, como instrumentos para impulsar estrategias de marketing digital para mejorar el uso de sus canales digitales, para publicitar y promocionar su oferta académica en F.A, ya que dan a conocer mucho más y posicionar en el mercado con su oferta de programas, son una acción de mejora que la seccional de Montería debe poner en práctica. Para ello, se debe tener en cuenta que las redes sociales han globalizado todos los sectores y es más fácil el acceso a la información, que aporta a una mejor segmentación de los públicos y nichos de interés. Con esto, se lograría tener un mayor despliegue de información llega a mayor número de posibles estudiantes y aumentar el alcance a la oferta académica, como se precisó en los resultados obtenidos.

Otra de las acciones está dirigida hacia la mejora de los determinados factores, para impulsar la promoción de sus programas de posgrado en la seccional de Montería. Tales acciones deben estar dirigidas hacia el ofrecimiento de descuentos económicos desde el momento que publicita su oferta académica de posgrado, sin importar el canal de difusión y Fortalecer los canales institucionales de promoción son los más relevantes, así mismo, ofrecer nuevos programas de posgrados, innovadores para la demanda académica. Al respecto, se resalta el avance que ya se presenta en esta seccional, ya que como se evidenció en la entrevista realizada al área de formación avanzada, ya se han tomado medidas frente a rebajas en los costos de las matrículas de los programas ofertados.

A su turno, como otra acción, se insta liderar una estrategia de marketing orientada hacia los medios y canales digitales, que vaya de la mano con las anteriores ideas. Esto, teniendo en cuenta que el uso de estrategia de marketing digital en formación avanzada puede ser un instrumento para la mejora continua organizacional de la UPB, así como para el aumento de estudiantes matriculados, que a la larga es una de las finalidades misionales como entidad organizacional. Así mismo, le permitiría ser pionera en el Departamento, y con ello, marcar una pauta competitivamente ventajosa frente a las otras universidades, así como frente a otras seccionales o sede de esta universidad. Por último, se condensan una serie de ideas, relacionadas con una pregunta concreta que se hizo en las encuestas, y que se precisan en la tabla 8.

Tabla 9 acciones de mejora podría proponer para formación avanzada de la Universidad Pontificia Bolivariana

Sede o Seccional	Principales respuestas
Medellín	Ofrecer un posgrado un poco más práctico y didáctico. Agregar materias que fortalezcan el pensum del programa que uno escoja, en vez de las llamadas materias de relleno, Facilidad en el acceso de la información Mejorar estrategias de marketing Potenciar sus redes y canales de conexión para aquellos que no se encuentren en la ciudad. Robustecer los mecanismos de atención en cuanto a la rapidez de atención y los canales de información que involucren más redes sociales Ampliar los beneficios y posibilidades de pago Mejoras en los formadores
Montería	Que los docentes estén actualizados con las tendencias. Ampliar su oferta académica, que incluyan nuevas carreras en línea con la actual realidad global Apertura de doctorados. Están muy rezagados al respecto Implementar mayor interacción entre estudiantes y el entorno conforme a su perfil académico Que los coordinadores de las especializaciones sean más enfocados a todos los grupos de estudiantes que manejan, porque a veces están algo desorientados. Mejor sistema administrativo para procesos de ingreso Bajar los precios de matrícula Agilidad para los trámites de crédito Realizar más marketing Convenios con universidades en el extranjero Cambiar algunas materias del pensum académico Saber dirigir la oferta

Para complementar este aparte, se tienen en cuenta elementos que se pueden lograr en formación avanzada, para la captación de posibles clientes interesados en hacer un posgrado en la sede de la universidad, como idea, se debe instar que la universidad sea más agresiva en el acompañamiento al usuario. Desde que es un aspirante, debe robustecer su área de mercadeo, para afianzar el contacto directo, rápido y fluido. Así, centrarse en la captación de ese cliente desde que es un aspirante. Por otro lado, en Montería se han venido tomando acciones desde formación avanzada, que se precisan a continuación:

- a. Cambio de los horarios de clase que han pasado de ser clases semanales a quincenales, desde 2020 I y se ha conservado hasta la fecha; lo que tuvo como resultado un incremento en la captación de interesados.
- b. Revisiones de valores de matrículas.

- c. Introducción de mejoras de plante física, por ejemplo, el bloque 3 es utilizado por posgrados. Inversión en equipos audiovisuales, para fomentar el interés por mejorar captación de estudiantes.
- d. Mejoras en las alternativas de financiación directa para posgrados, así como descuentos por productos pagos (10%).
- e. Actualmente se están haciendo estudios de mercado para 6 programas, para apertura. Hay realización de estudios de percepción de egresados. Se mencionó a necesidad de mejorar la estrategia de mercadeos, que, aunque ya está, se debe mejorar, ya que es la gran queja del área académica.

Conclusiones

Inicialmente, se concluye que, a partir de la identificación de las tipologías de benchmarking, para la realización de un comparativo en el área de formación avanzada en la Universidad Pontificia Bolivariana, seccional Montería y la sede de Medellín, fue necesario conocer antecedentes para saber el desarrollo de este proceso en una entidad que presta servicios educativos. Lo que se concretó en un benchmarking interno universitario. De acuerdo a ello, se tomó una misma área, pero en una sede principal y en una seccional para conocer el funcionamiento de cada una, sus fortalezas, debilidades y demás aspectos frente al proceso de mejora continua del área de formación avanzada. De esta forma se lograron hacer las comparaciones de las prácticas que se realizan dentro de una institución, como por ejemplo de los diferentes departamentos de una misma empresa, que en este caso fue la universidad UPB; tal como lo precisa este tipo de benchmarking. Así mismo, se identificaron los estándares de desarrollo interno del área de formación avanzada de la UPB, que aportó a la propuesta de mejores prácticas internas y transferir luego esa información a otras partes de la organización.

Por otro lado, el establecimiento de comparaciones internas de la Universidad Pontificia Bolivariana, a través de técnicas de recolección de información, para la identificación de las mejores prácticas en pro del proceso de mejora continua de las áreas de formación avanzada de la seccional Montería y la sede Medellín, permitieron la identificación de mejores prácticas que se han venido realizando en la seccional de Montería frente a la sede de Medellín. Esto, teniendo en cuenta aspectos como el uso de las TIC en toda la universidad, desde multi-campus y como seccional, se aplican a través de las metas de digitalización de actividades como procesos de admisiones, notas, soportado en SIGGA, o bien, como el seguimiento de las directrices institucionales de autoevaluación, o la política trazada desde estatutos generales de proyecto institucional, de la cual se desglosa un Reglamento, los Estatutos generales, Proyectos institucionales (PI) y modelo pedagógico integrado. Así mismo, buena se resalta la buena interlocución entre las áreas de la universidad. Existen aportes en términos de digitalización en la prestación de un servicio con calidad, la política de 'cero papel' y las mejoras de la universidad en infraestructura física, sugerida por estudiantes de posgrados.

Por su parte, existen elementos comunes que instan una aprehensión multi-campus de la problemática estudiada, para así mejorar como unidad y posteriormente como parte dentro de la misma. Tal es el caso de la importancia de seguir fortaleciendo el uso de las redes sociales de la universidad para promocionar sus programas y oferta académica de formación avanzada. De la mano de esto, instar medidas de contingencia para el desuso del correo electrónico, radio y prensa para dicho objeto, toda vez que no son usadas por parte de la población de interés. Otro aspecto en común fue el de los costos de los programas académicos, que, I ser una percepción conjunta de ambos grupos poblacionales estudiados, de insta la necesidad de mejorar en este aspecto.

Por último, la propuesta de acciones de mejora a través de técnicas de recolección de información, para la identificación de las mejores prácticas en pro del proceso de mejora continua de las áreas de formación avanzada de seccional Montería y la sede Medellín, estuvieron dirigidas hacia la planeación y ejecución de una estrategia de marketing digital que permita la aprehensión de cada uno de los pasos que deben surtir los interesados en estudiar un posgrado en la seccional de Montería de la UPB. De esta forma, se concluye sobre la importancia de robustecer el uso de las redes sociales de una forma organizada y sistemática, así mismo, el ofrecimiento de nuevos programas de posgrados, que incluso, incluyan oferta de doctorado.

Referencias bibliográficas

- Amorós, J. (2008). *El proceso de creación de empresa*.
- Asamblea Nacional Constituyente de Colombia. (1991). *Constitución Política*. Bogotá. doi:http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/constitucion_politica_1991.html
- Bravo Leonidas, Muñoz Valenzuela, Ramos Patricia, & Tejada Arístides. (2019). Perspectiva teórica del diagnóstico organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 24, núm. 88. doi:<https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/html/index.html>
- Cardona, J. (2016). *ANÁLISIS DE LAS MEGATENDENCIAS DE NEGOCIOS Y FORMULACIÓN ESTRATEGIA DE EMPRENDIMIENTO: COMO GENERAR VENTAS EN TIEMPO RECORD*. Pereira.
- Chiavenato, I. (1999). *Intruducción a la Teoría General de la Administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Confederacion Empresarial, d. M. (s.f.). *La Innovación: un factor clave para la competitividad de las empresas*.
- Del Castillo, E. (04 de 07 de 2013). *Las megatendencias, los riesgos y el liderazgo gerencial*. Obtenido de Las megatendencias, los riesgos y el liderazgo gerencial: <http://blogs.gestion.pe/reinventarse/2013/07/las-megatendencias-los-riesgos.html>
- Gisbert, V., & Raissouni, O. (25 de 11 de 2014). Benchmarking, herramienta de control de calidad y mejora continua. 3 *Ciencias*, 217-233. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4924484>
- Guerrero, D. R., Silva, J. A., & Bocanegra, C. C. (2018). Revisión de la implementación de Lean Six Sigma en Instituciones de Educación Superior. *Revista Chilena de ingeniería*, 652-667.
- Harrington. (1993).
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá: McGraw Hill.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*.
- Hernández, C., & Cano, M. (21 de 11 de 2017). *La importancia del Benchmarking como herramienta para incrementar la calidad en el servicio de las organizaciones*. doi:<https://www.uv.mx/iiesca/files/2018/03/04CA201702.pdf>
- Hirai, Y. (2004). *Industrial Engineering Handbook*. MacGraw Hill.
- ISO9004. (2000). *Sistema de gestión de calidad - recomendaciones para la mejora del desempeño*.

Kabboul. (1994).

Kotler, P. (2010). *Mercadeo 3.0*. Wiley.

León William. (s.f.). Gestión por Procesos. doi:<https://es.scribd.com/document/475340070/MAPA-DE-PROCESOS-GUIA-pdf>

López, O., García, J., Batte, I., & Cobas, M. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EduMeCentro*, 196-215. doi:<http://scielo.sld.cu/pdf/edu/v7n4/edu14415.pdf>

Marciniak Renata. (29 de 09 de 2016). El benchmarking como herramienta de mejora de la calidad de la educación universitaria virtual. Ejemplo de una experiencia polaca. *Educar* 2017, 53/1, 171-207. doi:https://ddd.uab.cat/pub/educar/educar_a2017v53n1/educar_a2017v53n1p171.pdf

McCarthy, J. (2000). *Marketing un enfoque global*.

Ministerio de Educación. (s.f.). Obtenido de Sistema Nacional de Información de la Educación Superior: <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-a-la-mano/212400:Estadisticas>

Monterrey., G. d. (2009). *Las Megatendencias sociales actuales y su impacto en la identificación de oportunidades estratégicas de negocios*.

Morales, F. (2014). *Conozca tres tipos de investigación: Descriptiva, Explorativa y Explicativa*.

Muñoz Giner, F. J. (2004). La influencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en las PYMES del sector textil. Efecto de la implantación del comercio electrónico. *Universitat Politècnica de València*. doi:<https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=18155>

Ospina, & Sanabria. (2010). *Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo migma*.

Páramo, M. (2004). *El fenómeno de consumo y el consumo en marketing*.

Perez, G., Giraldo, B., & Serna, J. (2006). *El mejoramiento de procesos y su aplicación bajo norma ISO 9004: Caso compañía de aceites*.

- Pico Gonzalo. (2006). El mapa de procesos: Un elemento fundamental de un Sistema de Gestión de Calidad para empresas de Servicios en Venezuela. *Revista Venezolana de Análisis y Conyuntura* , 291 - 309.
- Prado, J. C., José, C., & Calero, M. (2011). Benchwood: Una experiencia de benchmarking para la mejora continua. 114-123. doi:http://adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/114-123.pdf
- Pujol Bengoechea, B. (1999). *Diccionario de Marketing de Cultural S.A.* Madrid.
- Restrepo, O. L. (2003). Reconfigurando el trabajo social. Perspectivas y tendencias contemporáneas. *Espacio Editorial*, 104.
- Serneguet María. (29 de 09 de 2017). La gestión de procesos aplicada a la empresas de servicios. doi:<https://www.datadec.es/blog/gestion-por-procesos-aplicada-empresa-servicios>
- Silveira, Y. (15 de 11 de 2015). Benchmarking en la gestión de procesos universitarios: experiencia en universidades cubanas. *Revista Iberoamericana de Educación*. doi:<https://rieoei.org/historico/deloslectores/7095.pdf>
- Spradley, J. (1980). *Participant Observation*. New York: Rinehart & Winston.
- Universidad Pontificia Bolivariana . (10 de 12 de 2020). www.upb.edu.co. doi:<https://www.upb.edu.co/es/upb-monteria-%231-en-cordoba-segun-ui-green-metric-world-university-ranking-2020>
- Universidad Pontificia Bolivariana. (11 de 11 de 2020). www.upb.edu.co. doi:<https://www.upb.edu.co/es/noticias/upb-se-destaca-en-colombia-y-antioquia-segun-ranking-u-sapiens>
- UPB. (2020). *UPB Montería*. Obtenido de <https://www.upb.edu.co/es/pregrados&ciudad=Monteria>
- Zapata, C. V. (2008). Rompiendo la tradición: De describir la conducta de compra a comprender al consumidor. *Revista científica pensamiento y gestión*.

ANEXOS

Anexo A

Síntesis de comparación Instrumentos de recolección de información

ENCUESTAS			
Aspecto	Hallazgos paralelos	Hallazgos diferenciadores	
	Medellín-Montería	Medellín	Montería
Edad	Ninguno de 50 años o más	18 a 28 años	26 a 33 años
Sexo	La mayoría fueron participantes mujeres		
Nivel académico	Ninguno con doctorado	La mayoría son profesionales	La mayoría hasta una especialización
Criterios de mayor a menor relevancia para decidir estudiar un posgrado	El menos y segundo menos importante son: ubicación geográfica de la universidad y prestigio, respectivamente. El tercer criterio más importante es el horario académico. El valor económico es el criterio común más importante	El más importante es el valor económico del programa. El segundo más importante es la opción de virtualidad	El más importante es el pensum académico, seguido del valor económico del programa.
Percepción positiva de los participantes, frente a la promoción adecuada de la oferta académica de F.A	La mayoría posee una percepción positiva.		
Mejores opciones para conocer la oferta académica de posgrados de la UPB	Redes sociales de la universidad. Correo electrónico, radio y prensa son tomados como malas opciones.	En su orden: voz a voz y página web	En su orden: página web, voz a voz.
impulse estrategias de marketing digital para mejorar el uso de sus canales digitales, para publicitar y promocionar su oferta académica en F.A	Todos consideran que sí, orientados a razones en común, como: dan a conocer mucho más y posicionar en el mercado con su oferta de programas. Las redes sociales han globalizado todos los sectores y es más fácil el acceso a la información mayor y mejor alcance de difusión, donde los interesados pueden observar las ofertas segmentar mejor los públicos. Mayor despliegue de información llega a mayor número de posibles estudiantes y aumenta el alcance a la oferta académica. Evidencia de adaptación al cambio que la era digital propone		

	Para informar de una manera innovadora		
aspectos que se deben mejorar para impulsar la promoción de sus programas de posgrado		Ofrecer descuentos económicos desde el momento que publicita su oferta académica de posgrado, sin importar el canal de difusión y Fortalecer los canales institucionales de promoción son los más relevantes	Ofrecer nuevos programas de posgrados, innovadores para la demanda académica Ofrecer descuentos económicos desde el momento que publicita su oferta académica de posgrado, sin importar el canal de difusión. Liderar una estrategia de marketing orientada hacia los medios y canales digitales
Uso de estrategia de marketing digital en formación avanzada para la mejora continua organizacional de la UPB y al aumento de estudiantes matriculados.	Contribución a la mejora continua, así como la captación de más estudiantes.		
Satisfacción con respecto al proceso de matrícula	Satisfecho	Satisfecho seguido de neutral	Satisfecho seguido de muy satisfecho
Acciones de mejora para formación avanzada de la UPB	Bajar costos de las matrículas Cambiar y mejorar materias del pensum académico Mejoras en los formadores, docentes, actualizaciones, etc.	Ofrecer un posgrado un poco más práctico y didáctico Potenciar sus redes y canales de conexión para aquellos que no se encuentren en la ciudad Robustecer los mecanismos de atención en cuanto a la rapidez de atención	Ampliar su oferta académica, que incluyan nuevas carreras en línea con la actual realidad global Apertura de doctorados. Que los coordinadores de las especializaciones sean más enfocados Mejor sistema administrativo para procesos de ingreso Convenios con universidades en el extranjero
ENTREVISTA FORMACIÓN AVANZADA			
Aspectos	Hallazgos paralelos	Hallazgos diferenciadores	
	Medellín-Montería	Medellín	Montería
constitución y funcionamiento de la formación avanzada	UPB tiene una estructura organizacional mixta: por funciones, macro-procesos, procesos y subprocesos.	gestión con los homólogos de secciones para unificación de procesos, procedimientos, reglamentos el área administrativa – académico, que funciona como un enlace entre formación avanzada y las escuelas, el área administrativa-operativo formación se centra en la estructura de procesos de la ruta del estudiante y docente	pertenece al macro-proceso de docencia y aprendizaje, dentro de la vicerrectoría académica. Directora de formación avanzada Coordinadora administrativa Secretaría de coordinadores de especialización y maestrías, que son docentes internos de la universidad, adscritos a las distintas escuelas
forma en que cada sede o seccional ha utilizado el marketing digital para ofrecer su	se sugirió un enfoque de fondo de las respuestas al área encargada	importancia de contextualizar el concepto de marketing. Así pues, desde toda la universidad, se maneja la virtualidad,	se le provee a mercadeo el plan de trabajo, el contenido que va a ir a publicitar. lo que se publicita debe ser igual a lo que dice el

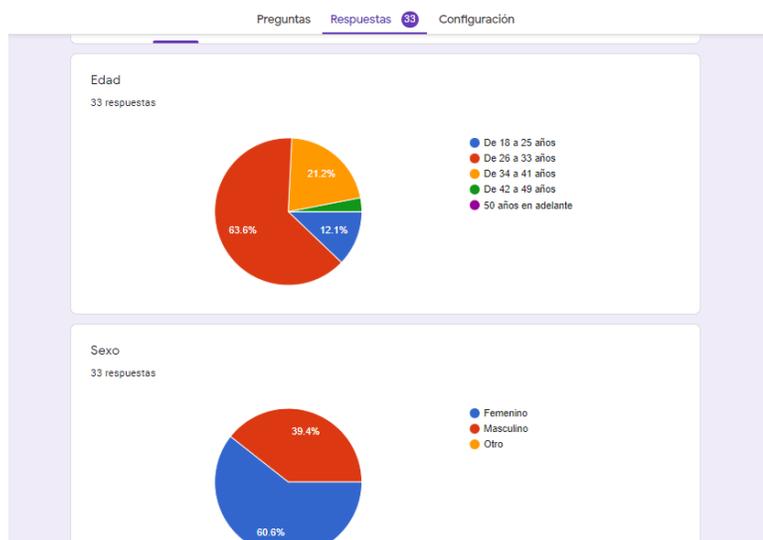
portafolio de posgrados	Marketing digital lo desarrolla el área de mercadeo de la U, enlazada con el área de mercadeo Multi-campus	per se hacen convenios con terceras personas, quienes tienen a cargo la gestión delegada al área de mercadeo y virtualidad.	documento de registro calificado que autoriza el MEN en diseño de estrategias de forma conjunta
manera en que se han apropiado el uso de las TIC dentro de la dirección de formación avanzada		ha adoptado desde lo académico y administrativo, desde donde siempre han estado involucradas, en procesos y metodologías tener en cuenta el contexto cultural actual como respuesta a la pandemia, se precisa que se intensificó la utilización de herramientas TIC.	se aplica en toda la universidad, desde multi-campus y como seccional, se aplican a través de las metas de digitalización digitalización de actividades como procesos de admisiones, notas, soportado en SIGA avanzado en instructivos de inscripción de cursos y generación de colilla de pago para primer y segundo semestre se inició la continuación de clases por medio de la virtualidad posgrados es digital Se hacen entrevistas en línea, generación de soportes en línea, entrega de trabajos de grado, que antes era en CD, se hace en digital.
procesos dentro de la dirección de formación avanzada y los instrumentos para su evaluación		no se evalúan los procedimientos o procesos. Se realizan a funcionarios que realizan los procesos Generalmente, si se hacen desde pregrado, se aplican también a posgrados	existe un seguimiento de las directrices institucionales de multi-campus de autoevaluación. Política trazada desde estatutos generales de proyecto institucional, de la cual se desglosa un Reglamento, los Estatutos generales, Proyectos institucionales (PI) y modelo pedagógico integrado. Existe la Política de autoevaluación, que ha hecho posible la acreditación en multi-campus y programas.
indagación sobre los elementos que se pueden lograr en formación avanzada, para la captación de posibles clientes interesados en hacer un posgrado		la universidad debe ser más agresiva en el acompañamiento al usuario. Desde que es un aspirante, debe robustecer su área de mercadeo, para afianzar el contacto directo, rápido y fluido. Así, centrarse en la captación de ese cliente desde que es un aspirante	acciones como pasar de clases semanales a quincenales, desde 2020 l y se ha conservado hasta la fecha; lo que tuvo como resultado un incremento en la captación de interesados. También revisiones de valores de matrículas, así como introducción de mejoras de plante física mejorar en las alternativas de financiación directa para posgrados, así como descuentos por productos pagos (10%) studios de mercado para 6 programas, para apertura necesidad de mejorar la estrategia de mercadeos, que,

			aunque ya está, se debe mejorar, ya que es la gran queja del área académica
Cómo, desde la dirección de formación avanzada se aporta a las mejoras organizacionales de los procesos y procedimientos de la sede o seccional en estudio		existe una parte de estrategia y estructura, concentradas en la aplicación de mejores prácticas a partir de las necesidades. A su turno desde lo administrativo, existe una priorización de las mejores prácticas, en pro de los estudiantes. Y así mismo, los procedimientos, están en revisión constante y continua para ir mejorándolos.	buenas interlocución entre las áreas de la universidad. Existen aportes en términos de digitalización en la prestación de un servicio con calidad. la política de 'cero papel', mejoras de la universidad en infraestructura física, sugerida por estudiantes de posgrados valoración de la experiencia del usuario ha permitido una retroalimentación a la Universidad, es aspectos desde el control de precios a la cafetería hasta la fijación de la atención a PQR de estudiantes, profesores, así como áreas de la universidad y en general, un proceso de inter-comunicación para mejorar organizacionalmente.
ENTREVISTAS MERCADEO			
Aspectos	Hallazgos paralelos	Hallazgos diferenciadores	
	Medellín-Montería	Medellín	Montería
¿Por qué es importante la planificación y ejecución de estrategias concretas en la universidad, para ofrecer su portafolio de posgrados?			La universidad requiere una planificación que garantice el cumplimiento de las metas y objetivos financieros, las acciones para alcanzar esos objetivos no pueden dejarse a la improvisación dado que pondrían en riesgo la supervivencia de la institución.
¿Cómo se articula el área de mercadeo de la universidad con otras áreas, para el trabajo en pro del ofrecimiento de su portafolio de posgrados, así como para la mejora de los procesos internos?			A través de reuniones de planeación de actividades y a través de actividades conjuntas con bienestar, egresados, formación continua y con los diferentes programas.
¿De qué forma, esta seccional de la UPB se ha apalancado en el uso del marketing digital para ofrecer su portafolio de posgrados?			A través de pauta en redes sociales propias y de empresas externas, con el uso de webinars y master class para ampliar nuestra promoción a nuevas áreas por fuera de Montería y de Córdoba.
¿Cómo se puede robustecer o mejorar el uso del		En Medellín hay un CRM, compuesto por 14	Con un CRM de licencias múltiples para la seccional

marketing digital para ofrecer su portafolio de posgrados?		personas aparte del Call center. en Medellín tienen un Call center	Compuesto por 6 personas y 1 practicante
Desde su experiencia ¿Qué tan importante puede ser la digitalización de los procesos para captar el interés de los posibles estudiantes de la Universidad?			Es importante para facilitar y alivianar el trabajo en la seccional pero nuestra área de influencia aún necesita prepararse en el tema, nuestro público objetivo es digital para el uso de redes sociales, pero se le dificulta realizar procesos digitales más complejos.
¿Qué otros elementos deben complementar la planeación y puesta en marcha de estrategias digitales para el proceso de mejora continua del área de mercadeo?		pauta en Montería, viene a Montería a llevarse estudiantes para Medellín. Lo hacen con muchas más ciudades de Colombia.	La medición de cada estrategia, la flexibilidad y velocidad para implementarlas, el aumento presupuestal para pauta análoga y digital y sumado a eso el respaldo de personal para el trato y seguimiento uno a uno. hacer campañas por fuera de Montería y en Montería, anunciando. Inscripción gratis en las campañas.

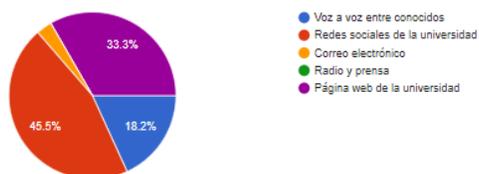
Anexo B

Plataforma para realización de encuestas: Montería



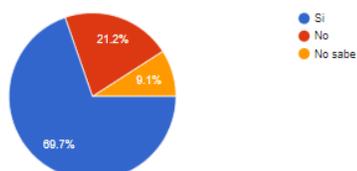
De las siguientes opciones, ¿Cuál considera que son las mejores, para conocer la oferta académica de posgrados de la UPB?

33 respuestas



¿Considera usted que la Universidad Pontificia Bolivariana promociona su oferta académica de posgrados de forma adecuada? Respecto a la difusión de información, medios de información para publicitar, frecuencia de actualización de información, entre otros aspectos.

33 respuestas



Porque se hace más visible

Si debido que es el medio masivo que más se utiliza hoy en día

Porque es la estrategia más usada en la actualidad.

Si, Porque permite darle mayor alcance a la oferta académica

Si, porque actualmente es de mayor efectividad que la información sobre ofertas académicas llegue a las personas interesadas con facilidad

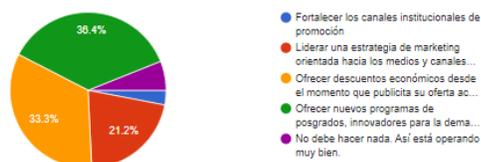
SI, ACTUALMENTE EL ACCESO A LA VIRTUALIDAD ES UN GRAN PORCENTAJE

Es una buena opción, así se logra un mejor alcance a la comunidad sobre las ofertas

Si, para atraer más estudiantes

De las siguientes opciones ¿Qué aspectos cree que la UPB debe mejorar para impulsar la promoción de sus programas de posgrado?

33 respuestas



Anexo C

Plataforma para realización de encuestas: Medellín

