

UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRÍQUEZ UREÑA

FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Escuela de Ingeniería Industrial

“PROPUESTA PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA
UNIVERSIDAD NACIONAL PEDRO HENRIQUEZ UREÑA (UNPHU)”



Trabajo de Grado Presentado por:

Edgar Rafael Bautista Ortega 15-0514

Manuel Alejandro Melo Molina 17-1659

Para la obtención del grado de:

Ingeniero Industrial

Santo Domingo, D.N.

Noviembre 2023

DEDICATORIAS

Dedico este trabajo de grado a mi familia y mi novia, quienes me han brindado todo el apoyo que he necesitado para ser profesional y a mi compañero de tesis Edgar Bautista por su dedicación en este proyecto.

A mis compañeros de carrera Daniel Peña, Robert Ramírez, Wagner Jiménez, Dorianne Fernández y muchos más, quienes hicieron de este trayecto más fácil y pude contar con ellos para lo que necesitara.

Manuel Alejandro Melo Molina

Dedico este trabajo de grado a Dios, mi Familia y mi compañero de tesis Manuel Melo los cuales han sido pilares en el proceso de elaboración del mismo.

A la Escuela de Ingeniería Industrial por siempre otorgarnos todo el apoyo y las herramientas necesarias para la elaboración de la tesis.

Edgar Rafael Bautista Ortega

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por llenarme de sabiduría y responsabilidad para cumplir mis metas.

Gracias a mis padres por todo el apoyo que me han brindado.

Gracias a mi hermano Antonio Melo por enseñarme el camino de la carrera de Ingeniería Industrial.

Gracias a mi hermana Melisa Melo por siempre preocuparse por mí y mi trabajo de grado.

Gracias a mi novia Emely Arias por siempre servirme de apoyo cuando lo necesitara.

Gracias a todos los docentes que tuvieron la vocación y amabilidad de formarme a mí y mis compañeros como entes de bien en la sociedad y profesionales de alta estima en la carrera de Ingeniería Industrial.

Gracias a todos mis compañeros de Universidad, como lo son: Daniel Peña (mi hermano de otra madre), Edgar Bautista (compañero de tesis), Wagner Jiménez, Dorianne Fernández y demás personas de las cuales siempre tendré bonitos recuerdos y momentos dentro de mí.

Gracias a la Ing. Nelbry Zapata, por su excelente gestión como directora de la Escuela de Ingeniería Industrial, así mismo, agradezco a todo el personal que la acompaña.

Gracias a la Ing. Brenda Hazim, por su excelente trabajo como nuestra asesora de trabajo de grado

Gracias al Sr. Aldo Erazo, quien me ha servido de mentor en la vida y ha sido un gran ejemplo a seguir para mí.

Manuel Alejandro Melo Molina

Gracias a Dios por darme la salud y la bendición de poder llegar a esta etapa de mi vida.

Gracias a mi mamá que hizo todo lo posible para que yo pudiese continuar con mis estudios.

Gracias a mi compañero de tesis Manuel Melo por darme la oportunidad de trabajar con él en este desarrollo.

Gracias a la directora Nelbry Zapata por apoyarnos e impulsarnos en cada momento.

Gracias a mi colega y amigo Kenny Guzmán por guiarme, apoyarme y motivarme durante este proceso.

Gracias al Sr. Alexis Feliciano el cual ha sido un ejemplo a seguir en mi vida profesional.

Gracias a la Ing. Brenda Hazim por apoyarnos y servir como asesora de nuestro trabajo de grado.

Edgar Rafael Bautista Ortega

ÍNDICE

CONTENIDO	
DEDICATORIAS.....	1
AGRADECIMIENTOS.....	3
ÍNDICE.....	6
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES	12
1.1 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO	13
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	13
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.5 ALCANCE: TEÓRICO, METODOLÓGICO, PRACTICO.....	16
1.6 LÍMITES: TEMÁTICO, DEMOGRÁFICO, GEOGRÁFICO Y TEMPORAL....	17
1.7 JUSTIFICACIÓN.....	18
1.8 MOTIVACIÓN.....	19
1.9 OBJETIVOS	20
1.9.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	20
1.10 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	21
1.10.1 HISTORIA Y ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD.....	21
1.10.2 ANTECEDENTE 1: NOTA DE PRENSA, BANCO POPULAR DOMINICANO (14 DE MAYO DE 2019).....	24
1.10.3 ANTECEDENTE 2: PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA ISLA DE LA JUVENTUD JESÚS MONTANÉ OROPESA (ING. MARÍA ENEDINA PÉREZ, MAYO 2012).....	27
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	33
2.1 CONCEPTOS GENERALES	34
2.2 CONCEPTOS RELACIONADOS A LA ARTICULACIÓN	37
2.3 MODELO DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	40
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO	44
3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN.....	45
3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.3 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
3.4 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	46
3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	47
3.5.1 MUESTRA ENCUESTA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL	47

CAPÍTULO IV: ESTUDIO TÉCNICO	48
4.1 MAPA DE PROCESOS	49
4.2 MARCO ESTRATÉGICO	51
4.3 FODA	52
<i>Tabla 1: FODA de la universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (Elaboración Propia)</i>	
.....	53
4.4 PESTEL	55
<i>Tabla 2: PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos. Ecológicos y Legales) de la UNPHU. (Elaboración Propia)</i>	56
4.5 PARTES INTERESADAS	58
<i>Tabla 3: Partes Interesadas</i>	58
4.6 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA	61
4.6.1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA ENCUESTA	62
<i>Tabla 4: Sexo de los encuestados.</i>	62
<i>Tabla 5: Pregunta 1.2 de la encuesta: “Especifique su edad”</i>	63
<i>Tabla 6: Pregunta 1.3 de la encuesta: “Especifique que tipo de colaborador”</i>	64
<i>Tabla 7: Pregunta 1.4 de la encuesta: “Grado Académico más alto obtenido”</i>	65
<i>Tabla 8: Pregunta 1.5 de la encuesta: “Grado Académico más alto obtenido”</i>	66
4.6.2 GESTIÓN DE CAMBIOS EN LA INSTITUCIÓN	67
<i>Tabla 9: Pregunta 2.5 de la encuesta: “¿Cuáles procesos han cambiado en la institución?”</i>	67
<i>Tabla 10: Pregunta 2.6 de la encuesta: “¿Te gustaría que la institución haga cambios importantes en sus procesos?”</i>	68
4.6.3 CAMBIOS DE ESTRUCTURA	69
<i>Tabla 11: Pregunta 3.2 de la encuesta: “¿Qué porcentaje de las personas con quienes tienes relación laboral diaria han cambiado de puesto en los últimos 2 años?”</i>	69
<i>Tabla 12: Pregunta 3.3 de la encuesta: “¿Entiendes que, en su puesto de trabajo, existe la posibilidad de crecimiento o escalar de posición?”</i>	70
<i>Tabla 13: Pregunta 3.6 de la encuesta: “¿Está de acuerdo con que se hagan movimientos a futuro?”</i>	71
4.6.4 COMUNICACIÓN	72
<i>Tabla 14: Pregunta 4.3 de la encuesta: ¿Por qué vía recibes las comunicaciones oficiales de la institución normalmente?”</i>	72
<i>Tabla 15: Pregunta 4.4 de la encuesta: “¿Cómo valorarías la transparencia en las comunicaciones institucionales?”</i>	73
4.6.5 HABILIDADES TECNOLÓGICAS	74
<i>Tabla 16: Pregunta 5.2 de la encuesta: “¿Estás dispuesto/a a adaptarte a los cambios tecnológicos para la mejoría de la gestión de tus funciones?”</i>	74
<i>Tabla 17: Pregunta 5.3 de la encuesta: “¿Le gustaría recibir correos con planes de capacitación?”</i>	75

4.6.6 SERVICIOS OFRECIDOS POR LA INSTITUCIÓN	76
<i>Tabla 18: Pregunta 6.1 de la encuesta: “¿Está usted de acuerdo con el servicio recibido de cara a sus clientes internos (colaboradores de la institución)?”</i>	<i>76</i>
4.6.7 MEJORAS POR CATEGORÍAS	77
<i>Tabla 19: “Tabla mejoras por categoría/departamentos obtenidos por el resultado de la encuesta realizada”</i>	<i>77</i>
<i>Tabla 20: “Tabla de frecuencia mejoras por categoría/departamentos obtenidos por el resultado de la encuesta realizada”</i>	<i>78</i>
4.6.8 CAPACITACIONES SUGERIDAS	79
<i>Tabla 21: Capacitaciones necesarias para los empleados.</i>	<i>80</i>
4.6.9 PLANES DE CAPACITACIÓN	83
<i>Tabla 22: Planes de capacitación sugeridas</i>	<i>84</i>
4.6.10 AGENTES DE CAMBIO.....	85
<i>Tabla 23: Agentes de cambio sugeridos.....</i>	<i>87</i>
4.6.11 RESPONSABILIDADES DE LOS AGENTES DE CAMBIO	87
4.6.12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES A PARTIR DE LA ENCUESTA.....	89
4.7 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA (GRUPO FOCAL)	90
4.7.1 PREGUNTAS DE ENTREVISTA	90
4.7.2 RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS	91
4.7.3 CONCLUSIÓN A PARTIR DE LA ENTREVISTA	95
4.8 ENCUESTA CLIMA LABORAL.....	96
4.9 DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL	99
<i>Tabla 24: Plan de acción del modelo de gestión de cambio organizacional.</i>	<i>107</i>
4.9.1 CRONOGRAMA.....	109
4.9.2 SOFTWARE DE GESTIÓN DE CALIDAD	111
4.9.3 HERRAMIENTA CRM.....	114
4.10 ESTATUS IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001:2015.....	116
<i>Tabla 25: Estatus Norma ISO 9001:2015. Fuente: Departamento de Aseguramiento de la calidad UNPHU.....</i>	<i>118</i>
4.11 PLAN DE COMUNICACIÓN	123
<i>Tabla 26: Plan de Comunicación Gestión de Cambio Organizacional UNPHU. Fuente: Elaboración Propia.....</i>	<i>124</i>
4.12 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.....	125
4.13 PRESUPESTO.....	125
<i>Tabla 27: Presupuesto inicial para propuesta de Gestión de Cambio Organizacional en la UNPHU.....</i>	<i>125</i>
CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN	127

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES	130
BIBLIOGRAFÍA	134
ANEXOS	137

INTRODUCCIÓN

Los cambios traen consigo muchos retos y transiciones complicadas, por igual costosas para las organizaciones. Además, pueden alterar la forma de trabajar de los empleados y limitar el desarrollo de sus habilidades, lo cual, en ocasiones, puede conducir al fracaso.

Por ello, se requieren técnicas eficaces, los cual están englobados en los diferentes modelos de gestión de cambio, para que las incursiones y transformaciones en una organización se realicen exitosamente.

La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU), es una institución que funciona como centro de formación académica y profesional de educación superior en la República Dominicana, siendo la misma la primera universidad privada, sin fines de lucro, de la ciudad de Santo Domingo desde el 1966. Esta Universidad ha ejercido sus funciones sin interrupción desde hace ya más de 50 años, y ha presentado oportunidades de mejora respecto a la apertura de algunos colaboradores, de cara a la adaptación y apoyo en la implementación de proyectos innovadores y de gran beneficio para la institución. Estas barreras pueden darse por diversos motivos, permanencia en una misma posición, deficiencias en la capacitación o en la integración de las partes interesadas, y generalmente las personas resistentes al cambio optan siempre por opciones que ya conocen (no necesariamente las mejores) para resolver sus problemas sin preocuparse de buscar otras opciones o herramientas más eficientes para solventar los mismos.

Es por esto que se desea implementar un modelo de cambio organizacional para mejorar el funcionamiento de la universidad desde los procesos internos que la misma realiza.

La gestión de cambio organizacional se refiere al proceso mediante el cual una organización pasa de su estado actual a un estado futuro deseado para mejorar su eficacia y su rendimiento. Nos encontramos en un entorno influenciado por la globalización, enfrentando nuevas exigencias dadas por las diferentes regulaciones nacionales e internacionales, como son las acreditaciones; entre otros aspectos del proceso de enseñanza-aprendizaje que intervienen en la inserción de un egresado pertinente, como razón social del negocio.

Para que un proceso de cambio sea eficiente, todos los miembros de la organización deben estar comprometidos con él. El cambio se produce a través de las personas, por lo que es necesario conocer sus valores, creencias y comportamientos para que se sientan parte del proceso de cambio. Es importante tener en cuenta que el cambio organizacional planeado se dirige a aumentar la eficacia en uno o más de los cuatro niveles diferentes: recursos humanos, recursos funcionales, capacidades tecnológicas y capacidades organizacionales.

Si se implementa la gestión de cambio oportunamente, la probabilidad de que se logren los resultados esperados es mucho mayor.

CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Como propósito del estudio, los autores buscan utilizar diferentes herramientas adquiridas durante el tiempo de aprendizaje, las cuales facilitan la captación y análisis de los diferentes datos históricos de la institución en cuestión, y lograr expresar una propuesta definida para la solución y mejora del problema próximamente a detallar.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Por qué es importante la implementación de un plan de gestión de cambio organizacional basado en la norma ISO 9001:2015 en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña?

La institución por medio de la Dirección de Aseguramiento de la Calidad ha realizado esfuerzos de implementar la norma ISO 9001:2015 u otros proyectos de mejora, donde ha ejecutado: autoevaluaciones, levantamiento de procesos, programas de capacitación, auditorías internas, ejercicios de generación de indicadores, planificación de riesgos y planes de mejora basada en la norma internacional anteriormente mencionada, pero cuando esta ejecución del Sistema de Gestión de Calidad es validada por medio de las auditorías internas la misma presenta sus oportunidades de mejora en cuanto a la implementación y aceptación de los estándares establecidos en el sistema de calidad institucional, es por esto que se plantea una propuesta de un plan de gestión de cambio que dé respuesta a esta problemática, reduciendo la resistencia al cambio de las partes interesadas de los proyectos a implementar en la universidad.

La implementación de la gestión de cambio organizacional para la mejora de la implementación de la norma es importante para la Universidad porque permitirá mejorar su eficacia y rendimiento. Los cambios pueden ser complicados y costosos, y pueden requerir que los empleados se adapten a nuevas formas de trabajo, lo que puede generar resistencia. Si no se gestiona adecuadamente, las barreras al cambio pueden afectar la transición exitosa a esta normativa y otros proyectos de innovación y calidad en el servicio, garantizando el posicionamiento y el crecimiento a futuro de la institución.

La implementación de un plan de gestión de cambio integrando aspectos normativos como es la ISO 9001:2015, requiere de ciertos principios como es el compromiso de todos los miembros de la organización y debe abordar los valores, creencias y comportamientos de los empleados para que se sientan parte del proceso de cambio. Esto es importante para que el cambio se produzca a través de las personas, lo que aumenta la probabilidad de éxito.

La gestión de cambio planeado también puede dirigirse a aumentar la eficacia en diferentes niveles, incluidos los recursos humanos, las capacidades tecnológicas, las capacidades organizacionales y las diferentes funciones departamentales de la Universidad. Al implementar cambios en estos niveles, la universidad puede mejorar sus procesos internos y su capacidad para satisfacer las necesidades de los estudiantes y de la sociedad en general.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se puede lograr la mejora de los procesos internos de la universidad y su capacidad para satisfacer las necesidades de sus estudiantes o clientes a través del cambio organizacional?

1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué es la Gestión de Cambio Organizacional?
- ¿Cómo es el funcionamiento actual de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña?
- ¿Por qué implementar la gestión de cambio en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña?
- ¿Cuál modelo de gestión de cambio organizacional se utilizará durante esta propuesta?
- ¿Cómo se llevaría a cabo una gestión de cambio?
- ¿Cuál personal estarían involucrado en la gestión de cambio?
- ¿Cuál es el objetivo del cambio organizacional en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña?
- ¿Cuál sería las acciones específicas que se abarcarían en la gestión de cambio para Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña?
- ¿Con que recursos cuenta la institución de forma general?
- ¿Cuáles son los beneficios que obtendría la UNPHU con la implementación de un Plan de Gestión de Cambio Organizacional?
- ¿Cómo se medirían la gestión de cambio organizacional en la UNPHU?

- ¿Bajo cual normativa de calidad se va a regir la gestión del cambio organizacional?
- ¿Qué metodología se utilizará para identificar las áreas con mayor necesidad de cambio organizacional?

1.5 ALCANCE: TEÓRICO, METODOLÓGICO, PRACTICO.

1.5.1 Teórico

En el aspecto teórico, la presente investigación contribuirá a robustecer la cultura organizacional de la institución a través del cambio de visión de la universidad, para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras, ayudando esto al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

1.5.2. Metodológico.

En el aspecto metodológico esta investigación procura enfocarse en la identificación de las estrategias implementadas por la UNPHU, para así presentar una propuesta de valor que ayude a un cambio favorable de gestión.

1.5.3. Práctico

En el alcance práctico, con esta investigación se busca dar propuestas de valor que sirvan para hacerle frente a los nuevos cambios de gestión y conservar la eficiencia en la organización investigada. El mismo solo se limita a la fase de planificación sirviendo como propuesta sin entrar a la fase de implementación. Del mismo modo, está propuesta no cuenta con un análisis económico, análisis financiero o retorno de inversión, debido a la confidencialidad de la información financiera de la Universidad.

1.6 LÍMITES: TEMÁTICO, DEMOGRÁFICO, GEOGRÁFICO Y TEMPORAL

1.6.1 Temático

Se desarrolla esta propuesta de Gestión de Cambio tomando como referencia los esfuerzos realizados en la implementación de la norma ISO 9001:2015 en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, con el objetivo de identificar metodologías de trabajo que motiven a los colaboradores a la adaptación de las propuestas elaboradas para incrementar la calidad en el servicio y lograr un egresado con buenas competencias para insertarse en el mercado laboral. La misma necesidad se denota como producto de la globalización o surgimiento de buenas prácticas, teniendo estos la capacidad de no asumirlo como amenaza, sino como oportunidades de mejora que se deben de implementar, con el propósito de que la institución sea más competitiva en el mercado. Esta propuesta se limita de presentar un análisis económico o retorno de inversión de la implementación de la misma, debido a la confidencialidad de la información financiera de la Universidad.

1.6.2 Demografía

Los límites demográficos correspondientes a esta investigación es la cultura organizacional actual de los colaboradores de la UNPHU, Santo Domingo, Distrito Nacional, República Dominicana. Se evaluará la situación actual a través de la ejecución de entrevistas y encuesta a una muestra de la población total de colaboradores de la UNPHU. Además, se harán consultas a referencias bibliográficas y a expertos sirviendo como herramienta de investigación.

1.6.3 Geografía

Este estudio será realizado en Santo Domingo, República Dominicana, en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña ubicada, en la avenida John F. Kennedy 7 1/2, Santo Domingo. En este escenario donde la institución enfrenta cambios para la mejora de sus procesos, debido a las exigencias dadas por sus clientes y partes interesadas, no importando los factores adversos que ha originado la pandemia generada por el COVID-19 en el año 2020.

1.7 JUSTIFICACIÓN

La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña, siendo una institución de formación académico profesional de educación superior de la República Dominicana, con valores que exigen la excelencia, debe de implementar normativas tanto nacionales como internacionales, de igual forma desarrollar proyectos de mejora con el objetivo de incrementar la satisfacción de sus clientes internos y externos. Según los encuentros realizados, continuamente los colaboradores que componen los procesos estratégicos han ido proponiendo e implementando criterios, tomando como base normativas para la garantía de la calidad, siendo inversamente proporcional a la adaptación de los recursos humanos, ya que como estos parámetros son prácticamente nuevos para la cultura de la institución, los responsables de algunos procesos muestran resistencia a estas nuevas tendencias.

Por tal motivo, se realiza este trabajo de grado con el objetivo de beneficiar a la Universidad, así mismo obtener el título en Ingeniería Industrial, poniendo en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, especialmente, de las asignaturas relacionadas con:

- Ingeniería de Servicios
- Reingeniería de procesos
- Técnicas de supervisión
- Estadística
- Proyectos
- Planificación Estratégica
- Control de Calidad
- Ética profesional
- Entre otros.

Este proyecto busca implementar la gestión del cambio organizacional en la UNPHU, con el motivo de aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos internos de la misma, logrando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos de la Universidad, manteniendo la universidad al día con la globalización.

1.8 MOTIVACIÓN

Motivados por el desarrollo personal y profesional gracias a los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Industrial, la propuesta es realizada para demostrar que los autores se consideran capaces de resolver una problemática y/o aprovechar oportunidades utilizando las herramientas y mentalidad de un Ingeniero Industrial.

La Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) fue la entidad escogida, por la familiaridad que tienen los sustentantes con ella, el acceso a la información y la

oportunidad de mejora que presentan sus procesos internos, mostrando resistencia a los cambios y mejoras de la misma.

El tema fue escogido debido a que es un área donde se pueden aplicar los conocimientos de gran parte del plan de estudios de la carrera de Ingeniería Industrial.

1.9 OBJETIVOS

1.9.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer un Plan de Gestión de Cambio Organizacional aplicable a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña utilizando la norma ISO 9001:2015.

1.9.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar los factores que generan la resistencia al cambio de la universidad.
- Implementar herramientas de escucha con el objetivo de analizar la situación actual.
- Identificar una metodología de gestión de cambio organizacional que pueda ser aplicable en la universidad.
- Proponer un Sistema de Gestión de Calidad para la mejora continua del mismo.
- Elaborar una propuesta de un Plan de Gestión de Cambio Organizacional teniendo en cuenta la normativa ISO 9001:2015

1.10 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

1.10.1 HISTORIA Y ESTRUCTURA DE LA UNIVERSIDAD

La UNPHU fue fundada el 21 de abril de 1966 bajo los siguientes valores: Compromiso, Responsabilidad, Integridad, Ética y excelencia con el fin de brindar una educación de valor a cada uno de los dominicanos.

La universidad cuenta con un campus privilegiado en la ciudad de santo domingo, Destacándose en la amplia oferta académica dentro de las cuales están:

Arquitectura y artes

- Arquitectura y Urbanismo
- Lic. En Diseño de Interiores
- Lic. en Música

Ciencias y Tecnología

- Agrimensura
- Ingeniería Civil
- Ingeniería Química
- Ingeniería Industrial
- Ingeniería Geomática
- Ingeniería en Sistemas Computacionales

Ciencias Agropecuarias y Recursos Naturales

- Ingeniería Agronómica mención Cultivos

- Dr. En Veterinaria

Ciencias Económicas y Sociales

- Lic. en Administración de Empresas
- Lic. en Mercadeo
- Lic. en Administración Hotelera y Turística
- Lic. en Contabilidad y Auditoría

Humanidades y Educación

- Lic. en Psicología Clínica
- Lic. en Psicología Escolar
- Lic. en Psicología Industrial
- Lic. en Educación, mención Educación Especial
- Lic. en Matemática Orientada a la Educación Secundaria
- Lic. en Química Orientada a la Educación Secundaria
- Lic. en Física Orientada a la Educación Secundaria

Ciencias Jurídicas y Políticas

- Lic. en Derecho

Ciencias de la Salud

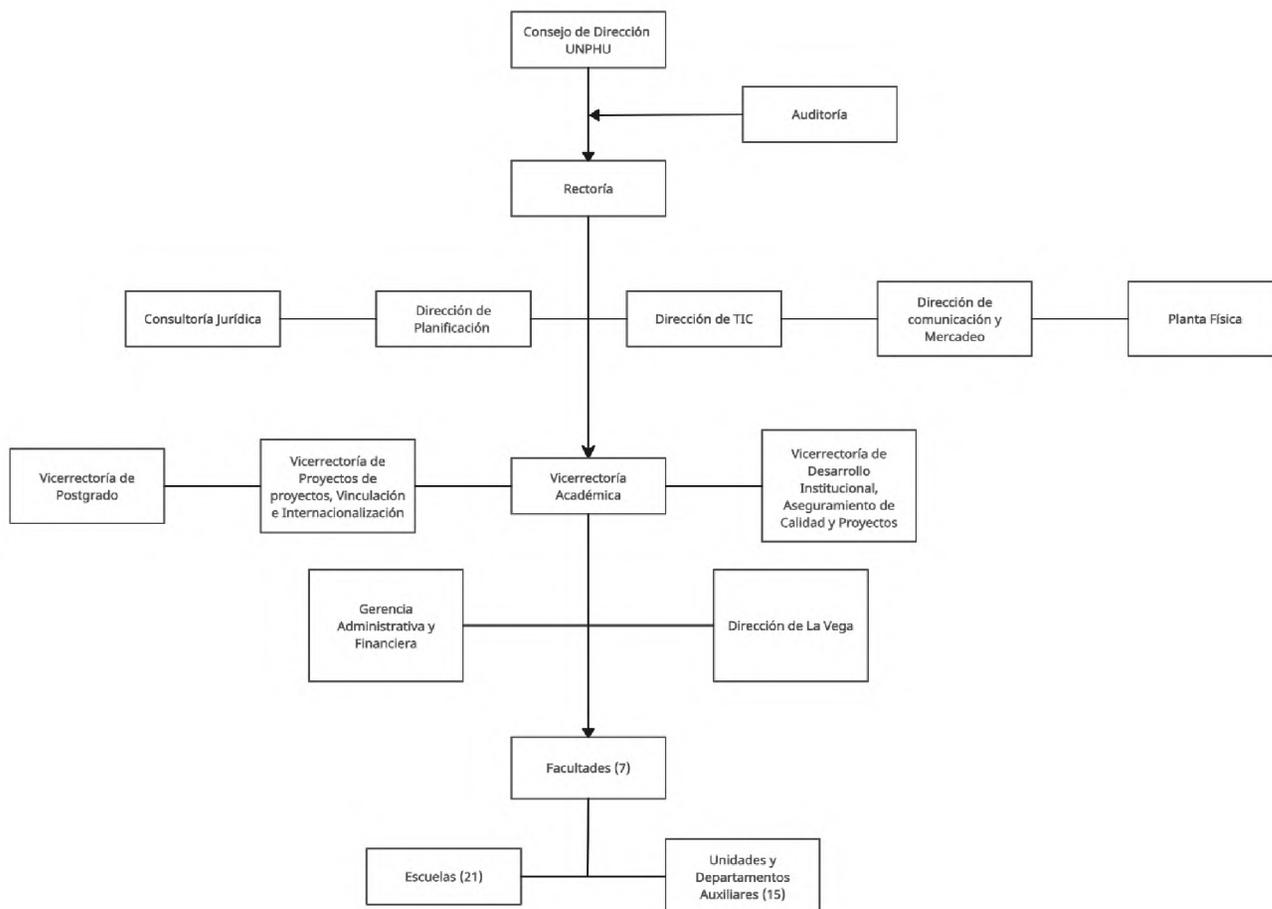
- Dr. En Medicina
- Dr. En Odontología
- Lic. en Farmacia

La universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña cuenta con 250,000 m² de terreno apoyando lo que es UNPHU piensa en verde rodeando todos sus edificios de áreas verdes que brindan un ambiente agradable para estudiar.

El campus cuenta con las siguientes instalaciones:

- Biblioteca
- Campos Deportivos
- Anfiteatro
- Centro de cómputo
- Equipos y tecnologías
- Laboratorios de Biología, química, física, farmacología, fisiología y procesos industriales
- Centro de Operaciones en Simulación Médica Objetivamente Sistematizadas (COSMOS)
- Clínica Veterinaria
- Centro de atención Odontología
- Auditorio
- Unidad de Arquitectura Avanzada
- Instituto de Anatomía
- Estrado de Derecho
- Cámara Gesell

Organigrama institucional UNPHU (Nivel Macro)



1.10.2 ANTECEDENTE 1: NOTA DE PRENSA, BANCO POPULAR

DOMINICANO (14 DE MAYO DE 2019)

Grupo Popular anuncia cambios organizacionales Fortalecerá su estructura para favorecer la diversificación, expansión y sostenibilidad de los negocios en Santo Domingo, D.N. Los Consejos de Administración del Grupo Popular y de su principal filial Banco Popular Dominicano aprobaron, en sesión extraordinaria conjunta realizada el martes 14 de mayo del año 2019, importantes cambios organizacionales que fortalecerán su estructura para favorecer, de este modo, la diversificación, expansión y estabilidad de los negocios, en un contexto de constantes cambios tecnológicos y globalización del negocio financiero.

Para lograr estos objetivos, el señor Manuel A. Grullón consolida su posición como presidente del Consejo de Administración de Grupo Popular, al tiempo que permanece en la Presidencia del Comité Ejecutivo y Estratégico del grupo empresarial y continúa, en calidad de miembro, en el Consejo de Administración del Banco Popular Dominicano.

Esto le permitirá imprimir en la organización una mayor visión estratégica de largo plazo, al tiempo que robustece las estructuras de negocios, gobernabilidad, cumplimiento regulatorio y sostenibilidad, adaptando el continuo crecimiento económico de la entidad a las necesidades actuales de los clientes, a las mejores prácticas financieras internacionales y a las tendencias globales del mercado.

El señor Manuel A. Grullón ha sido por espacio de 30 años presidente del Banco Popular Dominicano, S.A.-Banco Múltiple y del Grupo Popular, S.A. durante los últimos años. En este tiempo ha desarrollado una exitosa y dilatada trayectoria de más de tres décadas con elevadas funciones ejecutivas y directivas en la institución, lo que le confiere una vasta experiencia de liderazgo y un profundo conocimiento de la industria financiera nacional e internacional.

Nuevo presidente del Consejo de Administración del Banco Popular Dominicano

En tanto, la Presidencia del Consejo de Administración de la filial Banco Popular Dominicano será ejercida por el señor Marino D. Espinal, quien desde hace 25 años es vicepresidente de ese organismo, además de presidir los comités de Nombramiento y Remuneración de los Consejos de Administración, y ser vicepresidente de los comités

Ejecutivo y Estratégico y del Comité de Crédito. El señor Espinal cuenta con más de 35 años vinculado a esta institución financiera.

Nuevos presidentes ejecutivos de Grupo Popular y Banco Popular Dominicano

Por su parte, el señor Manuel E. Jiménez F. fue promovido a la Presidencia Ejecutiva del Grupo Popular, S.A. El señor Jiménez lleva más de 50 años de carrera dentro de la organización, ejerciendo importantes responsabilidades. Hasta la fecha, estuvo al frente de la Vicepresidencia Ejecutiva Senior de Administración del Grupo Popular.

Además, el señor Christopher Paniagua, quien hasta la fecha estuvo a cargo de la Vicepresidencia Ejecutiva Senior de Negocios Nacionales e Internacionales del Banco Popular Dominicano y exhibe una meritoria trayectoria de más de 30 años dentro de la empresa, fue promovido a la Presidencia Ejecutiva del Banco Popular.

De igual forma, ambos ejecutivos integrarán, en calidad de miembros, los Consejos de Administración del Banco Popular Dominicano y de su casa matriz Grupo Popular.

Cambios sustentados en los planes estratégicos

Como impulsor de estos movimientos, el señor Grullón expresó que “con estos cambios y su apuesta por el talento interno se persigue preparar al Grupo Popular para una nueva década de crecimiento, de acuerdo a lo sustentado en los nuevos planes estratégicos”.

De esta forma, agregó, “se obtendrán cada vez mejores resultados financieros con una perspectiva de largo plazo, para beneficio de nuestros clientes, accionistas y empleados, y para

seguir contribuyendo al desarrollo sostenible del país en lo económico, social y medioambiental”.

1.10.3 ANTECEDENTE 2: PROPUESTA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA ISLA DE LA JUVENTUD JESÚS MONTANÉ OROPESA (ING. MARÍA ENEDINA PÉREZ, MAYO 2012).

La Universidad de la Isla de la Juventud Jesús Montané Oropesa se encuentra ubicada en Carretera Aeropuerto Km. 3 ½, Nueva Gerona como institución social es una comunidad de directivos, profesores, investigadores, estudiantes y trabajadores que sustenta su razón de ser en preservar, desarrollar y difundir la cultura, su nivel de subordinación es nacional directamente al MES.

La Universidad tiene como objetivo llevar a cabo la formación integral y continua de los profesionales en las ramas de las Ciencias Técnicas, Agropecuarias, Ciencias Económicas, Sociales y Humanísticas tanto en los cursos regulares diurnos, para trabajadores, a distancia y en la matrícula de la sede del municipio en las diferentes fuentes previstas.

El centro cuenta con 2 Vicerrectorías y 3 Facultades con varios departamentos que le permiten llevar a cabo su misión. Es un centro joven en desarrollo con un claustro que aún tiene una composición de categoría científica y docente desfavorable, con una producción científica limitada por la experiencia del claustro y con un déficit de instalaciones docentes y científicas.

OBJETIVOS DE TRABAJO PARA EL CURSO 2010 – 2011

RESULTADO CLAVE 1:

PERFECCIONAMIENTO DE LA LABOR EDUCATIVA Y POLÍTICO-IDEOLÓGICA.

ÁREA DE RESULTADO CLAVE 2:

ELEVACIÓN DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

ÁREA DE RESULTADO CLAVE 3:

PERFECCIONAMIENTO DE LA GESTIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA.

DESARROLLO

Dando cumplimiento a las indicaciones del MES sobre el estudio en todos los centros sobre empleo, salario y plantilla, y teniendo como premisa fundamental la creación de una estructura que responda al desempeño del pregrado, el post grado y facilite la incorporación del claustro de profesores del centro en las tareas de impacto del territorio de forma tal que se logre la pertinencia de la universidad, se hacen las siguientes consideraciones:

1- Matrícula actual de la Universidad.

Tipo de curso	Matrícula total	Factor de conversión	Alumnos equivalentes	Proyección de matrícula
---------------	-----------------	----------------------	----------------------	-------------------------

				por cursos hasta el 2015
CRD	240	1	240	135
CPT	344	0.25	86	100
CE	984	0.5	492	75
Diplomado	185	1	185	210
Post grado	662	0.1	66.2	670
Total	1581		1069.2	310

Teniendo en cuenta la cantidad de alumnos equivalentes, obtendríamos los siguientes indicadores de relación de alumnos – profesores y alumnos – trabajadores.

IP = 11.6 (Mínimo 12,28)

IT = 4.4 (Mínimo 5,6)

El comportamiento de estos indicadores está dado por el bajo número de estudiantes por grupo en algunas carreras como Agronomía e Ingeniería Informática, no obstante a esto el centro cuenta con la siguiente composición de grupos por carreras que aunque tienen baja matrícula, reportan la misma carga docente y de actividad general en la universidad.

2- Comportamiento del P – 1.

A partir del próximo curso, la sede central comienza a asumir la matrícula de la SUM de forma tal que toda la atención tanto administrativa como metodológica sea asumida por las facultades y departamentos correspondientes y los grupos pasarían a CPT. Continuaríamos

utilizando las actuales áreas como escenarios docentes para lo cual quedará un mínimo de personas para el control de los grupos y los medios que existen.

Se hizo una adecuación de la cantidad de profesores por departamentos de forma tal que puedan asumir tanto los grupos del CRD como los del CPT incluyendo los que se incorporan de la CE, produciendo un incremento en la categoría de Técnicos Docentes. Esto nos permitirá ir reduciendo de forma gradual la contratación de profesores a tiempo parcial y quedarnos solamente con los necesarios teniendo en cuenta que sean los de mayores categorías docentes.

Adecuaciones realizadas:

1. Teniendo en cuenta la cantidad de grupos de la Carrera de Estudios Socioculturales se completan a 10 los profesores de las asignaturas de la especialidad y se pasan los profesores de Inglés al Dpto. de Lenguas y los de Educación Física a la Dirección de Extensión Universitaria, donde sumarán las actividades deportivas, la recreación y los programas nacionales.
2. Se crea el Dpto. de Lenguas con los profesores de español e inglés con el mínimo de integrantes (7), el cual prestará servicios al resto de las carreras de la universidad.
3. Se completa el Dpto. de Derecho con los 10 profesores que necesita para atender todas las modalidades de estudio.
4. Se crea el Dpto. de Ciencias Básicas con un total de (12) profesores y las asignaturas: Matemática, Física, Química y Botánica, Biología, Genética el cual prestará servicios al resto de las carreras de la universidad.

5. Se completa el Dpto. de Informática con los 10 profesores que necesita en dependencia de la carga docente del CRD y el CPT.
6. Se crea el grupo de Estudios Pedagógicos con un mínimo de miembros (3) por la importancia que este tiene en la formación y desarrollo pedagógico del claustro del centro
7. Los Dptos. de Ingeniería Industrial y de Humanidades sólo tendrán (3) miembros fijos cada uno y el resto de los profesores necesarios serán a tiempo parcial mientras se mantengan las carreras que atienden.
8. Los profesores de la carrera de Veterinaria serán atendidos por los profesores del Dpto. de Agronomía y el resto serán a tiempo parcial.
9. Por la importancia que tiene el establecimiento de las relaciones con el resto de las universidades del mundo y las posibilidades de intercambio y obtención de ingresos en divisa, se crea en la VRIP una plaza más de metodólogo para atender dicha actividad.
10. La adecuación de la estructura de la Universidad conlleva también una disminución en la categoría de personal de apoyo a la docencia los cuales están muy bien justificados para un mejor funcionamiento de la Universidad.

Conclusión

En la actualidad se pueden tomar como ejemplo los cambios organizacionales implementados por el Banco Popular Dominicano los cuales consisten en implementar importantes cambios organizacionales que fortalecerán su estructura para favorecer, de este modo, la diversificación, expansión y estabilidad de los negocios, en un contexto de constantes cambios tecnológicos y globalización del negocio financiero.

En señor presidente del Banco popular expreso que “con estos cambios y su apuesta por el talento interno se persigue preparar al Grupo Popular para una nueva década de crecimiento, de acuerdo a lo sustentado en los nuevos planes estratégicos”. De esta forma, agregó, “se obtendrán cada vez mejores resultados financieros con una perspectiva de largo plazo, para beneficio de nuestros clientes, accionistas y empleados, y para seguir contribuyendo al desarrollo sostenible del país en lo económico, social y medioambiental”. Estos cambios organizacionales se ciñen a las disposiciones regulatorias vigentes.

Con esto se puede ver que el cambio organizacional implementado en el 2019 ha dado los frutos que perseguía la comitiva del banco impactando positivamente en todos sus intereses.

Al analizar la estructura actual de la UNIVERSIDAD JEVENTUD JESUS queda confirmado que la misma no responde a las exigencias actuales y al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Este debe de ser sometido a cambios estructurales y de funciones para poder realizar cambios organizacionales con impacto positivos.

La propuesta de nueva estructura responde al desempeño del pregrado, el post grado y facilite la incorporación del claustro de profesores del centro en las tareas de impacto del territorio de forma tal que se logre la pertinencia de la universidad.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONCEPTOS GENERALES

Cambio: Según Stoner (1992), el cambio planeado ha sido definido como “el diseño premeditado y el establecimiento de una innovación estructural, un nuevo plan de acción o nuevas metas, o un cambio en la filosofía de operación, clima o estilo”.

Está relacionado con los cambios de funciones, procesos operativos y culturales.

Organización: George R. Terry (1973), define la organización diciendo: “Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”.

Cambios Organizacionales o Desarrollo Organizacional: Según Rafael Guízar (2013), es el proceso mediante el cual una organización mejora su desempeño, sea cual fuere el tipo de organización (ministerios, organizaciones de productores, organizaciones de investigación o extensión, etc.).

Acá se presentan definiciones según varios autores presentados en el libro “**Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones**” 4ta. Edición (2013), del autor Rafael Guízar Montúfar:

Alejandro Guzmán de la Garza (2013)

Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una empresa con el objetivo de ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que bloquean su eficacia como

grupo y a tomar medidas para hacer óptima la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de los objetivos de la empresa.

- **Reuben T. Harris (2013)**

Es la tendencia al mejoramiento de las relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.

- **Warnen G. Bennis (2013)**

Es una respuesta al cambio, una estrategia de carácter educacional que tiene la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, de modo que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, a los nuevos desafíos y al ritmo vertiginoso del cambio.

- **Richard Beckhard (2013)**

Es un esfuerzo planeado que abarca desde arriba toda la organización administrativa para aumentar su eficiencia y su salud mediante intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, y que emplea los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

- **Wendel L. French y Cecil H. Bell (2013)**

Es un esfuerzo a largo plazo orientado hacia el cambio o hacia el autoanálisis; es un cambio específico en la cultura de una organización: de una que evita un análisis de los procesos sociales en la organización, a una que institucionaliza y legitima este análisis. Diseñado para hacer surgir una administración más eficaz y de colaboración de la cultura organizacional por medio de la ayuda de un agente de cambio o consultor. Definiciones más recientes son:

- **Jerry Porras y Peter Robertson (1992)**

El desarrollo organizacional es una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta y orientadas al cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización, mediante la alteración de las conductas de los miembros de la organización en el trabajo.

- **Warren Burke (1994)**

Es un proceso de cambio planificado en la cultura de una organización, mediante la utilización de las tecnologías, las ciencias de la conducta, la investigación y la teoría.

Con base en estas definiciones se pueden precisar ciertos conceptos que se utilizan en el ámbito del desarrollo organizacional y que permitirán comprender mejor esta disciplina.

Gestión del cambio: Según PMI (octubre, 2017), la gestión del cambio es un enfoque integral, cíclico y estructurado para lograr la transición de individuos, grupos y organizaciones de un estado actual a un estado futuro con los beneficios empresariales previstos

Se utilizará al momento de explicar cómo los cambios en procesos, políticas o culturas estarán afectando al personal de una empresa.

Eficiencia: Según Chiavenato (2004), es la capacidad para determinar los objetivos apropiados: hacer lo que se debe hacer en busca de lo mejor para las organizaciones; significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles.

Al momento de implementar los cambios se estará utilizando el termino eficiencia para poder valorar si los mismos han sido de impacto positivo para la empresa en general.

Cultura Organizacional: Según Edgar Schein (2004), es aquel conjunto de creencias que comparten los miembros de una organización sobre cuál es la mejor forma de hacer las cosas, las cuales definen la visión que la empresa tiene de sí misma y del entorno

Esta se estará utilizado para explicar cómo las costumbres de las personas y empresas afectan a las mejoras o cambios realizado en una empresa.

Planificación Estratégica:

Según Steiner (2009), Pág. 12 afirma que:

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para crear futuro a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, por lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito a futuro.

2.2 CONCEPTOS RELACIONADOS A LA ARTICULACIÓN

Análisis FODA: El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Charles y Gareth (2011, p.19) aseguran que el FODA es una de las herramientas más poderosas que tiene una organización, saber cuáles son sus fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas los coloca en un lugar privilegiado y promueve el crecimiento sostenido de la misma

Nivel de Investigación: Según Arias (2012), el nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con el que se aborda un fenómeno u objeto de estudio.

Diseño de investigación: Kerlinger (2002) sostiene que generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. “Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio”.

Fuente de información: Una fuente de información es una persona u objeto que provee datos para la investigación” (Hernández Sampieri, 1996).

Análisis de datos: El análisis de datos es el estudio exhaustivo de un conjunto de información cuyo objetivo es obtener conclusiones que permitan a una empresa o entidad tomar una decisión (Guillermo Westreicher, 2020).

Técnicas de procedimiento: Un procedimiento se considera como un conjunto de actividades o tareas ordenadas y secuenciales que se tienen que realizar para llegar al desarrollo de una habilidad o un saber hacer (Yolanda Campos, 2005).

Feedback: Retroalimentación de una actividad o suceso que ocurrió. La retroalimentación (feedback) como apoyo según Herold, Parsons y Fedor (2007), estimula a la persona a repetir un comportamiento que está produciendo un resultado positivo, mejorando su desempeño lo que tendrá un impacto positivo sobre su rendimiento.

Escala de Likert: Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), afirma:

En la escala de Likert se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante obtiene una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones. (p. 245).

Clima Organizacional: Idalberto Chiavenato (2000), define:

Establece que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Análisis PESTEL: Según Amador (2022), el análisis PESTEL es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de las palabras Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Diagrama de Pareto: Valiéndose de su principio, la regla 80/20, el diagrama de Pareto permite asignar un orden de prioridades y facilita, de este modo, el estudio de las fallas en las empresas o, incluso, de la estrategia de marketing. (Iván de Souza, 2019)

Grupo Focal: Powell, Single, y Loyd (1996) definen al grupo focal como “un grupo de individuos seleccionados y reunidos por el investigador con el propósito de discutir y comentar, desde su experiencia, sobre un tema que es el objeto de estudio de la investigación” (p. 499).

Agente de cambio: Son aquellas personas que actúan como catalizadores y asumen la responsabilidad de administrar los cambios. Estos pueden ser administradores o no, empleados de la organización o asesores externos. (Druker, 2002).

Normas ISO: Las normas ISO son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. Las normas ISO son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización (ISO), y se componen de estándares y guías relacionados con sistemas y herramientas específicas de gestión aplicables en cualquier tipo de organización. (ISO, 2018).

2.3 MODELO DE GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para seleccionar el modelo de gestión de cambio organizacional de esta propuesta se consideraron los modelos de Kurt Lewin, Modelo ADKAR y Faria Mello.

El modelo de Kurt Lewin es uno de los modelos más antiguos y conocidos. Lewin propuso un enfoque de tres fases: descongelamiento (preparación para el cambio), cambio (implementación del cambio) y recongelamiento (consolidación del cambio), mientras que el ADKAR es un modelo centrado en las personas utilizando como base, así como lo indica su

acrónimo: Awareness (Conciencia), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Habilidad) y Reinforcement (Refuerzo) de los colaboradores de una organización.

Como conclusión se determinó utilizar el modelo Faria Mello como modelo de implementación del cambio organizacional en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña por su enfoque en la satisfacción del cliente tanto interno como externo, mediante la intervención y acción para determinar la situación en la que se encuentra la organización y proponer una solución para promover su desarrollo organizacional. Este modelo se aplica mejor a la realidad de la Universidad donde no solo necesitamos un cambio en el individuo sino también un cambio en el desarrollo organizacional.

Además, se tomó en consideración las fuerzas externas del cambio para la elección del modelo **Faria Mello** ya que el mismo ayudará a enfrentar los factores educacionales, sociales, culturales, económicos, políticos y tecnológicos. Por igual los factores internos como son las funciones de los operarios, objetivos, políticas y tecnología del momento.

El modelo de Faria Mello consta con las siguientes fases de desarrollo para su implementación:

1. **Contacto:** Exploración entre consultor y cliente.
2. **Contrato:** Definición de objetivos, responsabilidades, expectativas y compromisos mutuos.

3. **Entrada:** ¿Donde? ¿Cómo comenzar? Realizar contacto con personas claves con el fin de sondear problemas, insatisfacciones, mejoras y puntos buenos.

4. **Relación de datos:** Entrevistas, Encuestas, levantamiento de información, consulta de documentos y procesos.

5. **Diagnóstico:** Definir situación y necesidades de cambio, para identificar y evaluar problemas para con esto definir objetivos de cambios y metas. (se consideran alternativas, efectos, costo, riesgo, resistencia)

6. **Planeación de Intervenciones:** Definir estrategia, puntos de acción, apoyos, tácticas.

7. **Acción:** Implementar el plan.

8. **Institucionalización del cambio planeado continuo:** actitud y método para solución de problemas.

9. **Acompañamiento y evaluación:** Control de resultados, evaluación y gestión con el fin de evaluar al cliente interno, externo, proceso y cambio. Según los resultados se realizarán los ajustes.

10. **Término:** FIN proceso

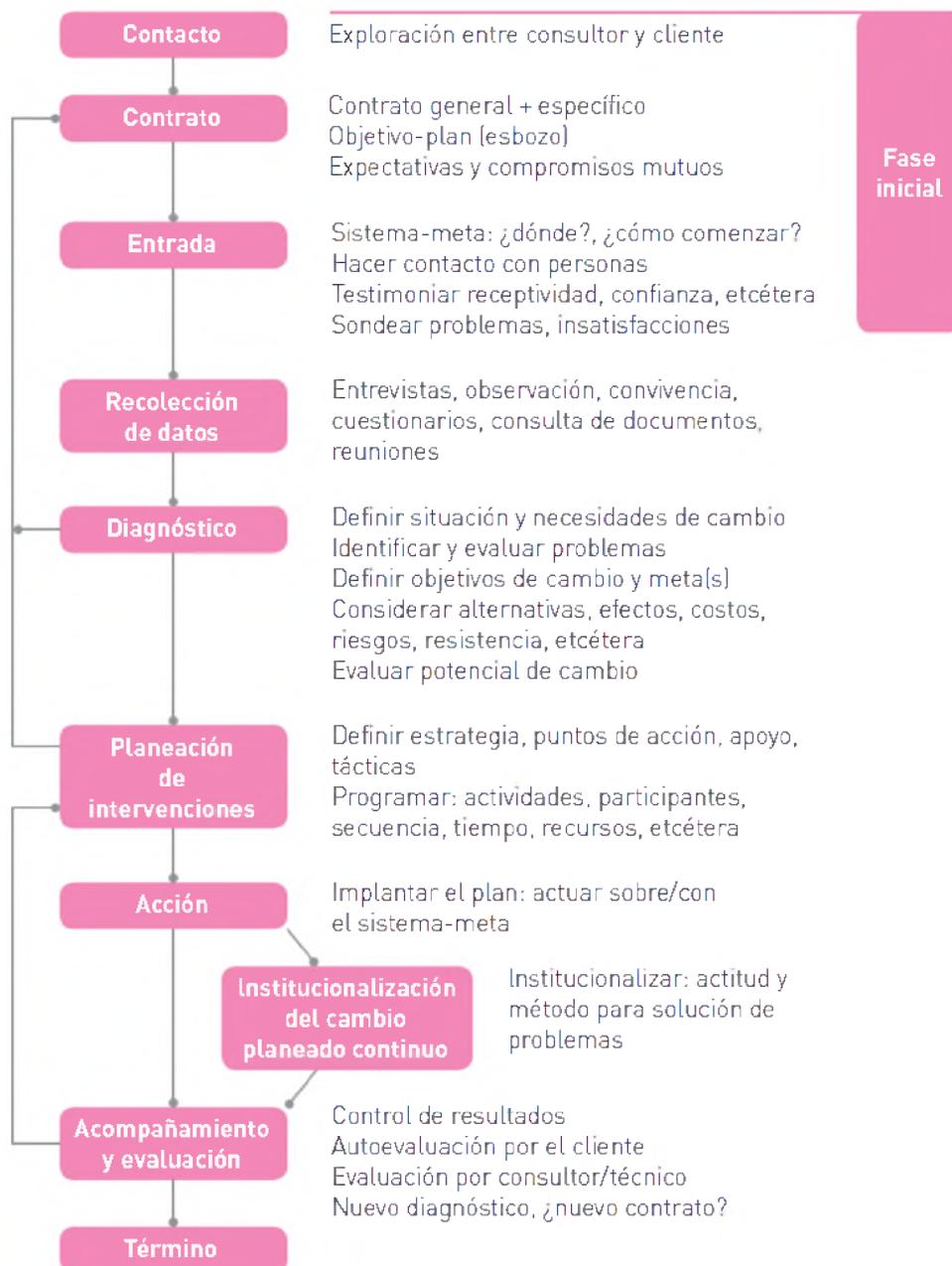


Figura 1: Referenciada del libro: “Desarrollo Organizacional”, Rafael Guizar Montúfar 4ta.

Edición (2013)

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El trabajo de grado es de tipo **Innovación Industrial** debido a que se está realizando una propuesta de un plan de gestión del cambio organizacional tomando como referencia la normativa ISO 9001:2015, donde previamente se han realizado esfuerzos de implementación en la UNPHU para lograr mejorar los procesos internos de la Universidad y así obtener procesos más eficientes para atender de la mejor manera a las necesidades de la universidad y sus clientes externos.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de este trabajo de grado se enfoca directamente en el campus principal con miras a la inclusión de la cultura de trabajo UNPHU, utilizando datos históricos de la misma, haciendo un levantamiento de su cantidad de empleados, encuestas, entrevistas, levantamiento de procesos, organigrama y demás informaciones respecto a la Universidad.

Esta investigación será descriptiva, transversal y retrospectiva, realizada mediante investigaciones, evaluaciones, cuestionarios, y consultas en página web. Es un estudio descriptivo, ya que pretende recolectar todos los datos que describan una situación concreta mediante la observación.

3.3 FUENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La fuente principal de información es de los **Datos Históricos** principales de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña con el fin de desarrollar una propuesta de

innovación para la gestión del cambio organizacional de la Universidad, para lo cual los sustentantes de esta propuesta firmaron un contrato de confidencialidad, a fin de proteger la información privada de la Universidad.

La fuente secundaria es de las estructuras actuales de la universidad, levantamiento de procedimiento, departamentos, funcionamiento de los misma, revisión documental y encuestas realizadas.

3.4 TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Las informaciones obtenidas anteriormente serán utilizadas para representar las mejoras que obtendrá la universidad en su servicio al cliente, y la eficiencia de sus procesos. Esto tendrá como resultado clientes más leales, minimizando la cantidad de errores, mejorando el clima laboral, mejor desempeño y cumpliendo con los estándares de calidad definidos por el sistema.

Los autores utilizan diversas herramientas aprendidas durante la carrera de Ingeniera Industrial, tales como son:

- Revisión bibliográfica
- Encuesta institucional
- Focus Group (Grupo Focal)
- Análisis de datos e información institucional
- Localización: delimitación en tiempo y espacio
- Supervisión
- Población y muestra

3.5 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la implementación de esta propuesta se utilizó el recurso de elaborar una **encuesta** acerca de la gestión de cambio organizacional dentro de la universidad, trabajar datos de la encuesta de la última **encuesta de clima laboral** realizada por la institución y por última una **entrevista** a las personas voluntarias a ser **agentes de cambio** como principales instrumentos de recolección de datos. El propósito de recolectar estos datos es para posteriormente analizarlos y tener una imagen clara del panorama y comprenderlo, a fin de lograr trabajar los sistemas y/o procesos que requieran cambios con mayor prioridad y saber de antemano cuales pueden quedarse para una segunda fase.

3.5.1 MUESTRA ENCUESTA GESTIÓN DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

Para la ejecución de esta encuesta se realizaron los siguientes cálculos de muestra:

La cantidad de empleados (N) de la UNPHU es de 1763, de este número asignamos un 95% de confianza y un 5% de margen de error. Donde por igual se desconoce la probabilidad “P” de esta encuesta y asumimos 50%.

Cálculo de muestra finita

Parámetros	Valor	valor Real
N	1763	1,763
Z2	3.84	1.96
p	0.5	50%
q	0.5	50%
d2	0.0025	5%

Tamaño de la muestra “n”
315.6

Fórmula:
$$n = \frac{N Z^2 pq}{d^2 (N - 1) + Z^2 pq}$$

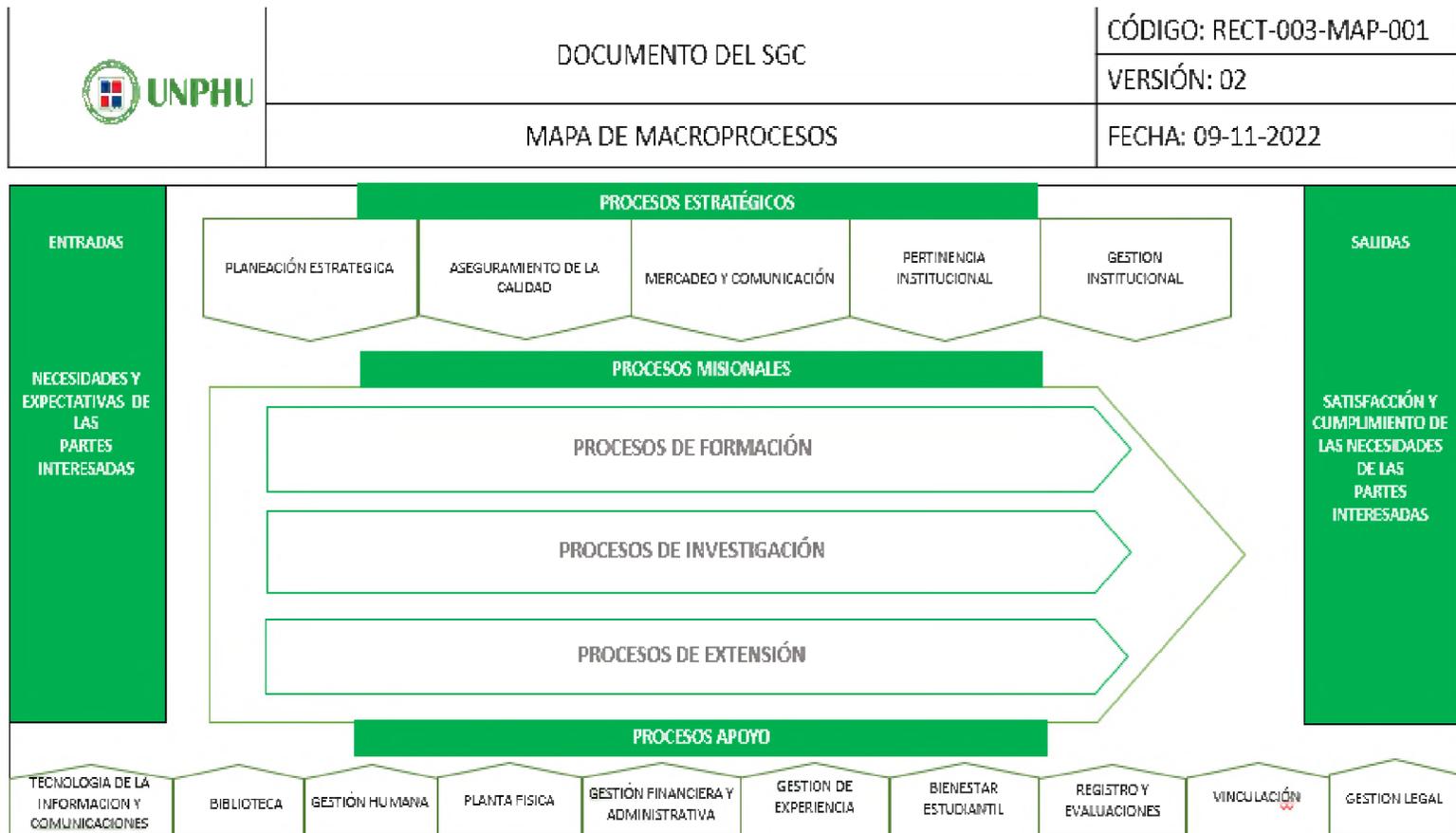
- n:** Tamaño de muestra buscado
- N:** Tamaño de Población
- Z:** Nivel de Confianza
- d:** Error estimación rapida
- p:** Probabilidad de que ocurra el evento
- q:** (1-q) probabilidad de que no ocurra

Nota: El análisis de la encuesta se desarrolla en el punto 4.6

CAPÍTULO IV: ESTUDIO TÉCNICO

4.1 MAPA DE PROCESOS

En el siguiente mapa de procesos, se logra representar de manera visual, detallada y secuencial, los procesos de apoyo, misionales y estratégicos de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. Este instrumento ofrece una visión completa y estructurada mostrando relación de cara a las necesidades y expectativas del cliente como punto de partida hasta las salidas generadas dando como resultado la satisfacción del cliente en cuanto al servicio ofrecido en la institución.

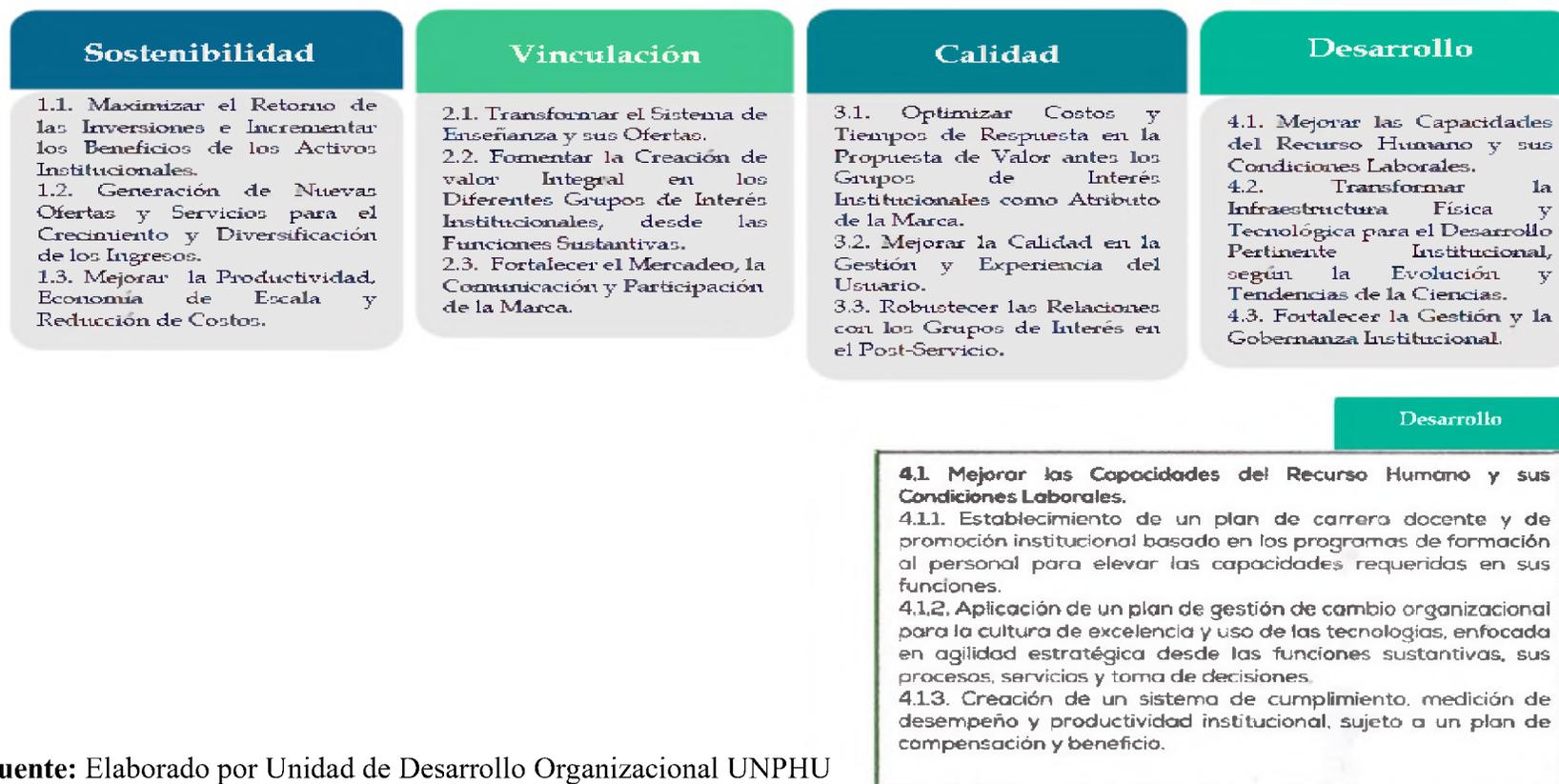


Fuente: Elaborado por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad UNPHU (noviembre, 2022).

4.2 MARCO ESTRATÉGICO

En este mapa estratégico se constituye una representación visual de las metas, objetivos y estrategias clave que guían el rumbo y el desarrollo de la Universidad. Dentro del mismo se puede visualizar en el **punto 4.1.2** la necesidad de un plan de gestión de cambio.

Marco Estratégico, 2021-2025



Fuente: Elaborado por Unidad de Desarrollo Organizacional UNPHU (2021)

4.3 FODA

El siguiente análisis FODA se realizó en base a evaluaciones cualitativas de la estructura actual de la universidad con el fin de determinar los factores principales que demandan la atención principal de esta gestión para solventar algunas de las deficiencias organizacionales de la UNPHU.

Fortaleza

- Amplia infraestructura.
- Aulas y laboratorios equipados con última tecnología.
- Convenios con universidades extranjeras.
- Buena reputación institucional.
- Vasta trayectoria Internacional
- Reconocimiento de la marca en varios de los programas académicos.
- Disponibilidad de áreas verdes, de recreación y deportivas.
- Ubicación geográfica y accesibilidad de medios de transporte.
- La influencia humanista en la sociedad dominicana

Oportunidades

- Reconocimiento y reputación de la marca de las instituciones de educación superior a través del buen desempeño y proceder de los estudiantes y egresados en su entorno.
- Aumento de la demanda de educación virtual en el mercado nacional e internacional.
- Políticas de ayuda o incentivos a IES privadas.
- Tendencia de los jóvenes de tener mayor poder adquisitivo.
- Campus bastante amplio con capacidad para más infraestructura

FODA

Debilidades

- Resistencia a los cambios.
- Resistencia en la generación de los indicadores por parte de los responsables de los procesos y toma de decisiones.
- Insatisfacción de un 40% en los servicios a los estudiantes, usuarios internos y externos.
- Demora en la actualizaciones de planes y programas de estudios .
- Actualización y estandarización funcional de la estructura organizacional y descripciones de puestos para el logro estratégico.
- Desactualización del conocimiento y habilidades para la gestión requerida actualmente en las IES.
- Falta de disposición de los empleados para proponer soluciones innovativas a las problemáticas.
- Procesos y metodologías análogas y manuales, cuando podrían ser digitales y automatizadas.
- Inconsistencia en enfoque y continuidad en el cumplimiento de la planificación estratégica y planes de mejora.
- Oportunidades de mejora en detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores, respondiendo a una necesidad real.

Amenazas

- Competencia altamente capacitada y de acorde a la globalización.
- Adaptación a los cambios más agresiva de la competencia.
- El buen posicionamiento de otras universidades a nivel nacional e internacional.
- Desequilibrio económico a nivel nacional e internacional debido a la pandemia.
- La oferta académica moderna, pertinente y actualizada de Otras universidades.
- Contratación de personal joven con competencias y habilidades adecuadas a la adaptación del cambio tecnológico y la demanda del mercado por parte de las otras universidades.
- Incrementos en los ataques cibernéticos.
- Alto porcentaje de recursos humanos carente de competencias necesarias para el mercado laboral en posiciones de mandos medios y altas gerencias.

Tabla 1: FODA de la universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (Elaboración Propia)

La UNPHU cuenta con una sólida base de fortalezas, incluyendo una amplia infraestructura, tecnología de vanguardia, convenios internacionales y una reputación consolidada a nivel nacional e internacional. Además, su influencia humanista en la sociedad dominicana y su ubicación estratégica brindan ventajas significativas.

Sin embargo, se enfrenta a desafíos que incluyen resistencia a los cambios, insatisfacción en los servicios y necesidades de actualización en diversos aspectos, desde planes de estudio hasta estructuras organizacionales. Las oportunidades están presentes en el reconocimiento y reputación de la marca, así como en la creciente demanda de educación virtual y políticas de apoyo a instituciones privadas.

Por otro lado, existen amenazas externas como la competencia acorde a la globalización y los desafíos económicos provocados por la pandemia. Es crucial que UNPHU se mantenga ágil y adaptable para responder a estos cambios y mantener su posición competitiva en el mercado educativo. Implementar estrategias de gestión del cambio, mejora en la calidad de los servicios y actualización constante de programas de estudio son pasos importantes hacia el éxito y la sostenibilidad a largo plazo de la institución.

4.4 PESTEL

PESTEL	Factores	Detalle	Impacto
Político	Acuerdos con otras Universidades	Los acuerdos que posee la UNPHU con otras Universidades benefician al prestigio de la Universidad a nivel Internacional y mejora la calidad de la educación de los estudiantes.	Positivo
	Elecciones políticas	UNPHU sirve como casa electoral para recolectar los votos de las personas que viven en zonas aledañas.	Indiferente
	Cambio de Gobierno	Un cambio de presidente en la República Dominicana significa un cambio de los altos mandos del MESCYT, que puede traer consigo cambios en los procesos y/o reglamentaciones del ministerio que afectan directamente a la gestión de la Universidad.	Negativo
Económico	Desarrollo económico positivo de RD	Esto incrementa la capacidad de pago de la población.	Positivo
	Inflación	La subida de la inflación afecta la economía dominicana en todos los factores tanto de los ciudadanos dominicanos como las empresas/instituciones.	Negativo
	Aumento Salarial	Impacta al presupuesto anual de la Universidad.	Negativo
Social	Aumento del índice de profesionales per cápita	Esto indica que cada año aumenta el interés por tener un grado universitario en la población dominicana.	Positivo
	Tasa de desempleo	Este factor social afecta tanto al egresado como a la persona que desea ingresar a la universidad, pues no podría costear sus estudios sin una fuente de ingreso.	Negativo
	Aumento de la población en Santo Domingo	Esto aumenta la cantidad de clientes potenciales en el mercado	Positivo
	Resistencia al cambio	Resistencia al cambio por el surgimiento de nuevas modalidades de estudio.	Negativo
Tecnológico	Herramientas tecnológicas para las diferentes facultades	Estas herramientas mejoran la calidad de la educación que reciben los estudiantes de la universidad e incrementa el prestigio de la misma.	Positivo
	Utilización de las redes sociales para Marketing	Las redes sociales son la herramienta de marketing más poderosa que puede utilizar la universidad para promocionarse.	Positivo

	Automatización de sistemas y/o procesos con tecnología actualizada	La tecnología se encuentra en constante avance, lo cual permitiría automatizar muchos de los procesos actuales de la Universidad.	Positivo
	Virtualización y automatización de los servicios	Esto facilitaría vida del usuario y adaptaría la Universidad a los cambios modernos.	Positivo
Ecológico	Conservación del medio ambiente dentro del campus con varias áreas verde	Esto ayuda a la mejoría de las condiciones del ambiente.	Positivo
	Incremento de fenómenos naturales debido al cambio climático.	Estos afectan directamente a la infraestructura del campus y se debe actuar para prevenir años.	Negativo
Legal	Decreto No. 1090	Decreto que permite a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña expedir títulos académicos con el mismo alcance, fuerza y validez que tienen las instituciones oficiales o autónomas de igual categoría.	Positivo
	Marco normativos externos de las IES	La UNPHU cumple con los estándares Marco para la Evaluación y Acreditación del MESCyT.	Positivo

Tabla 2: PESTEL (Factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) de la UNPHU. (Elaboración Propia)

En resumen, el análisis PESTEL revela una serie de factores que impactan a la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) en distintos aspectos. Se destacan varios aspectos positivos, como los acuerdos con otras universidades que benefician el prestigio internacional y la calidad educativa. Además, el aumento del interés por obtener un grado universitario en la población dominicana y el desarrollo económico positivo de la República Dominicana representan oportunidades valiosas.

Sin embargo, hay desafíos a considerar, como la posible influencia negativa que pueda traer un cambio de gobierno. Asimismo, factores como la inflación y el aumento salarial pueden tener un impacto económico negativo en la universidad.

El avance tecnológico ofrece oportunidades para mejorar la calidad educativa mediante la implementación de herramientas y sistemas actualizados. La utilización efectiva de las redes sociales y la automatización de procesos también pueden fortalecer el posicionamiento de la UNPHU.

En cuanto a aspectos ecológicos, la conservación del medio ambiente en el campus es una fortaleza, aunque el incremento de fenómenos naturales debido al cambio climático presenta un desafío que requiere atención.

En términos legales, la UNPHU cuenta con el decreto necesario para expedir títulos académicos mismo alcance, fuerza y validez que tienen las instituciones oficiales o autónomas de igual categoría y cumple con todas las normativas de evaluación y acreditación del MESCYT.

En general, la UNPHU se encuentra en una posición favorable, con oportunidades para aprovechar y desafíos que requieren atención estratégica. La gestión eficiente de estos factores será crucial para el éxito y la adaptación continua de la universidad en el entorno educativo y social en el que opera.

4.5 PARTES INTERESADAS

En este cuadro se presentan las partes interesadas en nuestra propuesta de gestión de cambio y los recursos o fuentes que se dan a través de ellas. Estas partes interesadas desempeñan un papel crucial en el éxito o fracaso de cualquier iniciativa de cambio, ya que sus percepciones, actitudes y niveles de compromiso pueden influir en la aceptación y la implementación efectiva del cambio.

No.	Partes interesadas	Recursos o fuentes								
		Contacto Directo	Comunicación Voluntaria	Encuesta Satisfacción Clientes	Contrato/ Convenio	Prensa/ Redes Sociales	Encuesta Clima Laboral	Leyes, Regulaciones, Normas Vigentes	Consulta	Inspecciones/ Auditorias
1	Clientes	X		X		X				X
2	Entidades Reguladoras	X						X		X
3	Acreditaciones	X						X		X
4	Proveedores/ Contratistas	X			X					X
5	Colaboradores	X					X		X	X
6	Competencia	X			X				X	
7	Accionistas	X								
8	Comunidad			X		X				
9	Socios Comerciales	X	X		X			X	X	

Tabla 3: Partes Interesadas

1. Clientes: Estos clientes pueden ser **internos** (colaboradores o empleados de la misma Universidad) como **externos** (todo aquel que reciba un servicio de la universidad).

2. Entidades Reguladoras: Estas son las entidades que regulan la Universidad como lo es por el ejemplo el Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT).

3. Acreditaciones: Son las diferentes acreditaciones a las que está sometida la Universidad, las cuales cuentan con un riguroso estándar de calidad puesta sobre la misma. Al momento la UNPHU está acreditada con: **ACBSP, ANPADEH, GCREAS, Ministerio de Educación Superior Ciencia y Tecnología (MESCyT) y CAAM-HP** (próximamente).

4. Proveedores/contratistas: Cualquier servicio externo a ser contratado por la Universidad, ya sea para la confección de eventos o abastecimiento de equipos, maquinarias o material gastable de la Universidad.

5. Colaboradores: Son todas las entidades que poseen algún tipo de acuerdo o convenio con la universidad para colaborar en el desempeño de diversas actividades pertinentes al tipo de acuerdo que posee con la misma.

6. Competencia: Toda entidad destinada a la educación superior que tenga participación en el mismo mercado de la UNPHU.

7. Accionistas: Toda persona física o jurídica que posee acciones dentro de la Universidad.

8. Comunidad: Toda persona que se vea involucrada con UNPHU o se sienta identificada con la institución de manera directa o indirecta, como lo pueden ser los estudiantes, empleados, padres o tutores, egresados, interesados e incluso seguidores.

9. Socios Comerciales: Toda entidad que recibe u otorga patrocinio de UNPHU en forma de alianza para diversas actividades como lo son promoción, responsabilidad social y demás.

4.6 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENCUESTA

A continuación, de un total de 1,763 empleados se calculó que la muestra necesaria sería un total de 315 empleados y obtuvimos un resultado de encuestados de 320 empleados, dando un resultado satisfactorio de encuestados según la muestra para el análisis de esta encuesta. La misma fue difundida por el Departamento de Aseguramiento de Calidad de la UNPHU a través de un Google Form enviado a los correos institucionales de los colaboradores.

Alcance de la encuesta

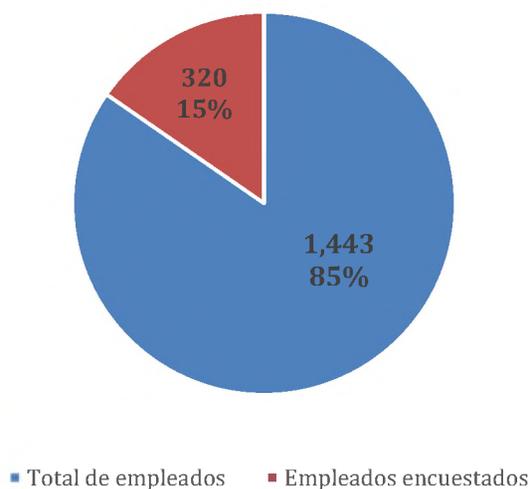


Figura 2: Alcance de la encuesta.

4.6.1 DATOS DEMOGRÁFICOS DE LA ENCUESTA

Especifique su Sexo		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Femenino	197	62%
Masculino	123	38%
Total	320	100%

Tabla 4: Sexo de los encuestados.

Sexo encuestados

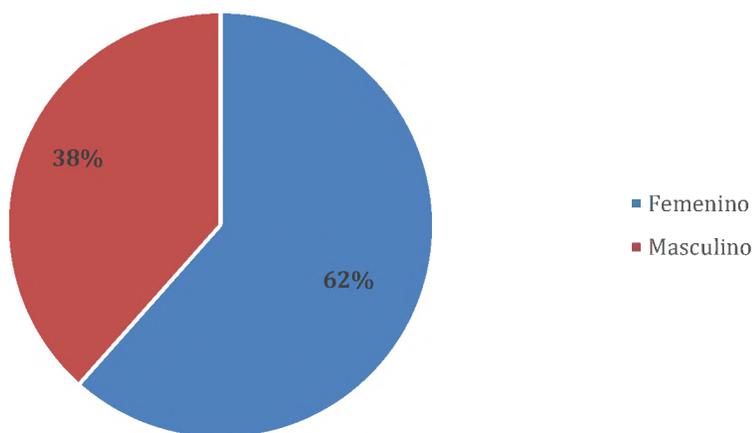


Figura 3: Gráfico de sexo de los encuestados.

Análisis:

Se muestra que el mayor por ciento de los encuestados son mujeres predominando con el 62% equivalente a (197) respuestas y el resto hombres con el 38% equivalente (123).

Resalta que la empleomanía en su mayoría es femenina (**ver figura 3**)

1.2 Especifique su edad		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
De 51 años en adelante	125	39%
Entre 18 y 30 años	33	10%
Entre 31 y 40 años	71	22%
Entre 41 y 50 años	91	28%
Total	320	100%

Tabla 5: Pregunta 1.2 de la encuesta: “Especifique su edad”

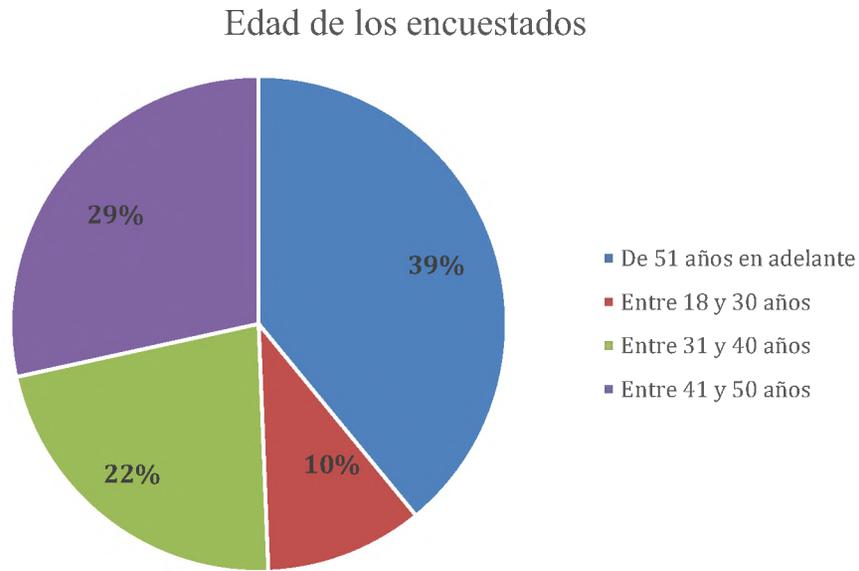


Figura 4: Edad de los encuestados.

Análisis:

Verificando los datos de la encuesta las edades de los encuestados predominan de 40 a 50 años y más (ver figura 4).

Pregunta 1.3 Especifique que tipo de colaborador es:		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Administrativo	141	44%
Docente	179	56%
Total	320	100%

Tabla 6: Pregunta 1.3 de la encuesta: “Especifique que tipo de colaborador”

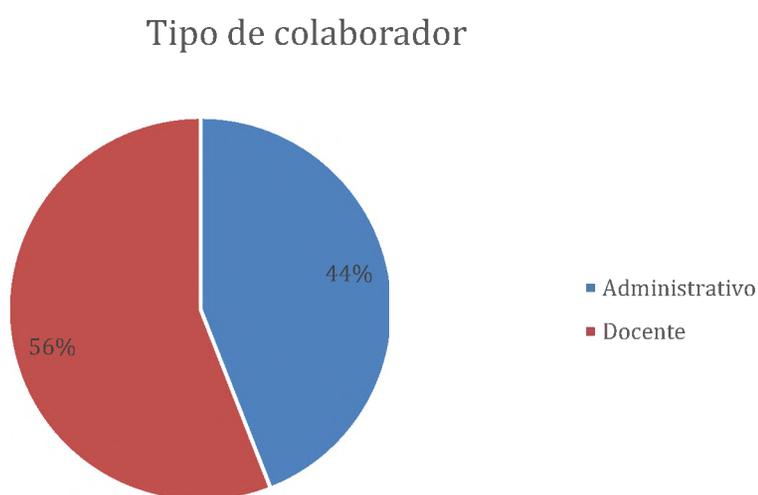


Figura 5: Tipo de colaborador

Análisis:

De los encuestados un 44% pertenece al área administrativa y el 56% al área de docentes (Ver Figura 5).

Pregunta 1.4 Grado académico más alto obtenido		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Nivel medio (bachiller)	6	2%
Postgrado	218	68%
Técnico	15	5%
Universitario	81	25%
Total	320	100%

Tabla 7: Pregunta 1.4 de la encuesta: “Grado Académico más alto obtenido”

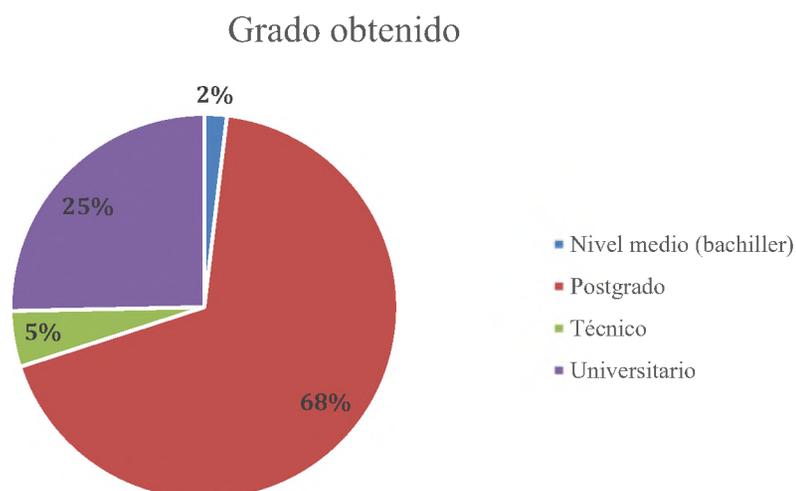


Figura 6: Gráfico de grado obtenido por los encuestados

Análisis:

El nivel académico que más predomina es de postgrado. (Ver figura 6)

Pregunta 1.5 Especifique el tiempo en la institución		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Entre 1 y 3 años	43	13%
Entre 4 y 5 años	33	10%
Entre 5 y 10 años	114	36%
Más de 10 años	128	40%
Menos de 1 año	2	1%
Total	320	100%

Tabla 8: Pregunta 1.5 de la encuesta: “Grado Académico más alto obtenido”

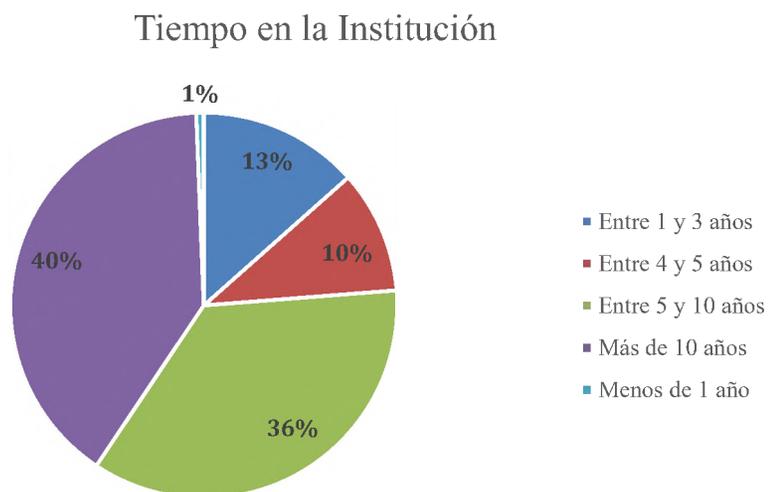


Figura 7: Gráfico de tiempo en la institución.

Análisis:

El 76% de los empleados tiene de 5 a 10 años o más laborando en la universidad, es decir que se le puede más difícil la adaptación al cambio organizacional. (Ver figura 7)

4.6.2 GESTIÓN DE CAMBIOS EN LA INSTITUCIÓN

Pregunta 2.5 ¿Cuáles procesos han cambiado en la institución?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Procesos de estratégicos (comunicación, marketing, planificación estratégica, aseguramiento de la calidad, pertinencia)	66	21.4%
Procesos de operativos (formación, extensión e investigación)	33	10.7%
Procesos de soporte (mantenimiento, tecnología, biblioteca, registro, admisiones, entre otros)	49	15.9%
a y b	7	2.2%
a y c	4	1.3%
b y c	1	0.3%
Todos los anteriores	160	51.9%
Total	320	100%

Tabla 9: Pregunta 2.5 de la encuesta: “¿Cuáles procesos han cambiado en la institución?”

Procesos que han cambiado en la institución

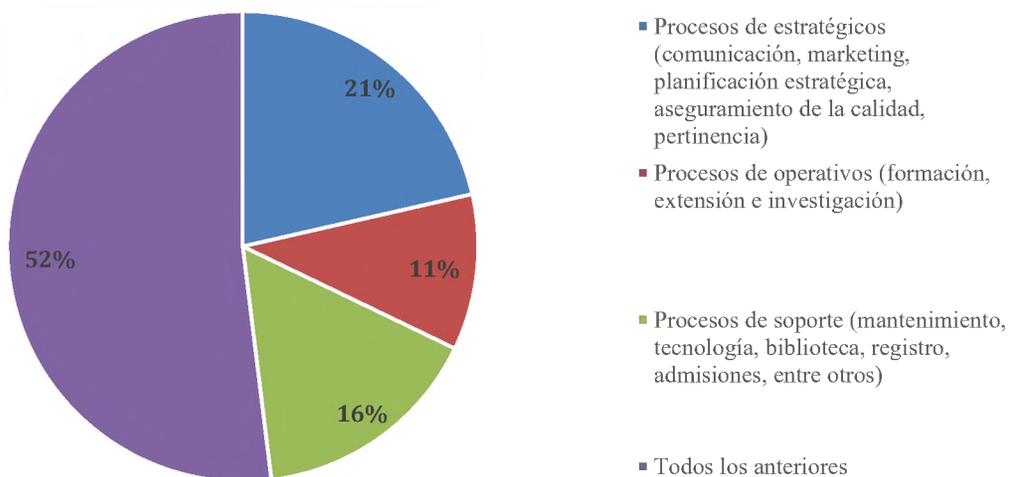


Figura 8: Gráfico de Cambios en la Institución.

Análisis:

La universidad se ha montado en el tren del cambio moderno en base al mercado, y los empleados de la misma manera se han montado en dicha vía en conjunto con la universidad, siendo más afectados las áreas de Tecnología, comunicación y procesos. (Ver figura 8)

Pregunta 2.6 ¿Te gustaría que la institución haga cambios importantes en sus procesos?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Completamente de acuerdo	147	45.9%
De acuerdo	120	37.5%
En desacuerdo	4	1.3%
Neutro	48	15.0%
Totalmente en desacuerdo	1	0.3%
Total	320	100.0%

Tabla 10: Pregunta 2.6 de la encuesta: “¿Te gustaría que la institución haga cambios importantes en sus procesos?”

Conformidad de los encuestados ante la realización de cambios

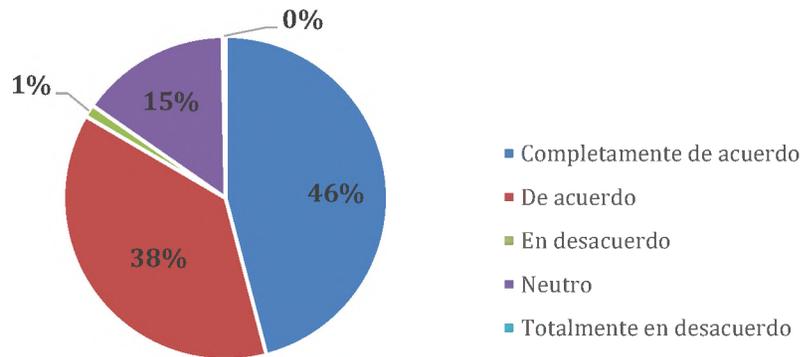


Figura 9: Conformidad de los encuestados con la realización de cambios.

Análisis:

Sin embargo, se levanta la necesidad de que el 46% de los encuestados estén totalmente de acuerdo con que se sigan realizando estos cambios constantes y los mismos no presentan inseguridad a los cambios realizados ni los próximos a realizar. (Ver figura 9).

4.6.3 CAMBIOS DE ESTRUCTURA

Pregunta 3.2 ¿Qué porcentaje de las personas con quienes tienes relación laboral diaria han cambiado de puesto en los últimos 2 años?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
0%	87	27%
51% o más	7	2%
Entre 25-50%	43	13%
Menos del 25%	183	57%
Total	320	100%

Tabla 11: Pregunta 3.2 de la encuesta: “¿Qué porcentaje de las personas con quienes tienes relación laboral diaria han cambiado de puesto en los últimos 2 años?”

Porcentaje de ascenso en la institución

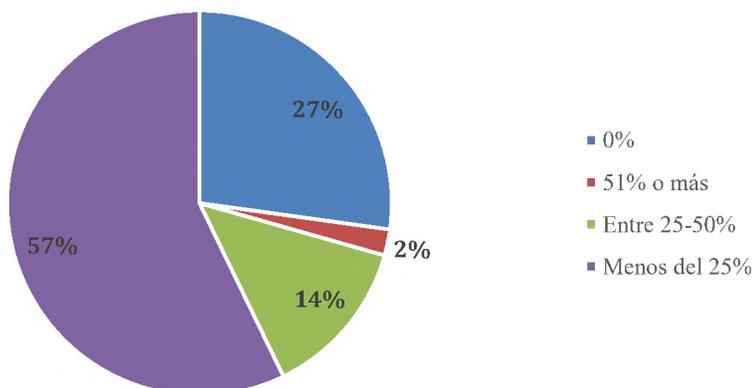


Figura 10: Porcentaje de ascenso en la institución.

Análisis:

Según los encuestados, menos del 25% de sus compañeros de trabajo han cambiado de puesto en los últimos dos años. Esto indica que se encuentran en un ambiente laboral que no les motiva dar su máximo potencial ya que de todos modos no serán considerados para posiciones mayores (Ver Figura 10).

Pregunta 3.3 ¿Entiendes que, en su puesto de trabajo, existe la posibilidad de crecimiento o escalar de posición?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
No	123	38%
Si	197	62%
Total	320	100%

Tabla 12: Pregunta 3.3 de la encuesta: “¿Entiendes que, en su puesto de trabajo, existe la posibilidad de crecimiento o escalar de posición?”

Posibilidad de crecimiento dentro de la institución

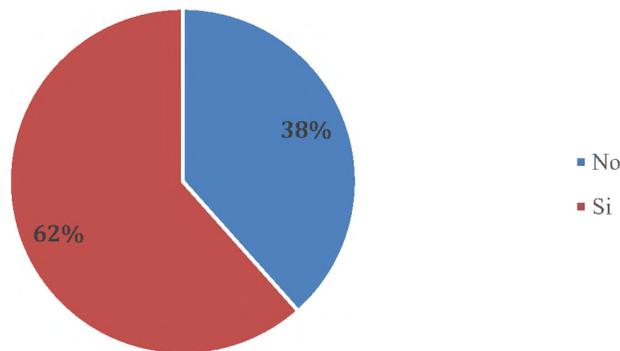


Figura 11: Encuestados de cara al crecimiento dentro de la empresa

Análisis:

Buenas prácticas es que al menos el 70% del personal detecte que tiene oportunidad de seguir escalando dentro de las áreas que ejercen sus funciones y se detectó que solo el 62% de los encuestados ven la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa. Este es un punto a mejorar (**Ver figura 11**)

Pregunta 3.6 ¿Está de acuerdo con que se hagan movimientos a futuro?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Completamente de acuerdo	129	40%
De acuerdo	137	43%
Neutro	54	17%
Total	320	100%

Tabla 13: Pregunta 3.6 de la encuesta: “¿Está de acuerdo con que se hagan movimientos a futuro?”

Movimientos en la Institución

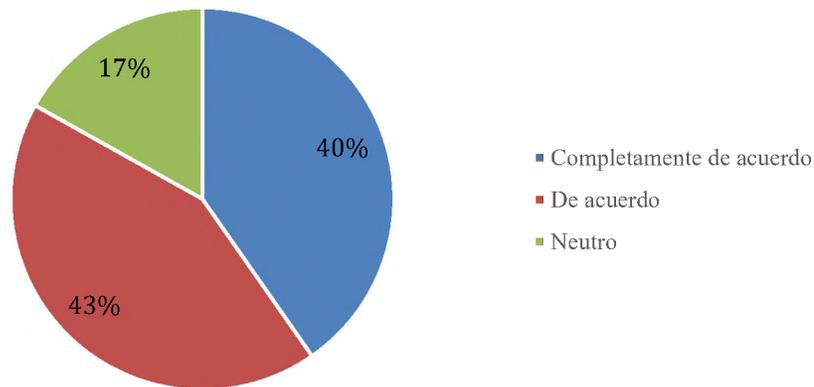


Figura 12: Movimientos en la institución

Análisis:

Siguen creyendo, apostando y apoyando los cambios a futuros y los mismos quieren ser partícipes de estos. La cultura de crecimiento dentro de la institución hay que fomentarla para mantener motivados a los empleados. (Ver figura 12)

4.6.4 COMUNICACIÓN

Pregunta 4.3 ¿Por qué vía recibes las comunicaciones oficiales de la institución normalmente?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Correo Institucional	273	85%
Información formal enviada en físico o carta	6	2%
Jefe directo o superior	33	10%
Llamada	2	1%
Por medio de un compañero	6	2%
Total	320	100%

Tabla 14: Pregunta 4.3 de la encuesta: ¿Por qué vía recibes las comunicaciones oficiales de la institución normalmente?"

Vías en la que los encuestados reciben sus comunicaciones

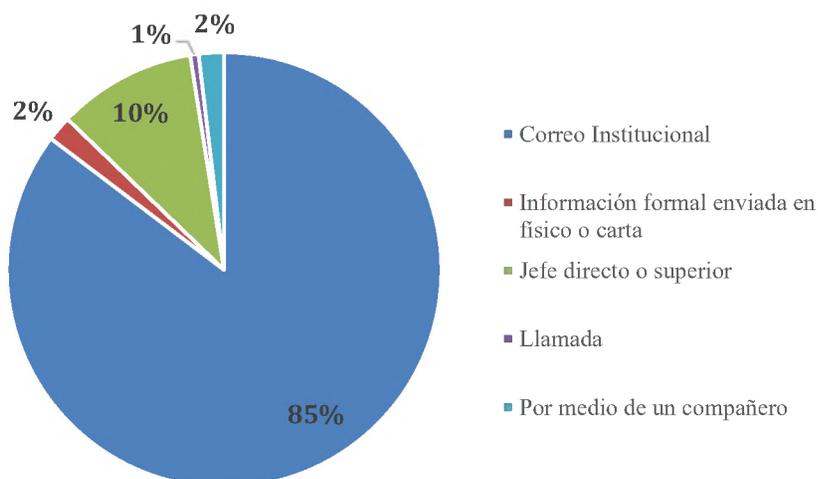


Figura 13: Recepción de comunicaciones por parte de los encuestados

Análisis:

La Universidad tiene como principal vía de comunicación el correo institucional, dejando de lado las demás vías. (Ver figura 13)

Pregunta 4.4 ¿Cómo valorarías la transparencia en las comunicaciones institucionales?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Bueno	116	36%
Excelente	92	29%
Malo	12	4%
Muy bueno	94	29%
Muy malo	6	2%
Total	320	100%

Tabla 15: Pregunta 4.4 de la encuesta: “¿Cómo valorarías la transparencia en las comunicaciones institucionales?”

¿Cómo valorarías la transparencia en las comunicaciones?

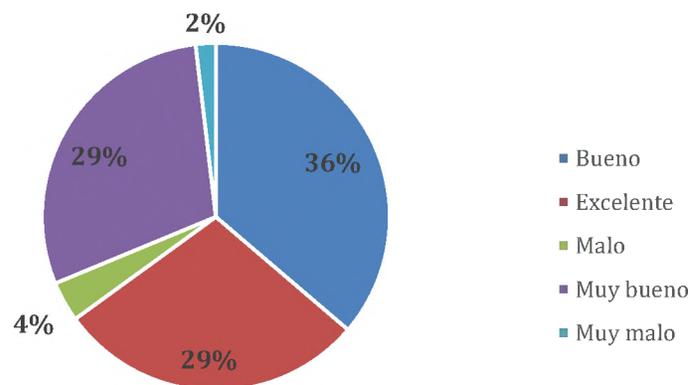


Figura 14: Valoración de la transparencia en las comunicaciones institucionales.

Análisis:

Claramente una debilidad fuerte en la universidad es la falta de la comunicación que existe entre los líderes y sus equipos. Los encuestados piden que exista una mejor comunicación con respecto a los cambios, que involucren más al personal antes de la toma de decisiones y finalmente que el correo institucional no sea la única vía efectiva para enterarse de los cambios. (Ver figura 14)

4.6.5 HABILIDADES TECNOLÓGICAS

Pregunta 5.2 ¿Estás dispuesto/a a adaptarte a los cambios tecnológicos para la mejoría de la gestión de tus funciones?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Completamente de acuerdo	253	79%
De acuerdo	63	20%
Neutro	3	1%
Totalmente en desacuerdo	1	0%
Total	320	100%

Tabla 16: Pregunta 5.2 de la encuesta: “¿Estás dispuesto/a a adaptarte a los cambios tecnológicos para la mejoría de la gestión de tus funciones?”

Disposición de los empleados a adaptarse a los cambios tecnológicos

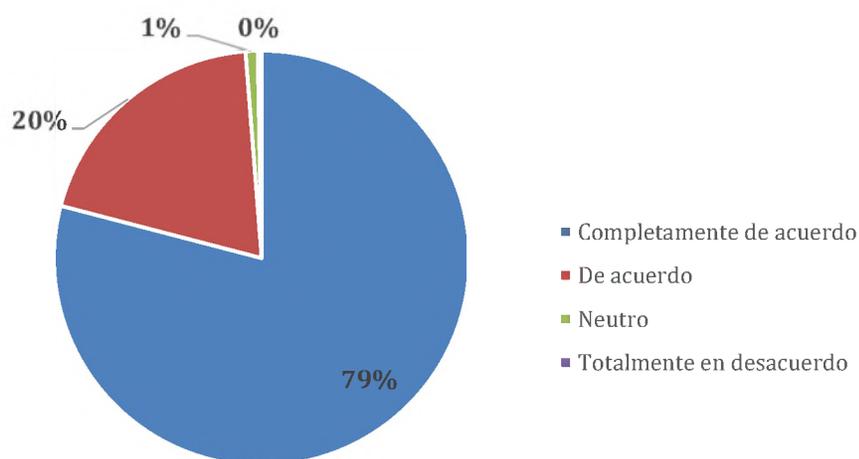


Figura 15: Adaptación de los cambios tecnológicos para la gestión de funciones

Análisis:

El personal está capacitado para el uso de la tecnológica y los cambios que conlleven la transformación digital y esta es una oportunidad que hay que aprovechar para impartir talleres y conocimiento de los mismos. (Ver figura 15)

Pregunta 5.3 ¿Le gustaría recibir correos con planes de capacitación?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
Completamente de acuerdo	227	71%
De acuerdo	84	26%
Neutro	7	2%
Totalmente en desacuerdo	2	1%
Total	320	100%

Tabla 17: Pregunta 5.3 de la encuesta: “¿Le gustaría recibir correos con planes de capacitación?”

Recepción de correos con planes de capacitación

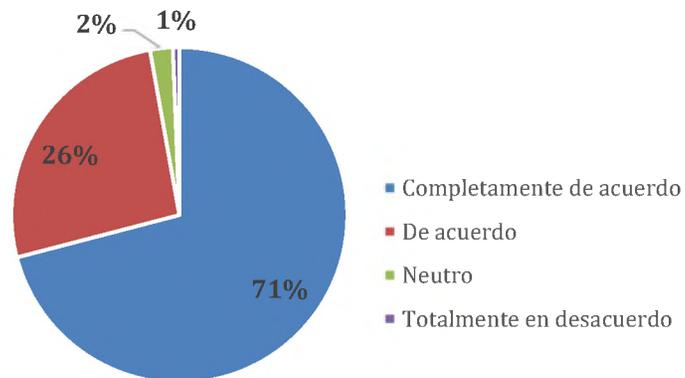


Figura 16: Recibir Correos de Capacitaciones por parte de la institución con fines de formación.

Análisis:

Los empleados se muestran muy interesados en seguir capacitándose y creciendo profesionalmente en conjunto con la universidad. (Ver figura 16)

4.6.6 SERVICIOS OFRECIDOS POR LA INSTITUCIÓN

Pregunta 6.1 ¿Está usted de acuerdo con el servicio recibido de cara a sus clientes internos (colaboradores de la institución)?		
	Total absoluto	Total en Porcentaje
De acuerdo	155	48%
En desacuerdo	22	7%
Neutro	59	18%
Totalmente de acuerdo	82	26%
Totalmente en desacuerdo	2	1%
Total	320	100%

Tabla 18: Pregunta 6.1 de la encuesta: “¿Está usted de acuerdo con el servicio recibido de cara a sus clientes internos (colaboradores de la institución)?”

Conformidad con el servicio recibido de cara a sus clientes internos (colaboradores de la institución)

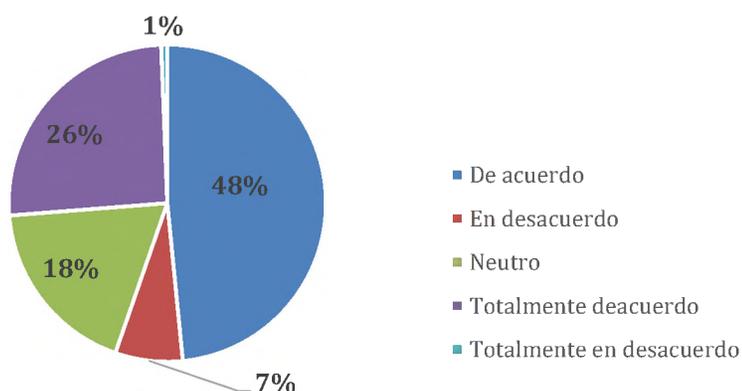


Figura 17: Servicio de cara a clientes internos.

Análisis:

Queda claro que existe buen clima laboral y sinergia entre los departamentos y es un punto que se debe seguir mejorando sin importar el cambio organizacional sugerido. (Ver figura 17)

4.6.7 MEJORAS POR CATEGORÍAS

Mejora por categoría	Cantidad
Infraestructura Tecnológica	32
Infraestructura Física	24
Incremento Salarial	22
Estructura Organizacional	18
Comunicación	14
Capacitación	12
Seguridad Física	4
Gestión de Relaciones	3
Extensión de Horarios	1

Tabla 19: “Tabla mejoras por categoría/departamentos obtenidos por el resultado de la encuesta realizada”

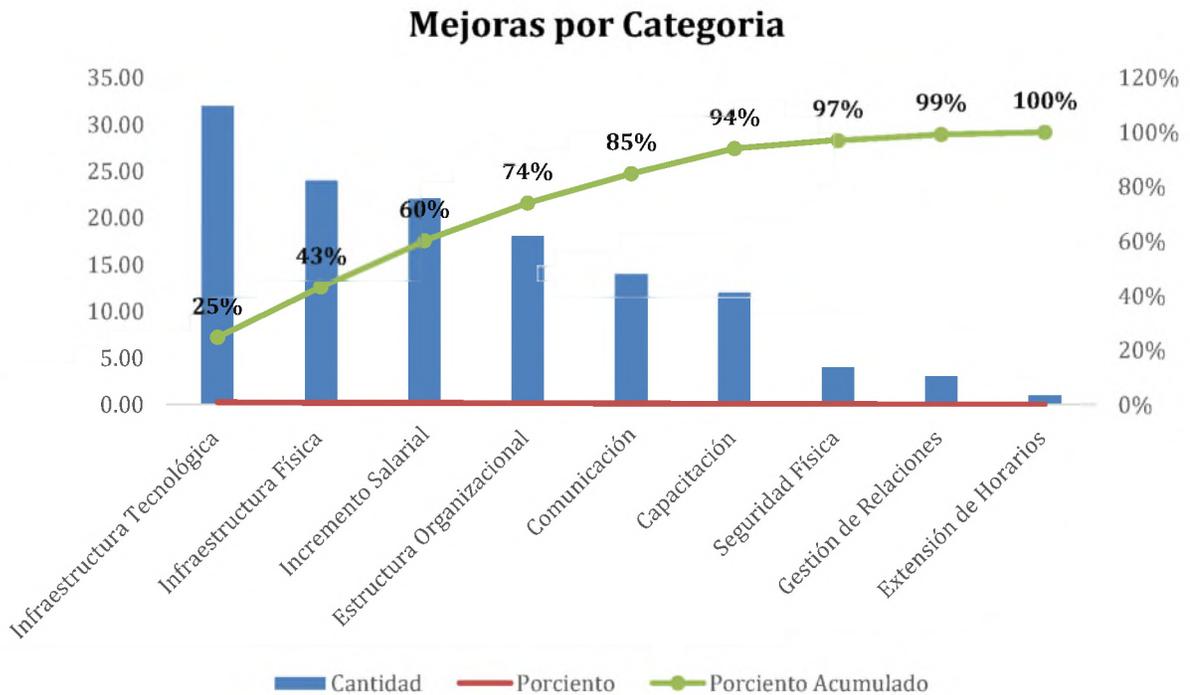


Figura 18: Pareto de Mejoras por Categoría/Departamentos.

Rangos	fi	Fi	hi	Hi
0	0	0	0%	0.00
5	3	3	33%	0.33
10	0	3	0%	0.33
15	2	5	22%	0.56
20	1	6	11%	0.67
25	2	8	22%	0.89
30	0	8	0%	0.89
35	1	9	11%	1.00
Total	9		100%	

fi	Frecuencia absoluta
Fi	Frecuencia Acomulada
hi	Frecuencia Relativa
Hi	Frecuencia Relativa Acumulada

Tabla 20: “Tabla de frecuencia mejoras por categoría/departamentos obtenidos por el resultado de la encuesta realizada”

Análisis:

Quedó expresado que los cambios organizacionales deben de tener prioridad en los departamentos de Tecnología, Infraestructura física, Estructura Organizacional y Comunicación, teniendo en cuenta el aumento salarial de los empleados. (Ver figura 18).

4.6.8 CAPACITACIONES SUGERIDAS

La encuesta nos arrojó las debilidades a nivel de capacitación de los empleados, en base a lo anterior se diseñarán programas de capacitaciones para subir el nivel de competencia de los mismos.

Se atacará en la fase de **capacitaciones** de la implementación de gestión de cambio referenciada más adelante en la propuesta (**punto 4.9**), donde abarcará un periodo de 4 meses.

Los mismos serán talleres de manera virtual, se estarán enviado mediante correo institucional en vista de que es la vía de comunicación más efectiva según la encuesta, para la inscripción y coordinación de los mismos. En caso de la necesidad de talleres presenciales, se puede gestionar la logística internamente utilizando los diferentes salones para eventos que posee la Universidad.

Temas de Capacitación	Cantidad
Manejo de Recursos Tecnológicos	59
Servicio al cliente	15
Ofimática	11
Comunicación Asertiva	10
Liderazgo	10
Relaciones Humana	10
Investigación Científica	7
Gestión de Cambio	4
Calidad Educativa	3
Evaluación de Competencias Educativas	2
Gobernanza	2
Innovación	2
Inteligencia Emocional	2
Manejo de Conflicto	2
Oratoria	2
Taller de Antiplagio	2

Estrategias Pedagógicas	1
Ética Profesional	1
Manejo de no conformidades	1
POA	1
Prevención de sustancias	1
Trabajo en equipo	1

***Tabla 21:** Capacitaciones necesarias para los empleados.*

Capacitaciones Recomendadas

- Manejo de Recursos Tecnológicos
- Ofimática
- Liderazgo
- Investigación Científica
- Calidad Educativa
- Gobernanza
- Inteligencia Emocional
- Oratoria
- Estrategias Pedagógicas
- Manejo de no conformidades
- Prevención de sustancias
- Servicio al cliente
- Comunicación Asertiva
- Relaciones Humana
- Gestión de Cambio
- Evaluación de Competencias Educativas
- Innovación
- Manejo de Conflicto
- Taller de Antiplagio
- Etica Profesional
- POA
- Trabajo en equipo

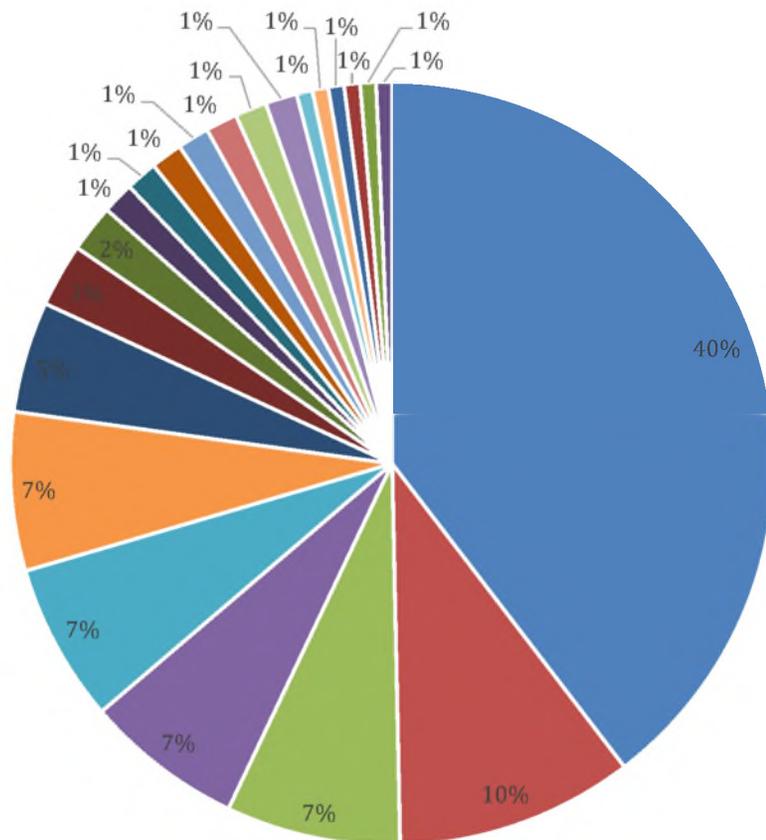


Figura 19: Necesidades de Capacitaciones Empleados.

Análisis:

Se atacarán con mayor urgencia las capacitaciones de: **Manejo de recursos tecnológicos, Liderazgo, Ofimática, servicio al cliente, Relaciones Humanas, Comunicación Asertiva y Gestión de cambio.** Esto debido a que son donde se muestra la mayor debilidad de los empleados. (Ver figura 19)

4.6.9 PLANES DE CAPACITACIÓN

Planes de capacitación										
#	Tema	Habilidades desarrolladas	Dirigido a	Fechas propuestas	Costo	Recursos internos o externos	Tiempo de ejecución	Pago x persona	# de personas a ser inscritas	Total Capacitación
1	Agile Leader	Liderazgo, relaciones humanas	Altos mandos	Nov-23	DOP 22,288.00	Computadora, Internet	6 semanas / 24 HR	Por persona	20	DOP 445,760.00
2	Innovation Leader	Liderazgo	Altos mandos / Equipo operativo	Nov-23	DOP 22,288.00	Computadora, Internet	6 semanas / 24 HR	Por persona	25	DOP 557,200.00
3	Liderazgo y Supervisión	Liderazgo, relaciones humanas	Equipo operativo	Nov-23	DOP 105,952.00	Computadora, Internet, Espacio Físico	4 semanas / 60 Hr	Cada 25 Personas	25	DOP 105,952.00
4	Power BI y Excel	Manejo de recursos tecnológicos, Ofimática	Equipo operativo	Nov-23	DOP 13,496.00	Computadora, Internet	4 Semanas / 32 Hr	Por persona	25	DOP 337,400.00
5	Diplomado de Gerencia de Proyectos	Liderazgo, relaciones humanas, gestión de cambio	Altos mandos	Nov-23	DOP 23,968.00	Computadora, Internet	39 Horas	Por persona	20	DOP 479,360.00
6	Taller de Comunicación Asertiva y Efectiva para el Trabajo en Equipo	Comunicación asertiva	Altos mandos / Equipo operativo	Nov-23	DOP 6,832.00	Computadora, Internet	9 Horas	Por persona	25	DOP 170,800.00
7	Taller Servicio al Cliente (CENTU)	Servicio al cliente	Equipo operativo/Altos mandos	Oct-23	DOP 2,000.00	Computadora, Internet	3 horas	Por persona	25	DOP 50,000.00

8	Taller Servicio al Cliente (QualityGB)	Servicio al cliente	Equipo operativo/Altos mandos	Oct-23	DOP 8,400.00	Computadora, Internet	2 días / 8 hr	Por persona	25	DOP 210,000.00
									Total	DOP 2,356,472.00

Tabla 22: Planes de capacitación sugeridas

4.6.10 AGENTES DE CAMBIO

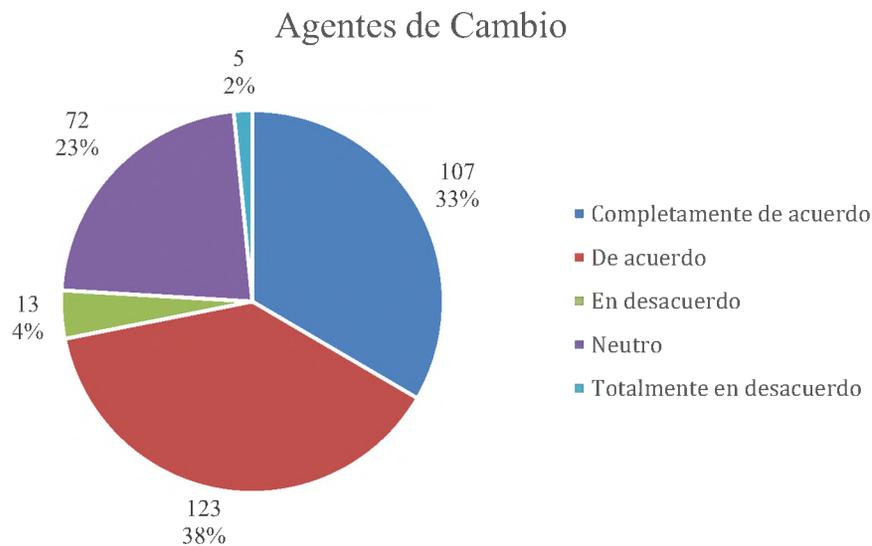


Figura 20: Encuestados dispuestos a ser agentes de cambio.

Para determinar la cantidad de altos mandos y equipo operativo participante de las capacitaciones, se tomó en cuenta el personal que ha respondido positivamente a ser agente de cambio dentro de la encuesta para conformar el **Grupo Focal**. Los mismos serán asignados a las capacitaciones, actividades y funciones según los procesos que realizan los mismos dentro del mapa de procesos de la Institución.

Los altos mandos y personal de equipo operativo seleccionado para las capacitaciones, tendrán el compromiso de difundir la información suministrada en las mismas y ejecutar acciones en base a estas, arraigados de los valores de la universidad y sus lineamientos. Estos **se denominarán “Agentes de Cambio”**, los mismos deberán llevar a cabo actividades motivacionales a sus respectivos departamentos, capacitándoles a favor de la cultura de gestión de cambio que se quiere lograr con esta propuesta. Del mismo modo se debe hacer el riguroso seguimiento del cumplimiento de estas asignaciones para garantizar la sostenibilidad de la

gestión de cambio organizacional y a su vez fomentando la mayor participación de los departamentos posible dentro de un ambiente de crecimiento personal y profesional.

Los agentes de cambio seleccionados según la encuesta son:

Agentes de cambio				
#	Nombre	Proceso	Departamento	Cargo
1	PATRICIA CAROLINA MATOS LLUBERES	Misional	Vicerrectoría Académica	Vicerrector/a
2	ROGELIO MIGUEL CORDERO LOPEZ	Misional	Escuela de Odontología	Director/a
4	JOSE GILBERTO SOTO JEREZ	Misional	Escuela de Adm. Hotelería	Director/a
5	SILVESTRE ANTONIO DE MOYA SABA	Misional	Escuela de Música	Director/a
6	AMALFI EMILIA RODRIGUEZ ESTEVEZ	Misional	PRAE	Coordinador/a
7	AINELID MERCEDES TAVERAS HERNANDEZ	Misional	Revista AULA	Colaborador/a
8	CLAUDIA MARIA SCHARF RODRIGUEZ	Misional	Escuela de Medicina	Director/a
9	WALTER ALFONSO LENDOR CABRERA	Estratégico	Vicerrectoría de Desarrollo	Vicerrector/a
10	GEISHA YOKASTA CARPIO CASTILLO DE PERAL	Misional	Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	Decano/a
11	JOSE RAMON SURIEL FERNANDEZ	Misional	Escuela de Educación	Director/a
12	JEHISON ENMANUEL CORPORAN DOMINGUEZ	Misional	Escuela de Medicina	Coordinador/a
13	ANGIE LEONOR GARCIA FELIZ	Estratégico	Unidad de Acreditación	Encargado/a
14	KAROLIN GLADIVIC ALTAGRACIA ALTAGRACIA	Estratégico	Dirección de Comunicación y Mercadeo Estratégico	Coordinador/a
15	CRISTINA TAVERAS ROQUES	Apoyo	Admisiones	Director/a
16	ADRIAN TEONILDA D OLEO MONTERO	Apoyo	Decanato de Bienestar Estudiantil	Encargado/a
17	CONSTANTINOS PHILIPPOS SALIARIS BOBADILLA	Misional	Escuela de Diseño	Decano/a
18	SANDRA INES MOLINA BANKS	Estratégico	Rectoría	Asistente
19	URSULA FIDELINA LEON GRULLON	Apoyo	Departamento de Compras	Encargado/a
20	DORKA CLETO CASTAÑO	Apoyo	Admisiones	Coordinador/a

21	HEIDI ISABEL DE MOYA SIMO	Misional	Escuela de Arquitectura	Director/a
22	SAULO GALVA	Estratégico	Unidad de Seguridad Industrial	Asesor/a
23	JENNYKA MATEO	Apoyo	Departamento TIC	Coordinador/a
24	ROCIL RODRIGUEZ	Misional	Dirección de Investigaciones	Director/a
25	GERARMY MADERA	Apoyo	Registro	Director/a
26	MARIAM BARRIUSO	Estratégico	Unidad de Desarrollo	
27	LEANNA PEREZ	Apoyo	Gestión Humana	Auxiliar
28	CARLOS LEGER	Misional	Escuela de Ingeniería Industrial	Coordinador/a
29	LIGIA CALERO	Apoyo	Mantenimiento	Encargado/a
30	LEOVALDO CORREA	Apoyo	Gerencia Adm. Y Financiera	Asistente
31	JOSÉ RAMÓN SURIEL	Misional	Escuela de Educación	Director/a
32	SIRA ALCANTARA	Misional	Desarrollo Curricular y Profesorado	Asistente
33	BRAULIO JIMINEZ	Misional	Escuela de Postgrado	Coordinador/a

Tabla 23: Agentes de cambio sugeridos

4.6.11 RESPONSABILIDADES DE LOS AGENTES DE CAMBIO

1. **Comunicar eficazmente** la necesidad del cambio y sus beneficios en su entorno.
2. **Traducir las necesidades** de los equipos para llevarlo a la mesa de trabajo del proyecto.
3. **Asumir la responsabilidad** de forma que se garantice la completa implementación del cambio con los resultados esperados.
4. **Participación Activa:** El agente de cambio debe participar de manera activa en las diferentes actividades de escucha, asistencia a capacitaciones, implementación de

asignaciones relacionadas con el proyecto de gestión de cambio, contribuyendo con ideas, perspectivas y experiencias relevantes para el proceso de cambio.

5. **Promoción del Diálogo Constructivo:** Ayudar a mantener un ambiente en el que se promueva un diálogo constructivo y respetuoso entre los miembros del grupo focal. Esto implica fomentar la escucha activa y la comprensión mutua.

6. **Síntesis y Resumen de Información:** Después de recopilar la información, el agente de cambio debe ser capaz de sintetizar y resumir los hallazgos de manera clara y concisa.

7. **Facilitación de la Toma de Decisiones:** En algunos casos, el agente de cambio puede desempeñar un papel en la facilitación de la toma de decisiones dentro del grupo focal. Esto implica ayudar a los miembros a evaluar opciones y llegar a conclusiones informadas.

8. **Retroalimentación y Seguimiento:** Proporcionar retroalimentación constructiva a los miembros del grupo focal y al equipo de cambio en general. También puede ser necesario hacer un seguimiento para asegurarse de que las acciones acordadas se estén llevando a cabo.

9. **Adaptación a las Necesidades Cambiantes:** Ser flexible y capaz de adaptarse a medida que evoluciona el proceso de cambio. Esto puede implicar ajustar enfoques y estrategias en función de nueva información o circunstancias.

10. **Tener la habilidad de prestar atención** a lo que el otro está diciendo, prestando atención a los detalles y emitiendo respuestas empáticas y certeras.

4.6.12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES A PARTIR DE

LA ENCUESTA.

- Se debe aprovechar las habilidades tecnológicas que poseen los empleados de la institución para implementar la automatización de los sistemas y procesos que aún se realizan de manera manual.
- Mejorar la comunicación efectiva entre los líderes y su equipo de cara a procesos, movimiento de personal, y entre otros factores afectados por el cambio.
- Se determinó a partir de la encuesta que los cambios realizados para los empleados no le eran relevantes a sus actividades del día a día, por lo que no necesariamente mejoraban su calidad en el servicio. Los cambios que se vayan a ejecutar deben tener su propósito bien claro y mantener el debido seguimiento de calidad para justificar la existencia del mismo.
- Los empleados están dispuestos a ser parte del cambio en mejora de lo universidad, por lo que facilitaría la implementación de este y garantizaría la correcta implementación del mismo. Esto nos ayuda a ser más agresivos con las capacitaciones tecnológicas y sus debidas implementaciones.
- Se necesita más transparencia entre las comunicaciones y fomentar la participación de los empleados en las tomas de decisiones de movimiento de personal y cambios de procesos. Esto con el fin de lograr que todo el mundo pueda comprender los cambios y se sientan parte del mismo.
- Se necesita plan de capacitaciones para el desarrollo del capital humano de cara a liderazgo, habilidades blandas, flexibilidad ante los cambios, trabajo en equipo, ética profesional, entre otros.
- Se requiere la captación de talento laboral joven para la sucesión de altos líderes.

- Crear actividades de integración entre las áreas para crear una mejor sinergia entre los departamentos cuyas funciones se entrelazan. Esto ayudará a la fluidez de los procesos, eficiencia y eficacia.
- Incrementar la motivación del personal por medio de incentivos y cultura de crecimiento en la institución

4.7 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LA ENTREVISTA (GRUPO FOCAL)

Como parte de nuestra recopilación de datos se les hizo una entrevista a los interesados en ser agentes de cambio según sus respuestas en la encuesta (**punto 4.6.10**). El motivo de esta entrevista es reforzar los datos encontrados en la encuesta y poder determinar otras informaciones de importancia para la planificación de la propuesta de gestión de cambio.

4.7.1 PREGUNTAS DE ENTREVISTA

1. ¿El Proyecto de Cambio Organizacional está relacionado con los objetivos estratégicos institucionales?

2. Una vez verificado el Pareto mostrado, ¿qué otros cambios ustedes consideran que se deben considerar?

3. Cuando se verifican las respuestas proporcionadas por cada uno de ustedes de cara a las capacitaciones que se deben de impartir en la institución para una adecuada gestión de cambio, se observa el manejo de recursos tecnológicos como parte importante ¿Específicamente que capacitaciones se deben de considerar dentro del plan?

4. ¿Qué tipo de liderazgo consideran funcional para la institución?
5. ¿Cuáles áreas de la institución necesitan capacitación en servicio al cliente?
6. ¿Si usted fuera capacitado en alguno de estos temas como replicaría esta información a sus compañeros?
7. En sentido general, ¿por qué ustedes consideran que no tienen posibilidades de crecimiento dentro de la institución?
8. ¿Está usted de acuerdo en implementar el proyecto de gestión de cambio tomando como referencia una norma de calidad internacional?
9. Según el tiempo que tiene laborando en la universidad, ¿cómo describiría el estatus de la misma, en el momento que ingresó, con respecto a la actualidad?
10. ¿Qué impacto tiene la tecnología en las funciones de su departamento?

4.7.2 RESUMEN DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENTREVISTADOS

1.

El plan estratégico está atado a planes para el cambio organizacional pero no se efectúan debido a que el personal carece de conocimiento con referencia al plan estratégico de la universidad y por igual la carga de trabajo del día a día los deja sin espacio para implementar.

Las causas principales de que no se cumplan son: La gran carga operativa que reciben los empleados por falta de automatización de procesos y la falta de comunicación, con el fin de informar a los mismos las metas externas e internas de la universidad. Se necesita tiempo para poder realizar transiciones reales.

2.

Los siguientes cambios eran los de mayor urgencia para el grupo foco:

- Sistematización de procesos ambiguos
- Implementación y capacitación de software más eficientes
- Comunicación interna y una mayor comunicación eficiente a lo externo
- Mas poder en las puntas para toma de decisiones cruciales
- Mejores perfiles en puestos (toma de responsabilidades correspondientes)
- Comunicación y participación de los empleados
- Mejor Clima Organizacional (Motivación, Compromiso e iniciativa de las

personas

3.

Quedó claro que cada departamento o posición necesitará capacitaciones correspondientes a sus necesidades de funciones operativas, administrativas o estadísticas, pero dentro de las principales estaban:

- Servicio al cliente interno y externo
- Comunicación asertiva

- Relaciones Interpersonales
- Mejor CORE universitario y capacitación de la misma
- Implementación CRM y capacitación
- POWER BI
- Paquete Office
- Procesos de digitalización digital
- Implementación y capacitación de IVR

4.

Se debe de capacitar y motivar a todo el personal para que tengan motivación de aprendizaje, disposición de aprender y necesidad de querer evolucionar a nivel profesional y personal.

Dentro de los liderazgos funcionales deben de estar: Liderazgo Distribuido, Transformador y Ético.

5.

Las siguientes áreas fueron las más nombradas:

- Caja
- Admisión
- Cobro de matrícula
- Registro
- Comisión de horario
- Compras
- Presupuesto

6.

Se determinó varias metodologías como son:

- **Agenda estricta:** en la cual se determina un periodo de tiempo dentro de la semana para reunirse con el equipo y transmitir la información adquirida.
- **Crear carpeta común** en la cual se agrega todo el material de capacitación y el líder asume la responsabilidad de motivar al equipo a capacitarse.
- **Crear una comunidad de aprendizaje** la cual tendrá la responsabilidad de impartir los conocimientos adquiridos. Teniendo como responsabilidad el líder de insistir a su equipo para que se integre o acerque a ese equipo para adquirir la información.
- **Plataformas virtuales** las cuales tengan tiempo limitado para realizar capacitaciones y esté supervisado por su líder

7.

La institución ha mostrado muchas oportunidades de crecimiento, sin embargo, se entiende que debe de haber una mejor comunicación para informar sobre esas vacantes y los líderes deben de incentivar a la participación y preparación de sus recursos.

En conclusión, se debe implementar la comunicación efectiva de oportunidades y necesidades del personal, así mismo, no crear la necesidad de personal imprescindible que frene el crecimiento del mismo.

8.

Si, de manera unánime.

9.

La universidad ha concebido un crecimiento constante y estable a través del tiempo. La evolución de la misma ha sido exponencial y aún más en su última década.

Ha tenido un crecimiento acelerado, cambios excepcionales, buena calidad humana y pro activa. Si se aprovechan estas oportunidades para el desarrollo del cambio organizacional la universidad podrá desarrollarse el doble y llegar a ser la mejor de la región.

10.

Sumamente Importarte y necesario.

4.7.3 CONCLUSIÓN A PARTIR DE LA ENTREVISTA

La universidad debe enfocar sus fuerzas en la transformación digital y automatización de procesos para minimizar el exceso de trabajo operativo que existe al momento con el fin de que sus empleados puedan ser más proactivos, productivos y eficientes.

Debe de hacer un plan de comunicación efectiva de manera que todos los empleados tengan una vía para informarse de todos los acontecimientos relevantes de la universidad y puedan participar en la misma.

El liderazgo dentro de la universidad debe centrarse en: Liderazgo Distribuido, Transformador y Ético.

Finalmente debe de crear un plan de motivación para el personal el cual se sienta parte de la institución y de su equipo.

4.8 ENCUESTA CLIMA LABORAL

En el 2022 se realizó una encuesta de clima laboral. Las mismas se realizan en la institución cada 2 años por el departamento de Gestión Humana, con ayuda del Departamento de Aseguramiento de la Calidad de la UNPHU.

Objetivo

El propósito de este estudio fue identificar los elementos que tienen un impacto en el entorno de la organización, con el fin de facilitar la creación e implementación de medidas que mejoren la productividad, la calidad del servicio y las condiciones laborales. También busca mantener altos niveles de satisfacción tanto entre los empleados como los clientes internos y externos.

La recopilación de datos se llevó a cabo desde el 27 de junio hasta el 17 de julio de 2022. Se utilizó una encuesta a través de un cuestionario en línea, administrado mediante el Sistema de Escuchas Institucional UNPHU. El cuestionario constó de 84 preguntas organizadas en dos secciones.

Se consideraron 12 factores relevantes que podrían influir en el ambiente de trabajo dentro de la organización:

1. Interacción social
2. Comunicación
3. Condiciones laborales
4. Reconocimiento, satisfacción y sentido de pertenencia
5. Remuneración
6. Oportunidades de promoción
7. Oportunidades de capacitación
8. Autonomía e innovación
9. Organización
10. Prevención de riesgos psicosociales
11. Liderazgo
12. Motivación

Población y muestra

El grupo de personas que formó parte del estudio incluyó a 1,641 (100 %) colaboradores de la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña. De ellos, se obtuvieron respuestas de 774 personas, lo que representa un 47% de participación. Dentro de los participantes, 716 (equivalente al 93%) eran colaboradores del recinto de Santo Domingo, mientras que 58 (aproximadamente el 7%) pertenecían al recinto de La Vega.

Resultados

Los resultados de la encuesta indican que el **73%** de los encuestados muestran satisfacción a nivel general. La meta según los indicadores del MESCYT de los Estándares MACRO es de al menos un **75%** de satisfacción. Por lo tanto, este es un punto que se tocará tanto en la encuesta como en la entrevista.

Entre oportunidades de mejora se encontraron:

- Al 35% de los encuestados se les resulta difícil comunicarse entre los departamentos de la Universidad. Quedando claro que la comunicación interdepartamental debe mejorar.
- En UNPHU el 65% de los recursos se sienten valorados por la institución y el restante 35% no comparten la misma idea. Dentro de este grupo de que no se sienten valorados predominan los perfiles administrativos, el 55% siempre o casi se sienten valorados en comparación al 70% de los docentes y académicos.
- Oportunidades en las áreas de almuerzo y beneficios percibidos, dentro del acápite de “condiciones laborales”
- Insatisfacción salarial
- Según esta y otras encuestas se entiende que el tipo de liderazgo que existe dentro de la universidad es el de un líder paternalista, lo cual no resulta funcional. Según los agentes de cambio entrevistados, el liderazgo dentro de la universidad debe centrarse en: Liderazgo Distribuido, Transformador y Ético.

4.9 DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

ORGANIZACIONAL

La propuesta busca crear, diseñar e implementar un plan de cambio organizacional con el fin de la mejoría a nivel de productividad de la universidad y lograr las mejores satisfacciones de los clientes internos y externos.

Para el debido funcionamiento de nuestra implementación, se realizarán trabajos en conjunto con los siguientes departamentos:

- Departamento de admisiones
- Escuela de la carrera correspondiente sujeto al cambio
- Departamento de cómputos
- Dirección de Aseguramiento de la Calidad
- Consejo de Dirección
- Dirección de Recursos Humanos
- Decanato de Bienestar Estudiantil
- Gerencia Administrativa y Financiera

Todos los procesos de las diferentes instancias deben ser avalados por la Dirección de Aseguramiento de la Calidad Institucional, y aprobados por el Rector.

Visto lo anterior en el **punto 2.3** se procede al desarrollo recomendado en cada fase detallada.

1. CONTACTO

Dirección de Aseguramiento de la Calidad y Unidad de Desarrollo Institucional (Tesis Gestión del Cambio Organizacional)

2. CONTRATO

Para lograr un cambio organizacional exitoso se necesita la colaboración de todos los departamentos en conjunto con la alta gerencia para determinar condiciones, políticas, procesos y oportunidades.

Se establecen las siguientes condiciones acordadas con los líderes y la universidad para tener las responsabilidades de lugar:

- Acuerdo de Confidencialidad
- Propuesta de valor alineada con la filosofía institucional y marco estratégico.
- Encuesta para levantar las oportunidades
- Alcance de responsabilidades y obligaciones
- Cronograma de tareas y procesos.
- Selección de agente de cambios y asignación de responsabilidades.
- Ejecución de grupo focal y socialización del proyecto.
- Recomendaciones de cara a los procesos.

Visto las condiciones anteriores y establecidas con la alta gerencia se procede a un acuerdo y firma del mismo para iniciar con el proceso.

3. ENTRADA

Los primeros pasos para el cambio organizacional en la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña consisten en el levantamiento de necesidades, oportunidades y puntos de dolores en los líderes de la institución.

Se realizarán entrevistas y encuestas al personal docente y administrativo según la muestra seleccionada, los agentes de cambio u otros líderes específicos, según lo observado en los instrumentos anteriores y sus respuestas, con el fin de levantar todas las necesidades, puntos de dolores y mejoras en base a un grupo de preguntas claves que se relacionan con las funciones operativas, cambios organizacionales, cambios estructurales, liderazgo entre otros.

Así mismo, los sustentantes se auxilian de algunos informes realizados por el personal respecto a la cultura y el clima organizacional, con el objetivo de realizar una investigación profunda, dando soluciones que ataquen la causa raíz del problema.

Obtenido los resultados de ambos levantamientos, se consolidará la información para realizar una propuesta de las necesidades, oportunidades de mejoras, puntos blandos y cambios a realizar. Los cambios se estarán apoyando sobre los **agentes de cambio** que serán extraído durante este levantamiento:

Se seleccionará los agentes de cambio que van a pertenecer al “**Grupo FOCAL**” (ver **4.6.10**). El mismo será elegido por atributos de Liderazgo, habilidades blandas, conocimientos

y capacidad de desarrollo. Estos tendrán las funciones de guiar, capacitar e informar a todo el personal que estará sujeto a un cambio organizacional con el fin de poder tener el acompañamiento en campo hasta el desarrollo y fin del mismo.

Todo el personal que sea considerado como agente de cambio será debidamente capacitado, entrenado y evaluado para tener las actitudes y aptitudes para guiar al equipo durante su adaptación al cambio y del mismo modo tendrá el compromiso de suministrar la información requerida a sus equipos para cumplir con los objetivos de esta gestión de cambio organizacional.

4. RELACIÓN DE DATOS

Se procede a los siguientes levantamientos para realizar los estudios y comparaciones de las informaciones:

- Entrevista Grupo FOCAL *(ver 4.7)*
- Encuesta Gestión de Cambio Organizacional alineado con la norma ISO 9001:2015 *(ver 4.6)*
- Solicitud al departamento de calidad las gestiones de calidad de cada área
- Informes de gestión humana sobre clima laboral *(ver 4.8)*
- Políticas y Procedimientos actuales
- Organigrama actualizado *(ver 1.10.1)*
- ISO 9001:2015 *(ver 4.10)*

Se realizarán comparaciones de información con los datos obtenidos y se mostrará el Marketshare entre la universidad y otras competencias con el fin de determinar mejoras y oportunidades dentro de estos procesos o departamentos. Ofertando una propuesta de valor para implementar un cambio organizacional en beneficio de toda la institución.

5. DIAGNÓSTICO

Dentro de todas las necesidades levantadas y puntos de mejoras se estarán organizando por orden de prioridad según las indicaciones de la alta gerencia y la Dirección de Aseguramiento de la Calidad. Se realizará planes de acción para cada cambio programado y el mismo contendrá todos los departamentos impactados, necesidades y costos.

Los **costos** van a depender de las implementaciones que se vayan a realizar en su momento enfocados en los departamentos que sufrirán algún tipo de cambio. Entre los gastos que se podrían incurrir se pueden mencionar:

- Reevaluación salarial según el mercado, procediendo con la nivelación salarial según los resultados.
- Invertir en un programa de liderazgo dirigido a los agentes de cambio, de igual forma a los responsables de procesos, u otros interesados.
- Inversión tecnológica (IVR, CRM, Sistemas de Tickets aplicables a las diferentes unidades de servicio, entre otros).
- Implementación de un plan de desarrollo y sucesión.
- Capacitaciones.

- Invertir en la certificación de la institución en la norma ISO 9001:2015.
- Invertir en un sistema para el manejo del SGC (ISO Tools).
- Contar con presupuesto para la implementación de un sistema de consecuencia.
- Invertir en un plan de comunicación institucional.

Se presentarán los planes de trabajo a los departamentos que serán impactados para ver las necesidades surgidas y el tiempo que necesitarán para la implementación.

Visto todas las necesidades surgidas para lograr el cambio se realiza un marco económico en el cual se detallan los gastos para la implementación, se determina el tiempo que demorará, se establecen los cambios de políticas y procedimientos, se determinan los líderes y responsables de cada tarea y finalmente se lleva a comité de alta gerencia para su aprobación y despliegue.

6. PLANEACIÓN DE INTERVENCIONES

Determinado el plan de acción se establecerán para cada gestión de cambio organizacional y se determinará los responsables o líderes del proceso con el fin de determinar responsabilidades.

Cada tarea o acción será determinada con un plazo de tiempo a cumplir, cada **agente de cambio** debe de velar que cada estrategia y acción se cumpla según el plan de trabajo. Deberá guiar a sus equipos y retroalimentarlos.

En caso de incumplimiento se deberá informar al líder del área para elaboración del plan de acción con referencia a ese personal y se realizará retroalimentaciones para su mejoría.

En caso de que continúe con el incumplimiento se sustituiría el agente de cambio por otro personal.

7. ACCIÓN

No.	Mejora	Acción	Indicador	Responsable	Fecha de Finalización
1	Capacitar el personal considerando la detección de necesidades.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Analizar la situación actual presentada en las encuestas. 2. Proceder con la actualización del Programa de Capacitaciones. 3. Implementar el programa. 4. Medir el cumplimiento del programa y su impacto. 	<p>%Cumplimiento del Programa de Capacitación: (ejecutadas/total programadas) * 100</p> <p>Meta: 85%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Gestión Humana 2. Analista de Capacitación 3. Agentes de Cambio 4. Responsable de procesos y colaboradores. 	Diciembre 2024
2	Elaborar un Plan de Comunicación Interna	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer fechas de comunicación de temas de importancia. 2. Crear cronograma con comunicaciones y destinatarios predeterminados. 	<p>Cumplimiento del Plan de Comunicación</p> <p>Meta: 85%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de Comunicación y Mercadeo Estratégico 2. Gerente de Relaciones Públicas 3. Director de Gestión Humana 	Diciembre 2023
3	Implementación Herramienta ISOtools	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar e instalar herramienta de gestión en la universidad 	<p>Conocimiento del personal de cara a la herramienta</p> <p>Cumplimiento del cronograma de implementación</p> <p>Meta 100%</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de TI 2. Director de Gestión Humana. 3. Director de Aseguramiento de la Calidad 	Diciembre 2024

4	Automatización y digitalización de procesos	1. Automatizar procesos operativos	Satisfacción al cliente mediante encuestas Cumplimiento del SLA de las unidades de servicio. Meta 85%	1. Director Tecnología 2. Director de Aseguramiento de la Calidad 3. Directores de las Unidades de Servicio	Diciembre 2024
5	Plan de Motivación Personal	1. Crear plan motivacional y de crecimiento para los empleados	% de participación en programas de capacitación y desarrollo Meta: 85% de cumplimiento de los programas de capacitación Evaluaciones de desempeño Meta: 80% Encuesta de satisfacción clima laboral Meta: 80%	1. Director de Gestión Humana	Diciembre 2024
6	Reevaluación salarial	1. Hacer un análisis de los salarios del mercado laboral, y proceder con la nivelación salarial según los resultados.	Meta: Reevaluación salarial al 85% de los empleados de UNPHU	1. Director de Gestión Humana	Diciembre 2024
7	Programa de liderazgo dirigido a los agentes de cambio	1. Invertir en un programa de liderazgo para agentes de cambio mediante capacitaciones	% Cumplimiento del Programa de liderazgo: (ejecutadas/total programadas) * 100	1. Director de Gestión Humana 2. Analista de Capacitación	Diciembre 2024

		2. Medir el cumplimiento del programa y su impacto	Meta: 85%	3. Agentes de Cambio 4. Responsable de procesos y colaboradores.	
8	Inversión tecnológica	1. Invertir en Programa ISOtools 2. Invertir en programa CRM para la fidelización de los clientes	% de fidelización de los clientes % de satisfacción de los clientes mediante encuestas Meta: 85%	1. Director Tecnología 2. Director de Aseguramiento de la Calidad 3. Directores de las Unidades de Servicio	Diciembre 2024
9	Certificación de la institución en la norma ISO 9001:2015	1. Establecer plan de trabajo para estructurar lineamientos y procedimientos de la universidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2015 2. Mediante gestores de calidad directos desde ISO, lograr obtener la certificación a nombre de la Universidad y sus aseguradores de calidad	% de cumplimiento norma ISO 9001: 2015 Meta: 85 %	1. Director de Aseguramiento de la calidad	Diciembre 2024

Tabla 24: Plan de acción del modelo de gestión de cambio organizacional.

8. INSTITUCIONALIZACIÓN DEL CAMBIO PLANEADO CONTINUO

Se realizará campañas para fomentar, acompañar, retroalimentar y apoyar todo lo relacionado con el cambio organizacional, dentro de estos cambios están los organizacionales, estructurales, tecnológicos, humanos entre otros.

Se estarán haciendo evaluaciones constantes a todos los líderes de departamentos y grupos focos con el fin de mantener la calidad de las funciones asignadas. Las mismas consistirán en encuentros de valor.

Se mantendrán comunicaciones constantes a través de todas las vías de la universidad para los empleados con el fin de motivar al cambio con el resultado de mejorías obtenidos y las metas logradas.

9. ACOMPAÑAMIENTO Y EVALUACIÓN:

Se realiza una mesa de trabajo junto a la alta gerencia y el grupo FOCO con el fin de compilar todas las oportunidades levantadas durante el despliegue del cambio. Con estas informaciones se estarán organizando por orden de prioridad las tareas por resolver o reajustar.

Las herramientas que se utilizarán para medir el nivel de gestión y calidad de los cambios serán:

- Encuesta de clima laboral
- Encuesta de calidad al personal
- Entrevista a personal encargado de las áreas
- Herramienta ISOTOOLS

Con estos resultados visto anteriormente se puede saber cuáles son los puntos de mejoras para reformular el plan de acción y poder guiar y llevar a los líderes, alta gerencia y grupo FOCO a un cambio seguro y confiable.

10. TÉRMINO

Fin proceso

4.9.1 CRONOGRAMA

A manera detallada estas son las actividades que se van a realizar según el modelo de Faria Mello, dentro de un formato de cronograma dividido en las siguientes partes:

- 1. Planificación del Proyecto**
- 2. Ejecución del Proyecto**
- 3. Verificar**
- 4. Actuar**



Figura 22: Cronograma con actividades detalladas parte 1

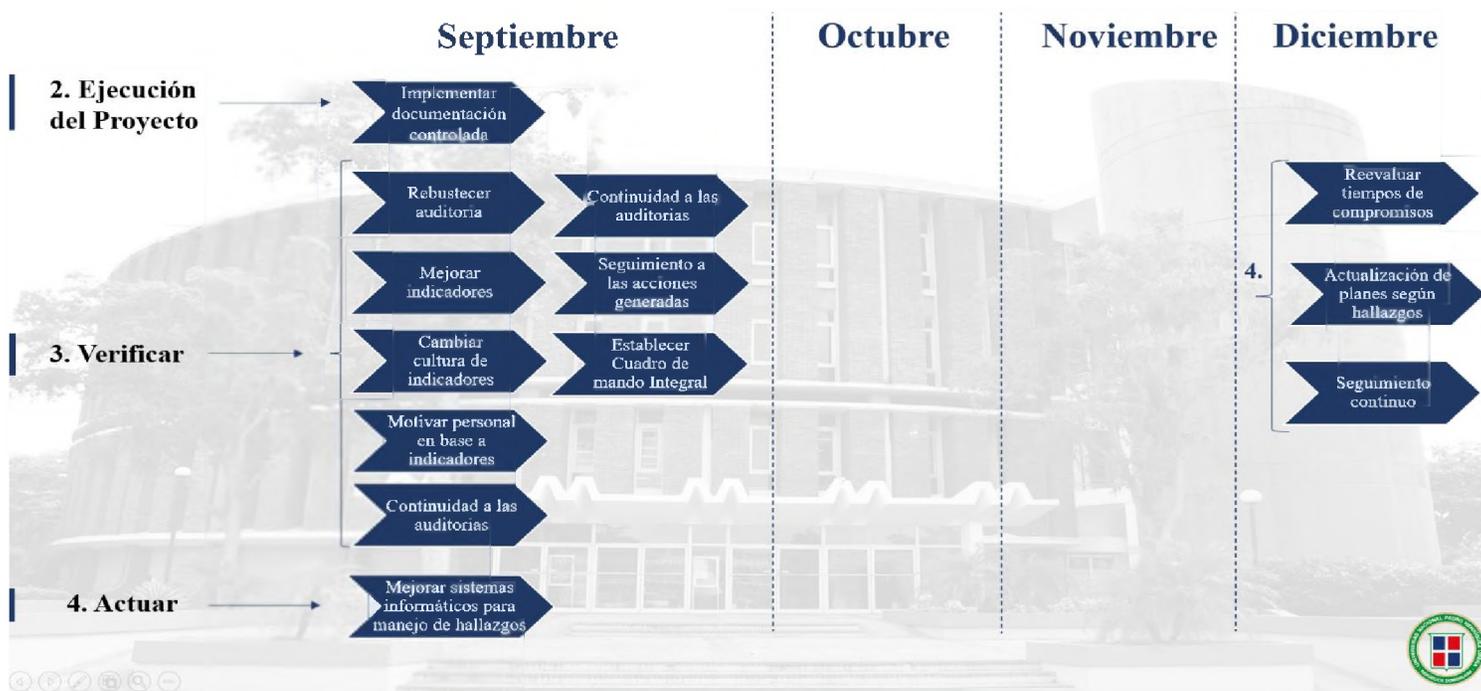


Figura 23: Cronograma con actividades detalladas parte 2

4.9.2 SOFTWARE DE GESTIÓN DE CALIDAD

Se propone como herramienta el sistema **ISOtools**, la cual ayudará a implementar, gestionar y mejorar la gestión de cambio organizacional y Calidad en la UNPHU.

Consiste en un sistema modular y altamente parametrizable el cual se puede adaptar a las necesidades de la universidad, ayudando la agilización y la mejora de los procesos, así como la accesibilidad y búsqueda rápida y fácil de la información.

Los principales pilares de las herramientas son las siguientes:

- Optimiza el **tiempo** dedicado a la gestión
- Reduce los **costos** y supone una inversión rentable
- Aumenta el **rendimiento** de la organización

Características principales de ISOTools:

- **Fácil de usar:** ISOTools está diseñado para no informáticos, pensando en el usuario, por eso es fácil y usable.
- **Actualizado:** Es una herramienta en constante actualización y nunca queda obsoleta.
- **Funcional:** Puede dar cumplimiento a requisitos de numerosas normas y modelos de gestión.
- **Accesible:** ISOTools permite hacer gestiones desde cualquier lugar con conexión a internet.
- **Integrable:** Permite la integración con otras soluciones empleadas por la organización.

- **Seguro:** Garantiza la integridad, seguridad y confidencialidad de los datos.
- **Fiable:** Una solución ampliamente testeada a lo largo del tiempo.
- **Multidispositivo:** Posibilidad de hacer gestiones desde dispositivos móviles.
- **Rentable:** La inversión se recupera entre el primer y el segundo año.

Fuente: Información extraída de presentaciones de la empresa ISOtools. Para más información ver contenido anexo.

El costo de implementación de ISO Tools es de unos **RDS 277,256.00** con una renovación anual. La instalación, mantenimiento y capacitación de la herramienta **ISOtools** estarán cubierta durante este período. En el primer año se debe pagar además el monto de **RDS 168,000** por concepto de servicios profesionales (este es un pago único). En el primer año se pagará un monto total de **RDS 445,256**, mientras que en años posteriores solo se pagará la suma de **RDS 277,256.00** con el plan actual.

El plan de ISOTools seleccionado es el plan **“Professional”** con una capacidad para **100 usuarios**. Este plan permite aplicar todas las normas y modelos, tener gestión multisede, almacenamiento total de 10Gb, así como acceso de usuarios externos a través del Panel de Terceras Partes, integración con Office 365, acceso a “ISOtools Check List”, WIP (trabajo en proceso) con posibilidad de diseño, Geolocalización, editor avanzado “Gestor Documental”,

integración con otras soluciones de servicios web y muchas otras funciones que garantizarán la mejor experiencia de usuario.

Otras empresas que fueron consideradas para un software de gestión de calidad fueron:

- **WINSPC:** Este software tiene un pago de una sola vez de **RDS\$89,600**, lo cual resulta más barato que ISOTools, sin embargo, no posee todas las herramientas y funcionalidades que ofrece ISOTools, así como su soporte, mantenimiento y seguridad de los datos. Debido a esto este software fue descartado.
- **EHS Software:** Este tiene un costo de **RDS\$504,000** anual con un monto que se acerca al pago del primer año de ISOTools (RD\$ 445,256,), sin embargo, aun así, ISOTools resulta ser más barato tanto en el primer año como en los años venideros. Cabe resaltar que EHS Software tiene muy buena reputación en el mercado, tanto de seguridad como de experiencias de los clientes, sin embargo, ISOTools, resulta tener más flexibilidad para la implementación de diversos modelos de gestión y a su vez más barato que este software.
- **QT9 QMS:** Este tiene un costo anual de **RDS\$1,008,000** con muchas otras funcionalidades que ISOTools no posee, del mismo modo, este software resulta tener muy buenas reseñas y experiencias de clientes siendo de las mejores en el mercado. Sin embargo, este software ha sido descartado ya que aparte de ser más

caro que ISOTools, tiene diversas funciones que no serán de utilidad para la universidad en este momento

4.9.3 HERRAMIENTA CRM

La **herramienta CRM** nos permitirá dar un seguimiento cercano a los clientes para garantizar su retención dentro de la universidad e influenciar sus decisiones de compra e incluso sus recomendaciones, a favor de la universidad. Esta herramienta nos permite la fidelización del cliente optimizando los tiempos de respuesta, maximizando las oportunidades de venta, mejorando la productividad, favoreciendo la comunicación interna, posibilitando la segmentación de los clientes, promoviendo las relaciones más cercanas, permitiendo el seguimiento en cada etapa, entre otros.

La licencia de CRM se paga mensual y por usuarios con licencias adquiridas. El sistema CRM que se recomienda en esta propuesta es el de la empresa **SalesForce**. Luego de hablar con los representantes de venta, se ha negociado un plan de USD\$ 29.4 mensuales por usuario.

La UNPHU actualmente cuenta con 122 departamentos, de esta cantidad solo admisiones, comisión de horarios, caja, cobro de matrícula, registro y cómputos tienen interacción directa con el cliente.

Cada departamento deberá tener al menos un usuario disponible de CRM, a excepción de los 6 departamentos mencionados anteriormente que tienen contacto directo con clientes, estos deberán tener a su disposición 10 usuarios.

En su totalidad serían:

122 usuarios/Dpto. + (6 Dpto. con servicio al cliente directo x 9 usuarios extras) =

176 usuarios licencias de CRM

US\$ 29.4 x 176 licencias = US\$ 5,174.4 mensuales

US\$ 5,174.4 = **RDS 294,423.36 (tasa 56.9 RD\$ por dólar) mensuales**

Nota: esta tasa puede variar

Anual:

RD\$ 294,423.36 x 12 meses = **RD\$ 3,533,080.32 anuales**

Fuente: *Información extraída de los representantes de venta de la empresa **SalesForce***

Se tomaron en consideración otras empresas con softwares para CRM como **Microsoft Dynamics 365** el cual ofrece un costo por usuario de US\$ 88.9, **HubSpot** con un costo por usuario de US\$75 y Z. Estas empresas ofrecen softwares de CRM más completos, pero con funciones que no son necesarias para la Universidad por el momento.

Salesforce ha sido seleccionado por la capacidad de ser adaptado a los requerimientos exactos de la Universidad y por su costo más asequible.

4.10 ESTATUS IMPLEMENTACIÓN NORMA ISO 9001:2015

Evaluando los diferentes puntos de la norma se puede identificar que tomando como referencia el Ciclo de Deming, el cual se divide en 4 fases, las cuales son: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, los puntos pendientes de implementar son los dos últimos u otros relacionados al liderazgo, el compromiso, los roles y responsabilidades, la evaluación del desempeño y la mejora continua.

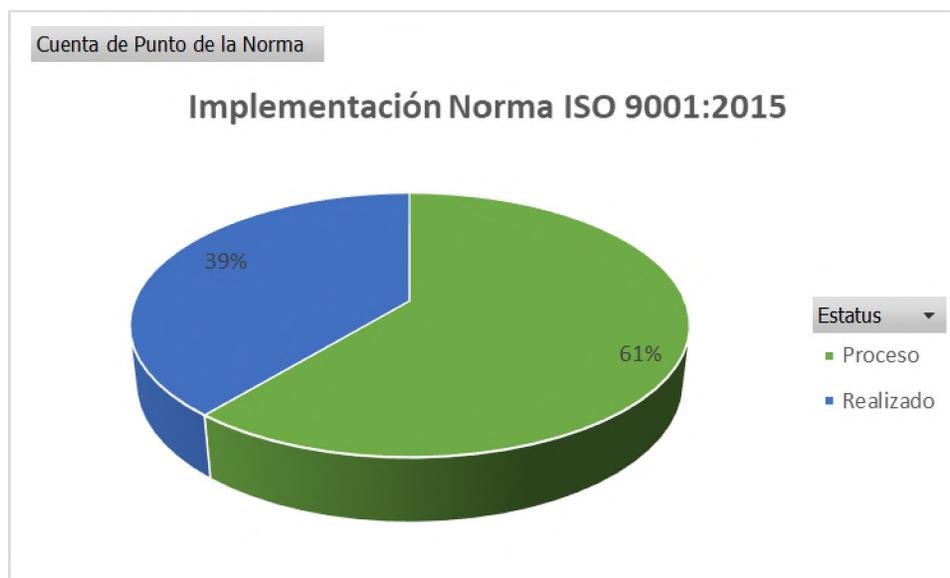


Figura 24: Estado Implementación ISO 9001:2015.

Fuente: Departamento de Aseguramiento de la Calidad UNPHU

Punto de la Norma	ISO 9001:2015	Estatus
4	Contexto de la organización	Realizado
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	Realizado
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas	Realizado
4.3	Determinación del alcance del sistema de gestión para organizaciones educativas	Realizado
4.4	Sistema de gestión para organizaciones	Realizado
5	Liderazgo	Proceso
5.1	Liderazgo y compromiso	Proceso

5.1.2	Enfoque al cliente	Proceso
5.2	Política	Realizado
5.2.1	Establecimiento de la política de la calidad	Realizado
5.2.2	Comunicación de la política de la calidad	Proceso
5.3	Roles, responsabilidades y autoridades en la organización	Proceso
6	Planificación	Proceso
6.1	Acciones para abordar riesgos y oportunidades	Realizado
6.2	Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos	Realizado
6.3	Planificación de los cambios	Proceso
7	Apoyo	Proceso
7.1	Recursos	Realizado
7.1.2	Personas	Realizado
7.1.3	Infraestructura	Proceso
7.1.4	Ambiente para la operación	Realizado
7.1.5	Recursos de seguimiento y medición	Proceso
7.1.5.2	Trazabilidad de las mediciones	No iniciado
7.1.6	Conocimientos de la organización	Realizado
7.2	Competencia	Proceso
7.3	Toma de conciencia	Proceso
7.4	Comunicación	Proceso
7.5	Información documentada	Realizado
7.5.2	Creación y actualización	Realizado
7.5.3	Control de la información documentada	Realizado
8	Operación	Proceso
8.1	Planificación y control operacional	Proceso
8.2	Requisitos para los productos y servicios	Proceso
8.2.1	Determinación de los requisitos para los productos y	Proceso
8.2.4	Revisión de los requisitos para los productos y servicios	Proceso
8.3	Cambios en los requisitos para los productos y servicios	Proceso
8.3.2	Diseño	Proceso
8.3.3	Planificación del diseño y desarrollo	Proceso
8.3.4	Entradas para el diseño y desarrollo	Proceso
8.3.5	Salidas del diseño y desarrollo	Proceso
8.3.6	Cambios del diseño y desarrollo	Proceso
8.4	Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente	Proceso
8.5	Producción y provisión del servicio	Proceso
8.5.1	Control de la producción y de la provisión del servicio	Proceso
8.5.2	Identificación y trazabilidad	No iniciado

8.5.3	Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos	Proceso
8.5.4	Preservación	Proceso
8.5.5	Actividades posteriores a la entrega	Proceso
8.5.6	Control de los cambios	Proceso
8.6	Liberación de los productos y servicios	Proceso
8.7	Control de las salidas no conformes	Proceso
9	Evaluación del desempeño	Proceso
9.1	Seguimiento, medición, análisis y evaluación	Proceso
10	Mejora	Proceso
10.1	No conformidad y acciones correctivas	Realizado
10.2	Mejora continua	Proceso
10.3	Oportunidades de mejora	Proceso

Tabla 25: Estatus Norma ISO 9001:2015. Fuente: Departamento de Aseguramiento de la calidad UNPHU

Para los puntos que aún están en proceso, se tienen los siguientes planes:

5. LIDERAZGO

El tipo de liderazgo sugerido según los Agentes de Cambio ha sido el de tipo Distribuido, Transformador y Ético (este dato se puede corroborar en el **punto 4.7**)

Nuestro mayor impacto se reflejará en la alta dirección de la universidad, los agentes de cambio se encargarán de fomentar el liderazgo y el compromiso ante los cambios organizaciones y aseguramiento de la calidad.

La alta dirección en conjunto la Dirección de Aseguramiento de la Calidad debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes quedan asignadas para la aplicación del cambio organizacional, se comuniquen y se entiendan en toda la organización.

La alta dirección y el departamento de calidad debe de asegurarse de los siguientes puntos:

- Los cambios organizacionales sean conformes con los requisitos de esta Norma Internacional.
- Los procesos están generando las salidas previstas.
- Informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del Sistema de Gestión de la Calidad y sobre las oportunidades de mejora detectada en el Sistema de Gestión de Calidad que se vaya a implementar.
- Promover el enfoque al servicio del cliente externo e interno en toda la organización.
- Asegurarse de que la integridad del Sistema de Gestión de la Calidad se mantenga cuando se planifique e implemente los cambios que se designaron en el plan de cambio organizacional.

Todo esto enfocado al cliente gracias a la implementación de un sistema CRM para la fidelización de los mismos. El CRM a utilizar está detallado en el **punto 4.9.3** de esta propuesta.

6. PLANIFICACIÓN

La alta dirección en conjunto la Dirección de Aseguramiento de la Calidad establecerá los lineamientos que se deben de cumplir para que un plan de cambio organizacional sea factible

para la universidad y los mismos velaran por el cumplimiento del mismo con ayuda de los siguientes recursos:

- Agentes de cambio designado a la capacitación y seguimiento continuo.
- Dirección de Recursos humanos y capacitación.
- Departamento de Cómputo.
- Departamentos de alto impacto.
- Planificación y control de cambios.

Cuando la Universidad levante la necesidad de la implementación de un cambio en cualquier departamento o proceso, la alta gerencia y el departamento de calidad deben velar por los siguientes puntos:

- Los propósitos de los cambios y sus potenciales beneficios y/o consecuencias.
- La integridad de los departamentos impactados
- La disponibilidad de los recursos físicos o tecnológicos
- La asignación o reasignación de responsabilidades

7. APOYO

Los colaboradores que brindarán apoyo al plan de cambio organizacional deberán tener las siguientes cualidades:

- Ser líderes natos.
- Saber trabajar las competencias blandas.

- Tener sentido de Orientación.
- Capacidad de capacitar al personal.

La universidad se encargará de crear conciencia en todo el personal en base a capacitaciones y charlas sobre los siguientes temas:

- La política de calidad
- Los objetivos de calidad y objetivos a fines
- La contribución de la eficiencia implementada en el cambio organizacional, se incluyen los beneficios de mejorar el desempeño
- Lo que implica incumplir los requisitos del Sistema de Gestión de la Calidad y las directrices del cambio organizacional.

Como apoyo se propone un plan de comunicación desarrollado en el **punto 4.11**.

8. OPERACIÓN

La parte operativa estará de la mano de los protocolos y procedimientos implementados por cada uno de los departamentos afectados, por lo que en esta propuesta no se desarrollarán los procesos de los departamentos de manera detallada, solamente se darán las directrices para aplicar la gestión del cambio organizacional en su departamento.

9. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

El desempeño del plan de gestión de cambio organizacional se estará gestionando mediante indicadores de desempeño desarrollados dentro del Sistema de Gestión de Calidad que se implemente, en este caso se recomienda **ISOTOOLS (punto 4.9.2)**, esto para dar seguimiento a la satisfacción de las partes interesadas.

10. MEJORA

En este punto se busca desempeñar un control de calidad de las acciones implementadas dentro del proceso de Gestión de Cambio. Se recomienda hacer uso de los indicadores que existen en dentro del Software de Gestión de Calidad propuesto en el punto **4.9**, según vaya siendo la necesidad y requerimientos del momento. De igual forma se recomienda el uso de los mismos canales de recopilación de datos utilizados durante la propuesta como lo son encuestas y entrevistas. De este modo se puede dar seguimiento constante a las partes del proceso que se van realizando de manera correcta y las que no, bajo una cultura de retroalimentación con los mismos clientes internos y externos.

4.11 PLAN DE COMUNICACIÓN

Un plan de comunicación servirá como un recurso de apoyo para la implementación de la gestión de cambio organizacional. El mismo se realizará de la siguiente manera:

- **Procedimiento de comunicación:** Se informará a todo el personal interno mediante las redes privadas de la institución y redes y/o correo para los clientes externos.
- **Herramientas de comunicación:** Correo institucional, murales, reuniones

Plan de Comunicación: Estas se estarán haciendo de manera mensual para llevar un seguimiento y nivel de satisfacción según las necesidades levantadas según la **tabla 24**.

Responsable

Departamento de Relaciones Públicas

Proceso	Acción	Público Objetivo	Responsable	Tipo de Comunicación	Medio de Comunicación	Jan-30	Feb-30	Mar-30	Apr-30	May-30	Jun-30	Jul-30	Aug-30	Sep-30	Oct-30	Nov-30	Dec-30
						Encuesta Gestión Cambio Organizacional	Notificar publicación y condiciones de encuesta	Todos los colaboradores UNPHU	Departamento de Calidad	Google Form	Correo/Muro Informativo						
Mejora de la disponibilidad de la información	Informar nueva disponibilidad de la información y sus vías de acceso	Todos los colaboradores UNPHU	Departamento Tecnología	Cápsula Informativa	Correo/Muro Informativo												
Beneficiarios del Grupo FOCAL	Mostrar los colaboradores que pertenecen al grupo focal	Todos los colaboradores UNPHU	Departamento de Calidad	Cápsula Informativa	Correo/Muro Informativo												
Work Off Gestión del cambio	Introducción e informes de la gestión de cambio	Directiva Unphu y áreas relacionadas	Departamento de Calidad	Cápsula Informativa e Invitación Calendario	Correo/ Reuniones interna												
Programa de Auto Gestión	Uso de auto gestión como herramienta de trabajo	Todos los colaboradores UNPHU	Departamento Tecnología	Cápsula Informativa	Correo/Muro Informativo												
Capacitación Gestión del cambio	Cronograma de capacitaciones disponibles y necesarias	Todos los colaboradores UNPHU	Departamento Gestión Humana	Cápsula Informativa	Correo/Muro Informativo												
Control de descripción de puestos	Información de las nuevas responsabilidades sujetos al cambio	Áreas o perfiles impactados en el cambio de la función o Proceso	Departamento Gestión Humana	Cápsula Informativa	Correo/ Reuniones interna/Muro Informativo												
Capacitación ISO 9001:2015	Capacitación general sobre la normativa	Áreas Impactadas y Directiva	Departamento Gestión Humana	Cápsula Informativa e Invitación Calendario	Correo/ Reuniones interna												
Mejora de Documentación	Notificación de la disponibilidad de la información e informe de los cambios realizados	Todos los colaboradores UNPHU	Departamento de Calidad	Cápsula Informativa	Correo/ Reuniones interna/Muro Informativo												
Matriz partes Interesadas	Aviso de todas las áreas involucradas que se ven como áreas de apoyo	Áreas Impactadas y Directiva	Departamento de Calidad	Documento de Word y Cápsula Informativa	Correo/ Reuniones interna/Muro Informativo												
Cambiar cultura de Indicadores	Nueva estructura de indicadores, sus razones, metodología y fines	Todos los colaboradores UNPHU	Departamento Gestión Humana	Documento de Word y Cápsula Informativa	Correo/ Reuniones interna												
Seguimiento continuo	Retroalimentación continua de todos los cambios de la gestión organizacional	Directiva Unphu y áreas relacionadas	Departamento de Calidad	Cápsula Informativa	Correo/ Reuniones interna												
Evaluar tiempos de Compromisos	Informar a áreas impactadas para organizar fechas límites	Directiva Unphu y áreas relacionadas	Departamento de Calidad y Directiva	Documento Excel y Cápsula Informativa	Correo/ Reuniones interna												

Tabla 26: Plan de Comunicación Gestión de Cambio Organizacional UNPHU. Fuente: Elaboración Propia

4.12 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Apoyo y disposición al cambio de los miembros de la organización.
- Consenso y compromiso en los miembros de la organización respecto a su visión, metas y valores.
- Apoyo de la dirección al cambio organizacional.
- Participación de los miembros y del personal en el proceso de cambio.
- Comunicación clara con todos los miembros a lo largo de todo el proceso de cambio.
- Contar con catalizadores comprometidos con la visión

4.13 PRESUPESTO

Se presenta el presupuesto base para poder desarrollar la gestión de cambio organización el Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña luego del análisis de los diversos recursos que se necesitarán llevar a cabo la propuesta:

Producto/Servicio	Costo en DOP	Frecuencia
Capacitaciones	2,356,472.00	Anual
Software Gestión de Calidad (ISOTools)	277,256.00	Anual
Servicios profesionales ISOTools	168,000	Solo primer año
CRM (SalesForce)	3,533,080.32	Anual
Total en el primer año	6,334,808.32	

Tabla 27: Presupuesto inicial para propuesta de Gestión de Cambio Organizacional en la

UNPHU

La instalación, mantenimiento y capacitación de la herramienta **ISOtools** estarán cubierta durante un período de un año, se puede ver más detalles en el **punto 4.9.2**.

Las capacitaciones están desarrolladas en el **punto 4.6.8**, las cuales se le estarán impartiendo a todo el personal que se encuentre en plan de capacitación.

La **herramienta CRM** nos permitirá la correcta gestión y optimización de las relaciones con los clientes, garantizando así su satisfacción. El desarrollo de sus costos y beneficios están detallados en el **punto 4.9.3**

CAPÍTULO V: CONCLUSIÓN

Dentro de esta propuesta de valor sale a flote las necesidades que presenta la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) dentro de sus departamentos, canales de comunicación, procesos y demás. La exposición de estas necesidades tiene como objetivo implementar un plan que ayude a solventar las problemáticas causadas por estas, por medio de la gestión de cambio organizacional, la cual nos ha servido como herramienta para presentar estas oportunidades y establecer un sistema que las solucione y a su vez se valga de sí mismo para mejorar continuamente. Este proyecto resulta de suma importancia para la Universidad aumentar la calidad de servicio otorgado a los estudiantes y empleados, con el fin de eficientizar los procesos y la gestión a la hora de realizar cambios positivos.

Del mismo modo la normativa ISO 9001:2015 juega un papel muy importante para la efectividad del cambio debido a que nos da parámetros estructurados por expertos en gestión de calidad, para lograr la sostenibilidad del cambio y que dentro de su estructura esté contemplado su propia evaluación y mejora continua como así lo plantea el ciclo de Deming PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

En conclusión, la gestión del cambio organizacional en el contexto universitario emerge como un pilar fundamental para la adaptación, evolución y éxito de las instituciones educativas. La implementación efectiva de estrategias de cambio promueve una cultura de innovación y mejora continua, facilitando la consecución de los objetivos académicos y administrativos de la universidad. Además, al fomentar la participación activa de los miembros de la comunidad universitaria y establecer canales de comunicación abiertos, se fortalecen las relaciones interpersonales y se crea un entorno propicio para el crecimiento y desarrollo integral de la institución. La gestión del cambio no solo impulsa la eficiencia y eficacia operativa, sino que también contribuye a consolidar la relevancia y competitividad de la universidad en un entorno

educativo en constante transformación y crecimiento. Por ende, su aplicación estratégica y comprometida se rige como un factor determinante en la excelencia y la permanencia de la universidad en la vanguardia del conocimiento y la formación académica.

Dentro del contexto de la Institución y su entorno competitivo, la propuesta busca implementar directrices y mejoras de impacto a las oportunidades que presenta la institución como lo son:

- Reorganización estructural
- Mejor clima laboral
- Competencias óptimas de recursos humanos
- Implementación de sistemas
- Mejoramiento de la comunicación interna y externa según el plan de comunicación establecido en la propuesta
- Políticas y procedimientos flexibles y ágiles a los cambios
- Incurrir a la transformación digital
- Mejora de las condiciones de trabajo de los empleados de UNPHU, fomentando la motivación y el crecimiento personal y profesional.

Esto a fin de lograr que la Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña (UNPHU) se posicione como la mejor Institución de Educación Superior de su región.

CAPÍTULO VI: RECOMENDACIONES

- Dentro de la implementación del cambio, se deberá considerar un buen plan de retiro para los empleados, de manera que los puestos gerenciales que están ocupados por personas con mucha permanencia en la empresa puedan ser reemplazados garantizándoles un retiro con una calidad de vida estable.

- Mejorar la comunicación en un contexto 360 de la universidad:

1. Se deben de realizar talleres de comunicación asertiva entre colaboradores.

2. Sinergia entre los diferentes departamentos.

3. Comunicación informativa sobre procesos, cambios, posiciones o problemáticas que presenta la universidad.

4. La universidad debe asumir como una necesidad que se implemente una comunicación transparente y constante en todas sus índoles

5. La Universidad debe comunicar mejor las oportunidades de crecimiento que ofrece, ayudando a la motivación de los empleados

- Invertir en la transformación digital: la universidad debe hacer inversiones en sistemas que ayuden a mejorar sus procesos y hacerlos más eficientes y productivos para eliminar los procesos manuales.

- Deben de realizar un levantamiento de todo el personal que está ocupando una posición y no esté siendo funcional en la misma, para buscar tener personal debidamente capacitado ayudando a productividad de los departamentos.

- Implementar una academia de capacitación en la cual los empleados puedan y deban capacitarse según la necesidad de sus funciones, buscar e intercambiar ideas con un grupo de colaboradores dispuestos a capacitar.

- Seguir concientizando la importancia de la Gestión del Cambio Organizacional y la mejora continua de la Universidad. Esto a fin de que todos los colaboradores trabajen bajo una misma cultura institucional.

- Implementación de un sistema CRM para mejorar la fidelización de los clientes

- Mejorar la calidad del servicio al cliente en los puntos de contacto directo como lo son: Caja, admisiones, cobro de matrícula, registro y comisión de horario.

- Constante evaluación de los líderes de grupo focal sobre la efectividad y eficiencia de los procesos de la institución para garantizar la sostenibilidad del cambio.

- Establecer planes para trabajar los resultados obtenidos de la evaluación de los líderes de grupo focal. De esta forma se ve plasmada la flexibilidad y agilidad del cambio.

- Minimizar el exceso de trabajo operativo que existe al momento con el fin de que los empleados puedan enfocarse más en lo importante que en lo urgente del momento. Para

minimizar este exceso de trabajo se propone la automatización de procesos y contratación de personal necesario.

- Fomentar la participación activa de los colaboradores ante los cambios que se realizan en la Universidad. La participación de los colaboradores mejorará la identificación de ellos con la institución y a su vez la inclusión dentro de la cultura de cambio.

- Fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de los empleados a fin de que sus posiciones sean sucesibles y no se vuelvan imprescindibles dentro del esquema organizacional de la universidad.

- Instalación y capacitación de la herramienta **ISOtools** para la gestión del cambio organizacional y calidad del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

1. **Banco Popular (mayo, 2019). Cambios Organizacionales BPD. Recuperado de:**

<https://popularenlinea.com/Personas/sala-de-prensa/Pages/Grupo-Popular-anuncia-cambios-organizacionales.aspx>

2. **Ing. María Enedina Pérez (mayo, 2012). Propuesta de cambio organizacional de la Universidad de la Isla de la Juventud Jesús Montané Oropesa. Recuperado de:**

<https://www.monografias.com/trabajos93/propuesta-cambio-organizacional-universidad/propuesta-cambio-organizacional-universidad>

3. **Rafael Guízar (2013). Modelo Faria Mello y otras informaciones. Recuperado de:**

Libro: “**Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones**” 4ta. Edición (2013), del autor Rafael Guízar Montúfar

4. **Grupo ESGinnova (2018). Nueva Norma ISO 9001:2015; Escuela Europea de Excelencia. Recuperado de:**

<https://www.nueva-iso-9001-2015.com/>

5. *Escuela Europea de Excelencia (octubre, 2017). Blog: Proceso de Gestión del Cambio a ISO 9001:2015: pasos a seguir. Recuperado de:*

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/10/proceso-gestion-del-cambio-iso-90012015-pasos-seguir/>

6. *Escuela Europea de Excelencia (septiembre, 2017). Blog: Transición a la norma ISO 9001:2015 ¿Qué hay de nuevo y qué pasos se deben tomar?*

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2017/09/transicion-norma-iso-9001-2015-novedades-pasos-seguir/>

7. *Organización Internacional de Normalización (2015). ISO 9001:2015(es) Sistemas de gestión de la calidad – Requisitos. Recuperado de:*

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>

8. *Arthur Zimmermann (2000). Conceptos generales y entendimiento del tema desarrollado. Recuperado de:*

Libro: “Gestión Del Cambio Organizacional” del autor Arthur Zimmermann (2000)

9. *The College of New Jersey (TCNJ) (2015). Artículo: “Focus Group Roles”.*

Recuperado de:

<https://strategicplanning.tcnj.edu/sp-task-force/focus-group-roles/>

10. *Josefina Castelán (2023). Artículo: “Agente de Cambio, el responsable de la transformación al éxito en una empresa”. Recuperado de:*

<https://www.crehana.com/blog/negocios/que-es-agente-cambio/>

11. *Andrés Muguira (2023). Artículo: “Focus Groups. Qué son, para qué sirven y cómo realizarlos”. Recuperado de:*

<https://www.questionpro.com/blog/es/focus-groups/>

12. *Antonio Echeverría (2007). Artículo: “Gestión del cambio organizacional a través de proyectos”. Recuperado de:*

<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf>

ANEXOS

ENCUESTA

Las preguntas de la encuesta fueron las siguientes:

I. Datos demográficos

1. Especifique su genero
2. Especifique su edad
3. Grado Académico más alto obtenido
4. Especifique el tiempo en la institución

II. Gestión de Cambios en la Institución

5. ¿Cómo consideras la adaptación de la institución al nuevo contexto del mercado?
6. Seleccione los tipos de cambio existentes en su entorno laboral
7. ¿Cuáles procesos han cambiado en la institución?
8. ¿Te gustaría que la organización haga cambios importantes en sus procesos?
9. ¿Estás de acuerdo con los nuevos cambios en los procesos que se han realizado en tu entorno laboral
10. ¿Cómo han impactado los cambios de procesos o herramientas en los últimos años en tu trabajo?

III. Cambio de estructura

11. ¿Estás de acuerdo con los últimos movimientos de personal que se han realizado de la institución?

12. ¿Qué porcentaje de las personas con quienes tienes relación laboral diaria han cambiado de puesto en los últimos 2 años dentro de la institución?
13. ¿Entiendes que, en tu puesto de trabajo actual, existe la posibilidad de crecimiento o escalar de posición?
14. ¿Está de acuerdo con que se hagan movimientos a futuro? Especifique su respuesta.
15. ¿Te gustaría emitir tus comentarios y participar para toma de decisiones ante los cambios de procesos y personal?

IV. Comunicación

16. ¿Cuándo se va a producir un cambio que te afecten de forma directa, te enteras por los canales formales antes de efectuarse (jefe directo o gerencia, correo electrónico, carta o información en físico, capacitación...)?
17. ¿Consideras que se te informa de los cambios en el momento correcto?
18. ¿Por qué vía recibes comunicaciones oficiales de la institución normalmente?
19. ¿Cómo valorarías la transparencia en las comunicaciones institucionales?

V. Habilidades tecnológicas

20. ¿Cómo consideras que son tus habilidades tecnológicas?
21. ¿Estás dispuesto/a a adaptarte a los cambios tecnológicos para la mejoría de la gestión de tus funciones?
22. ¿Te gustaría recibir correos con planes de capacitación

VI. Servicios Ofrecidos por la Institución

23. A nivel general, ¿Cómo calificarías el servicio ofrecido por la Universidad, teniendo en cuenta la función del departamento al que pertenece y las experiencias con otros departamentos?
24. ¿Cómo calificarías la disposición o preocupación de los empleados de la Universidad en ofrecer un buen servicio?
25. ¿Has recibido alguna retroalimentación de un servicio recibido por la Universidad para dejar tu opinión, ya sea buzón de sugerencias, encuesta...?

Entrevista Grupo Foco:







Listado de asistencia de entrevista

Listado de asistencia

 UNPHU <small>Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña</small>		Listado de Asistencia			Código: RECT-003-FOR-010	
					Versión: 3	
					Fecha: 13-02-2020	
Curso/Reunión/Taller: Grupo focal gestión de cambio						
Instructor/Organizador: Dirección de Aseguramiento de la Calidad						
Lugar: Sala Max Henríquez Ureña					Fecha: 22/09/2023	
No.	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo	Departamento/Escuela	Firma
1	Keidy Castillo	coordinadora maestra cont.	1025	KCastillo@...	Aseguramiento de la Calidad	Keidy Castillo
2	Patricia Matos	Viceministra Académica	1045	pmatos	Viceministerio Académica	Amato
3	Walter Landa	V. Desarrollo	2332	wlandan@...	Desarrollo	Walter Landa
4	Jeanne Meregildo	Coordinadora	2133	Jmeregildo@...	Diseño	Jeanne Meregildo
5	Claybeth Suanino T.	Coordinadora	1207	msese@unphuedu.edu	DEIGE	Claybeth Suanino T.
6	Sandra Molina	Asistente	1010	sandin@unphuedu.edu	Rectoría	Sandra Molina
7	Silvestre A. de Moya	Director operac	809 223-3211	sa.de.moya@...	Esc. Música	Silvestre A. de Moya
8	Yessenia Rodríguez	Coordinación	2717	yrodruig@unphuedu.edu	Educación	Yessenia R.
9	Chirka Espino	Decana	2106	cespino@unphuedu.edu	Human y Educación	Chirka Espino
10	Brandi Henríquez	Directora	1048	bhenriquez@unphuedu.edu	DAC	Brandi Henríquez
11	Cristóbal P. Solís B.	Director	2133	csolis@unphuedu.edu	Diseño	Cristóbal P. Solís B.
12	Eden Bautista	Estudiante	809-708 5880	EdenBautista_01@unphuedu.edu	Ingeniería Industrial	Eden Bautista

 UNPHU <small>Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña</small>		Listado de Asistencia			Código: RECT-003-FOR-010	
					Versión: 3	
					Fecha: 13-02-2020	
Curso/Reunión/Taller: Grupo focal Gestión de cambio						
Instructor/Organizador: Dirección de Aseguramiento de la Calidad						
Lugar: Sala Max Henríquez Ureña					Fecha: 22/09/2023	
No.	Nombre	Cargo	Teléfono	Correo	Departamento/Escuela	Firma
1	Natasha Bobadilla	Auxiliar	809-4604871	nobadilla	Dirección de Aseguramiento de la Calidad	Natasha Bobadilla
2	Laura Vallero	Auxiliar	1025	lvallero	DAC	Laura Vallero
3	Yenny Venegas	Auxiliar	1025	yvenegas	DAC	Yenny Venegas
4	Patricia Rodríguez	Coordinadora	1025	Prorodriguez@...	DAC	Patricia Rodríguez
5	Domingo Saniel	Coordinadora	1025	dsaniel@unphuedu.edu	DAC	Domingo Saniel
6	María Guadalupe Silva	Coord. Investigación	1116	gsilva@unphuedu.edu	Antropología	María Guadalupe Silva
7	Alicia Teonilda De Cleo	Dir. Bienestar	1123	adecleo@unphuedu.edu	Decanato Bien. Est.	Alicia Teonilda De Cleo
8	Amparo García	Encargada	2335	ampgarcia	acreditación	Amparo García
9	Frederick Pina	coordinador	2335	Fpina	SSF	Frederick Pina
10	Manuel Melor	Coordinador	2226	manuel.melor	Relaciones Int.	Manuel Melor
11						
12						

ISOTools

EXCELLENCE



PLATAFORMA TECNOLÓGICA PARA LA GESTIÓN DE LA EXCELENCIA

Propuesta técnico-económica para
Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña
UNPHU



Cliente Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña UNPHU	Oferta nº 023-53723	Fecha 07/07/2023	Versión v1
--	-------------------------------	----------------------------	----------------------

Aceptación de la oferta

Concepto	Total
Cuota 12 meses Plan de Soporte T3 - Plan Professional (100 usuarios)	4.951 USD
Servicios profesionales el primer año. (Pago único)	3.000 USD

Concepto	Importe	Forma de pago	Modo de pago
Cuota 12 meses	4.951 USD	Anualmente tras la aceptación	Transferencia Bancaria
Inversión inicial	3.000 USD	100% a la aceptación	Transferencia Bancaria

Para aceptar la propuesta llene este formulario, por favor envíelo junto a la hoja anterior "Propuesta Económica" al correo: administracion@esginnova.com y a su contacto comercial.

Los siguientes datos harán parte de su registro como CLIENTE y serán tratados digitalmente para lograr un canal de comunicación entre las partes.

Nombre fiscal de la empresa	
TAX ID	
Domicilio	
País	Ciudad
Teléfono	E-mail empresa
Contacto proyecto	Cargo
Teléfono directo	Email
Contacto administración	Cargo
Teléfono directo	E-mail

COMPRA SOLICITADA POR	APROBADA POR	Catalina Gaviria

Cliente Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña UNPHU	Oferta nº 023-53723	Fecha 07/07/2023	Versión v1
--	-------------------------------	----------------------------	----------------------

Plan de soporte

Cuando contrata una solución ISOTools, lleva incluido una serie de servicios de soporte que le garantizarán la mejor experiencia de usuario y la tranquilidad de que será atendido como se merece.

Puede consultar nuestro SLA vigente en: [SLA ISOTools](#)

Características / Servicios incluidos

	B BASIC	P PROFESSIONAL	C CORPORATE
CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES			
Capacidad Máxima de Usuarios Operacionales	100	200 / 1.000	5.000 / Ilimitados
ISOTools Suite Mobile	✓	✓	✓
Qué normas y modelos permite	QMS	Todas	Todas
Gestión Multisede	✗	✓	✓
Capacidad de Almacenamiento Total	2Gb	5Gb / 10Gb	30Gb / 1TB
CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE SOPORTE			
Acceso de usuarios externos a través del Panel de Terceras Partes	✗	✓	✓
Integración con Office 365	✗	✓	✓
ISOTools Check List	✗	✓	✓
WIP con posibilidad de diseño	✗	✓	✓
Geolocalización	✗	✓	✓
Editor Avanzado Gestor Documental	✗	✓	✓
Integración con otras soluciones	✗	Web Services	Web Services
Integración con AD	✗	✗	✓



Cliente Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña UNPHU	Oferta nº 023-53723	Fecha 07/07/2023	Versión v1
--	-------------------------------	----------------------------	----------------------

SERVICIOS DEL PLAN DE SOPORTE			
Backups	✓	✓	✓
Actualizaciones de software	✓	✓	✓
Permite Modificaciones al software	✗	✗	Solo en Corporate Premium (Nube Exclusiva)
Métodos de Contacto para soporte	HelpDesk	Chat, Tlf, HelpDesk	Chat, Tlf, HelpDesk
Asistencia técnica a través de control remoto	✗	✓	✓
Contactos autorizados de soporte	1	1	3
Support Account Manager	✗	✗	✓
Tiempo máximo de respuesta ante incidencias Blocker	16 horas	12 horas	8 horas
Análisis de nuevos requisitos y necesidades	✗	✓	✓