

Fecha diligenciamiento: 13 de Septiembre 2017

Fecha de entrega del artículo 25 de Septiembre 2017

Yenni Lizbeth Gamboa Delgado

Yennilgdmil.com

**Estudio de caso sobre el plan estratégico para el fortalecimiento de educación continua UNAB.**

**Case study on the strategic plan for strengthening continuing education UNAB.**

Tipo de Artículo: Estudio de caso

Naturaleza del Artículo: Tesis de Grado

**Resumen**

Este caso de estudio pretende estimular a las instituciones de educación superior a la introducción de la planeación estratégica y herramientas administrativas en sus modelos de extensión universitaria.

La necesidad de generar un mayor impacto social y sostenibilidad de los servicios de educación continua que ofrece Extensión Universitaria en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, facultan el diseño del plan estratégico para fortalecerlos y adaptarlos al entorno bajo un enfoque de investigación cualitativo descriptivo donde se desarrollan metodológicamente las fases que contempla el alcance del proyecto.

De otra parte, esta iniciativa constituye una guía para encaminar los esfuerzos de esta dependencia con los lineamientos y formulaciones institucionales descritos en el Plan de Desarrollo 2013-2018

**Abstract**

This case study aims to stimulate higher education institutions to introduce strategic planning and administrative tools into their university extension models.

The need to generate a greater social impact and sustainability of the services of continuous education offered by University Extension at the Universidad Autónoma de Bucaramanga, empower the design of the strategic plan to strengthen them and adapt them to the environment under a descriptive qualitative research approach where they are developed methodologically the phases contemplated the scope of the project.

On the other hand, this initiative constitutes a guide to guide the efforts of this unit with the guidelines and institutional formulations described in the Plan of Development 2013-2018

**Palabras clave:** plan estratégico, administración, educación continua.

**Keywords:** strategic plan, administration, continuing education.

### **Códigos**

M Businnes Administración and Business Economics. Marketing.  
Accounting.Personnel Economics

M 00 General

M 1 Businnes Administration

### **Propósito y justificación**

Las ciencias administrativas son utilizadas en este estudio de caso como base para el desarrollo del plan estratégico en el que la autora acerca a la realidad el servicio de educación continua en la unidad de Extensión UNAB, con el fin de fortalecer sus acciones de impacto social y sostenibilidad, acorde al actual Plan Educativo Institucional PEI UNAB.

Los programas de capacitación y actualización que ofrece Educación Continua UNAB representan el espacio para potenciar en la sociedad la adquisición de conocimiento permanente mediante iniciativas de certificación de competencias laborales o focalizadas en el desarrollo del ser humano, ámbitos incluidos en la

Misión institucional y parte relevante del Plan de Desarrollo hacia el logro de la cualificación de las generaciones futuras del país.

Así pues, es importante en este proyecto encontrar las estrategias que permitan el mejoramiento del servicio de Educación Continua de la UNAB en el entorno del impacto social y la sostenibilidad, y de otra parte, ofrecer alternativas para la alineación de los recursos y esfuerzos de Extensión con los temas estratégicos de la institución.

Este proyecto usa una serie de herramientas administrativas con las cuales recoge información de periodos anteriores y de la situación actual del servicio. Asimismo, esta propuesta constituye una oportunidad para ofrecer aportes de la planeación estratégica a nuevas investigaciones y desarrollos encaminados a la introducción de temas administrativos institucionales de educación superior.

Según Ortiz y Morales (2011), desde hace más de una década en América Latina se habla de la necesidad de hacer procesos de planeación desde Extensión Universitaria para recoger políticas tendientes a la sostenibilidad, impacto social y liderazgo de las universidades en su gestión de transferencia de conocimiento al sector real y a la sociedad en general.

### **Problema**

Desde 2011 los valores generados por concepto de los programas de educación continua en la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB, presentan un patrón histórico irregular de manera que impera encontrar alternativas que permitan el desarrollo eficiente del servicio.

Educación Continua UNAB requiere mejoras para responder a los indicadores de generación de valor económico, impactar positivamente en la sociedad, obtener mayor visibilidad en los sectores productivos e incrementar su competitividad en la zona de influencia.

Este proyecto intenta encontrar opciones para robustecer el servicio de Educación Continua UNAB y responder adecuadamente a los actores involucrados y al plan de desarrollo institucional.

En consecuencia, es importante responder a la siguiente interrogante: ¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para la generación de un mayor impacto social y sostenibilidad de los servicios de Educación Continua de la UNAB?

### **Marco teórico**

El siguiente marco teórico está basado en las bondades que la administración le brinda al ámbito de la educación continua para llevar a cabo el Plan Estratégico que pretende fortalecer el impacto social y sostenibilidad del servicio de Educación Continua en la UNAB.

Educación Continua de la Universidad Autónoma de Bucaramanga asume las necesidades de capacitación y actualización del entorno. De esta manera la autora se orienta con conocimientos en administración e investigación para el desarrollo del proyecto hasta la formulación de estrategias que le ofrezcan a dicho servicio las opciones óptimas para confrontar los desafíos y cambios para generar un mayor impacto en la sociedad y aportar a la sostenibilidad en sus programas de capacitación.

Inicialmente se encuentra en la literatura consultada que en Europa, según Ramírez y Medina (2008), luego de una profunda reflexión social sobre la educación superior a finales del siglo pasado surgió el proyecto Tuning que influenció el sistema educativo europeo para mejorar las competencias educativas y laborales.

Posteriormente, se dio a conocer en Latinoamérica resultado de las relaciones culturales, políticas y económicas entre gobiernos, que facilitaron la cooperación en el ámbito de la educación y que permitieron que se gestara el proyecto Alfa Tuning en países de América Latina y el Caribe.

Es de resaltar que en Latinoamérica la educación continua se ha visto influenciada por las tres reformas de educación superior que permitieron ajustar en su momento las necesidades de la sociedad a su contemporaneidad, según señala Rama (2006). La sociedad en su momento se adentraba en la tendencia de educarse durante toda la vida y en consecuencia se amplió el espectro etario al que estaban acostumbradas las universidades.

De igual manera, La Conferencia Regional de Educación Superior de América Latina y el Caribe CRES (2008) manifestó en el proyecto de tendencias de educación superior los temas de importancia que se veían como necesidad para ser incluidos en la gestión universitaria como la responsabilidad social, la integración regional, la internacionalización, la inclusión y la equidad entre los más importantes.

Más adelante, UNESCO (2010), en el Informe Mundial sobre el Aprendizaje y la Educación de Adultos, señala que la educación vincule la Ciencia y la Cultura junto a la preocupación por que la enseñanza, un derecho fundamental, se ajuste a ciertos criterios globales e implica una formación permanente.

De acuerdo con Ramírez, Morales, y Morales (2014), en escasos foros se tratan los factores de éxito en el ámbito de la educación continua y temas como la evaluación de las necesidades, la estructuración de la oferta pertinente o la inserción de herramientas tecnológicas para la gestión de los programas abiertos. Lo anterior confirma la poca información al respecto que se obtiene del sector acorde con la postura de autores como Carot (2017) quién se refirió en su intervención durante el séptimo encuentro de la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa RECLA, a la necesidad de utilizar sistemas de información mediante herramientas tecnológicas para generar indicadores, estadísticos confiables y datos relevantes en la toma de decisiones en la gestión de educación continua.

Existen muchos temas que se pueden asumir desde la educación continua, una de las funciones sustantivas de la universidad, como la responsabilidad social, la pertinencia, la inclusión y la innovación, entre otros. No obstante, García (2008) se refiere a la importancia de tener claro el modelo que se utilice para dar respuesta a la sociedad.

Adicionalmente, Sánchez, Romero, Pareja y López (2016) señalan que los beneficios de tener hilvanados los programas de educación continua al modelo que se tenga formulado desde extensión, o en el servicio de educación continua, permite claridad en los objetivos de mejora, en sus actividades y frente a los públicos de interés.

La necesidad de administrar los procesos educativos en las instituciones de educación superior permiten generar alternativas contextualizadas para la gestión y cumplimiento de servicios como el de educación continua. Según Díaz (2010), las IES se han visto obligadas a utilizar mecanismos que usan otras entidades de servicios a la hora de ofertar portafolios de programas educativos con el fin de abastecer los requisitos o exigencias que los sectores productivos y demás interesados solicitan.

Según Cedeño y Machado (2012) existen tres concepciones sobre la formación continuada: un modelo tradicional, el economicista y el integracionista.

El modelo tradicional contempla la universidad como donador de conocimientos de manera unidireccional hacia algunos sectores; el economicista considera a la institución de Educación superior como una empresa que cumple una función de transferencia de conocimiento con el fin de generar de valor económico de forma unidireccional, y el modelo integracionista que se aprecia como una dimensión democrática para aportar al desarrollo y calidad de vida económico-social de manera bidireccional.

De otra parte, la Constitución Política de Colombia en su artículo 67 contempla dentro de los derechos sociales, económicos y culturales de sus habitantes el derecho a la educación y lo consagra como un servicio público para acceder a los diferentes campos del conocimiento y la cultura.

Actualmente, la educación superior, de naturaleza pública y privada, se encuentra vigilada y regulada por el estado desde del Ministerio de Educación Nacional MEN.

De otra parte, la ley 30 de 1992 consideró que las universidades colombianas atenderían como dimensión fundamental la integración con la sociedad mediante diversas formas de cercamiento entre la universidad y su región o contexto.

Los programas de educación continua en el país son usualmente ofrecidos por las Instituciones de Educación Superior como alternativa de proyección social, extensión y responsabilidad social.

Según lo indicado por el MEN (2016), las entidades tanto públicas como privadas prestadoras del servicio público de la educación se encuentran clasificadas por su carácter académico o por su naturaleza jurídica. Sin embargo, se excluyen entidades que ofrecen programas de formación permanente en los diferentes campos del saber.

Dichas instituciones no reportan ningún tipo de información al MEN actividad que se deben reportar las IES al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES con la finalidad de construir registros y estadísticas para el monitoreo y vigilancia de la calidad en el servicio educativo.

El Congreso de la República (2006) mediante la ley 1064 reemplazó el término Educación no formal, conocido en el sector educativo para señalar los programas de educación continua, por el concepto de formación para el trabajo y el desarrollo humano con el fin de darle mayor fuerza y estímulo al proceso educativo nacional y brindar acceso a la gente para mejorar sus competencias puntuales y de habilidades laborales.

Más adelante, ASCUN (2008) anunció que se espera sean adoptados algunos principios orientadores para el universo de educación continua que hacen referencia a la función que les atañe y de cierta manera a la dedicación que se tiene desde finales de los años noventa por mantener una relación cercana entre las universidades y el sector productivo.

En el panorama regional, el Departamento de Santander ha concentrado paulatinamente una serie de instituciones universitarias con las que se comparte el interés de llevar a cabo programas de educación continua. En este sentido la Red de Universidades UNIRED (2016) se declara como articuladora de la educación y la investigación para el desarrollo en su área de influencia.

Hasta el 2016 UNIRED articula 13 universidades de Santander, Norte de Santander y Boyacá, nueve de las cuales se encuentran ubicadas en el perímetro de Bucaramanga y su área metropolitana; la Universidad Cooperativa de Colombia UCC, Universidad Pontificia Bolivariana UPB, Universidad Autónoma de

Bucaramanga UNAB, Universidad de Santander UDES, Universidad Santo Tomás USTA, Universidad Industrial de Santander UIS, la Universidad Manuela Beltrán UMB, las Unidades tecnológicas de Bucaramanga UTS, y la Fundación Universitaria Comfenalco.

Desde mayo de 2017 la UNAB también integra la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa, RECLA, con el propósito de conocer acerca de formación continua, modelos de éxito en extensión, gestión comercial, políticas, procesos de auto evaluación, indicadores sobre el sector y participar en los proyectos y actividades que enriquezcan estas líneas en la comunidad de universidades.

El PEI (2012) de la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB reconoce que es una institución de carácter privado, que no pretende ánimo de lucro; cuyo reconocimiento como universidad se obtuvo bajo la resolución N° 02771 de 1987, aunque sus inicios se dieron como Instituto Caldas en 1956. Según el mismo documento contempla un capítulo sobre Extensión como uno de sus tres pilares misionales; docencia, investigación y extensión.

Por lo anterior se requieren lineamientos definidos en educación continua para que la unidad a la que pertenece este servicio pueda organizar las acciones acordes con el entorno y el modelo definido. La planeación estratégica podrá aportar a la reconfiguración de la unidad Extensión Universitaria UNAB.

En cuanto a la relación entre la Planeación Estratégica y Educación Continua UNAB; al considerar los desafíos que debe afrontar dicho servicio en la unidad de Extensión Universitaria UNAB, la administración es una alternativa que se tiene en cuenta para que los procesos, acciones y programas que desarrolla, sean revisados, planeados y organizados para reconfigurarse y autoevaluarse con fines de mejora de su impacto social y sostenibilidad.

Menciona De Vicuña (2015) que el plan estratégico establece un instrumento de ayuda para la toma de decisiones en la dirección y posibilita visualizar proyecciones de desempeño que den cobertura a las necesidades de los actores involucrados directa e indirectamente con la organización. En este sentido, la Dirección de



Extensión tendrá las herramientas base para orientar sus procesos, servicios y políticas en el ámbito de la educación continua.

Según David (2013) en el modelo de administración estratégica debe cuestionar aspectos como, ¿en dónde se está actualmente?, ¿hacia dónde se quiere llegar? y ¿cómo llegar allí? Se trata de preguntas que sirven para iniciar el desarrollo de una estructura con enfoque y bases reales de tal manera que se tenga claro el panorama actual y visualizado un horizonte, situación que hace analizar el tipo de instrumentos que se utilizarán para dar inicio al Plan Estratégico de fortalecimiento de Educación Continua UNAB.

Según Ortiz y Morales (2011) se requieren procesos de planeación desde la Extensión Universitaria que establezcan políticas y prácticas tendientes a la sostenibilidad económica, impacto social, liderazgo, trabajo en conjunto, entre otros aspectos.

La base fundamental de este proyecto es la Planeación estratégica como alineamiento para la introducción del servicio de educación continúa en la administración de sus procesos y actividades ordinarias con el fin de formular estrategias a partir de insumos suscitados durante diversas fases del estudio. Como indica David (2013), el uso de la administración estratégica en las organizaciones permite planteamientos y formulaciones multidisciplinarias para el logro de objetivos. Durante el proceso se requerirá información y conexión con las áreas de apoyo de Extensión Universitaria UNAB y el compromiso de los actores que participan en la creación, comercialización y ejecución de los programas de capacitación.

De otra parte, dentro del proyecto se abre un espacio para realizar una investigación de mercados con la finalidad de identificar las necesidades actuales en términos de educación continua para nutrir los resultados del análisis externo y perfil competitivo contenidos en la primera fase del plan estratégico con el fin de tener en cuenta dichos resultados en la formulación de las estrategias que se esperan formular en la fase final del proyecto.

Existen métodos de investigación cualitativa que se deben revisar. Según Velandia y Rincón (2011) la etnografía, el interaccionismo simbólico, la fenomenología y la hermenéutica, aplicados a los sectores productivos en general, son de gran utilidad para conocer los preferentes de los públicos a los cuales se dirige.

En conclusión, éste marco teórico se basó en autores que dan cuenta del estado del arte de la educación continua. No obstante, es escasa la información acerca de planes estratégicos direccionados a áreas particulares en instituciones de educación superior que representen referentes para realizar el plan estratégico que se pretende para el servicio de educación continua en la UNAB.

### **Metodología**

El enfoque metodológico utilizado en este proyecto es de tipo cualitativo, etnográfico, descriptivo del contexto, como forma de acercarse al ámbito de educación continua, como forma de conocer las actividades, personajes involucrados en el servicio. Para tal caso se plantearon cuatro etapas que permitieron la materialización de gran parte de estas en el servicio de Educación Continua UNAB.

#### **Etapas**

- Etapa de análisis situacional, externo e interno, de Educación Continua UNAB.
- Etapa de formulación de Misión y Visión de la Unidad de Extensión UNAB
- Etapa de establecimiento de los objetivos y metas de Educación Continua
- Etapa de formulación de estrategias de maximización en generación de impacto social y sostenibilidad para el servicio de Educación Continua

La población que se aborda en la investigación cualitativa está definida en dos grupos; de un lado empresarios de la localidad, y de otro las personas naturales, habitantes de la ciudad, empleados, independientes, amas de casa y estudiantes tanto de pregrado como de posgrado de las diferentes universidades de Bucaramanga.

Conviene detallar que las herramientas que se utilizaron fueron: las fuerzas PESTALM, para el análisis del entorno; el Perfil de Capacidades Internas PCI, para el análisis interno; la herramienta DOFA para el cruce de Debilidades Oportunidades, Fortalezas y Amenazas; la Matriz de Perfil Competitivo MPC, para definir los competidores en educación continua y la investigación de mercados, para conocer las necesidades del mercado potencial.

Para el análisis de los resultados de la investigación de las necesidades en Educación Continua se usó la herramienta Statistical Package for Social Sciences SPSS el para el ingreso de los datos y el cruce de variables de la investigación.

### **Etapas de análisis situacional**

Se encuentran dos grandes campos a tratar: el análisis externo e interno. Al no observarse en la literatura consultada un orden particular para iniciar tales juicios, se procede entonces por el análisis externo al utilizar como guía a David (2013) quien sugiere la revisión de las fuerzas de común influencia.

#### **Análisis Externo**

Se tuvieron en cuenta las fuerzas clave del entorno de las cuales David (2013) señala como eventos externos que afectan en términos de oportunidades y amenazas al término, área o compañía a analizar. Entonces dentro de la herramienta de Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM, se organiza la información bajo el acrónimo de Fuerzas PESTALM, (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ambientales, Legales y Mercadológicas)

#### **Herramienta POAM**

Se buscaron las fuentes que dan cuenta de la situación actual de las variables y se utilizaron las páginas de informativos reconocidos a nivel nacional e internacional y de los repositorios de instituciones que dan cuenta del estado del arte en cuanto a las fuerzas seleccionadas.

Posteriormente se extrae los datos que permiten la identificación de cuán impulsor o restrictiva es cada variable como para clasificarse en oportunidades y en amenaza. Se registraron los sucesos importantes ocurridos durante el 2015 y 2016

a nivel regional, nacional o mundial y de otra parte se califica el impacto de cada una de estas variables entre impacto alto, medio y bajo.

#### Matriz del Perfil Competitivo MPC

Para determinar los competidores de Educación Continua UNAB se consideraron varios criterios. Inicialmente se buscó las instituciones de Educación Superior, tanto públicas como privadas, ubicadas en Bucaramanga y su Área Metropolitana, en Webometrics, repositorio que contiene el Ranking de las universidades.

Posteriormente se consultó en la página Web del ministerio de Educación Nacional las instituciones de educación superior con acreditación de Alta Calidad con presencia en Bucaramanga y el área metropolitana como otro criterio más.

Finalmente, se solicitó al Sistema Nacional de Información Superior SNIES, perteneciente al Ministerio de Educación Nacional, las instituciones que impartieron educación continua durante el 2016, el número de participantes por cada programa ofrecido en éste ámbito, tipo de programas ofrecidos y portafolio de temas realizados.

#### **Investigación de necesidades y preferentes en Educación Continua**

Se acuerda con la unidad de Mercadeo Institucional la participación de la autora del presente proyecto y un codirector en investigación de mercados para trabajar de la mano con la firma Eureka en la construcción y validación de los instrumentos de encuesta a profundidad para Educación Continua UNAB.

En el segundo trimestre del 2017 inicia la investigación de necesidades y preferentes en educación continua. Se contextualizó al Director General de la empresa de investigación de mercados que la investigación cualitativa de la autora tiene como fin conocer las necesidades y preferentes que los potenciales participantes están requiriendo en capacitación y actualización.

Tabla 1. Descripción del servicio de Educación Continua, construcción de la autora

Unidad	Extensión Universitaria UNAB	
Servicio	Educación Continua	
Tipo	Programas Abiertos al público	Programas corporativos a la medida
Dirigido a	Personas naturales	Sectores productivos
Objetivo	Identificar las necesidades y preferentes en educación continua	

Fuente: elaboración de la autora

Luego, se definió el público a abordar en la investigación. Se seleccionaron las empresas a abordar de la base de datos que posee la unidad de Extensión, y las personas naturales, mayores de edad, se escogerían aleatoriamente entre estudiantes de último semestre de universidades de la ciudad y del área Metropolitana junto con empleados, independientes y amas de casa.

Los dos instrumentos fueron diseñados entre la firma Eureka, el codirector del proyecto que inspira el artículo y la autora, con preguntas similares respecto a las necesidades y preferentes en el ámbito de educación continua.

Se realizaron 610 encuestas de profundidad dirigidas a los grupos objetivo de los programas abiertos de Educación Continua UNAB.

Por otro lado, el análisis cualitativo lo realizó la autora en compañía del codirector en investigación de mercados mediante la herramienta SPSS (Statistical Package for the Social Science) para el análisis y cruce de algunas variables que se requerían conocer.

No necesariamente los análisis de la firma encuestadora hacen parte de los resultados presentados en éste artículo dadas la pretensiones cuantitativas de la investigación total contratada por la institución.

Al momento de analizar los resultados de la encuesta a profundidad realizada a las empresas se habían recogido veinte (20) instrumentos que contemplaron los tiempos y ocupaciones en las agendas de los gerentes y líderes de área. Con la información recibida se realizó el análisis de algunas variables relevantes.

Las empresas encuestadas fueron: Urbanas, Incubadora Santander, Fondo de Garantías, Fondo nacional de la mujer, Copower, Génesis data, Crezcamos, Cámara de Comercio, Cajasan, Salsán, Chocolate girones, Redcol, Rayco, Marval, Grupo Doral, Zona Franca, Thyssenkrupp Elevators, Mines, Gente útil, Delacuesta Centro Comercial.

Por motivos de tratamiento de datos personales, la empresa Eureka no hizo entrega del archivo de respuestas correspondientes a las encuesta a profundidad dirigidas a las empresas. Sin embargo, entregó un informe preliminar del cual se extrajo la información importante.

### **Análisis Interno**

Se tuvo en cuenta la información concerniente al PCI, Perfil de Capacidades Internas del servicio de Educación Continua. Según la información sugerida por David (2013) las fuerzas internas clave al interior de la unidad a analizar son todas aquellas actividades o aspectos importantes que permiten identificar las capacidades internas en los panoramas de fortaleza o de debilidad, del servicio de Educación Continua UNAB. Por tanto se clasificaron las variables comunes del servicio en aquellas capacidades administrativas, financieras, Tecnológicas, de Talento humano, responsabilidad social, de apoyo y de gestión del conocimiento.

El soporte a cada variable fue consultado a las diferentes personas de la unidad y de otras áreas internas y se registraron las fortalezas y amenazas para al servicio de educación continua y su vez calificadas cualitativamente en impacto alto, medio y bajo.

## **Herramienta DOFA**

Para el desarrollo de ésta herramienta se tuvieron en cuenta las calificaciones de mayor impacto en las oportunidades y amenazas, al igual que en las debilidades y fortalezas.

En cuadrantes identificados como DO, FA, DA, y FO, se realizó el análisis de la información calificada con el impacto alto, de tal manera que pudiese identificarse las posibilidades de mejora en el servicio de Educación Continua UNAB.

Se tomaron las debilidades de alto impacto y las oportunidades de esta misma calificación al analizar el cruce de variables. Posteriormente se examinaron las debilidades y las amenazas de alto impacto para cruzar las variables correspondientes.

Luego, se tomaron las fortalezas y se cruzaron con las amenazas de alto impacto con el fin de contrarrestar las afectaciones con acciones internas del servicio y finalmente se cruzaron las fortalezas con las oportunidades calificadas con mayor impacto.

## **Etapas de formulación de la Misión y Visión de la Unidad**

Bajo el apoyo y coordinación con el Laboratorio UNAB CREATIVE, se desarrolló una jornada de trabajo mediante el uso de elementos y técnicas de creatividad e innovación que contribuyeron a la formulación de la misión y visión de la unidad.

Se contextualizaron los conceptos y aspectos a tener en cuenta en la misión y la visión y se presentaron ejemplos de cada una en el sector educativo.

Se extrajeron las palabras clave para alinear la declaración que realizara Extensión frente a la Misión y Visión de la UNAB. Ahora bien, bajo la técnica del Design Thinking se les pidió tomar figuras de lego con las cuales construyeron una misión y una visión para Extensión de manera individual. A continuación cada participante explicó la representación que construyó. De ese discurso se extrajeron las palabras clave en post it y se ubicaron en dos tableros; uno para la misión y otro para la visión.

Las características o palabras similares o repetitivas se clasificaron para decantar las palabras importantes y de consenso que se consideraron relevantes para realizar una declaración colectiva. Bajo la supervisión de la Dirección de Extensión se formuló una declaración de misión y de visión para la Unidad.

Figura 1. Metodología para la formulación de la Misión y Visión de Extensión  
UNAB



Fuente: elaboración de la autora

### **Etapas de definición de Objetivos y Metas**

Las acciones y esfuerzos correspondientes al servicio de Educación Continua, se encuentran desconectados del Plan de Desarrollo de la Institución, e incluso las metas actuales no se encuentran documentadas y comunicadas debidamente a los miembros de la unidad.

Según David (2013) los objetivos idealmente deberían estar enmarcados por características que permitan formularse y realizarse de manera transparente a todo nivel de manera que sea factible cumplirlas en un tiempo estimado.

Para dar inicio a la formulación de los objetivos se reunieron la Directora de Extensión Universitaria, la Coordinadora administrativa y Financiera del área de Extensión y la Coordinadora y autora del presente proyecto. Analizados cada tema estratégico y objetivo planteado por la institución en el Plan de Desarrollo 2013 - 2018, se formulan los objetivos para ésta unidad y para el servicio de educación continua. Una vez aprobados se compartieron al equipo de colaboradores.



Para la formulación de las metas de Educación Continua UNAB se tuvo presente los temas estratégicos y perspectivas a los cuales apunta la Universidad mediante el Plan de Desarrollo 2013-2018.

De tal manera que, una vez revisados éstos temas, se requirió de un espacio de encuentro donde la Dirección de Extensión, la Coordinación Administrativa y Financiera, en compañía de la autora de este proyecto, discutieron el contenido de cada meta, los tiempos para su cumplimiento al tener en cuenta los objetivos que se definieron.

### **Etapas de formulación de estrategias**

Según David (2013), las estrategias surgen de planteamientos internos como la misión, la visión, los objetivos y de aquellas auditorías de las cuales hayan derivado buenas prácticas. Posteriormente se aprecia que el autor mencionado hace uso de la adecuación de los recursos e insumos donde enumera los factores clave tanto internos como externos, extraídos de la herramienta DOFA.

Con lo anterior, se procedió a estudiar los insumos y resultados generados en cada una de las herramientas administrativas, en particular de la DOFA, de la cual se enlistaron las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y amenazas con las cuales al cruzar cada variable el servicio de Educación Continua UNAB pudiese encontrar las estrategias para asumir la mejora de los programas de capacitación y actualización y así formular las estrategias para fortalecer el servicio de Educación Continua UNAB, en pro de una mayor generación de impacto social y sostenibilidad. La combinación de las debilidades con las oportunidades y amenazas o de las fortalezas con oportunidades y amenazas, son finalmente la manera técnica como se obtienen las estrategias posibles.

## Hallazgos/ Aportes

### Análisis Situacional

Esta etapa constituyó el primer acercamiento al servicio de educación continua, llegando a resultados que fueron insumo en la formulación de las estrategias de las cuales trata la última etapa del documento.

### Análisis Externo

Dentro de las siete agrupaciones de fuerzas externas PESTALM, se encontraron 10 oportunidades y 6 amenazas calificadas como de alto impacto dentro del conjunto de variables analizadas. En cuanto a las fuerzas ambientales no se presentaron variables de alto impacto que considerar.

Tabla 2. *Análisis Externo*

FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO	CALIFICACIÓN	
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Impacto Alto	Impacto Alto
<b>FUERZAS POLÍTICAS Y GUBERNAMENTALES</b>		
Acuerdos y tratados frente a la educación		X
<b>FUERZAS ECONOMICAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Costos de la Educación Continua		X
Producto Interno Bruto		X
Tendencias de desempleo	X	
Clusters y Productividad	X	
<b>FUERZAS SOCIO-CULTURALES</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>

Expectativas de vida	X	
Tendencias y cambios en el estilo de vida	X	
Actitudes hacia la educación continua	X	
Calidad de vida	X	
<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Tecnología e innovación	X	
La automatización de procesos	X	
<b>FUERZAS AMBIENTALES</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
<b>LEGAL 6</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Legislación general en educación		X
<b>FUERZAS MERCADOLÓGICAS</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Innovación y Creatividad	X	
Precios		X
Acciones promocionales		X
Movilidad y acceso	X	

Fuente: elaboración de la autora

### Matriz de Perfil Competitivo

Después de ubicar los criterios en la tabla de perfilación de competidores y decantar las instituciones que representan la competencia de Educación Continua UNAB y se hallaron tres universidades con las cuales revisar la matriz de Perfil competitivo, la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Santo Tomás y la Universidad Pontificia Bolivariana.

Tabla 3 . Perfilación de competidores de Educación Continua

<b>Universidades con presencia en Bucaramanga</b>	<b>Ranking de las primeras 50 universidades Webometrics</b>	<b>Universidades con Acreditación de Alta Calidad</b>	<b>Reporte de SNIES Educación Continua 2016.</b>
Universidad Industrial de Santander UIS	X	X	X
Unidades Tecnológicas de Santander UTS			
Universidad Francisco de Paula Santander UFPS			
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD			
Escuela Superior de Administración Pública ESAP			
Universidad de Santander UDES	X		
Universidad Manuela Beltrán UMB			X
Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB			
Universidad Santo Tomás USTA	X	X	X
Universidad Cooperativa de Colombia UCC	X		
Universidad Pontificia Bolivariana UPB	X	X	
Universidad Antonio Nariño UAN			
Instituto Universitario de La Paz			

Fuente: elaboración de la autora

Se tuvo en cuenta que las universidades competidoras ofrecen programas abiertos al público en temas que coinciden o se asemejan en temas o características, de tal

manera que para el ejercicio de analizar el perfil competitivo se escogió un programa de diplomado en la temática de administración ofrecido mediante las páginas Web de las instituciones competidoras.

Las Variables que se identificaron como comunes y pertinentes para comparar, fueron las dispuestas en una columna llamada Factores de éxito; calificadas entre 1 y 4, siendo 1 una calificación mala, 2 aceptable, 3 bueno y 4 excelente. Esta calificación se realizó desde el punto de vista del atractivo comercial, dada la presentación y disposición de la información en el sitio donde se encuentra disponible a los diferentes públicos.

Una vez calificadas las variables, se ponderaron los resultados, para obtener una calificación de 3,23 en la UIS, 3,08 en la USTA, 3,03 en la UPB y 3,44 para la UNAB. Ninguna de las universidades de la tabla obtuvo el puntaje igual o mayor que 4.

Tabla 4 . Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACIÓN	UIS	SANTO TOMÁS		PONTIFICIA BOLIVARIANA		UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA		
		CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Precio	0,23	4	0,92	3	0,69	2	0,46	3	0,69
Duración	0,23	3	0,69	2	0,46	3	0,69	4	0,92
Visibilidad del contenido temático	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Respuesta oportuna de información	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Ubicación de la institución	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3

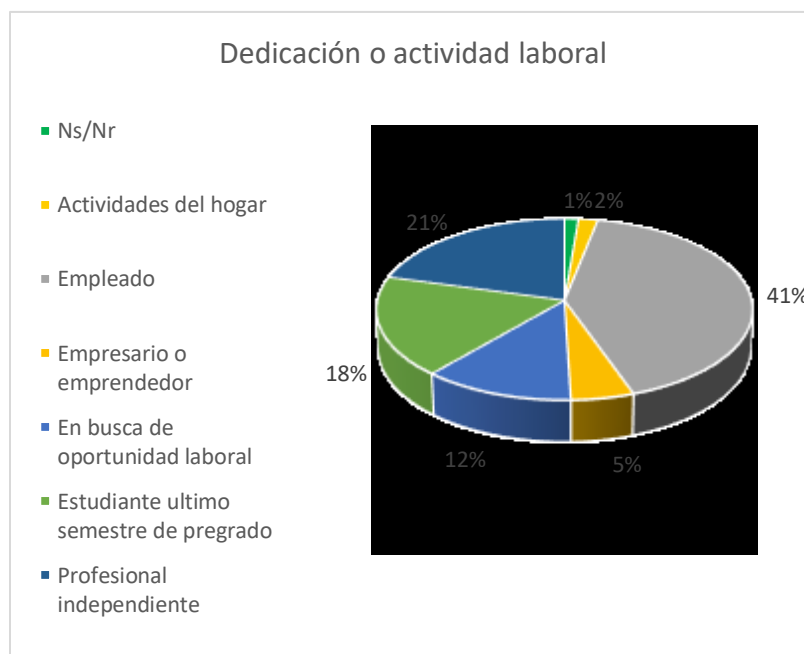
Respaldo de marca institucional	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Facilidad en inscripción	0,18	2	0,36	3	0,54	4	0,72	3	0,54
	1	23	3,23	23	3,08	22	3,03	24	3,44

Fuente: elaboración de la autora

### Investigación de necesidades y preferentes en Educación Continua

De las personas a quienes se encuestó a profundidad en su mayoría son empleados, seguido de profesionales independientes, estudiantes de último semestre y en una menor proporción están aquellas personas que se encuentran en busca de una oportunidad laboral, emprendedores, quienes realizan actividad del hogar.

Figura 2 . Gráfico de dedicación de las personas encuestadas



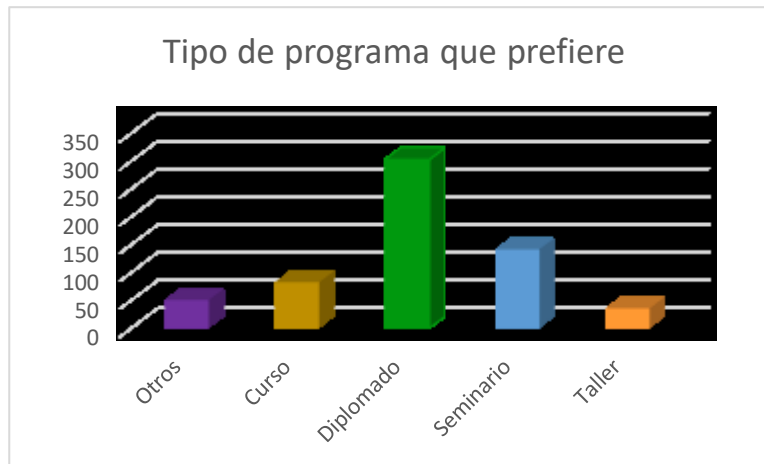
Fuente: elaboración de la autora

Ver anexo: *análisis cuadros programas abiertos.*

En primera medida se conoció el interés de la gente en los programas de educación continua dependiendo de su nivel académico, gracias al cruce de variables, Nivel de formación de los encuestados (técnico, tecnólogo, profesional, especialización, maestría y doctorado) y la pregunta ¿estás interesado en realizar un programa de formación continua? (diplomado, seminario, curso, taller) se observa que el nivel académico que más muestra interés en los programas de educación continua son aquellas personas cuyo nivel académico es el profesional, pues representó un 83,3 % seguido del nivel técnico, que representó el 24, 1% de los interesados en dicho ámbito de formación. Ver anexo: *análisis cuadros programas abiertos.*

Al consultarse el tipo de programa que prefieren en educación continua, las personas encuestadas, respondieron que el 49, 5% prefiere los diplomados, el 23,1% escoge los seminarios, y en un menor porcentaje se interesa por los cursos, los talleres y otros programas cortos, de tal forma que priman los programas de mayor duración.

Figura 3 .*Tipo de programa que prefieren, construido*



Fuente: elaboración de la autora

Ver anexo: *análisis cuadros programas abiertos.*

En cuanto a la modalidad que prefieren el público, para el desarrollo de los programas abiertos en educación continua, se encontró que la modalidad presencial

es la opción más marcada y en una proporción muy baja tuvieron en cuenta la modalidad virtual.

Sobre los motivos por los cuales toman la iniciativa de realizar programas de educación continua se encontraron dos temas de interés, la mejora del perfil profesional en primera medida y en segunda opción la oportunidad laboral que les representa el programa de educación continua.

Ver anexo: análisis cuadros programas abiertos.

Con relación al precio, los encuestados manifestaron que estarían dispuestos a pagar por cada tipo de programa de la siguiente manera:

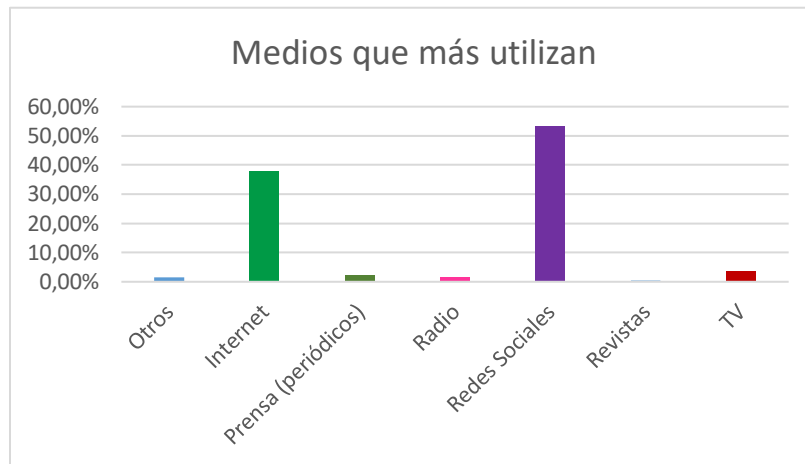
Por un curso entre \$100.000 y 500.000; por los Diplomados pagarían un rango entre \$600.000 y \$1.000.000; sobre los Seminarios indicaron que pagarían entre \$1.100.000 y \$1.500.000 y en los talleres el valor que pagarían está entre 1.100.000 y \$1.500.000. Cabe resaltar de estos resultados que la gente está dispuesta a pagar por los seminarios y talleres, un valor similar al de un Diplomado. Esta respuesta podría reflejar percepciones que tiene la gente sobre estos tipos de programas o ser desconocimiento sobre el mismo.

Ver anexo: análisis cuadros programas abiertos.

Acerca de los medios de comunicación más utilizados por los encuestados se encontró que las personas tienen muy definido el uso de las redes sociales, pues de las 610 personas encuestadas, 324 las prefieren, seguido de internet; de tal manera que las estrategias de comunicación deberán estar basadas en estas dos alternativas.



Figura 4 . Medios que más utilizan



Fuente: elaboración de la autora

Ver anexo: análisis cuadros programas abiertos

En cuanto a la pregunta ¿por cuál de los siguientes medios preferiría recibir información o enterarse sobre programas de educación continua? las personas respondieron que atienden al correo electrónico y a las redes sociales.

Ver anexo: análisis cuadros programas abiertos.

Por otra parte, según la firma encuestadora Eureka, los instrumentos de encuesta a profundidad dirigidos a las empresas tuvieron dificultad para recolectar la información.

No obstante, se recolectaron 20 encuestas con las cuales Eureka realizó un análisis y facilitó un informe preliminar del cual se pudo extraer información importante como parte del ejercicio con las empresas.

La firma de investigación atenderá los compromisos acordados para cumplir con la propuesta de investigación aprobada por la universidad.

Las empresas pertenecen a los sectores: servicios, agrícola, construcción, telecomunicaciones, alimentos, inmobiliario, comercio, financiero, educación, energía y minas, todas con influencia en el nororiente y otras regiones del país.

Los temas que manifiestan los empresarios como los de interés son los que hacen referencia a las regulaciones o actualizaciones que afectan la dinámica empresarial. Algunos temas considerados son: Riesgos profesionales, regulaciones, normativa contable, recursos humanos, Tic, salud y seguridad en el trabajo y temas comerciales.

En cuanto a la duración de los programas se encuentra que los líderes empresariales prefieren aquellos programas de corta duración que posiblemente son de fácil acomodación dentro de los horarios preestablecidos por cada empresa.

La modalidad a la cual están más dispuestos los empresarios es la presencial, básicamente dadas sus bondades de intercambiar experiencias o preguntas, sin dejar de lado las ventajas de la tecnología durante el programa.

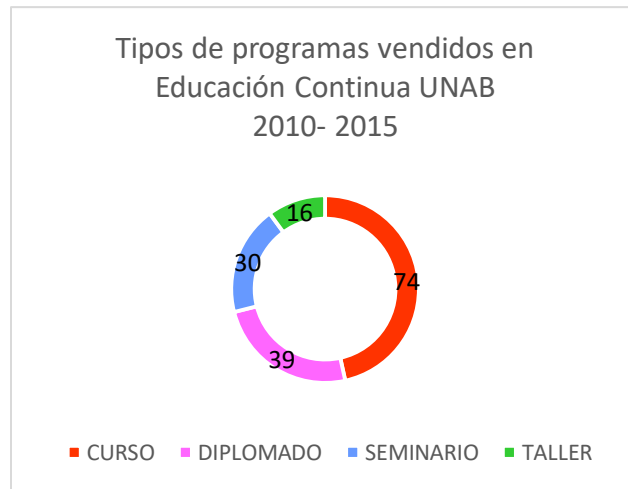
En cuanto a la experiencia frente al servicio, las empresas indicaron haber tenido una impresión que califican de negativa, representado básicamente en los tiempos de respuesta de las solicitudes y la baja capacidad para cumplir las expectativas en la propuesta que solicitaron.

Los resultados totales del estudio de necesidades y preferentes, contratado por la unidad de Mercadeo Institucional UNAB, hacen parte de los compromisos asumidos por la firma de investigación de mercados contratada.

### **Análisis Interno de Educación Continua UNAB**

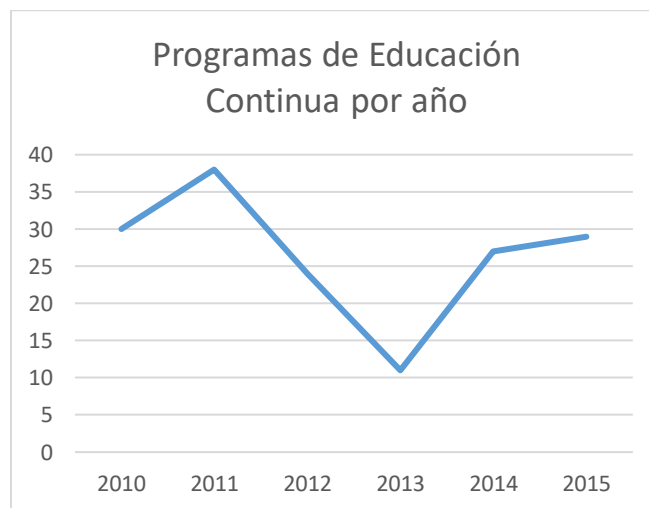
Desde el 2010 y hasta finales del 2015 la Coordinación Administrativa y Financiera cuenta con registros anuales y datos históricos que dan cuenta de los programas de educación continua.

Figura 5 . *Tipo de programas más vendidos en Educación Continua UNAB*



Fuente: elaboración de la autora

Figura 6 . *Cantidad de programas realizados por cada año*



Fuente: elaboración de la autora

La información obtenida de diversas áreas permitió la siguiente consolidación de las capacidades internas del servicio de educación continua, de las cuales se encontraron 14 fortalezas y 7 amenazas de alto impacto, de las cuales se observa que la capacidad administrativa, la capacidad de talento humano y la capacidad de

apoyo, son las mayores fortalezas que tiene el servicio de Educación Continua UNAB.

Tabla 5 . *Perfil de Capacidades Internas PCI de Educación Continua UNAB*

<b>PCI</b>		
<b>FACTORES</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<b>Impacto Alto</b>	<b>Impacto Alto</b>
<b>Capacidad Administrativa</b>		
Comunicación	X	
Control administrativo	X	
<b>Capacidad Financiera</b>		
Rentabilidad	X	
Caja menor	X	
Ingresos	X	
<b>Capacidad Tecnológica</b>		
Aseguramiento de la información digital		X
Capacidad de Innovación		X
Flexibilidad en los aplicativos		X
Habilidad técnica en uso de aplicativos		X
<b>Capacidad de Talento Humano</b>		
Estabilidad laboral	X	
Nivel académico	X	
Base Docente/Expertos	X	
<b>Procesos</b>		
Comunicación con otras áreas		X
Construcción de productos		X
Calidad de productos	X	
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>		
Impacto al ambiental	X	
<b>Apoyo a Educación Continua</b>		
Logística	X	
Suministro de elementos de oficina	X	
Aseo	X	
Cafetería	X	

---

**Gestión del conocimiento**

---

Desarrollo y evolución comunicacional

**X**

---

Fuente: elaboración de la autora

Ver anexo Análisis Interno

**Herramienta DOFA**

Después de enlistar las variables y realizar el cruce de estas en el análisis externo (oportunidades y amenazas) y en el análisis interno (fortalezas y debilidades), en la herramienta DOFA se encontraron ocho cruces importantes entre las debilidades y las oportunidades, que fueron calificadas con alto impacto, así mismo fueron halladas ocho cruces entre fortalezas y amenazas de alto impacto.

De otra parte, se encontraron siete cruces relevantes entre las debilidades y las amenazas con calificación de alto impacto, de igual manera se encontraron se encontraron otros siete cruces entre las fortalezas y las oportunidades.

Tabla 6 . *Herramienta DOFA*

<b>CRUCE DE LA DOFA</b>	
<b>FO</b>	<b>FA</b>
Conformación de equipos internos para el desarrollo de temas especiales como: Identificación de clusters y sectores, aplicación de herramientas y teorías organizacionales, campañas internas de sinergia en el ambiente laboral, seguimiento y gestión comercial, estadísticas y reportes en satisfacción, bench marking, entre otros.	Consolidar iniciativas de internacionalización, en alianzas o convenios con instituciones de alto nivel de calidad en otros países, para el desarrollo de programas de doble titulación.
Ampliación de la cobertura de capacitación de docentes y administrativos en la UNAB e Instituto Caldas, a través de los 11 ejes temáticos de interés para la unidad de Gestión Humana UNAB.	Desarrollo de actividades de fidelización de las personas y empresas atendidas durante cada periodo, definiendo para éstos políticas de descuento y beneficios en próximos programas.

Inclusión de contenidos temáticos para nuevos segmentos (adultos y niños) focalizados al desarrollo de ser, que serán abordados por medios no tradicionales.

Generación de políticas de descuento y beneficios para personas atendidas, para usos en próximos programas

---

Definición del modelo comercial en Extensión con enfoque a los públicos de interés y al cumplimiento de objetivos y metas del servicio de educación continua UNAB.

---

Generación de espacios para gestión del conocimiento e innovación en el servicio de E.C UNAB

---

**DO**

---

**DA**

---

Sensibilización a nuevos segmentos (egresados y estudiantes de último semestre UNAB) para despertar el interés en capacitación y actualización focalizados a la mejora de competencias laborales, abordados por las redes sociales y el nuevo CRM.

Fortalecimiento de la relaciones con las áreas de apoyo institucional, con el liderazgo de las capacidades administrativas para generar los espacios de consenso, acuerdo y políticas de servicio.

---

Desarrollo la modalidad virtual como alternativa de educación continua corporativa, dadas las ventajas de cobertura masiva, atención 24\*7, sin desplazamiento del personal designado para capacitación y posibilidad de certificación digital.

Desarrollo de actividades de fidelización, como diferencial frente a la competencia, con políticas de descuento y beneficios en próximos programas.

---

Ofrecimiento de programas cortos en emprendimiento, con certificación digital

---

Fuente: elaboración de la autora

## Formulación Misión y Visión

Después de desarrollar la metodología en conjunto con el laboratorio de creatividad UNAB Creative y con la participación de todo el equipo de Extensión UNAB, se logró los siguientes planteamientos:

#### Misión de Extensión UNAB

Desde la UNAB ofrecemos formación y consultoría en las diferentes líneas de conocimiento, bajo altos estándares de calidad. Somos un equipo socialmente responsable, que brinda soluciones integrales a las necesidades de la región y el país, con actividades académicas, culturales y de prácticas técnicas y profesionales en las que se garantizan la inclusión, innovación y mejoramiento de competencias.

#### Visión de Extensión UNAB

Para el 2018, seremos una unidad reconocida por su productividad, eficiencia y generación de valor para la organización. La construcción de una oferta académica pertinente, la prestación de servicios de consultoría y la búsqueda permanente de espacios culturales y de prácticas técnicas y profesionales para el beneficio de la comunidad, serán nuestros mayores objetivos.

#### **Establecimiento de los Objetivos y Metas**

Con relación a los objetivos y las metas de Educación Continua UNAB, fueron resultado del análisis realizado por la Dirección de Extensión, la Coordinación Administrativa y financiera de la Unidad y la autora de éste proyecto, donde se tuvieron en cuenta los tres temas estratégicos, trazados en el Plan de Desarrollo Institucional UNAB 2013-2018, para generar la formulación de cinco objetivos y cinco metas a las cuales dirigirse durante el 2017 y 2018, como aporte a la consecución de los objetivos institucionales.

Ver anexo Establecimiento de objetivos y metas de Educación Continua

*Tabla 7 Establecimiento de objetivos y metas de Educación Continua UNAB*

---

<b>Temas Estratégicos</b>	<b>Objetivos Institucionales 2013-2018</b>	<b>Objetivos de Educación Continua</b>	<b>Metas de Educación Continua</b>
---------------------------	--	--	------------------------------------

---

Impacto:	Consolidar el reconocimiento y la visibilidad institucional	Generar, en 2018, negociaciones por capacitación corporativa con, al menos, el 10% de las 500 principales empresas de la base de datos.	Negociaciones por capacitación corporativa en, al menos, el 10% de las 500 principales empresas
	Contribuir al crecimiento y desarrollo laboral	Ampliar, en 2018, la cobertura en capacitación a los docentes y administrativos de la UNAB a, al menos, 150 funcionarios	Al menos 150 funcionarios formados
Financieros:	Asegurar los ingresos para la sostenibilidad institucional	Elevar, en 2018, el margen de contribución del servicio de Educación Continua UNAB, a los gastos institucionales, en al menos 7 %.	Margen de contribución mayor o igual a 7%.
	Optimizar los gastos directos de la institución		
	Ejecutar los recursos financieros asignados a los proyectos estratégicos		
Clientes:	Lograr la preferencia de los diferentes grupos de interés por la oferta educativa y servicios de la UNAB	Reducir, a 2018, los tiempos de respuesta a los requerimientos de programas de educación continua de los clientes corporativos a menos de 10 hábiles	Tiempo de respuesta a requerimientos de programas de educación continua por parte de clientes corporativos, no mayor a 10 días hábiles
	Lograr satisfacción con la oferta educativa y servicios de la UNAB	Obtener, en 2018, un nivel de satisfacción por parte de los clientes de programas abiertos y corporativos, no inferior al 85%	Nivel de satisfacción de clientes de programas abiertos y corporativos, no inferior al 85%
	Asegurar una relación de largo plazo entre los miembros de la comunidad universitaria	Vincular, durante 2018, a los programas de Educación Continua a al menos 750 miembros de la comunidad universitaria	Número de miembros de la comunidad universitaria vinculados a programas de educación continua, mayor o igual a 750 personas

Fuente: elaboración de la autora



## Formulación de las estrategias

Después de revisar los insumos de las herramientas administrativas usadas en el análisis situacional, la formulación de la Misión y Visión de Extensión UNAB y la formulación de los objetivos y metas del servicio de Educación Continua se encontró que existen una lista de factores internos y externos que permiten la adecuación de ésta fase, con el fin de formular las estrategias alternativas con las cuales se podrá enfrentar el entorno y adaptar el servicio para que se genere un mayor impacto social y sostenibilidad en los programas.

Tabla 8. *Tabla estrategias para Educación Continua UNAB*

<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
(F1+O2) Conformación de equipos para temas especiales.	(F9+A1) Desarrollo de iniciativas de internacionalización, con certificados de doble titulación.
(F8 +O7) Ampliación de cobertura de capacitación interna UNAB, según interés de Gestión Humana UNAB.	(F5+A4) Desarrollo de actividades de fidelización de participantes atendidos.
(F2+O3) Inclusión de contenidos temáticos para nuevos segmentos (adultos y niños)	(F7+A6) Generación de políticas de descuento y beneficios, para usos en próximos programas
(F5+O4) Definición del modelo comercial con enfoque a los públicos de interés.	
(F1+O7) Generación de espacios para gestión del conocimiento e innovación del servicio	
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
(D3+O5) Persuasión a nuevos segmentos (egresados y estudiantes de último semestre UNAB)	D5+A6) Fortalecimiento de la relaciones con las áreas de apoyo.
(D2+O6) Desarrollo programas cortos corporativos, con herramientas virtuales y certificación digital.	(D7+A6) Desarrollo de actividades de fidelización, como políticas de descuento y beneficios en próximos programas.
(D7+O8) Ofrecimiento de Talleres de actualización transversales a vinculadas a Impulsa UNAB	

Fuente: elaboración de la autora

## **CONCLUSIONES**

La planeación estratégica es una alternativa importante para alinear unidades de negocio como las de Extensión, con los planes y megas en las instituciones de educación superior dado su carácter académico y comercial; desde allí el servicio de educación continua UNAB debe garantizar un proceso de mejora en pro de sus públicos, respondiendo de manera pertinente las necesidades externas e internas.

El análisis de los factores internos y externos indica que educación coninua UNAB tiene más oportunidades en el medio que amenazas y que al interior de la unidad, al igual que de la institución las fortalezas son mayores que las debilidades, de tal forma que cuenta con las posibilidades que le permitirían continuar en la búsqueda del liderazgo institucional en la región.

La Misión y la Visión independiente de la metodología que se utilice en próximas formulaciones, deberá ser producto del trabajo compartido de todos los miembros del equipo para garantizar el aporte y puntos de vista de cada miembro, la forma como reconoce a la unidad y la proyección que pretende el colectivo para la unidad.

El establecimiento de los objetivos y metas no es sencillo dado que son esfuerzos y riesgos colectivos que deben fijarse en un tiempo determinado en el cual pueden suceder diversas situaciones que quizá no se puedan prever al momento de plantearse, aunque también son reflejo del compromiso que asumen los involucrados en el servicio por el crecimiento de los servicios que se ofrecen.

Las estrategias formuladas son decisiones subjetivas provenientes de resultados objetivos encontrados en el análisis situacional interno y externo realizado mediante las herramientas administrativas, teniendo en cuenta la pretensión de un mejor impacto social y sostenibilidad en el servicio de Educación continua UNAB. La identificación de las estrategias implica la revisión y evaluación del equipo

perteneciente a Extensión para analizar las líneas de acción y la ejecución de cada una.

Los conocimientos impartidos en los programas de educación continua deben ser generadores de nuevas competencias y conocimientos en el desempeño de los participantes en su vida laboral y personal, donde se garanticen los requerimientos latentes de los públicos de interés.

Asumir los procesos acreditación y certificaciones en los servicios de Extensión UNAB y de Educación continua, son un sello positivo de calidad y la atención de los públicos de interés.

Las acciones que se puedan desarrollar en pro de la fidelización de las personas y empresas atendidas, son parte de la persuasión que usualmente conllevan a la recompra de los mismos servicios.

Los conocimientos impartidos en los programas de educación continua deben ser generadores de nuevas competencias y conocimientos en el desempeño de los participantes en su vida laboral y personal, donde se garanticen los requerimientos latentes de los públicos de interés.

Asumir los procesos acreditación y certificaciones en los servicios de Extensión UNAB y de Educación continua, son un sello positivo de calidad y la atención de los públicos de interés.

Las acciones que se puedan desarrollar en pro de la fidelización de las personas y empresas atendidas, son parte de la persuasión que usualmente conllevan a la recompra de los mismos servicios, por tanto representan acciones importantes a tenerse en cuenta dentro de las acciones de un plan comercial en educación continua.

## REFERENCIAS

Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. (2008). *II documento de trabajo sobre políticas de extensión*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <http://www.ascun.org.co/?idcategoria=1815>

Carot, J. (2017). *La gestión de la Educación Continúa usando la Ciencia de Datos*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, de <https://drive.google.com/drive/folders/0BxnnhmpOtAs2ZFVkJVnpEYTVyVIU>

Cedeño, J. & Machado, E. (2012). Papel de la Extensión Universitaria en la transformación local y el desarrollo social. *Humanidades Médicas*, 22 (3), 371-390. Recuperado el 16 de septiembre de 2017, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1727-81202012000300002](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300002)

Congreso de Colombia. (26 de julio de 2006). Ley General de Educación. [Ley 1064 de 2006]. DO: 46341.

CRES, (2008) *Tendencias de la Educación Superior en América Latina*. Washington: Organización de los Estados Americanos. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de: <http://www.oei.es/historico/salactsi/cres2008.htm>

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Ciudad de México: Pearson Educación.

De Vicuña, J. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Bogotá: Esic Editorial.

Díaz, M. & Rangel, P. (2010). Un enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior en Colombia: el modelo MIGME. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 18 (2), 107-136. Recuperado el 12 de septiembre de 2017, de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a07>

ESNIES. (2015). *Estadísticas*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de: <https://pdfs.semanticscholar.org/dccd/749d0e344f03bed3ada1d97846ca18020277.pdf>

Fernández, S., & Rosales, M. (2014). *Administración educativa: la planificación estratégica y las prácticas gerenciales integrando la tecnología, su impacto en la educación*. En Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación. Buenos Aires: OEI.

García, C. (2008). El compromiso social de las universidades. *Cuadernos del CENDES*, 25 (67), 129-134. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/403/40306707.pdf>

ICETEX. (2017). *Instituciones con acreditación de alta calidad*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de <https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/cr%C3%A9ditoeducativo/institucionesconacreditaci%C3%B3ndealtacalidad.aspx>

Ministerio de Educación. (2016). *Instituciones de educación superior*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de:

<http://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231240:Instituciones-de-Educacion-Superior>

Ortiz, M. & Morales, M. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. *Educación y Educadores*, 14 (2). 349-366.

Recuperado el 19 de septiembre de 2017, de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83421404008>

Plan de Estudios Institucional UNAB. (1999). *Sobre la extensión Universitaria*.

Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga.

Plan de Estudios Institucional UNAB. (2012). *Sobre la extensión Universitaria*.

Bucaramanga: Universidad Autónoma de Bucaramanga. Recuperado el 19 de septiembre de 2017, de:

[http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/nosotros/pei/proyecto\\_educativo\\_institucional.pdf](http://www.unab.edu.co/sites/default/files/archivos/nosotros/pei/proyecto_educativo_institucional.pdf)

Rama, C. (2006). *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*.

Buenos Aires: Fondo de cultura Económica.

Ramírez Domínguez, M., Morales, S., & Morales, B. (2014). Situación Actual De

La Gestión De La Educación Continua En Las Instituciones De Educación

Superior En México. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 7 (5).

Ramírez, L., & Medina, G. (2008). Educación basada en competencias y el

proyecto Tuning en Europa y Latinoamérica. Su impacto en México. *Ide@s*

*CONCYTEG*, 3(39), 1-53. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de

[http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/39072008\\_EDU\\_BASADA\\_COMPETENCIAS\\_PROYECTO\\_TUNING.pdf](http://www.concyteg.gob.mx/ideasConcyteg/Archivos/39072008_EDU_BASADA_COMPETENCIAS_PROYECTO_TUNING.pdf)

Sánchez, R., Romero, A., Pareja, A. & López, L. (2016). Modelo de gestión de Educación Continua para Instituciones de Educación Superior. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, 6. 3-18.

Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de

<http://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/view/542/580>

Schnarch, A. (2011). *Marketing de Fidelización. Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana*. Bogotá: ECOE Ediciones

Solomon, M. (2013). *Comportamiento del Consumidor*. Bogotá: Pearson Educación

Tünnermann. (2000). El nuevo concepto de la extensión universitaria. Morelia (México): Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de

<http://mokana.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/InformacionInstitucional/Autoevaluacion/SistemaUniversitarioExtension/NuevoConceptoExensionUniversitaria-CarlosTunnermann.pdf>

UNESCO. (2010). *Informe mundial sobre el aprendizaje y la educación de adultos*. Hamburgo (Alemania): Instituto de la UNESCO para la Educación a lo Largo de Toda la Vida.

UNIRED. (2016). *Asamblea General Ordinaria 2016*. Recuperado el 20 de septiembre de 2017, de: <http://www.unired.edu.co/index.php/noti-red?start=90>

Universidad Nacional de Córdoba. (s.f). *La Reforma Universitaria de 1918*. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de: <http://www.unc.edu.ar/sobre-la-unc/historia/reforma>

Velandia, A. & López, W. (2009). Investigación cualitativa y psicología del consumidor: alternativas de aplicación. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 26 (2), 290-303. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.68>

Webmetrics. (2017). *Ranking Web de universidades*. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, de: <http://www.webometrics.info/es/world>