

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA UNIDAD DE  
EDUCACION CONTINUA DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI

ISAAC FUENMAYOR  
VICTORIA EUGENIA LEMA  
LUIS JAVIER PATIÑO  
DIEGO FERNANDO VICTORIA



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
SANTIAGO DE CALI  
ENERO DE 2004

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA LA UNIDAD DE  
EDUCACION CONTINUA DE LA  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CALI

ISAAC FUENMAYOR  
VICTORIA EUGENIA LEMA  
LUIS JAVIER PATIÑO  
DIEGO FERNANDO VICTORIA

Proyecto de Grado para optar al título de  
Magister en Dirección Universitaria

Director  
LUIS ERNESTO ROMERO



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
SANTIAGO DE CALI  
ENERO DE 2004

**NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Santiago de Cali, junio de 2004

## **DEDICATORIA**

A nuestras familias.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos de manera especial al Reverendo Padre Fray Luis Javier Uribe o.f.m. y las directivas de la Universidad de San Buenaventura, por habernos dado la oportunidad de participar en el Magister en Dirección Universitaria de la Universidad de los Andes, el cual se constituye en un importante medio para nuestra cualificación profesional y para el desempeño en nuestras actividades dentro de esta importante institución académica.

Valoramos el esfuerzo, la dedicación y el compromiso de todos los miembros de la institución que participaron directa e indirectamente en este programa, permitiéndonos culminar a feliz termino una importante etapa personal y profesional en nuestras vidas.

Finalmente al Doctor Luis Ernesto Romero, por su apoyo y dedicación como director de nuestro trabajo de grado, quien con sus conocimientos y orientación efectuó un valioso aporte para el diseño y presentación de esta propuesta.

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	1
1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO Y CONCEPTUALIZACIÓN .....	5
1.1. OBJETIVO GENERAL .....	5
1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	5
1.3. JUSTIFICACION .....	6
1.4. EDUCACION CONTINUA - CONCEPTUALIZACIÓN Y ÁMBITO .....	8
1.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – CONCEPTUALIZACIÓN Y AMBITO .....	16
1.6. METODOLOGIA.....	29
1.7. DIFICULTADES .....	34
1.8. APORTES DEL TRABAJO.....	35
2. MARCO DE REFERENCIA ESTRATEGICA .....	38
2.1 Principios y Valores.....	39
2.2. Misión, Visión y Propósito Estratégico .....	41
2.3 Dotación Esencial.....	43
3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	45
3.1 Diagnóstico y Análisis de Ambiente Externo .....	46
3.2. Diagnóstico de Competitividad Interna.....	63
3.3 ANÁLISIS DOFA .....	87
4. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO .....	98
4.1 HORIZONTE DE TIEMPO.....	99
4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	99
4.3 ANALISIS Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS .....	101
5. PLAN ESTRATEGICO.....	106
5.1 PLAN OPERACIONAL .....	111
6. CONCLUSIONES .....	119
7. RECOMENDACIONES.....	122
BIBLIOGRAFÍA .....	123

## **INTRODUCCIÓN**

Asumiendo la Oficina de Educación Continua como una de las unidades estratégicas de gestión para el desarrollo académico de la Universidad, reconocemos la importancia que tiene en ella la creación de un plan estratégico. Dicho plan debe estar enmarcado dentro de la estrategia macro de la Universidad y debe tener claridades frente a la generación de cambios en los procesos internos y externos, la población objetivo a la que dirige sus programas y el establecimiento de responsabilidades para cada uno de los miembros del equipo de la Unidad. De esta manera, será posible prestar servicios que cada vez ofrezcan mayor calidad y excelencia a quienes los requieren, ofreciendo programas que sean pertinentes y competitivos en el medio. De igual manera, la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura no puede estar de espaldas a la competencia, por el contrario debe también reconocer en ella aquellos factores que son fortalezas y/o debilidades para de esta manera, tener claridad frente a su plan estratégico y convertirse en una unidad competitiva.

Con esto se pretende formular unos lineamientos estratégicos que sean para la Unidad de Educación Continua ejes de gestión y desarrollo que le permitan cumplir con su propósito de manera eficaz y descentralizada, y a su vez, estar articulada con todas las unidades académicas o facultades de manera que sea prestadora de servicio en ellas, pero también unidad de apoyo académico para las mismas. Siendo así, la Unidad de Educación Continua debe estar contextualizada con el propósito de la Universidad de manera que pueda alinearse con la estrategia macro de la misma, y a su vez, con las necesidades de la sociedad.

El diseño y ejecución de un plan estratégico para la Unidad de Educación Continua, corresponde a una directriz institucional que busca fortalecer el

posicionamiento de la universidad a través de un examen y diagnóstico cuidadoso del cumplimiento de las funciones sustantivas, reconocer el rol de la institución como agente de transformación de la sociedad y poner en marcha un plan administrativo estratégico que una vez ejecutado, posicione a la universidad en la arena de su mercado, compita con éxito, satisfaga a sus stakeholders y logre un excelente desempeño en el contexto nacional. Las políticas organizacionales contenidas en un plan macro para toda la organización universitaria y la definición de estrategias para cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN), deben evidenciarse en el proyecto educativo institucional y pueden generar un redireccionamiento de los programas existentes y la creación de nuevas alternativas, en términos de educación formal y no formal.

Cabe anotar la importancia de reconocer a la institución universitaria como una organización de tipo productivo, donde perfectamente se pueden aplicar las teorías organizacionales teniendo en cuenta su conformación por parte de personas que interactúan utilizando y afectando toda una serie de recursos, persiguiendo un fin común. La gestión que ese grupo humano adelanta mediante la optimización de recursos de diferente naturaleza, se verá enriquecida en la medida en que el trabajo estratégico y proactivo se refleje como parte de una cultura organizacional basada en el aprendizaje. Con esta posición, no pretendemos desconocer el trabajo realizado por autores como Burton Clark<sup>1</sup>, quien ha establecido toda una serie de diferencias en la organización universitaria en comparación manifiesta con otros tipos de organización, donde se destacan principalmente los problemas peculiares de comportamiento y poder y la variedad de fines que persigue la institución universitaria. “El desafío está en romper con creencias y paradigmas tradicionales sobre la dirección universitaria que se fundamentan en discursos contra lo gerencial para sostener núcleos y centros de poder bajo el ropaje de lo

---

<sup>1</sup> CLARK, Burton R. El Sistema de Educación Superior. Nueva Imagen. 1983



académico y con la afirmación de que la universidad es una organización tan compleja, que ella no puede ni debe ser administrada”<sup>2</sup>.

Esta perspectiva es esencialmente importante para la organización universitaria por la forma como trasciende a las funciones de contenido administrativo y ubica a la Administración en una sociedad particular donde su rol fundamental es hacer productivos los recursos. Su fortaleza se concentra en el fomento de la planeación, el seguimiento y la evaluación continua como instrumentos preferenciales del cambio organizado, el cual se hace extensivo a organizaciones tanto privadas como públicas.

Las debilidades de este enfoque pueden abarcar temas como la dependencia total del enfoque de “negocio” y la poca ponderación al verdadero valor de la academia y el conocimiento como sustancias principales de la universidad. Igualmente, se tendería a desdibujar la imagen del profesional en los distintos campos disciplinares como persona humana para valorar más al hombre económico.

En el caso de la Universidad de San Buenaventura Cali, el fortalecimiento y adecuado aprovechamiento de sinergias entre nuestras áreas académicas y administrativas constituye un tema de especial atención cuando debemos responder a los desafíos y expectativas del entorno mediante un cambio claramente planeado. Ese proceso de cambio debería centrarse en una cultura del aprendizaje, cuando los retos que enfrentamos respecto de nuestras funciones sustantivas como son la docencia, la investigación y la proyección social deben responderse mediante el diseño de estrategias coherentes incorporadas a programas académicos de alta pertinencia.

---

<sup>2</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior: una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Bogotá : Universidad de los Andes. 1998.

Haciendo referencia a temas de contenido gerencial de manera general en las organizaciones, el dinamismo y retos que impone el mundo globalizado hacen que la educación sea un proceso continuo y relacionado con todas las variables que enfrentan las organizaciones de todos los sectores.

Enrumbar la capacitación en una sola dirección no cambiará el comportamiento. Modificar la forma en que se toman las decisiones exige repetición en el tiempo y refuerzo positivo. Para lograr el éxito a través de la educación, se debe programar un compromiso de muchos años. De no ser así, se desperdiciarán recursos financieros porque la educación no será pertinente, continua y reforzada; es de corta vida y tiene poco impacto o ninguno<sup>3</sup>.

Consideramos que los cambios que ha vivido la Universidad en los últimos doce años, han significado un importantísimo avance en el cumplimiento de las funciones sustantivas consignadas en el proyecto educativo institucional. Dichos cambios, principalmente dirigidos a la flexibilización de nuestra estructura, han impulsado el desarrollo y pertinencia de los programas y su gestión desde las respectivas Decanaturas y las direcciones de Postgrados y Educación Continua. La Universidad no ha sido ajena a los vientos de cambio y a las nuevas tendencias del mundo moderno, propiciados fundamentalmente por el avance sistemático de la tecnología y la internacionalización de la economía.

---

<sup>3</sup> KNIGHT, James A. La Administración integral basada en el valor. McGraw Hill. 2002

## **1. DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO Y CONCEPTUALIZACIÓN**

### **1.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una propuesta de Plan Estratégico de la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura Cali, bajo los lineamientos del Proyecto Educativo Bonaventuriano.

### **1.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

a. Conceptualizar sobre Planeación Estratégica y Educación Continua con el fin de reconocer en ellas su esencia y sus fortalezas, de manera que puedan establecerse comparaciones con el modelo actual de la Unidad de Educación Continúa de la Universidad de San Buenaventura y efectuarse los cambios necesarios, con miras hacia una Unidad cada vez con mayor cobertura y mayor pertinencia social.

b. Diagnosticar la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura, estableciendo en ella las fortalezas y debilidades mayores, con el fin de ubicar de manera clara, aquello que ha sido exitoso y aquello que debe variar teniendo en cuenta el contexto social en el que se encuentra.

c. Identificar modelos exitosos de planeación estratégica para seleccionar aquellos que se ajusten a la Educación Superior y de esta manera establecer parámetros de competencia y fijar factores claves de éxito, que logren impulsar a la Unidad de Educación Continua de la Universidad San Buenaventura hacia una de las mejores a nivel nacional.

d. Aplicar los diferentes conceptos y metodologías propuestos desde la Planeación Estratégica y los modelos de Michael Porter, Luis Ernesto Romero y Humberto Serna en la Unidad de Educación Continua, para innovar y mejorar los procesos operativos y de control que allí se desarrollan actualmente.

### **1.3. JUSTIFICACION**

Recogiendo conceptos y acciones muy popularizados actualmente en el medio universitario, los acuerdos de integración regional, las iniciativas de libre comercio, la unificación de moneda, los avances en informática y telecomunicaciones y todas aquellas manifestaciones de la globalización como fenómeno social, político y económico, constituyen una realidad que están condicionando los diferentes sectores de la economía y las diferentes actividades de las sociedades a lo largo y ancho del planeta. La globalización y su gesta por la creación de un solo mercado, donde los productos o servicios respondan a precios únicos y dentro de unos mismos estándares de calidad, implica presión sobre la competitividad y la productividad a todo nivel: procesos, organizaciones y empresas, sectores económicos, países y regiones. Igualmente plantea un reto en el papel y función de la educación superior.

Es por ello que la capacitación o formación del talento humano, particularmente la que tiene pronósticos de mejoramiento profesional y empresarial, no podía estar marginada de esta dinámica de la globalización. La formación como proceso vital, directamente ligado a la gestión del conocimiento y al potencial del talento humano de las organizaciones, debe estar enmarcada y ser ejemplo de productividad, de generación de impactos positivos, de agregar valor y de tener relaciones positivas de beneficio-costeo.

Como respuesta a los anteriores planteamientos, las empresas del mundo desarrollado tienden a emplear cada vez más modelos de medición del impacto

de las inversiones en capacitación. Autores, como Jack Phillips y Donald Kirkpatrick<sup>4</sup>, han planteado modelos concretos que permiten planear y medir los beneficios de los programas de formación como actividades alineadas a los propósitos y las estrategias de la organización. El planteamiento es: asociar la formación a objetivos claros de desarrollo o mejoramiento de algún frente de acción de la empresa, con incidencia directa sobre la productividad y la generación de valor.

Las características positivas que proponen estos nuevos modelos de gestión de la capacitación son claras: enfocar la capacitación como una inversión y no como un gasto, alinear los objetivos de la capacitación con los objetivos de la organización y proyectar y asegurar resultados tangibles y suficientes para este tipo de inversiones. El reto para los países latinoamericanos y las empresas es igualmente claro: adoptar también en la gestión de la capacitación, las mejores prácticas que se están utilizando a nivel global.

En este mundo cambiante, aparece la Educación Continua como la estrategia de formación para la vida, que posibilita a los diferentes profesionales a continuar con su proceso de formación de manera que puedan adaptarse ellos también a los cambios y responder a las necesidades del mercado y del entorno.

Las exigencias del mundo laboral, no están centradas en conocimientos específicos, ahora se requiere de personas capaces de adaptarse a los cambios, con capacidad para el trabajo en equipo, con liderazgo y autonomía para llevar a cabo sus labores, con creatividad para saber afrontar las diversas situaciones de la vida cotidiana.

---

<sup>4</sup> JACKS, Phillips y KIRKPATRICK, Donald. Estrategias para la formación basada en competencias laborales. McGraw Hill 2001.

La formación educativa generada a través de la oferta de programas y cursos de educación continua relacionada con el desarrollo económico y empresarial, y enriquecida por los modelos gerenciales, como consecuencia de una era y sociedad del conocimiento, debe generar valor a través de este nuevo y reconocido activo organizacional. Las empresas pueden encontrar en la universidad un socio dispuesto a crear sinergias para avanzar en esta práctica empresarial de categoría mundial.

Es así como buscando responder a las necesidades del medio, y tratando de dar respuesta a las exigencias de calidad que hace la Universidad de San Buenaventura, se resalta la importancia que tiene la Administración Estratégica para la labor que se quiere. Será el eje la Administración Estratégica por dos razones fundamentales:

- a. La Universidad se encuentra inmersa en procesos de cambio organizacional desde las teorías de la Administración Estratégica y se busca que la Unidad de Educación Continua esté alineada con la Universidad, por tal razón es indispensable que los cambios que se quieren para la Unidad sean coherentes con la propuesta misma.
- b. La Administración Estratégica ofrece una mirada muy completa de lo que es una organización, ofreciéndole a la misma los elementos necesarios desde su planeación, pasando por la puesta en marcha de cada una de sus acciones y ofreciendo metodologías permanentes de evaluación de todos y cada uno de los procesos que se desarrollan.

#### **1.4. EDUCACION CONTINUA - CONCEPTUALIZACIÓN Y ÁMBITO**

El trabajo que se va a abordar; “Propuesta de un Plan Estratégico para la unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura de Cali”

demanda y requiere de una búsqueda, revisión y apropiación conceptual que permita tener referentes precisos y estructurados de lo que comprenden las actividades educativas de la educación continua universitaria.

Estos referentes conceptuales serán construidos a partir de la formulación de muchos interrogantes, entre los cuales se destacarán aquellos que se confronten con los conceptos, definiciones y relaciones ya validados y expresados universalmente por instancias, establecimientos y organismos educativos destacados internacionalmente.

Los principales interrogantes son:

- ¿Qué se entiende por Educación Continua?
- ¿Cuáles han sido los antecedentes de la educación continua en nuestra universidad, en la región, en nuestro país y en el plano internacional?
- ¿La Educación Continua se ubica en la educación formal o en la educación informal, por qué?
- ¿La educación permanente contiene a la educación continua o son complementarias?
- ¿Las actividades educativas enmarcadas en la educación continua, deben responder a un modelo educativo específico impartido institucionalmente?
- ¿La educación continua universitaria está dirigida a una determinada población?
- ¿La relación académica del pregrado y del postgrado con la educación continua debe ser únicamente en la vía de la actualización de conocimientos para la vida laboral?
- ¿Las actividades educativas de la educación continua deberían estar relacionadas con las funciones sustantivas de la universidad?
- ¿Se podrían tipificar las diferentes acciones educativas de la unidad de educación continua, de acuerdo con la intención de cada una de ellas?

- ¿Cuál sería el rol que debe desempeñar las acciones educativas de la educación continua con respecto a la internacionalización de la Universidad?

Buscando dar respuesta a estas inquietudes se podría decir que el tema de la Educación Continua en las universidades ha tenido en las últimas décadas un fuerte impacto a escala mundial, ya que se ha hecho conciencia de que no solamente la educación formal hace parte integral del desarrollo de la persona sino que la educación no formal (en este caso la Educación Continua o permanente en el sistema de Educación Superior) siempre ha estado presente en la apropiación del conocimiento del ser y de alguna manera ha influido en la especialización y desarrollo de la educación formal. Esto no quiere decir que la Educación no formal esté completamente desprovista de los canales de investigación, instrucción y capacitación que acompañan los procesos educativos formales; no puede estar aislada de estos procesos por cuanto es de ellos de los que se alimenta y los que a su vez permiten que la educación no formal alcance la pertinencia y diversidad que la sociedad requiere.

En todo caso, la educación es un proceso realizable a lo largo de la vida, esto quiere decir, que todas las situaciones e instituciones en las que el ser humano comparte durante su existencia son propias para el aprendizaje, la educación y la capacitación. De esta manera se rompe con el paradigma de tiempo y espacio en donde se encasilla de manera circunstancial la formalidad en la educación no formal. La Educación Continua por su condición de educación no formal, ofrece a los usuarios una gran flexibilidad en cuanto al manejo de los tiempos y los espacios, lo que permite más facilidad para acceder a ella sobre todo en el actual momento en que cada persona invierte mucho de su tiempo en los asuntos laborales, teniendo muy poco para su cualificación.

La educación a lo largo de la vida representa para el ser humano una construcción continua de conocimientos y aptitudes y de su facultad de juicio y acción. Debe permitirle tomar conciencia de si



mismo, de su entorno y de su función social en el mundo del trabajo y en la vida pública. El saber, el saber hacer, el saber ser y el saber convivir en sociedad constituyen los cuatro aspectos íntimamente enlazados de una misma realidad<sup>5</sup>.

Esta afirmación de Delors, muestra cómo la educación no se limita a la formalidad del tiempo y el espacio que intuye la formación básica, secundaria y superior, sino que involucra el desarrollo de las aptitudes internas de las personas, de la apropiación de sus competencias, de la apertura e innovación al cambio y el descubrir de sus potencialidades no solamente como persona sino como ser social, dentro de los ámbitos culturales, laborales y cívicos.

Dentro de la evolución de la Educación hay dos elementos que marcan la pauta en los procesos humanos que dentro de ella se dan. Por un lado el hecho de que la educación es posible a lo largo de toda la vida y por otro lado la riqueza educativa que se encuentra permanentemente en el contexto. Esto de alguna manera influye en los procesos de Educación formal y no formal. Las personas cada vez más tienen la necesidad y el reto de educarse permanentemente, de continuar con sus procesos de formación que los lleve a adquirir conocimientos y habilidades para el trabajo, por esto en el momento actual es insuficiente pensar en la sola capacitación profesional que antes era básica, casi única para el ingreso y la permanencia en la vida laboral. Hoy la evolución del mundo y las presiones de la globalización exigen a las personas la capacitación permanente, como elemento fundamental para una mayor competitividad.

Algunas definiciones de Educación Continua permiten tener mayor claridad sobre ella:

- La Educación Continua o Permanente, según Paul Legrand<sup>6</sup>, no es sinónimo de educación de adultos. Si bien es cierto que este es el mayor contexto en el que se desarrolla, determinarla en una etapa específica de la

---

<sup>5</sup> DELORS, Jaques. La educación encierra un tesoro. Santillana, Ediciones UNESCO.1996.

vida contradice sus propios términos, las necesidades educativas están a lo largo de toda la vida y varían de acuerdo al momento específico en que se encuentre la persona. De allí será necesario determinar el papel que tiene la Educación Continua en los sistemas de Educación Superior.

#### La expresión

- “Educación Continua” designa un proyecto global encaminado tanto a reestructurar el sistema educativo existente, como a desarrollar todas las posibilidades de formación fuera del sistema educativo. En ese proyecto, el hombre es el agente de su propia educación, por medio de la interacción permanente de sus acciones y su reflexión<sup>7</sup>.
- La educación a lo largo de la vida, debe dar a cada individuo la capacidad de dirigir su destino en un mundo en que la aceleración del cambio, acompañada del fenómeno de mundialización, tiende a modificar la relación de hombres y mujeres con el espacio y el tiempo. Las transformaciones radicales que afectan a la índole del empleo, si bien están aún restringidas a una parte del mundo, van individualmente a generalizarse y reflejarse en una reorganización de las fases de la vida. Así, la educación a lo largo de la vida ha de brindar a cada cual los medios para alcanzar un mejor equilibrio entre el trabajo y el aprendizaje, y para el ejercicio de una ciudadanía activa<sup>8</sup>.

De esta manera, la Educación Continua cumple con las siguientes misiones:<sup>9</sup>

- *Suplir* las carencias o las debilidades que pudiesen tener los profesionales o no profesionales para el desempeño de un trabajo específico.

---

<sup>6</sup> Citado por Carlos Tunnermann en: La Educación Permanente y su impacto en la Educación Superior. Unesco 1995.

<sup>7</sup> FAURE, Edgar *et al.* Aprender a Ser. Alianza Universidad - UNESCO. Madrid, 1973. Pag. 220. Citado por Tunnermann, Op.cit.

<sup>8</sup> DELORS. Op.cit.

<sup>9</sup> BORRERO, Alfonso. La Educación Permanente o no Formal. En: Simposio permanente sobre la Universidad. Bogotá 1998-1999. p. 47-50.

- *Complementar* aquellos conocimientos, conceptos, metodologías que van desarrollándose y transformándose a lo largo del tiempo y que varían dependiendo de las necesidades y cambios del entorno.
- *Continuar* en los procesos de formación para adquirir nuevas herramientas y metodologías que permitan la competitividad en cada una de las personas.
- *Ampliar y diversificar* los conocimientos hacia otras áreas profesionales y de formación personal que permitan el acercamiento entre los profesionales y la sociedad.

Ahora bien, se han planteado algunos interrogantes sobre todo para ir ubicando el marco de acción y pertinencia que tiene la educación continua en la educación superior, y en referencia a lo anterior sobre las misiones que sugiere el padre Alfonso Borrero.

Se pueden ubicar varios elementos para determinar dicha pertinencia y lugar de los espacios en los cuales se deben desarrollar acciones concretas de educación continua, producto de exigencias reales en cuanto a requerimientos de información y por ende del conocimiento por parte de las compañías transnacionales, de los estamentos gubernamentales y de los grupos sociales que hacen sus requerimientos para la educación y entrenamiento de su fuerza de trabajo.

Los integrantes de estos sectores necesitan continuar su proceso educativo más allá de los estudios universitarios, a fin de mantenerse al día con los cambios que se evidencian en el medio. Es posible evidenciar como las demandas del mercado ejercen una presión sobre el mismo sistema universitario, en el cumplimiento de su rol esencial: formar en el conocimiento y para el conocimiento, en cumplimiento de las demandas de su entorno. Es aquí

donde la educación continua se articula con los objetivos de la proyección social como función sustantiva de la educación superior.

De acuerdo con la Ley 30 de 1992, Art. 117 la Proyección Social se concibe como la contribución con el medio local, regional y nacional mediante programas de cooperación y de relación directa con la sociedad. Por su parte la Universidad de San Buenaventura, a través del Proyecto Educativo Bonaventuriano<sup>10</sup>, la concibe como la relación permanente que la institución establece con la comunidad o medio externo para articularse con ella; influir en los procesos de transformación social y en las realidades de su propio desarrollo; vincularse a la búsqueda de soluciones e interpretaciones de los problemas sociales en las comunidades regionales y nacionales; investigar, difundir, transformar, interpretar y crear los saberes; crear y administrar, con criterios de necesidad y pertinencia, sus programas de formación, de actualización, de complementación y de capacitación.

En un país el como nuestro, con amplios sectores de sociedad viviendo en condiciones críticas de marginamiento económico y social, las instituciones universitarias no pueden ser insensibles a esta realidad y, por tanto, deben contribuir, en la medida de sus potencialidades y posibilidades, a la solución de los problemas más urgentes de las comunidades.

Mediante proyectos sociales y comunitarios, acciones de educación continua, asesorías, consultorías, pasantías y prácticas universitarias, así como seminarios, eventos y programación cultural en general, la proyección social se vuelve un efectivo canal de transferencia de tecnología, de democratización del conocimiento, de apoyo a planes de desarrollo regional, a proyectos culturales y modelos alternativos de desarrollo, mediante la construcción dialógica de saberes entre la universidad y los diferente agentes e instancias con quien

---

<sup>10</sup> PEB: Proyecto Educativo Bonaventuriano. Doc. Pág. 86

interactúa en la sociedad, precisando desde su ética los grupos, regiones y temas en concordancia con su responsabilidad social.

En ese orden de ideas, la Educación Continua juega un papel importante dentro de la proyección social de las Instituciones de Educación Superior generando conocimientos, proporcionando herramientas y desarrollando destrezas de las personas, dentro de las organizaciones o grupos comunitarios a través de la capacitación no formal. Sin embargo las cosas no pueden quedar ahí. Es importante establecer diferencias en el tipo de formación puesto que la calidad y la pertinencia de los programas son los que hacen verdaderas transformaciones dentro de la comunidad. Preocupa sobremanera, la forma en como proliferan las instituciones clandestinas de educación no formal, donde no se ocupan por la calidad de los catedráticos ni por el aprendizaje significativo de los estudiantes, sino que enfatizan sus objetivos a lo netamente económico, que ante la necesidad que tienen ciertos sectores de la población en recibir capacitación, optan por programas que se acomoden a su capacidad de pago.

Es indudable la relación directa que existe entre la proyección social, como función sustantiva, y una unidad estratégica que se encargue de direccionar conocimientos a través de la educación continua. Sin embargo, este tema en particular puede ser asunto de una investigación posterior al presente trabajo que busca particularmente, elaborar una propuesta de planeación estratégica de la unidad de Educación Continua de la Universidad. Por lo tanto, se debe fundamentar en la conceptualización de la planeación estratégica y su aplicabilidad en las organizaciones universitarias, por lo cual surgen los siguientes interrogantes:

- ¿Cuáles serían los modelos exitosos de planeación estratégica posibles de ser aplicados a las unidades de Educación Continua?

- ¿Cuál es el sentido de la planeación estratégica en la Unidad de Educación Continua?
- ¿Cuál sería el efecto aplicativo de la planeación estratégica en las actividades, procesos y propósitos de la Educación Continua?

### **1.5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA – CONCEPTUALIZACIÓN Y AMBITO**

Más que un mecanismo para elaborar planes, la planeación estratégica es una herramienta para administrar, ordenar y anticiparse a los cambios dentro de los respectivos entornos. Las organizaciones no pueden ser mejores que sus gerentes. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la organización que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. La planeación estratégica no es un dominio reservado a la gerencia general, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la organización.

No existen modelos genéricos de planeación estratégica que apliquen de manera indiscriminada para todo tipo de organizaciones. Esta es una técnica para definir los objetivos de la organización y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de quienes lideran la organización y participan en el proceso de toma de decisiones en los niveles superiores jerárquicos. Hoy, el concepto de gerencia es integral en busca de una mejor competitividad, apuntalando su gestión en el manejo de la organización, la cultura y la estrategia que no pueden ser obra exclusiva de un gerente.

El nuevo paradigma de gestión empresarial de los años noventa y comienzos del nuevo milenio, muestra que la dirección estratégica (strategic management) tiene sus fuentes teóricas y prácticas en la propia planeación estratégica y sus

metodologías de análisis, así como en los estudios de cultura empresarial que encontramos en conocidas obras como *En Busca de la Excelencia* de Peters y Waterman, *La Mente del Estratega* de Kenichi Ohmae; y más recientemente en las contribuciones de Michael E. Porter, *Estrategia y Ventaja Competitiva*, quien incorpora definitivamente este último concepto al quehacer organizacional. Unas de las más contundentes contribuciones en términos prácticos provienen, también, de la Escuela de las configuraciones de Mintzberg y Quinn; de Peter Drucker, Tom Peters, Peter M. Senge y del concepto de Enfoque de Al Ries, "No pierda el enfoque, ya que es el único futuro de su empresa" (Ries, 1996).

La planeación estratégica ofrece puntos importantes para las actividades de la organización. En su etapa de implementación, los líderes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlo. Este proceso de planeación les ayuda a prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven, también ayuda a los responsables de las organizaciones a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas.

Todo este proceso de planeación y dirección estratégica se produce sobre la base de la Teoría General de Sistemas, originada en el trabajo de Ludwig Von Bertalanffy en 1956, la cual consiste en un conjunto organizado de elementos integrados y ordenados lógicamente entre sí, que tienden hacia un mismo fin, supone la existencia de una serie de procesos interconectados, cuyo resultado global es superior al resultado de cada uno de ellos separadamente.

Partiendo de la propia expresión de que la planeación estratégica evoca un viejo dilema, la **planeación** implica algo de rigidez e inflexibilidad y por su parte, **estrategia** indica adaptación, cambio y flexibilidad. Es por eso que en estos tiempos, donde el común denominador es el cambio y la incertidumbre generada en los entornos, el mundo se acostumbra a hablar de gerencia o gestión estratégica.

La **Gestión Estratégica** es un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en su direccionamiento hacia el futuro, considerando tres etapas: formulación, implementación y evolución; logrando a través de ello los objetivos primarios de la organización.

Al hablar de gestión se debe tener en cuenta que la herramienta fundamental reside en los mecanismos que permiten la determinación correcta del destino hacia donde se debe conducir el sistema. La cuestión derivada está en el mapa estratégico, en la selección adecuada de las opciones de avance para cada situación, garantizando que cada paso conduzca y acerque al destino, no que aleje o desvíe.

Se trata fundamentalmente de definir una proyección de largo alcance para el desarrollo de las organizaciones vistas como sistemas, basándose no en la suposición de un futuro conveniente para la dirección, sino en la determinación de cursos de acción flexibles, lo suficientemente convenientes para cada escenario de competencia que enfrente la organización.

Dentro de la planeación estratégica son comúnmente utilizados varios modelos que permiten incorporar sus metodologías en el diseño de un Plan Estratégico para la unidad de Educación Continua de forma armónica y completa, buscando siempre el fortalecimiento de la calidad, la eficiencia y la pertinencia de los programas que desde allí se ofrezcan y la efectividad administrativa en los procesos internos.

Sin embargo, antes de abordar los elementos conceptuales de estos modelos de deben definir la Misión y la Visión de la Unidad con el fin de establecer las bases de su direccionamiento estratégico.



La Misión según Luis Ernesto Romero<sup>11</sup> se define como “El enunciado escrito que permite distinguir una universidad de otras organizaciones en cuanto a sus finalidades, sus valores y políticas fundamentales, sus servicios, su mercado objetivo, su tecnología de apoyo, y principalmente su talento humano.

La Misión de una organización establece cual es su cartera de programas y servicios básicos, sus objetivos mas generales, sus prioridades, sus responsabilidades frente a la sociedad y a la comunidad académica”. Constituye en el punto de partida y debe proveer una respuesta lógica y coherente a la razón de existir de su negocio. Para el caso de la Unidad de Educación Continua ésta debe estar acorde con la Misión institucional de la Universidad.

“La visión es un conjunto de propósitos amplios –su deber ser- que sirven de guía para inspirar a la entidad hacia la búsqueda de un futuro determinado. Es un marco de referencia acerca de lo que desea ser como institución organizada y que le permite integrar e inspirar a sus miembros con un sentido de largo plazo”<sup>12</sup>. En otras palabras la visión da respuesta a las preguntas ¿Cómo nos vemos en el futuro? ¿Qué queremos ser en un futuro determinado?

Ahora bien, los modelos que se abordan son:

- a.** El modelo de las cinco fuerzas de Porter
- b.** El modelo de Luis Ernesto Romero
- c.** El modelo de Humberto Serna
- d.** Instrumento DOFA

---

<sup>11</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Op. Cit. P.90

<sup>12</sup> Ibid. P.90.

A continuación se explica cada uno de ellos:

**a.** El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter<sup>13</sup>.

Este modelo fue creado por el profesor Michael E. Porter, de Harvard Business School y permite construir un marco de referencia analítico para aproximar la naturaleza e intensidad de las diferentes fuerzas competitivas en un mercado. En el diseño de un plan estratégico constituye una herramienta de vital importancia para efectuar un diagnóstico de las presiones que se encontrarán en el mercado. Una vez concluido, permite evaluar y priorizar la importancia de cada una de ellas.

De acuerdo con Michael Porter<sup>14</sup>, un buen análisis competitivo examina cinco fuerzas fundamentales a saber:

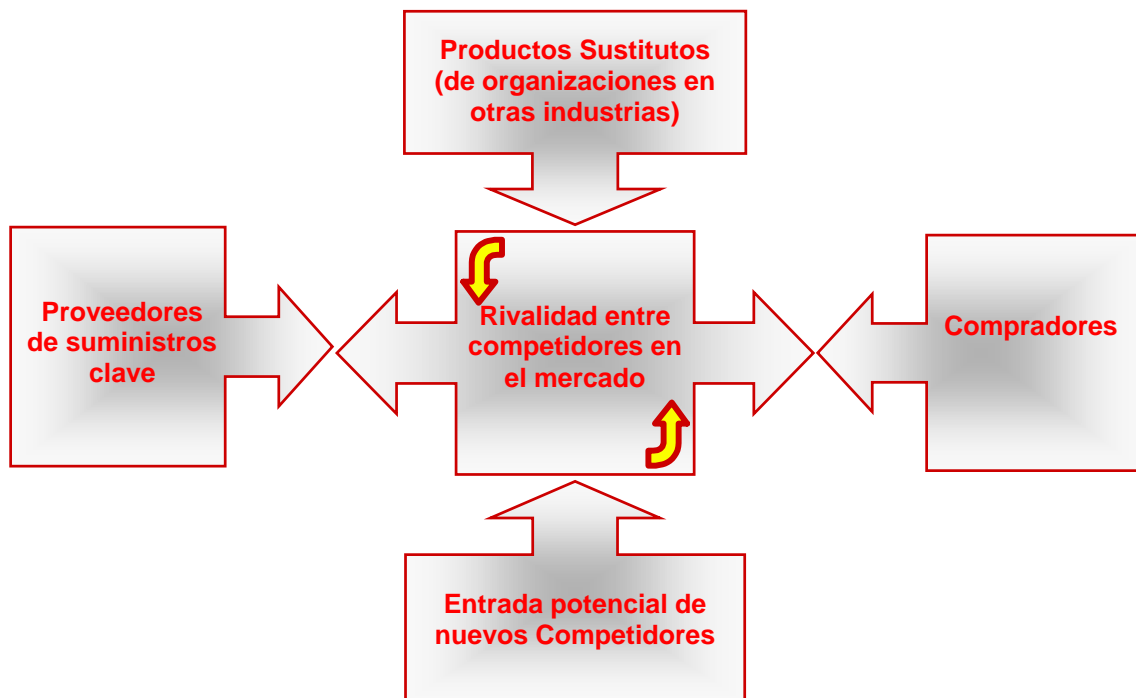
1. Rivalidad entre competidores en la industria
2. Entrada potencial de nuevos competidores
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Poder de negociación de los clientes
5. Fuerza competitiva de productos sustitutos.

---

<sup>13</sup>. PORTER, Michael E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press. New York. 1980

<sup>14</sup> Idem.

Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Administración Estratégica. Thompson & Strickland. McGraw Hill. 13ª Ed. 2004 pp 83

Para efectos ilustrativos, explicaremos cada una de las fuerzas.

1. Rivalidad entre competidores en la industria. Es considerada la más poderosa de las cinco fuerzas en estudio. Es utilizada para medir el grado en el cual, el uso de armas competitivas por parte de los competidores (en este caso las unidades de Educación Continua de instituciones de Educación Superior) ayuda a lograr una mejor posición en el mercado, mediante el desarrollo de ventajas competitivas sobre las fuerzas rivales.

2. Entrada potencial de nuevos competidores: esta fuerza es particularmente preocupante cuando otras organizaciones no están dispuestas a enfrentar a un nuevo competidor; cuando el nuevo competidor espera tomar un gran porcentaje del mercado y/o cuando las barreras de entrada son bajas. En las ofertas de programas de educación permanente, cabe anotar la amenaza que

han tenido las “instituciones de garaje” que por su proliferación en el mercado han entrado a competir con instituciones de gran calidad, pero no precisamente por criterios de excelencia que adolecen estos programas, sino por los bajos precios que ofrecen a los usuarios.

Existen muchas formas de barreras de entrada que pudieren impedir el ingreso de nuevos competidores. Entre otras, se pueden citar economías de escala, tecnología, curvas de aprendizaje, preferencias y lealtad del consumidor, requerimientos de capital, regulaciones legales, acceso a canales de distribución, etc. Si las barreras de entrada son altas, es riesgoso para la organización entrar en el sector. Sin embargo, se debe considerar que la competencia puede ser menor de lo que se podría esperar.

3. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores pueden ser fuertes o débiles, dependiendo de una variedad de factores. Pueden desarrollar una ventaja competitiva cuando el servicio que proveen representa una parte significativa en el costo final del producto, cuando los componentes son cruciales en la producción del bien final y cuando la calidad de los componentes tiene efectos significativos sobre la calidad del producto final.

En adición a lo anterior, los proveedores tienen un alto poder de negociación cuando los costos de reemplazarlos son altos y más aún, cuando producen a un costo bajo, un componente clave para la organización.

En este caso, los insumos empleados en la educación permanente son los catedráticos los cuales deben cumplir con los requisitos de cualificación y experiencia requeridos para que la unidad a que pertenecen sea exitosa y genere una ventaja competitiva con base en la diferenciación.

4. Poder de negociación de los clientes. Este factor se considera particularmente importante cuando los clientes adquieren grandes cantidades

de los bienes y servicios producidos por el sector en el cual se encuentran involucrados; cuando los costos de cambiar son bajos y cuando los bienes y servicios adquiridos por ellos son idénticos a otros en el mercado.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que cuando el cliente compra productos diferenciados o cuando el costo de cambiar es muy alto, se encontrará en desventaja respecto de su poder de negociación dentro del mercado.

En la educación permanente y con referencia a este punto, lo importante es ofrecer una amplia gama de programas y servicios de calidad y a precios razonables que satisfagan la demanda del mercado y atiendan debidamente las necesidades de las diferentes organizaciones públicas y privadas.

5. Productos sustitutos. Su grado se determina por la cantidad significativa de productos que se consideran muy similares a los nuestros y que son ofrecidos en el mercado. La amenaza se incrementa cuando el precio de los sustitutos es bajo; los costos en los que incurriría el cliente por cambiarlos son prácticamente inexistentes y cuando el cliente percibe que el producto sustituto ofrece similares o mejores cualidades a las del producto que ya utiliza.

La presencia de productos o servicios sustitutos en el mercado, puede forzar los precios a niveles de productos de esta índole, lo cual implicaría que las organizaciones dentro de la industria busquen una estrategia de producir al menor costo.

El medio ambiente competitivo ideal es aquel en cual, clientes y proveedores ostentan una posición débil para negociar, no hay productos sustitutos, existen altas barreras de entrada y la rivalidad entre las actuales organizaciones es moderada. Entre más fuertes sean las fuerzas competitivas, más confían las organizaciones en la posición de mercado y en estrategias que ayuden a

construir una defensa suficiente que preserve las ventajas competitivas y asegure rentabilidades por encima del promedio del sector.

**b.** El modelo de Luis Ernesto Romero

El modelo propuesto por Luis Ernesto Romero<sup>15</sup> constituye una alternativa de alta relevancia por el sentido participativo de la planeación en una organización donde converge una diversidad de intereses en el interior de grupos humanos especializados en diversas áreas del conocimiento.

En este modelo cabe destacar que el análisis del contexto institucional privilegia la gestión estratégica para el direccionamiento hacia el futuro, poniendo de presente que la exploración del entorno es tal vez el ingrediente más importante para predecirlo. En este punto, el análisis de tendencias origina una profunda reflexión en el interior de la organización académica, de tal manera que a partir de datos históricos se puedan efectuar proyecciones a cerca de las condiciones futuras de una sociedad particular y cuyas necesidades deben ser interpretadas y respondidas por la universidad como agente de transformación social.

**c.** El modelo de Planeación Estratégica de Humberto Serna

En el diseño e implementación del plan estratégico para la unidad de Educación Continua, hemos abordado el modelo sugerido por el Dr. Humberto Serna<sup>16</sup> por considerarlo práctico, fácil de entender y de aplicación inmediata a la realidad que experimenta la Universidad de San Buenaventura en su proceso de Transformación Institucional.

---

<sup>15</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior: una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Ediciones Uniandes. Bogotá, 1998

<sup>16</sup> SERNA GOMEZ, HUMBERTO. Gerencia Estratégica. 3R Editores. 8ª. Edición 2003

Las necesidades de la organización académica en cuanto a la disposición de sus recursos, su direccionamiento y la definición de objetivos estratégicos para satisfacer efectivamente las necesidades de la sociedad y cumplir adecuadamente con su papel como agente de transformación social, ponen de presente la adopción de un modelo y el diseño de un plan con el fin de competir en una industria inmersa en un entorno cada vez más dinámico y de rápidos cambios alrededor del mundo.

El modelo planteado por el Dr. Serna e implementado en esta tesis de grado, destaca el proceso de planeación estratégica como uno de los mayores pasos que puede dar la organización académica para enfrentar los desafíos propios de la educación superior y a su vez, perpetuar el uso de la estrategia como herramienta para lograr una ventaja competitiva en el escenario de operación. Los beneficios de este modelo se presentan a continuación:

- Facilita la creación de un marco de referencia para determinar el direccionamiento de la Universidad y la manera de lograr el futuro deseado.
- Permite identificar las fuentes de ventaja competitiva.
- Fomenta la participación de las diversas instancias de la organización académica en el logro de las metas de corto, mediano y largo plazo.
- Fortalece el proceso tendiente al logro de la visión compartida por parte de todos los miembros de la organización.
- Contribuye al establecimiento de prioridades en la asignación y optimización de los recursos de la Universidad.

**d.** Instrumento de la Matriz DOFA

Permite analizar tanto el entorno como la organización y sus interacciones, de tal forma que se logre una visión integral en el proceso de direccionar estratégicamente la organización hacia el futuro. *Los esfuerzos en el diseño de la estrategia deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la organización y su situación externa.*<sup>17</sup>

La matriz **DOFA** constituye una sugerencia metodológica frecuentemente empleada en procesos de diagnóstico, especialmente en el ámbito organizacional, por las amplias posibilidades que ofrece para generar una visión global del sistema objeto de análisis.

Para efectuar éste análisis hay que enfocarse en los aspectos determinantes del negocio, razón por la cual al realizar la exploración interna se debe tener muy presente el ámbito externo que no es otra cosa que la competencia. El análisis DOFA compara objetivamente la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones del mercado y las competencias que identifican a la firma, ya que, si se conoce qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Una análisis DOFA elaborado de manera coherente, articulada y comprensiva representa un esfuerzo significativo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la organización y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto - mercado, línea de productos, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc. Muchas de las conclusiones, obtenidas como resultado del análisis DOFA, podrán ser de gran utilidad en el

---

<sup>17</sup> STRICKLAND, A.J.THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica. 11 Ed. McGraw Hill. 2002 pp112



análisis del mercado y en las estrategias de direccionamiento que diseñen para ser incorporadas en los planes tácticos y operacionales.

El ejercicio completo debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

La utilidad del DOFA es permitirle a la entidad universitaria una clara comprensión del contexto dentro del cual está ejerciendo sus acciones y que pueda relacionarlo en forma cuidadosa con sus propias condiciones internas, a fin de encontrar verdaderas opciones estratégicas para su proceso de crecimiento y desarrollo<sup>18</sup>.

DOFA o SWOT (por sus siglas en inglés) es una herramienta de múltiple aplicación que puede ser usada por todas las áreas funcionales de la organización en sus diferentes niveles para analizar diferentes variables tales como un nuevo producto, un nuevo mercado, línea de productos, unidad estratégica de negocios; entre otros.

Un análisis DOFA debidamente contextualizado y articulado con la realidad provee excelente información para la toma de decisiones en los niveles estratégico, táctico y operativo. Por ejemplo, en el área de finanzas, permite optimizar los recursos de capital frente a diferentes alternativas de financiación, inversión o capitalización.

---

<sup>18</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior: Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Universidad de los Andes. 1998 pp116

La matriz DOFA debe contener la comparación objetiva entre la organización y su competencia huella, de manera que sea posible determinar fortalezas y debilidades y realizar una investigación exploratoria amplia y profunda del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Figura No. 1. MATRIZ DOFA

<b>ANALISIS INTERNO</b>		<b>ANALISIS EXTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

Fuente: Los autores

El análisis de la matriz DOFA se fundamenta de la siguiente manera:

1. Análisis de fortalezas y limitaciones. Una vez adelantado el diagnóstico interno, se debe realizar una lista de las fortalezas y debilidades de la organización. Una fortaleza se considera como algo en lo cual la compañía se distingue por hacerlo muy bien. Puede ser una competencia, una habilidad, un recurso, un activo o algo que le proporcione a nuestra organización una ventaja competitiva.

En sentido contrario, una limitación o debilidad es considerada como algo en la cual la organización no se desempeña bien o le hace falta.

Se debe destacar que las fortalezas representan un aspecto fundamental para la organización, ya que sobre ellas se construyen las estrategias. Sin embargo, se debe anotar que una buena estrategia tiende a corregir las debilidades dentro de una organización.

Las fortalezas y debilidades deben ser jerarquizadas en orden de importancia y a su vez, comparadas con los más fuertes competidores dentro de la industria. Esto se hace con el fin de determinar que aspectos serían cruciales para el buen direccionamiento de la organización.

2. Análisis de oportunidades y amenazas. En este punto, se debe concentrar en la identificación de oportunidades y amenazas externas para la organización. Identificar las amenazas no sólo es importante para determinar el grado en el cual afectan a la compañía sino también porque sobre éstas se configura el diseño de la estrategia. Ejemplo de amenazas lo constituyen tecnología barata, tendencias económicas adversas, incremento en productos sustitutos; entre otros.

La oportunidad más relevante a considerar es la que muestra a una organización disfrutando plenamente de una ventaja competitiva. La estrategia seleccionada debe estar concentrada en aprovechar las oportunidades identificadas en el medio ambiente externo y defender la compañía contra amenazas externas.

## **1.6. METODOLOGIA**

Para abordar la elaboración de la propuesta del Plan Estratégico de la Unidad de Educación Continua de la Universidad, se utilizó una metodología cualitativa – descriptiva, en donde lo explicativo y justificador de los procesos y acciones que se generan en el ámbito institucional, como lineamiento político y estratégico, se asuman en lo más mínimo como actividades operativas y funcionales de las diferentes unidades, en particular la de Educación Continua, y ésta a su vez retroalimente y reoriente desde su accionar específico a las unidades epistemológicas (escuelas y programas) y a la institución en su totalidad, como un ciclo de vida permanente. El proceso desarrollado en la

Propuesta del Plan Estratégico para la Unidad de Educación Continua tiene cuatro etapas las cuales corresponden básicamente a los pasos que se deben seguir para la obtención de los resultados finales del estudio:

- a. Revisión bibliográfica
- b. Diseño, prueba y aplicación de las encuestas
- c. Sistematización y análisis de los resultados
- d. Propuesta de formulación de plan estratégico

La primera tiene que ver con la consulta de documentos institucionales de referencia que permitieron retomar y fundamentar las finalidades institucionales (sus actividades, sus fines, para quiénes se realiza, cómo se realiza) y de esta manera, se sustenta la Unidad de Gestión de Educación Continua en la filosofía de la Universidad. El Estatuto Orgánico de la Universidad de San Buenaventura y el Proyecto Educativo Bonaventuriano fueron referentes documentales necesarios para generar la misión y visión de la Unidad de Educación Continua.

De igual manera fue necesario identificar los principios, los valores y cultura que rigen a la universidad y plasmarlos en esta unidad. Para lo anterior, el grupo de trabajo de grado, acopió y analizó la información obtenida de los documentos mencionados en el párrafo anterior.

La segunda etapa consistió en hacer un diagnóstico estratégico que incluye un análisis de la competitividad interna en lo referente al entorno interno y la cultura organizacional, para ello se realizaron encuestas a estudiantes de último semestre de los programas de pregrado, a estudiantes activos de programas de educación continua, al personal de trabajo de la Unidad de Educación Continua, a directivos de la Universidad y a diferentes funcionarios del mundo corporativo; un análisis del cliente externo y de las tendencias del macro ambiente, para lo cual fueron encuestados y entrevistados funcionarios de Unidades de Educación Continua del sector de influencia de la Universidad, lo cual permite

conocer el posicionamiento de la unidad frente a la competencia. Para tal fin se aplicaron las encuestas a muestras poblacionales de estudiantes de último semestre de las diferentes carreras de pregrado, a estudiantes de programas de Educación Continua, a directivos de la universidad, a los empleados de la Unidad de Educación Continua, a algunas empresas que de alguna manera han tenido relación directa con la Universidad y se aplicaron también entrevistas a los directores de las oficinas de Educación Continua de algunas universidades que geográficamente están en el campo de influencia de la Universidad.

La tercera etapa consistió en la sistematización y análisis de la información recogida tanto de las fuentes primarias como secundarias: encuestas, entrevistas, documentos, libros, Internet. En esta última etapa se desarrolló el plan estratégico. En él se establecieron las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la Unidad, factores que permitieron definir los lineamientos estratégicos y los planes operativos necesarios, con objetivos y actividades muy concretas.

La cuarta y última etapa consistió en la agrupación de los temas estratégicos en proyectos que permitieran definir claramente el rumbo a seguir dentro de la unidad. Para cada uno de los proyectos fue necesario definir los objetivos, las estrategias y las tácticas de las cuales se desprende posteriormente, el plan operativo. Estos planes se concretan dentro de unos tiempos, bajo responsabilidades precisas y con un presupuesto determinado.

Delimitación del universo.

En el estudio se tiene en cuenta cinco (5) poblaciones o universos:

378 estudiantes de décimo semestre de los programas de pregrado presencial de la Universidad de San Buenaventura del segundo periodo de 2003 y 78 estudiantes matriculados en tres diplomados.

35 personas de dirección académica – administrativa de la Universidad de San Buenaventura.

El personal de dirección de 72 empresas de Cali

d. Personal de la unidad de educación continua (3)

e. Directores de educación continua de 3 universidades de cali.

La muestra.

Aunque hay cinco poblaciones objeto de análisis, se calcularon solo tres muestras: una para los estudiantes de la Universidad de San Buenaventura, otra para los directivos y la tercera para las empresas con base en las fórmulas estadísticas convencionales. (ver anexo no 3). La población del personal de la unidad de Educación Continua de la universidad y los directivos de unidades de otras universidades fueron abordadas en su totalidad.

Muestra de estudiantes.

La muestra total de estudiantes de pregrado presencial es de 163, obtenida a partir de una población de 378 estudiantes de décimo semestre. Para distribuirlos en los 13 programas de pregrado presencial, se le aplicó a la muestra total la proporción que cada uno de los programas representa en la población o universo. (ver anexo no 4)

Las muestras de los tres diplomados se obtuvieron teniendo en cuenta que la población total o universo es de 78, distribuidos así:

Evaluación de proyectos sociales, 26 estudiantes

Desarrollo del software, 25 estudiantes

Estudios pedagógicos, 27 estudiantes

La muestra total es de 36 estudiantes al aplicarles el porcentaje de participación

en el total se obtuvieron las siguientes muestras:

Diplomado evaluación de proyectos sociales, 12 estudiantes

Diplomado desarrollo del software, 11 estudiantes

Diplomado estudios pedagógicos 13 estudiantes

Muestra de directivos

La muestra de los directivos es de 23 personas con un universo de 35 personas. Para esta se tuvo en cuenta tanto el personal administrativo y financiero como algunos catedráticos. (ver anexo no 5)

Muestra de empresas.

La población o universo de las empresas, está constituida por un total de 72, a partir de las cuales se tomó la muestra así: La muestra está constituida por 35 empresas; para seleccionar las unidades de ésta, se procedió de igual manera que para los directivos, es decir, se aplicó el método de muestreo aleatorio sistematizado. (ver anexo no 6)

Diseño y prueba de las encuestas.

Se diseñaron cinco encuestas (estudiantes de pregrado de último año, estudiantes de programas de educación continua, directivos de la universidad, personal administrativo de Educación Continua, sector empresarial), de tal manera que la información permitiera dar cumplimiento a los objetivos propuestos en el estudio, de acuerdo con las variables que se van a analizar. El siguiente proceso consistió en efectuar una prueba piloto, para lo cual, de las encuestas elaboradas se les aplicaron a 10 estudiantes, cuatro directivos y seis empresas, con el fin de comprobar su funcionalidad y detectar posibles inconsistencias. A partir de estas pruebas se efectuaron algunos ajustes. En el

anexo 2 se tienen las encuestas, de estudiantes, directivos y empresas.

### Recolección y tabulación de la información

La recolección de la información se realizó aplicando las encuestas a cada una de las unidades de las muestras seleccionadas.

Una vez tabulada la información, se obtienen las tablas, con sus respectivos, cruces de variables, a través de los cuales, se organizó la información para efectuar el análisis.

### Análisis e interpretación de los resultados

Para el análisis de la información obtenida a través de las encuestas, se tuvo en cuenta cada uno de los grupos que constituyen el análisis necesario para determinar el estado actual de las competencias básicas de la unidad de educación continua, con el fin de poseer un mejor desempeño para cumplir en forma efectiva los objetivos planteados.

## **1.7. DIFICULTADES**

En todo proceso de innovación y cambio, en donde se replantean no sólo nuevas formas de abordar las exigencias del medio externo (sociedad, empresa, comunidad, etc.) para responder responsable y creativamente, si no que se llega incluso a prescindir, transformar, fusionar o segregar responsabilidades, actividades e incluso propósitos; se generan y encuentran dificultades de todo tipo. En la elaboración del plan estratégico de la Unidad de Educación Continua se encontraron las siguientes dificultades:

- Dificultades en el ámbito interno:



Como se utilizó una metodología participativa donde los espacios para ello fueron entrevistas y encuestas, y éstos se realizaron con estudiantes de pregrado, Educación Continua y personal de las unidades académicas de servicio de la universidad, fue necesario elaborar un instrumento diferencial para cada una de las poblaciones consultadas teniendo que hacer un seguimiento pormenorizado en su aplicación. La dificultad radicó en la demora para la recolección de todas las encuestas aplicadas y en la entrega de la mayoría de ellas.

- Dificultades en el ámbito externo:

La consecución de información por parte del medio empresarial y de las Unidades de Educación Continua de las Universidades del sector, se hizo a través de encuestas diferenciales y entrevistas personales. Para el primer caso, la dificultad mayor estuvo centrada en la demora de la devolución del instrumento acusando poca disponibilidad de tiempo para diligenciarla. Para el caso de las Unidades de Educación Continua el instrumento tuvo que ser diseñado con rangos muy amplios para que se entregara la información con confianza, sin embargo, estos rangos amplios no permitieron precisiones en el análisis de la información.

## **1.8. APORTES DEL TRABAJO**

La elaboración de un plan estratégico para la unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura, contribuye al proceso de transformación institucional que se está llevando a cabo en la misma. Su redireccionamiento ha favorecido la relación mucho más directa con dependencias como postgrados, centro de desarrollo empresarial y proyección social. De igual forma se han comenzado a establecer vínculos mucho más directos con las facultades, de manera que el trabajo proyectado a la comunidad sea un producto de trabajo en equipo, en donde se proyecte la calidad en los productos que se ofrecen y los

cursos de extensión estén vinculados de alguna manera con los programas de pregrado que se ofrecen.

De igual forma, el vínculo con el centro de consultoría gerencial permite aunar esfuerzos en el tema de capacitación empresarial para los asuntos particulares que las empresas deseen fortalecer y así, posteriormente, elaborar el trabajo de consultoría o asesoría en la empresa. Anteriormente este trabajo se hacía de manera independiente en las dos unidades mencionadas.

Con la unidad de Postgrados, se está trabajando en la articulación de programas para garantizar de alguna forma la continuidad en los estudios en áreas determinadas de formación que la universidad quiere fortalecer. Esto permite la consolidación de comunidades académicas que garanticen la permanencia de investigación en áreas determinadas.

Con relación a la proyección social, el fortalecimiento que se quiere es que pueda contarse con capacitación para profesores y personas de las comunidades de los diferentes proyectos que se planeen implementar, tales como comunidad de Pance, trabajo con los indígenas del Cauca y otros.

Estas articulaciones tan directas con las dependencias mencionadas serán posibles gracias al redireccionamiento de la Unidad de Educación Continua, a la apertura que se ofrece desde la misma y al proceso de transformación institucional que también involucra a las otras dependencias.

Dentro de este estudio surgen nuevas inquietudes que podrían ser objeto de investigación. Las que se han pensado son las siguientes:

- a.** Medición del impacto de los programas ofrecidos por la Unidad de Educación Continua. Podría tomarse un rango de tiempo y medir el impacto

de los programas teniendo como muestra algunos egresados y algunas empresas que han participado en procesos de formación con la unidad.

- b. Certificación de la calidad de los programas de Educación Continua. Este trabajo permitiría la creación de unos parámetros de calidad para los programas y se esperaría que tuviese repercusiones nacionales de manera que haya unos mínimos e calidad exigidos en los progrmas que se ofrecen. En Europa por ejemplo, el proyecto Alfa II de la Comunidad Europea, ha construido una matriz de auto evaluación para centros de Educación Continua llamada EFQM (European Foundation of Quality Management). Este es un instrumento práctico de ayuda a las organizaciones para determinar en que punto se encuentra en su camino hacia la excelencia. Sin lugar a dudas, el poder desarrollar este tipo de herramientas para las Unidades de Educación Continua de la IES, permitiría en un inicio dar parte de los mejoramientos continuos en búsqueda de la calidad y posteriormente a través de un posible gremio, poder lograr la acreditación de los programas en calidad.
  
- c. Estudio de cuantificación de los centros de Educación Continua del país vinculados o no con instituciones de Educación Superior. En ellos podría revisarse sus modelos de gestión, los programas que ofrece, la cobertura y de esta manera tener un diagnóstico macro de la Educación Continua en el país.

## **2. MARCO DE REFERENCIA ESTRATEGICA**

### **INTRODUCCION**

En el proceso de construir un Plan Estratégico para la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura de Cali, se hace necesario, como lo plantean numerosos estudiosos de la gerencia y la planeación estratégica, establecer claramente un marco de referencia axiológico que genere, manifieste y rijan el constante devenir y desarrollo de la organización universitaria.

En el libro “Gerencia Estratégica”<sup>19</sup> se establece que: “Existen unos principios y valores superiores en la sociedad y en los individuos en los campos técnico, económico, estético, social, político y religioso. Estos son los que guían la dinámica de los hombres individualmente y de la sociedad”. Es por ello que en la formulación de estos principios y valores se debe reflejar coherentemente la esencia de la organización; para que se vivencie de manera real la cultura y vida organizacional de la institución.

En el ejercicio de formular la misión y la visión de la unidad de Educación Continua de manera coherente con los propósitos estratégicos organizacionales, se tuvo como apoyo el proceso de transformación institucional que desde el año anterior se adelanta con el acompañamiento de la Universidad de los Andes.

Los avances obtenidos durante el transcurso de dicho proceso, particularmente en la etapa de diagnóstico, llevaron a tener el apoyo en la reforma al proyecto

---

<sup>19</sup> SERNA, G Humberto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. Bogotá 2000. p. 85

educativo institucional la cual rediseñó la misión y visión de la organización académica, acorde con el nuevo direccionamiento de la Universidad.

La misión y visión de la unidad de Educación Continua, responden al reconocimiento de la institución universitaria como una organización de tipo productivo, donde perfectamente se pueden aplicar las teorías organizacionales teniendo en cuenta su conformación por parte de personas que interactúan utilizando toda una serie de recursos, persiguiendo un fin común. La gestión que ese grupo humano adelanta mediante la optimización de recursos de diferente naturaleza, se verá enriquecida en la medida en que el trabajo estratégico y proactivo se refleje como parte de una cultura organizacional basada en el aprendizaje.

Dicho plan estratégico busca responder al marco conceptual que se tiene de la Educación Continua y por lo tanto, lo propuesto en el presente trabajo articula el ejercicio conceptual con el ejercicio técnico.

## **2.1 PRINCIPIOS Y VALORES**

La Unidad de Educación Continua como parte del cuerpo universitario, respeta y acoge en su totalidad los principios y la axiología formulada en el Proyecto Educativo Bonaventuriano, como parte de su identidad, comprende el valor de su contenido y se compromete a evidenciarlo como instrumento cotidiano en su quehacer.

Valores:

- Corporativos: relacionados con la identidad propia y sus tres dimensiones fundamentales consignadas en el PEB: ser universitario, ser católico y ser franciscano.

- Éticos: relacionados con el transparente proceder en el ejercicio de sus funciones, acciones y gestión y en sus obligaciones con la sociedad.
- Morales: relacionados con el respeto por la vida, la justicia, la paz, la libertad y el medio ambiente.
- Fraternal: por la preservación de las relaciones armónicas con las demás personas a nivel individual y colectivo.

#### Principios:

- Respeto: El comportamiento de las personas vinculadas con la unidad de Educación Continua debe estar enmarcado dentro de los principios de honestidad, integridad y justicia que posibilitan el respeto por el otro y por el ambiente que lo rodea.
- Calidad: la Unidad de Educación Continua busca que sus programas tengan el sello de la calidad asumiendo dentro de ella la pertinencia, la innovación y la competitividad, de manera que pueda responder a las necesidades del entorno. Para tal fin deberá estar atenta y ser conocedora de los cambios y necesidades que permanentemente se gestan en el medio local y regional.
- Responsabilidad Social: los programas ofrecidos por la Unidad de Educación Continua tendrán dentro de sus propósitos el de responder socialmente a las necesidades del entorno, comprometiéndose de este manera con el desarrollo de la región.
- Relación dialógica: se establecerá permanentemente una relación de diálogo entre las personas vinculadas con la Unidad (empleados, docentes y estudiantes), que permita el fortalecimiento de la misma por medio de la

constitución de grupos interdisciplinarios para la estructuración de planes, programas y proyectos.

## **2.2. MISIÓN, VISIÓN Y PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

### **MISIÓN**

La Unidad de Educación Continua cimienta su compromiso educativo como ente dinámico institucional en la promoción del desarrollo y del mejoramiento continuo de saberes y competencias de los que integran los grupos de referencia o de interés del ámbito de influencia de la Universidad, mediante programas de educación no formal de alta calidad académica que puedan suplir, complementar, continuar y ampliar los procesos formativos de talento humano que requieren un nivel de cualificación específico en técnicas, herramientas, modelos y disciplinas; contribuyendo al cumplimiento del objetivo fundamental de la organización como agente de transformación de la sociedad.

### **VISIÓN**

La Unidad de Educación Continua será reconocida por su liderazgo en el suroccidente colombiano, en la generación de procesos de cualificación y mejoramiento de la aptitud profesional y formación integral, con base en la apropiación. Aplicación y asimilación de nuevos y actualizados saberes a través de estrategias educativas de interdisciplinariedad y el desarrollo y fortalecimiento de competencias mediante procesos y acciones transdisciplinarios. Sus egresados se caracterizarán por su capacidad de interpretación y comprensión del contexto en la formulación e implementación de soluciones organizacionales que generen desarrollo económico, político y social.

## **PROPÓSITO ESTRATÉGICO**

Lograr el posicionamiento como la mejor opción a nivel regional en términos de calidad e innovación académica en lo referente a programas de educación no formal.

Crear una fuerte posición competitiva a largo plazo en el mercado regional, a través de programas de educación continua orientados a la formación de profesionales con un alto sentido ético, capaces de adelantar una gestión proactiva en la identificación y solución de problemas propios de nuestro contexto socioeconómico, mediante la optimización de recursos de capital, información, tecnología, tiempo y talento humano.

En el caso de la Universidad de San Buenaventura Cali, el fortalecimiento y adecuado aprovechamiento de sinergias entre nuestras áreas académicas y administrativa constituye un tema de especial atención cuando se debe responder a los desafíos y expectativas del entorno mediante un cambio claramente planeado. Ese proceso de cambio debería centrarse en una cultura del aprendizaje, cuando los retos que se enfrentan respecto de las funciones sustantivas como son la docencia, la investigación y la proyección social; deben responderse mediante el diseño de estrategias coherentes incorporadas a programas académicos de alta pertinencia.

En relación con el conocimiento y los desafíos respecto del cambio, se considera que las funciones sustantivas de la Universidad han mantenido su nominación durante las tres últimas décadas. No obstante, la intencionalidad en el interior de cada una de ellas ha variado a través del tiempo. Es así como, la docencia venía entendiéndose como un proceso de transmisión de conocimientos (enseñanza y no aprendizaje) sin lugar a juicios ni incertidumbres dado que el docente era considerado como el poseedor de la verdad, situación que a partir del movimiento pedagógico colombiano originado en la década de los 80's cambia radicalmente y permite pensar el ejercicio de la



docencia como la posibilidad de construir, interpretar y confrontar el conocimiento.

Pensar en que la Educación Superior brinde respuesta a todas las necesidades de proyección y valoración del ser humano desde sus propuestas formativas, es pensar la Universidad como uno de los escenarios de formación y fortalecimiento del ser humano. Por otro lado, la Universidad como elemento dinámico y que forma parte de la cultura, se encuentra inmersa en las lógicas de transformación del conocimiento, del mercado, de las relaciones humanas y de las tendencias sociales y culturales que se van gestando.

### **2.3 DOTACIÓN ESENCIAL**

Como insumo adicional obtenido en la fase de diagnóstico del plan estratégico institucional se han determinado los recursos necesarios para el diseño y ejecución del plan estratégico de la Unidad de Educación Continua acorde con los objetivos estratégicos institucionales. Bajo el criterio expuesto anteriormente los recursos deben ser: talento humano, capital, tecnología e infraestructura física.

- Talento humano: equipo de trabajo conformado por un grupo interdisciplinario de docentes altamente calificados e identificados con la misión, visión y valores. Como activo principal de la Unidad de Educación Continua, se pretende brindar la formación y capacitación permanente ofreciendo oportunidad de crecimiento personal y profesional. Así mismo se espera retribuir a los esfuerzos y metas logradas por quienes allí participen.
  
- Recursos de capital: recursos financieros suficientes para asegurar el normal y competitivo funcionamiento de los programas. Se espera que esta Unidad proporcione niveles de rentabilidad que permitan la reinversión de recursos en

programas innovadores, en nuevas tecnologías educativas que aseguren los procesos de calidad que se quieren.

- Recursos físicos: infraestructura y logística. La unidad de Educación Continua cuenta con todo lo relacionado con espacios físicos, aulas, auditorios, equipos audiovisuales, biblioteca y escenarios deportivos; con el fin de apoyar debidamente los procesos de formación establecidos en el cumplimiento de su misión.

- Recursos tecnológicos: cuenta además con todos los componentes de hardware y software, redes de comunicación interna y externa, que facilitan la generación de procesos de formación.

### **3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

En una institución como la Universidad, el alineamiento estratégico parte de la definición de estrategias claras tendientes al ejercicio y logro de resultados en las tres funciones sustantivas como son la docencia, la investigación y la proyección social. A partir de allí, perspectivas tales como la financiera, los estudiantes, la proyección al medio, la gestión académica, los procesos internos y la innovación y desarrollo se verán articuladas con estrategias y formarán vectores estratégicos tendientes a cumplir lo estipulado en la misión y en la visión de la organización universitaria.

Una posible estrategia de alineamiento para la unidad de Educación Continua, debe concentrarse en mejorar el posicionamiento de los programas existentes a nivel regional, con el objeto de fortalecer permanentemente el impacto en el medio y también incrementar el número de estudiantes. Esta estrategia estaría directamente alineada con las perspectivas enunciadas en el párrafo anterior y su vector estratégico nos llevaría a sustentar la misión y visión consignadas en la reforma al proyecto educativo institucional.

Un aspecto vital en el proceso de transformación de la Unidad de Educación Continua, desde la mirada de planeación estratégica, requiere justamente una revisión de la Unidad en sí. Es necesario identificar el escenario y juntar las bases requeridas para trazar el camino correcto. La universidad se encuentra en un momento de coyuntura en donde la competencia externa es muy fuerte, el mercado objetivo se ha vuelto cada vez más exigente y ello implica adoptar una cultura competitiva ganadora, pero sobre bases certeras de excelencia, transformación y calidad.

La competitividad empresarial es el resultado visible de la actividad comercial, que requiere ser competitiva y de la actuación directiva que requiere ser competente. La competitividad comercial implica creatividad en perfecta

armonía con agresividad, es decir, productos y métodos innovadores con técnicas efectivas, dinámicas y con una muy buena calidad.

Esto implica poseer un desempeño superior, ser más productivos, poseer unos objetivos claramente definidos, una capacitación adecuada, efectiva en los métodos y procesos y alta motivación en quienes colaboran con la Unidad.

Con el fin de diagnosticar claramente la competitividad interna, es necesario determinar el estado actual de los componentes básicos de la cultura interna de la Unidad de Educación Continua, la evolución de los productos que se ofrecen actualmente, así como captar la imagen, expectativas, necesidades y sugerencias de otras áreas al interior de la Universidad. Es decir, el análisis del entorno interno.

### **3.1 DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE AMBIENTE EXTERNO**

#### **3.1.1 Diagnóstico de las tendencias del macro ambiente.**

Con el fin de efectuar una aproximación objetiva a los factores externos que determinan el comportamiento de las principales variables que inciden en todas las actividades económicas, se han consultado diferentes fuentes tales como Fedesarrollo<sup>20</sup>, Dane<sup>21</sup>, Corfinsura<sup>22</sup> y el Banco de la República<sup>23</sup>.

Estas proyecciones han sido consideradas de manera general por la forma como impactan nuestro sector objeto de estudio:

---

<sup>20</sup> Tendencia Económica. Noviembre de 2003 y Enero de 2004.

<sup>21</sup> Informe de Indicadores Macroeconómicos. 2003

<sup>22</sup> Proyecciones Macroeconómicas. Enero de 2004.

<sup>23</sup> Informe de la Junta Directiva al Congreso de la República. Marzo de 2004

- **NIVEL DE INFLACION:** la evolución del índice de precios ha presentado una ligera tendencia a la baja en los últimos cinco años. Esta situación se ha manifestado principalmente a partir del año 2002 y sus orígenes se centran en un mejoramiento de las condiciones políticas, del nivel de productividad, del crecimiento económico y de las oportunidades para el país en el exterior.

Tabla No. 2. Pronóstico de la Inflación.

PRONÓSTICO DE INFLACIÓN POR GRUPOS 2004	
Grupo	Variación anual a Dic/04
Alimentos	5.32%
Vivienda	5.23%
Vestuario	4.16%
Salud	7.48%
Educación	5.99%
Cultura, diversión y esparcimiento	4.90%
Trasporte y comunicaciones	7.95%
Gastos Varios	6.52%
<b>Total</b>	<b>5.80%</b>

Fuente: DANE, Cálculos CORFINSURA y SUVALOR.

Al finalizar el presente año, se estima que cuatro indicadores principales tendrán incidencia en el comportamiento de la inflación. Estos son: el aumento del IVA, transporte y comunicaciones, una menor devaluación y la evolución de los precios de los alimentos.

El particular comportamiento del nivel de precios en la economía, afecta de manera positiva nuestro sector, teniendo en cuenta los beneficios por estabilidad de precios que pueden obtener los estudiantes que hacen parte de nuestro mercado objetivo. De manera específica, la baja volatilidad en los

precios de las matrículas sirven de referente para estimular a las personas a invertir en su formación a través de la educación en sus diferentes modalidades.

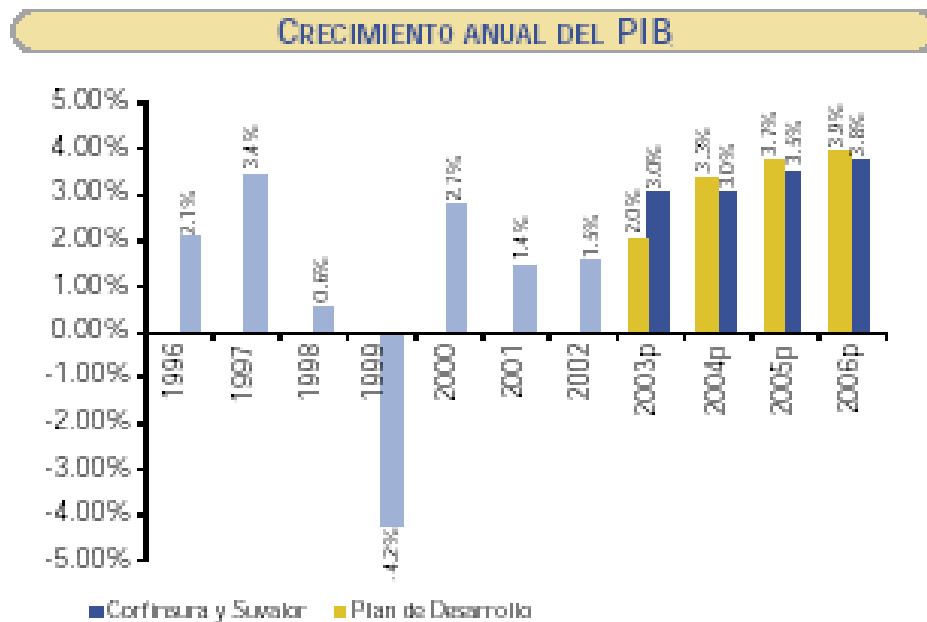
Gráfico No. 1. Pronóstico de la Inflación.



- **CRECIMIENTO ECONOMICO:** la evolución de los acontecimientos muestra un panorama estable para la economía del país durante el año 2004. El escenario se puede considerar optimista para el desempeño general del país en materia de crecimiento, teniendo en cuenta principalmente las inversiones de país a través del Plan Nacional de Desarrollo, las cuales han fortalecido la construcción, el turismo y las comunicaciones.

En este sector, la incidencia del crecimiento económico cobra vital importancia por el sostenido incremento en la demanda de bienes y servicios en la economía. Se deben destacar especialmente las políticas de los países desarrollados en relación con el incremento de la productividad, mediante un fortalecimiento a la educación como eje central de los modelos de desarrollo y mejoramiento de los niveles de calidad de vida de la sociedad.

Gráfico No. 2. Crecimiento anual del PIB

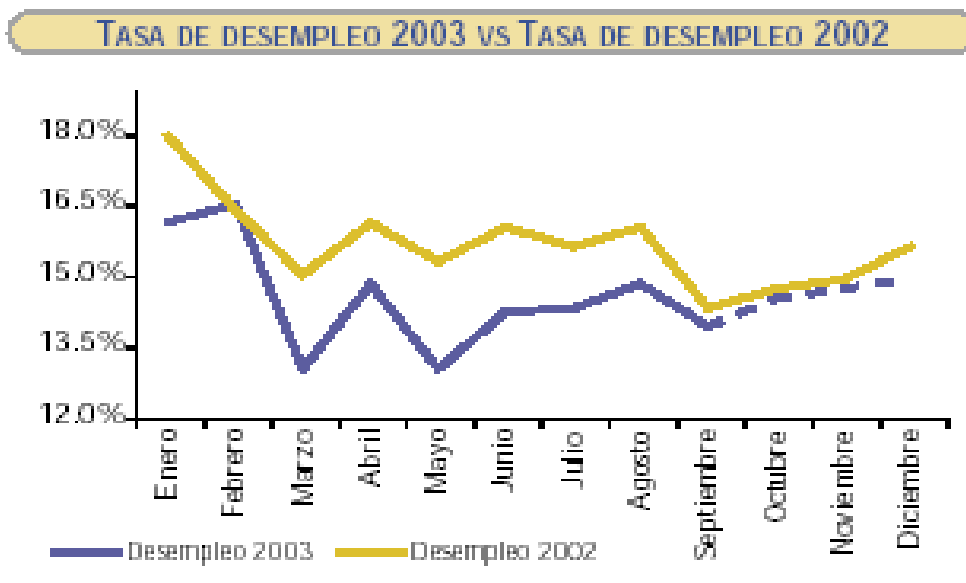


Fuente: Plan Nacional de Desarrollo, Cálculos CORFINSURA y SUVALOR

- **NIVEL DE DESEMPLEO:** el ingreso disponible en los hogares ha manifestado su comportamiento relativamente estable en relación con los niveles de desempleo presentados en los últimos dos años. El cierre a finales de 2003 se proyectó a niveles cercanos al 14%, lo cual mostró una recuperación si se tiene en cuenta el 15.6% del año 2002.

En este punto se debe destacar también el crecimiento del sector constructor y el efecto de los incentivos a la creación de puestos de trabajo en el sector agrícola. En relación con la educación, una reducción en el nivel de desempleo tiene un efecto positivo en la disponibilidad de ingreso de las familias para invertir en la formación de las cabezas de familia o en los demás miembros. Esta situación puede afectar el grado de movilidad social de los individuos dentro de las expectativas familiares por unas mejores condiciones generales de vida.

Gráfico No. 3. Tasa de desempleo 2003 – 2004



Fuente: DANE y DNP

- **INVERSION:** los hechos económicos y la estabilidad política mostrada durante el año 2003, hicieron que el clima de confianza en el país para el posicionamiento de los capitales tendientes a financiar desarrollo y crecimiento, continuara facilitando el camino. Especialmente las bajas tasas de interés fueron determinantes en la estabilidad macroeconómica por su evidente impacto en el acceso al crédito para el financiamiento de las actividades productivas. La DTF se ha mantenido en niveles inferiores al 8% efectivo y se espera que este comportamiento se mantenga con una ligera tendencia al alza hacia el final del año.

Las principales consideraciones para establecer este comportamiento favorable de la DTF se centran en la liquidez del mercado y en el nivel de inflación controlado de acuerdo con el plan de desarrollo económico del actual gobierno.

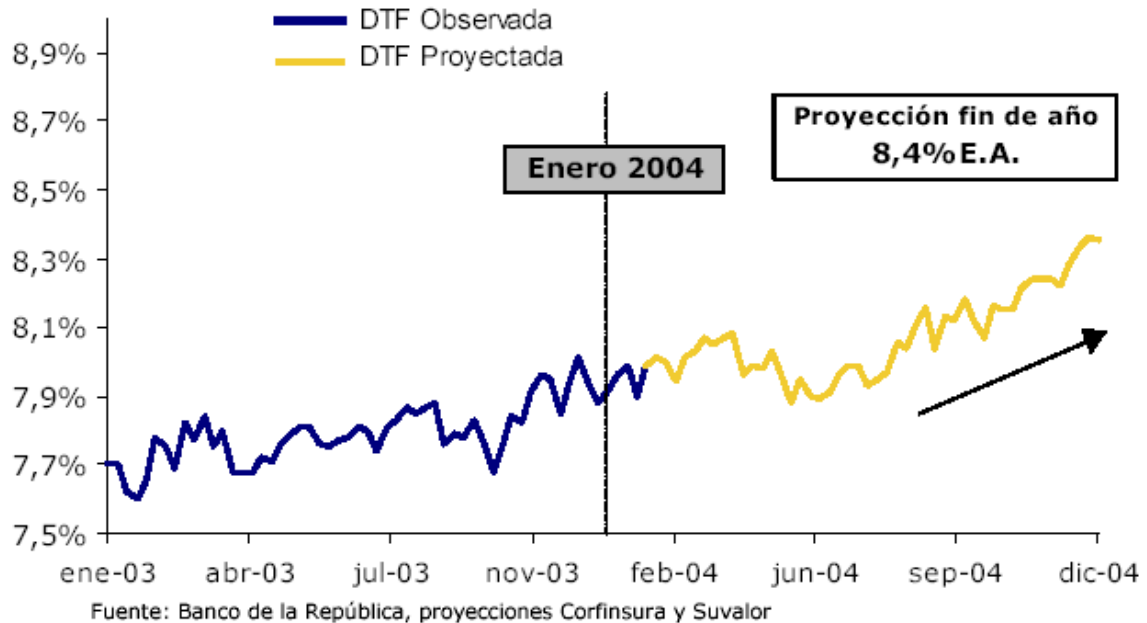
Otros factores que podrían considerarse para la ligera alza del DTF hacia el final del año, estarían relacionados con un alza en las tasas de interés en los Estados Unidos, un incremento en la cartera del sistema financiero y un



incremento en la inflación como resultado de los ajustes fiscales por parte del gobierno.

Gráfico No. 4. Tasas de Interés.

## Tasas de Interés

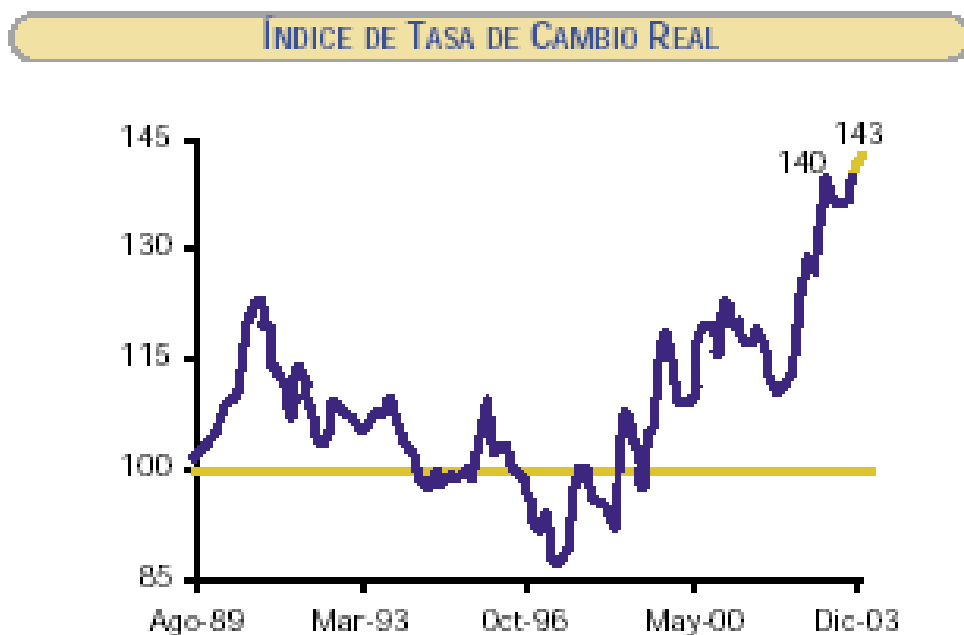


El escenario de liquidez y bajas tasas de interés en la economía benefician de manera especial la actividad educativa por el relativo fácil acceso a los recursos de financiación por parte del público y también por los bajos costos financieros relacionados con el servicio de la deuda. La inversión en todas las modalidades de formación en las universidades privadas, está estrechamente ligada al costo de los recursos de tal manera que un escenario estable de tasas impacta positivamente la actividad educativa en nuestro contexto nacional.

- TASA DE CAMBIO: de manera general se puede estimar que la situación del tipo de cambio para el presente año, seguirá siendo controlada. Sin embargo, el futuro en el corto plazo del tipo de cambio dependerá de tres factores fundamentales: la política monetaria del Banco de la República, la

evolución de la reforma tributaria en el Congreso y el comportamiento de los fondos de pensiones.

Gráfico No. 5. Índice de Tasa de cambio real.



Fuente: Banco de la República, Cálculos CORFINSURA y SUVALDR.

Por otra parte es necesario destacar el alto índice de competitividad del país en relación con los demás países vecinos, el cual se ha manifestado en los 148 puntos obtenidos por el índice de tasa de cambio real a finales del 2003. Es la puntuación más alta en los últimos veinte años y se debe principalmente a la devaluación presentada durante el 2002, a la baja inflación y al sistema de control de cambios efectuado por el Banco de la República.

La contribución del emisor al mantenimiento del tipo de cambio permite balancear las condiciones de liquidez de la economía, dentro de una política monetaria articulada y coherente con el plan de desarrollo económico.

Por otro lado, la oferta académica direccionada a países vecinos puede tener gran acogida teniendo en cuenta las condiciones del tipo de cambio así como también el favorable escenario económico del país, el cual reviste claros signos de estabilidad.

**FINANZAS PUBLICAS:** este factor reviste particular importancia por la forma como impacta la confianza de los inversionistas en relación con los diferentes escenarios económicos en cada uno de los sectores que conforman la economía. El aspecto clave de este tema tiene que ver con la reducción del gasto público y una relajación de las metas establecidas por el Fondo Monetario Internacional en materia de déficit fiscal. Concretamente, éstas fueron reducidas de 2.5% y 2.1% a 2.8% y 2.5% para los años 2003 y 2004 respectivamente.

Gran parte de los recursos requeridos por el gobierno para financiar el funcionamiento estarían centrados en deuda pública tanto interna como externa. Sin embargo, cabe destacar que la alternativa de recurrir a entidades multilaterales representa un riesgo teniendo en cuenta la alta volatilidad de los mercados internacionales por situaciones de tipo coyuntural.

Es claro que el equilibrio en las finanzas públicas facilita el camino en la gestión de los recursos y permite proyectar mejores niveles de confianza en la economía del país. Sin embargo, el ajuste permanente y la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso para el presupuesto del actual gobierno, hace que temas como una nueva reforma tributaria tengan un efecto negativo en las iniciativas de inversión por parte de nacionales y extranjeros.

### **3.1.2 Diagnóstico de la competencia**

Para este análisis se tuvo en cuenta cuatro unidades de educación continua de cuatro universidades de la ciudad, ellas son: la Universidad Javeriana, la Universidad Icesi, la Universidad Autónoma de Occidente y la Universidad de

San Buenaventura. La selección de estas universidades se hizo atendiendo a la cercanía geográfica y a la similitud del sector socio – económico atendido.

Para este fin se envió una encuesta vía e-mail que contenía quince preguntas en su mayoría de selección múltiple, y algunas con rangos lo suficientemente amplios para no comprometer información de carácter privado de cada universidad. (Ver anexo No 1)

De los resultados entregados pueden concluirse los siguientes puntos:

- a. Las cuatro universidades tienen una estructura administrativa que depende de la universidad, es decir, dichas unidades hacen parte de una estructura organizativa de la universidad, bien sea dependiendo de la rectoría o de la dirección académica como en el caso de la Universidad de San Buenaventura. Igualmente las cuatro unidades, manifiestan tener procesos centralizados en cuanto a que deben cumplir con políticas administrativas y financieras establecidas directamente por los entes directivos de la universidad.
- b. El desarrollo de los programas y las actividades de publicidad y promoción son autónomas, en las universidades Icesi, Javeriana y San Buenaventura, en la medida en que cada una de las unidades debe responder por ellas. En el caso de la aprobación de presupuestos y la negociación con otras entidades para establecer convenios interinstitucionales, las cuatro universidades coinciden en que se realizan con otra instancia de la universidad.
- c. Las cuatro universidades coinciden en que los programas que se ofrecen se generan a través de las facultades, en la misma oficina o por propuesta elaborada por gremios o catedráticos interesados en algún tema de capacitación en particular.

- d. Igualmente las cuatro universidades coinciden en que la promoción de los programas se hace con plegables, publicidad en medio escrito y telemarketing.
- e. La coordinación de los programas en el caso de la Universidad Icesi es asumida por el director de la unidad. En el caso de la universidad Autónoma, la coordinación la asume un coordinador interno de la unidad mientras que para la Javeriana y la San Buenaventura, hay una combinación de las dos anteriores e inclusive puede ser coordinada por una persona externa a la universidad y vinculada con el programa.
- f. Para la elaboración del presupuesto de cada programa, la universidad Icesi es la única que no considera un rubro específico para cubrir los costos administrativos o de logística. Para el resto de universidades, dicho porcentaje va desde el 20% hasta el 35% sobre el total de los costos fijos. Este overhead puede representar para las universidades un factor de desventaja entre las universidades, debido a que aumenta el costo de la inversión para el estudiante, el punto de equilibrio y los remanentes para la universidad.
- g. En cuanto a la estructura administrativa de la unidad, puede observarse que tanto la universidad Icesi, como la universidad San Buenaventura son similares, pues cuentan con tres personas para su servicio: director, asistente y secretaria. La universidad Javeriana tiene una planta de nueve personas y la universidad Autónoma tiene veintitrés debido a que hace parte del departamento de Proyección Social.
- h. Frente a la pregunta de si la unidad ejecuta algún tipo de gestión financiera, la respuesta general apunta a que se realiza facturación, elaboración de informes y de presupuestos, corroborando así la centralización de dichos procesos.

- i. El número de programas abiertos entre el 2002 y 2003, en la universidad Icesi, se mantuvo en el rango entre 50 y 100. La Autónoma en el mismo período subió el rango de 100 a 150 mientras que la San Buenaventura tiene un efecto contrario bajando el rango de 150 a 100, debido a que en el año 2003, se abrieron menos programas en contraprestación, para aquellas empresas que hacen donaciones a la Universidad. La Universidad Javeriana no presenta datos en esta pregunta.
- j. Consecuentemente los ingresos operativos para la Universidad Icesi muestran rasgos entre quinientos y mil millones de pesos. La universidad Autónoma pasa del rango de los mil millones de pesos a los mil quinientos millones de pesos, mientras que la San Buenaventura bajó del rango de los dos mil millones de pesos al de mil quinientos millones de pesos.
- k. Con relación a los remanentes la Universidad Icesi se mantiene en el rango entre los cien y los ciento cincuenta millones de pesos. La Universidad Autónoma pasa de los doscientos cincuenta a más de trescientos millones en el 2003 y la Universidad de San Buenaventura aunque consecuentemente baja sus remanentes, se mantiene en el rango superior a trescientos millones.
- l. La cantidad de personas atendidas por la universidad Icesi y por la San Buenaventura en el último año estuvo en el rango entre 1.500 y 1.000. La Autónoma estuvo en el rango de 1.500 a 2.000 personas atendidas, al igual que la Universidad Javeriana.
- m. Por último, el porcentaje de programas ofrecido en modalidad abierta frente a los ofrecidos en modalidad cerrada para la Universidad Icesi es de 30 – 70, para la Autónoma de 41 - 59, para la Javeriana 70 - 30 y para la San buenaventura 40 - 60.

Como conclusión a los datos anteriores puede decirse que la estructura administrativa de las cuatro unidades de educación continua no presentan diferencias significativas. Las pocas diferencias que pueden encontrarse a nivel de estructura administrativa entre las universidades, radica en la relación e interdependencia, o no, que establecen entre unidades y dependencias de la universidad.

Si se hace el ejercicio de considerar el rango más alto de personas atendidas en el último año por cada universidad, nos daría un universo atendido de 6.000 personas de las cuales el 33% lo tendría la universidad Javeriana e igual proporción la universidad Autónoma, el resto estaría compartido en partes iguales por el Icesi y la San Buenaventura, con un equivalente del 16% para cada una.

### **3.1.3 Modelo de Porter<sup>24</sup>**

Se ha adoptado el modelo de Michael Porter con el fin de fortalecer el análisis externo, el cual examina cinco fuerzas fundamentales a saber:

1. Rivalidad entre competidores en la industria. Recordemos que es considerada la más poderosa de las cinco fuerzas. Con ella se puede medir el grado en el cual, se lograr una mejor posición en el mercado de la Unidad de Educación Continua a través del desarrollo de las ventajas competitivas que utiliza sobre las fuerzas rivales.

La tabla que se presenta a continuación, permite analizar la fuerza de los competidores en el medio:

---

<sup>24</sup> PORTER, Michel E. Ventaja Competitiva. The Free Press. 1.985

Tabla No 3 Rivalidad entre competidores.

Preguntas	Si	No
¿Está creciendo el número de competidores?	X	
¿Se están igualando en tamaño y capacidad?		X
¿Está creciendo lentamente la demanda por el servicio?		X
¿Las condiciones del mercado permiten que los competidores puedan reducir precios para incrementar volumen?	X	
¿El cambiar de una opción de educación no formal a otra, implica bajos costos para el cliente?	X	
¿Existen competidores insatisfechos con su posición en el mercado?	X	
¿Existe un potencial de altos beneficios por logros estratégicos?	X	
¿Existen altas barreras de salida en el mercado?	X	
¿Hay gran diversidad en las estrategias, recursos, cultura corporativa y país de origen de los competidores?	X	
¿Las otras unidades de educación continua son propiedad de organizaciones financieramente más poderosas en el mercado?		X

De acuerdo con lo anterior y teniendo en cuenta que la mayoría de las respuestas fueron positivas, puede observarse una alta rivalidad entre las unidades de educación continua que hacen parte del ámbito de influencia de la universidad; así mismo es importante destacar el incremento en el número de unidades que ofrecen servicios de educación continua aunque no pertenezcan a instituciones de educación superior.

2. Entrada potencial de nuevos competidores. Esta fuerza es particularmente preocupante cuando se presentan las siguientes situaciones:

- Cuando otras organizaciones en el mercado no están dispuestas a enfrentar a un nuevo competidor.
- Cuando el nuevo competidor espera tomar un gran porcentaje del mercado.



- Cuando las barreras de entrada son bajas.

Existen muchas formas de barreras de entrada que pudieren impedir la entrada de nuevos competidores. Entre otras, se pueden citar economías de escala, tecnología, curvas de aprendizaje, preferencias y lealtad del consumidor, requerimientos de capital, regulaciones legales, acceso a canales de distribución.

Tabla No. 4. Barreras de entrada

Preguntas	Alta	Media	Baja
Economías de escala	X		
Tecnología y know-how especializado			X
Efecto de curvas de aprendizaje		X	
Preferencias y lealtad del consumidor		X	
Altos requerimientos de capital			X
Desventajas en costo sin importar el tamaño	X		
Acceso a canales de distribución	X		
Regulaciones legales inflexibles			X

Para el análisis de las barreras de entrada, se detecta que solamente tres están en el nivel de alta: Economías de escala, Desventajas en los costos y los accesos a canales de distribución. Por lo anterior se puede considerar que es poco riesgoso para la Institución entrar en el mercado de la educación continua. Es importante resaltar que las unidades de educación continua que tienen un respaldo institucional reconocido, poseen ventajas competitivas frente a las que no lo tienen.

3. Poder de negociación de los proveedores. Para el caso de la educación superior, se entiende por proveedores principalmente el talento humano docente. Este puede ser fuerte o débil y dependiendo de una gran variedad de factores, pueden desarrollar una ventaja competitiva en los siguientes casos:

- Su participación en los programas representa una parte significativa en el costo final de los mismos.
- La participación de un docente determinado es crucial en la producción del programa ofrecido.
- La calidad de los catedráticos tiene efectos significativos sobre la calidad del producto final.

En adición a lo anterior, los profesores tienen un alto poder de negociación cuando los costos de reemplazarlos son altos y más aún, cuando producen a un costo bajo, un componente clave para la organización. Sin embargo lo importante es ofrecer una muy buena calidad en cada uno de los programas ofrecidos.

Tabla No. 5. Poder de negociación de los proveedores.

Preguntas	Si	No
¿El grupo de profesores es propiedad de varias universidades?	X	
¿Está muy concentrado en las universidades que atiende?	X	
¿Son sus servicios únicos o diferenciados?		X
¿Atiende otro tipo de servicios académicos y/o de consultoría?	X	
¿Somos indiferentes como unidad de educación continua ante nuestros catedráticos?		X

Como se pretende ofrecer programas de alta calidad y pertinencia en el mercado, los profesores deben estar altamente cualificados para desarrollar dicha labor. Es por eso que la mayoría de las respuestas del cuadro anterior son positivas, indicando la fuerte posición negociadora que los profesores ostentan y que afecta directamente a los costos de los programas.

4. Poder de negociación de los clientes: para el caso de la educación superior, se entiende por clientes a los estudiantes. Este factor se considera particularmente alto en los siguientes eventos:

- Cuando los estudiantes utilizan varios de los programas ofrecidos por la Unidad de Educación Continua en la cual se encuentran involucrados.
- Cuando los costos para cambiar de una universidad a otra, son bajos.
- Cuando los programas tomados por los estudiantes son idénticos a otros en el mercado.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que cuando el estudiante se matricula en un programa diferenciado o cuando el costo de cambiar es muy alto, se encontrará en desventaja respecto de su poder de negociación dentro del mercado.

Tabla No 6 Poder de negociación de los estudiantes

Preguntas	Sí	No
¿El grupo de estudiantes se matricula en varios programas ofrecidos por la unidad?		X
¿Son los programas o servicios no diferenciados?		X
¿Los programas comprados por los estudiantes representan una fracción significativa de su costo?	X	
¿La unidad de educación continua ayuda al estudiante a ahorrar dinero?		X
¿Podría el estudiante amenazar con integrarse para hacer ofrecer programas similares a los ofrecidos por la unidad?		X

Para el caso de los programas de educación continua puede evidenciarse que es el mercado quien establece las condiciones de oferta de programas y los estudiantes tienen un bajo nivel negociación. Cabe anotar que aunque la tendencia del grupo de estudiantes en general es a buscar programas de bajo costo, también hay un sector importante de la población que pondera la calidad de los mismos.

5. Fuerza competitiva de productos sustitutos. Se determina que es alta cuando una cantidad significativa de programas de educación continua

ofrecidos en el mercado son similares a los nuestros. La amenaza se incrementa cuando:

- El precio de los programas sustitutos es bajo.
- Los costos en los que incurriría el estudiante por cambiarnos son prácticamente inexistentes.
- El estudiante percibe que el programa sustituto ofrece similares cualidades al nuestro o inclusive mejor que nuestro programa original.

Tabla No 7 Productos sustitutos.

Preguntas	Si	No
¿Existe gran cantidad de programas sustitutos?		X
¿Son esos programas menos costosos?		X
¿Son de mejor calidad que los nuestros?		X
¿Es fácil cambiar de programa por parte del cliente?	X	
¿Son esos programas fáciles de obtener?	X	
Están tratando otras universidades de atraer a nuestros estudiantes hacia sus programas sustitutos?	X	

Las respuestas positivas en el cuadro anterior, indican que hay una fuerza significativa por topes de precio. La presencia de programas sustitutos en el mercado, puede forzar los precios a niveles de alta competencia, lo cual implicaría que las universidades dentro del mercado busquen una estrategia de crear programas a menor costo. Sin embargo esta característica no aplica para el caso de las unidades de educación continua debido al el bajo nivel de productos sustitutos existentes.

El medio ambiente competitivo ideal es aquel en cual, clientes y proveedores ostentan una posición débil para negociar, no hay productos sustitutos, existen altas barreras de entrada y la rivalidad entre las actuales organizaciones es

moderada. Entre más fuertes sean las fuerzas competitivas, más confían las organizaciones en la posición de mercado y en estrategias que ayuden a construir una defensa suficiente que preserve las ventajas competitivas y asegure rentabilidades por encima del promedio de la industria.

En el caso particular que nos compete, se observa que los profesores poseen un alto nivel de negociación porque se pretende un alto nivel en la calidad de los programas. Mientras que los estudiantes tienen un bajo nivel de negociación, es decir, ellos deben “atemperarse” a las condiciones del mercado. Con relación a los productos sustitutos y a las barreras de entrada, puede decirse que son moderadas, por lo tanto puede incursionarse fácilmente en el mercado de la educación continua, facilitando la proliferación de programas ofrecidos a través de entidades no institucionales y de baja calidad.

## **3.2. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD INTERNA**

### **3.2.1 Ambiente Laboral**

El objetivo primordial es el de diagnosticar y evaluar los elementos básicos del ambiente laboral que está presente en la Unidad de Educación Continua y que tienen que ver con la claridad en los objetivos de trabajo, el nivel de motivación, de capacitación y de efectividad de los métodos y procesos, con el fin de estructurar acciones que garanticen un mejoramiento continuo tanto en los procesos administrativos como en las relaciones de trabajo y condiciones laborales.

Para ello se elaboró un cuestionario con un total de 22 preguntas abiertas y cerradas cuyas respuestas fueron contestadas por el director de la Unidad de Educación Continua, la asistente y la secretaria de dicha unidad. (Ver Anexo 1) De dicha encuesta se resaltan los siguientes resultados:

- a. De conocimiento. De acuerdo con los resultados arrojados en la Tabla 8, se puede decir que hay claridad de los objetivos. En este sentido, se determinó el nivel de conocimiento de las actividades asociadas a cada una de ellas y las responsabilidades concernientes a las funciones de quienes las desempeñan.

Tabla 8. Conocimiento de las funciones y responsabilidades, existencia del manual de procedimientos y recursos de la Unidad de Educación Continua.

Respuestas	Preguntas			
	Conoce Las Funciones	Conoce Las Responsabilidades	Existe Manual	Recursos Necesarios
Si	2	2	3	3
No	1	1	0	0
TOTAL	3	3	3	3

Fuente: Encuesta de Ambiente laboral.

En la Tabla 8 se observa un buen conocimiento de las funciones de cada uno de los integrantes de la Unidad, así como de las responsabilidades inherentes a ellas. Este aspecto repercute directamente en el manejo logístico y operativo de los programas, por tal motivo, es importante hacer una permanente retroalimentación de las funciones y responsabilidades, mediante una reunión semanal con el personal. Las tres personas que respondieron la encuesta, están de acuerdo en la existencia de un manual de procedimientos de las labores que realizan, como también que se cuenta con disposición de los recursos necesarios para realizar dichas funciones.

- b. De valoración, capacitación, motivación, relación individuo- empresa, misión y visión. Como lo muestra la Tabla 9, existe un alto grado de valoración de las sugerencias que se proponen. Con respecto a la capacitación, se detectó lo que el personal percibe según el grado de capacitación que debe tener frente a las funciones y actividades laborales. Igualmente se hizo una pregunta abierta de las necesidades de capacitación manifiestas, las cuales

se centraron en habilidades de manejo de software para bases de datos y actualización en Office.

Tabla 9. Capacitación, capacidad y progreso personal, con relación al trabajo, colaboración con otras áreas, relación de compañeros, misión y visión de la Universidad.

PREGUNTAS	Muy alta	Alta	Media	Baja	Muy baja	Total
Valoración		3				3
Capacitación		1	2			3
Capacidad de trabajo		1	2			3
Trabajo y Progreso		1	2			3
Utilidad del trabajo	1	2				3
Nivel de Colaboración		1		2		3
Relación con los compañeros	2	1				3
Amor por la Universidad	1	2				3
Universidad como lugar de trabajo			3			3
Conocimiento de la misión		1	2			3
Conocimiento de visión		1	2			3
Conocimiento del área			1	2		3

Fuente. Encuesta de Ambiente Laboral.

El tema de capacitación es uno de los más preocupantes por los resultados obtenidos. Por esta razón se hace imperativo hacer una gestión ante el departamento de recursos humanos con el fin de que se implementen los cursos de software necesarios para mantener actualizados los conocimientos del personal. Un punto a tener en cuenta al respecto es la poca disponibilidad de tiempo con que se cuenta para que el personal se capacite en áreas

diferentes a las de las herramientas computacionales, como diplomados o especializaciones, ya que la demanda de trabajo no permite la ausencia de uno o más miembros del equipo por tiempos largos, sin embargo es claro que la cualificación del personal debe siempre ser un punto prioritario dentro del desarrollo personal del equipo de trabajo.

En el punto se métodos y procesos, se esclarece la percepción de la calidad del trabajo, las políticas y normas de procedimiento y la planeación previa de las actividades.

Con referencia a este punto se observa un buen resultado fruto de la permanente innovación e iniciativa del equipo de trabajo, el cual tiene un espacio permanente de reflexión en los comités semanales. Igualmente, se ha logrado dar pasos importantes en la agilización de los diferentes procesos operativos con el concurso del resto de unidades operativas de la universidad. Sin embargo, en la pregunta 10, en la que se interrogó abiertamente cuales eran las necesidades para mejorar su desempeño, se manifestó el mejoramiento en la agilidad de los procesos operativos y la adecuada planeación de los eventos de la unidad.

En cuanto a la motivación, se pretende detectar el estado actual de las relaciones del personal frente a sus obligaciones; a cómo enfrenta diariamente su trabajo dentro de las condiciones físicas; y a cómo se relaciona frente a los colaboradores de la oficina y frente al personal de las otras áreas de la universidad.

En la relación individuo-trabajo se midió el reconocimiento de las sugerencias y creatividad en el trabajo, las expectativas de progreso, el gusto, reconocimiento y calidad en el trabajo.



En lo que se refiere a las relaciones interpersonales y grupales, se evaluó lo que tiene que ver con la colaboración interfuncional, la rivalidad en el trabajo y el nivel de respeto frente a sus compañeros de trabajo.

En la interrelación individuo-empresa, se evaluó el grado de identidad del equipo de trabajo frente a la institución; su amor por la oficina y por la universidad. En este sentido, las respuestas muestran un alto grado de sentimiento institucional, igual calificación se presenta en lo referente a las condiciones físicas del trabajo. No sucede lo mismo al indagar el grado en que los directivos de la universidad conocen los problemas de su área ya que éste se ubica entre el nivel medio y bajo. En cuanto al conocimiento de la misión y la visión, se puede decir que está entre alto y medio.

c. Fortalezas y debilidades de la Unidad de Educación Continua. De acuerdo con los resultados de las encuestas se detectaron las siguientes:

Fortalezas:

- Programas pertinentes y con calidad.
- Recurso Humano bien preparado, colabora y proactivo.
- Amabilidad, atención al cliente, agilidad y compañerismo.
- Mucho respeto para los estudiantes.

Debilidades:

- Falta de promoción de los programas.
- Demora en los trámites de documentos internos.
- Falta de seguimiento eficaz a las evaluaciones de los docentes.
- Falta de actualización de los programas.
- Falta de contacto con los egresados.
- Manejo de muchos programas con poco recurso humano.

- d. Conclusiones. Se expresa un reconocimiento importante a la labor de cada persona dentro de la unidad siendo acordes con las expectativas de crecimiento y desarrollo de la organización. Consideran de importancia su trabajo para la unidad y la organización, es decir, se nota el compromiso frente a sus quehaceres y la responsabilidad de hacer eficaz y eficientemente su trabajo.

Lo más preocupante se detecta en las relaciones interpersonales que si bien son buenas dentro de la unidad, no se evidencia lo mismo con otras unidades de la organización. El amor por la Universidad como institución se expresa ampliamente así como su beneplácito por trabajar en agradables instalaciones físicas.

### **3.2.2 Análisis del Entorno Interno**

Según los objetivos planteados, y como se menciona anteriormente, este estudio es de carácter cualitativo – descriptivo, puesto que se pretende analizar el nivel de conocimiento de las funciones y responsabilidades, en el grupo del personal directivo de la Universidad de San Buenaventura y en la necesidad de recibir una complementación en su información, a través de los programas de la Unidad de Formación Continua, tanto de los egresados de la Universidad de San Buenaventura como de los profesionales de las diferentes empresas de Cali

**3.2.2.1 Estudiantes de Pregrado Presencial.** En este análisis se realizó un diagnóstico sobre las expectativas y las necesidades de los estudiantes de pregrado presencial de la Universidad de San Buenaventura, para poder estructurar acciones que garanticen un mejoramiento en los procesos de desarrollo de programas educativos, en la competitividad curricular y en la pertinencia social de la Unidad de Educación continua de la Universidad. (Ver anexo 2).

Para el presente análisis, se tomó una muestra de 163 estudiantes de una población o universo de 378, matriculados en el último semestre académico de cada programa.

Es de advertir que la mayoría de las preguntas son respuesta múltiple, por consiguiente, los totales no corresponden con el número de estudiantes encuestados.

En el anexo No 6. Se puede ver que de los estudiantes encuestados el 95.1% está interesado en realizar algún estudio de educación continua, en tanto que para el 4.9% no existe este interés. En el mismo anexo, se tiene que, según el tipo de estudio que desean realizar, la mayor representación se concentra en los diplomados con un 55.6%, seguida de cursos varios con un 31.4% y el 10.5% sólo quiere realizar algunos talleres. El total de respuestas fué de 239, o sea que hay respuestas múltiples.

Estos resultados se relacionan con el interés de los estudiantes por tener acceso a contenidos instrumentales y de rápida aplicación en las organizaciones. Por ejemplo, el interés por el adecuado balance entre la teoría y la práctica que se visualiza en los estudiantes de pregrado de las Económico-Administrativas destaca la importante variedad de la unidad de Educación Continua en lo referente a estos temas.

Observando al interior de los programas (Ver anexo No 6), La respuesta positiva a cursar diplomados como alternativa de formación, considera la intención de los estudiantes de acceder a cursos cortos y a la adquisición de experiencia en el mundo corporativo, como etapa previa a la selección de estudios de postgrado.

A la pregunta de si les gustase realizar estudios de educación continua en la Universidad de San Buenaventura el 82.2% dice que si y el 17.8% opina que no. (Ver anexo No 7). La gran mayoría han optado por la Universidad, teniendo en cuenta el sentido de pertenencia y el posicionamiento de la organización académica en el ámbito regional. Dentro del grupo de quienes seleccionaron un no como respuesta, debemos tener en cuenta que su decisión se relaciona con explorar otras alternativas por la variedad de oferta académica y no por asuntos relacionados con calidad.

En la tabla No 10 indica las personas que están de acuerdo en realizar este tipo de estudios, consideran las siguientes áreas específicas, las cuales se relacionan con su profesión.

Tabla No 10. Áreas de interés según la profesión.

<b>FACULTAD</b>	<b>AREA DE INTERÉS</b>
Administración de Negocios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Área Financiera</li> <li>• Mercadeo</li> <li>• Negocios Internacionales</li> </ul>
Arquitectura	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño Urbano</li> <li>• Estructuras Metálicas</li> </ul>
Contaduría	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Legislación Tributaria</li> </ul>
Derecho	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Derecho de Familia</li> <li>• Maltrato Infantil</li> <li>• Violencia Intrafamiliar</li> </ul>
Economía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzas</li> </ul>
Educación Preescolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Competencias Pedagógicas</li> <li>• Metodología para la enseñanza virtual en jardines Infantiles</li> </ul>
a) Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo del software</li> <li>• Administración de redes</li> <li>• Logística</li> <li>• Programación</li> </ul>
b) Psicología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psicología Clínica</li> <li>• Recursos Humanos</li> <li>• Neuropsicología</li> </ul>

El anexo No. 7, presenta las razones por las cuales a los estudiantes les gustaría realizar estudios de educación continua en la Universidad de San Buenaventura. En el análisis de esta tabla debemos destacar el proceso de evolución de la Universidad en los últimos cinco años. Este proceso, fruto de los esfuerzos en la planeación de la organización y en el fortalecimiento de las relaciones con sus diferentes grupos de interés, se ha evidenciado en la apreciación de los encuestados, la cual se centra principalmente en la calidad de los programas, la infraestructura física y el talento humano docente.

Observando el mismo anexo, se puede ver que en Arquitectura en 18 de las respuestas consideran que el buen nivel académico de los cursos hace que puedan seguir un estudio de educación continua en la Universidad de San Buenaventura, Derecho Nocturno tuvo 12 respuestas; y Psicología obtuvo 26 respuestas. Considerando la infraestructura adecuada la mayor participación la tiene Administración Diurna con 15 respuestas, y Psicología con 15 respuestas. Administración Diurna es la de mayor frecuencia para dar como razón las buenas relaciones que la Universidad tiene con las empresas obteniendo 10 respuestas.

En el anexo No 8, se encuentran las respuestas a la pregunta ¿En qué institución diferente a la Universidad de San Buenaventura le gustaría cursar estudios de educación continua?. La variedad de la oferta académica publicitada por la Universidad del Valle y la Universidad Javeriana, además de la calidad de sus respectivos programas, hacen que las opiniones se hayan concentrado principalmente en estas dos instituciones de educación superior.

En ese mismo anexo se muestran las tres universidades diferentes a la Universidad San Buenaventura, que en esta encuesta tiene casi el 90% de preferencia.

En cuanto a las razones expuestas por los estudiantes para realizar cursos de educación continua en otras universidades diferentes a la Universidad de San Buenaventura, en el anexo No 9, se puede observar que hubo un total de 201 respuestas, de las cuales el 39.8% corresponde a que se ofrecen programas de interés; el 27.9% considera que se ofrece un buen nivel académico y el 21.4% cree que es por la ubicación de la institución, o sea que es de fácil acceso.

Observando la distribución en cada uno de los programas (Ver anexo No9), se tiene que en administración diurna el 52.9% cree que en otras universidades ofrecen programas de mayor interés; le siguen Ingeniería Agroindustrial y de Sistemas en un 50% cada una. En cuanto a la ubicación de las instituciones, por esta razón las prefiere Administración Nocturna con el 31.8%, seguida de Derecho Nocturno e Ingeniería de Sistemas con el 31.3% cada uno. Para Administración Nocturna el 31.8% las prefiere por su alto nivel académico, seguido de psicología con el 27.3%.

Algunas razones expuestas para realizar estudios de educación continua en universidades diferentes a la de San Buenaventura son:

- La San Buenaventura tiene profesores que no comparten sus conocimientos
- Faltan docentes calificados
- No se ofrecen cursos de actualización
- En otras universidades los costos son más bajos.

Al indagar los estudiantes los posibles horarios para realizar este tipo de estudios, el mayor volumen de los estudiantes ha optado por seleccionar la posibilidad de distribuir uniformemente el tiempo dedicado a los estudios de Educación Continua a lo largo de la semana. Sin embargo, el estilo tradicional seguido por la Universidad de San Buenaventura y por las principales

universidades, donde se maximiza el tiempo de dedicación en los fines de semana, ha sido bien ponderado en segundo lugar, teniendo en cuenta los compromisos laborales durante la jornada semanal. (Ver anexo No 10)

En el anexo No. 11, el resultado se relaciona principalmente con la orientación y el diseño de los planes de estudio a nivel de pregrado. El ciclo de énfasis o de contextualización al final de las carreras hace que los estudiantes tiendan a buscar de manera continua el complemento de sus estudios y la especialización en áreas del saber relacionadas con su programa específico.

En el mismo anexo, se puede ver que en Contaduría el 66.6% de los estudiantes consideran que estos cursos son un complemento a sus estudios de pregrado; le sigue Arquitectura con el 63.6% y Derecho Diurno con 58.3%. En cuanto a que contribuye a profundizar en los estudios realizados, en Administración Diurna e Ingeniería Industrial, son las de mayor representación con el 55.6% cada una y Administración Nocturna con un 54.5%.

**3.2.2.2 Estudiantes Activos de Educación Continua.** Con este análisis se pretende establecer un diagnóstico tendiente a estructurar las acciones que garanticen un mejoramiento en los procesos, en la competitividad curricular y en la pertinencia social de la Educación Continua.

Los objetivos de este estudio son:

- Determinar las dificultades de mayor relevancia que se han presentado con los estudiantes de Educación Continua en el desarrollo de su formación.
- Detectar expectativas y cumplimiento de las mismas en cuanto al proyecto que se cursa.
- Establecer la percepción acerca de la calidad de los programas ofrecidos.

Debido a que en este trabajo lo que importa es abordar la propuesta de un plan estratégico para la unidad de Educación Continua de la Universidad de San

Buenaventura de Cali, entonces se requiere de una búsqueda, revisión y apropiación conceptual que permita tener referentes precisos y estructurados de lo que comprende las actividades de la Educación Continua universitaria.

Para este análisis se tuvieron en cuenta los estudiantes de tres diplomados, que se encontraban funcionando en el momento de la aplicación de la encuesta, con una población o universo total de setenta y ocho (78), obteniéndose tres muestras así:

- a. Diplomado en Evaluación de proyectos, 12 estudiantes
- b. Diplomado en Desarrollo del Software, 11 estudiantes
- c. Diplomado en estudios pedagógicos, 13 estudiantes

En el anexo No12, se puede ver cómo califican los estudiantes encuestados el nivel académico de los docentes, el nivel de calidad de los materiales y el nivel de satisfacción de las metodologías de los profesores. El nivel de los docentes cobra especial importancia por el impacto en términos de calidad de los programas. Este rasgo ha sido distintivo en los cursos de Educación Continua de la Universidad, si se tiene en cuenta el alto reconocimiento otorgado por estudiantes actuales (Evaluación de Proyectos Sociales, Desarrollo de Software y Estudios Pedagógicos) al equipo docente que participa en los programas. Como en toda organización, el “*core competence*”<sup>25</sup> reside en el talento humano y en el caso de la unidad de Educación Continua, en sus habilidades para apropiar y transmitir conocimientos y tecnologías.

En los tres diplomados los niveles evaluados salen bien calificados, obteniéndose calificaciones altas en promedio. (Ver anexo No 12)

---

<sup>25</sup> Una competencia central propicia una capacidad competitiva de una organización y por consiguiente puede considerársele una fortaleza y un recurso de la misma. STRICKLAND, A.J.; THOMPSON, Arthur. Administración Estratégica. 13a. ed McGraw Hill. 2004 pp 124



En lo que se refiere al Diplomado de Desarrollo del Software, del mismo anexo, se destaca el nivel otorgado a los docentes involucrados en el diplomado por su experiencia y trayectoria a lo largo de los procesos para el desarrollo del software. Cabe anotar, que algunos hacen parte del programa de postgrado relacionado con este tema específico.

Para el Diplomado de Estudios pedagógicos, (Anexo No12), Es importante tener en cuenta que el público que conforma este diplomado está compuesto por docentes de amplia trayectoria y quienes están debidamente familiarizados con temas claves en la educación, tales como calidad, cobertura y eficiencia; entre otros. Este indicador y su ponderación constituyen un reconocimiento al esfuerzo permanente de la unidad de Educación Continua en la selección del talento humano docente y en los contenidos programáticos desarrollados en los planes de estudio.

En el anexo No 13, se indica el grado de recomendación y calificación que los estudiantes dan a los tres diplomados. En el de Evaluación de Proyectos Sociales, el 66,7% de los encuestados lo califica como alto y el 25% lo califica como Muy alto. El 58,3% lo recomienda con un nivel alto, y el 41,7% lo recomienda con una calificación de Muy alto.

En el nexo No 14, muestra el grado de recomendación y calificación para el Diplomado de Desarrollo de Software, el 81.8% de los encuestados lo califica como alto y el 18.2% lo califica como medio. El 63.6% lo recomienda con un nivel alto, y el 18.2% lo recomienda con una calificación de Muy alto. La misma calificación se le da a la calificación de Medio.

En el mismo anexo, se indica el grado de recomendación y calificación que los estudiantes le dan al Diplomado de Estudios Pedagógicos, el 77% de los encuestados lo califica como alto y el 15% lo califica como Muy alto. El 69% lo

recomienda con un nivel alto, y el 31% lo recomienda con una calificación de Muy alto.

En cuanto a la organización de los diplomados, en el anexo No 15 muestra que los estudiantes le dan una alta calificación, es así como en el programa de Evaluación de Proyectos Sociales el 41.1% considera que la organización de su programa es muy buena; el 53.3% cree que es bueno y el 5.6% que es apenas regular.

En el diplomado de Desarrollo del Software (Ver anexo No 15), el 25.8% muestra que la organización es muy buena; el 54.8% afirma que es buena y el 19.4% es regular. En el diplomado de Estudios Pedagógicos, Tabla 9B, Figura 23, el 42.7% califica su Diplomado como muy bueno; el 49% lo considera bueno y el 8.3% dice regular.

En general, y como se dijo anteriormente, estos tres programas gozan de una gran aceptación en términos de calidad e innovación académica.

En cuanto a la pregunta de si estos diplomados le han facilitado a los estudiantes una relación con el medio social y empresarial el 100% respondió que si. Además se emitieron los siguientes conceptos:

- Son aplicables a la labor diaria del trabajo
- Los temas tratados son pertinentes con el desempeño profesional
- Se establece contacto con nuevas empresas
- Contribuye a ascender el escalafón docente
- Se pueden compartir experiencias con otras personas que se desenvuelven en varios medios generando un intercambio de conocimientos y experiencias
- Se conocen proyectos de otras instituciones

- Ofrece mejores herramientas técnicas para el desarrollo de las competencias laborales.
- Las nuevas metodologías le aportan a los estudiantes la aplicación de las mismas.
- Un aspecto que se indagó fue determinar las expectativas que los estudiantes tenían al iniciar los diplomados de la Unidad de Educación Continua, como también las que consideran satisfechas

En el anexo No 16, indica que al inicio de los programas, las expectativas de los estudiantes en un 32.4% son profundizar su formación académica; le sigue el recibir orientación personal y profesional para el ejercicio de su trabajo con un 31.3%; le sigue conocer experiencias prácticas con un 18.9% y por último establecer vínculos con el medio empresarial y social con un 17.6%.

De las expectativas anteriores, los estudiantes consideran en un 35.5% que han quedado satisfechos en su formación académica; el recibir orientación profesional para el ejercicio de su trabajo, el 27.7% respondió que esta expectativa ha sido satisfecha; mientras el 19.7% considera que se ha cumplido el echo de conocer experiencias prácticas y el 17.1% cree que es establecer vínculos con el medio social y empresarial.

Observando la tendencia de las dos figuras, se concluye que las expectativas iniciales de los estudiantes se han cumplido en las mismas proporciones.

Los grandes cambios del mundo moderno, exigen actualmente un compromiso alto por parte de los profesionales y de las personas vinculadas o no al desarrollo empresarial.

Es así como en la educación y en la capacitación permanente se encuentran los principales elementos tanto teóricos como prácticos para los procesos de gestión humana ya que son ellas quienes impulsan los grandes cambios.

En el anexo No 17, muestra lo que esperan los estudiantes de los diplomados una vez concluyan su programa. Se considera de vital importancia destacar aquí que la meta que se trazan los participantes en los programas de Educación Continua es usar de manera inmediata y en el sitio de trabajo, la información obtenida a través de los cursos.

En el actual entorno competitivo, cuya característica distintiva es la calidad de la información, personas y organizaciones que no encuentren lo que buscan en el salón de clase, dirigirán su atención a otras alternativas existentes en el mercado. Por esta razón, la excelencia y la innovación son la clave de la ventaja competitiva en los programas de Educación Continua, que en nuestro caso, se ha manifestado a través de los programas propios y en otros llevados a cabo a través de alianzas estratégicas con otras IES y con organizaciones de diversos sectores.

Al preguntarle a los estudiantes que cursan los diplomados si realizarían otro programa de Educación Continua con la Universidad de San Buenaventura, el 100% respondieron que realizarían otro programa de Educación Continua con esta Universidad para lo cual expone algunas razones:

- Los programas que ofrecen son de muy buena calidad y ayudan al crecimiento personal y profesional
- Por el alto nivel académico de los profesores
- Los programas están bien planificados, con objetivos definidos, lo cual ayuda a alcanzar los propósitos trazados.
- Porque los diplomados son programados con temas actualizados
- Las instalaciones físicas son excelentes
- Los costos de los Diplomados no son tan altos
- En ocasiones hay que hacer esfuerzos grandes por mejorar la calidad de la educación.

- Los programas están bien orientados, con buenos contenidos y excelentes profesores.

Algunas sugerencias emitidas por los estudiantes y que son un insumo para la planificación de nuevos programas diversificados de interés social:

- Mantener la oferta de Diplomados y mejorarla con herramientas de seguimiento.
- Acompañar los programas con espacios de mayor discusión sobre los contenidos.
- El tiempo para desarrollar los temas es corto y las exposiciones de los programas es muy rápido.
- Propiciar espacios de socialización debido a que la interacción con los compañeros es poca y el tiempo es corto.
- Promover integración de los estudiantes mediante clases compartidas y actividades culturales.

Igualmente los estudiantes hicieron algunos comentarios sobre sus intereses y proyectos educativos:

- Que se organice un Diplomado en Economía Ambiental, con participación de otras universidades
- Crear un Diplomado en Habilidades Gerenciales
- Que haya programas de profundización en diferentes áreas tales como el familiar y organizacional
- Elaborar un programa que desarrolle el pensamiento creativo de los estudiantes
- Aplicar los conocimientos adquiridos en este Diplomado en las diferentes actividades laborales.

**3.2.2.3 Directivos de La Universidad.** El objetivo de esta sección es diagnosticar los elementos básicos y organizacionales de la Unidad de Educación Continua, relacionados con el nivel de conocimiento en su funcionamiento, con el fin de tomar acciones que garanticen un mejoramiento continuo en los procesos administrativos y académicos.

En el anexo No 18, se distribuye el personal de Dirección según su opinión de: cómo deben funcionar los programas de Educación Continua. En primer lugar, se tiene que el 56,5% considera que deben ser totalmente propios, en tanto que el 26.1% cree que su funcionamiento debe ser en convenio con otras instituciones y el 17,4 % manifiesta que debe funcionar bajo las dos modalidades anteriores. Los Directivos opinaron sobre los programas que deben ofrecerse en la Universidad son: Gerencia de Recursos Humanos, Diplomados en Informática, Desarrollo formal de Software, Auditoría informática, Contratación pública, Seguridad social, Auditoría, Calidad, Formación en áreas administrativas y de organización, Área tributaria, Área financiera, Seminarios internacionales sobre Patentes y Franquicias, Ciencias religiosas y afines, Diplomado en evaluación por competencias y habilidades, Diplomado en análisis de problemas coyunturales.

A la pregunta de si les gustaría que los programas de Educación Continua fueran en convenio, el 100% respondió que sí. Además, en el anexo No 19, se tiene que si se relacionan las respuestas de cada Universidad con el total, el 24,3% opina que es la Universidad de Los Andes la de mayor preferencia, le sigue la Universidad Nacional con el 17,1%, después la Universidad Javeriana con un 12,9% y la Universidad del Valle con el 11,4%. Le siguen el ICESI y la Universidad de La Sabana con el 2,9%.

Los Directivos identificaron algunas dificultades para las cuales dan las posibles soluciones. (Ver tabla No 11)

Tabla No 11. Dificultades y soluciones identificadas por los directivos.

DIFICULTADES	SOLUCIONES
Poca participación de las facultades	Las facultades deben formar parte de la Unidad de Educación Continua
Costos altos de las matriculas	Debe haber una mayor difusión de los programas
Infraestructura insuficiente	Debe formarse una base de datos de los posibles candidatos a profesores
Falta sentido de pertenencia y mayor oportunidad para los profesionales	Diseñar productos para dos o tres semanas
Falta de sinergias en la difusión de ofertas	Se deben construir mas auditorios
Los contenidos son muy rígidos	Trabajar en equipo y recibir apoyo de otros programas
Falta enlace académico con las facultades para la construcción de los programas	Que se pueda subsidiar el valor de la matricula.
Falta de oferta para posibles clientes internos	Que se logre un Plan de Mercadeo

En cuanto al nivel de conocimiento acerca de los programas de la Unidad de Educación Continua, en el anexo No 20, se tiene que el 52.2 % lo considera alto, el 26,1 % de muy alto y el 21,7% de medio.

En el anexo No 21, se presenta la calificación de los directivos con relación a la labor que adelanta la Unidad de Educación Continua, la cual es alta para el 62,5 % y media para el 34,8%, ningún encuestado dio opiniones negativas sobre su labor.

Los resultados encontrados en la tabulación de las respuestas, han evidenciado el voto de confianza del personal directivo de la Universidad en la unidad de Educación Continua. La cultura organizacional aprecia de manera especial la capacitación de docentes, directivos y empleados como un factor clave del éxito de la organización académica en su direccionamiento hacia el futuro. Como ejemplos concretos se pueden citar CINDE (programa de Investigación en Contextos de Docencia Universitaria), Diplomado en Alta Gerencia (convenio Uniandes), Maestría en Educación con énfasis en Desarrollo Humano (programa propio) y la Maestría en Dirección Universitaria (convenio Uniandes).

**3.2.2.4 Sector Empresarial.** La capacitación del talento humano, especialmente la que tiene pronóstico de mejoramiento profesional y empresarial, no podía marginarse de la dinámica de la globalización.

La formación, como proceso vital directamente ligado a la gestión del conocimiento y al potencial del talento humano de las organizaciones debe estar enmarcada y ser ejemplo de productividad. El objetivo es asociar la formación a procesos de desarrollo o mejoramiento de algún frente de acción de la empresa, con incidencia directa sobre la productividad y generación de valor.

La empresa puede encontrar en la universidad un socio dispuesto a crear sinergias para avanzar en la práctica empresarial; es así como buscando responder a las necesidades del medio y tratando de dar respuesta a las exigencias de calidad que hace la Universidad de San Buenaventura, se pone de manifiesto la importancia que tiene la administración estratégica para la labor que se quiere. La universidad, está realizando procesos de cambio organizacional y se busca que la Unidad de Educación Continua esté en relación directa con la Universidad, de tal manera que los cambios que realice la unidad sean coherentes.



En esta parte del estudio se pretende establecer un diagnóstico tendiente a estructurar las acciones que garantiza un mejoramiento en los procesos, en la competitividad curricular y en la pertinencia social de la unidad de Educación Continua.

Debido a que la competencia externa es muy fuerte, el mercado se ha vuelto cada vez más exigente, lo cual implica adoptar una cultura competitiva ganadora, con bases de exigencia y calidad.

En la encuesta realizada a las empresas, se les pidió que calificaran la educación no formal como parte de la capacitación de ellos.

En el anexo No 22, la alta ponderación otorgada por los empresarios a la formación a través de Educación Continua, muestra el interés permanente de las organizaciones por cultivar y mantener las fuentes de conocimiento y aplicación práctica que fortalecen el accionar en las diferentes áreas funcionales y facilitan el desarrollo de competencias centrales y de competencias distintivas. *En la revolución del conocimiento, las empresas competitivas basarán su desarrollo en la capacidad para generar continuamente valor agregado para el cliente por medio del conocimiento expresado como información.*<sup>26</sup>

En el anexo No 23, muestra las áreas en las cuales las empresas capacitan su personal. Esta información nos ubica en buen nivel de competencia en el mercado, teniendo en cuenta que la apreciación de los empresarios en relación con las áreas preferidas de formación, coinciden con la oferta académica que ha venido desarrollando y fortaleciendo la unidad de Educación Continua en los últimos 5 años. (Ver anexo No 29)

---

<sup>26</sup> VALDES, Luigi. La re-evolución empresarial del siglo XXI. Editorial Norma. 2002 pp314

Observando las proporciones según la calificación y según los tres primeros niveles, se tiene que en todas las áreas el 62.6% de los encuestados considera que está entre muy bajo y medio, en donde 22.0%, es muy bajo; el 19.5% es bajo y el 21.1% es medio. Sólo el 17.9% califica de alto y el 19.5% de muy alto.

Observando las áreas, se puede decir que Desarrollo Humano es la de menor calificación, la cual es calificada de muy baja por el 58,3%, el área contable es la de mejor calificación con un 39,1 % como alto y el 30,4% dice que es muy alto, o sea que entre estos dos alcanza el 69,5%.

El anexo No 24, presenta las Universidades que las empresas seleccionan para capacitar su personal. Estos resultados también nos muestran que en materia de competitividad, la Universidad de San Buenaventura es considerada una de las tres mejores alternativas para la educación no formal. El éxito de programas abiertos y cerrados fué tenido en cuenta en las respuestas por parte de los empresarios, estableciendo un importante voto de confianza en la calidad y variedad de los programas. Cabe destacar aquí el excelente impacto en el ámbito regional del Programa Elite para Altos Ejecutivos, programa propio lanzado el año anterior con la participación de profesores de reconocida trayectoria nacional e internacional como A.J. Strickland III, autor e investigador en temas administrativos y organizacionales; y en cuya producción intelectual nos hemos apoyado como una de las alternativas para la presente tesis de grado.

El anexo No 25, es necesario tenerse en cuenta que los atributos principales señalados por los empresarios responden a una dinámica de mejoramiento permanente, la calidad académica de los programas y de los docentes constituyen variables clave a tener en cuenta en el diseño y ejecución de la estrategia de la unidad de Educación Continua como participante en el Proyecto de Transformación Institucional de la Universidad.

En cuanto al nivel de conocimiento general que tienen las empresas acerca de los programas de educación continua de la Universidad de San Buenaventura, el anexo No 26, se puede observar que el 60% de los empresarios encuestados, considera que es alto, es decir, que en las empresas sí se tiene conocimiento, aunque muy general, de los cursos y programas que desarrolla la Unidad de Educación Continua de la Universidad. El 22,9% dice que se conoce en un nivel medio y el 8,6% dice que es muy alto. Algunas observaciones planteadas por las respuestas de los niveles medio, bajo y muy bajo son:

- Falta difusión de los programas por parte de la unidad de Educación Continua.
- Algunos esperan escuchar propuestas de este tipo de estudio que ofrecen otras universidades
- No hay responsabilidad directa de la empresa sobre oferta o demanda de estos programas.
- No se envía información suficiente a las empresas, por consiguiente no hay un conocimiento de los programas que se ofrecen.

La Educación Continua es un proceso que se puede realizar a lo largo de la vida, o sea que todas las situaciones que las personas afrontan durante su vida, son propias para el aprendizaje y la capacitación.

La Educación Continua, ofrece a los usuarios, gran flexibilidad en cuanto al manejo del tiempo y los espacios, lo que permite mas facilidad para acceder a ella, sobretodo en el actual momento en que cada persona invierte mucho de su tiempo en otras actividades, teniendo poco tiempo para su actualización en el campo profesional.

La labor que adelanta la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura, puede considerarse que está cumpliendo los objetivos trazados por los directivos, ya que trata de responder a las necesidades del

medio, para que las empresas encuentren en la Universidad un aliado en el avance de la práctica empresarial.

Observando el anexo No 27, se tiene que el 91,4% de las empresas encuestadas cree que esta labor es buena; el 2,9% la califica de excelente y el 5,7% de Muy buena. Estos resultados nos llevan a concluir que el plan estratégico para la unidad de Educación Continua enfrentará retos para evaluar de manera permanente las problemáticas en el entorno y de la misma forma mejorar y dar respuesta a las necesidades de sus diferentes grupos de interés. A este respecto debemos reconocer que el común denominador en las necesidades de los empresarios se relaciona con el fortalecimiento a su capital intelectual. *La educación es la base donde descansa todo el capital intelectual. Abarca el desarrollo integral de todos los colaboradores de la organización y es el único medio que puede asegurar la continua generación de valor y el desarrollo de la inteligencia.*<sup>27</sup>

En el anexo No 28, se presentan los aspectos susceptibles de mejorar emitidos por las empresas, con el fin de dar respuesta efectiva a sus necesidades en materia de Educación Continua.

Las empresas manifiestan como la mayor preocupación, la falta de promoción de los programas, esto dice el 30,5%. El 29,3% cree que la Unidad de Educación Continua debe visitar con mayor frecuencia las empresas, con el propósito de presentarles el portafolio de las actividades que lleva a cabo; el 22% considera que debe ofrecer programas de calidad y para el 15,9% se debe hacer una mayor difusión de sus programas, lo cual complementa la observación anterior.

---

<sup>27</sup> Ibid. P 436

### **3.3 ANÁLISIS DOFA**

Para el desarrollo del análisis DOFA, se han considerado los factores internos y externos que inciden en el accionar de la unidad de educación continua para posteriormente, realizar una matriz que permite observar con claridad las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de dicha unidad de la Universidad de San Buenaventura.

#### **3.3.1 Factores internos**

Permiten establecer el nivel situacional y de desempeño de la Unidad Académica de Educación Continua “a fin de evaluar su capacidad de gestión, mercadeo, capacidad contable, financiera y académica, mediante la identificación y calificación de sus aspectos básicos”<sup>28</sup>. Igualmente es necesario considerar, tal y como lo propone el doctor Humberto Serna en su libro Gerencia Estratégica, la capacidad del talento humano<sup>29</sup>

Una de las herramientas más práctica y utilizada para comprender o determinar esta situación, es el perfil de capacidad interna (PCI), en el cual se enumeran o determinan unos indicadores de dirección universitaria para cada uno de las capacidades internas de análisis.

A continuación se encuentra el PCI de la Unidad de Educación Continua. En el se pueden observar cada una de las categorías que se consideran importantes para el análisis. Para cada una de ellas se seleccionaron unos indicadores que dan cuenta del desarrollo de la categoría misma, estos indicadores fueron establecidos teniendo en cuenta las guías metodológicas de los Doctores Romero y Serna, citados anteriormente. Para cada indicador se establecen dos

---

<sup>28</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Una aproximación a la modernización de la Dirección Universitaria en Latinoamérica. Universidad de los Andes, 1998. 2 Ed.

<sup>29</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3 R Editores, 2000. 7 Ed.

cualidades: fortalezas y debilidades, cada uno de ellos con tres niveles de medición: alto, medio y bajo. Igualmente se define el nivel de impacto que puede tener cada uno de los indicadores en la categoría correspondiente.

Este PCI, surge del cruce de la información obtenida en las encuestas aplicadas cuyo análisis se encuentra a continuación:

Tabla No 12. Capacidad de gestión.

<b>CAPACIDAD DE GESTIÓN</b>									
Indicadores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Cumplimiento de finalidades de la unidad de Educación continua	X						X		
Imagen corporativa. Responsabilidad social	X						X		
Uso de planes estratégicos. Análisis estratégicos				X			X		
Evaluación y pronóstico del medio				X			X		
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes			X					X	
Flexibilidad de la estructura organizacional		X						X	
Comunicación y control gerencial	X						X		
Orientación empresarial	X						X		
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X				X		
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X						X		
Autonomía para la creación de programas	X						X		
Agresividad para enfrentar la competencia				X			X		
Sistemas de control	X							X	
Sistemas de toma de decisiones	X							X	
Sistema de coordinación	X							X	
Evaluación de gestión				X			X		

Fuente: Encuestas realizadas en el presente estudio.

La capacidad de gestión de la unidad de Educación continua (ver tabla No 12) es alta debido a que de 16 indicadores, 12 se calificaron como fortalezas. Se hace necesario enfatizar en aspectos como la implementación permanente de un plan estratégico, el desarrollo de mecanismos de evaluación y pronóstico de la competencia y la evaluación de la gestión debido a que estos indicadores tienen un impacto alto en la capacidad de gestión.

Tabla No 13. Capacidad contable y Financiera.

<b>CAPACIDAD CONTABLE – FINANCIERA</b>									
Indicadores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a recursos financieros				X			X		
Grado de utilización y cumplimiento del presupuesto.	X							X	
Flexibilidad en la apertura de programas				X			X		
Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
Autonomía para el manejo de liquidez, disponibilidad de fondos internos				X				X	
Comunicación y control gerencial en relación con la administración financiera				X			X		
Habilidad para competir con precios	X							X	
Apoyo tecnológico – financiero contable	X						X		
Apoyo de unidades de servicio	X						X		
Auditoría y control				X					

Fuente: Encuestas realizadas en el presente estudio.

Dentro de los diez índices de capacidad contable y financiera, (ver tabla No 13) vale la pena destacar que cinco de ellos se califican como una debilidad ya que evidencian la existencia de una marcada centralización en la toma de decisiones por parte de la dirección financiera de a universidad, que impide el

desarrollo y/o apertura de programas afectando, en algunas ocasiones, el nombre de la institución y el posicionamiento de los programas

Tabla No 14. Capacidad de mercado.

<b>CAPACIDAD DE MERCADO</b>									
Indicadores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Variedad de mercados objetivos			X				X		
Portafolio de programas educativos						X	X		
Calidad del servicio prestado	X						X		
Participación del mercado					X		X		
Análisis de ofertas académicas				X				X	
Imagen corporativa	X						X		
Existencia de programas postventa				X				X	

Fuente: Encuestas realizadas en el presente estudio.

Si bien la capacidad de mercado (ver tabla No 14) muestra calidad en el servicio e imagen corporativa alta, es necesario el fortalecimiento del aspecto de mercadeo, de manera que los programas ofrecidos puedan impactar de manera más directa los mercados e incidir en el medio para traer a la universidad un número mayor de potenciales clientes.

Tabla No 15. Capacidad académica.

<b>CAPACIDAD ACADEMICA</b>									
Indicadores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Calidad de los docentes	X						X		
Administración curricular					X			X	
Metodologías	X						X		
Comunidad académica definida					X		X		
Selección, registro y control	X								X



Recursos docentes	X						X		
Calidad académica de los programas	X						X		
Pertinencia de los programas	X						X		
Acreditación de los programas				X					X

Fuente: Encuestas realizadas en el presente estudio.

Una de las mayores fortalezas con que cuentan los programas ofrecidos por la Unidad de Educación Continua, tiene que ver con la capacidad académica (ver tabla No 15) que estos tienen para la oferta de sus servicios. Sin embargo es necesario prestar particular atención a la forma como se administran los currículos, de manera que pueda implementarse, para cada uno de los programas, el modelo de coordinador que pueda estar atento a los ajustes, necesidades, actualizaciones y cambios que requiera el programa.

Tabla No 16. Capacidad del Talento Humano.

<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
Indicadores	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento	X							X	
Experiencia Técnica	X							X	
Capacitación					X			X	
Estabilidad	X							X	
Pertenencia institucional	X							X	
Motivación	X							X	
Conocimiento de políticas y funciones	X							X	

Fuente: Encuestas realizadas en el presente estudio.

Este factor, (ver tabla No 16) presenta grandes fortalezas, lo cual permite el desarrollo de un trabajo óptimo y eficiente al interior de la unidad. Sin embargo de manera reiterativa se hace énfasis en la necesidad de fortalecer la capacitación del personal.

### 3.3.2 Factores Externos

Corresponde a la elaboración del análisis del entorno, entendiendo entorno como: “El conjunto de factores, procesos y agentes económicos, políticos, sociales y tecnológicos que de forma positiva o negativa inciden o pueden incidir en el futuro cercano, en el cumplimiento de la misión y/o visión institucional de la entidad”<sup>30</sup> Este análisis permiten reconocer las variables no controlables por la organización y de esta forma prever su impacto potencial en el diagnóstico, formulación e implementación de las estrategias.

En la agrupación de los factores externos se tuvo en cuenta el modelo presentado por el Dr. Romero<sup>31</sup>, en su libro anteriormente citado. Igualmente se tuvo en cuenta la metodología del Dr. Humberto Serna<sup>32</sup> al análisis de impacto en cada uno de los indicadores.

Tabla No 17. Factores económicos

<b>FACTORES ECONÓMICOS</b>									
Indicadores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel de Inflación	X						X		
Nivel de desempleo				X			X		
Crecimiento económico	X						X		
Nivel de inversión	X						X		
Tasa de Cambio		X							X
Transferencia presupuestales al sector educativo					X			X	
Acuerdos comerciales internacionales	X						X		
Revaluación de la moneda		X						X	
Creación de nuevos impuestos				X			X		

<sup>30</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Universidad de los Andes. 1.998. 2 ed.

<sup>31</sup> Ibid. P. 92

<sup>32</sup> SERNA, G Humbeto. Gerencia Estratégica. Editorial 3R. 2000

Disminución de incentivos por donaciones				X			X		
Incremento en el gasto público		X						X	

Fuente: Análisis de los factores tratados en el presente estudio.

Los factores económicos (ver tabla 17) considerados dentro del presente análisis denotan que la Unidad de Educación Continua tiene grandes oportunidades debido a la relativa estabilización del desempleo, el crecimiento económico, la baja volatilidad del nivel de precios, el nivel de inversión. En cuanto a los acuerdos comerciales, podemos inicialmente decir que constituyen una importante oportunidad para la diversificación de la oferta educativa no formal. Sin embargo, la apertura a nuevos competidores externos de reconocida trayectoria puede significar una amenaza potencial para los objetivos primarios de las IES.

Tabla No 18. Factores políticos.

<b>FACTORES POLITICOS</b>									
Indicadores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>
Crisis en el liderazgo político				X			X		
Estabilidad del actual gobierno	X						X		
Reconocimiento internacional	X							X	
Normatividad en políticas educativas				X			X		
Convenios internacionales (Investigación, ciencia y tecnología)	X						X		

Fuente: Análisis de los factores tratados en el presente estudio.

Se evidencia un ambiente nacional político positivo (ver cuadro No 17) que ofrece estabilidad en cada uno de los sectores económicos, lo cual se confirma con el crecimiento económico registrado en los últimos años. Con respecto al sector educativo se observa una preocupación en la normatividad tendiente a la

búsqueda acertada de la calidad en los procesos educativos. Sin embargo dicha búsqueda sigue siendo variable de acuerdo a cada gobierno, lo cual genera cambios permanentes en los procesos internos de las IES. Se destaca la particular importancia de la búsqueda permanente de convenios internacionales los cuales benefician la organización académica a través de la identificación y acceso a las mejores práctica, a modelos de gobierno, a modelos de gestión y a nuevas tecnología de información y comunicación.

Tabla No 18. Factores sociales.

<b>FACTORES SOCIALES</b>									
Indicadores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Crisis de valores				X			X		
Estratificación social	X						X		
Seguridad interna del país				X			X		
Reformas al sistema de seguridad social				X			X		
Incremento de migración a las ciudades principales				X			X		
Conformismo de la sociedad con las situaciones dadas.				X			X		

Fuente: Análisis de los factores tratados en el presente estudio.

En el análisis de los factores sociales (ver tabla No 18) se evidencia una crisis muy grande que afecta los procesos internos de las IES. La ausencia de políticas sociales que favorezcan la participación de todos los sectores, aumenta la brecha de manera alarmante y un aspecto tan importante como la educación pasa entonces a convertirse en un segundo plano para las familias colombianas.

Tabla No 19. Factores tecnológicos.

<b>FACTORES TECNOLOGICOS</b>									
Indicadores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nuevas tecnología de la información y la comunicación en la educación	X						X		
Capacidad de implementación tecnológica en estrategias didácticas educativas	X						X		
Sistema nacional de ciencia y tecnología	X						X		
Convenios de investigación tecnológica	X						X		
Disponibilidad de tecnología	X						X		
Telecomunicaciones	X						X		

Fuente: Análisis de los factores tratados en el presente estudio.

Puede observarse que la generación de nuevas tecnologías (ver tabla No19) está influyendo de manera positiva en las metodologías y estrategias didácticas en el sector educativo, permitiendo diversidad de formas de aprendizaje centradas en el estudiante.

Tabla No 20. Factores Geográficos.

<b>FACTORES GEOGRAFICOS</b>									
Indicadores	Oportunidad			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Infraestructura vial	X							X	
Ubicación geográfica	X							X	
Medios de comunicación	X						X		

Fuente: Análisis de los factores tratados en el presente estudio.

Dentro de los factores geográficos (ver tabla No 20) puede observarse que el entorno externo en el que está la universidad es favorable en cuanto le plantea una posibilidad de expansión y de impacto altamente positivo en el sur occidente colombiano.

### 3.3.3 Matriz DOFA

La utilización de la matriz DOFA a partir de la incidencia de los factores internos y externos, permite “una clara comprensión del contexto dentro del cual está ejerciendo sus acciones y que puede relacionarse en forma cuidadosa con sus propias condiciones internas, a fin de encontrar verdaderas opciones estratégicas para su proceso de crecimiento y desarrollo”<sup>33</sup>. A continuación se presenta la matriz con los aspectos de mayor incidencia encontrados en el análisis interno y externo.

Tabla No 21. Análisis DOFA

#### MATRIZ DOFA

Oportunidades	Amenazas
Alianza Estratégica con el parque tecnológico del Software	Desequilibrio en el nivel de desempleo
Estabilidad económica y política del gobierno actual que facilita un escenario estable para el crecimiento de la economía.	Reducción en los niveles de capital originados en donaciones, como consecuencia de ajustes en la política fiscal.
Nuevos desarrollos tecnológicos en materia de educación	Inestabilidad en la normatividad originada en la ley 30 de 1992.
Favorable respuesta de los clientes actuales y deseo de vinculación a nuevos programas ofrecidos por la universidad	Crisis de valores en la sociedad.
Necesidad de diversificación en el ámbito de la educación no formal.	Dificultades con la seguridad interna del país.
	Presencia potencial de competidores internacionales de alto nivel en la oferta académica.
Fortalezas	Debilidades
Alta formación competente del talento humano.	Ausencia de un plan estratégico para la unidad
Infraestructura física	Centralización presupuestal
Plataforma tecnológica	Baja flexibilidad para la apertura de programas
Estructura organizacional de la unidad que favorece la efectividad en los	Baja implementación de nuevas tecnologías de la educación

<sup>33</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Ediciones Uniandes. 1998. 2 ed.

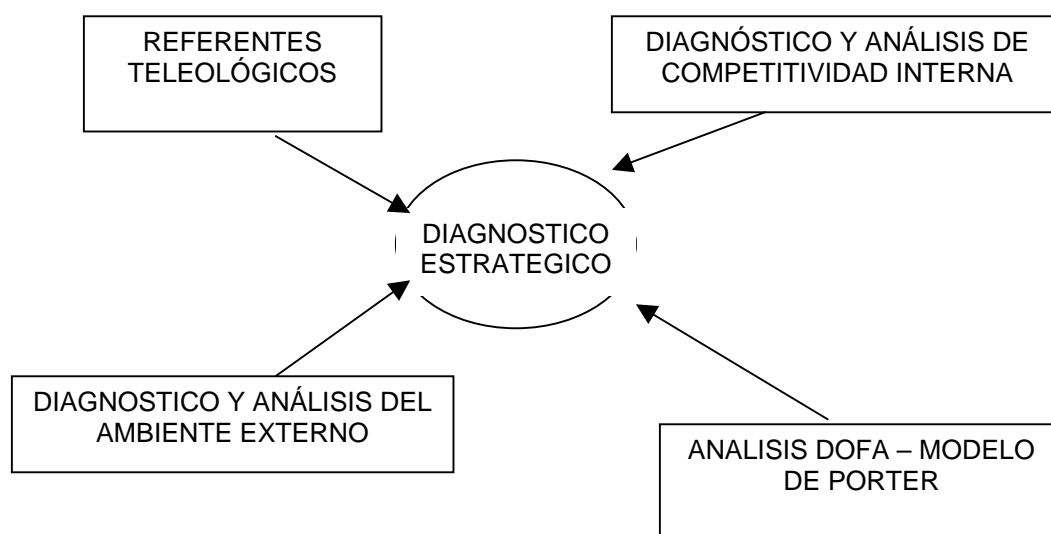
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
procesos y la gestión	
Alta pertinencia de los programas	Reducido número de profesores de tiempo completo
Altos niveles de satisfacción en los estudiantes de Educación Continua	Poca participación de las Facultades en el diseño de programas de Educación Continua
	Baja difusión y promoción de los programas

Fuente: Análisis de los factores tratados en el presente estudio.

#### 4. FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO

El presente capítulo articula la información obtenida en los capítulos anteriores, retomando desde los referentes teleológicos y los diagnósticos estratégicos internos y externos, hasta el análisis DOFA (ver gráfico No 6). Esto con el fin de plantear una propuesta estratégica que recoja los principales temas en el direccionamiento estratégico de la Unidad de Educación continua. De esta forma se constituye el objetivo general del plan estratégico, tal como lo propone Thompson & Strickland<sup>34</sup>, cual es el de posicionar la unidad en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer los grupos de interés y actuar acorde con las necesidades y expectativas de la organización académica.

Gráfico No 6. Diagnóstico estratégico.



Fuente: Gráfico de diagnóstico estratégico creado para el presente estudio.

En el desarrollo de este capítulo, se encontrará: el horizonte de tiempo, que pretende establecer los límites para la implementación de la estrategia; la cadena de valor, para identificar los procesos requeridos en la elaboración e os programas; los factores claves de éxito, que permiten identificar los ventajas

<sup>34</sup> Op. Cit. P. 3



competitivas de la unidad frente al mercado y el análisis; y los lineamientos estratégicos, como la identificación de los temas estratégicos que afectan directamente a la unidad.

#### **4.1 HORIZONTE DE TIEMPO**

El plan estratégico para la unidad de educación continua de la Universidad de San Buenaventura, se establecerá para implementación, ejecución y seguimiento por un período de dos años a partir del segundo semestre del año 2004. El sistema de medición será una elaboración posterior a la entrega del trabajo de grado, basado en el modelo de Humberto Serna<sup>35</sup> (Indices de Gestión) y permitirá hacer los ajustes correspondientes para el del plan diseñado. Este período de tiempo atiende a las cambiantes variables del entorno externo de la unidad y al direccionamiento, implementación y seguimiento del proceso de transformación institucional que en ese momento adelanta la universidad de San Buenaventura de Cali.

#### **4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Los factores clave de éxito de una organización académica son aquellos aspectos que diferencian a la organización y que aseguran una alta competitividad en el medio en cuanto a los programas que ofrece.

Los factores clave de éxito son determinados de acuerdo al estudio que se haga de las necesidades del contexto y de las organizaciones que hacen parte del entorno sectorial.

---

<sup>35</sup>SERNA, Humberto. Indices de Gestión. 3R Editores. 2001.

Thompson & Strickland<sup>36</sup>, establecen que los factores clave de éxito son particulares para cada tipo de organización. “Los factores claves para el éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito, tanto en el aspecto competitivo, como en el aspecto financiero”.

De esta manera, teniendo en cuenta los insumos obtenidos a través de información primaria, se pueden establecer los siguientes factores como aquellos determinantes de éxito, para la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura:

- a. Capacidad de innovación en los programas que se ofrecen: Se refiere a la capacidad de diseñar programas de diversas áreas de conocimiento atendiendo a modernos modelos pedagógicos, que den respuesta a los continuos cambios del mercado.
- b. Calidad y pertinencia de los programas: Se relaciona con la estructuración de programas de alta calidad, con el fin de satisfacer eficiente y eficazmente las necesidades específicas del entorno en materia de educación no formal.
- c. Estructura de costos favorable para cada uno de los programas: Hace relación a una estructura de costos flexible con el fin de determinar puntos de equilibrio, costo de matrícula y rentabilidad requerida por la universidad de manera que los programas sean viables para la universidad y competitivos frente al mercado local.
- d. Autonomía frente a los procesos internos: Se refiere a la descentralización de los procesos administrativos y al manejo eficiente de los recursos inherentes a

---

<sup>36</sup> Op. Cit. P. 102

la estructuración, apertura y cierre de los programas, con el fin de atender oportunamente nuestro mercado objetivo.

- e. Respaldo institucional (académico, administrativo, físico y tecnológico): Hace referencia al sello académico que le pone la universidad a cada programa como institución de Educación Superior; así como también, el soporte de las comunidades académicas al tener trece programas que en la actualidad están en funcionamiento, además de tener una infraestructura física y tecnológica en continuo apoyo a todas las unidades de la Universidad.
- f. Conocimiento de las necesidades de capacitación: Se refiere al conocimiento específico de las necesidades de capacitación de las empresas potenciales, así como también, la obtención de una base de datos actualizada que permita el contacto directo con el cliente.

### **4.3 ANALISIS Y LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS**

Como resultado del procesamiento de la información obtenida en los Capítulos 2 y 3, se han determinado cinco principales temas estratégicos que constituirán el punto de partida para la operativización del plan estratégico.

Dichos temas son: diversificación en la oferta académica, talento humano, nuevas tecnologías y planta física, articulación académica y financiera y promoción y mercadeo de los programas. Cada uno de ellos presenta unas evidencias y unas consecuencias de manifestación que ofrecen elementos claves para la elaboración de los planes estratégicos.

### Tema estratégico 1: Diversificación en la oferta académica

Tema	Evidencias	Consecuencias
Reducida diversificación académica	Ofrecimiento de programas tan solo en algunas áreas del conocimiento.	Baja participación en el mercado local.
	Ausencia de un plan estratégico de la unidad académica.	Operación, ejecución y evaluación de los programas en el corto plazo.
	Carencia de un plan de mercadeo hacia el sector empresarial.	Poca participación de los programas cerrados en el sector empresarial

### Tema estratégico 2: Talento humano.

Tema	Evidencias	Consecuencias
Se cuenta con muy poco talento humano para la elaboración ejecución y evaluación de programas académicos	Política institucional de restricción para la participación del personal administrativo y docente, en los programas de la unidad.	Falta de identidad y de posicionamiento de los programas en el mercado local, debido a que la mayoría de los programas cuentan con profesores externos a la universidad.
	El aporte de las facultades a la elaboración, implementación y evaluación de los programas es muy baja.	No se evidencia una presencia clara de las facultades en el mercado de educación continua.
	Reducida planta del personal administrativo de la unidad.	Limitaciones en el desarrollo de los procesos.

### Tema estratégico 3: Nuevas tecnologías y planta física

Tema	Evidencias	Consecuencias
Falta de implementación de nuevas tecnología en el diseño de los programas y limitaciones en el espacio físico para el desarrollo de los programas	Limitaciones en la plataforma tecnológica y de servicios.	Ausencia de programas innovadores apoyados en la implementación de la metodología. (ambientes virtuales, tecnología de punta)
	Limitación en la cantidad de auditorios para el desarrollo de los programas	Limitación en la oferta de programas al público en general.

### Tema estratégico 4: Articulación académica y financiera

Tema	Evidencias	Consecuencias
Falta de políticas que faciliten la autonomía de la unidad	Dependencia del departamento financiero para la apertura de programas	Obstáculos para la apertura de programas. Mala imagen en el mercado por la cancelación de programas.
	Existencia de altos overhead en la estructura de costos para cada programa.	Incremento en el costo de los programas para los usuarios. Pérdida de competitividad en el mercado.
	Tensiones entre el departamento financiero y la unidad de educación continua.	Baja calidad en las relaciones que tiene un impacto en el clima organizacional.

### Tema estratégico 5: Mercadeo y promoción de los programas

Tema	Evidencias	Consecuencias
Falta de estrategias para la promoción y mercadeo de los programas	Ausencia de inteligencia de mercado en el entorno	Desconocimiento de las necesidades del entorno en materia de Educación Continua.  Desconocimiento de la población objetivo y de la segmentación del mercado
	Altos costos incurridos en el plan de medios.	Limitación en la apertura de programas.
	Ausencia de un plan de mercadeo sujeto a las políticas institucionales.	Dispersión de esfuerzos y recursos.

Se destaca la importancia de implementar el plan estratégico de la Unidad de Educación Continua con base en los temas estratégicos anteriormente mencionados ya que, resumen las necesidades básicas para potenciar la unidad y direccionarla hacia el futuro. Este plan estratégico debe estar alineado con el plan institucional de manera que se logren articular esfuerzos y recursos para un mejor desempeño y posicionamiento de la unidad.

Buscando que el plan estratégico sea articulado y fuerte, de manera que puedan lograrse los resultados planeados, los cinco temas estratégicos serán organizados pro proyectos así:

#### 1. Proyecto académico:

- Tema estratégico 1: Diversificación de la oferta académica

- Tema estratégico 2: Talento humano
- Tema estratégico 3: Nuevas tecnologías y planta física

2. Proyecto administrativo y de gestión:

- Tema estratégico 3: Nuevas tecnologías y planta física
- Tema estratégico 4: Articulación académica y financiera

3. Proyecto de promoción y mercadeo:

- Tema estratégico 5: Mercadeo y promoción de programas

## 5. PLAN ESTRATEGICO

Con el fin de agilizar la implementación del plan estratégico acorde con las expectativas de la universidad, se ha implementado el modelo sugerido por el doctor Luis Ernesto Romero en su libro *Administración Superior*.<sup>37</sup>

Se definieron tres proyectos estratégicos con base en los resultados obtenidos en el análisis interno, en el análisis externo, el modelo de Porter<sup>38</sup> y el análisis DOFA. Para cada uno de los proyectos estratégicos se definieron los objetivos, las estrategias a seguir y luego las tácticas o tareas que operativizan el plan en su ejecución. Finalmente y con el objetivo de desarrollar cumplidamente cada tarea, se fijó para cada una de ellas, un plazo que va desde el segundo semestre del presente año hasta finales del primer semestre del año 2005.

---

<sup>37</sup> ROMERO, Luis Ernesto. Una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Ediciones Uniandes. 1998. 2 Ed

<sup>38</sup> POTER, Michael E. Ventaja Competitiva. The Free Press. 1985



PROYECTO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	TÁCTICA	PLAZO	RESPONSABLE
<b>1. Proyecto Académico</b>	Posicionar la unidad de educación continua, mejorando la calidad de los programas ofrecidos y diversificando la oferta educativa.	Integración de la unidad de Educación Continua con las facultades y sus comunidades académicas.	Creación de comités curriculares interfacultades.	Período II - 2004	Equipos técnicos
			Diseño de un portafolio de servicios con programas diversificados con el fin de atender las necesidades del mercado objetivo, y ofrecer programas pertinentes.	Período I - 2005	Equipos técnicos
	Aumentar y fortalecer el personal docente con que cuenta la unidad de educación continua	Negociación de la flexibilidad de las políticas institucionales de participación de la comunidad bonaventuriana docente y administrativa en los programas de educación continua.	Propiciar los espacios de negociación ante la dirección académica y la rectoría para llegar a concertaciones viables y beneficiosas para la universidad y para los docentes, frente a la participación de la comunidad académica bonaventuriana en los programas.	Período II - 2004	Director de Educación Continua
			Elaboración de estrategias de trabajo que posibiliten la participación de docentes de las diversas facultades.	Período II - 2004	Equipos técnicos
	Articular los programas de formación y las actividades que se desarrollan, con el parque tecnológico de la umbria.	Identificación de nuevas tecnologías en educación aplicables a los programas de educación continua	Incorporación de las nuevas tecnologías en los programas a desarrollar.	Período II - 2005	Equipos técnicos
	Establecer vínculos reales con la Dirección de proyección social de la universidad	Integración de la unidad de Educación Continua a la proyección social como función sustantiva de la universidad	Elaboración de estrategias de trabajo para la articulación de las políticas de proyección social con los objetivos estratégicos de Educación Continua	Período II - 2004	Director de Educación Continua Director de Proyección Social

		Realización de contratos y convenios interinstitucionales que promuevan la educación continua	Presentación de propuestas de capacitación a diferentes sectores sociales, a través del aval de Proyección Social	Período I - 2005	Director de Educación Continua Director de Proyección Social
<b>2. Proyecto Administrativo y de gestión</b>	Proponer una estructura administrativa que potencie las necesidades de la unidad de Educación Continua	Análisis de las posibles estructuras administrativas, necesarias para potenciar los procesos en la unidad de Educación Continua	Seleccionar e implementar la estructura administrativa pertinente	Período II - 2004	Equipo administrativo de la unidad
			Elaboración de los perfiles y competencias del personal que se requiere para el logro de los objetivos.	Período II - 2004	Equipo administrativo de la unidad
	Establecer sinergias sostenidas entre la unidad de educación continua y el departamento financiero	Flexibilización de procesos que se adelantan con el departamento financiero tendientes a la apertura de programas.	Participación de un representante del departamento financiero, en la unidad de educación continua que tenga capacidad de decisión.	Período II - 2004	Director de la unidad de Educación Continua Director Financiero
			Elaboración de un presupuesto determinado desde el inicio del semestre, de manera que la unidad de educación continua tenga autonomía frente a la apertura o cierre de programas, respetando el presupuesto inicial.	Período I - 2005	Director de la unidad de Educación Continua
			Mejorar la estructura de costos de los programas con el fin de fortalecer la competitividad en precios.	Período II - 2004	Director de la unidad de Educación Continua
	Optimizar el uso de los espacios físicos	Ampliación de los espacios físicos para el desarrollo de los programas	Utilización de espacios físicos externos a la universidad, con programas en convenio con entidades o gremios de la región	Período I - 2005	Equipo técnico
			Planear el desarrollo de los programas en horarios alternativos, que faciliten la participación de los estudiantes.	Período II - 2004	Equipo técnico

<b>3. Proyecto de promoción y mercadeo</b>	Diseñar estrategias para la promoción y el mercadeo de programas de educación continua	Conformación de un equipo institucional para realizar una labor de inteligencia de mercados.	Negociación con el departamento de mercadeo de la universidad, para la consolidación de un equipo institucional para la conformación de un comité de ejecución y control.	Período II - 2004	Director de Educación Continua Director de Mercadeo
			Monitoreo permanente de las necesidades del entorno.	Semestral	Director de Educación Continua Director de Mercadeo
	Optimización de los costos en los programas que se ofrecen en Educación Continua		Obtención de información cualitativa y cuantitativa de las opciones que hay en los medios promocionales y publicitarios.	Período II - 2004	Director de Educación Continua Director de Mercadeo
			Selección de los medios de publicidad que más se ajusten a los presupuestos de los programas y a los intereses del entorno.	Sujeto a la apertura de cada programa.	Director de Educación Continua Director de Mercadeo
	Elaboración de un plan de mercadeo de la unidad, acorde con las políticas institucionales de mercadeo.		Articulación de las políticas de mercadeo de la unidad de Educación Continua con las del Departamento de mercadeo de la universidad.	Período II - 2004	Director de Educación Continua Director de Mercadeo
			Diseño del plan de mercadeo de la unidad, con la ayuda de practicantes de último semestre de las carreras económico - administrativas.	Período I - 2005	Equipo Técnico
			Implementación del plan de mercadeo de la unidad de Educación Continua.	Continuo	Director de Mercadeo
	Determinación del crecimiento futuro de la unidad de educación continua de acuerdo al plan de mercadeo establecido.		Elaboración de presupuestos para determinar el origen y aplicación de los recursos y sus beneficios.	Período II - 2004	

		Establecimiento de relaciones directas con el sector empresarial.	Elaboración de bases de datos especializadas con información de mercados objetivos previamente establecidos.	Período II - 2004	Equipo administrativo de Educación Continua
			Visitas al sector empresarial para determinar necesidades de formación.	Período I - 2005	Equipo administrativo de Educación Continua

## 5.1 PLAN OPERACIONAL

Una vez definidos los proyectos estratégicos con sus respectivos objetivos, estrategias, tácticas, plazo y responsables; es necesario establecer un plan operacional que nos permita definir el proceso mediante el cual este plan estratégico será puesto en marcha con metas, programas, presupuesto y responsables muy puntuales. Es así como podremos asegurar la ejecución de los proyectos estratégicos en esta propuesta de plan estratégico para la unidad de educación continua. Para la elaboración del plan operacional nos basamos en el modelo presentado por el Dr. Luis Ernesto Romero en su libro: "Administración Superior: una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica"<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Ibid, pag.97

TACTICA	METAS	PROGRAMA	PRESUPUESTO	RESPONSABLE	INDICADORES
<b>PROYECTO ACADEMICO</b>  1. Creación de comités curriculares interfacultades.	Convocar a los decanos y directores de programas de cada facultad para presentar el proyecto estratégico de Educación Continua y evidenciar el interés y la necesidad de trabajar en unión con las facultades.	1 semana.  Octubre 18 – 22 de 2004	Recursos humanos:  Personal administrativo de Educación Continua  Decanos  Directores de programa	Dr. Luis Javier Patiño – Director de Educación Continua  Decanos y directores de los programas académicos actuales.	Acta de reunión con los decanos y directores de programa en donde se presenta el plan estratégico de Educación Continua.
	Elección de un designado por cada facultad para la conformación del comité curricular de Educación Continua.	1 semana.  Octubre 25 – 29 de 2004	Profesores o delegados por las facultades, para la conformación del comité (con disposición de tiempo real)	Decanos y directores de programa de cada facultad	Nombramiento del designado por cada facultad para la conformación del comité de Educación Continua
	Elaboración de un cronograma de trabajo para el comité que permita diseñar, ejecutar y evaluar propuesta de formación continua.	2 semanas  Octubre 25 – Noviembre 5 de 2004		Dr. Luis Javier Patiño y los miembros delegados del comité.	Cronograma de trabajo para el año 2005
2. Diseño de un portafolio de servicios con programas diversificados con el fin de atender las necesidades del mercado objetivo, y ofrecer programas pertinentes.	Listado de los programas que se ofrecen actualmente en donde se establezca la relación que se tiene con las facultades y la acogida del programa en el medio (número de promociones, número de participantes por promoción).	1 semana  Noviembre 8 – 12 de 2004	Historial de los programas que ofrece la unidad.  Portafolio de servicios actual	Dr. Luis Javier Patiño  Dra. Alejandra Mejía	Listado de programas actuales con el dato de números de promociones y números de estudiantes.
	Propuesta de por lo menos dos nuevos programas semestrales que puedan ofrecerse con apoyo de las facultades y que estén en relación con lo que al interior de las mismas se está implementando. Estas propuestas deben incluir recursos, tiempos y presupuesto.	1 mes y medio  Noviembre 8 de 2004 a Enero 15 de 2005	Equipo designado por cada facultad para la propuesta de los programas.	Delegado de cada facultad en el comité.  Dra. Alejandra Mejía	Número de programas entregados / número de programas esperados por 100

	Diseño y elaboración del nuevo portafolio de servicios de la Unidad de Educación Continua	2 semanas Enero 18 –29 de 2004	\$1.500 m cte. Por unidad	Dr. Luis Javier Patiño Departamento de Publicaciones	Portafolio de servicios
3. Propiciar los espacios de negociación ante la dirección académica y la rectoría para llegar a concertaciones viables y beneficiosas para la universidad y para los docentes, frente a la participación de la comunidad académica bonaerense en los programas.	Elaboración de un documento que argumente la necesidad de vinculación directa de docentes y directivos de la Universidad, en los programas de Educación Continua	1 semana Noviembre 15 – 19 de 2004	Recurso Humano	Equipo directivo de Educación Continua y comité curricular interfacultades	Documento escrito sobre la participación de docentes y directivos en los programas de Educación Continua
	Presentación y negociación acerca de la participación de docentes y directivos en los programas de Educación Continua. Esta presentación será ante la rectoría y las direcciones académica y financiera.	1 día Noviembre 23	Recurso Humano Presentación en Power Point	Dr. Luis Javier Patiño	Presentación Políticas claras de participación del personal docente y directivo en los programas de Educación Continua
4. Elaboración de estrategias de trabajo que posibiliten la participación de docentes de las diversas facultades.	Participación de docentes y directivos en la propuesta y el desarrollo de nuevos programas (incluir este tiempo dentro de la asignación académica en las facultades)	Programación académica semestral	La asignación académica de Educación Continua, debe estar incluida en el salario mensual del docente.	Decano de Facultad Director de Recursos Humanos Dra. Alejandra Mejía	Tiempos reales de docentes y directivos para la participación en el desarrollo de programas de educación continua
5. Incorporación de las nuevas tecnologías en los programas a desarrollar.	Reuniones con los directivos del Parque Tecnológico o sus representantes para establecer vínculos con los proyectos que ellos tienen en marcha o proyectados.	1 semana Noviembre 1 - 5 de 2004	Recurso Humano: docentes, directivos y empresarios (USB - Parque Tecnológico)	Dr. Luis Javier Patiño Comité interfacultades Directivos del Parque Tecnológico	Plan de acciones concretas a implementar en la propuesta de nuevos programas.
	Rediseño de los programas existentes y diseño de nuevos programas implementado el uso de metodologías que integren lo tecnológico.	1 mes y medio Noviembre 8 – Enero 15 de 2004	Equipo designado por cada facultad para la propuesta de los programas.	Delegado de cada facultad en el comité. Dra. Alejandra Mejía	Documentos con propuestas de nuevos programas.
	Vinculación de algunos de los programas con proyectos y empresas del parque Tecnológico de la Umbría.	1 mes y medio Noviembre 8 – Enero 15 de 2004	Recurso Humano: docentes, directivos y empresarios (USB - Parque Tecnológico)	Dr. Luis Javier Patiño Comité interfacultades Directivos del Parque Tecnológico	Nuevos programas con propuesta de vinculación directa con el Parque Tecnológico de la Umbría.

6. Elaboración de estrategias de trabajo para la articulación de las políticas de proyección social con los objetivos esteseestratégicos estratégicos de Educación Continua	Participación en el comité de proyección social	Inicia el 26 de Julio de 2004 y la participación será permanente y continua	Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Dr. Víctor Manuel Quintero	Participación directa en los comités de proyección social – Actas
	Vinculación de la Unidad de Educación Continua en los proyectos del departamento de proyección social de la Universidad	Inicia el 26 de Julio de 2004 y la participación será permanente y continua	Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Dr. Víctor Manuel Quintero Comité Interfacultades	Porcentaje de proyectos desarrollados - Actas de reunión
7. Presentación de propuestas de capacitación a diferentes sectores sociales, a través del aval de Proyección Social	Diseño y elaboración de propuestas de capacitación que puedan surgir para diferentes sectores sociales vinculadas a proyección social	1 mes y medio  Noviembre 8 – Enero 15 de 2004	Equipo de proyección social	Dr. Víctor Manuel Quintero  Dr. Luis Javier Patiño	Documentos con propuestas de nuevos programas.
	En unión con la dirección de proyección social, presentar ofertas de capacitación (portafolio de servicios), a los diferentes sectores sociales que puedan vincularse	2 meses  Febrero 1 – Abril 1 de 2005	Recurso Humano  Tiempo real de los doctores Víctor Manuel Quintero y Luis Javier Patiño	Dr. Luis Javier Patiño  Dr. Víctor Manuel Quintero	Agenda de visitas a diferentes sectores sociales.
<b>PROYECTO ADMINISTRATIVO Y DE GESTIÓN</b>	Estudio de propuestas de estructuras administrativas flexibles y pertinentes para la unidad de Educación Continua	1 mes  Septiembre 15 – Octubre 15 de 2004	Recurso Humano  Recurso Bibliográfico: últimas tendencias administrativas	Equipo administrativo de Educación Continua	Estudio comparativo de estructuras administrativas
1. Seleccionar e implementar la estructura administrativa pertinente para Educación Continua	Elaboración de la propuesta de estructura administrativa para Educación Continua	1 semana  Octubre 18 – 22 de 2004	Unidades de Educación Continua del país.		Estructura final para la Unidad de Educación Continua
	Presentación a rectoría y dirección académica de la propuesta de estructura para Educación Continua	1 día  Octubre 27 de 2004	Presentación en Power Point	Dr. Luis Javier Patiño	Acta de la reunión y resolución de rectoría aprobatoria de la nueva estructura.
2. Elaboración de los perfiles y competencias del personal que se requiere para el logro	Elaboración de perfiles para cada uno de los estamentos de la estructura administrativa de la Unidad.	2 semanas  Noviembre 1 – 12 de 2004	Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Dra. Alejandra Mejía	Documento final de perfiles y competencias.



de los objetivos.		de 2004			
3. Participación de un representante del departamento financiero, en la unidad de educación continua que tenga capacidad de decisión.	Elaboración de propuesta para la participación de un delegado del Departamento Financiero en el comité interfacultades de la Unidad.	1 semana Noviembre 15 –19 de 2004	Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Dra. Alejandra Mejía	Documento
	Presentación y negociación con el Director Financiero para el nombramiento de un delegado a la Unidad.	1 día Noviembre 19 de 2004		Dr. Luis Javier Patiño Dr. Jorge Luis Haddad	Nombramiento de un delegado
4. Elaboración de un presupuesto determinado desde el inicio del semestre, de manera que la unidad de educación continua tenga autonomía frente a la apertura o cierre de programas, respetando el presupuesto inicial.	Programación semestral de los programas académicos que se ofrecerán	3 días Enero 18, 19 y 20 de 2005	Programación académica semestral Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Representante del Dpto. Financiero	Documento de programación semestral
	Elaboración y aprobación de un presupuesto general teniendo en cuenta cada uno de los programas que se ofrecerán. Dicho presupuesto debe cobijar las metas generales propuestas para la unidad.	1 semana enero 21 – 29 de 2005			
5. Implementación de la cadena de valor para mejorar la estructura de costos de los programas	Establecer un inventario de los programas que se ofrecen en el mercado, con características parecidas a los nuestros y los costos de cada uno, con el fin de ofertar programas competitivos.	1 mes Dic. 6 de 2004 – Enero 15 de 2005	Estudio de mercado Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Dr. Luis Fernando Vallejo – Mercadeo	Documento de los programas que se ofrecen con la estructura de costos.
6. Utilización de espacios físicos externos a la universidad, con programas en convenio con entidades o gremios de la región	Elaboración de un documento que presente la viabilidad de ofertar programas de Educación Continua en zonas céntricas de la ciudad, buscando aprovechar las instalaciones con que cuenta la misma y que han sido entregadas en donaciones.	15 días febrero 1 – 13 de 2005	Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Dra. Alejandra mejía	Documento de propuesta de utilización de nuevos espacios
	Establecer vínculos con entidades o gremios que estén interesados en alianzas estratégicas con la universidad para habilitar nuevos espacios de formación	1 mes febrero 13 – marzo 12 de 2005	Documento de propuesta Recurso Humano		Convenios o alianzas estratégicas con entidades o gremios interesados en el asunto

	Presentación y aprobación para la adecuación física necesaria para la apertura de nuevos espacios físicos donde se oferten los programas de Educación Continua.	1 semana marzo 15 – 20 de 2005	Presentación concreta de la propuesta	Dr. Luis Javier Patiño	Respuesta de la universidad frente a la propuesta
7. Planear el desarrollo de los programas en horarios alternativos, que faciliten la participación de los estudiantes.	En las propuestas de nuevos programas ampliar los horarios de clases en momentos diferentes a viernes y sábado. Implementar el trabajo entre la semana y los sábados en la tarde. (Esto se incluye en la elaboración de propuestas de los nuevos programas)	1 mes y medio Noviembre 8 – Enero 15 de 2004	Recurso Humano	Equipo técnico interfacultades	Ampliación el los horarios ofertados en los programas
<b>PROYECTO DE PROMOCIÓN Y MERCADEO</b>	Elaboración de propuesta para la participación de un delegado del Departamento de mercadeo, en el comité interfacultades de la Unidad.	1 semana Noviembre 15 –19 de 2004	Recurso Humano	Dr. Luis Javier Patiño Dra. Alejandra Mejía	Documento
1. Negociación con el departamento de mercadeo de la universidad, para la consolidación de un equipo institucional para la conformación de un comité de ejecución y control.	Presentación y negociación con el Director de mercadeo para el nombramiento de un delegado a la Unidad de Educación Continua.	1 día Noviembre 19 de 2004		Dr. Luis Javier Patiño	Nombramiento de un delegado
2. Monitoreo permanentemente las necesidades del entorno.	Estudio de mercado permanente que permita observar necesidades concretas de formación. Bien sea para sectores cerrados o abiertos de la sociedad	Permanente	Recursos Humanos	Dr. Luis Fernando Vallejo o su delegado en el comité Dr. Luis Javier Patiño	Actualización constante de los datos sobre necesidades de formación
3. Obtención de información cualitativa y cuantitativa de las opciones que hay en los medios promocionales y publicitarios.	Estudio actualizado sobre las opciones de publicidad que se encuentran en el medio, de manera que puedan minimizarse los costos	1 mes enero 11 – 29 de 2005	Recurso Humano	Dr. Luis Fernando Vallejo o su delegado en el comité	Diversidad de opciones de publicidad con escala de costos

4. Selección de los medios de publicidad que más se ajusten a los presupuestos de los programas y a los intereses del entorno.				Luis Fernando Vallejo o su delegado en el comité  Dr. Luis Javier Patiño	Selección de la publicidad que tendrá cada programa
5. Articulación de las políticas de mercadeo de la unidad de Educación Continua con las del Departamento de mercadeo de la universidad.	Participación de un delegado de la unidad de mercadeo de la universidad, en el comité interfacultades de la Unidad de Educación Continua que permita el establecimiento de diálogo.	A partir del 19 de noviembre y de manera permanente	Recurso Humano	Dr. Luis Fernando Vallejo	Participación activa de un representante de mercadeo en el comité de Educación Continua – Actas
6. Diseño del plan de mercadeo de la unidad, con la ayuda de practicantes de último semestre de las carreras económico-administrativas.	Selección de estudiantes de último año de las carreras de Economía, Administración, Contaduría y/o Ingeniería Industrial, que dentro de su práctica, implementen el plan de mercadeo para la Unidad de Educación Continua	1 mes  Enero 2005	Recurso Humano	Decano, profesores y estudiantes de la facultad seleccionada  Equipo administrativo de Educación Continua	Informe y evaluación de la práctica
	Elaboración del plan de mercadeo para la unidad de Educación Continua	1 año  Enero 2005 – Enero 2006	Recurso Humano  Financiación del trabajo de grado		Documento de Propuesta de plan de mercadeo para la Unidad de Educación Continua
7. Implementación del plan de mercadeo de la unidad de Educación Continua.	Puesta en marcha del plan de mercadeo para la unidad de Educación Continua. Definición de cronograma.	A partir de enero de 2006	Recursos financieros necesarios y previstos en la propuesta	Dr. Luis Javier Patiño  Dr. Luis Fernando Vallejo	Mayor número de estudiantes inscritos en los programas que se ofrecen
8. Elaboración de presupuestos para determinar el origen y aplicación de los recursos y sus beneficios.	Estudio proyectivo de crecimiento de la Unidad de Educación Continua que permita definir inversiones	2 meses  Enero y Febrero de 2006	Recurso Humano	Dr. Luis Fernando Vallejo o delegado al comité interfacultades  Dr. Luis Javier Patiño	Documento de proyección de la Unidad
9. Elaboración de bases de datos especializadas con información de mercados objetivos previamente	Recopilación de información con características específicas de los individuos en los diferentes segmentos del mercado	Permanente	Recursos Humanos  Software para base de datos	Dr. Luis Fernando Vallejo o su delegado en el comité	Documento con la información de posibles aspirantes a programas

establecidos.				Dr. Luis Javier Patiño	
10. Visitas al sector empresarial para determinar necesidades de formación.	Elaboración de cronograma de visitas para los diferentes sectores sociales.	Permanente	Recursos Humanos	Dr. Luis Javier Patiño	Visitas realizadas y programas abiertos

## 6. CONCLUSIONES

- Un modelo de planeación estratégica para la unidad de educación continua, posibilita obtener cuatro beneficios fundamentales: el posicionamiento de la unidad en el escenario de su negocio, la posibilidad de competir con éxito en los diferentes mercados, la satisfacción a los diversos grupos de interés y el apoyo a la organización académica en su direccionamiento hacia el futuro.
- El diseño del plan estratégico para la unidad de Educación Continua se constituye en una importante guía para el análisis de los procesos académicos y administrativos, tendientes a lograr sinergias cuyo resultante sea optimizar los procesos de gestión en búsqueda del fortalecimiento del rol de la organización académica como agente de transformación social. Los resultados se evidenciaron en la calidad académica, la pertinencia de los programas y los beneficios para la Universidad.
- Los aportes encontrados en las obras de Luis Ernesto Romero<sup>40</sup>, Humberto Serna<sup>41</sup>, Amparo Jiménez<sup>42</sup>, Idalberto Chiavenato<sup>43</sup>, Thompson & Strickland<sup>44</sup>; permitieron estructurar un plan estratégico consecuente con las necesidades propias de la unidad de Educación Continua y del entorno académico, ya que facilitaron garantizar la objetividad y el pragmatismo tanto en su diseño como en su ejecución.
- Se ha podido establecer un norte que oriente los esfuerzos de la unidad de educación continua, de tal forma que los procesos académicos y administrativos estén alineados con la misión y la visión institucional. De la

---

<sup>40</sup> Op.cit.

<sup>41</sup> Op.cit.

<sup>42</sup> JIMENEZ, V Amparo. Stakeholders: Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Ediciones Uniandes. 2002.

<sup>43</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. McGraw Hill. 2002.

<sup>44</sup> Op.cit.

misma forma, se ha tenido conocimiento de la opinión que se tiene de la unidad, al elaborarse el diagnóstico y análisis interno y externo a través de encuestas a diferentes instancias de la Universidad y fuera de ella. Este diagnóstico permitió identificar que la unidad se desarrolla en un ambiente altamente competitivo, el cual nos obliga a mantener un desempeño superior en cuanto al servicio al cliente, a la innovación de los productos, a la calidad en los procesos operativos, a la calidad y pertinencia de los programas, a la identidad del personal administrativo frente a la unidad de trabajo, a los elementos diferenciadores de la competencia y a la percepción de los grupos de interés relacionados con la unidad.

- De acuerdo con el análisis de las cinco fuerzas de Porter, la unidad de Educación Continua cuenta con competidores de alto nivel en el mercado y con una gran diversidad de oferta. En el contexto se evidencia la posibilidad de apertura de nuevas instituciones que puedan ofrecer programas con una estructura de costos competitiva.
- En la información obtenida a través del análisis de la matriz DOFA se evidenció un alto grado de satisfacción de los clientes con la unidad de Educación Continua. Esto debido a la calidad de los catedráticos, la infraestructura física, la calidad y pertinencia de los programas. Se evidenció que aunque los programas son conocidos en el medio, las empresas requieren de un conocimiento más directo del portafolio con que se cuenta.
- El modelo actual de gestión de la unidad de educación continua de la Universidad de San Buenaventura, no presenta grandes diferencias con respecto a los modelos de las otras universidades. La diferenciación radica en la calidad, la diversificación, los catedráticos, la eficiencia en los procesos administrativos y de gestión, el recurso humano con que cada unidad cuenta para el ofrecimiento de sus programas.

- El plan estratégico de la unidad de Educación Continua articuló los objetivos, las estrategias y las tácticas alrededor de tres grandes proyectos. Estos son: proyecto académico, proyecto administrativo y de gestión y proyecto de mercadeo y promoción.
- La propuesta de un plan estratégico para la unidad de educación continua, permite destacar a nivel institucional el valor en el ámbito académico y de compromiso con la universidad y con el público demandante (cliente interno y externo ), como cualquier otra Facultad y dependencia.
- La operacionalización del plan estratégico para la unidad de Educación Continua conduce al incremento en la calidad del servicio, en la calidad e innovación en la oferta de programas, en la incursión y generación de nuevas metodologías y tecnologías de enseñanza-aprendizaje y en el establecimiento de alianzas y convenios con empresas y organizaciones de la región. De la misma forma, se posibilita el incrementar convenios con universidades tanto nacionales como extranjeras, buscando siempre ofrecer servicios educativos de alta calidad.
- La educación continua se justifica en una institución de educación superior porque en primer lugar, hace partícipe a la universidad en los procesos de formación de la comunidad a través de programas de calidad y pertinencia atendiendo a las necesidades del entorno. En segundo lugar, por constituirse como una unidad estratégica de negocios, la cual le genera a la institución ingresos adicionales que contribuyen a asegurar su existencia.
- El escenario macroeconómico y político del país muestra una tendencia hacia el crecimiento y hacia las posibilidades de incrementar los niveles de confianza en Colombia. Esta situación proporciona un clima favorable para la inversión y el desarrollo de nuevas empresas, lo cual conlleva a una mayor asignación de recursos para la capacitación y actualización del talento humano.

## 7. RECOMENDACIONES

- De acuerdo con el análisis efectuado bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter, se recomienda que efectuar una implementación y revisión permanente del plan estratégico de tal manera que permita mantener una alta cualificación de sus docentes, examinar periódicamente las necesidades del entorno, identificar nuevos conocimientos y tecnologías y estrechar las relaciones con los diferentes grupos de interés.
- La alianza estratégica con el Parque Tecnológico de la Umbría posibilita el fortalecimiento de los programas de Educación Continua en la medida en que las nuevas tecnologías educativas se incorporen en las estrategias pedagógicas de enseñanza-aprendizaje de los programas que ofrece la unidad.
- La unidad de Educación Continua requiere que se garantice la permanencia en sus acciones y actividades en sus ofertas educativas, expresados claramente en sus objetivos, metas, políticas y lineamientos , permitiéndose además fortalecer la competitividad en el mercado y generar nuevas modalidades y tecnologías de enseñanza-aprendizaje para ayudar a su crecimiento y fortalecimiento.
- Se plantea además la necesidad que se tiene en materia de actualización de las nuevas tendencias y herramientas tecnológicas que en el mercado se ofrecen para ponerlas a disposición del sector educativo, ya sea por adquisición ó para su desarrollo en la universidad. Se destaca que la universidad cuenta con una Facultad de Ingeniería de Sistemas y otra de Educación. De esta forma se puede responder a las necesidades tanto de gestión como de demanda de los servicios de la unidad.



## BIBLIOGRAFÍA

- BORRERO Cabal, Alfonso, S.j. La educación permanente o no formal. La educación y los recursos tecnológicos. La función universitaria en la extensión. Documento del autor para el Simposio Permanente sobre la Universidad. Conferencia XXIX. Bogotá, 1999
- CLARK, Burton R. El Sistema de Educación Superior. Nueva Imagen. 1983
- COURTNEY, Hugh. Pre-visión 20/20. Editorial Norma. Bogotá, 2002
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los nuevos tiempos. Mc Graw Hill, Bogotá. 2002
- \_\_\_\_\_, Introducción a la teoría general de la Administración. Quinta edición, Mc Graw Hill. México, 2000.
- DECLARACIÓN MUNDIAL SOBRE LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL SIGLO XXI: Visión y Acción. UNESCO, 1.998.
- DELORS, Jacques. La educación encierra un tesoro. Santillana Ediciones UNESCO. 1.996
- DRUCKER, Peter F. La gerencia en la sociedad futura. Editorial Norma, 2002
- FERNÁNDEZ Sánchez, Néstor. Surgimiento y evolución de la educación continua. UNAM, 1999
- GIBSON, Ivancevich, Donnelly. Las organizaciones. Mc Graw Hill. Chile, 200
- JACKS Phillips y Donald KIRKPATRICK. Estrategias para la formación basada en competencias laborales. Mcgraw Hill 2001
- JIMÉNEZ VALENCIA, Amparo. Stakeholders - Una forma innovadora de gobernabilidad de empresa. Ediciones Uniandes. Bogotá, 2002
- KNIGHT, James A. La Administración Integral basada en el Valor. McGraw Hill. 2002..
- MCGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. Colombia, 2000
- MARKIDES, Constantino. En la estrategia esta el éxito. Editorial Norma. Bogotá, 2000.
- ROMERO, Luis Ernesto. Administración Superior: una aproximación a la modernización de la dirección universitaria en Latinoamérica. Universidad de los Andes. 1998.
- SENGE, Peter. La danza del cambio. Editorial Norma, 2002

- \_\_\_\_\_ . Escuelas que aprenden. Editorial Norma. Bogotá, 2002
- SERNA Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, Séptima Edición
- STRICKLAND, A.J. Thompson, Arthur. Administración Estratégica. Mc Graw Hill, México, 2001
- TRILLA, Jaime. La educación fuera de la escuela. México, Ariel 1993
- TÜNNERMANN, Carlos. La Educación Permanente y su Impacto en la Educación Superior. Serie Nuevos documentos sobre Educación Superior. UNESCO, 1.995.
- WORKBOOK STRATEGIC ASSESSMENT. The Small Business Institute. University of Tampa. Enero 1.999.
- PACHECO, Juan C. CASTAÑEDA, Wilfredo. CAICEDO, Carlos H. Indicadores Integrales de gestión. Mc Graw Hill. 2002.
- SERNA, Humberto. Indices de Gestión. 3R Editores. 2001.

## LISTA DE ANEXO

ANEXO UNO	ENCUESTAS .....	108
ANEXO DOS	FORMULAS ESTADÍSTICAS .....	109
ANEXO TRES	POBLACION Y MUESTRA DE LOS ESTUDIANTES POR PROGRAMA ACADÉMICO.....	111
ANEXO CUATRO	MUESTRA DEL PERSONAL DIRECTIVO .....	113
ANEXO CINCO	MUESTRA DE EMPRESAS .....	115
ANEXO SEIS	INTERES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA POR REALIZAR ESTUDIOS DE EDUCACION CONTINUA .....	117
ANEXO SIETE	RAZONES POR LAS CUALES A LOS ESTUDIANTES LES GUSTARÍA REALIZAR ESTUDIOS DE EDUCACIÓN CONTINUA EN LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA 2004 .....	122
ANEXO OCHO	UNIVERSIDAD EN LA QUE LE GUSTARÍA CURSAR ESTUDIOS DE EDUCACIÓN CONTINUA, QUE NO SEA LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA.....	126
ANEXO NUEVE	RAZONES POR LAS CUALES LOS ESTUDIANTES DESEAN REALIZAR ESTUDIOS DE EDUCACIÓN CONTINUA EN UNIVERSIDADES DIFERENTES A LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA 2004 .....	130
ANEXO DIEZ	HORARIOS EN LOS CUALES LES GUSTARÍA REALZAR ESTUDIOS DE EDUCACIÓN CONTINÚA EN LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004 .....	134
ANEXO ONCE	CONCEPTO DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA SOBRE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA. 2004 .....	138
ANEXO DOCE	CALIFICACIÓN DE LOS NIVELES: ACADÉMICO, CALIDAD DE LOS MATERIALES Y METODOLOGÍAS DE LOS PROFESORES EN EL DIPLOMADO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES .....	142
ANEXO TRECE	GRADO DE CALIFICACIÓN Y DE RECOMENDACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL DIPLOMADO EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004.....	149

ANEXO CATORCE	GRADO DE CALIFICACIÓN Y DE RECOMENDACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL DIPLOMADO DESARROLLO DE SOFTWARE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004 .....	152
ANEXO QUINCE	157CALIFICACIÓN DEL DIPLOMADO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004 .....	157
ANEXO DIECISEIS	EXPECTATIVAS INICIALES Y SATISFECHAS DE LOS ESTUDIANTES DE LOS DIPLOMADOS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004 .....	164
ANEXO DIECISIETE	LO QUE ESPERAN LOGRAR LOS ESTUDIANTES COMO RESULTADO FINAL DE LOS DIPLOMADOS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004 .....	167
ANEXO DIECIOCHO	OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS ENCUESTADOS, DE CÓMO DEBEN FUNCIONAR LOS PROGRAMAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. -2004 .....	171
ANEXO DIECINUEVE	OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS ENCUESTADOS, SEGÚN SI LOS PROGRAMAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA USB, DEBEN FUNCIONAR POR CONVENIO Y CON QUÉ UNIVERSIDADES. -2004.....	174
ANEXO VEINTE	NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE TIENE LOS DIRECTIVOS ACERCA DE LOS PROGRAMAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA USB -2004 .....	177
ANEXO VEINTIUNO	OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS ACERCA DE LA LABOR QUE ADELANTA LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA - 2004.....	180
ANEXO VEINTIDOS	LA EDUCACIÓN NO FORMAL COMO PARTE DE LA CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS.....	183
ANEXO VEINTITRES	ÁREAS EN QUE LAS EMPRESAS CAPACITAN A SU PERSONAL UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004.....	187
ANEXO VEINTICUATRO	UNIVERSIDADES SELECCIONADAS POR LOS EMPRESARIOS PARA PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004 .....	190
ANEXO VEINTICINCO	ATRIBUTOS QUE SEGÚN LOS EMPRESARIOS, DEBE CUMPLIR UNA UNIVERSIDAD EN LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE SU EMPRESA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004.....	192

ANEXO VEINTISEIS	NIVEL DE CONOCIMIENTO GENERAL ACERCA DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004 .....	195
ANEXO VEINTISIETE	CALIFICACIÓN DE LA LABOR QUE ADELANTA EN MATERIA DE EDUCACIÓN CONTINUA LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004.....	198
ANEXO VEINTIOCHO	ASPECTOS QUE PUEDE MEJORAR LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA CON EL FIN DE DAR RESPUESTA EFECTIVA A LAS NECESIDADES DE SU EMPRESA EN MATERIA DE EDUCACIÓN CONTINUA. 2004.....	201
ANEXO VEINTINUEVE	LISTADO DE PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA OFRECIDOS.....	204

**ANEXO UNO**  
**ENCUESTAS**

**ANEXO DOS**  
FORMULAS ESTADÍSTICAS

## FORMULAS ESTADÍSTICAS PARA DETERMINAR LAS MUESTRAS.

$$n_o = \frac{z^2 * p * q}{d^2}$$

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

Donde:

- $n_o$  = Primera aproximación a la muestra
- $z$  = Límites de confianza
- $p$  = Probabilidad de ser seleccionado en la muestra (50%)
- $q$  = Probabilidad de no ser seleccionado en la muestra (50%)
- $d$  = Error de estimación de la muestra
- $n$  = Valor de la muestra
- $N$  = Población o universo



### **ANEXO TRES**

POBLACION Y MUESTRA DE LOS ESTUDIANTES POR PROGRAMA ACADÉMICO

## POBLACIÓN Y MUESTRA DE LOS ESTUDIANTES POR PROGRAMA ACADÉMICO

PROGRAMA ACADÉMICO	POBLACIÓN	PROPORCIÓN %	MUESTRA
Contaduría	22	5.8	9
Derecho Diurno	27	7.1	12
Derecho Nocturno	35	9.3	15
Educación Preescolar	15	4.0	6
Psicología	76	20.1	33
Administración Negocios Diurno	41	10.9	18
Administración Negocios Nocturno	25	6.6	11
Economía	6	1.6	3
Arquitectura	51	13.5	22
Ingeniería industrial	20	5.3	9
ingeniería Agroindustrial	24	6.3	10
Ingeniería Electrónica	19	5.0	8
Ingeniería de Sistemas	17	4.5	7
<b>TOTAL</b>	<b>378</b>	<b>100.0</b>	<b>163</b>

**ANEXO CUATRO**  
MUESTRA DEL PERSONAL DIRECTIVO

### MUESTRA DE PERSONAL DIRECTIVO.

$$n^0 = \frac{1^2 * 50 * 50}{36} = 69$$

$$n = \frac{69}{1 + \frac{69}{35}}$$

$$n = 23$$

Para seleccionar las unidades en forma sistemática, se escoge una unidad cada intervalo, en donde el intervalo se calcula así:

$$K = \frac{N}{n}$$

Como la población es de 35 y la muestra de 23, el intervalo de selección es:

$$K = \frac{35}{23} = 2$$

Para iniciar el proceso de selección sistemática, se escoge al azar un número entre 1 y 2, a partir de este número seleccionado y cada 2, se hace escogencia, hasta completar la muestra.

**ANEXO CINCO**  
MUESTRA DE EMPRESAS

## MUESTRA DE EMPRESAS

$$n = \frac{1 * 50 * 50}{36} = 69$$

$$n = \frac{69}{1 + \frac{69}{72}}$$

$$n = 35$$

Para seleccionar las unidades en forma sistemática, se escoge una unidad cada intervalo, en donde el intervalo se calcula así:

$$K = \frac{N}{n}$$

Como la población es de 35 y la muestra de 23, el intervalo de selección es:

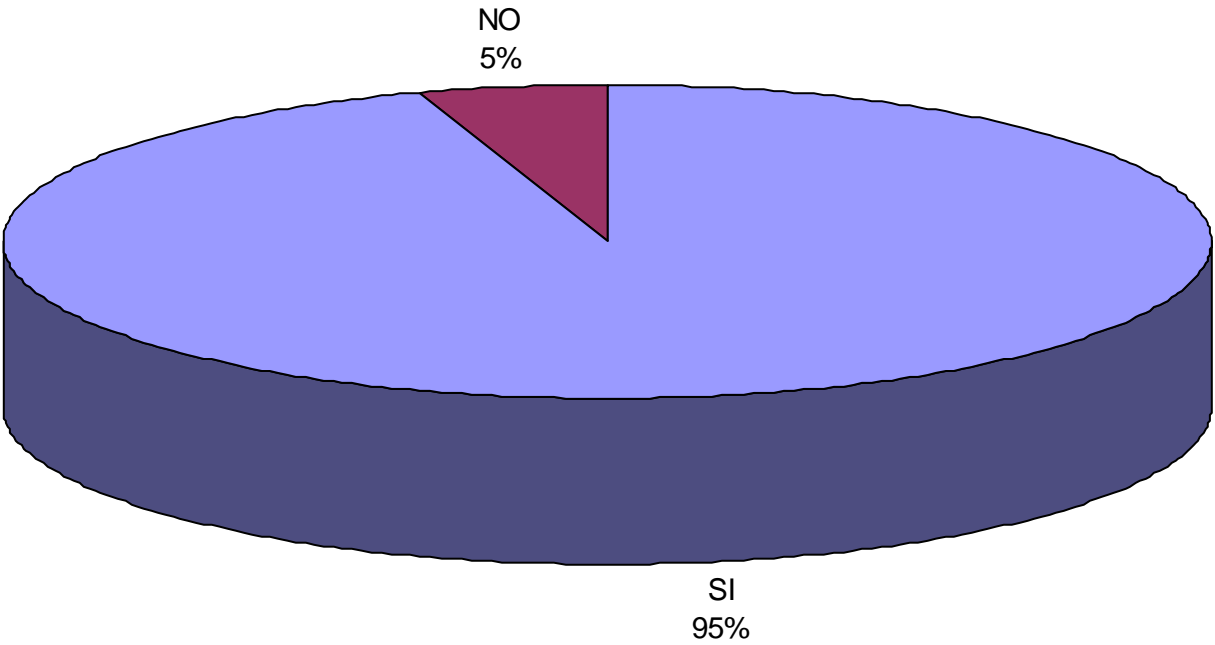
$$K = \frac{72}{35} = 2$$

Para iniciar el proceso de selección sistemática, se escoge al azar un número entre 1 y 2, a partir de este número seleccionado y cada 2, se hace escogencia, hasta completar la muestra.

**ANEXO SEIS**

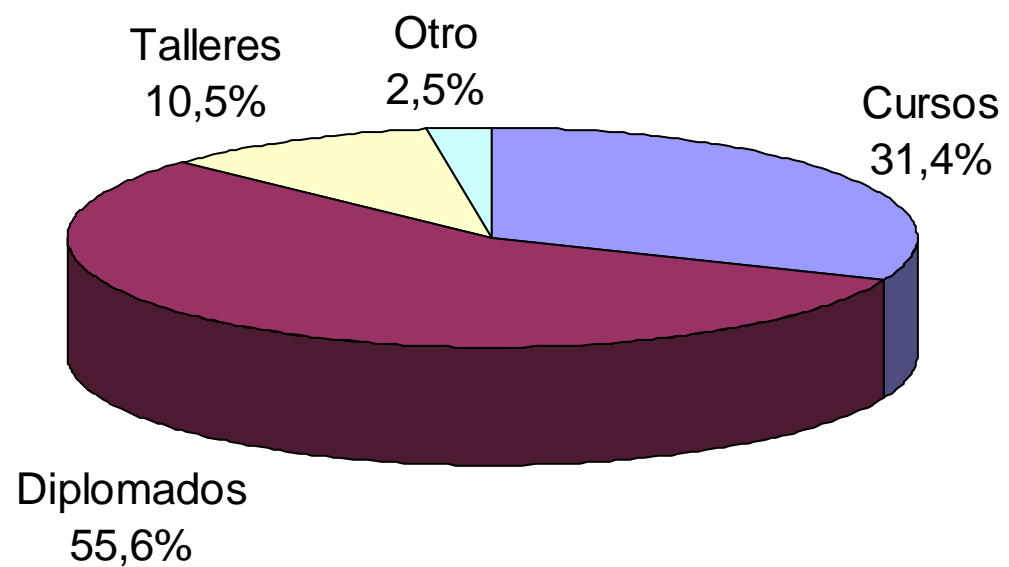
INTERES DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
POR REALIZAR ESTUDIOS DE EDUCACION CONTINUA

Interés de los estudiantes de la Universidad de San Buenaventura por realizar estudios de Educación Continua. 2004

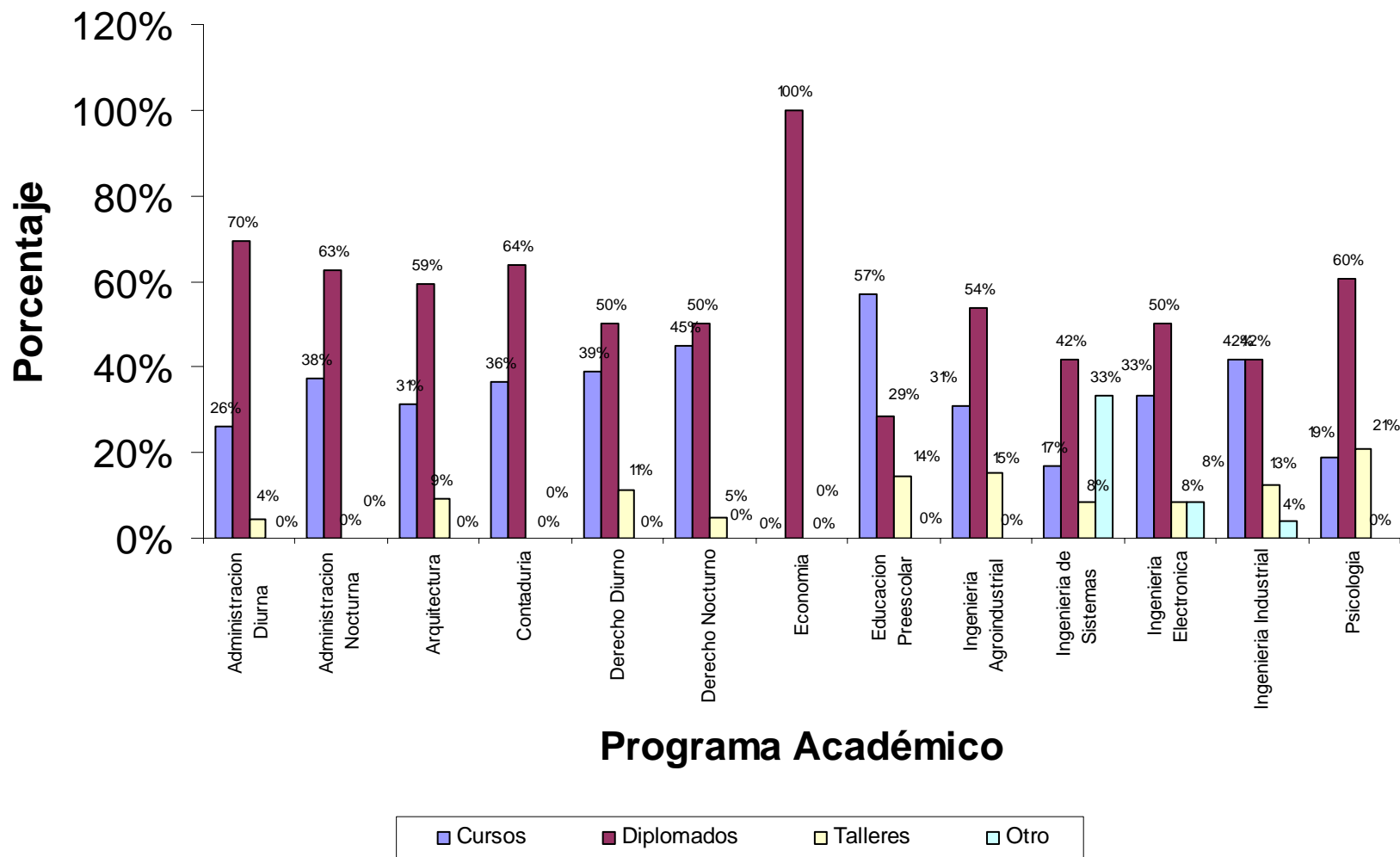




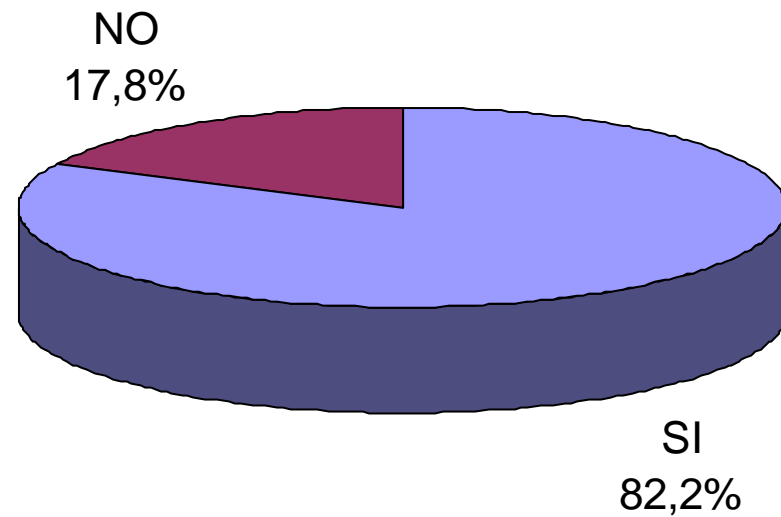
Interés de los estudiantes de la Universidad de San Buenaventura por realizar estudios de Educación Continua, según tipo de estudio.



Interés de los estudiantes de la Universidad de San Buenaventura por realizar estudios de Educación Continua, según tipo de estudio. 2004



Le gustaría realizar estudios de Educación Continua en la Universidad de San Buenaventura ?



## **ANEXO SIETE**

RAZONES POR LAS CUALES A LOS ESTUDIANTES LES GUSTARÍA REALIZAR ESTUDIOS  
DE EDUCACIÓN CONTINUA EN LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA 2004

**Razones por las cuales a los estudiantes les gustaría realizar estudios de Educación Continua en la Universidad de San Buenaventura 2004**

Programas Académicos	Razones										Total
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	
Administración Diurna	15	5	15	12	1	8	2	7	10		<b>75</b>
Administración Nocturna	9	8	9	2		6	2	3	9		<b>48</b>
Arquitectura	18	6	9	4		8			6	3	<b>54</b>
Contaduría	3	4	2	2		2		1	1		<b>15</b>
Derecho Diurno	8	6	3	5	2	1	1	2			<b>28</b>
Derecho Nocturno	12	9	6	4	2	4	2	1			<b>40</b>
Economía	3	1	1	1		1	1		1		<b>9</b>
Educación Preescolar	4	1	4	1	1	3	2	2			<b>18</b>
Ingeniería Agroindustrial	6	3	8	3		3	2	4	4		<b>33</b>
Ingeniería de Sistemas	6	2	5	1		2		1	3	2	<b>22</b>
Ingeniería Electrónica	5	3	2	3	1	1	2	1	1		<b>19</b>
Ingeniería Industrial	4	3	4	1	1	2					<b>15</b>
Psicología	26	7	15	9	5	10	16	7	5		<b>100</b>
Total	119	58	83	48	13	51	30	29	40	5	<b>476</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>25.0%</b>	<b>12.2%</b>	<b>17.4%</b>	<b>10.1%</b>	<b>2.7%</b>	<b>10.7%</b>	<b>6.3%</b>	<b>6.1%</b>	<b>8.4%</b>	<b>1.1%</b>	<b>100.0%</b>

a: Buen nivel académico

d: Convenio con otras Universidades

g: Fomenta la inversión

b: Alto prestigio

e: Otras no ofrecen el Programa

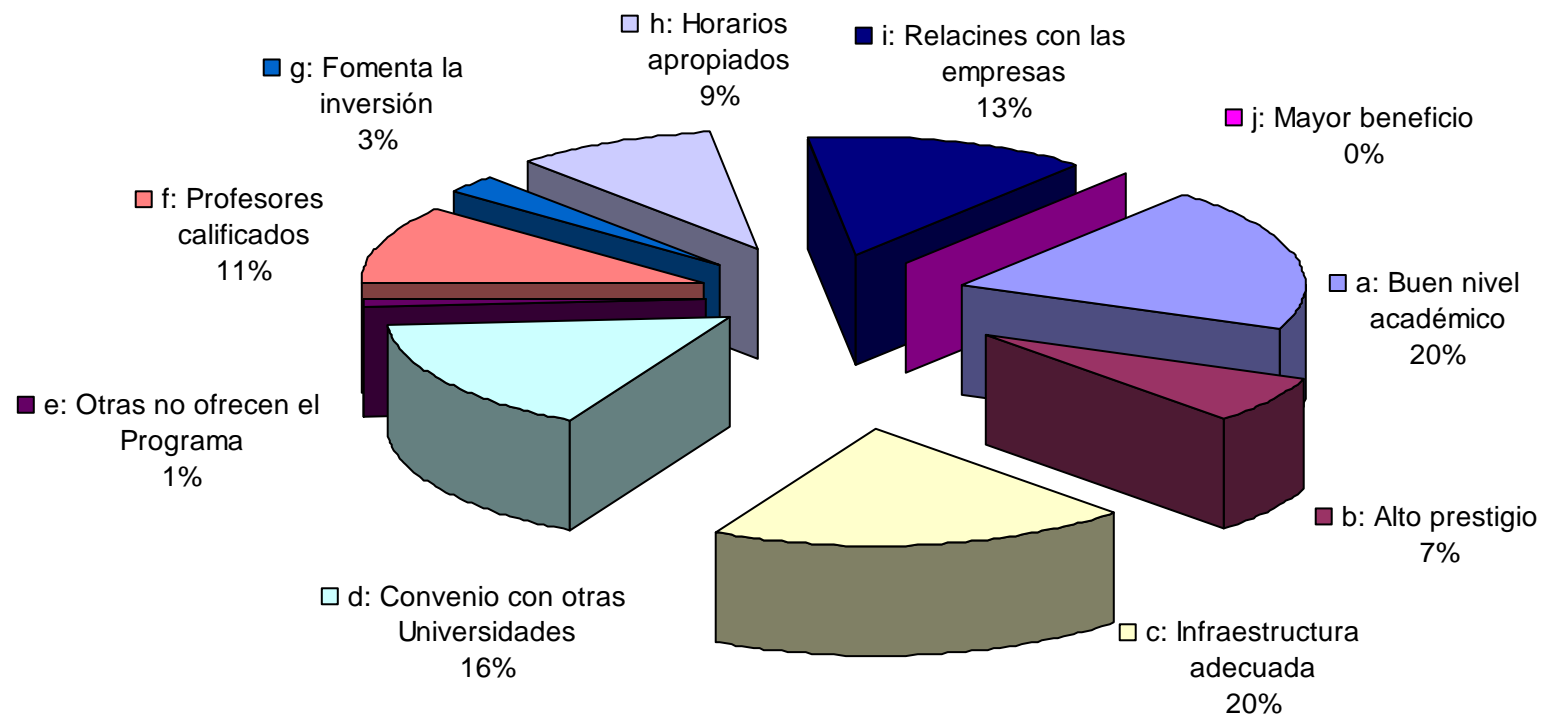
h: Horarios apropiados

c: Infraestructura adecuada

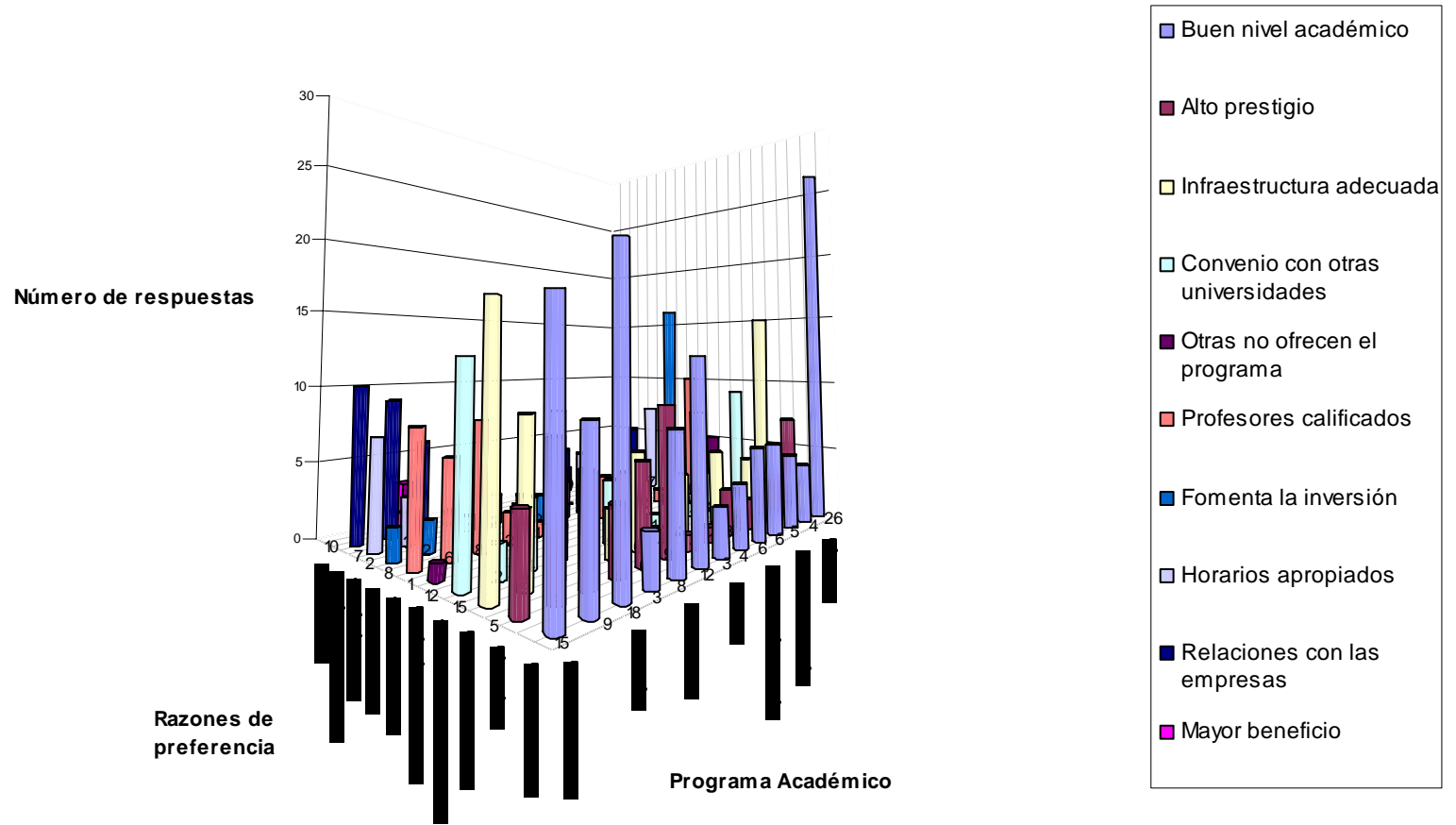
f: Profesores calificados

i: Relaciones con las empresas

j: Mayor beneficio



Razones por las cuales a los estudiantes les gustaría realizar estudios en la Universidad de San Buenaventura



Razones por las cuales a los estudiantes les gustaría realizar estudios de Educación Continua en la Universidad de San Buenaventura

## **ANEXO OCHO**

UNIVERSIDAD EN LA QUE LE GUSTARÍA CURSAR ESTUDIOS DE EDUCACIÓN CONTINUA,  
QUE NO SEA LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA



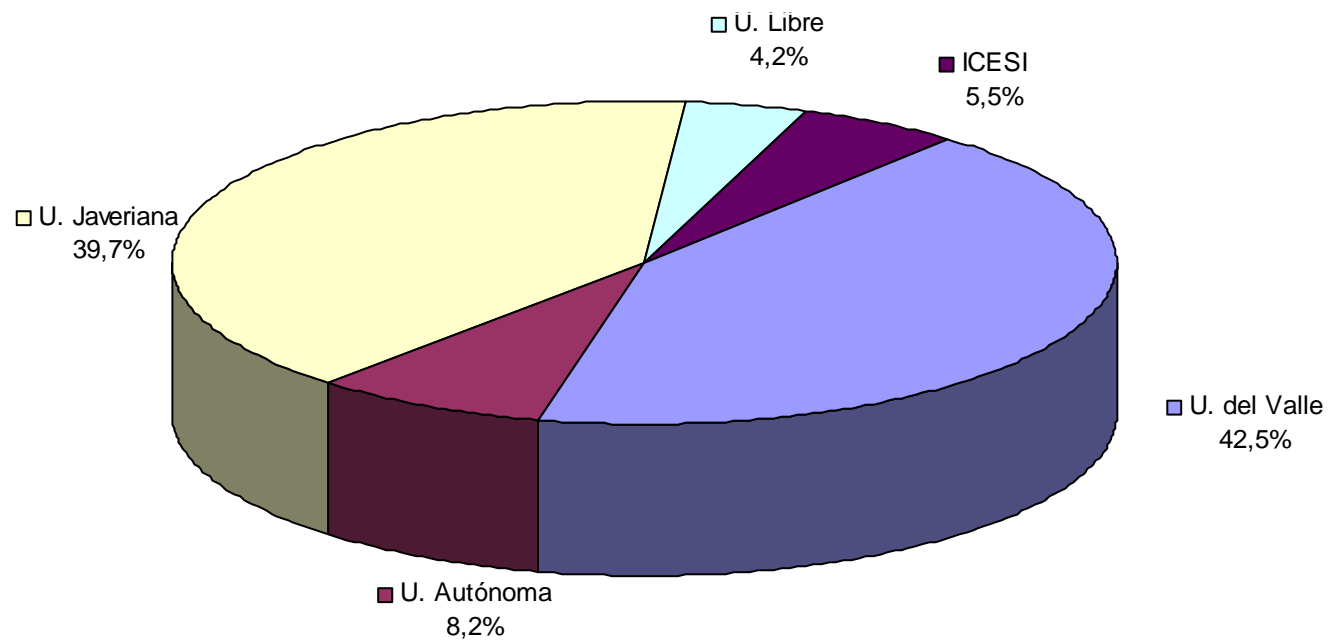
**Universidad en la que le gustaría cursar Estudios de Educación Continua, que no sea la Universidad de San Buenaventura**

Programas Académicos	Instituciones						Total
	a	b	c	d	e	f	
Administración Diurna	2		3				5
Administración Nocturna		1	1				2
Arquitectura	6		2				8
Contaduría			4	2	2		8
Derecho Diurno	3	2	1				6
Derecho Nocturno	2	1	4		1		8
Economía	1		1				2
Educación Preescolar	1	1	1				3
Ingeniería Agroindustrial	1		2	1	1		5
Ingeniería de Sistemas	3	1	1				5
Ingeniería Electrónica	1		1				2
Ingeniería Industrial	2		1				3
Psicología	9		7			1	17
Total	31	6	29	3	4	1	74
<b>Porcentajes</b>	<b>41.9%</b>	<b>8.1%</b>	<b>39.2%</b>	<b>4.1%</b>	<b>5.4%</b>	<b>1.4%</b>	<b>100.0%</b>

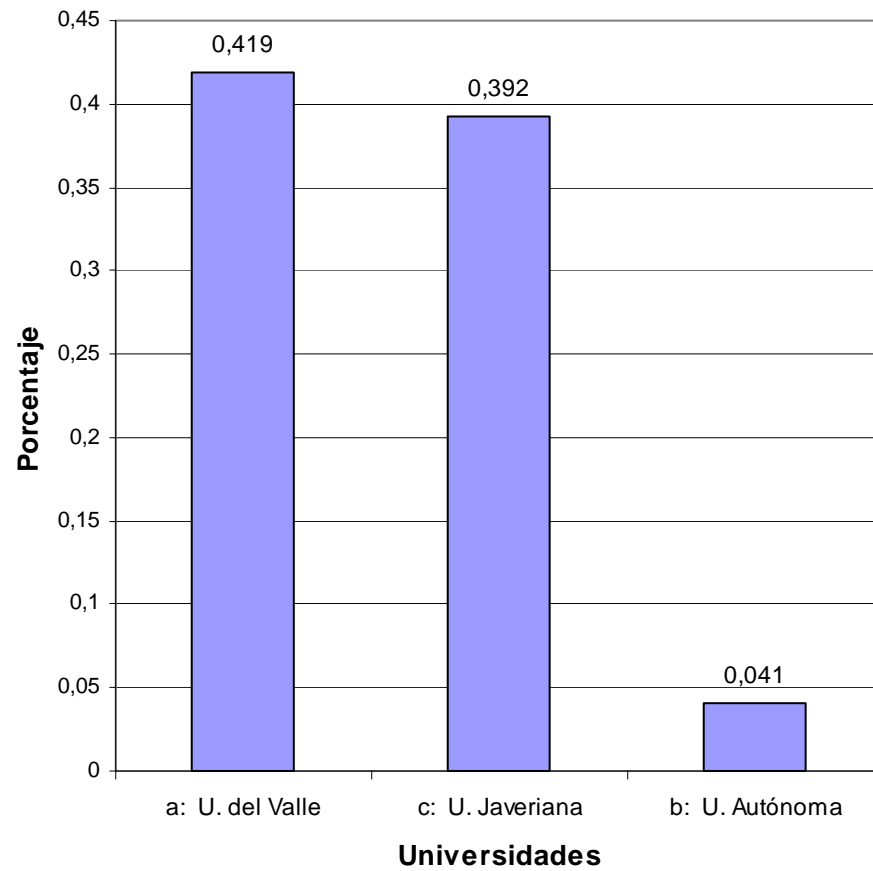
a: U. del Valle  
d: U. Libre

b: U. Autónoma  
e: ICESI

c: U. Javeriana  
f: USACA



**Institución en la que les gustaría cursar estudios de Educación Continua que no sea la Universidad de San Buenaventura?**



**Las tres principales Universidades diferentes a la Universidad de San Buenaventura, en la que los estudiantes cursarían estudios de Educación Continua**

## **ANEXO NUEVE**

RAZONES POR LAS CUALES LOS ESTUDIANTES DESEAN REALIZAR ESTUDIOS  
DE EDUCACIÓN CONTINUA EN UNIVERSIDADES DIFERENTES A  
LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA 2004

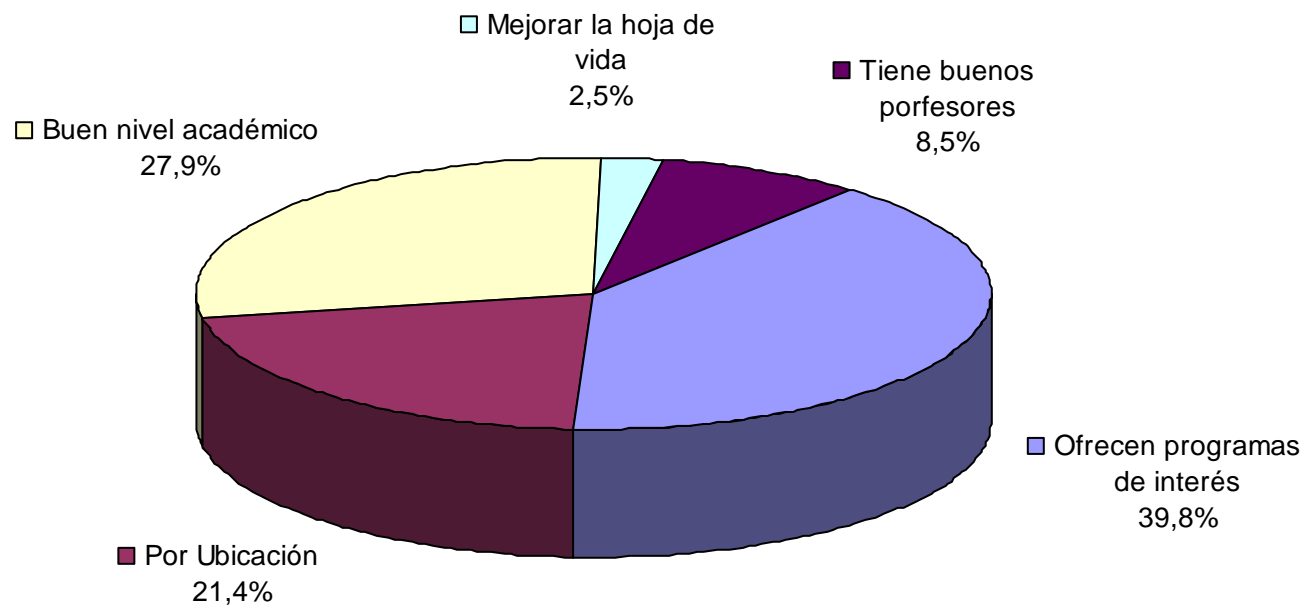
**Razones por las cuales los estudiantes desean realizar estudios de Educación Continua en Universidades diferentes a la Universidad de San Buenaventura 2004**

Programas Académicos	Instituciones					Total
	a	b	c	d	e	
Administración Diurna	9		5	1	2	17
Administración Nocturna	5	7	7		3	22
Arquitectura	10	6	5		4	25
Contaduría			3			3
Derecho Diurno	5	3	4	1	1	14
Derecho Nocturno	6	5	3		2	16
Economía	1					1
Educación Preescolar	1	1	1			3
Ingeniería Agroindustrial	7	4	3			14
Ingeniería de Sistemas	8	5	3			16
Ingeniería Electrónica	6	3	6			15
Ingeniería Industrial	9	5	7		1	22
Psicología	13	4	9	3	4	33
Total	80	43	56	5	17	201
<b>Porcentajes</b>	<b>39.8%</b>	<b>21.4%</b>	<b>27.9%</b>	<b>2.5%</b>	<b>8.5%</b>	<b>100.0%</b>

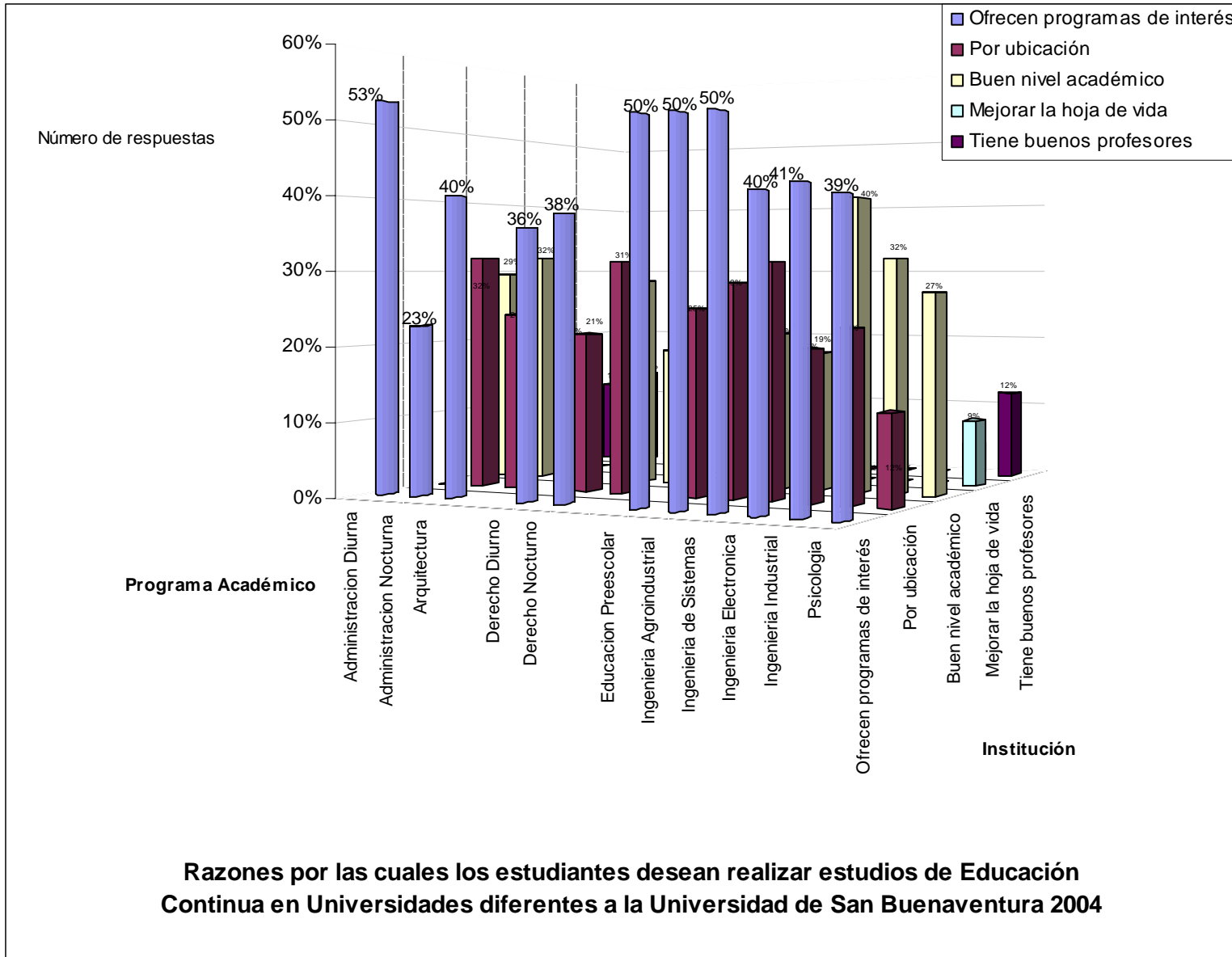
a: Ofrecen programas de interés  
d: Mejorar la hoja de vida

b: Por Ubicación  
e: Tiene buenos profesores

c: Buen nivel académico



**Razones por las cuales los estudiantes desean realizar estudios de Educación Continua en Universidades diferentes a la Universidad de San Buenaventura 2004**



**ANEXO DIEZ**

HORARIOS EN LOS CUALES LES GUSTARÍA REALIZAR ESTUDIOS  
DE EDUCACIÓN CONTINÚA EN LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

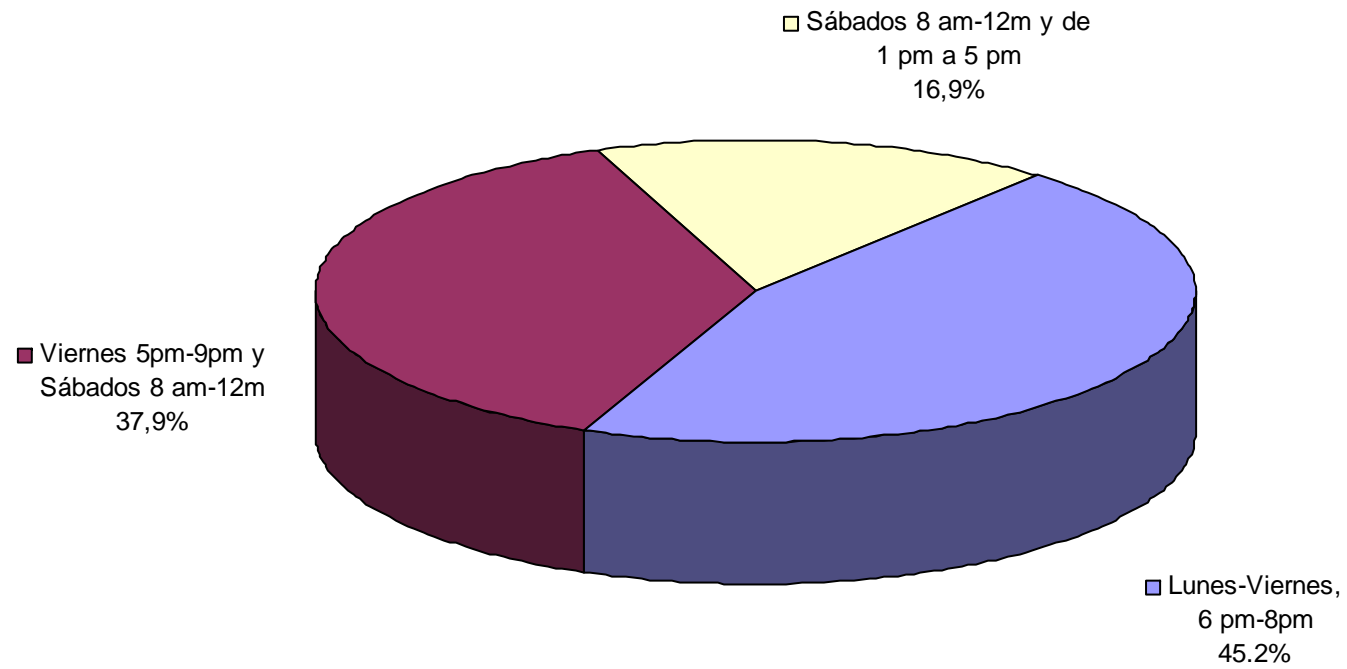


**Horarios en los cuales les gustaría realizar estudios de educación continúa en la Universidad de San Buenaventura.  
2004**

Programas Académicos	Instituciones			Total
	a	b	c	
Administración Diurna	8	10		<b>18</b>
Administración Nocturna	5	5	1	<b>11</b>
Arquitectura	8	9	5	<b>22</b>
Contaduría	3	3	3	<b>9</b>
Derecho Diurno	6	4	2	<b>12</b>
Derecho Nocturno	6	7	2	<b>15</b>
Economía	1	2		<b>3</b>
Educación Preescolar	4	2		<b>6</b>
Ingeniería Agroindustrial	5	2	3	<b>10</b>
Ingeniería de Sistemas	3	2	3	<b>8</b>
Ingeniería Electrónica	4	3		<b>7</b>
Ingeniería Industrial	4	2	3	<b>9</b>
Psicología	16	9	8	<b>33</b>
<b>Total</b>	<b>73</b>	<b>60</b>	<b>30</b>	<b>163</b>
<b>Porcentajes</b>	<b>44.8%</b>	<b>36.8%</b>	<b>18.4%</b>	<b>100.0%</b>

a: Lunes-Viernes, 6 pm-8pm  
c: Sábados 8 am-12m y de 1 pm a 5 pm

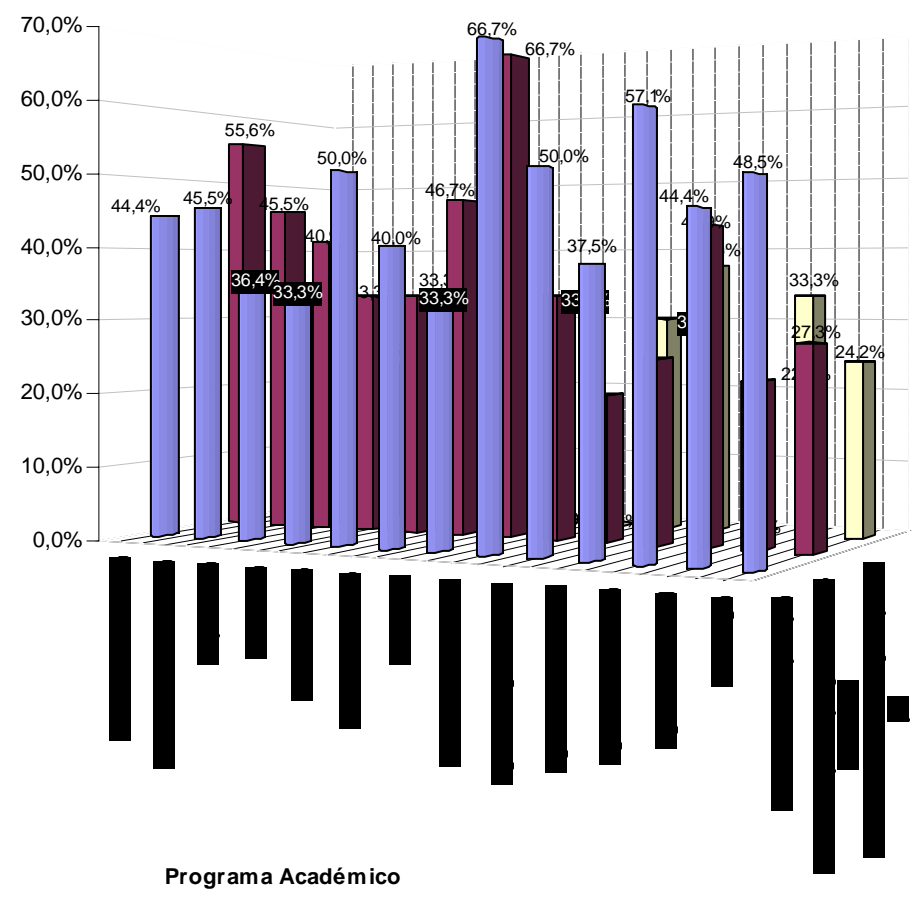
b: Viernes 5pm-9pm y Sábados 8 am-12m



**Horarios en los cuales les gustaría realizar estudios de educación continua en la Universidad de San Buenaventura. 2004**

**Número de respuestas**

- Lunes a viernes, 6pm-8pm
- Viernes de 5pm a 9 pm y sábados de 8 am a 12m
- Sábados de 8 am a 12m y de 1 pm a 5 pm



**Horarios en los cuales les gustaría realizar estudios de educación continua en la Universidad de San Buenaventura. 2004**

**ANEXO ONCE**

CONCEPTO DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
SOBRE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA. 2004

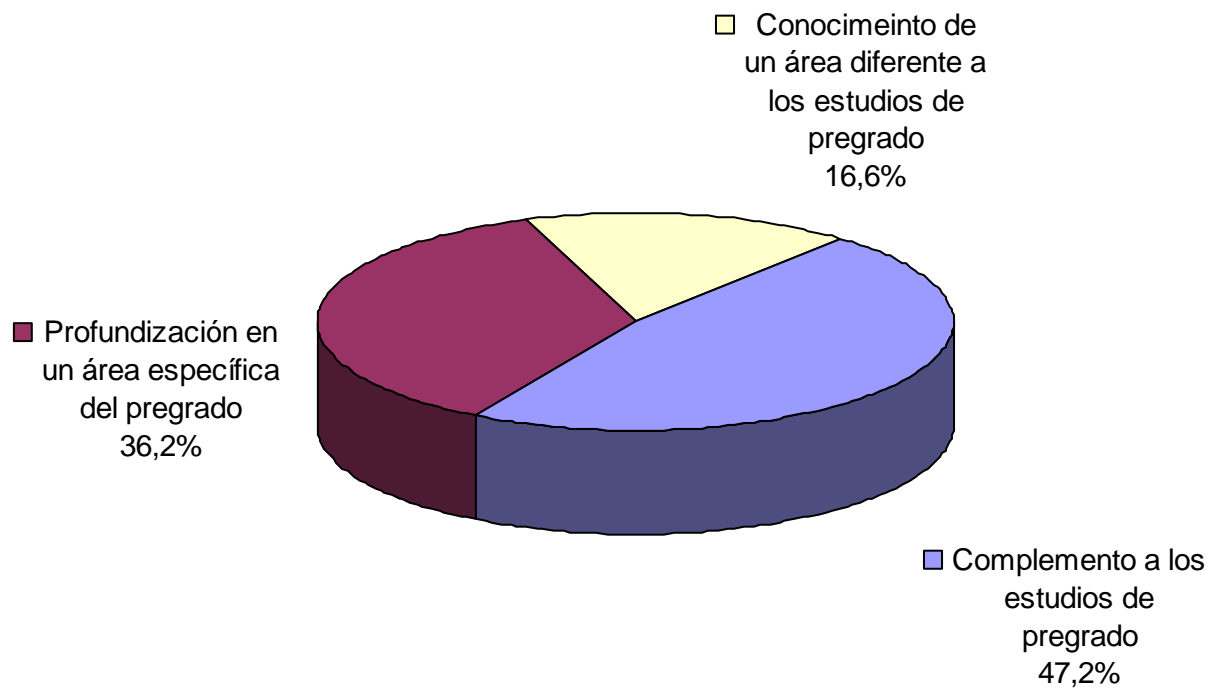
**Concepto de los estudiantes de la Universidad de San Buenaventura  
sobre los programas de Educación Continua. 2004**

Programas Académicos	Instituciones			Total
	a	b	c	
Administración Diurna	7	10	1	18
Administración Nocturna	4	6	1	11
Arquitectura	14	5	3	22
Contaduría	6	3		9
Derecho Diurno	7	3	2	12
Derecho Nocturno	6	5	4	15
Economía	1	1	1	3
Educación Preescolar	3	2	1	6
Ingeniería Agroindustrial	5	4	1	10
Ingeniería de Sistemas	4	2	2	8
Ingeniería Electrónica	3	2	2	7
Ingeniería Industrial	2	5	2	9
Psicología	15	11	7	33
Total	77	59	27	163
<b>Porcentajes</b>	<b>47.2%</b>	<b>36.2%</b>	<b>16.6%</b>	<b>100.0%</b>

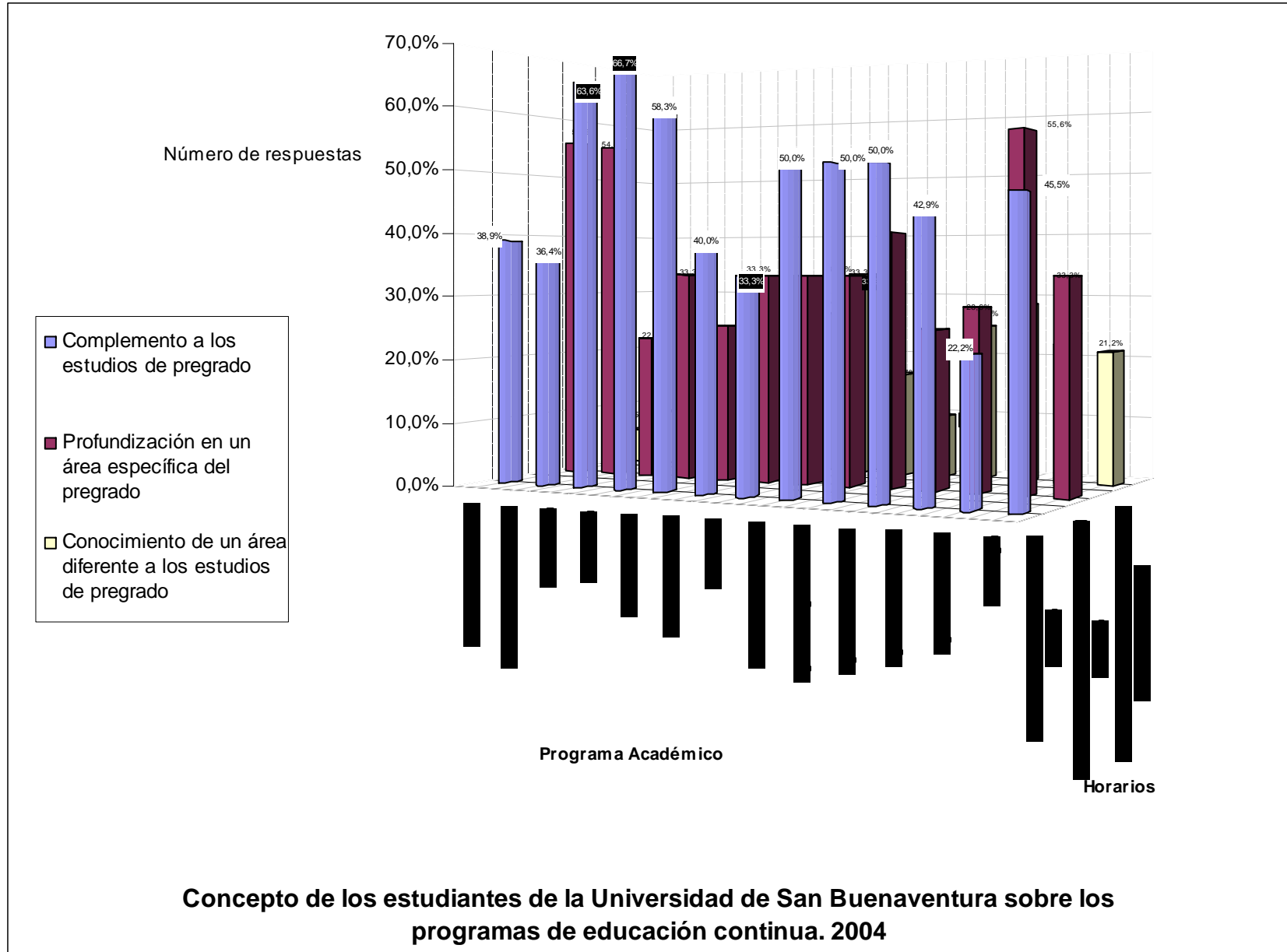
a: Complemento a los estudios de pregrado

b: Profundización en un área específica del pregrado

c: Conocimiento de un área diferente a los estudios de pregrado



**Concepto de los estudiantes de la Universidad de San Buenaventura sobre los programas de educación continua. 2004**



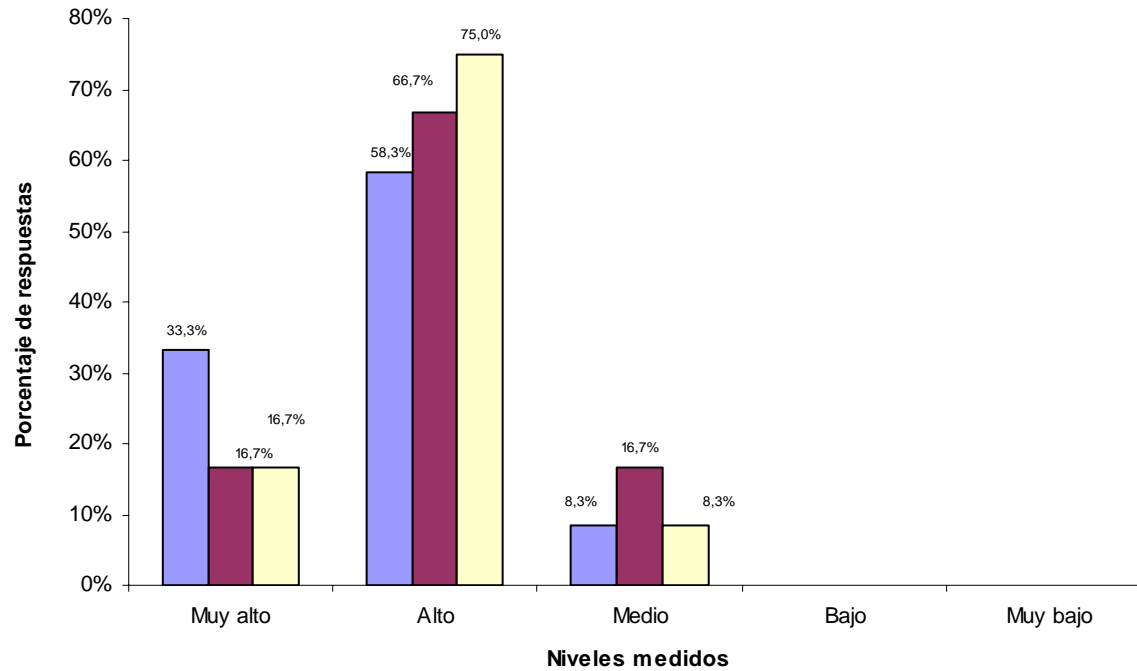
## **ANEXO DOCE**

**CALIFICACIÓN DE LOS NIVELES: ACADÉMICO, CALIDAD DE LOS MATERIALES Y METODOLOGÍAS  
DE LOS PROFESORES EN EL DIPLOMADO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES**



**Calificación de los niveles: Académico, Calidad de los materiales y metodologías de los profesores en el diplomado de Evaluación de Proyectos Sociales**

NIVELES EVALUADOS	DIPLOMADO EVALUACION DE PROYECTOS SOCIALES					N°. Encuestados
	CALIFICACION					
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
Nivel académico de los docentes	4	7	1	0	0	<b>12</b>
Nivel general de calidad de los materiales	2	8	2	0	0	<b>12</b>
Nivel de satisfacción de las metodologías de los profesores	2	9	1	0	0	<b>12</b>

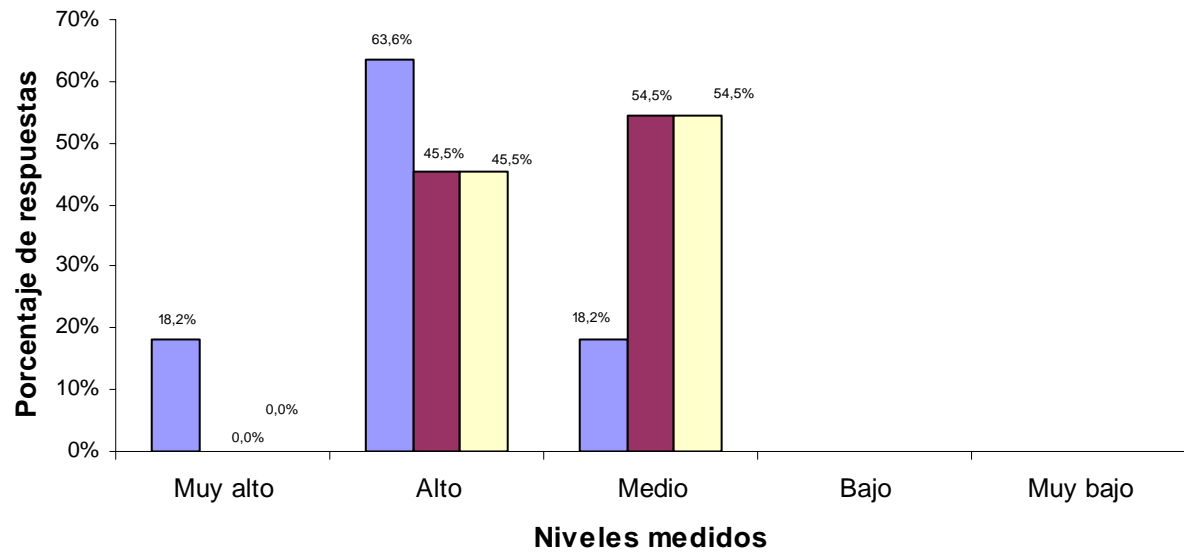


- Nivel académico de los docentes
- Nivel general de calidad de los materiales
- Nivel de satisfacción de las metodologías de los profesores

**Calificación de los niveles: Académico, Calidad de los materiales y metodologías de los profesores en el diplomado de Evaluación de Proyectos Sociales**

**Calificación de los niveles: Académico, Calidad de los materiales y metodologías de los profesores en el diplomado de Desarrollo del Software**

NIVELES EVALUADOS	DIPLOMADO EN DESARROLLO DEL SOFTWARE					N°. Encuestados
	CALIFICACION					
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
Nivel académico de los docentes	2	7	2	0	0	11
Nivel general de calidad de los materiales	0	5	6	0	0	11
Nivel de satisfacción de las metodologías de los profesores	0	5	6	0	0	11

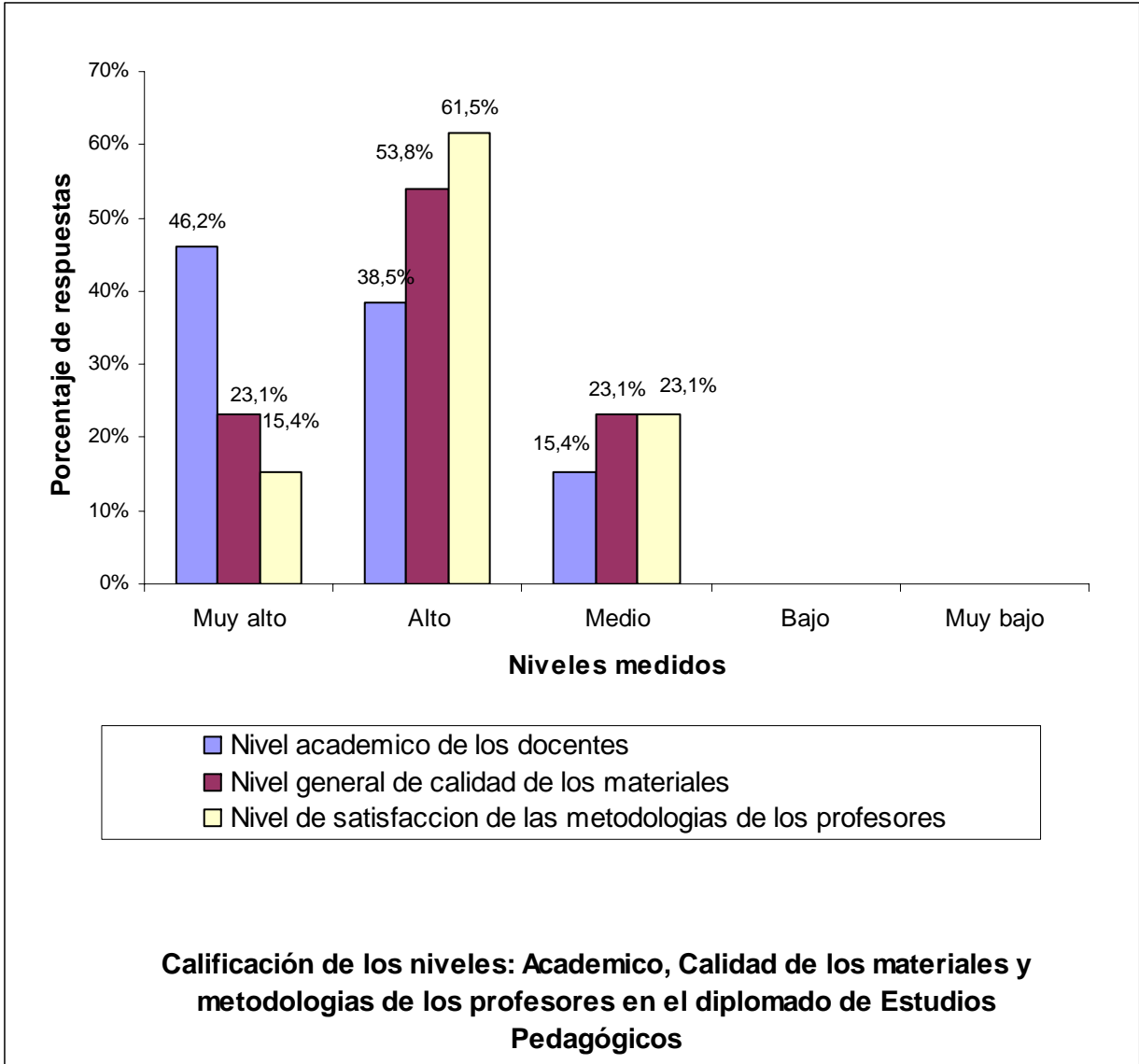


■ Nivel academico de los docentes  
■ Nivel general de calidad de los materiales  
■ Nivel de satisfaccion de las metodologias de los profesores

**Calificación de los niveles: Academico, Calidad de los materiales y metodologias de los profesores en el diplomado de Desarrollo del Software**

**Calificación de los niveles: Académico, Calidad de los materiales y metodologías de los profesores en el diplomado de Estudios Pedagógicos**

NIVELES EVALUADOS	DIPLOMADO EN DESARROLLO DE ESTUDIOS PEDAGOGICOS					N°. Encuestados
	CALIFICACION					
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy bajo	
Nivel académico de los docentes	6	5	2	0	0	13
Nivel general de calidad de los materiales	3	7	3	0	0	13
Nivel de satisfacción de las metodologías de los profesores	2	8	3	0	0	13



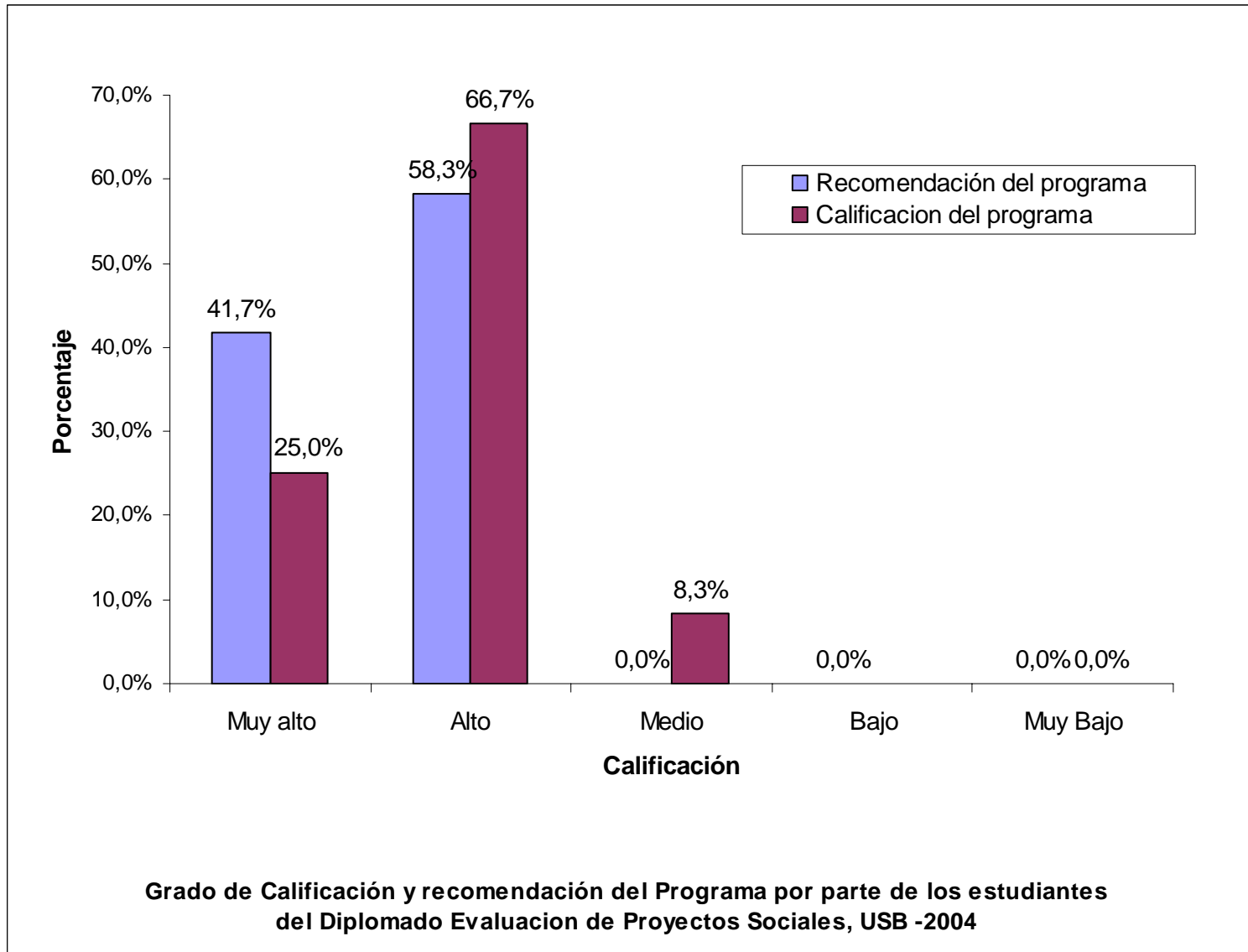
## **ANEXO TRECE**

GRADO DE CALIFICACIÓN Y DE RECOMENDACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL DIPLOMADO  
EVALUACIÓN DE PROYECTOS SOCIALES, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

**Grado de calificación y de recomendación de los estudiantes del diplomado Evaluación de Proyectos Sociales, de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>Diplomado de Evaluación de Proyectos Sociales</b>					<b>Total encuestados</b>
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	
Recomendación del programa	5	7	0	0	0	<b>12</b>
Calificación del programa	3	8	1	0	0	<b>12</b>



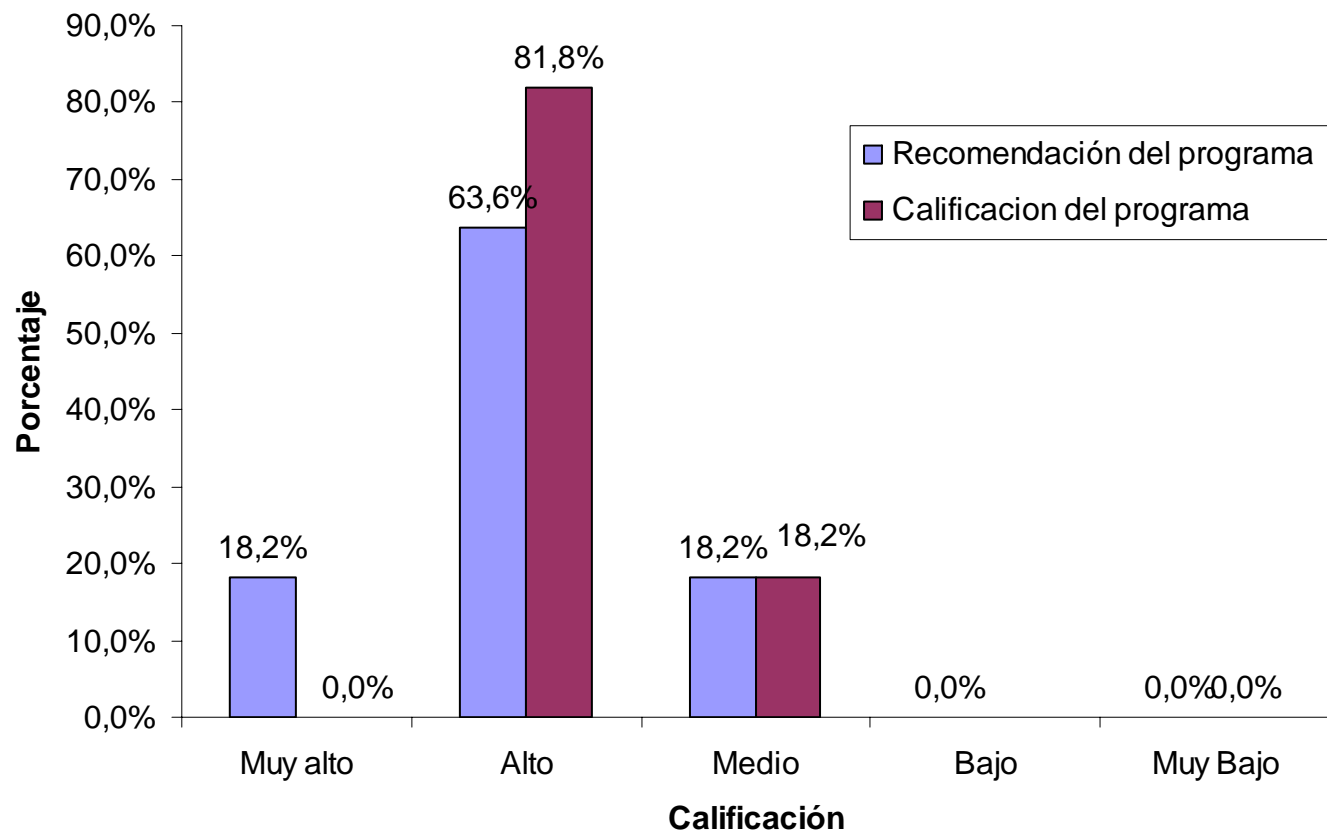


## **ANEXO CATORCE**

GRADO DE CALIFICACIÓN Y DE RECOMENDACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DEL DIPLOMADO  
DESARROLLO DE SOFTWARE, DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

**Grado de calificación y de recomendación de los estudiantes del diplomado Desarrollo de Software, de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

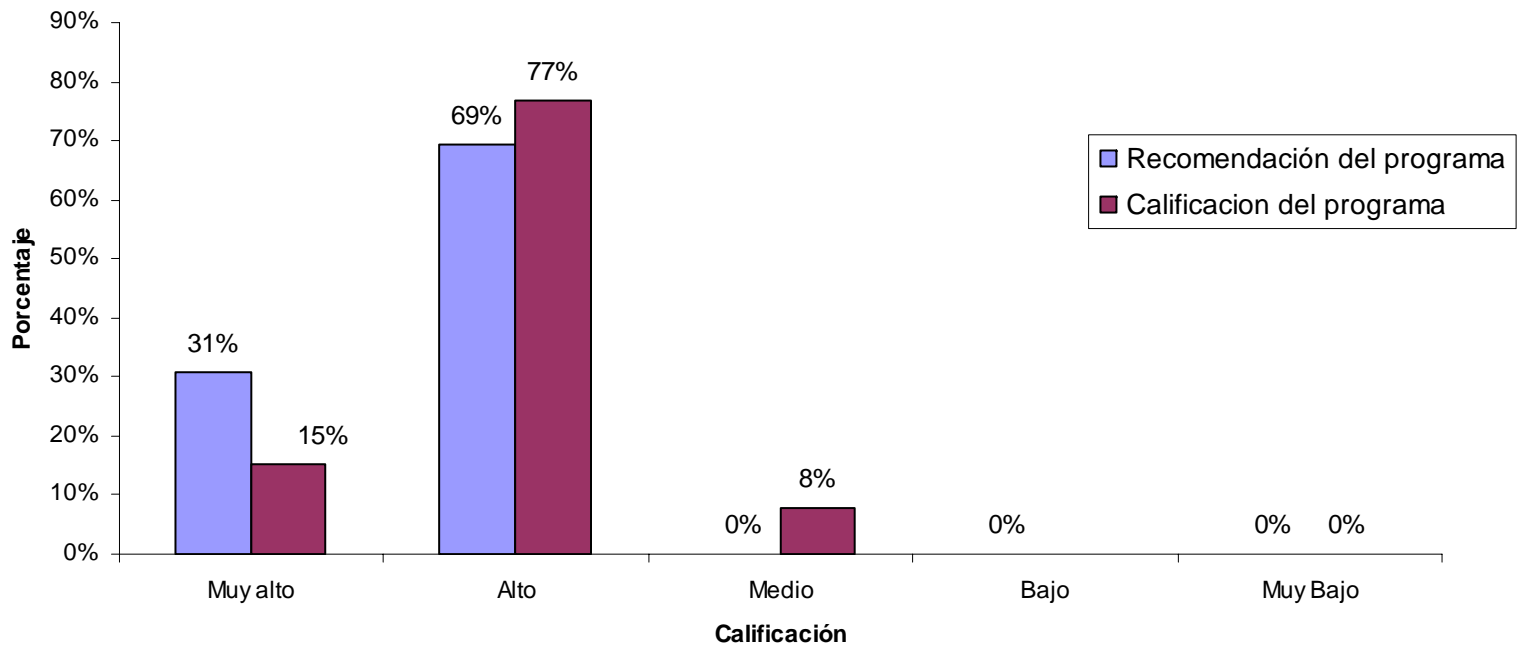
<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>Diplomado Desarrollo de Software</b>					
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	<b>Total encuestados</b>
Recomendación del programa	5	7	0	0	0	<b>12</b>
Calificación del programa	3	8	1	0	0	<b>12</b>



**Grado de calificación y de recomendación de los estudiantes del diplomado Desarrollo de Software, de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

**Grado de Calificación y recomendación del Programa por parte de los estudiantes del Diplomado Estudios Pedagógicos,  
USB -2004**

<b>ASPECTO EVALUADO</b>	Diplomado Estudios Pedagógicos					<b>Total encuestados</b>
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	
Recomendación del programa	4	9	0	0	0	<b>13</b>
Calificación del programa	2	10	1	0	0	<b>13</b>



**Grado de Calificación y recomendación del Programa por parte de los estudiantes del Diplomado Estudios Pedagógicos, USB -2004**

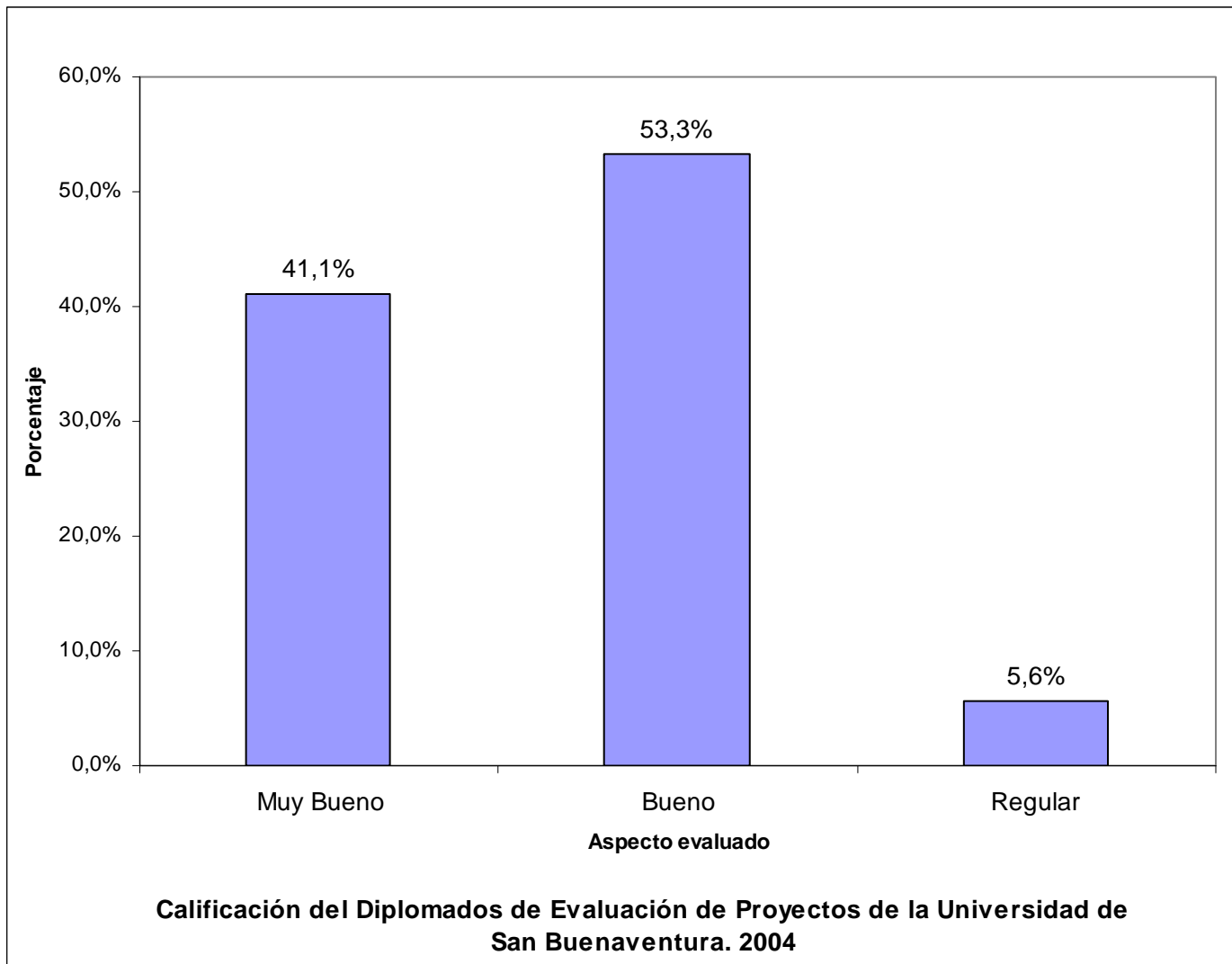
**ANEXO QUINCE**

CALIFICACIÓN DEL DIPLOMADO DE EVALUACIÓN DE PROYECTOS  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

**Calificación del Diplomado de Evaluación de Proyectos de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

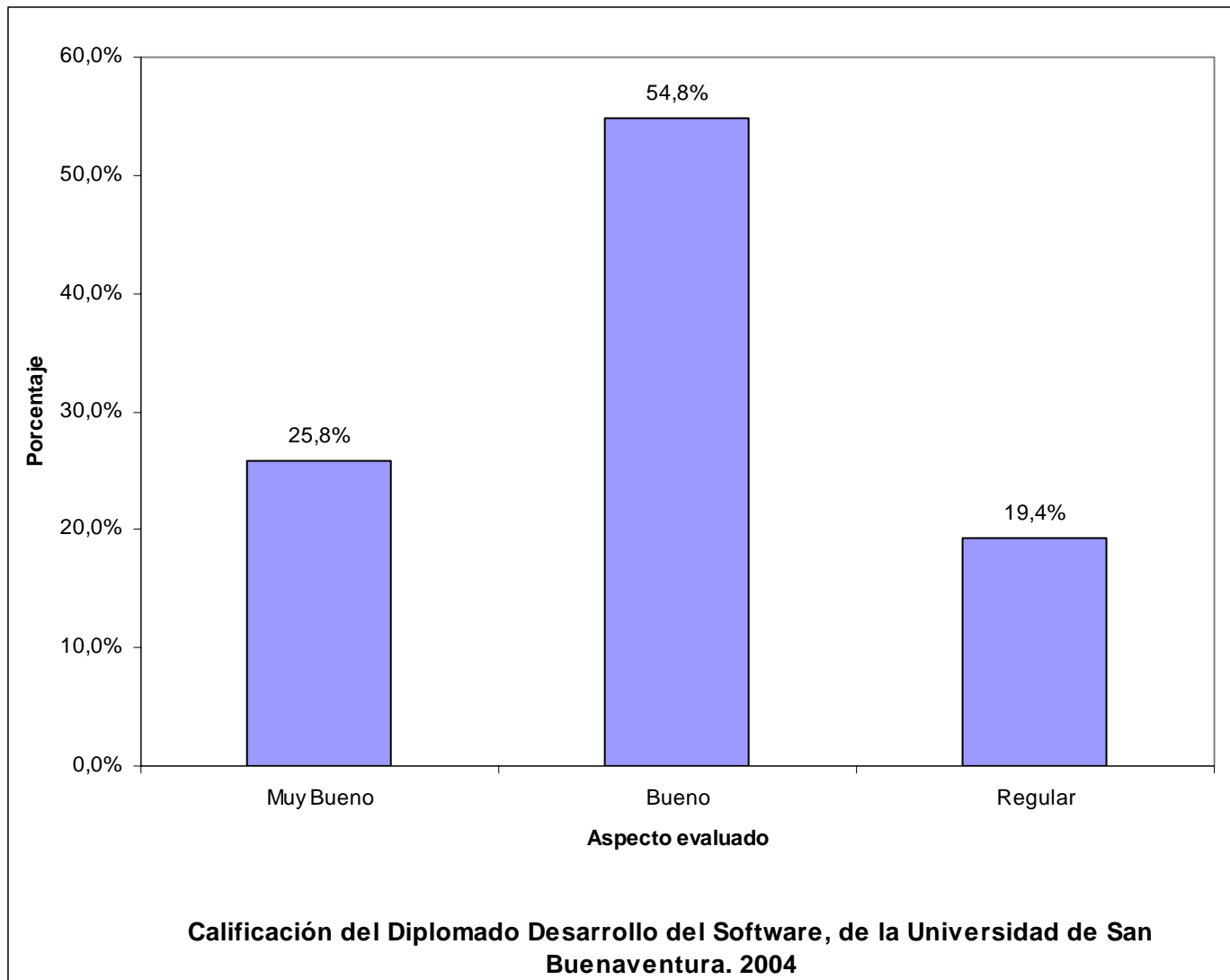
ASPECTO EVALUADO	Evaluación de proyectos sociales			
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Total
Contenido	5	5	0	<b>10</b>
Instalaciones	7	4	0	<b>11</b>
Horarios	4	7	1	<b>12</b>
Costos del programa	2	8	2	<b>12</b>
Métodos de evaluación	1	5	0	<b>6</b>
Trato recibido	7	3	0	<b>10</b>
Intensidad horaria	5	5	2	<b>12</b>
Cursos programados	3	6	0	<b>9</b>
Talleres aplicación de temas	3	5	0	<b>8</b>
TOTAL	37	48	5	<b>90</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>41.1%</b>	<b>53.3%</b>	<b>5.6%</b>	<b>100.0%</b>





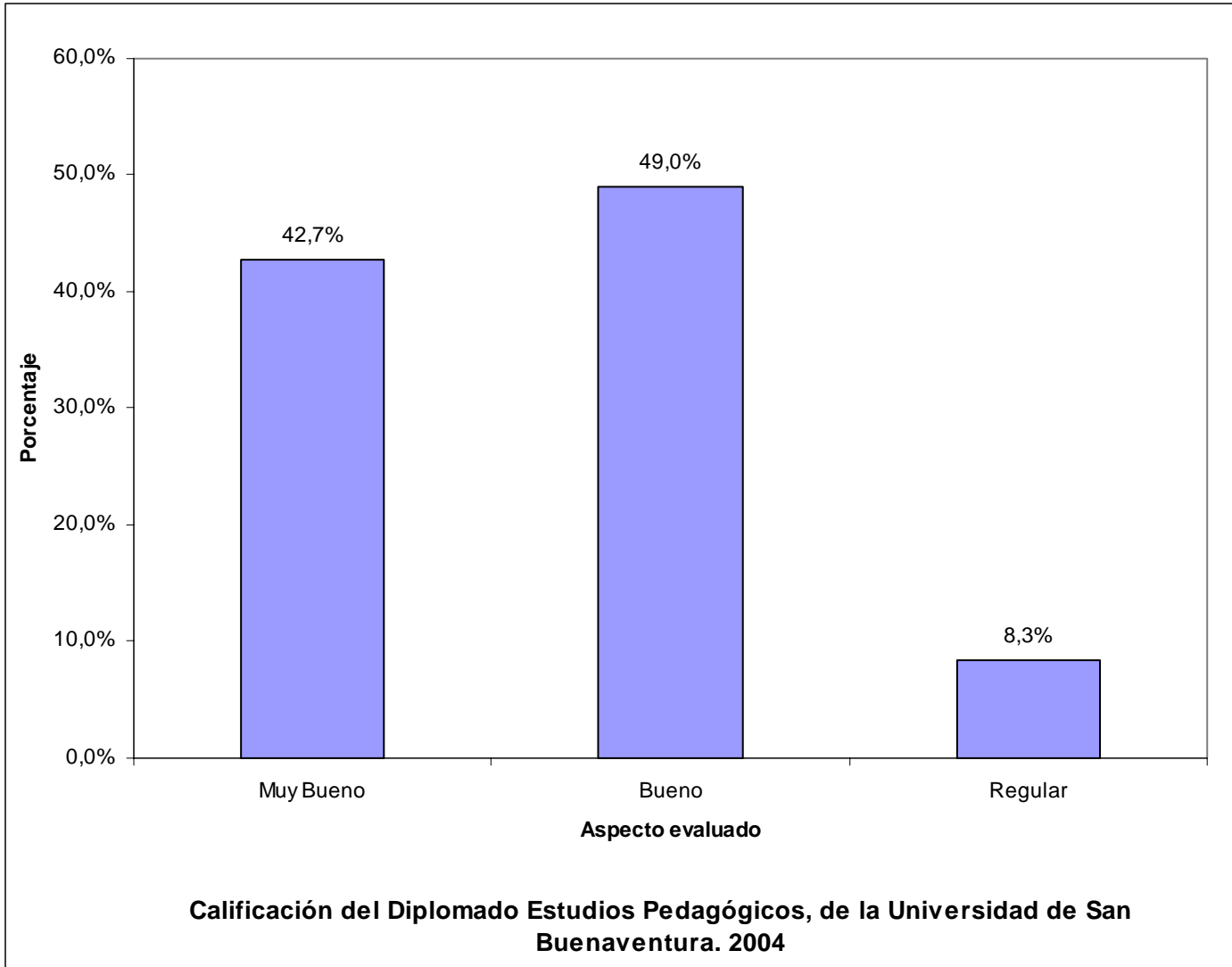
**Calificación del Diplomado Desarrollo del Software, de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>Evaluación de proyectos sociales</b>			
	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Total</b>
Contenido	6	4	1	<b>11</b>
Instalaciones	2	4	5	<b>11</b>
Horarios	2	7	2	<b>11</b>
Costos del programa	3	6	2	<b>11</b>
Métodos de evaluación	0	5	2	<b>7</b>
Trato recibido	5	6	0	<b>11</b>
Intensidad horaria	2	8	1	<b>11</b>
Cursos programados	3	7	1	<b>11</b>
Talleres aplicación de temas	1	4	4	<b>9</b>
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>51</b>	<b>18</b>	<b>93</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>25.8%</b>	<b>54.8%</b>	<b>19.4%</b>	<b>100.0%</b>



**Calificación del Diplomado Estudios Pedagógicos de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

<b>ASPECTO EVALUADO</b>	<b>Evaluación de proyectos sociales</b>			
	<b>Muy Bueno</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Total</b>
Contenido	4	5	0	<b>9</b>
Instalaciones	8	2	0	<b>10</b>
Horarios	3	4	2	<b>9</b>
Costos del programa	5	4	1	<b>10</b>
Métodos de evaluación	3	9	1	<b>13</b>
Trato recibido	9	4	0	<b>13</b>
Intensidad horaria	4	5	1	<b>10</b>
Cursos programados	3	8	1	<b>12</b>
Talleres aplicación de temas	2	6	2	<b>10</b>
<b>TOTAL</b>	41	47	8	<b>96</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>42.7%</b>	<b>49.0%</b>	<b>8.3%</b>	<b>100.0%</b>

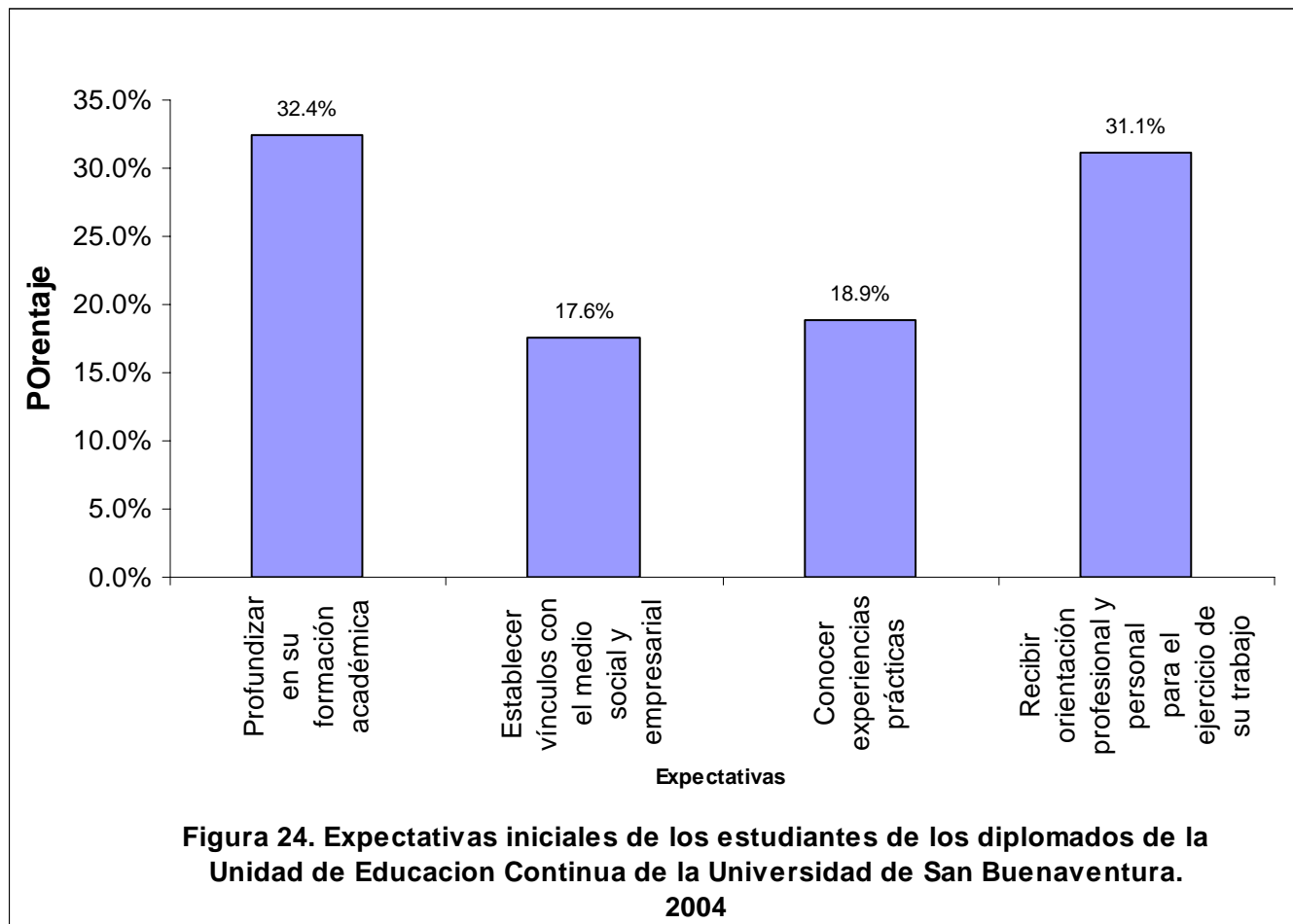


**ANEXO DIECISEIS**

EXPECTATIVAS INICIALES Y SATISFECHAS DE LOS ESTUDIANTES DE LOS DIPLOMADOS  
DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

**Expectativas iniciales y satisfechas de los estudiantes de los diplomados de la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

Diplomado	Expectativas iniciales				Total	Expectativas Satisfechas				Total
	a	b	c	d		a	b	c	d	
Evaluación de proyectos sociales	9	5	3	6	<b>23</b>	8	4	4	8	<b>24</b>
Desarrollo del Software	8	4	5	8	<b>25</b>	10	5	4	6	<b>25</b>
Estudios pedagógicos	7	4	6	9	<b>26</b>	9	4	7	7	<b>27</b>
TOTAL	24	13	14	23	<b>74</b>	27	13	15	21	<b>76</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>32.4%</b>	<b>17.6%</b>	<b>18.9%</b>	<b>31.1%</b>	<b>100.0%</b>	<b>35.5%</b>	<b>17.1%</b>	<b>19.7%</b>	<b>27.6%</b>	<b>100.0%</b>





## **ANEXO DIECISIETE**

LO QUE ESPERAN LOGRAR LOS ESTUDIANTES COMO RESULTADO FINAL DE LOS DIPLOMADOS  
DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

**Lo que esperan lograr los estudiantes como resultado final de los diplomados de la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

Diplomado	Lo que esperan lograr							Total
	a	b	c	d	e	f	g	
Evaluación de proyectos sociales	1	0	3	5	7	7	10	33
Desarrollo del Software	2	2	3	8	4	9	8	36
Estudios pedagógicos	2	3	4	7	6	6	9	37
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>106</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>4.7%</b>	<b>4.7%</b>	<b>9.4%</b>	<b>18.9%</b>	<b>16.0%</b>	<b>20.8%</b>	<b>25.5%</b>	<b>100.0%</b>

a: Estabilidad económica

c: Mejorar el nivel económico

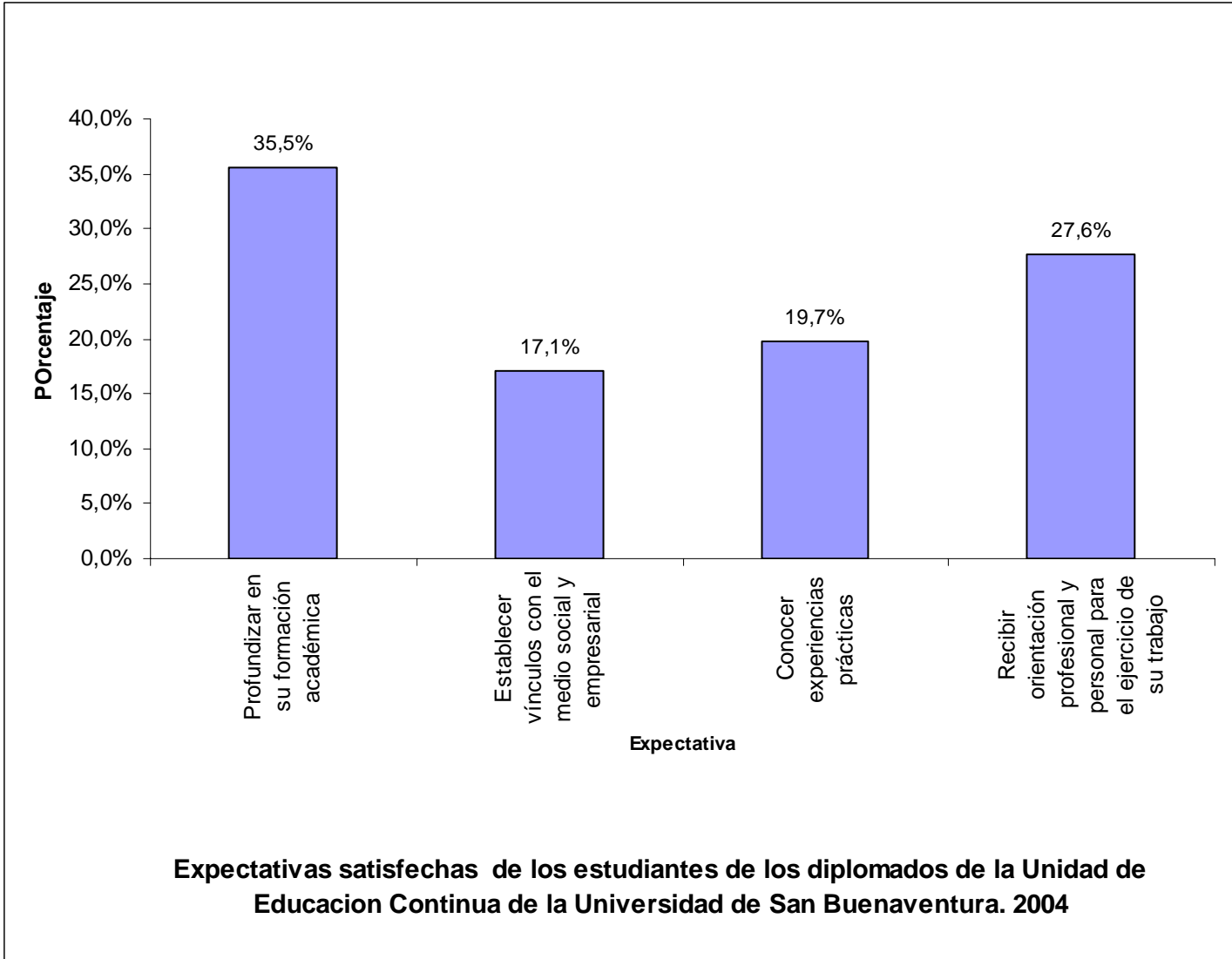
e: Servicio a la sociedad

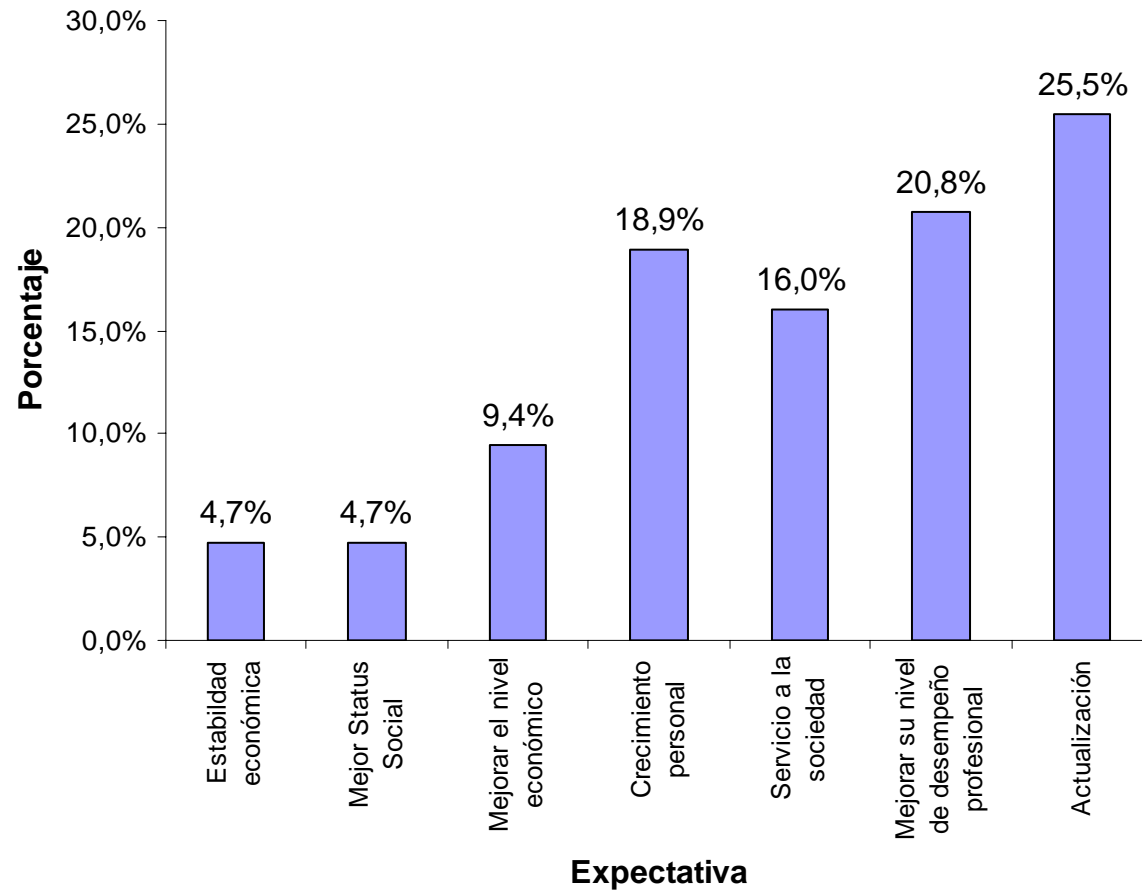
g: Actualización

b: Mejor Status Social

d: Crecimiento personal

f: Mejorar su nivel de desempeño profesional





**Lo que esperan lograr los los estudiantes como resultado final de los diplomados de la Unidad de Educacion Continua de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

## **ANEXO DIECIOCHO**

OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS ENCUESTADOS, DE CÓMO DEBEN FUNCIONAR LOS PROGRAMAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. -2004

**Opinión de los Directivos encuestados, de cómo deben funcionar los programas de la Unidad de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura. -2004**

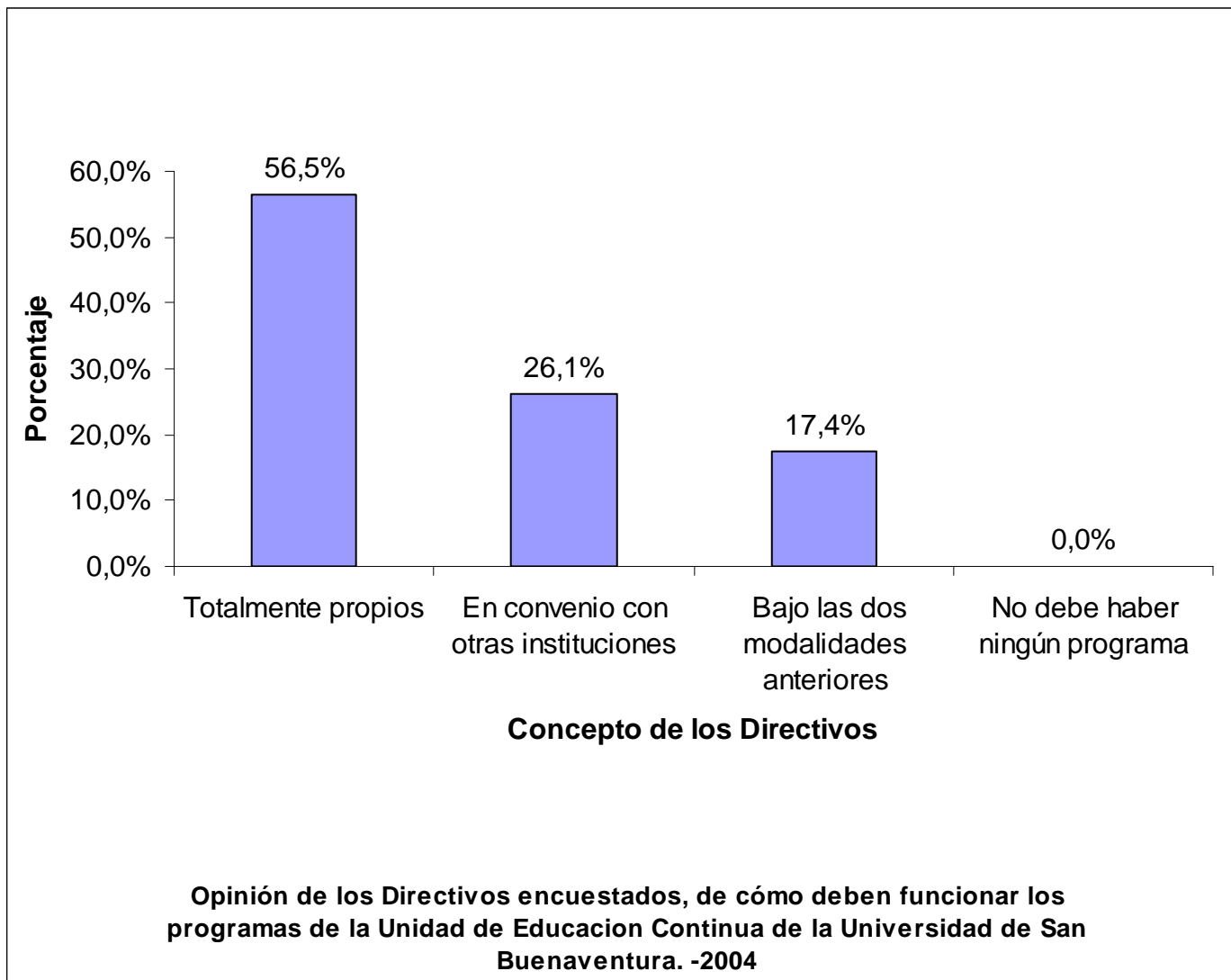
Directivos	Concepto				Total
	a	b	c	d	
Dirección académica	4	2	2	0	<b>8</b>
Dirección administrativa	6	4	2	0	<b>12</b>
Dirección Financiera	3	0	0	0	<b>3</b>
TOTAL	13	6	4	0	<b>23</b>
<b>Porcentaje</b>	<b>56.5%</b>	<b>26.1%</b>	<b>17.4%</b>	<b>0.0%</b>	<b>100.0%</b>

a: Totalmente propios

b: En convenio con otras instituciones

c: Bajo las dos modalidades anteriores

d: No debe haber ningún programa



## **ANEXO DIECINUEVE**

OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS ENCUESTADOS, SEGÚN SI LOS PROGRAMAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA USB, DEBEN FUNCIONAR POR CONVENIO Y CON QUÉ UNIVERSIDADES. -2004



**Opinión de los Directivos encuestados, según si los programas de la Unidad de Educación Continua de la USB, deben funcionar por convenio y con qué universidades. -2004**

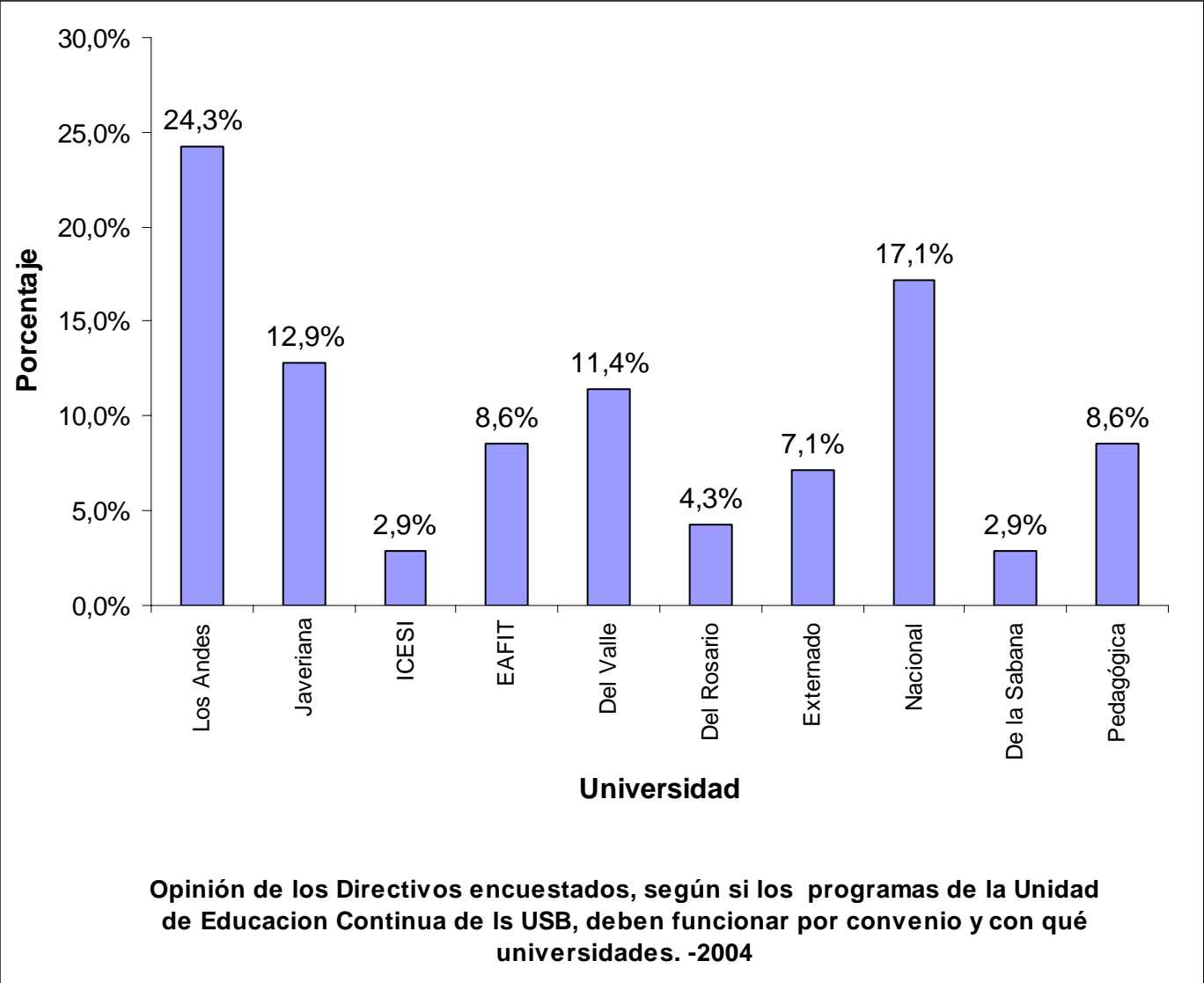
<b>Instituciones</b>	<b>Directivos</b>			<b>Total</b>	
<b>UNIVERSIDAD</b>	Dirección académica	Dirección administrativa	Dirección Financiera	N°	%
Los Andes	6	9	2	17	<b>24.3%</b>
Javeriana	5	3	1	9	<b>12.9%</b>
ICESI	1	1	0	2	<b>2.9%</b>
EAFIT	2	3	1	6	<b>8.6%</b>
Del Valle	4	2	2	8	<b>11.4%</b>
Del Rosario	2	1	0	3	<b>4.3%</b>
Externado	3	1	1	5	<b>7.1%</b>
Nacional	6	4	2	12	<b>17.1%</b>
De la Sabana	1	1	0	2	<b>2.9%</b>
Pedagógica	4	1	1	6	<b>8.6%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>34</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>70</b>	<b>100.0%</b>

a: Totalmente propios

b: En convenio con otras instituciones

c: Bajo las dos modalidades anteriores

d: No debe haber ningún programa

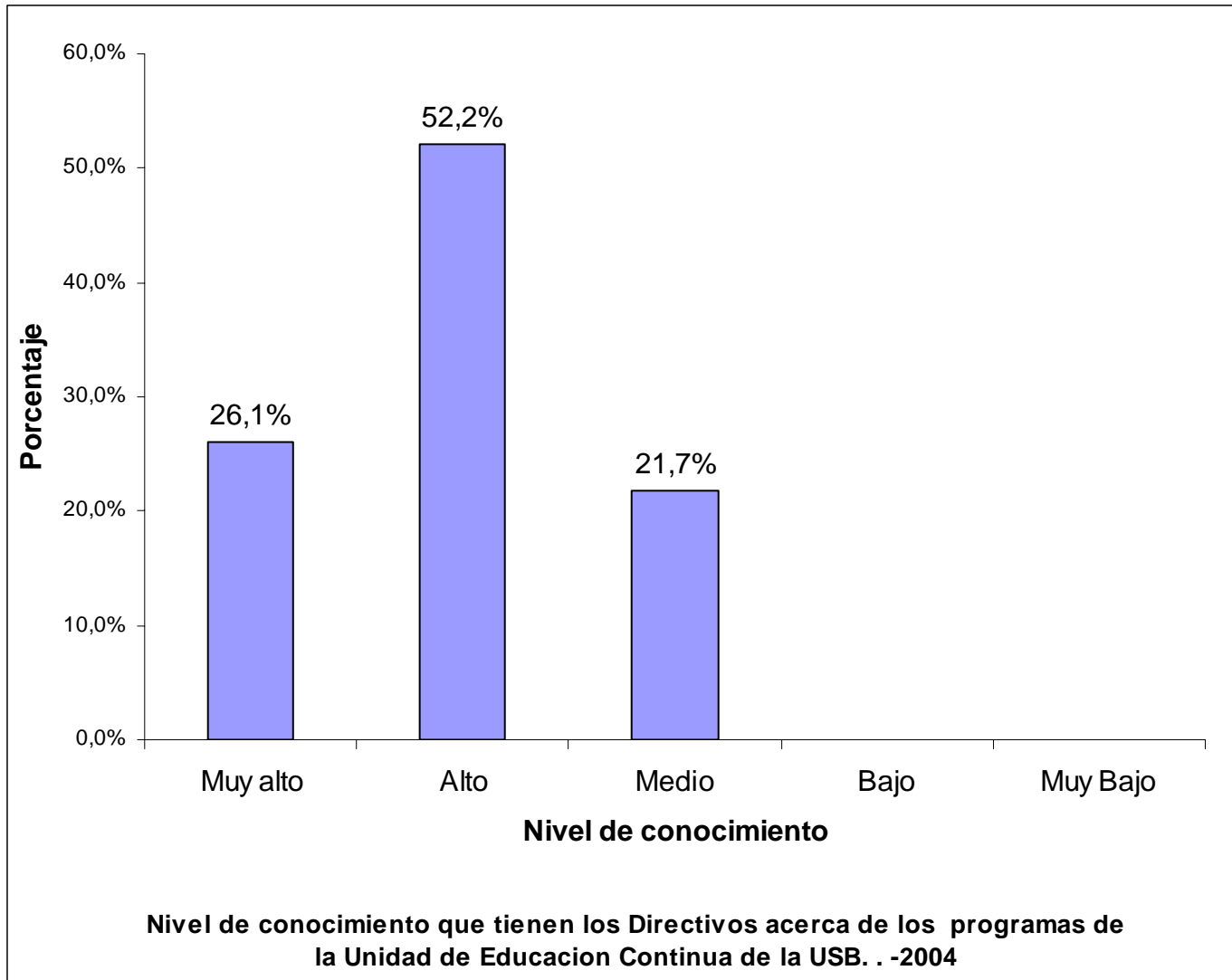


## **ANEXO VEINTE**

NIVEL DE CONOCIMIENTO QUE TIENE LOS DIRECTIVOS ACERCA DE  
LOS PROGRAMAS DE LA UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA USB -2004

**Nivel de conocimiento que tiene los Directivos acerca de los programas  
de la Unidad de Educación Continua de la USB. 2004**

Directivos	Nivel de Conocimiento					TOTAL
	Muy alto	Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	
Dirección académica	1	4	3			
Dirección administrativa	4	6	2			
Dirección Financiera	1	2	0			
TOTAL	6	12	5	0	0	23
<b>Porcentaje</b>	<b>26.1%</b>	<b>52.2%</b>	<b>21.7%</b>	<b>0.0%</b>	<b>0.0%</b>	<b>23</b>

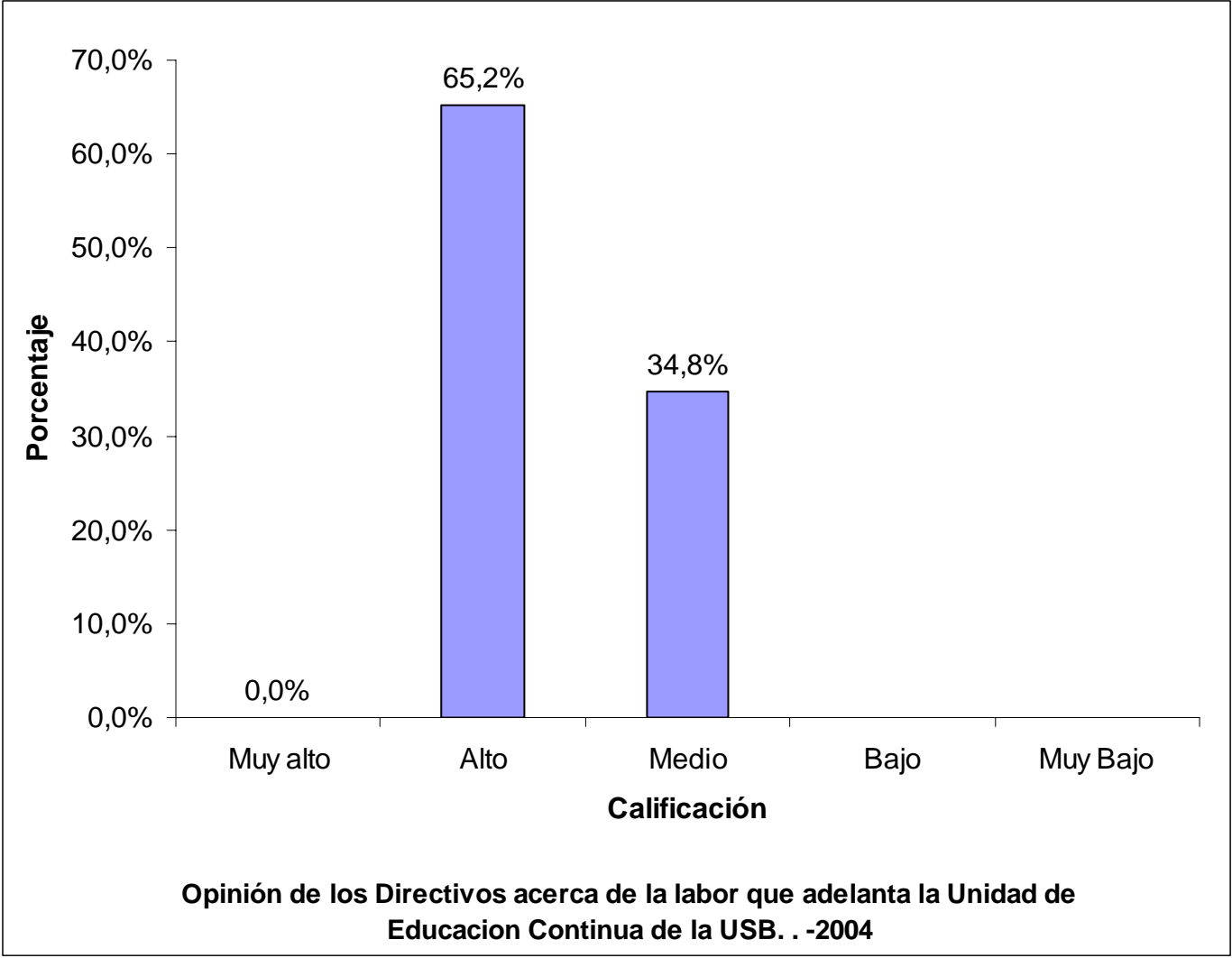


**ANEXO VEINTIUNO**

OPINIÓN DE LOS DIRECTIVOS ACERCA DE LA LABOR QUE ADELANTA LA  
UNIDAD DE EDUCACIÓN CONTINUA DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA - 2004

**Opinión de los Directivos acerca de la labor que adelanta  
la Unidad de Educación Continua de la USB. . -2004**

Directivos	Calificación					TOTAL
	Excelente	Muy Buena	Buena	Regular	Mala	
Dirección académica	0	3	5			<b>8</b>
Dirección administrativa	0	10	2			<b>12</b>
Dirección Financiera	0	2	1			<b>3</b>
TOTAL	0	15	8			<b>23</b>
<b>Porcentaje</b>		<b>65.2%</b>	<b>34.8%</b>			<b>100%</b>

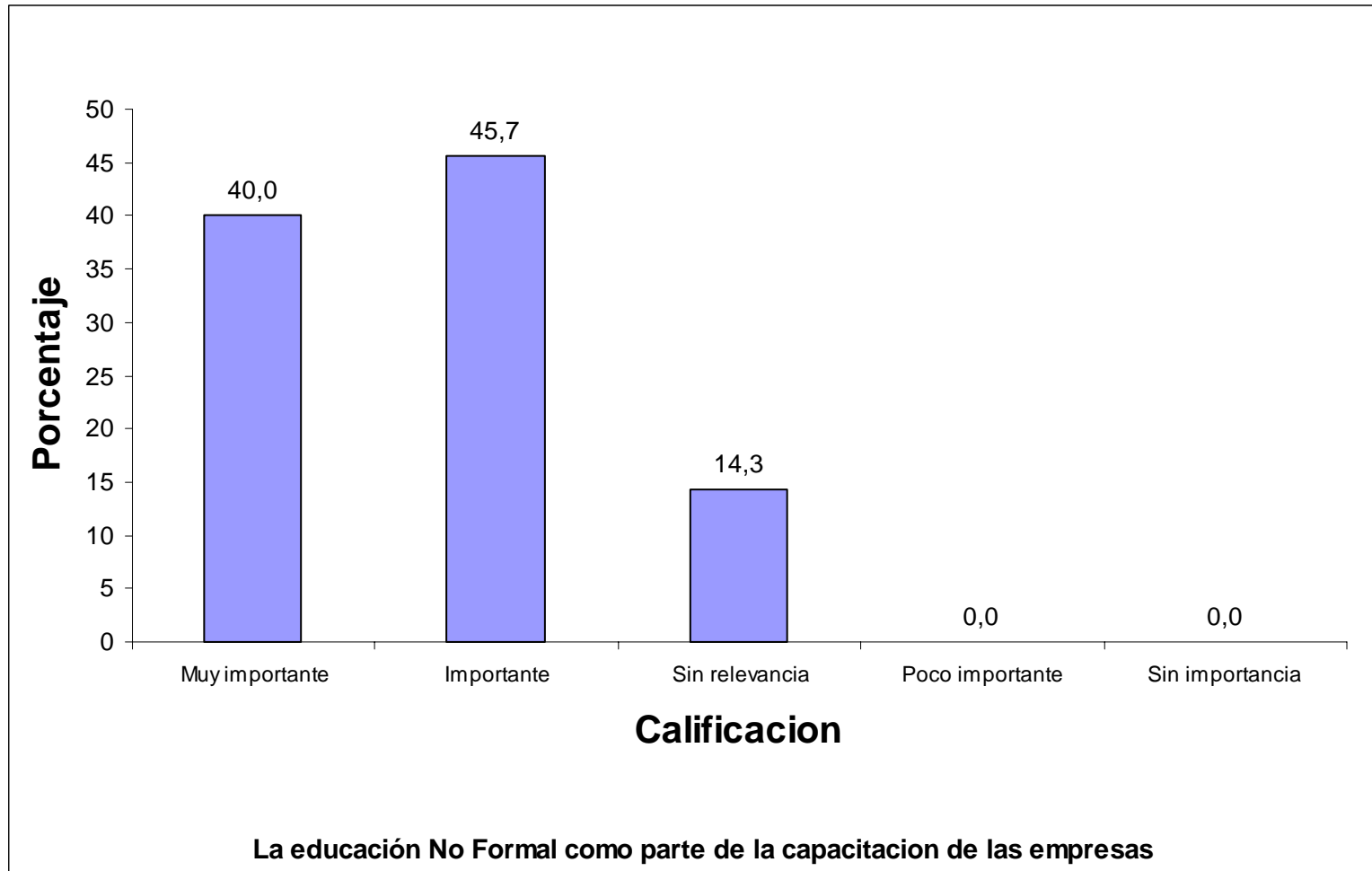




**ANEXO VEINTIDOS**  
LA EDUCACIÓN NO FORMAL COMO PARTE DE  
LA CAPACITACIÓN DE LAS EMPRESAS.

**La educación No Formal como parte de la capacitación de las empresas.**

Calificación	N° de respuestas	%
Muy importante	14	40.0%
Importante	16	45.7%
Sin relevancia	5	14.3%
Poco importante	0	0.0%
Sin importancia	0	0.0%
<b>Porcentaje</b>	<b>35</b>	<b>100.0%</b>



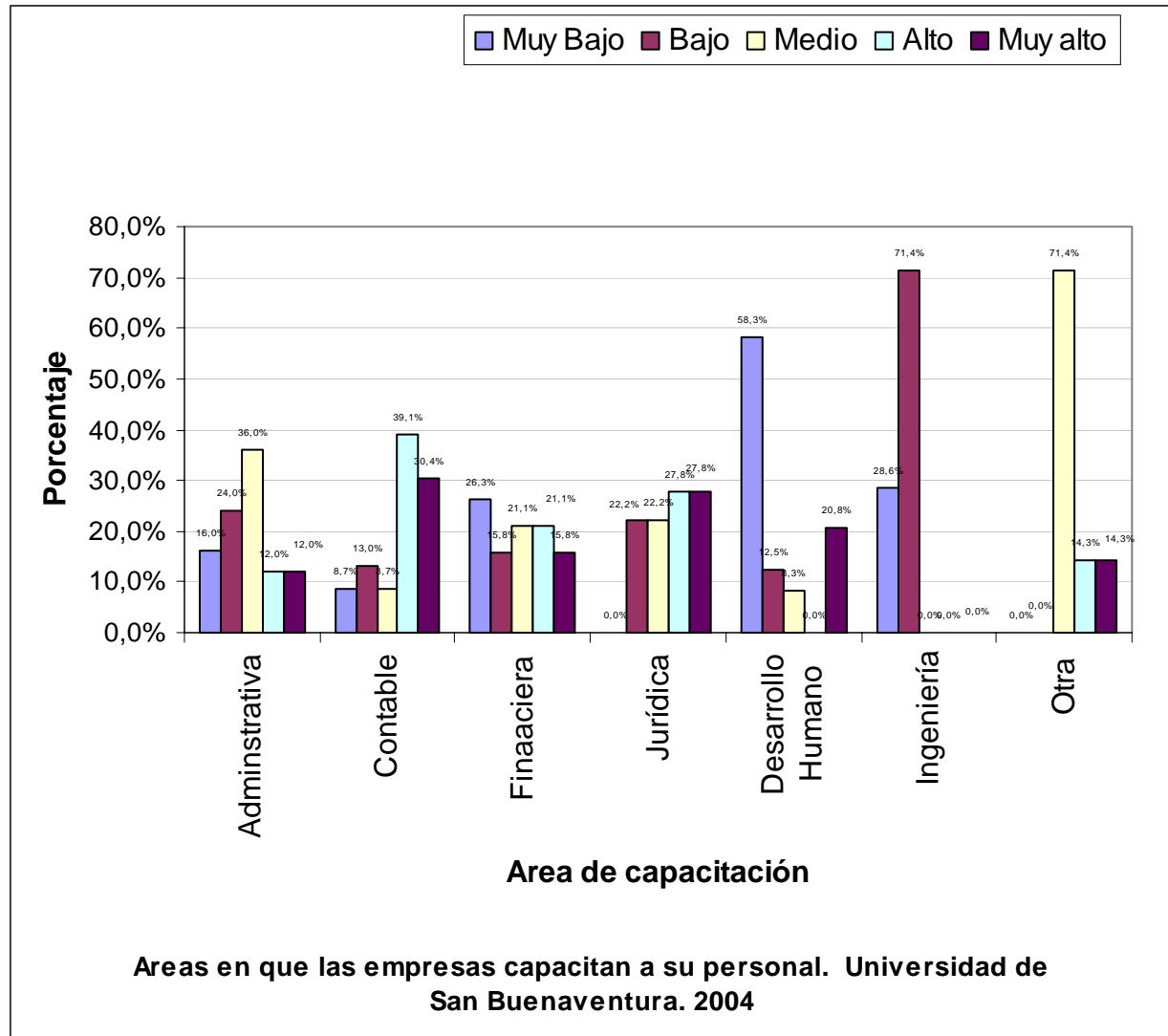
**Áreas en que las empresas capacitan a su personal. Universidad de San Buenaventura. 2004**

Áreas	Calificación					Total
	Muy Bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto	
Administrativa	4	6	9	3	3	<b>25</b>
Contable	2	3	2	9	7	<b>23</b>
Financiera	5	3	4	4	3	<b>19</b>
Jurídica	0	4	4	5	5	<b>18</b>
Desarrollo Humano	14	3	2	0	5	<b>24</b>
Ingeniería	2	5	0	0	0	<b>7</b>
Otra	0	0	5	1	1	<b>7</b>

**ANEXO VEINTITRES**

ÁREAS EN QUE LAS EMPRESAS CAPACITAN A SU PERSONAL.

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004



**Universidades seleccionadas por los empresarios para programas de capacitación de su personal. Universidad de San Buenaventura. 2004**

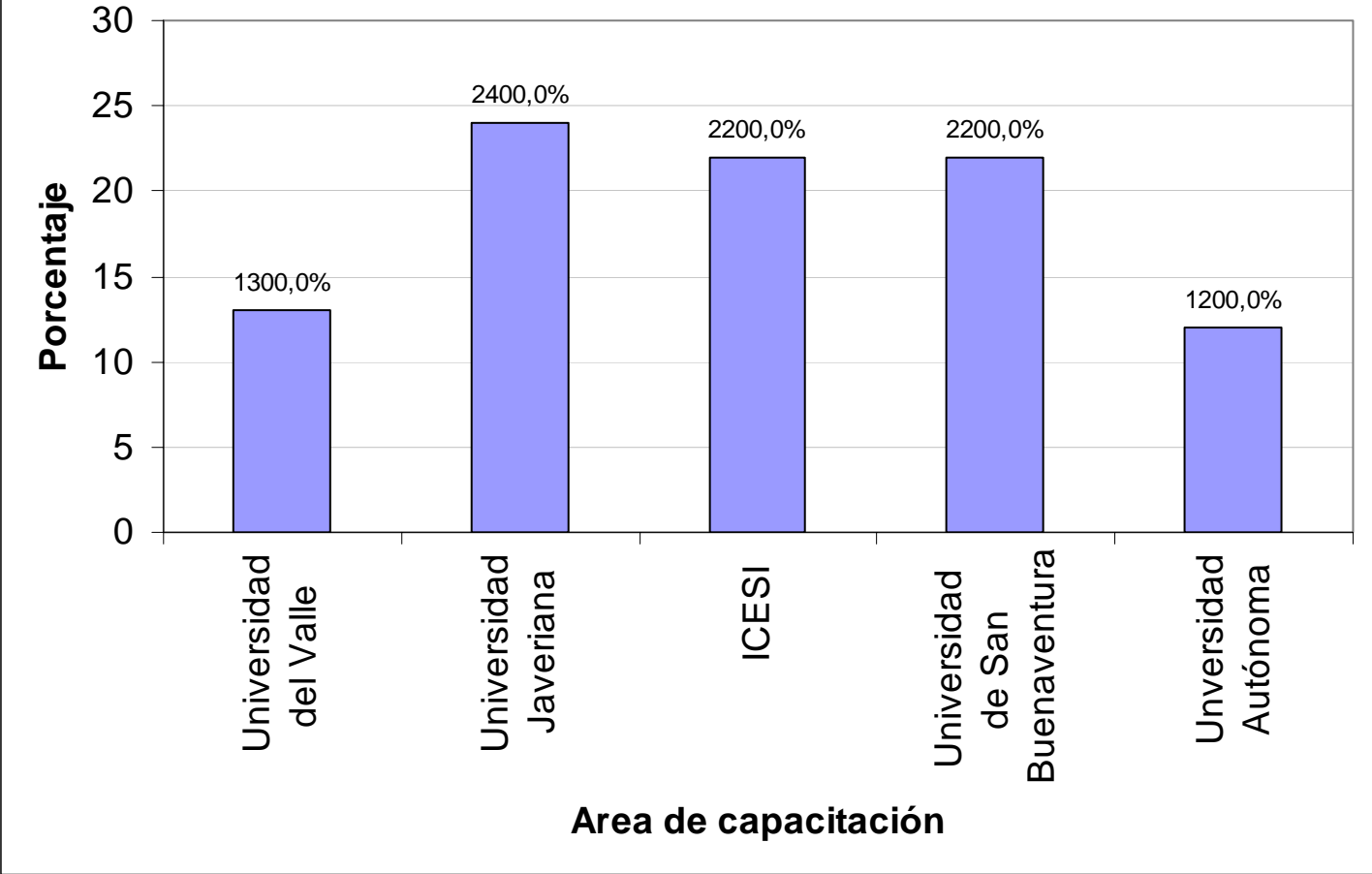
<b>INSTITUCIONES</b>	<b>N° de respuestas</b>	<b>%</b>
Universidad del Valle	13	14.0%
Universidad Javeriana	24	25.8%
ICESI	22	23.7%
Universidad de San Buenaventura	22	23.7%
Universidad Autónoma	12	12.9%

**ANEXO VEINTICUATRO**

UNIVERSIDADES SELECCIONADAS POR LOS EMPRESARIOS PARA  
PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE SU PERSONAL.  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004



**Universidades seleccionadas por los empresarios para programas de capacitacion de su personal. Universidad de San Buenaventura. 2004**

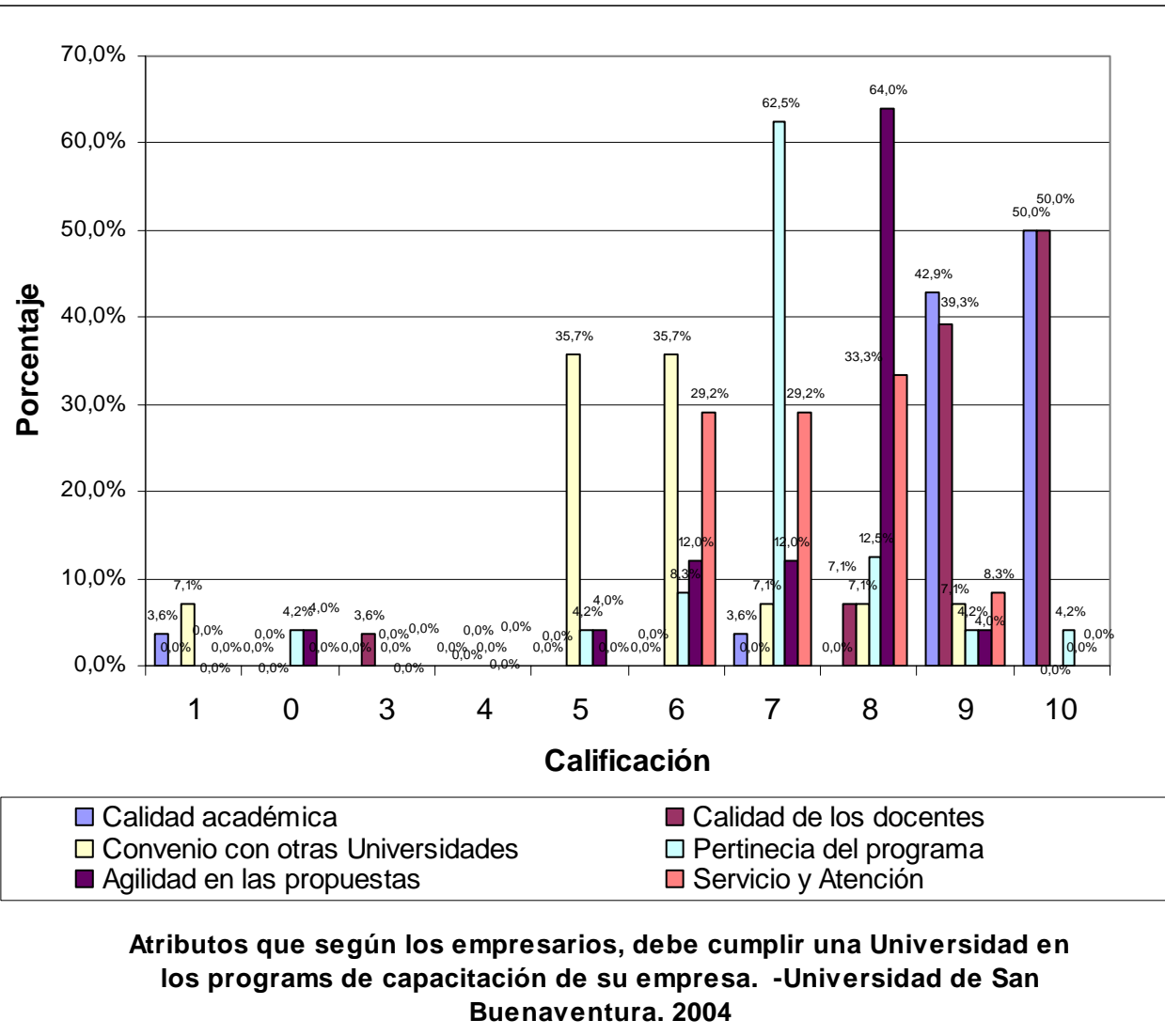


**ANEXO VEINTICINCO**

ATRIBUTOS QUE SEGÚN LOS EMPRESARIOS, DEBE CUMPLIR UNA UNIVERSIDAD EN  
LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN DE SU EMPRESA.  
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

**Atributos que según los empresarios, debe cumplir una Universidad en los programas de capacitación de su empresa. Universidad de San Buenaventura. 2004**

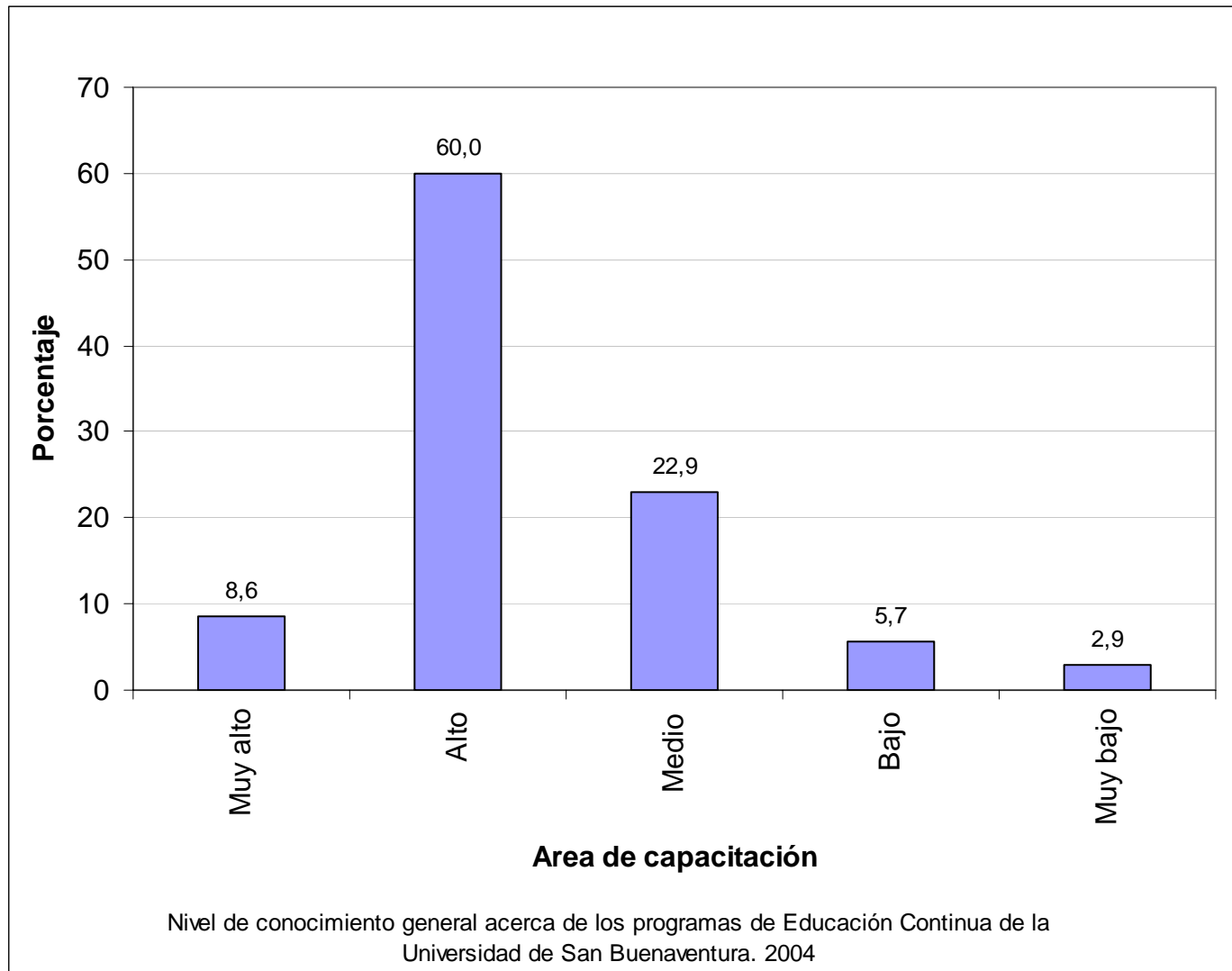
ATRIBUTOS	CALIFICACION										Total
	1	0	3	4	5	6	7	8	9	10	
Calidad académica	1	0	0	0	0	0	1	0	12	14	28
Calidad de los docentes	0	0	1	0	0	0	0	2	11	14	28
Convenio con otras Universidades	1	0	0	0	5	5	1	1	1	0	14
Pertinencia del programa	0	1	0	0	1	2	15	3	1	1	24
Agilidad en las propuestas	0	1	0	0	1	3	3	16	1	0	25
Servicio y Atención	0	0	0	0	0	7	7	8	2	0	24
Total	2	2	1	0	7	17	27	30	28	29	143
Porcentajes	1.4%	1.4%	0.7%	0.0%	4.9%	11.9%	18.9%	21.0%	19.6%	20.3%	100.0%



**ANEXO VEINTISEIS**  
NIVEL DE CONOCIMIENTO GENERAL ACERCA  
DE LOS PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA  
DE LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004

**Nivel de conocimiento general acerca de los programas de Educación Continua de la Universidad de San Buenaventura. 2004**

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>N° de respuestas</b>	<b>%</b>
Muy alto	3	<b>8.6%</b>
Alto	21	<b>60.0%</b>
Medio	8	<b>22.9%</b>
Bajo	2	<b>5.7%</b>
Muy bajo	1	<b>2.9%</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0%</b>



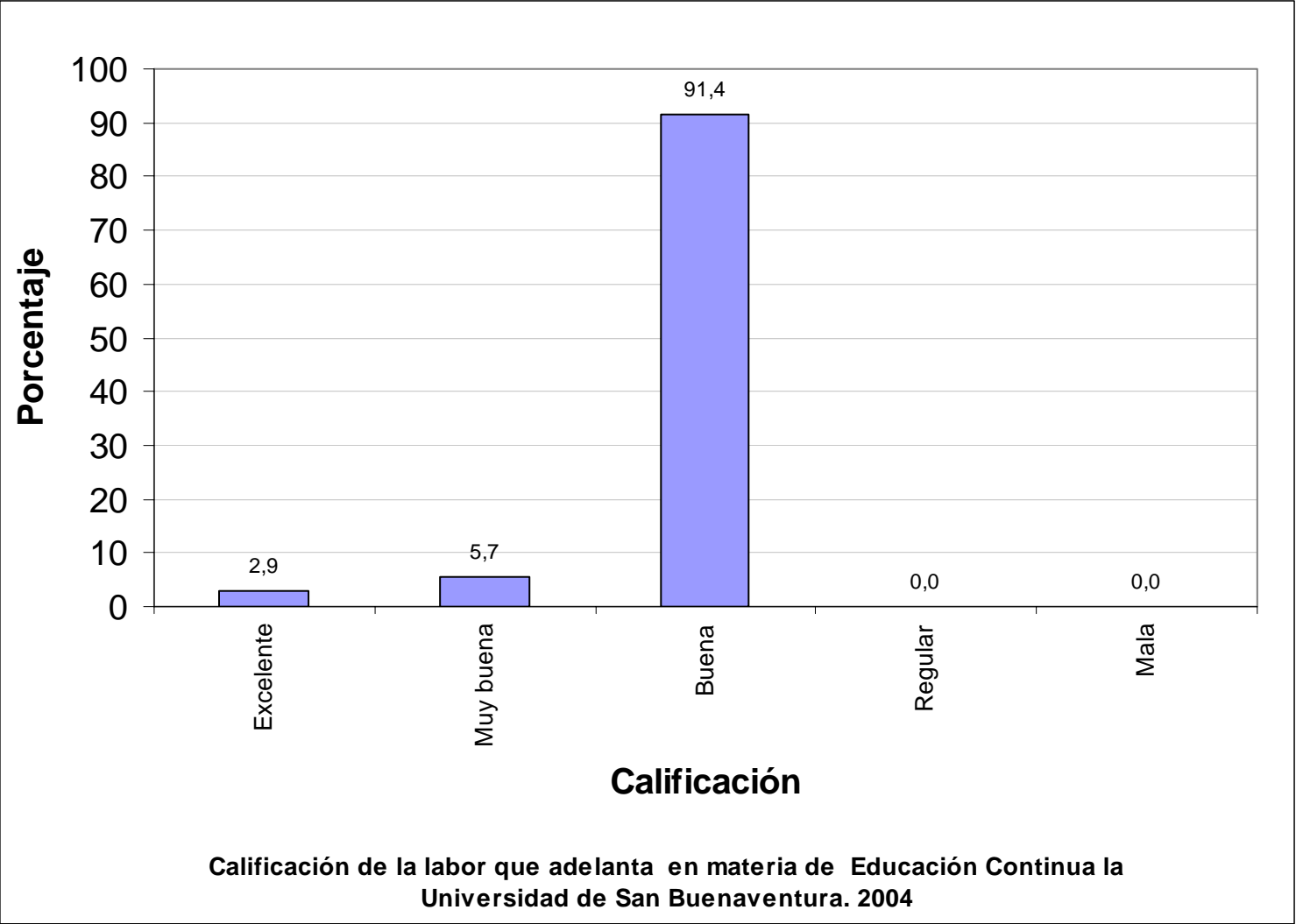
**ANEXO VEINTISIETE**

CALIFICACIÓN DE LA LABOR QUE ADELANTA EN MATERIA DE EDUCACIÓN CONTINUA  
LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA. 2004



**Calificación de la labor que adelanta en materia de Educación Continua la Universidad de San Buenaventura. 2004**

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>N° de respuestas</b>	<b>%</b>
Excelente	1	<b>2.9%</b>
Muy buena	2	<b>5.7%</b>
Buena	32	<b>91.4%</b>
Regular	0	<b>0.0%</b>
Mala	0	<b>0.0%</b>
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>100.0%</b>

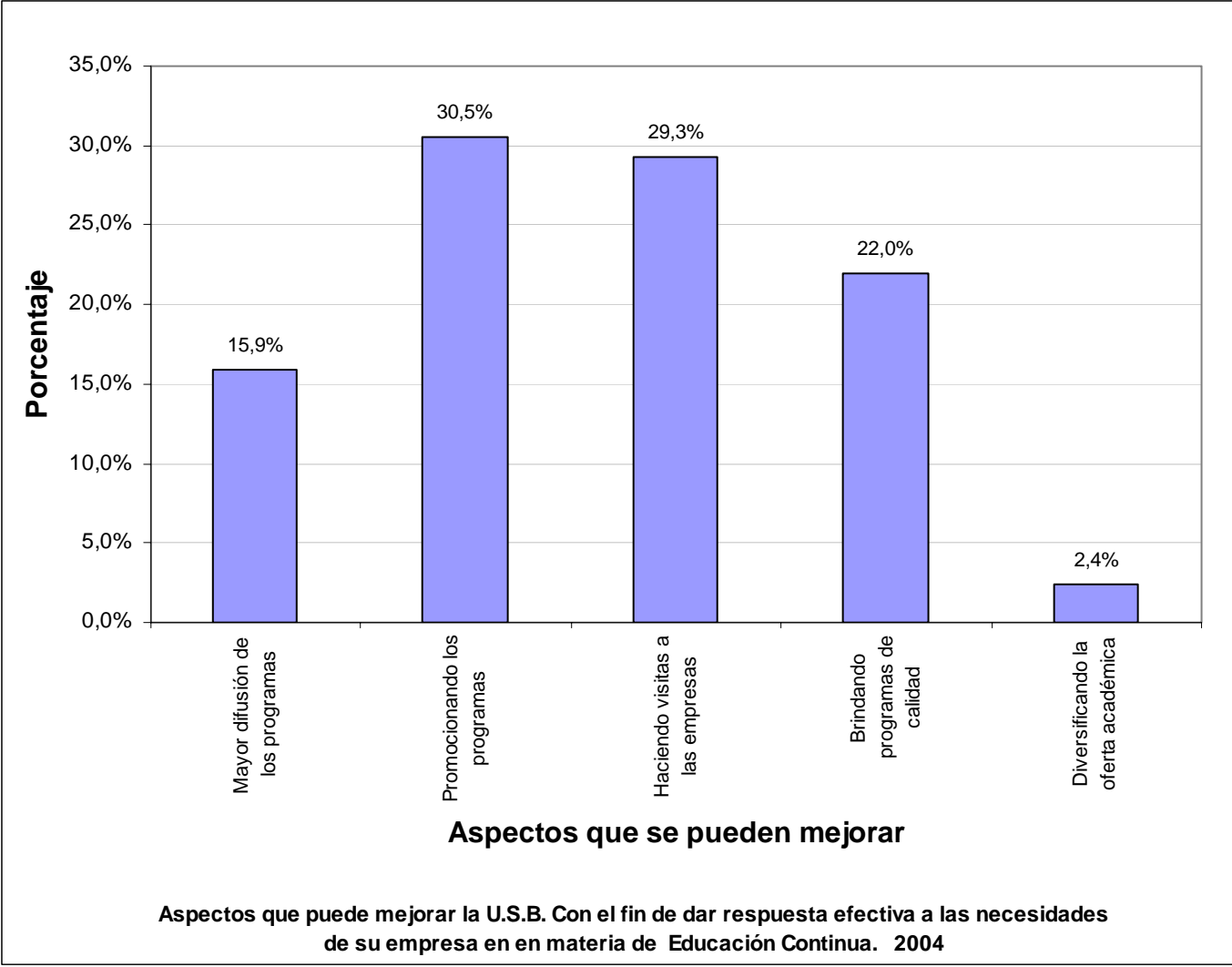


**ANEXO VEINTIOCHO**

ASPECTOS QUE PUEDE MEJORAR LA UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA  
CON EL FIN DE DAR RESPUESTA EFECTIVA A LAS NECESIDADES DE SU EMPRESA  
EN MATERIA DE EDUCACIÓN CONTINUA. 2004

**Aspectos que puede mejorar la U.S.B. Con el fin de dar respuesta efectiva a las necesidades de su empresa en materia de Educación Continua. 2004**

<b>INSTITUCIONES</b>	<b>N° de respuestas</b>	<b>%</b>
Mayor difusión de los programas	13	<b>15.9%</b>
Promocionando los programas	25	<b>30.5%</b>
Haciendo visitas a las empresas	24	<b>29.3%</b>
Brindando programas de calidad	18	<b>22.0%</b>
Diversificando la oferta académica	2	<b>2.4%</b>
<b>Total</b>	<b>82</b>	



**ANEXO VEINTINUEVE**  
LISTADO DE PROGRAMAS DE EDUCACIÓN CONTINUA OFRECIDOS