

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE EDUCACIÓN

CONTINUA UNAB

YENNI LIZBETH GAMBOA DELGADO



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUCARAMANGA  
2017

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE EDUCACIÓN

CONTINUA UNAB

Presentado por

YENNI LIZBETH GAMBOA DELGADO

Para optar el título de

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DIRECTOR

GERMÁN DARÍO LÉURO CÁAS  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN

CODIRECTOR

ADOLFO SEGURA MOYA  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BUCARAMANGA  
2017

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN FINAL TRABAJO DE GRADO</b>	
HOJA:	1 de 1	

<b>LUGAR DE LA SUSTENTACIÓN</b>	<b>FECHA (dd-mm-aaaa)</b>			<b>HORA (hh:mm)</b>		
Sala de Juntas 2 Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables	30	10	2017	10	00	<input checked="" type="checkbox"/> AM <input type="checkbox"/> PM

<b>TÍTULO DEL TRABAJO DE GRADO</b>		
<i>"PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE EDUCACIÓN CONTÍNUA UNAB"</i>		
<b>AUTORES</b>	<b>Número de Identificación</b>	<b>Código UNAB</b>
YENNI LIZBETH GAMBOA DELGADO	37860381	U00050661
<b>DIRECTOR</b>		
GERMÁN DARIO LEURO CASAS Mag.		
<b>CODIRECTOR</b>		
N/A		
<b>ASESOR</b>		
N/A		

OBSERVACIONES AL TRABAJO DE GRADO

**CALIFICACIÓN AL TRABAJO DE GRADO Y LA SUSTENTACIÓN PRESENTADA**

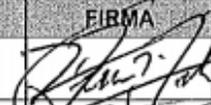
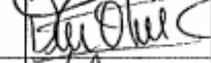
AUTORES	EVALUADOR		EVALUADOR		DIRECTOR		CALIFICACIÓN FINAL
	Nota		Nota		Nota		
	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	Trabajo	Sustentación	
YENNI LIZBETH GAMBOA DELGADO	4,0	4,6	4,2	4,2	3,7	4,5	4,2.

Otorgar la Calificación de: 4.2

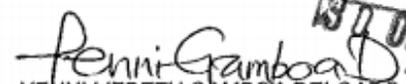
(ACEPTADA) (A)  NO ACEPTADA (NA)  INCOMPLETA (I)

Recomendar para Meritorio	<input type="checkbox"/>
Recomendar para Laureado	<input type="checkbox"/>

**DATOS COMISIÓN EVALUADORA TRABAJO DE GRADO**

	NOMBRE	FIRMA	GEDULA
Evaluador	Edgar Mauricio Mendoza Garcia		88.223.688
Evaluador	Diana Oliveros Contreras Ph.D.		60.285.568
Director del Trabajo de Grado	Germán Dario Leuro Casas Mg		13802919
Coordinador Académico y Científico	Jorge Enrique Mantilla Medina		13247907

Candidatos a Magister:

  
Fdo. YENNI LIZBETH GAMBOA DELGADO



## TABLA DE CONTENIDO

pág.

Introducción .....	10
1. Antecedentes .....	11
CAPÍTULO 1 .....	14
2. Justificación .....	14
3. Planteamiento del problema.....	17
3.1. Objetivo General .....	18
3.1.1. Objetivos específicos .....	18
3.2. Resultados Esperados.....	18
3.3. Limitaciones y delimitaciones .....	19
CAPÍTULO 2.....	22
4. MARCO TEÓRICO.....	22
4.1. La educación continua en Europa y América Latina .....	22
4.2. El ámbito nacional de la educación continua.....	27
4.3. Panorama regional de la educación continúa.....	29
4.4. La Planeación Estratégica en la Educación Continua UNAB .....	33
CAPÍTULO 3.....	40
5. METODOLOGÍA .....	40
5.1. Descripción breve de las etapas .....	41
5.2. Etapa de Análisis Situacional.....	42
5.2.1. Análisis Externo.....	43
5.2.2. Herramienta POAM.....	43
5.2.3. Matriz del Perfil Competitivo MPC.....	44
5.2.4. Investigación de necesidades y preferentes en Educación Continua .....	45
5.2.5. Análisis Interno.....	49
5.2.6. Herramienta DOFA.....	50
5.3. Etapa de formulación de la Misión y Visión de la Unidad .....	51
5.4. Etapa de definición de Objetivos y Metas .....	54
5.5. Etapa de formulación de estrategias .....	56
CAPÍTULO 4.....	58
6. RESULTADOS.....	58
6.1. Análisis Externo.....	59
6.1.1. Matriz de Perfil Competitivo .....	64
6.1.2. Investigación de necesidades y preferentes en Educación Continua .....	68
6.2. Análisis Interno de Educación Continua UNAB .....	74
6.2.1. Herramienta DOFA.....	79
6.3. Formulación Misión y Visión .....	81
6.4. Establecimiento de los Objetivos y Metas .....	82
6.5. Formulación de las estrategias .....	83
CAPÍTULO 5.....	87
7. CONCLUSIONES .....	87

8. RECOMENDACIONES..... 89

9. REFERENCIAS..... 90

**TABLA DE FIGURAS****pág.**

Figura 1. <i>Etapas de la Planeación Estratégica</i> .....	34
Figura 2. <i>Metodología para la formulación de la Misión y Visión de Extensión UNAB</i> .....	53
Figura 3 . <i>Gráfico de dedicación de las personas encuestadas</i> .....	68
Figura 4 . <i>Tipo de programa que prefieren, construido</i> .....	69
Figura 5 . <i>Modalidad preferida en programas de educación continua</i> .....	70
Figura 6 . <i>Medios que más utilizan</i> .....	72
Figura 7 . <i>Tipo de programas más vendidos en Educación Continua UNAB</i> .....	74
Figura 8 . <i>Cantidad de programas realizados por cada año</i> .....	75

**TABLA DE TABLAS**

	Pág.
Tabla 1. <i>Descripción del servicio de Educación Continua, construcción de la autora</i> .....	46
Tabla 2. <i>Objetivos Institucionales, extraídos del Plan de Desarrollo 2013, 2017 UNAB</i> .....	54
Tabla 3. <i>Análisis Externo</i> .....	60
Tabla 4 . <i>Perfilación de competidores de Educación Continua</i> .....	65
Tabla 5 . <i>Matriz de Perfil Competitivo</i> .....	67
Tabla 6 . <i>Perfil de Capacidades Internas PCI de Educación Continua UNAB</i> .....	76
Tabla 7 . <i>Herramienta DOFA</i> .....	80
Tabla 8. <i>Establecimiento de objetivos y metas de Educación Continua UNAB</i> .....	82
Tabla 9 . <i>Estrategias Alternativas para Educación Continua</i> .....	84

## **Resumen**

Las instituciones de educación superior realizan acciones desde sus áreas de extensión o educación continua visibles a la sociedad, mediante la transferencia del conocimiento académico como parte de su función misional. Sin embargo, las exigencias y cambios sociales implican retos en la adaptación rápida para atender los requerimientos de los públicos interesados.

Este proyecto propone un plan estratégico para fortalecer el servicio de educación continua en la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB que propenda por generar un mayor impacto social y contribuya a la sostenibilidad institucional con la introducción de conceptos administrativos que permitirán conocer el panorama externo, los diferentes actores involucrados en el ámbito de la educación continua y la alineación interna del servicio con las expectativas institucionales.

De este modo, el Plan Estratégico permitió analizar en etapas el entorno del servicio de Educación Continua, su situación al interior de la unidad de Extensión y de la institución, y las fuerzas que podían incidir de manera positiva o restrictiva los programas de capacitación ofrecidos. Igualmente, contribuyó a formular la Misión y la Visión de la unidad que ofrece el servicio como parte de la orientación filosófica, la alineación con el auto reconocimiento y proyección de la institución, el establecimiento de los objetivos y metas de los servicios ofrecidos para la óptima organización de sus tareas en el cumplimiento de los temas estratégicos del plan de desarrollo institucional, y la focalización de los esfuerzos de la unidad Extensión Universitaria.

Finalmente, en la etapa del planteamiento de las estrategias para el fortalecer el servicio de Educación Continua UNAB se encuentran los insumos con que definir la posición que Extensión UNAB puede asumir en las acciones que desarrolle vinculados a la generación de un mayor impacto en la sociedad y del valor económico que pretende.

Las tres primeras etapas del proyecto se materializaron paulatinamente dentro del área de Extensión UNAB y en el servicio de Educación Continua con el aporte de la dirección, los coordinadores y auxiliares de la unidad.

Los resultados reflejan los objetivos planeados para desarrollar el plan estratégico. No obstante, también representan las participaciones de varios colaboradores involucrados de otras dependencias interesados en mejorar los servicios de esta oficina.

El plan estratégico se convierte en un derrotero de acciones para otras iniciativas administrativas que se pretendan realizar en los demás servicios de Extensión Universitaria UNAB, y es una base para nuevos estudios que impliquen la Administración y la Planeación Estratégica.

La utilidad y beneficios que tiene el desarrollo de este proyecto redundan en la mejora del servicio de educación continua de la UNAB y demás instituciones de educación superior similares, que todavía no incorporan la planeación estratégica, o las herramientas administrativas, en sus unidades de negocio.

Palabras clave: Pla de fortalecimiento, educación continua, estrategia, UNAB.

### Definición de términos

Extensión Universitaria: Una de las tres misiones de la institución de educación superior, que acompaña a la investigación y la docencia. Su función es permitir articular la institución con la sociedad y generar actividades y formas de relacionarse con el público y sus problemas en el entorno, para darles tratamiento de solución. Tünnermann (2000)

Educación Continua: Entendida como una serie de actividades ofrecidas por la academia cuya finalidad es la formación permanente de la sociedad, mediante programas de mediana y corta duración, flexibles que no conducen a algún título, sin embargo permiten la profundización y actualización de conocimientos en las distintas áreas del saber. ASCUN (2008)

Responsabilidad Social Universitaria: Se trata de las acciones sociales inclusivas que desarrollan las universidades, en su preocupación por atender a los actores directos o indirectos de la educación superior, en cumplimiento de las funciones institucionales y acatando los requerimientos de normatividad, calidad y pertinencia, por tanto son usualmente ejecutadas desde el área de Extensión o muy ligada a esta. ASCUN (2008 )

Formación para el trabajo y el desarrollo humano: Son todos aquellos programas educativos, que tienen como fin la formación de las personas, mediante la enseñanza de competencias laborales, tanto transversales o particulares en diversos temas ocupacionales. Ministerio de Protección Social (2006)

## **Introducción**

Extensión UNAB, es una de las tres funciones misionales de la Universidad Autónoma de Bucaramanga. Se encuentra relacionada con la docencia y la investigación. Trabaja en la consecución de oportunidades en la sociedad para los cinco servicios que componen el modelo actual: la Consultoría, la Gestión Tecnológica, la Gestión Cultural, el Sistema de Prácticas Institucionales y la Educación Continua, ofrecidos en el territorio de influencia (Santander Arauca, Boyacá, Sur del Cesar y Norte de Santander ).

El reconocimiento de la UNAB, su experiencia y la necesidad de atender de manera eficiente al entorno y a los públicos de interés, motivan el desarrollo de este proyecto con el fin de fortalecer su servicio de Educación Continua.

El objetivo de este proyecto es diseñar el plan estratégico para fortalecer el servicio de Educación Continua en la UNAB y generar un mayor impacto social y económico que responda a los resultados irregulares que se perciben por los ingresos anuales y como alternativa diferencial al esquema tradicional de desarrollo de las actividades en el sector educativo.

Se propone un proceso que implica observar, documentar, analizar e investigar para formular estrategias tendientes que mejoren las acciones que desarrolla Extensión Universitaria UNAB.

## 1. Antecedentes

Hasta el siglo pasado se introdujo el término “extensión” en las universidades latinoamericanas proveniente de instituciones de educación superior europeas dada su trayectoria. Se refiere al conocimiento que apuntaba al impacto social de las universidades por hacerse extensivo a las comunidades. Posada (1911) considera el vocablo apropiado para las necesidades intelectuales y sociales del momento en España y fue uno de los grandes defensores del término desde sus puntos de vista como jurista y sociólogo en aquel entorno.

Años más tarde una de las universidades más antiguas de Latinoamérica, la Universidad Nacional de Córdoba, Argentina, hacia 1918, adopta la práctica y concepto de Extensión Universitaria que fue de influencia para otras universidades latinoamericanas, gracias a su defensa de la democratización de la educación y su expresión de compromiso social. Según Cecchi (2009) poco a poco las universidades latinoamericanas en atención a los problemas sociales generaron soluciones para llevar el conocimiento mediante programas de formación y capacitación desde extensión.

Colombia asume la extensión en la educación superior casi desde la misma consolidación del Ministerio de Educación Nacional (Ley 56 , 1927). Inicialmente se consideró éste significado como articulador de la educación y la cultura; que posteriormente se estimó con la relevancia de función misional en las instituciones de educación superior.

Según Herrera, (1993), a partir de la década de los años 50 la educación en Colombia se vio influenciada por las corrientes ideológicas fundamentadas en la política y la religión, que le dieron al sistema educativo matices estructurales a cada universidad, abriéndose un debate

polarizado desde dos ópticas, de una parte la sociedad con pensamientos liberales, democráticos e independientes y la otra parte de sociedad de pensamiento tradicional, religioso y conservador; que después de reformas, discusiones políticas y sociales frente al tema educativo es abordada por la constitución de 1991, logrando darle un giro al tema de la educación superior.

Según Gómez, P (2014) inicia un enfoque de transformación, hacia el crecimiento económico bajo la óptica democrática y de mercados dispuestos al ingreso de la globalización en el panorama educativo.

Actualmente, los servicios de extensión universitaria constituyen un requisito de los procesos de acreditación institucional o de programas académicos dentro de las universidades.

En el ámbito educativo de la ciudad de Bucaramanga surge en 1952 el Instituto Caldas, una iniciativa de formación libre pensadora de educación básica secundaria, con una postura respetuosa de las opiniones ajenas. Posteriormente, encuentra oportunidades para apoyar la formación de sus estudiantes en el nivel superior y se consolida como la Universidad Autónoma de Bucaramanga, una Institución de Educación Superior de carácter privado, sin ánimo de lucro, enmarcada en principios y valores distintivos, que le permiten acatar algunos los requerimientos del Ministerio de Educación Nacional MEN, bajo su opinión crítica y constructiva.

Resultado del cumplimiento de condiciones de calidad, la UNAB renovó en el 2016 la acreditación institucional de Alta Calidad, distinción otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación CNA en 2012 por cuatro años. Este reconocimiento demuestra el compromiso de la Universidad por el mejoramiento continuo y la existencia, entre otros, de un Proyecto Educativo Institucional PEI y un de Plan de Desarrollo.

La UNAB contempla dentro de su estructura tres funciones misionales: la docencia, la investigación y la extensión, esta última entendida como transferencia del conocimiento al entorno sociocultural, al sector real y al desarrollo e impacto social de la región, siendo parte de la responsabilidad social que expresa la institución como servicio educativo.

En la actualidad la unidad de Extensión Universitaria focaliza sus actividades en contribuir a la solución de las necesidades del entorno mediante cinco servicios, Gestión Cultural, Gestión Tecnológica, Consultorías, Prácticas y Educación Continua.

Esta último, se encarga de ofrecer programas de capacitación corporativa con temáticas ajustadas a las necesidades del sector real, y abiertos ofertados al público en general. El portafolio incluye Diplomados, Seminarios, Cursos o Actividades académicas de actualización.

Los programas de Educación Continua son la respuesta de la UNAB a la proyección social, el impacto al entorno mediante la actualización, capacitación o perfeccionamiento de conocimientos de estudiantes, egresados, docentes, entidades públicas o privadas y diferentes públicos. Se apoyan en los programas académicos y facultades que proponen los contenidos desde sus alcances y experticias.

## CAPÍTULO 1

### 2. Justificación

Este proyecto brinda una serie de herramientas administrativas con las que los demás servicios de Extensión UNAB podrían realizar el mismo ejercicio de diagnóstico, alineación y ajuste a favor de la mejora constante de cada una de sus acciones y que la unidad cumpla las funciones misionales representativas en términos de cobertura en el área de influencia y de generación de valor económico promotor del conocimiento y actualización hacia la sociedad.

Extensión UNAB, según el Plan Educativo Institucional PEI UNAB (2012), representa el “espacio oportuno para potenciar en las personas y las comunidades el conocimiento y la actualización, y dinamizadora de permanentes innovaciones, tanto curriculares como de instrumentos de acción cultural y productiva...” siendo entonces despliegue de la Misión institucional y parte relevante en el Plan de Desarrollo hacia el logro de la cualificación de las generaciones futuras del país.

Así pues, el proyecto pretende encontrar las estrategias adecuadas para el mejoramiento del servicio de Educación Continua de la UNAB en el marco del impacto social y la sostenibilidad que representan en la atención de las necesidades reales y nuevos retos sociales de la formación permanente.

De otra parte, también pretende ofrecer alternativas para la alineación de los temas estratégicos de la institución con las acciones que desarrolle Educación Continua UNAB y favorecer la planeación y administración de los recursos y a la focalización de los esfuerzos como aporte a los ideales y planteamientos institucionales.

Asimismo, esta propuesta constituye una oportunidad de ofrecer alternativas y aportes de la planeación estratégica a nuevas investigaciones y desarrollos encaminados a la introducción de temas administrativos institucionales y otras instituciones de educación superior para la toma de decisiones encaminadas a la construcción de planes donde se proyecten aquellas condiciones ideales o estratégicas a las cuales desean alcanzar.

#### Contexto de problema

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.

Según Arredondo, G (1992) en su análisis sobre el documento generado por la CEPAL y la UNESCO, se plantea la Educación Continua como papel importante en la competitividad de América Latina. Allí se resalta la formación del recurso humano y se abre la discusión sobre la evidente necesidad de gestionar el conocimiento en un entorno productivo de avances técnicos y tecnológicos con plenas posibilidades de impulsar la competitividad internacional.

En cuanto a la formación continuada, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE en el 2016 en su informe sobre *La Educación en Colombia* recomienda a Colombia como uno de los 34 países democráticos comprometidos con las economías de mercado y sugiere, “Fortalecer los mecanismos para una transición sin complicaciones hacia una educación continuada y el mercado laboral”

En el ámbito nacional se han hecho esfuerzos para consolidar información y compartir experiencias en las áreas de Extensión. Entre estos se destacan la Red Nacional de Extensión Universitaria que lidera la Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN), organizadora de encuentros de participación para directivos y administrativos que representan la Extensión en las instituciones de Educación Superior para propiciar discusiones con el fin de llegar a conclusiones en temas relacionados con la formación continuada y demás servicios de extensión.

Ahora bien, cada Universidad tiene sus criterios administrativos, independientes y auto regulados que determinan el grado de proyección social, de generación de valor económico o la mezcla que desean desarrollar en su unidad de Extensión.

Desde el año 2008, con el objetivo de fortalecer el dialogo y el análisis de experiencias en las áreas de Extensión, el nororiente del país cuenta con la red de universidades UNIRED Universitaria, agremiación que ofrece espacios como “Cátedra de Extensión” para la discusión académica de las actividades desarrolladas desde extensión y la reflexión hacia el fortalecimiento de los procesos de ésta unidad dentro de cada institución.

Cabe resaltar que la extensión asume servicios según las necesidades de cada universidad, la sociedad a la que se debe y el estado, circunstancia que podría hacer menos concreto el concepto para las personas que no están vinculadas a la academia o desconocen el alcance de la responsabilidad social universitaria.

Bucaramanga figura en los últimos años como ciudad universitaria en la que hacen presencia instituciones de educación superior locales y nacionales que ofrecen en su medida programas de educación continua. Sin embargo, también hacen parte de este universo las cajas

de Compensación Familiar, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA y otras entidades de carácter privado no vigiladas por el Ministerio de Educación nacional, enfocadas en el la educación para el trabajo y el desarrollo humano.

La UNAB busca alternativas de mejora constante en sus diferentes áreas, incluido el servicio de Educación Continua, según las posibilidades y consideraciones internas bajo la perspectiva de impacto social y como respuesta a los requisitos de acreditación en Alta Calidad.

### **3. Planteamiento del problema**

Durante los últimos cinco años Extensión universitaria UNAB ha realizado una serie de acciones como generador de impacto social institucional en la que Educación Continua ha sido un servicio que ha aportado a la sostenibilidad de los programas ofrecidos y contribuido a los propósitos financieros de la institución. Empero, se observa que desde 2011 los valores por concepto de la realización de programas de capacitación y actualización presentan un patrón histórico irregular con una leve tendencia al crecimiento en los últimos dos años, de manera que impera encontrar alternativas que permitan el desarrollo eficiente del servicio.

El número de programas desarrollados en 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, incrementar su competitividad en la zona de influencia, y minimizar la pérdida de esfuerzos o recursos.

Para esto, es necesario como punto de partida identificar y analizar factores internos y externos que permitan encontrar una solución que corresponda a un momento de cambios en el contexto nacional y global de la formación permanente.

Es así, como este proyecto intenta encontrar opciones para robustecer el servicio de Educación Continua y responder adecuadamente a los actores involucrados y al plan de desarrollo institucional.

En consecuencia, es importante responder al siguiente interrogante.

Pregunta de investigación

¿Cuáles serían las estrategias más adecuadas para la generación de un mayor impacto social y sostenibilidad de los servicio de Educación Continua de la UNAB?

### **3.1. Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para la generación de mayor impacto social y sostenibilidad en los servicios de Educación Continua UNAB.

#### **3.1.1. Objetivos específicos**

Establecer un análisis situacional del servicio de Educación Continua de la UNAB.

Formular la Misión y Visión de la Unidad de Extensión UNAB.

Establecer los objetivos y metas del servicio de Educación Continua de la UNAB.

Formular estrategias para la generación de mayor impacto social y sostenibilidad en los servicios de Educación Continua UNAB.

### **3.2. Resultados Esperados**

Los hallazgos de esta investigación se reflejarán en el cumplimiento de los objetivos formulados en el Plan Estratégico para el servicio de Educación Continua UNAB, y en las estrategias que se formulen en la fase final del proyecto. Con todo, existen otros resultados que

también hacen parte del proceso como describir y defender éste documento a manera de instrumento conducente al título de grado de Maestría en Administración de Empresas.

De otra parte, servirá para generar una publicación en alguna revista especializada para compartir el conocimiento del campo analizado y los resultados del proceso de investigación como aporte a la comunidad científica. Y, al interior de la institución constituirá un elemento guía para encaminar esfuerzos hacia la maximización del servicio de Educación Continua UNAB adecuados al entorno y alineado al Plan de Desarrollo 2013-2018 institucional para generar nuevos conocimientos relacionados con la administración, la planeación estratégica en organizaciones de educación superior y la investigación cualitativa.

### **3.3. Limitaciones y delimitaciones**

El proyecto contempla algunas limitaciones y delimitaciones que se presentaron durante el desarrollo de las diferentes etapas del Plan Estratégico que afectaron la fluidez con la que se pretendía, y el logro de los objetivos.

Las limitaciones que se encontraron fueron básicamente de dos tipos; la existencia de literatura relacionada con educación continua y el tiempo requerido.

De una parte, la información encontrada fue escasa y referida. La constituyeron algunos artículos referentes y documentos en repositorios de educación que datan sobre el estado del arte de la educación continua, modelos y hallazgos en diferentes periodos y lugares, y literatura sobre proyectos de administración orientado a la planeación estratégica.

La limitación relacionada con el tiempo requerido para realizar cada una de las fases del Plan estratégico fueron las que marcaron la pauta en la materialización de las etapas en la realidad del servicio de Educación Continua UNAB. Los espacios que se requieren para realizar actividades de planeación y administración implican dedicación en horas y la participación del equipo de extensión en pleno que al ser escasos retrasaron el cronograma estimado inicialmente.

El tiempo estimado para la investigación de las necesidades y preferentes en educación continua fue insuficiente. Las entrevistas dirigidas a las empresas dependieron de los tiempos disponibles de los gerentes y líderes de área encuestados, y dificultó la recolección de las encuestas a profundidad en su totalidad. Al momento de describir el capítulo de resultados se contó con el informe preliminar que la firma de investigación de mercados presentó, documento del que se extrajo información relevante.

Otro limitante, fueron las capacidades y conocimientos de la autora en temas de administración e investigación que se combinan en este trabajo con la pretensión de concretarse en el corto y mediano plazo.

Para responder los requerimientos de la Maestría en Administración de Empresas y sus compromisos laborales y de formación en la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la autora debió modificar en algunas ocasiones sus rutinas de trabajo.

En este contexto, se estima que el Plan Estratégico tendrá como alcance la fase de formulación de las estrategias encaminadas a maximizar el impacto social y la sostenibilidad del servicio de Educación Continua en la UNAB.

La puesta en marcha de las estrategias que se formulen en éste proyecto estarán a discreción de la alta dirección, de forma que constituyan una herramienta para la toma de decisiones y materialización completa del plan estratégico.

## CAPÍTULO 2

### 4. MARCO TEÓRICO

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

Por otro lado, el proyecto está fundamentado en los conocimientos de autores y discusiones que permiten entender el plano en el cual se encuentra esta línea de formación a nivel continental, nacional y local, hasta llegar a los elementos que inciden de manera particular en la manera como la unidad a la que corresponde 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 al servicio de Educación Continua UNAB las opciones óptimas para confrontar los desafíos y cambios para generar un más impacto en la sociedad y aportar a la sostenibilidad de sus programas de capacitación.

#### **4.1. La educación continua en Europa y América Latina**

Inicialmente se encuentra en la literatura consultada que en Europa, según Ramírez & Medina (2008), luego de una profunda reflexión social sobre la educación superior a finales del siglo pasado surgió el proyecto Tuning de iniciativas estatales, iniciativa que

influyó el sistema educativo europeo para mejorar las competencias educativas y laborales, y para atender las necesidades del sector educativo y productivo.

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.

Esta iniciativa se convirtió en referente para introducir temas que poco a poco fueron absorbiéndose en la educación superior y que fueron heredados a la órbita de la educación continua por representar una forma más de gestionar el conocimiento hacia las personas. Entre estos temas está la preparación de las personas en las competencias propias que los sectores productivos requerían.

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 y debieron involucrar más personas al proceso formativo flexible.

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, incluidos

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, se acuerda 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.

Según UNESCO (2010)

Actualmente tenemos un panorama de la educación de adultos y del aprendizaje a lo largo de toda la vida donde coexisten principios, políticas y prácticas diversos, con la evolución de sistemas abiertos y flexibles de oferta, capaces de adaptarse al cambio social y económico (p. 22)

de tal manera que se puede considerar que el conocimiento ofrece a las personas las herramientas para adquirir nuevas competencias con las cuales afrontar retos profesionales o personales, y las instituciones deben poner su mirar a esta nueva perspectiva.

De acuerdo con Ramírez, Morales, & 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 que permitan la incorporación de nuevos conocimientos a la gestión de la educación continua.

En referencia a los desafíos de la educación continua frente a la tecnología, se observan nuevos términos como la entrada de los cursos MOOC (Masive Online Open Course) que ofrecen conocimientos básicos desde plataformas tecnológicas y representan una manera diferente de actualización. Según indica Gómez (2014), la universidad se ve volcada a interacciones propias de la sociedad moderna que contribuyen a los propósitos de la formación permanente. 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 & 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.

De igual manera, mediante un buen modelo se podrá responder al desempeño que requiere para lograr la sostenibilidad en los programas abiertos o corporativos y entre otros, facilitar la información requerida para procesos de acreditación institucional y de programas académicos.

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 están solicitando.

De acuerdo con la literatura consultada, el papel de la educación continua en el contexto de desarrollo social es particular en cada universidad y se origina del modelo con el que ha respondido a los diferentes públicos con los que interactúa.

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

El modelo tradicional contempla la institución universitaria 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.

Es destacable que los modelos existentes son tan variados, como lo son las universidades o unidades a las que pertenecen.

#### **4.2. El ámbito nacional de la educación continua**

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, entidad que define el sistema educativo como un “proceso de formación permanente” conformado por varios niveles; la educación preescolar, la educación básica primaria, la educación media y la educación superior.

La Educación Continua que ofrecen las Instituciones de Educación Superior se encuentra vigilada por el MEN mediante el decreto 114 de 1996 que enuncia su finalidad, componentes, ejecutores y especificidades. Las Secretarías de Educación son las responsables de vigilar las entidades que ofrecen lo que se conocía anteriormente como “Educación no formal”, ahora Educación para el trabajo y el desarrollo humano.

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.

Por otro lado, se encuentra información sobre la evolución que ha tenido el término “educación continua” en el país. 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.

Este nuevo término el estado lo dimensionó con mayor amplitud para las entidades con las que se apoya para tal fin principalmente con el SENA, Cajas de Compensación Familiar y corporaciones educativas en el territorio nacional. Por tal motivo la definición que hace el Ministerio de Protección Social (2006) en el decreto 2020 evidencia en que esta modalidad de la educación es ofrecida para la adquisición de certificaciones de aptitud ocupacional como alternativa de educación post media.

Hacia la década del 2000 en Colombia se reconocían esfuerzos desde las universidades para la consolidación de actividades y estrategias definidas en cuanto a educación continua.

Indica ASCUN (2008) en el documento de trabajo para consolidar las políticas de extensión que la forma de expresión de la función sustantiva de cada universidad debe ser respetada sin pretensiones de uniformidad, aunque si espera se adopten unos principios orientadores para el universo de educación continua que hacen referencia a la función que les atañe a los servicios que componen a esa unidad 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

#### **4.3. Panorama regional de la educación continúa**

Al partir de la información encontrada, en el Departamento de Santander se han 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. Desde la década del 2000 busca fortalecer el diálogo constante y el análisis de experiencias en las áreas de Extensión Universitaria en espacios dedicados a discutir temas relacionados como “La Cátedra de Extensión” impartida anualmente entre 2014 y 2016.

Hasta el 2016 UNIRED articuló 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.

Extensión UNAB en búsqueda de otras experiencias ha participado en eventos académicos como el Foro Universidad - Empresa, organizado por el diario Portafolio en el mes de Febrero de 2017, donde se presentaron casos de éxito de relaciones estrechas entre universidades y entidades tanto públicas como privadas. Allí coincidieron en su discurso la ministra de Educación Yaneth Giha y la Ministra de Comercio, Industria y Turismo, Maria Claudia Lacouture en que la articulación de la empresa, el estado y las universidades, será la fuerza que mejore el lugar que ocupa el país en el ranking de competitividad.

Lacouture señaló que tan sólo el 3% de las empresas colombianas tienen relación con las universidades, hecho que constituye una oportunidad para que los programas de formación corporativa de la UNAB impacten la fuerza laboral que pretende mejores competencias laborales y así contribuir al desarrollo de los sectores productivos de la región.

Desde mayo de 2017 la UNAB 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.

La autora del proyecto participó en el Séptimo Encuentro Regional de RECLA cuyo lema fue “Nuevas generaciones, Nuevos desafíos, Nuevas sociedades”. Conoció casos de éxito entre el sector productivo ecuatoriano y las universidades, las bondades de incorporar la gestión tecnológica a favor de educación continua mediante el análisis de datos, herramientas de software especializados para la gestión de clientes, beneficios de un modelo de gestión comercial exclusivo para la comercialización de los programas abiertos y corporativos a la medida, entre otros.

Según el ESNIES (2015), las universidades de Bucaramanga admitieron a 34.289 jóvenes, un número considerable de individuos en el proceso formativo próximos a ingresar al sistema laboral con expectativas y posibles requerimientos en nuevas competencias para enfrentar el entorno laboral. En algunos casos habrá demanda de conocimientos en emprendimiento para materializar sus ideas de negocio y en otros requerirán programas de desarrollo personal.

Conforme lo averiguado, Webometrics (2016) presenta 25 IES en Bucaramanga que ofrecen servicios de educación continua como parte de sus acciones para articular su quehacer con la sociedad y en sus decisiones de responsabilidad institucional.

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.

De acuerdo entonces con este documento se contempla la unidad de extensión como la responsable de ofrecer capacitación, actualización, o perfeccionamiento del conocimiento a los públicos interesados de la región y el país para mejorar sus competencias en el ámbito profesional, productivo, cultural y de desarrollo personal a lo largo de la vida.

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.

Los criterios para focalizar esfuerzos y recursos entre la generación de valor económico y la de generación de impacto social son potestad administrativa y políticas de cada IES y determinan la inclinación hacia estas formas de entender la finalidad de la educación continua frente a los diversos públicos. Los modelos que cada universidad adopta son la combinación de variables que se establecen para cubrir a su manera los diversos requerimientos de la sociedad.

Referente a los procesos internos de la Unidad, se encuentra que Extensión UNAB en el año 2003 y por tres años recibió la certificación ISO 9001:2000 con la que se reconocía la existencia de procedimientos, formatos y actividades en pro de los públicos involucrados con esta dependencia.

Aunque debió renovarse en 2005 no se encontraron evidencias documentadas que sustentaran por qué no se cumplió dicho trámite. Adicionalmente, ningún miembro actual del equipo de colaboradores se encontraba vinculado al área en ese momento.

Para encontrar la forma de alinear a la fecha el servicio de Educación Continua UNAB con los cambios y paradigmas que van apareciendo en el sector educativo y que inciden en Educación Continua UNAB, se considera importante revisar en principio, el entorno, el modelo de gestión, y algunas bases del mercadeo en la línea de investigación de mercados.

#### **4.4. La Planeación Estratégica en la Educación Continua UNAB**

Al considerar los desafíos que debe afrontar el servicio de Educación Continua UNAB, tanto al interior de la unidad de Extensión como con el sector educativo, 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 para poder focalizarse en el logro de la competitividad, impacto social y sostenibilidad.

Menciona Fernández & Rosales (2014) que la administración en los procesos educativos permiten dirigir los recursos y sacrificios de la institución para llegar satisfactoriamente a la finalidad formulada; de igual manera advierte 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.

Retomando de Ramírez (2013) genéricamente las organizaciones públicas o privadas, en la que existen unos objetivos que cumplir, una estructura para organizar las funciones y unas fuentes o recursos con los que se toman decisiones para llegar al centro de cada objetivo, pretenden un fin mediante el engranaje de las acciones realizadas por sus colaboradores, hecho que parece lógico y coherente de realizar. Sin embargo la praxis no suele ser tan fluida si se considera que cada involucrado en la organización tiene una idea del cosmos organizacional. Basada en lo anterior, se encuentra una serie de etapas sugeridas.

Figura 1. *Etapas de la Planeación Estratégica*



**Fuente: elaboración de la autora**

Para Schnarch (2011) “el antiguo concepto empresarial de adentro hacia afuera, está cambiando hacia uno de afuera hacia adentro.” (p.9) Por tanto será de gran utilidad consultarle al entorno las necesidades que tiene en el campo de formación continuada y de allí todo insumo que

se genere se pueda reafirmar con el cruce de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se logren encontrar para que sea útil la fijación de objetivos, metas y estrategias.

Por los fines descritos, se encuentra que según Andrade, Fucci y Morales (2010) “La matriz FODA permite resumir los resultados del análisis externo e interno y sirve de base para la formulación de estrategias” (p.75)

Ahora bien, existe una serie de herramientas administrativas que permiten ahondar mucho más en la planeación de la Educación Continua. Empero, todo depende del flujo de información que se encuentre en el sector y al interior de la organización para que se puedan incorporar al servicio.

Teniendo en cuenta que cada participante potencial tiene necesidades individuales y colectivas de formación con las cuales acude a la búsqueda de programas de capacitación y actualización, se considera dentro del proyecto que la investigación de mercados brinda herramientas para consultarles a los diferentes públicos a los que se dirige el servicio en mención.

A partir de la información que brinda la investigación cualitativa se puede llegar a los factores que los potenciales participantes estén requiriendo para continuar su proceso de formación, de tal manera que los resultados contribuyan a la generación de estrategias en pro de ganar espacios de ventaja competitiva, pues según Malhotra, N. K. (2004). “Casi todas las compañías realizan investigación de solución de problemas” (p.23)

Teniendo en cuenta a Ospina y Sanabria (2010), es de gran utilidad el enfoque de mercadeo de servicios educativos para la gestión de las organizaciones de educación superior

para encaminar los esfuerzos de la institución hacia la orientación al cliente, adaptación de la oferta vigente y desarrollo de ventajas competitivas, aspectos de importancia para adoptarse en Educación Continua UNAB

Según Rama (2006) mediante la educación continua se logra subir el nivel de productividad de los empleados y genera beneficios a la empresa al adquirir el nuevo conocimiento. Del mismo modo este tipo de afirmaciones representan un reto a los programas corporativos que se perciben como una relación costo beneficio para las compañías que deciden formar a su personal, de tal manera que se hace necesario adoptar los conceptos de planeación para reconfigurar la manera como se desenvuelven los procesos y programas de Educación Continua Corporativa en la Universidad.

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 y el compromiso de los actores que participan en la creación, comercialización y ejecución de los programas de capacitación.

El comprometer al equipo colaborador de Extensión UNAB en el proceso de planeación es una gran apuesta de la autora, al contemplar las distintas profesiones, actitudes y disposiciones que existen en los equipos. En palabras de Hoyos (2013) “Cuando una persona se casa con ideas preconcebidas se sesga de tal manera que deja de ver elementos que pueden ser críticos en el proceso de planeación de un negocio particular.” (p 41) Por tanto, habrá que sensibilizar primero al personal y a la dirección para que sea esta última quién adopte el proyecto y lo lleve a ejecución.

Es por ello que se mantiene al tanto a la Dirección de Extensión de las actividades del proyecto, ya que indica David (2013), en la administración se deben revisar los términos de declaración de misión y visión, objetivos, políticas, amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades, capacidades y limitaciones, entre otros aspectos relevantes que pueden afectar la ejecución de las estrategias que se dejen formuladas en el presente documento.

Partiendo de lo indicado por David (2013) en el proceso de generación y selección de estrategias, es importante contemplar cierta cantidad de estrategias identificadas como las más propicias para lo que se pretende, razón por la que se recurrirá a la información técnica.

Sobre la investigación de mercados en la administración estratégica de educación continua.

Dentro del proyecto se abre un espacio para que se realice 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.

La investigación de mercados es una de las actividades dentro del mercadeo. Según Armstrong, Adam, Denize & Kotler (2014), mercadeo hace referencia a las acciones que se involucran en el proceso administrativo y dan cuenta de lo que la gente demanda para que sea compensado con los beneficios que otro le entrega a cambio de algo. De tal razón que se consideró esta dimensión dentro del proyecto en tanto Hoyos (2013) señala que el aporte del marketing está orientado a ubicar la marca en el cerebro y las emociones de los individuos. En éste caso no se cuenta con una marca desarrollada para el servicio de educación continua y se depende en gran medida de la marca institucional.

Para Bigne y Currás (2008) es importante la identificación del consumidor con la marca en tanto el individuo acumula experiencias e información que asocia en beneficio o perjuicio de la marca. Finalmente las decisiones que tome el individuo se reflejaran en la decisión de compra.

Existen métodos de investigación cualitativa que se deben revisar para seleccionar el más adecuado. Según Velandia y Rincón (2011) son: la etnografía, el interaccionismo simbólico, la fenomenología y la hermenéutica, que aplicados a los sectores productivos y públicos en general, son de gran utilidad para conocer los preferentes de la gente interesada en la educación continua.

No siempre la culpa del fracaso en las acciones o decisiones podrá señalarse a la estrategia. Existen muchos aspectos que se deben analizar y ajustar en las organizaciones, como lo señala Bigne y Currás (2008) “La imagen de marca tiene una naturaleza acumulativa o aditiva, ya que se configura como la suma o resultado de todo el conjunto de informaciones o

asociaciones que le llega a un individuo sobre la identidad de una marca.” (p.13) Lo anterior, para tener en cuenta al momento de revisar variables de posible influencia desde un punto de vista de imagen corporativa o de psicología del consumidor.

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.

## CAPÍTULO 3

### 5. METODOLOGÍA

El enfoque metodológico utilizado en este proyecto es de tipo cualitativo, etnográfico, descriptivo del contexto, como forma de acercarse al ámbito de la formación permanente, como forma de conocer las actividades, personajes y procesos involucrados en el servicio de Educación Continua UNAB.

Según Gómez y Roquet (2012) el enfoque etnográfico permite comprender el escenario a investigar a través de la observación y cercanía entre el investigador y el objeto a analizar; para este caso el servicio de educación continua durante un periodo de observación y seguimiento de casi dos años, permitiendo la descripción de los sucesos ocurridos.

Las herramientas administrativas que permitieron el desarrollo del proyecto aportan valor a la labor de la dirección de Extensión UNAB para la toma de decisiones y al trabajo de los miembros de esta unidad en la búsqueda de iniciativas de mejora en el servicio de E.C. En este plan estratégico se utilizaron herramientas administrativas adecuadas para el tipo de información obtenido por la autora, las cuales técnicamente prometen el aseguramiento de las etapas de este proyecto, sin desconocer que existen otras herramientas no fueron empleadas y que también podrían aportar al logro de los objetivos de un plan similar o próximo.

Conviene detallar que las herramientas que se utilizaron fueron a saber: 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 la competencia actual 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 SPSS el para el ingreso de los datos y el cruce de variables de la investigación.

Para la formulación de la Misión y Visión de Extensión UNAB, se generó una metodología en conjunto entre el laboratorio de creatividad, UNAB CREATIVE y la autora, basado en *Desing thinking*.

Para la selección de las estrategias se revisaron los insumos generados en cada herramienta administrativa realizada durante las fases del proyecto, teniendo en cuenta las sugerencias del texto guía Conceptos de Administración Estratégica. (David, 2007, p 48.)

### **5.1. Descripción breve de las etapas**

Las etapas realizadas durante el proyecto son las que permitieron el cumplimiento de cada objetivo.

Etapas de análisis situacional, externo e interno, de Educación Continua

Etapas de formulación de Misión y Visión de la Unidad de Extensión UNAB

Etapas de establecimiento de los objetivos y metas de Educación Continua UNAB

Etapas de formulación de estrategias de maximización en generación de impacto social y sostenibilidad para el servicio de Educación Continua UNAB.

Para el desarrollo de cada etapa, se tuvieron en cuenta herramientas que permitieron la materialización de varias fases del proyecto en la realidad del servicio de Educación Continua UNAB.

La población que se aborda en la investigación de mercados y de las cuales se pretende conocer las necesidades en términos de Educación continua, dentro de la fase de análisis externo, está definida en dos grupos; de un lado empresarios de la localidad, para identificar particularidades empresariales que requieren los sectores productivos de Bucaramanga y su Área Metropolitana.

En segunda instancia se abordan las personas naturales pertenecientes al sistema laboral de la ciudad y estudiantes tanto de pregrado como de posgrado de las diferentes universidades en la ciudad de Bucaramanga con el fin de encontrar las necesidades en programas de actualización y capacitación.

De otra parte las personas a las cuales se les consultó para efectos del diagnóstico interno del servicio de Educación Continua, pertenecen en su mayoría al universo de la educación superior y en algunos casos pertenecientes al ámbito de la formación continua.

Las herramientas utilizadas para el desarrollo de las fases del presente plan estratégico fueron encontradas en la literatura consultada para efectos del mismo y en algunos casos hacen parte de los lineamientos orientados por el docente investigador que dirige el presente proyecto.

## **5.2. Etapa de Análisis Situacional**

Para dar inicio al análisis situacional, se encuentran dos grandes campos a tratar, tanto el análisis externo como el análisis interno del servicio de Educación Continua, éstos dos planos

conforman el diagnóstico en el ámbito de la formación permanente. Al no observarse en la literatura consultada, un orden particular para iniciar tales juicios, se procede entonces por el análisis externo, teniéndose en cuenta en primera instancia las fuerzas que desde el entorno inciden directa e indirectamente en los programas de Educación Continua, tomándose como guía a David (2013) quien sugiere la revisión de las fuerzas de común influencia en la posición o espacio que se desea analizar.

### **5.2.1. Análisis Externo**

Para la realización del 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)

### **5.2.2. Herramienta POAM**

Se realizó la búsqueda de las fuentes que dan cuenta de la situación actual de las variables, en una columna posterior; sirviéndose de 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.

Luego de revisar la información, se extrae los datos que permiten la identificación de cuán impulsor es cada variable como para clasificarse en oportunidades y qué tan restrictiva es la

misma como para clasificarse en amenaza, de tal manera que sean útil para el ejercicio que pretenda la autora en la unidad de Educación Continua UNAB.

Se registraron los sucesos importantes ocurridos durante el 2015 y 2016 a nivel regional, nacional o mundial, organizados según las variables descritas en un espacio catalogado como soporte, esto con el fin de evidenciar la fuente de la información y de otra parte el impacto de cada una de estas variables se determinó cualitativamente entre alta, media y baja para extraer el más alto impacto en las oportunidades y en las amenazas encontradas, para generar el insumo con el cual se realizará el cruce de la DOFA.

### **5.2.3. Matriz del Perfil Competitivo MPC**

Para determinar los competidores que tiene el servicio de Educación Continua UNAB, se tuvo en cuenta el cruce de varios criterios, decantando así las instituciones de Educación Superior que más se asemejan a la UNAB en el ofrecimiento de programas los tipos de programas, abiertos al público.

Para dar inicio a ésta matriz donde se pretendió conocer los competidores más cercanos en Educación Continua, se buscó a 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 organizadas por cuatro criterios, Presencia; Impacto, Rango y Excelencia.

Según Fed David 2013 “Cuando las compañías competidoras detectan alguna debilidad en sus rivales, por lo general redoblan sus esfuerzos de Marketing y producción para capitalizar la oportunidad”. (p.77)

Posteriormente se consultó en la página Web del ministerio de Educación Nacional las instituciones de educación superior con acreditación de Alta Calidad, que hacen presencia en Bucaramanga y el área metropolitana como otro criterio más, registrándose ésta información en la tabla correspondiente a los resultados de la Matriz de Perfil Competitivo.

Finalmente, se procedió a buscar las universidades que estuvieran ofreciendo mayor número de programas en el ámbito de formación continuada o aquellas instituciones que brindaron mayor cobertura en número de participantes, por tal motivo fue consultado al Sistema Nacional de Información Superior, perteneciente al Ministerio de Educación Nacional, sobre la cobertura de educación continua durante el 2016, en número de participantes por cada programa ofrecido en éste ámbito; nombre de las instituciones que impartieron dichos programas, tipo de programas ofrecidos y portafolio de temas realizados.

Ver anexo Matriz de Perfil Competitivo MPC

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

En este plano se hizo una indagación hacia el segundo semestre del 2016 al Director de la Unidad de Mercadeo Institucional UNAB, donde se le consultó sobre la relación entre esa unidad y Extensión Universitaria, y en particular sobre las investigaciones en el servicio de educación continua; al identificarse una carencia en este tipo de acciones durante los últimos años, se acuerda realizar la realización de una investigación conjunta sobre las necesidades y preferentes en términos de educación continua para la Universidad, donde se puedan observar variables relevantes hacia las cuales focalizar los esfuerzos mediante las estrategias de éste proyecto.

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, designada para tal actividad; con el fin de hacer parte de la construcción y validación de los instrumentos de encuesta a profundidad, donde se incluyesen aspectos cualitativos que se requieren en Educación Continua UNAB.

En el segundo trimestre del 2017 se da inicio a la planeación de la investigación de necesidades y preferentes en educación continua, una vez definida por parte de Mercadeo Institucional UNAB la firma encargada de la investigación (Eureka), se contextualizó con el Director General de esa empresa de investigación de mercados lo que pretende la investigación de la autora de éste proyecto, con el fin de llegar a consensos para conocer del entorno 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*

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

Fuente: elaboración de la autora

Se definió el público a abordar en la investigación, ya que existen dos tipos de programas en Educación Continua UNAB.

Se seleccionó de una parte las empresas a abordar, partiendo de la base de datos de la unidad de Extensión y con las cuales se ha tenido algún tipo de contacto comercial durante el

2017, extrayendo de allí aleatoriamente las empresas a las cuales indagar directamente con los gerentes, empresarios y líderes de área, sobre las necesidades y preferentes en educación continua.

De otra parte se definió que el otro público a abordar con los instrumentos de encuesta a profundidad, serían personas naturales, mayores de edad, estudiantes de último semestre de diversas universidades de la ciudad y del área Metropolitana junto con personas vinculadas al sistema laboral (empleados e independientes).

Los instrumentos, fueron diseñados de forma conjunta, entre la firma Eureka, el Codirector de éste proyecto y la autora, con preguntas similares respecto a las necesidades y preferentes en el ámbito de educación continua.

La firma Eureka, estuvo encargada de la recolección de los datos y del análisis de los datos cuantitativos de la investigación, manifestando un 95% de confiabilidad en el estudio; cuyos resultados serán presentados a la Dirección de Mercadeo institucional a finales del tercer trimestre del año en curso.

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 para el análisis y cruce de algunas variables, que se requerían conocer.

Ver Anexo. “Análisis programas abiertos” Resultados de la entrevista a profundidad, realizado para programas abiertos al público.

No necesariamente los análisis de la firma encuestadora, hacen parte de los resultados presentados por la autora, dadas la pretensiones y los tiempos del presente proyecto, frente a la investigación total contratada por la institución.

Por otra parte, para dar inicio con el instrumento diseñado para las empresas, se seleccionaron de manera aleatoria, un total de 91 empresas, de la base de datos empresarial de Extensión, con las cuales se ha tenido algún contacto comercial en lo corrido del 2017.

Al momento de analizar los resultados de la encuesta a profundidad realizada a las empresas, se habían recogido veinte (20) instrumentos, dados los tiempos y ocupaciones en las agendas de los gerentes y líderes de área; de tal manera que con la información limitada que se recibió, se realizó el análisis de algunas variables.

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.

### **5.2.5. Análisis Interno**

Para realizar el 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 con las cuales se tiene contacto; posteriormente a la información en este sentido se organizó en una columna frente a otras dos, que representan las fortalezas y amenazas para al servicio de educación Continua; a su vez éstas manifiestan el impacto de las variables, definidas en calificación cualitativa como alta, media y baja, con las cuales se pueda tomar las calificaciones de más alto impacto en cuanto a fortalezas y debilidades, que sirvan de insumo con el cual realizar cruce de la DOFA.

Las fuentes de información para éste análisis fueron extraídas de información consolidada en la coordinación administrativa y financiera de la unidad y consultas personales con directores de las áreas de relación directa con Extensión; de tal manera que se pudiese dar un soporte a la información correspondiente a las variables, de igual manera cada variable dentro de las fortalezas o amenazas que representa, fue señalada con un impacto cualitativo de alto, medio y bajo.

#### **5.2.6. 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 que hubiese sido calificado con el impacto alto y medio, de tal manera que pudiese identificarse las posibilidades de mejora en el servicio de Educación Continua UNAB.

Ésta herramienta, permitió realizar el cruce de información encontrada en el perfil de oportunidades y amenazas POAM y en la herramienta Perfil de capacidades internas PCI con la finalidad de obtener la información más relevante en términos restrictivos e impulsores que dieran lugar a la formulación de estrategias de mejora en el servicio de Educación Continua UNAB en cuanto a impacto y sostenibilidad.

En la DOFA se tomaron las debilidades y las oportunidades analizándose la manera de encontrar oportunidades; posteriormente se analizaron las debilidades y las amenazas, para determinar posibilidades en las que deberá trabajar el servicio de Educación Continua UNAB

Para continuar se tomaron las fortalezas y se cruzaron con las amenazas, con el fin de contrarrestar las afectaciones con acciones internas del servicio y de la unidad de Extensión; para finalmente realizar un cruce entre las fortalezas y las oportunidades, que definan las opciones de respuesta desde el interior hacia el entorno.

### **5.3. Etapa de formulación de la Misión y Visión de la Unidad**

La Universidad Autónoma de Bucaramanga cuenta con una declaración de la Misión y Visión institucional, compartida a toda la comunidad en su página Web; sin embargo se revisan los documentos internos que hablan de la Unidad de Extensión en la UNAB, sin embargo no se evidencia formulación alguna en ésta área, de tal manera que se comunica a la Dirección sobre ésta fase de formulación filosófica en el Plan estratégico y se le propone la realización de esta etapa, ya que identifica el horizonte y núcleo base de la unidad, expresados en su razón de ser y proyección de lo que pretende ser, para que desde allí se gestionen los objetivos y metas que la unidad de Extensión proponga y pos supuesto sean una hoja de ruta para Educación Continua.

Una vez aprobada por la Dirección de Extensión la propuesta de incluir una formulación propia para el área, bajo el lineamiento de la formulación institucional, se contactó a los encargados del Laboratorio de creatividad UNAB CREATIVE a los cuales se les expresó la idea de desarrollar tanto la Misión como la Visión, desde una actividad colectiva que involucrase los miembros de la unidad; una vez aceptada la idea, se revisa la metodología a utilizarse para tal fin.

Se expone el significado del término Extensión, se cuestiona ¿Para qué formular una Misión y Visión? y posteriormente se explican los beneficios de tener una declaración de este tipo, según David (2016) el éxito del negocio podría depender de qué tan involucrado está el equipo en procesos como este, de reconocerse y proyectarse.

En la presentación proyectada se les indica los aspectos a tener en cuenta para generar la misión y la visión y se explica el significado de las dos formulaciones; a continuación se le presenta ejemplos de cada uno, teniendo en cuenta entidades de servicios e instituciones del sector educativo.

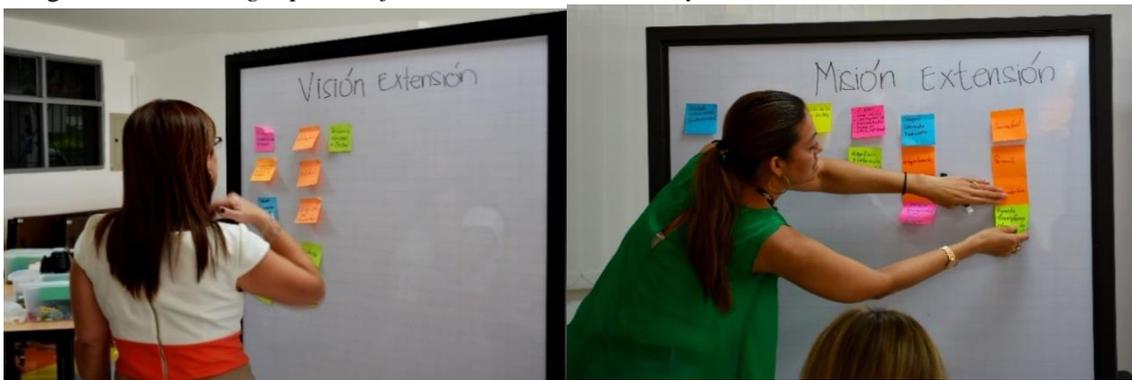
Se compartió la formulación impresa de la Misión y Visión de la Universidad Autónoma de Bucaramanga y se les pidió a los participantes resaltar aquellas palabras o frases que quisieran conservar en la declaración que se realizara para Extensión. Ahora bien, cada participante tomó un rol como stakeholders de Extensión (Directivos, clientes, docentes y coordinadores) y según esos parámetros se les pidió tomar fichas y figuras de lego con las cuales debían construir una misión y una visión para extensión, de manera individual.

Se pidió a cada participante que explicara la representación que construyó, mientras tanto los que oían la explicación extraían palabras clave y las registraban en post it, estos registros se ubicaron en el tablero correspondiente.

En cuanto fueron terminadas las exposiciones individuales, se ubicaron los “post it” de características similares o repetitivas en clasificaciones que permitieran decantar las palabras clave y de consenso que se consideraron relevantes para realizar una declaración colectiva.

Finalmente se organizaron tres posibles formulaciones de Misión y tres de Visión, de las cuales se puso a discreción de a la Dirección de Extensión, la declaración final de estos dos manifiestos.

Figura 2. Metodología para la formulación de la Misión y Visión de Extensión UNAB



Fuente: elaboración de la autora basado en el Design Thinking

Una vez consolidada y avalada en consenso la formulación de la Misión y la Visión de Extensión UNAB, la Dirección de la unidad, dará cuenta de éste planteamiento en el portafolio de servicios que se espera imprimir en el 2017.

#### 5.4. Etapa de definición de Objetivos y Metas

Al carecer de objetivos documentados para el mediano y corto plazo en la unidad de Extensión Universitaria, las acciones y esfuerzos correspondientes al servicio de Educación Continua, naturalmente, están desconectados del Plan de Desarrollo de la Institución.

Ésta fase del proyecto tuvo la intención de establecer las prioridades del ámbito de formación continua, buscando la sinergia de los esfuerzos, minimizar la incertidumbre en el servicio y orientar las tácticas y metas hacia el mismo fin de la institución.

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

En cuanto a las características de los objetivos, se encontraron casi una decena de atributos a tener en cuenta previo a la formulación de los objetivos del área y de Educación Continua. Tales cualidades están enmarcadas en jerarquía, Medibles, Alcanzables, Cuantitativos, Desafiantes, Realistas, congruentes y comprensibles.

Tabla 2. *Objetivos Institucionales, extraídos del Plan de Desarrollo 2013, 2017 UNAB*

<b>Temas Estratégicos</b>	<b>Objetivos Institucionales</b>
Impacto:	Consolidar el reconocimiento y la visibilidad institucional Contribuir al crecimiento y desarrollo laboral
Recursos Financieros:	Asegurar los ingresos para la sostenibilidad institucional Optimizar los gastos directos de la institución
Clientes:	Ejecutar los recursos financieros asignados a los proyectos estratégicos Lograr la preferencia de los diferentes grupos de interés por la oferta educativa y servicios de la UNAB Lograr satisfacción con la oferta educativa y servicios de la UNAB

---

Asegurar una relación de largo plazo entre los miembros de la comunidad universitaria

---

Fuente: elaboración de la autora

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; analizándose cada tema estratégico y objetivo planteado por la institución en el Plan de Desarrollo 2013 - 2018, se procede a formular los objetivos que se para ésta unidad y para el servicio de educación continua; una vez aprobados se compartieron al equipo de colaboradores como parte de la responsabilidad del área en gestión del conocimiento y comunicación interna.

De otra parte se acordó la distribución de la meta de ingresos, asignada a la unidad de Extensión, para el cumplimiento de los objetivos y las metas, dependiendo de las fortalezas de cada colaborador en los diferentes servicios (consultorías, educación continua y participación en licitaciones), con esto se dio paso a fijación de compromisos porcentuales y en valores con los cuales cada Coordinador de Extensión se compromete en el periodo 2017.

La unidad de Extensión Universitaria UNAB conoce desde el primer trimestre del 2017, el presupuesto asignado para el cumplimiento de la meta financiera en el periodo, sin embargo ésta no es la única meta a la cual se debe este pilar misional de la UNAB y el equipo de colaboradores no cuenta los objetivos y metas documentas en la unidad.

Para la formulación de las metas y objetivos 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, sin dejar de lado que desde el mes de marzo del año en curso, se acordó un ajuste en la reducción del presupuesto 2017 para la unidad de Extensión UNAB.

De tal manera que, una vez revisados éstos temas, se requirió de un nuevo 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, teniendo en cuenta que éste ejercicio se realiza, normalmente, al terminar el mes de julio, quedando pocos meses para el cierre del periodo 2017 y la relevancia de comunicar al área la fijación de las metas desde el primer día de cada periodo.

### **5.5. Etapa 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 enlista 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 se al hacer el cruce de cada variable el servicio de Educación Continua UNAB pudiese encontrar las estrategias con las cuales asumir el mejoramiento de los programas de capacitación y actualización y de ésta manera hacer la

formulación de las estrategias para el fortalecimiento del 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.

Según David (2013), existen medios para lograr estrategias, de los cuales hace referencia a las alianzas estratégicas, cooperación entre competidores, fusiones o adquisiciones, subcontratación, adquisiciones de capital privado y ventajas del primero en actuar. Con lo anterior se revisa cada uno de estos medios mencionados para conocer los más convenientes a la hora de formular las estrategias.

## CAPÍTULO 4

### 6. RESULTADOS

El conjunto de resultados de éste proyecto, dan cumplimiento a los objetivos específicos dado que se desarrollaron instrumentos y herramientas en cada etapa del plan estratégico logrando una secuencia coherente hasta llegar al alcance del proyecto, al tiempo que constituyen el insumo de interés para dar respuesta a la pregunta de investigación, ya que es en la formulación de estrategias donde se ubicaron las iniciativas para la consecución del impacto social y sostenibilidad.

En cuanto a la generación de mayor impacto social, los resultados obtenidos en la investigación de mercados permitieron escuchar a la comunidad en sus necesidades y preferentes, datos con los cuales se podrá ajustar detalles del servicio de educación continua para mejorar el servicio y por ende la calidad de vida de las personas. El ámbito de educación continua tiene inmerso el compromiso de apoyar al desarrollo de las regiones y combatir la pobreza.

De otra parte Extensión se reconoció en la misión formulada como socialmente responsable en su radio de acción, por el cual deberá velar en compromisos objetivos y metas que postule posteriormente.

Así mismo las estrategias formulan una serie de alternativas que apuntan a la búsqueda de nichos que no se han abordado directamente, a los cuales hacer partícipes de la oferta de educación continua UNAB y de esta manera ampliar la cobertura del servicio.

En cuanto a los resultados orientados a la sostenibilidad del servicio mencionado podría decirse que el establecimiento de los objetivos y metas debe velar por que la capacidad de continuar en la generación de beneficios durante cada periodo se cumpla.

Los hallazgos en la investigación de necesidades que da cuenta de los valores que la gente está dispuesta a pagar por cada tipo de programa permiten identificar la percepción costo beneficio que tienen los potenciales aspirantes

Dentro de la formulación de las estrategias se identificó que el modelo comercial es una necesidad para dar pauta a consecución de recursos económicos y de financiamiento en los programas de capacitación superando en todos los casos los costos de operación.

### **6.1. Análisis Externo**

Las fuerzas PESTALM sirvieron de soporte para la organización de la información correspondiente a cada variable.

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 de tal motivo que no se encuentra en la siguiente tabla, pero sus variables calificadas con impacto medio ayudaron a formular algunos cruces en la herramienta DOFA.

Tabla 3. *Análisis Externo*

		<b>CALIFICACIÓN</b>	
		<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
		<b>ES</b>	<b>S</b>
<b>FACTORES DE ANÁLISIS EXTERNO</b>		<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
<b>FUERZAS POLÍTICAS Y GUBERNAMENTALES</b>			
	<b>SOPORTE</b>		
Acuerdos y tratados frente a la educación	Aunque Los tratados y acuerdos ofrecen posibilidades para llevar los programas de educación continua al exterior; se deben revisar muy bien las desventajas al proveer estos servicios educativos en otros países. Los países desarrollados pueden ofrecer programas abiertos en Colombia. La universidad debe gestionar estrategias de blindaje para en posibles afectaciones		<b>X</b>
<b>FUERZAS ECONOMICAS</b>		<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Costos de la Educación Continua	Los costos de los programas de educación continua son resultado de la autonomía de las instituciones privadas para fijar estos valores, deberá revisarse constantemente y la reacción entre la oferta y la demanda. De otra parte la percepción de las empresas sobre el costo de las propuestas es que son de alto valor económico, ya que las cajas de compensación y el SENA tienen subsidios con los cuales pueden ofrecer capacitación a menor precio.		<b>X</b>
Producto Interno Bruto	Al tercer trimestre de 2016, la economía colombiana mantuvo niveles de crecimiento del 1,2% en el PIB, sin embargo el 2017 inicia con desaceleración del gasto en los hogares como consecuencia de la carga tributaria, lo que hará repercutir en la demanda incluso de Educación Continua.		<b>X</b>

Tendencias de desempleo	Santander representó uno de los departamentos con menor índice de desempleo (8,3%) frente al índice nacional (9,2%) al 2016; dicho indicador permite deducir que existe estabilidad laboral y un mercado de personas vinculadas en diferentes sectores cuyas tareas demandan actualización y mejoramiento de conocimientos.	<b>X</b>	
Clusters y Productividad	Partiendo de la identificación de los sectores con potencial en productividad y Clústeres de Santander; la actualización y certificación de competencias y de nuevos conocimientos, son instrumentos para apalancar el desarrollo de las instituciones; representando una oportunidad de relacionamiento para el servicio de Educación Continua UNAB	<b>X</b>	
<b>FUERZAS SOCIO-CULTURALES</b>		<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Expectativas de vida	Según el DANE la esperanza de vida en Santander es de 72,9 años, donde actualmente la edad pensional es de 62 años para los hombres y 57 años para las mujeres. Al 2015 aproximadamente 9.546.185 hombres y mujeres estaban en un rango de los 50 y 79 años; siendo un desafío generar contenidos que vinculen este grupo de personas en cursos que les permita continuar aprendiendo nuevos temas.	<b>X</b>	
Tendencias y cambios en el estilo de vida	Bucaramanga representó la cuarta economía del país en el 2015; estos avances repercutieron en el estilo de vida de su gente y de las nuevas generaciones como la de los Millennials, quienes cada día prefieren empleos menos tradicionales y educación menos formal como camino hacia la innovación. Todos estos cambios fuerzan a que la Educación Continua revise la pertinencia de sus programas frente a los temas más demandados, teniendo en cuenta las nuevas competencias para el trabajo y el desarrollo humano.	<b>X</b>	

Actitudes hacia la educación continua	Bucaramanga se proyecta como una de las mejores ciudades universitarias, por la calidad de la educación superior, el costo de vida, la empleabilidad de los egresados entre otros, generándose un mercado de interés para Educación Continua, ya que éste ámbito es al ser percibido como una inversión temporal y motivacional que le aporta al perfil profesional.	<b>X</b>
Calidad de vida	En el 2016 el optimismo de la gente en Bucaramanga se ubicó en el 65%. La participación de la sociedad en eventos como conferencias, aumentó en el área metropolitana, entre el 2015 y el 2016 como reflejo de la calidad de vida de los jóvenes, que encontraron bienestar en el acceso al conocimiento y las Tics. Al 2017 Bucaramanga es una ciudad considerada como un buen ambiente para universitarios y esto podría atraer a más personas al ámbito de la formación permanente	<b>X</b>
<b>FUERZAS TECNOLÓGICAS</b>		<b>Alto</b> <b>Alto</b>
Tecnología e innovación	Se encaminarán acciones a nivel nacional para la integración del Sistema de Competitividad e Innovación con el Sistema de Ciencia, Tecnología e Innovación; debido a esta intención del gobierno, Educación Continua podría articular esfuerzos con UNAB Creative y UNAB Virtual para generar contenidos en plataformas tecnológicas que permitan a los profesionales de la región acceder a nuevos conocimientos y herramientas que les permita ser más productivos.	<b>X</b>
La automatización de procesos	Los empresarios consideran importante destinar recursos en la transformación de sus procesos, sin embargo afrontar la velocidad de los cambios tecnológicos implican un trabajo de formación y actualización constante en las personas, para esto la formación permanente es de apoyo en la actualización y	<b>X</b>

	fortalecimiento de conocimientos que le permitan modificar sus actividades y esto implica identificar y generar temas de actualización constante.		
<b>FUERZAS AMBIENTALES</b>		<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
<b>LEGAL 6</b>		<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Legislación general en educación	La Ley 115 de 1994 consideró a la educación "no formal" como parte de la formación de una persona en los ámbitos cultural social e integral y ratificó a las universidades dentro del conjunto de entidades para ofrecer los programas de Educación Continua; sin embargo el estado posee entidades que ofrecen este ámbito de formación a gran parte de la población colombiana con subsidios que las universidades privadas no ofrecen.		<b>X</b>
<b>FUERZAS MERCADOLÓGICAS</b>		<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
Innovación y Creatividad	La creatividad y la innovación son temas relevantes y transversales para los profesionales de hoy, responsables del progreso en la sociedad moderna, reforzando la relación academia-empresa, para impactar positivamente los sectores económicos de la región. La UNAB cuenta con un centro de creatividad con el cual el servicio de Educación Continua podrá desarrollar programas en los dos temas mencionados	<b>X</b>	
Precios	Las Instituciones de Educación Superior, privadas, para financiar los proyectos de mejora en calidad, exigidos por el Ministerio de Educación podrían ver insuficientes los recursos por concepto de matrícula y verse entonces incitadas al incremento de los precios; lo que disminuiría el número de escritos y coactando el acceso a la formación permanente.		<b>X</b>

	La publicidad en medios digitales y la participación en las redes sociales son alternativas de comunicación útiles en la divulgación de los contenidos, sin embargo en los dos casos se requiere de la buena administración de la estrategia promocional. actualmente Educación Continua UNAB carece de empoderamiento sobre las campañas de publicidad al encontrarse esto centralizado en la unidad de Mercadeo	
Acciones promocionales	Institucional	X
	La forma actual de adquirir nuevas destrezas y conocimientos; implican inmediatez, virtualidad, contacto dinámico con los contenidos, e interactividades con el docente, que posibilitan el acceso a los participantes desde cualquier lugar del mundo, incluso en las zonas remotas del país. Los convenios y alianzas con instituciones que dan la cobertura rural e internacional en las modalidades televisiva y virtual respectivamente, representan oportunidades para desarrollarse la educación continuada en nichos no explorados	X
Movilidad y acceso		

Fuente: elaboración de la autora

Se sugiere ver el anexo “Análisis Externo”

### 6.1.1. Matriz de Perfil Competitivo

Después de consultado el Ranking de las 50 principales Universidades de Colombia, en Webometrics, se encontró que las cinco universidades que hacen presencia en la ciudad de Bucaramanga en su orden son: La Universidad Pontificia Bolivariana, la Universidad Industrial de Santander, la Universidad Autónoma de Bucaramanga, la Universidad de Santander y la Universidad Cooperativa de Colombia.

Según datos publicados por Webometrics (2017), en el ranking a nivel nacional, hacen presencia 289 Instituciones de Educación Superior, públicas y privadas, entre estas, Universidades, corporaciones universitarias, institutos y escuelas de formación superior, técnica y tecnológica en Colombia.

Estos datos fueron ubicados en una tabla para decantar las instituciones que presentaran mayor similitud, en cuanto a la prestación de los servicios y acciones de Educación Continua UNAB. En cuanto a las Universidades que poseen acreditación de Alta Calidad en la ciudad de Bucaramanga, según el Ministerio de Educación Nacional, se extrajo los nombres de tres universidades diferentes a la Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB.

Por último, del reporte solicitado al Sistema Nacional de Información en Educación Superior, se pudo sustraer otras instituciones de educación superior, como principales competidores en términos de número de participantes por programas de educación continua, durante el 2016.

Tabla 4 . *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>	<b>Tipo</b>
Universidad Industrial de Santander UIS	X	X	X	Pública
Unidades Tecnológicas de Santander UTS				Pública
Universidad Francisco de Paula Santander UFPS				Pública

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD				Pública
Escuela Superior de Administración Pública ESAP				Pública
Universidad de Santander UDES	X			Particular
Universidad Manuela Beltrán UMB			X	Particular
Universidad Autónoma de Bucaramanga UNAB				Particular
Universidad Santo Tomás USTA	X	X	X	Particular
Universidad Cooperativa de Colombia UCC	X			Particular
Universidad Pontificia Bolivariana UPB	X	X		Particular
Universidad Antonio Nariño UAN				Particular
Instituto Universitario de La Paz				Particular

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.

En la UIS, se encontró el Diplomado en Gestión Administrativa, en la USTA se tomó el Diplomado en Alta gerencia de clínicas veterinarias y de la UPB se analiza el Diplomado en Alta Gerencia, en la UNAB se toma el Diplomado en habilidades Gerenciales.

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 mayor puntaje que era de 4.

En cuanto a los programas de formación corporativa no se pudo realizar el mismo ejercicio dado que no existen criterios tan exactos o fuentes documentadas que le permitan a la autora realizar la misma herramienta de Matriz del Perfil Competitivo.

Tabla 5 . *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	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3

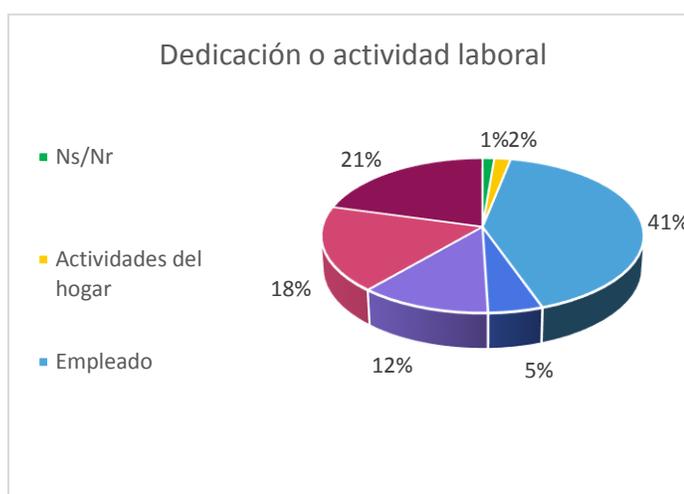
institución									
Respaldo de marca institucional	0,13	4	0,52	4	0,52	3	0,39	4	0,52
Facilidad en inscripción	0,18	2	0,36	3	0,54	4	0,72	3	0,54
	1	23	3,23	23	3,08	22	3,03	24	3,44

Fuente: elaboración de la autora

### 6.1.2. Investigación de necesidades y preferentes en Educación Continua

Los resultados concernientes al instrumento que se construyó para conocer las necesidades y preferentes en programas abiertos, dirigidos a diferentes públicos arrojaron que, de las 610 personas a las cuales 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 3 . 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 4 .*Tipo de programa que prefieren, construido*



Fuente: elaboración de la autora

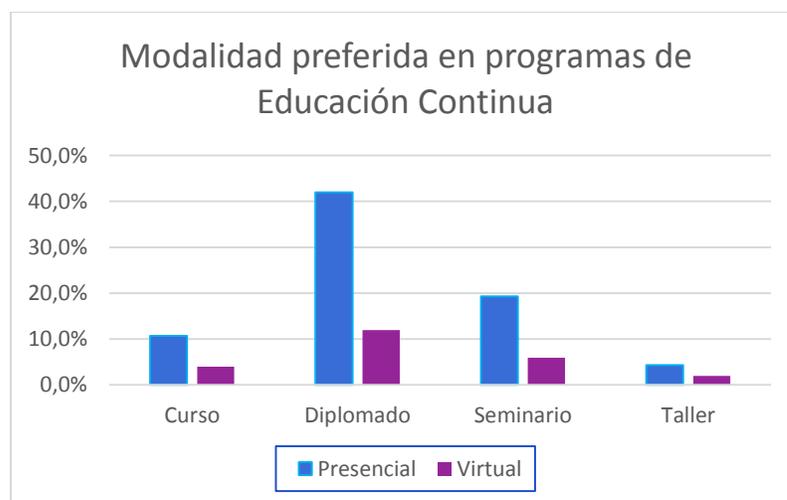
Ver anexo: *análisis cuadros programas abiertos*.

Con respecto a la pregunta abierta, ¿Cuál programa de formación continua decidiste o te interesaría realizar?, aparecieron tantas 558 opciones diferentes, de un total de 610 encuestados, demostrando mostrando una amplia gama de temas que las personas tienen en su intereses, respecto a los temas que estaría dispuesto a capacitarse o actualizarse, representando un gran reto para Educación Continua UNAB, en agrupar los temas de interés de la población objetivo.

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 prefieren la modalidad presencial y aún de manera insipiente, se tiene en cuenta la modalidad virtual.

Figura 5 . *Modalidad preferida en programas de educación continua*



Fuente: elaboración de la autora.

En cuanto a la intensidad horaria en cursos, diplomados, seminarios y talleres, se encontró que las personas encuestadas prefieren las sesiones semanales para todos los tipos de

programas de educación continua, sin embargo en el caso de los seminarios y talleres también hacen referencia a aquellas sesiones quincenales y sólo en para los seminarios les interesaría que la sesión fuese diaria.

*Ver anexo: análisis cuadros programas abiertos.*

En cuanto a los días preferidos para realizar los programas se detectó que en los cursos, las personas prefieren los miércoles y viernes; en el caso de los diplomados prefieren los viernes y sábados, en el caso de los seminarios prefieren los martes y viernes y en talleres seleccionaron los lunes y martes.

*Ver anexo: análisis cuadros programas abiertos.*

Sobre los motivos por los cuales 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.*

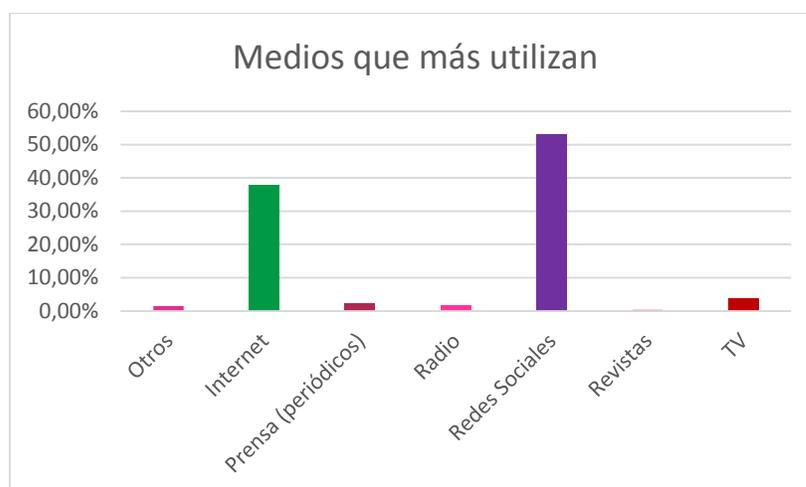
Con relación al precio, los encuestados manifestaron que estarían dispuestos a pagar por cada tipo de programa de la siguiente manera:

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 éstos resultados, que la gente está dispuesta a pagar por los seminarios y talleres, un valor similar al de un Diplomado; esta respuesta podría ser reflejo de 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 6 . *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 ser recolectada la información,

por tal motivo presentaron un avance con los datos analizados hasta el momento de registrar éste capítulo.

Se recolectaron 20 encuestas con las cuales Eureka , realizó un análisis y para efectos de éste proyecto facilitó un informe preliminar, del cual se pudo extraer información importante como parte del ejercicio con las empresas.

La firma de investigación de mercados deberá atender los compromisos acordados, para dar cumplimiento total a 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 estas con influencia en el nororiente y otras regiones del país.

Los temas a los cuales hacen referencia son aquellos relacionados a las regulaciones o actualizaciones que afectan la dinámica empresarial, como riesgos profesionales, regulaciones, normativa contable, recursos humanos, tics, salud y seguridad en el trabajo y temas comerciales.

Se encuentra que el empresario o líder de área prefiere aquellos programas de corta duración, es posible que debido a los horarios laborales preestablecidos en 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 vivida por estas empresas frente al servicio, lo consideran negativo, representado en tiempos de respuesta de las solicitudes y la baja capacidad para cumplir las expectativas en la propuesta solicitada.

Ver Anexo *Informe cualitativo empresas*.

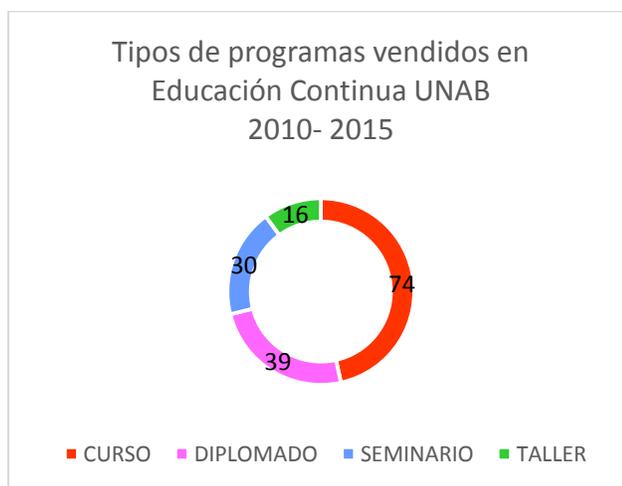
Los resultados totales del estudio de necesidades y preferentes, contratado por la unidad de Mercadeo Institucional UNAB, hacen parte de los compromisos asumidos por la firma de investigación de mercados contratada.

## 6.2. Análisis Interno de Educación Continua UNAB

Desde el 2013 y hasta finales del 2016 la unidad de Extensión fue llamada Centro de Apoyo y Formación Empresarial CAFE y desde Febrero del 2017 se reconoce como Extensión UNAB y allí a donde pertenece el servicio de Educación Continua; encargado de ofrecer los programas de capacitación, actualización y perfeccionamiento de conocimientos o competencias.

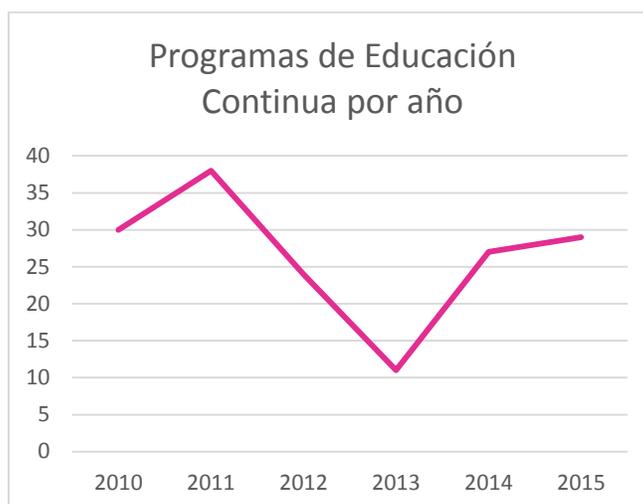
En la Coordinación Administrativa y Financiera se encontraron algunos datos históricos que dan cuenta de los programas de educación continua en periodo 2010-2015

Figura 7 . *Tipo de programas más vendidos en Educación Continua UNAB*



Fuente: elaboración de la autora.

Figura 8 . *Cantidad de programas realizados por cada año*



Fuente: elaboración de la autora

Con la información que se encuentra consolidada y entrevistas informales con otras áreas se halló la información que permitió la siguiente consolidación de las capacidades internas del servicio de educación continua.

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 6 . *Perfil de Capacidades Internas PCI de Educación Continua UNAB*

<b>PCI</b>		<b>Forta- lezas</b>	<b>Debili- dades</b>
<b>FACTORES</b>	<b>SOPORTE</b>	<b>Alto</b>	<b>Alto</b>
<b>Capacidad Administrativa</b>			
Comunicación	Se cuenta un espacio de dos horas semanales para discutir en equipo los temas de la dependencia, seguimiento a la agenda entre otros temas. Dar cumplimiento a estos espacios favorecen la planeación y gestión del servicio de Educación continua.	X	
Control administrativo	Existen dos cargos para el control administrativo del servicio, la Dirección de Extensión y la Coordinación administrativa y financiera. La Dirección de Extensión puede medir el progreso de los programas con la herramienta de tecnología Bitrix para decisiones correctivas o ajustes en E. C. Los espacios físicos autorizados para los programas de E. C. pertenecen a la Universidad y su reserva depende de disponibilidad en el sistema interno.	X	
<b>Capacidad Financiera</b>			
Rentabilidad	El valor que la universidad recibía por overhead era mayor en cualquier tipo de programa hasta antes del 2017, se ajustaron estos valores y se contempló un margen entre el 15 y el 25 %	X	
Caja menor	Se cuenta con un valor en efectivo para asumir algunos gastos menores de la dependencia de Extensión, ningún servicio de Extensión tiene asignado algún monto de dinero en particular. Actualmente no existen gastos por Educación Continua que no sean cubiertos por los presupuestos recibidos al cierre de negocio o cierre de inscripciones	X	
Ingresos	La meta financieras estuvo alrededor de los 2.000 millones para el servicio de Educación Continua; sin embargo para el 2017, se ajustó dadas las cifras históricas en los últimos cinco años, quedando una la meta para el 2017 mucho más realista y realizable para el equipo de coordinadores encargados de estos programas	X	
<b>Capacidad Tecnológica</b>			
Aseguramiento de la información digital	La información de los programas no se encuentra digitalizada en su totalidad, reposa en carpetas y archivos individuales; esto estimula las posibilidades		X

	de pérdida de información y bloquea las oportunidades al desconocerse información, para manejo de buenas prácticas	
Capacidad de Innovación	Cada Coordinador a la medida de sus conocimientos y capacidades involucra la innovación en el qué hacer, sin embargo no se tienen políticas encaminadas a este aspecto, ni se ha estimulado al colectivo a trabajar en herramientas y técnicas de éste tema, para el servicio de Educación Continua.	X
Flexibilidad en los aplicativos	El sistema, por su estructura basada en programas de pregrado y posgrado. A finales del 2017 se contará con un CRM institucional que conecte la información con otras áreas principalmente comerciales. La plataforma de comunicaciones necesita ser más amigable en el proceso de inscripción de los participantes de E.C. La actualización de la información de los programas de E.C. no es inmediata al estar centralizada.	X
Habilidad técnica en uso de aplicativos	Cada Coordinador de extensión atienden a los aplicativos internos, en la medida de sus capacitaciones y habilidades; sin embargo se percibe inseguridad e inquietudes en el manejo de los mismos	X
<b>Capacidad de Talento Humano</b>		
Estabilidad laboral	Los contratos de los Coordinadores en su mayoría son a término fijo, la duración del personal en la institución es en promedio en 10, 5 años. La contratación de los docentes de Educación Continua se realiza mediante Orden de Prestación de Servicios OPS	X
Nivel académico	Los Coordinadores de Extensión cuentan con nivel educativo de especialización; cada colaborador cuenta con el apoyo institucional de becas. Los docentes de los programas de Educación continua cuentan con nivel académico en Maestría o Doctorado	X
Base Docente/Expertos	Educación Continua UNAB, cuenta con una base de datos de docentes de la Universidad, en algunos casos y dependiendo del tipo de contenido temático se recurre a expertos externos. Los docentes dispuestos a trabajar en este tipo de programas fueron 109 docentes de los 767 profesores Tiempo completo, medio tiempo y hora cátedra al 2016	X
<b>Procesos</b>		
Comunicación con otras áreas	Las áreas con las que se relaciona éste servicio son Mercadeo Institucional, Comunicaciones, Financiera y las Facultades y los Departamentos de estudios. No se cuenta con espacios de retroalimentación entre directores de área donde se compartan los planes y desarrollos.	X

Construcción de productos	El flujo de procesos está en construcción, para la generación de los programas en Educación Continua, no se tienen definidos los tiempos de respuesta de las áreas de apoyo y esto dificulta la entrega oportuna del programa a los públicos interesados.	<b>X</b>
Calidad de productos	El contenido temático de cada programa de E. C. se solicita en términos de pertinencia, demanda y requerimiento del sector. Extensión valida según la demanda actual y la tendencia. Se cuenta con un Coordinador logístico que vela por las matrículas, asistencias, cumplimiento del cronograma, reserva de aulas, elementos y requerimientos de cada clase y encuestas de satisfacción	<b>X</b>
<b>Responsabilidad Social Corporativa</b>		
Impacto al ambiental	Se tienen contemplados los certificados digitales en algunos programas, con el fin de reducir el impacto ambiental y optimizar recursos. Los Coordinadores hacen re-uso del papel utilizado para usos de menor relevancia.	<b>X</b>
<b>Apoyo a Educación Continua</b>		
Logística	Los programas corporativos cuentan con un Coordinador logístico contratado por OPS, encargado de matricular los participantes, listados de asistencia, coordinación de refrigerios, verificar reserva de aulas, encuesta docente y entrega de informes generales del programa.	<b>X</b>
Suministro de elementos de oficina	La Auxiliar Académica, cada mes solicita la requisición de suministros de oficina al área de Compras, esta se encarga de dar respuesta entre 10 y 15 días dependiendo del stock que se tenga de lo solicitado, de lo contrario esa área solicita a un proveedor dichos implementos	<b>X</b>
Aseo	El área de Seguridad se encarga de Coordinar la empresa de servicios generales, el proveedor realiza la limpieza de Extensión y permite la armonía, en la atención de docentes, directivos, empresarios. La misma empresa es la encargada del aseo y orden de las aulas donde se dictan los programas de formación.	<b>X</b>
Cafetería	Existe un convenio para el suministro de café y agua, que presta la atención en las jornadas del día y noche con la cual se coordina el suministro de una estación de café durante la realización de los programas abiertos o corporativos dictados en la universidad	<b>X</b>
<b>Gestión del conocimiento</b>		
Desarrollo y evolución comunicacional	El desarrollo de marca está centralizado en el área de Mercadeo Institucional. Educación Continua se ha adaptado, utilizando material impreso del año 1014 como portafolio corporativo y pendones. Desde principios de Diciembre del 2017 se acordó el cambio	<b>X</b>

---

imagen para la unidad, sin embargo al primer trimestre del 2017 no se tiene nuevo material impreso. La campaña promocional de los programas de E.C 2017 no permite la actualización de información

---

Fuente: elaboración de la autora

Ver anexo Análisis Interno.

### **6.2.1. 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 hallados 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.

Con estos cruces se logra un diagnóstico real entre lo que está afectando desde en el torno las acciones del servicio de Educación Continua y lo que sucede al interior de la unidad de Extensión UNAB respecto a dicho servicio.

Tabla 7 . *Herramienta DOFA***CRUCE DE LA DOFA**

<b>FO</b>	<b>FA</b>
(F1+O2) 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.	(F9+A1) 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.
(F8 +O7)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.	(F5+A4) 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.
(F2+O3)Inclusión de contenidos temáticos para nuevos segmentos (adultos y niños) focalizados al desarrollo der ser, que serán abordados por medios no tradicionales.	(F7+A6) Generación de políticas de descuento y beneficios para personas atendidas, para usos en próximos programas
(F5+O4) 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.	
(F1+O7) Generación de espacio para gestión del conocimiento e innovación en el servicio de E.C UNAB	
<b>DO</b>	<b>DA</b>
(D3+O5) 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.	D5+A6) 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.
(D2+O6) 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.	(D7+A6)Desarrollo de actividades de fidelización, como diferencial frente a la competencia, con políticas de descuento y beneficios en próximos programas.
(D7+O8) Ofrecimiento de programas cortos en emprendimiento, con certificación digital	

Fuente: elaboración de la autora

### **6.3. Formulación Misión y Visión**

Después de desarrollar la metodología en conjunto con el laboratorio de creatividad UNAB Creative y con la participación del colectivo de coordinadores, auxiliares y la Dirección de Extensión, se hicieron 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.

Una vez probadas estas dos formulaciones, la Dirección de la unidad de Extensión, solicitó la inclusión de la Misión y Visión en los ejemplares a emitirse sobre el nuevo portafolio de servicios de dicha unidad.

#### 6.4. 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 8. *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		

	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
Clientes:	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

## 6.5. Formulación de las estrategias

Después de revisar los insumos de las herramientas administrativas POAM, PCI, MPC, DOFA, la Investigación de necesidades y preferencias, de la formulación de la Misión y Visión de Extensión UNAB y de 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.

Se conoció la existencia de la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción PEYEA, para encontrar una postura en uno de cuatro cuadrantes, donde se establecen varios tipos de estrategia posibles para orientar la formulación de tales pretenciones; sin embargo la unidad carece de documentación sobre algunas variables importantes que se deben calificar en ésta matriz, haciendo que la selección del tipo de estrategias se base en la descripción que algunos autores hacen de cada clasificación de estrategias.

Así pues de las estrategias genéricas de Michael Porter, se descartaron algunas fundamentado en la descripción de cada una de estas y según el cruce de las variables de la DOFA realizado para el servicio de Educación Continua UNAB. De tal manera que las estrategias fueron:

Tabla 9 . *Estrategias Alternativas para Educación Continua*

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
1 Tendencias de desempleo a la baja en la ciudad B/ga	1 Acuerdos y tratados frente a la educación
2 Potencial en Clústeres y sectores Productivos	2 Costos de la Educación Continua
3 Expectativa de vida	3 Producto Interno Bruto
4 Tendencias y cambios en estilo de vida	4 Legislación general en educación
5 Actitudes hacia la educación continua	5 Precios
6 Calidad de vida de la ciudad	6 Acciones promocionales
7 Tecnología y desarrollo tecnológico	
8 La automatización en las empresas	
9 Innovación y creatividad	
10 Movilidad y acceso	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>
	<b>ESTRATEGIAS FA</b>

1 Comunicación interna	(F1+O2) Conformación de equipos para temas especiales.	(F9+A1) Desarrollo de iniciativas de internacionalización, con certificados de doble titulación.
2 Control administrativo	(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.
3 Rentabilidad	(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
4 Caja menor	(F5+O4) Definición del modelo comercial con enfoque a los públicos de interés.	
5 Ingresos	(F1+O7) Generación de espacios para gestión del conocimiento e innovación del servicio	
6 Estabilidad laboral		
7 Nivel académico		
8 Base Docente o expertos		
9 Calidad de productos		
10 Impacto al ambiental		

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1 Aseguramiento de la información digital	(D3+O5) Persuasión a nuevos segmentos (egresados y estudiantes de último semestre UNAB)	D5+A6) Fortalecimiento de la relaciones con las áreas de apoyo.
2 Capacidad de Innovación	(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.
3 Flexibilidad en los aplicativos	(D7+O8) Ofrecimiento de Talleres de actualización transversales a vinculadas a Impulsa UNAB	
4 Habilidad técnica en uso de aplicativos		
5 Comunicación con otras áreas		

---

6 Construcción de  
productos

---

7 Desarrollo y evolución  
comunicacional del  
servicio

---

Fuente: elaboración de la autora

## CAPÍTULO 5

### 7. 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 y oportuna a las necesidades externas e internas.

El análisis de los factores internos y externos indica que el servicio de E.C. tiene más oportunidades en el medio que amenazas y que al interior de la unidad y de la institución las fortalezas son mayores que las debilidades, de tal forma que cuenta con ventajas que le permitirán 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.

## 8. RECOMENDACIONES

Se deberán revisar los resultados generados de estas estrategias y realizar los ajustes correspondientes, rescatando las acciones de impacto positivo e iniciando un nuevo ciclo de planeación estratégica.

La formulación de la Misión y la Visión de la unidad de Extensión deberán ajustarse al planteamiento que la universidad exprese a partir del año 2019, ya que su vigencia es limitada.

La formulación de los objetivos anuales, deberían expresarse antes de culminar cada periodo, previo al inicio a cada año académico.

Se deben formular políticas que garanticen el acercamiento del servicio de Educación Continua UNAB, con el entorno en constante comunicación de doble vía.

Es importante dar continuidad a la participación en las redes académicas, fundamentales para oír las experiencias positivas de otras instituciones pares, que ofrecen éste tipo de servicio y encontrar oportunidades en los temas relevantes que le atañen a la educación continua.

Es necesario generar acciones de trabajo conjunto con las unidades de apoyo, para lograr la optimización en el flujo óptimo que requieren los programas.

Se sugiere continuar la implementación de herramientas administrativas en la gestión del servicio, para avanzar en el nivel de planeación.

## 9. REFERENCIAS

- Alvarado, L. (2015). El cerebro y el Marketing. *Revista Marketing News*, 18 (1). Recuperado de <https://es.pinterest.com/pin/509117932856520566/>
- Andrade, C., Fucci, M., & Morales, M. (2010). Estrategias de marketing promocional en unidades de servicio de información de la universidad del Zulia. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016297007>
- Archer, W., & Wright, K. (1999). Back to the future: Adjusting university continuing education research to an emerging trend. *Canadian Journal of University Continuing Education*, 25 (2). Recuperado de <https://journals.library.ualberta.ca/cjuce-rcepu/index.php/cjuce-rcepu/article/view/20218/15619>
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Sidney: Pearson Australia. Recuperado de: <http://english4success.ru/Upload/books/584.pdf>
- Arredondo, V. (1992). El papel de la Educación Continua en la competitividad internacional. *Revista de la Educación Superior*, 81. Recuperado de [http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81\\_S1A7ES.pdf](http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista81_S1A7ES.pdf)
- Asociación Colombiana de Universidades ASCUN. (2008). *II documento de trabajo sobre políticas de extensión*. Recuperado de: <http://www.ascun.org.co/?idcategoria=1815>.
- Barreto, I., Velandia, A. & Rincón, J. (2011). Estrategias metodológicas para el análisis de datos textuales: aplicaciones en psicología del consumidor. *Suma Psicológica*, 18 (2). Recuperado de [www.redalyc.org/articulo.oa?id=134222985001](http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=134222985001)

- Bernoff, J. (2008) How to talk about the competition. *Harvard Business Review*, s.n. Recuperado de <https://hbr.org/2008/03/how-to-talk-about-the-competit.html>
- Bigne, E., & Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? el papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301901>
- Billett, S., Choy, S., Dymock, D., Smith, R., Henderson, A., Tyler, M., & Kelly, A. (2015). *Towards More Effective Continuing Education and Training for Australian Workers*. National Centre for Vocational Education Research (NCVER). Recuperado de [https://www.ncver.edu.au/\\_\\_data/assets/file/0028/9775/towards-more-effective-education-2842.pdf](https://www.ncver.edu.au/__data/assets/file/0028/9775/towards-more-effective-education-2842.pdf)
- Cardona, J. (1997). La Educación Continuada como requisito del siglo XXI. *Contaduría*, 31. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/revistas/index.php/cont/article/view/25533/21085>
- Carot, J. (2017). *La gestión de la Educación Continua usando la Ciencia de Datos*. Recuperado de <https://drive.google.com/drive/folders/0BxnnhmpOtAs2ZFVkJVnpEYTVyVIU>
- Cecchi, N. (2009). *El compromiso social de la universidad latinoamericana del siglo XXI entre el debate y la acción*. Buenos Aires: IEC-CONADU. Recuperado de <http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/iec-conadu/20100317010331/2.pdf>
- Cedeño, J. & Machado, E. (2012). Papel de la Extensión Universitaria en la transformación local y el desarrollo social. *Humanidades Médicas*, 22 (3). Recuperado 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 la república. (26 de julio de 2006). Por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano establecida como educación no formal en la Ley General de Educación. [Ley 1064 de 2006]. D.O: 46341. Recuperado de [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104704\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-104704_archivo_pdf.pdf)
- CRES, (2008) *Tendencias de la Educación Superior en América Latina*. Washington: Organización de los Estados Americanos. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/salactsi/cres2008.htm>
- Currás, R. & Bigne, E. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? el papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301901>
- 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). Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/rfce/v18n2/v18n2a07>
- Durante, K. & Griskevicius, V. (2016). Evolution and consumer behavior. *Current Opinion in Psychology*, 10. Recuperado de
- ESNIES (2015) Estadísticas. Recuperado 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. In *Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación, Buenos Aires, Argentina*.
- García, C. (2008). El compromiso social de las universidades. *Cuadernos del CENDES*, 25 (67). Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/403/40306707.pdf>
- García, C. (2008). El compromiso social de las universidades. *Cuadernos del CENDES*, 25 (67). Recuperado de: [http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1012-25082008000100007](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-25082008000100007)
- Garwe, E. (2016). Increase in the demand for private higher education: unmasking the “paradox”. *International Journal of Educational Management*, 30 (2). Recuperado de: <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/IJEM-05-2014-0064>
- Gómez, J. (2014). El fenómeno MOOC y la universalidad de la cultura: las nuevas fronteras de la educación superior. Profesorado. *Revista de currículum y formación del profesorado*, 18 (1). Recuperado de <http://www.ugr.es/~recfpro/rev181ART5.pdf>
- Hayden, N. (2012). *El comportamiento del consumidor*. Madrid: Editorial Blume
- Herrera, C. (2010) *Psicología del consumidor, introducción al consumo y al consumidor colombiano*. Bogotá: Alfaomega.
- Herrera, M. (1993). Historia de la educación en Colombia. La República Liberal y la modernización de la educación. *Revista colombiana de educación*, 26. Recuperado de <http://revistas.pedagogica.edu.co/index.php/RCE/article/view/5297/4329>

- Herrera, M. (2014). Políticas públicas en educación ciudadana en Colombia y América latina: la arena de lucha del campo intelectual en la historia reciente. *Anuario de Historia de la Educación*, 9. Recuperado de <http://www.scielo.org.ar/pdf/histed/v9/v9a04.pdf>
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing: diseño, implementación y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones
- ICETEX (2017). Instituciones con acreditación de alta calidad. Recuperado de <https://www.icetex.gov.co/dnnpro5/es-co/cr%C3%A9ditoeducativo/institucionesconacreditaci%C3%B3ndealtacalidad.aspx>
- Klaric, J. (2015). *Véndele a la mente, no a la gente*. Barcelona: Editorial Paidós.
- López, B. (2010) Los pilares del marketing. Barcelona: Universidad Politécnica de Catalunya
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados: un enfoque aplicado*. Bogotá: Pearson educación.
- Ministerio de Educación. (2016). *Instituciones de educación superior*. Recuperado de: <http://www.mineduccion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/231240:Instituciones-de-Educacion-Superior>
- Ministerio de La Protección Social. (16 de junio de 2006). Por medio del cual se organiza el Sistema de Calidad de Formación para el Trabajo. Decreto 2020. Recuperado de: [http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-105280\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-105280_archivo_pdf.pdf)
- Ojeda, M. (2013). La planificación estratégica en las instituciones de educación superior mexicanas: De la retórica a la práctica. *CPU-e, Revista de Investigación Educativa*, 16. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=283128328007>.

- Ortiz, M. & Morales, M. (2011). La extensión universitaria en América Latina: concepciones y tendencias. *Educación y Educadores*, 14 (2). Recuperado 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 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)
- Publimetro. (2015). *Universidades de Colombia con acreditación de Alta Calidad*. Recuperado de: <http://www.publimetro.co/colombia/universidades-de-colombia-con-acreditacion-de-alta-calidad/lmkogw!IAew8oms70WFE/>
- Rama, C. (2006). *La tercera reforma de la educación superior en América Latina*. Buenos Aires: Fondo de cultura Económica.
- Ramírez Domínguez, M. D. J., Morales García, S., & Morales Vázquez, B. H. (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). Recuperado 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)

Ranking Web de Universidades. (2016). Recuperado de

[http://www.webometrics.info/es/Latin\\_America\\_es/Colombia](http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Colombia)

Reynoso, M., Castillo, J., Rangel, D. & Isabel, M. (2014). La formación integral del estudiantado de ingeniería a través de la educación continua. *Educare*, 18 (1). Recuperado de:

<http://www.scielo.sa.cr/pdf/ree/v18n1/a04v18n1.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. Recuperado de

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

Sandoval, M. (1994). La psicología del consumidor: una discusión de su estado actual y aportes al mercadeo. *Suma Psicológica*, 1 (2). Recuperado de:

<http://publicaciones.konradlorenz.edu.co/index.php/sumapsi/article/view/294>

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 (200) El nuevo concepto de la extensión universitaria. Morelina (México):

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. Recuperado de

<http://mokana.udea.edu.co/portal/page/portal/BibliotecaPortal/InformacionInstitucional/A>

utoevaluacion/SistemaUniversitarioExtension/NuevoConceptoExtensionUniversitaria-CarlosTunermann.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 de:

<http://www.unired.edu.co/index.php/noti-red?start=90>

Universidad Nacional de Córdoba. (s.f). *La Reforma Universitaria de 1918*. Recuperado de:

<http://www.unc.edu.ar/sobre-la-unc/historia/reforma>

Valderrey, P. (2011). *Investigación de Mercados, enfoque práctico*. Ciudad de México: Stark Book.

Velandia, A. & López, W. (2009). Investigación cualitativa y psicología del consumidor:

alternativas de aplicación. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 26 (2). Recuperado

de <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.68>

Webmetrics (2017) *Ranking Web de universidades*. Recuperado de:

<http://www.webometrics.info/es/world>