



Vigilada Mineducación

ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
EN ALTA CALIDAD
Res. n.º. 12773 del Mineducación
19/09/13, vigencia 19/09/17

1

Formulación del Plan Estratégico Para la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para el periodo 2020 – 2030

William Gómez Valencia

Maestría en Administración – MBA
Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales
UNIVERSIDAD EAN
Bogotá D.C
2019



©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1



Engineering
Accreditation
Commission



Formulación del Plan Estratégico Para la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para el periodo 2020 – 2030

William Gómez Valencia

Asesor

Edgar Alfredo Niño Ruiz

MBA

Maestría en Administración – MBA

Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales

UNIVERSIDAD EAN

Bogotá, agosto de 2019



Vigilada Mineducación

ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
EN ALTA CALIDAD

Res. n°. 12773 del Mineducación
19/09/13, vigencia 19/09/17

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, agosto de 2019



Dedicatoria.

A Dios, Porque soy lo que soy gracias a sus inmensas bendiciones, le doy gracias por ser la fuente de toda sabiduría.

A mis padres Horacio Gómez Mazuera y María Liliana Valencia Agudelo, porque gracias a su dedicación y esfuerzo pudieron poner a servicio de la sociedad personas de bien.

A mi esposa Ana María Pastrana Herrera, por su decidido apoyo, sin haberte sentido durante estos años no hubiese sido posible este logro, logro que es nuestro, por actuar sin egoísmo frente a tus sueños y por esperarme, este logro es tuyo también mi amor.

A Sebastián Gómez Pastrana, cuando inicie no sabia que llegarías, hiciste parte de este sueño en todo momento y en todo lugar, especialmente cuando se presentaron momentos duros, fue en este sueño donde me refugie para ser fuerte y salir adelante, y llegaste!!! Como un rayo de luz a iluminar mi vida, nuestras vidas, ahora hijo solo podre contarte que siempre estuviste presente en mis sueños y ahora eres mi hermosa realidad.

A Manuela Gómez García, te has querido convertir en lo que has visto en mi y te doy gracias por ello, pero te invito a brillar con luz propia ya que los hijos son una versión mejorada de sus padres, hija a brillar!!!

A mi hermano John Jairo Gómez Valencia, hermanito no soy el genio de la familia, soy solo hijo, un hermano, un esposo y ahora un feliz padre que se propuso aprovechar las segundas oportunidades que da la vida, usted estuvo ahí en los momentos difíciles y me ayudo y apoyo a salir adelante; este logro y muchos otros no hubiesen sido posibles si no hubiese contado con lo más importante que tiene una persona, la familia, mi familia!!!

Con inmenso amor!!!

William

Agradecimientos

El autor agradece:

Al Asesor Mg **Edgar Alfredo Niño Ruiz**, por su constante apoyo en el proceso de desarrollo de este documento.

Al rector de UNINTEP, Doctor **German Colonia Alcalde**, por su decidido apoyo para el desarrollo de este trabajo.

Al personal administrativo, docente, estudiantes y egresados de UNINTEP, por la diligencia para responder las encuestas.

A la Secretaría de Educación de Roldanillo (Valle), por prestar las bases de datos de estudiantes de secundaria y a los estudiantes de 9, 10 y 11 del municipio por su colaboración en responder el cuestionario.

A todas las personas que de una u otra forma hicieron parte de este proceso.

Mil y mil gracias.

Tabla de contenido

Introducción.....	15
1. Objetivos.....	18
1.1. Objetivo General.....	18
1.2 Objetivos Específicos	18
2. Justificación	19
3. Marco de referencia	22
3. 1. Marco de antecedentes.....	22
3.2 Marco teórico.....	25
3.2.1 Planeación.....	25
3.2.2 Planeación Estratégica.....	26
3.2.3 Proceso de planeación estratégica.....	26
3.2.4 Planeación en las Instituciones de Educación Superior (IES).....	30
3.2.5 Modelos de Gestión.....	34
3.2.6 Dirección por objetivos (DPO).....	35
3.2.7 Cuadro de mando integral.....	36
3.3. Marco Conceptual.....	37
3.4 Marco Institucional.....	40
4. Marco Metodológico	48
4.1. Tipo de investigación.....	48
4.2 Población y muestra.....	48
4.3 Procedimientos y técnicas aplicadas para recolección y análisis de información.....	49
4.3.1 Análisis Interno.....	50
4.3.2 Análisis Externo.....	51
4.3.3 La Posición Estratégica:	51
4.3.4 Decisiones Estratégicas (Análisis Estratégico):.....	52
4.3.5 Formulación de la Estrategia:	52
4.3.6 Formulación del sistema de implementación, seguimiento y evaluación:	53
5. Desarrollo del trabajo	54
5.1 Diagnóstico.....	54

5.1.1 Diagnóstico interno.....	54
5.1.2. Diagnóstico externo	80
5.2. Análisis de la competencia de UNINTEP	95
5.2.1 Universidad de Valle	95
5.2.2 Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA).....	96
5.3. Análisis de los resultados.....	96
5.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI).....	96
5.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE).....	98
5.3.3. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)	104
5.3.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter Aplicados A UNINTEP.....	107
5.3.5 Formulación de la Estrategia	109
6. Conclusiones.....	120
7. Recomendaciones	124
8. Referencias	125

Lista de tablas

Tabla 1. Proceso de Dirección Estratégica en las Universidades.....	31
Tabla 2. Matriz resultante del análisis estratégico	32
Tabla 3. Caracterización de la empresa.....	43
Tabla 4. Población objetivo para diagnóstico	48
Tabla 5. Tabla de valores de Niveles de confianza	49
Tabla 6. Población y muestra para los grupos a encuestar	49
Tabla 7. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas propuestas por los docentes ..	63
Tabla 8. Valoración de los docentes, estudiantes actuales y egresados de UNINTEP	79
Tabla 9. Oportunidades Amenazas, Fortalezas y debilidades de UNINTEP desde los empresarios	89
Tabla 10. Factores motivacionales para ingresar a UNINTEP	95
Tabla 11. Matriz de Evaluación de factor interno (MEFI).....	96
Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)	98
Tabla 13. Matriz de factores internos y externos	99
Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo	100
Tabla 15. Criterios de calificación matriz MPC.....	100
Tabla 16. Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción. (SPACE-PEYEA)	102
Tabla 17. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas).....	104
Tabla 18. Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicados a UNINTEP	107
Tabla 19. Líneas Estratégicas para UNINTEP	109
Tabla 20. Plan de intervención UNINTEP 2020-2030	113

Lista de Figuras

Figura 1. Análisis de PESTEL	22
Figura 2. Etapa 1y 2: Entrada de Insumos y Etapa de Emparejamiento en Formulación estratégica	28
Figura 3. Etapa 3: Entrada de Salida (Decisión) en Formulación estratégica.....	29
Figura 4. Organigrama de tipo funcional	46
Figura 5. Organigrama por procesos.....	47
Figura 6. Evaluación aspectos del entorno de UNINTEP por Alta Dirección de UNINTEP.	55
Figura 7. Género personal administrativo UNINTEP.....	56
Figura 8. Nivel Académico personal administrativo UNINTEP	56
Figura 9. Cargos del personal administrativo de UNINTEP	57
Figura 10. Nivel de autoridad UNINTEP	57
Figura 11. Permanencia en UNINTEP.....	58
Figura 12. Promedios de las variables administrativas medidas en UNINTEP.....	58
Figura 13. Género de los docentes de UNINTEP	59
Figura 14. Nivel Académico de los docentes UNINTEP.....	60
Figura 15. Tipo de contratación de los docentes UNINTEP.....	60
Figura 16. Permanencia de los docentes de UNINTEP	61
Figura 17. Incremento de Cobertura de UNINTEP a 10 años	62
Figura 18. Evaluación de las variables adscritas a los procesos educativos en UNINTEP	64
Figura 19. Género de los encuestados.....	65
Figura 20. Edades de los encuestados.....	65
Figura 21. Estado Civil de los Encuestados.....	66
Figura 22. Programas en los que estudian.....	66
Figura 23. Semestre que cursan	67
Figura 24. Evaluación Biblioteca estudiantes	67
Figura 25. Aulas de Clase	68
Figura 26. Áreas para formación integral	68
Figura 27. Planta Física.....	69

Vigilada Mineducación

Figura 28. Docentes	69
Figura 29. Procesos Académicos	70
Figura 30. Género de los encuestados.....	70
Figura 31. Estado civil	71
Figura 32. Ubicación.....	71
Figura 33. Programa del que egresó.....	71
Figura 34. Año en el que egresó	72
Figura 35. Laborando	72
Figura 36. Tipo de empresa.....	73
Figura 37. Labora en su profesión	73
Figura 38. Ingresos mensuales promedio.....	74
Figura 39. Aceptación de los profesionales de UNINTEP	74
Figura 40. Nivel de preparación frente a profesionales de otras Universidades.....	75
Figura 41. Evaluación profesional	75
Figura 42. Valoración de las evaluaciones profesionales	76
Figura 43. Nivel de satisfacción con la educación recibida en UNINTEP	76
Figura 44. Volvería a estudiar en UNINTEP	77
Figura 45. Programa de estudio	77
Figura 46. Motivos de no volver a estudiar en UNINTEP.....	78
Figura 47. Recomendaría a UNINTEP	78
Figura 48. Valoración aspectos UNINTEP por 3 actores	79
Figura 49. Sector al que pertenece la empresa.....	80
Figura 50. Tamaño de la empresa	80
Figura 51. Número de empleados que tiene.....	81
Figura 52. Tiempo de existencia	81
Figura 53. Ubicación.....	82
Figura 54. Relaciones Comerciales con UNINTEP	82
Figura 55. Importancia de la Relación	83
Figura 56. Relaciones Educativas con UNINTEP	83
Figura 57. Programa al que asisten	84

Figura 58. Contrata egresados de UNINTEP	84
Figura 59. Número de empleados egresados de UNINTEP	85
Figura 60. Programa del que egresaron	85
Figura 61. Aceptación de los egresados de UNINTEP	86
Figura 62. Preparación de los egresados de UNINTEP	86
Figura 63. Importancia de UNINTEP para la vida económica de Roldanillo	87
Figura 64. Importancia de UNINTEP para la vida social de Roldanillo	87
Figura 65. Importancia de UNINTEP para la vida política de Roldanillo	88
Figura 66. Importancia de UNINTEP para el sector empresarial de Roldanillo	88
Figura 67. Género de los encuestados	90
Figura 68. Edades de los encuestados	90
Figura 69. Estrato de las viviendas	91
Figura 70. Grado que cursan actualmente	91
Figura 71. Piensa seguir estudiando al terminar grado 11	91
Figura 72. Nivel educativo siguiente	92
Figura 73. Programa al que accedería	92
Figura 74. Tiene recursos para la educación superior	93
Figura 75. Fuente de recursos	93
Figura 76. Fuentes alternas de financiación	94
Figura 77. Institución Educativa a la que iría	94
Figura 78. Matriz de la estrategia principal	101
Figura 79. Posición estratégica y evaluación de la acción. (SPACE-PEYEA)	103

Lista de Anexos

Anexo 1. Encuesta a Directivos	129
Anexo 2. Auditoría Gerencial	131
Anexo 3. Encuesta a docentes UNINTEP	137
Anexo 4. Encuesta a estudiantes	142
Anexo 5. Encuesta a egresados UNINTEP	144
Anexo 6. Encuesta a Empresarios entorno de UNINTEP	147
Anexo 7. Encuesta a Estudiantes de secundaria de Roldanillo Valle del Cauca	150

Resumen ejecutivo

El objetivo del trabajo, es diseñar la propuesta de intervención enfocada en la formulación del plan estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, y se justifica por la importancia que tiene la Institución Educativa para el desarrollo de este municipio y el Norte del Valle, donde ha prestado servicios educativos desde hace más de 40 años, en los cuales creció tanto en su mercado como en su calidad académica, estando ad portas de convertirse en una Institución de Educación Superior, para lo cual requiere planear su futuro de forma estratégica. La metodología de investigación fue de tipo descriptivo, y para ello se tomó una muestra de 329 personas, a quienes se les aplicó una encuesta diferente para cada grupo de los estamentos universitarios (alta dirección, administrativos, docentes, estudiantes actuales y egresados y los empresarios, y estudiantes de noveno, diez y once); El procedimiento general para el análisis, fue dividirlo en dos tipos: Análisis Interno y Análisis Externo, se seleccionaron los grupos objetivos, se diseñaron los instrumentos para recolectar la información, se aplicaron y luego se tabuló y analizó para llevar la información al capítulo de resultados.

El diagnóstico de UNINTEP, hoy INTEP en proceso de transformación, dio como resultado en su Matriz IFAS o EFI, una calificación ponderada de 2,23, que indica la debilidad interna que tiene en tres áreas muy sensibles de la empresa: académico, talento humano y planta física. La matriz EFA, permitió ver un entorno con más oportunidades que amenazas, al obtener como resultado que el peso ponderado total de las oportunidades (1,96) es mayor al peso total ponderado de las amenazas, (1,44), indica un ambiente externo favorable, aunque la amenaza que representa la competencia de UNIVALLE, que es su principal competencia. La institución se encuentra en la zona II, sugiere que la organización se debe enfocar en crecer y construir, para ello debe formular estrategias enfocadas en el desarrollo de productos, del mercado y la diversificación de productos. Se diagnosticó además con La matriz FODA o DOFA, La Matriz de perfil competitivo, la matriz de las 5 fuerzas de Porter, que permitieron hacer una radiografía real de la empresa, que indicó la importancia de que se aplique el Plan Estratégico que se había proyectado para el 2010-2020, y que se desarrollen estrategias de visibilización de la Institución educativa en el Norte del Valle, tanto en el campo como en la ciudad, porque ofrece programas

Vigilada Mineducación

para las dos poblaciones y además la importancia de que ofrezca nuevos productos educativos tanto en pregrado como en posgrado.

Este trabajo encontró que la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, puede ser un referente educativo en el Valle del Cauca, al implementar el plan de intervención estratégico, para el periodo 2020 – 2030, porque este desarrolla en tres líneas estratégicas: Mejoramiento Posicionamiento y Gestión Académica, que son la base del que hacer de la institución.

Palabras clave: plan estratégico, UNINTEP, visión, misión.

Introducción

La Planeación Estratégica, ha sido utilizada como herramienta para evaluar y proyectar las empresas con un horizonte claramente definido, David (2008) la define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones inter funcionales que permitan a una organización lograr sus objetivos. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”, para Serna (2008), es un proceso mediante el cual se define la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base el diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero esto no es un proceso estático, debe contar con la participación activa de los actores organizacionales, obteniendo en forma permanente información sobre los factores clave de éxito, realizando revisión, monitoreo y ajustes periódicos de la empresa y el entorno para convertirse en un estilo de gestión empresarial.

El Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, INTEP, no ha sido ajeno a esta tendencia administrativa y por ello para el año 2010 formuló su plan estratégico 2010 – 2020 llamado “Un nuevo horizonte hacia la excelencia”, el cual está próximo a perder su vigencia debido a la transformación de la institución en Institución Universitaria. Esto ha generado una necesidad imperiosa para la institución, y por estar vinculado el investigador a la Institución Educativa, se propuso liderar la elaboración de un nuevo plan estratégico, que pudiera aprovechar la transformación en Universidad del INTEP, para crear una nueva Visión al 2030, asegurando su permanencia en un mercado nuevo, donde la competencia próxima está liderada por la Universidad del Valle, la cual tiene amplia experiencia no solo en el mercado local, sino en el nacional donde tiene mucho reconocimiento y realiza pasantías internacionales.

Este trabajo tiene especial importancia también porque para que el Ministerio de Educación Nacional, le dé el aval, UNINTEP, deben demostrar que tiene lineamientos de gerencia pública moderna, en especial de los modelos de gestión que permitan evidenciar la aplicación del autocontrol y de la autogestión, lo que se logra formulando planes estratégicos que garanticen la competitividad en el corto, mediano o largo plazo.

Desde el Ministerio de Educación Nacional, el Consejo Nacional de Acreditación y el Fondo de Desarrollo de la Educación Superior se han impartido lineamientos para garantizar el

desarrollo de las instituciones de educación superior y las universidades en el marco de la calidad académica y el desarrollo de las Instituciones de Educación Superior.

Para el INTEP es importante que cuando se surta el proceso de transformación pueda contar con una herramienta desde la perspectiva estratégica que le permita hacer frente al mundo competitivo en el cual está; adicionalmente es necesario cambiar el modelo operativo y de gestión ya que el existente en el momento esta formulado única y exclusivamente para el modelo de Instituto de Educación Técnica Profesional, los retos y las acciones que se deben formular para enfrentar el cambio en cuanto al nuevo escenario son totalmente diferentes.

Este trabajo busca responder a la pregunta:

¿Cuál es el plan estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para el periodo 2020 – 2030 que contribuya al cumplimiento de la misión institucional?

Este plan estratégico, le permite a UNINTEP, desarrollar la gestión administrativa necesaria para sacar adelante la visión institucional de ser en el 2030, una Universidad líder en la solución de los problemas regionales, departamentales y nacionales a través de profesionales comprometidos con las necesidades de los colombianos, éticos y responsables.

Por ser un plan de intervención el alcance de este trabajo llega hasta su implementación en la Institución Universitaria UNINTEP del municipio de Roldanillo, buscando que sirva de herramienta para mantener un monitoreo constante del entorno y de su interior para revisar sus estrategias de forma que se cumple la misión y se logre la visión propuesta al 2030.

El documento se desarrolla de acuerdo a la estructura señalada por la EAN para trabajos dirigidos, por lo tanto tiene, la introducción, los objetivos de la investigación, la justificación, el marco de referencia, donde se desarrollan los antecedentes (estado del arte), el marco teórico, el marco conceptual, el marco institucional, el marco metodológico, con el tipo de investigación utilizado, la población y muestra calculada estadísticamente, y los procedimientos; en el capítulo de Resultados, se incluye el diagnóstico realizado mediante las matrices FODA, IFAS y EFAS, de las 5 fuerzas de Porter, y Matriz de perfil competitivo que permitieron identificar el estado actual de la Institución educativa, por dentro y por fuera, de forma tal que las estrategias que se propongan sean el resultado de un análisis serio y completo de UNINTEP y el entorno, para que correspondieran con la realidad de la institución.

Vigilada Mineducación

Por último y no menos importante se muestran las Conclusiones y recomendaciones que resumen tanto el diagnóstico, como el plan estratégico propuesta para que UNINTEP se convierta en realidad en una universidad de cara al futuro para el bien de Roldanillo y el Norte del Valle.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Diseñar la propuesta de Desarrollo Organizacional, enfocada en la formulación del plan estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para el período 2020 – 2030 que contribuya al cumplimiento de la misión institucional.

1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del Instituto de Educación Técnica Profesional del Roldanillo, Valle, hoy INTEP en proceso de transformación a institución universitaria UNINTEP utilizando herramientas de diagnóstico, como la FODA, Matriz IFAS y EFAS, Matriz de las 5 fuerzas de Porter, Matriz de perfil competitivo.
- Identificar las líneas estratégicas a desarrollar el INTEP para potenciar sus factores claves del éxito.
- Formular un plan estratégico con indicadores de gestión que permitan realizar el seguimiento y la medición de su ejecución.
- Proponer un presupuesto de implementación para el cumplimiento del Plan Estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP.

2. Justificación

Actualmente se evidencia una metamorfosis apresurada de tipo tecnológico, comercial y social, que hace difícil la toma de decisiones administrativas sin prever el porvenir, es por ello que las organizaciones se ven enfrentadas a diversos desafíos en el día a día, que originan la necesidad de formular un plan estratégico (David, 2003; Pérez 1990; Sallenave, 2004; Serna, 2008). Se llama plan estratégico a causa de que involucra un pensamiento del alto nivel, la palabra estrategia se deriva del lenguaje griego y elige la razón general para lograr obtener la victoria en una batalla.

Es por esto que nace la necesidad de formular un plan estratégico en la Institución Universitaria UNINTEP, buscando obtener una mejora continua y estar preparados para los cambios que se presentan, puesto que el mundo cambiante, trae cada día mayores exigencias, las expectativas de las personas son de más alto nivel y los estándares de calidad son muy elevados debido, a los altos índices de competitividad, es allí donde estarán involucrados tanto los factores externos como internos de la organización, ya que son muy importantes a la hora de tomar una decisión.

Al evaluar el desempeño de la organización, se obtendrá unos resultados, que serán analizados para definir su situación actual, que serán la base fundamental para formular las matrices adecuadas de tipo estratégico y competitivo David (2003), para así lograr plantear las estrategias más convenientes (David, 2003; Pérez 1990; Sallenave, 2004; Serna, 2008 y Porter, 2015). y realizar un plan de acción con proyección presupuestal adecuada; Todo este proceso permitirá generar un mayor impacto, que a su vez, permitirá el logro de los objetivos propuestos, los cuales se medirán con los indicadores adecuados, para que se cumpla la misión y se alcance la visión propuesta a largo plazo. (David, 2003; Pérez 1990; Sallenave, 2004; Serna, 2008).

Este proyecto impactará positivamente a la comunidad académica de UNINTEP (2018), compuesta por el personal administrativo 24 en la actualidad, el personal docente 215, entre catedráticos y de planta, los egresados que es la población más alta 7921, que equivalen al 41,31% de la comunidad académica, los estudiantes actuales 2354 que corresponden al 12,28 y los estudiantes futuros 1276, que cursan actualmente los grados noveno, diez y once en

Vigilada Mineducación

Roldanillo Valle, (Secretaria de Educación Roldanillo, 2018), sin contar con los estudiantes y empleados de los pueblos vecinos que por cercanía pueden acceder a la institución educativa.

Toda organización, debe estar en capacidad de cambiar y mejorar su eficiencia, lo cual genera dentro que dentro de ellas hay un continuo mejoramiento, y que cuando se presente una eventualidad pueda estar preparada para proporcionar una solución que aunque implique modificar los procesos, esto ayudará a optimizar el desempeño laboral y/o el ambiente de trabajo dentro de las organizaciones.

Desde la primicia que el plan estratégico es una acción vivencial que relaciona un grupo de personas las cuales están intrínsecamente comprometidas con la organización y tienen interés por obtener beneficios empresariales que proporcionen además una mejora continua, a pesar de los desiguales espacios que tienen las organizaciones como son las áreas fundamentales de una organización, o en los mismos procedimientos que utiliza, o en las relaciones interpersonales, es muy importante que se aplique el plan estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP.

Es así como el **INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL INTEP** de Roldanillo, está proyectado a un cambio, de ser un instituto a pasar a ser un ente universitario; por esto se presenta la necesidad de formular un Plan Estratégico, acorde al modelo de Institución Universitaria, enfocado a que conduzca a un crecimiento y mejora constante, haciendo que esta tenga una fácil adaptabilidad al cambio constante que se presenta actualmente en la sociedad.

Este proyecto se realiza con la finalidad de formular de manera objetiva y práctica los temas sobre la Dirección Administrativa, mismos que son útiles para localizar algún problema en el funcionamiento o dirección de la empresa, lograr atenderlo a tiempo y evitar que siga avanzando, para así poder tener un mejor desempeño y ser una organización universitaria que cumpla con altos estándares de calidad y este en total facultad para competir con otras universidades a nivel regional y nacional.

Teniendo en cuenta la necesidad del desarrollo de la investigación de cara al proceso de transformación del Instituto de Educación Técnica Profesional INTEP en institución Universitaria UNINTEP, se hace necesario reformular toda la plataforma estratégica de la Institución de cara a enfrentar un nuevo mercado con unos nuevos competidores y constituyere

Vigilada Mineducación

una oportunidad para presentar un nuevo modelo de gobernanza institucional desde lo estratégico.

Como parte del apoyo institucional en el desarrollo de la maestría, es pertinente dejar un aporte a la Institución desde la perspectiva de la planeación estratégica, como documento guía para que se oriente el rumbo de la institución universitaria una vez se surta su transformación.

La facilidad de acceso a la información es muy alta teniendo en cuenta que el investigador pertenece al equipo de la alta dirección y esto le permite conocer la base de datos de la institución y acceder a aplicar los instrumentos necesarios para conocer los diferentes escenarios estratégicos. (David, 2003; Pérez 1990; Sallenave, 2004; Serna, 2008).

3. Marco de referencia

3. 1. Marco de antecedentes

A nivel internacional se encontraron los estudios de:

Tesis Doctoral de Álamo (1975); “La Planificación estratégica en las Universidades: Propuesta metodológica y evidencia empírica”, de las Palmas de Gran Canaria, la cual aporta un modelo integrado de categorías y componentes del entorno, que se pueden utilizar para el análisis en UNINTEP, este modelo es interesante por que agrupa un concepto moderno de los stakeholders, es decir, todos los actores que conforman los eslabones de la cadena, y los muestra como un universo en donde el astro central es la Universidad, y las relaciones de interacción que demarcan las interdependencias entre ellos, enmarcados por un macroentorno conformado por sistemas político, económico, tecnológico, social, legal, demográfico, creándose así un sistema formado por sistemas y subsistemas. Estas conexiones ocultas son las que determinan el funcionamiento del campo social universitario según Álamo.



Figura 1. Análisis de PESTEL
Fuente: ABC del Emprendedor (2017)

De Pablos, Colas, González, y Jiménez (2007), “La adaptación de las universidades al espacio europeo de educación superior. Un procedimiento metodológico para el diseño de planes estratégicos”. El trabajo realizado en la Universidad de Sevilla, en asocio con la Universidad de Málaga en España, buscó un diseño común de planes estratégicos, con el fin de que las universidades españolas, pudieran equiparse a las del resto de Europa, como un espacio común. La propuesta aplicó la metodología DOFA (o DAFO), con la participación de decanos, directores de departamentos, docentes y alumnos, como mirada desde adentro y de agentes externos entre los egresados, empresas, entidades gubernamentales, ONG y profesores de la secundaria, que tienen una visión de la realidad académica.

García Díaz, (2007). “La planificación estratégica en escenarios de educación superior. El caso de la universidad Cristóbal Colón”, de México. El estudio parte de una información diagnóstica interno previo realizado por , la FIMPES; que es un organismo autorizado por el sistema educativo de México SEP por sus siglas, encargado de la expedición de los certificados de calidad, y que reúne a las entidades universitarias privadas de este país. El modelo ha sido aplicado con éxito en varias universidades y sirve como insumo para identificar el método y las estrategias propuestas, que puedan ser viables en UNINTEP.

Modesto, (2016), “Plan de Marketing Estratégico Ediciones UNL. Una propuesta para su elaboración e implementación”, presentado como tesis para la Maestría en Administración de la Universidad Nacional del Litoral de Argentina, el estudio busca desarrollar las editoriales de las universidades como empresas, para que sean más competitivas, utilizando para ello el Marketing Estratégico como herramienta administrativa. “Con esta propuesta, se pretende generar una gestión estratégica y una orientación al mercado como fuente de ventaja competitiva de Ediciones UNL.” (Modesto, 2016, p. 180). Y al presente trabajo aporta las estrategias implementadas en el área de mercadeo, que puedan ser redireccionadas para la Universidad.

A nivel nacional, se encontró el trabajo de Rubio (2012), “Gestión estratégica organizacional aplicada a las pymes constructoras en Colombia” realizada para la maestría de la EAN y la universidad de Nebrija (España), para la Maestría en creación y dirección de empresas. En este trabajo de investigación busca enseñar a los empresarios de las PYMES del sector de la construcción, la importancia de la gestión estratégica, para desarrollar sus empresas como unidades productivas, más allá del enfoque operacional, y apoyándose en herramientas de

Vigilada Mineducación

gestión estratégica, tales como planeación, liderazgo, control, entre otras que les sirvan para lograr los objetivos organizacionales propuestos y los retos en una economía altamente competitiva.

Cárdenas (2017), “Plan estratégico para aumentar la visibilidad científica de los investigadores del instituto de estudios políticos de la universidad de Antioquia”. Este trabajo buscó generar estrategias específicas en el marco de los repositorios mundiales, para colocar en estas bases de datos la producción científica de los investigadores de la universidad, pero de forma tal que se aumente su visibilidad, que el número de vistas y accesos a estos documentos aumente, porque en últimas ese es el fin de la investigación que sea difundida y conocida, para ello debe ingresarse a bases de datos con acceso abierto.

Giraldo, (2018). “Formulación de la estrategia para la empresa software e instrumentación SAS”, de la EAFIT, este trabajo busca apoyar a una empresa nueva, en la ruta de implementación de su estrategia, para empezar a posicionarse en el mercado antioqueño con dos productos tecnológicos: el Software y la instrumentación, para producir ambientes inteligentes, que tienen un alto campo de aplicación en el mundo de hoy.

Y Cardona (2018). Con el trabajo “La planeación universitaria como tecnología de gubernamentalidad en un campo de disputa. Un análisis desde Pierre Bourdieu y Michel Foucault de la construcción de las bases estratégicas del plan de desarrollo 2017-2027 de la universidad de Antioquia”. Este trabajo desarrolla “La metodología integradora”, que convoca a todos los actores institucionales, para que participen en la construcción del Plan Estratégico, utilizando para ello “entrevistas, diagnósticos rápidos participativos, encuestas construcción de mapas de actores, talleres, entre otros” (p. 130).

A nivel local, los trabajos de Panneso y Jaramillo (2016), titulado “Modelo balanced scorecard para el instituto de educación técnica profesional - INTEP de Roldanillo Valle del Cauca”, Tesis de Maestría para la Universidad Libre de Cali, desarrolla una herramienta de control, muy importante para que el plan estratégico propuesto, pueda ser monitoreado constantemente y así continuar con las estrategias, o corregir el rumbo de algunas de ellas, para el logro de la visión propuesta; el trabajo sirve como elemento de gran importancia para la implementación después del Plan Estratégico de los controles al logro de las metas propuestas en las diferentes áreas clave del INTEP de Roldanillo Valle, de forma tal que como institución de

educación superior, pueda mantenerse a la altura de las mejores del país, no solo por su excelencia académica, sino también por el cumplimiento en todas las áreas empresariales.

Y Jaramillo y González (2016), “diagnóstico de la aplicabilidad de las prácticas de RSU en el Instituto de Educación Técnica Profesional -INTEP- bajo el marco de los diez principios del pacto global”, este trabajo refleja la importancia de la Responsabilidad Social en la institución.

3.2 Marco teórico

Las teorías en tema de la planeación estratégica más influyentes hacen parte de la siguiente recopilación de autores que son el soporte teórico que se plantea en lo sucesivo:

3.2.1 Planeación

Aguilar (2005) define la planeación como “el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo”. A largo plazo, la planeación es un proceso dirigido hacia la toma de decisiones actuales, con el mañana en mente y como medio de preparación para decisiones futuras de manera que puedan ser hechas rápida y económicamente, y con el mínimo trastorno posible. Según Dooris (2003), para ello se requiere considerar a la entidad como una integración de diversos subsistemas de toma de decisiones. (Citado por Arteaga y Triana, 2014)

Según Dooris (2003), Keller (2000), Sibolski (2010) y Peruyero (2005), (Citado por Arteaga y Triana, 2014) la planeación cuenta con etapas definidas: la de organización, donde se establecen las premisas para el arranque del plan; una evaluación de lo existente y lo que ofrece el entorno; la formulación del modelo deseado, en la que se define el punto al que se quiere llegar en el largo plazo; el diseño de alternativas de solución y su selección para posteriormente diseñar las acciones, programas y proyectos concretos a realizar. Y por último, una etapa de ejecución y revisión de resultados. Estas etapas, independientemente del método de realización, se forma un ciclo dentro del cual se desarrollan pruebas y modificaciones, regresando al punto original de partida para su reconsideración de manera dinámica.

Los procesos de planeación aseguran el cumplimiento de otra función administrativa, el control, porque si no se planea no se puede controlar el logro.

3.2.2 Planeación Estratégica.

David (2008) menciona que la planeación estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones inter funcionales que permitan a una organización lograr sus objetivos. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro”. A su vez Serna (2008), con mayores elementos de análisis, define la planeación estratégica como:

Un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave del éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio”. (p. 32).

La planeación estratégica, es por lo tanto un ejercicio dinámico que exige la capacidad de prospectar, el lugar a donde se quiere llegar, en un horizonte de tiempo, pero que a su vez, exige un diagnóstico interno y externo de las condiciones que puedan afectar el logro de la visión (amenazas y debilidades) y de las condiciones que puedan beneficiar su logro (fortalezas y oportunidades), todas ellas permiten que se desarrollen estrategias, para aprovecharlas, corregirlas o evitarlas y de ahí es que recibe su nombre.

3.2.3 Proceso de planeación estratégica.

Peruyero (2005), Serna (2008) y David (2003), (Citado por Arteaga y Triana, 2014), ilustran que los modelos de planeación estratégica se desarrollan a través de las siguientes actividades:

- Definición de horizonte de tiempo: período de tiempo para el cual se elabora el Plan estratégico.
- Definir principios corporativos: elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes.

- **Diagnóstico estratégico:** es la identificación de los aspectos clave, resultado del análisis de entorno y de la situación interna de una organización. Indica dónde está la organización hoy.
- **Direccionamiento estratégico:** es un estilo de dirección que pone el énfasis en la identificación precoz de los cambios externos, como respuesta al dinamismo y complejidad crecientes del entorno empresarial e internos para instrumentar respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el menor posible. Sus elementos son la visión, la misión, los objetivos estratégicos, ejes estratégicos. Indica dónde quiere estar la organización.
- **Proyección Estratégica:** identifica las áreas estratégicas para generar los proyectos estratégicos. Indica el cómo se va a lograr.
- **Alineamiento estratégico:** integrar a las diversas áreas, unidades, departamentos y procesos hacia la estrategia de la organización, de tal forma que se asegure que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento de los individuos, de las áreas, de todos los niveles, esté directamente ligado a apoyar los fines y propósito de la organización. Es la visión compartida de la organización.
- **Plan Operativo:** es un programa concreto de acción de corto plazo, que emerge del plan de largo plazo, y contiene los elementos (objetivo, estrategia, meta y acción) que permiten la asignación de recursos humanos y materiales a las acciones que harán posible el cumplimiento de las metas y objetivos de un proyecto específico. Identifica las tareas que se deben realizar para alcanzar la visión.
- **Monitoreo estratégico:** es una práctica a través de la cual se realizan medidas con los Indicadores de desempeño estratégico e inductores, los cuales permiten determinar si la organización progresa en el propósito de lograr la estrategia. Mide el nivel de desempeño de la organización.

Sallenave (2004) afirma que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización. La planeación estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna.

Es así como el proceso de planeación se convierte en un ejercicio permanente que ocurre en todos los niveles de la organización, que logra crear un mayor nivel de compromiso de la gente y acercar el proceso decisorio a la acción.

Según Matamala (1997), la flexibilidad en los planes y la posibilidad de que cada equipo pueda modificar los para alcanzar el logro, son dos condiciones indispensables para que el ejercicio de planeación sea productivo y agregue valor a la organización. (Citado por Arteaga y Triana, 2014)

El proceso estratégico se puede dividir en tres grandes momentos: Entrada, emparejamiento y salida.

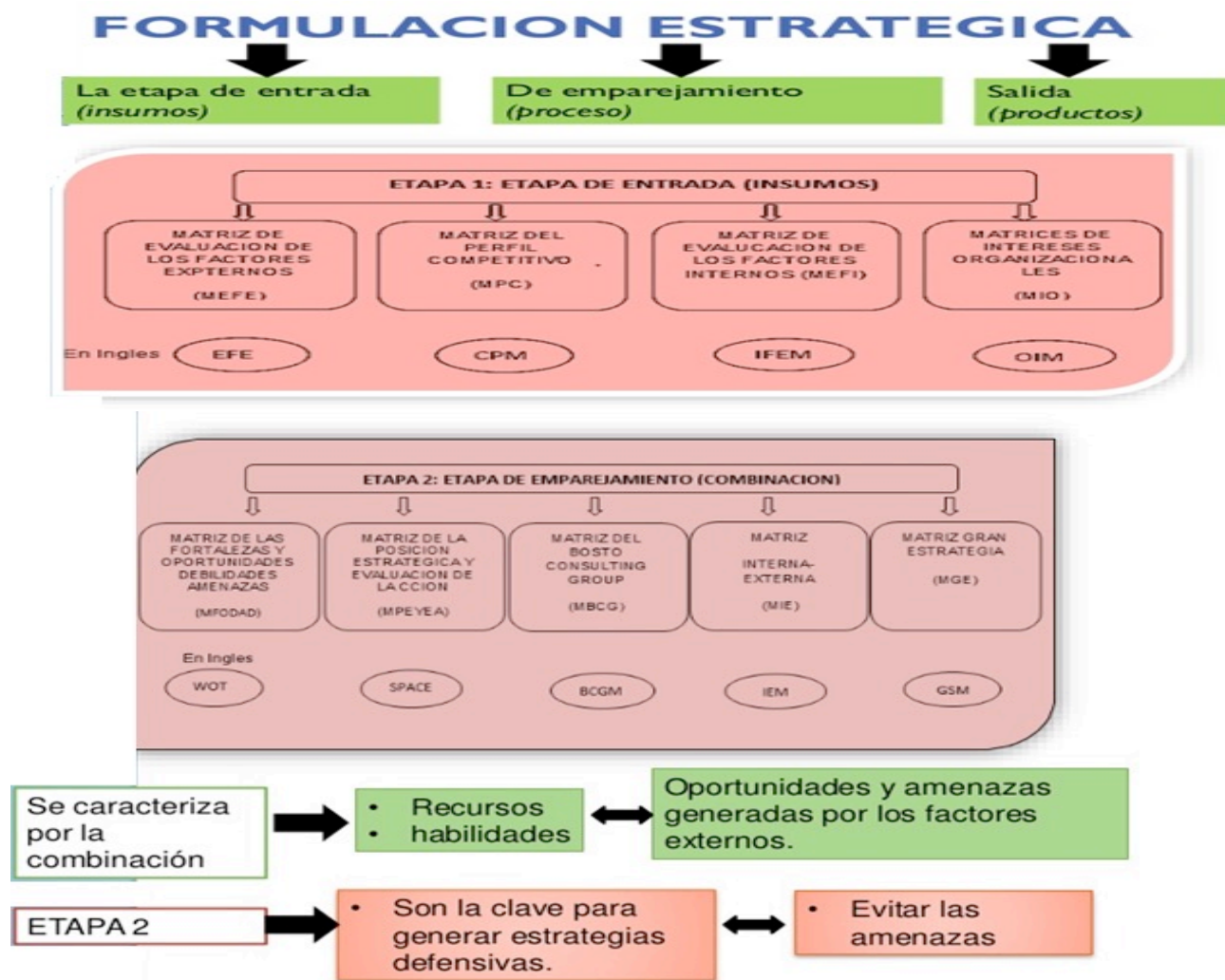


Figura 2. Etapa 1y 2: Entrada de Insumos y Etapa de Emparejamiento en Formulación estratégica
Fuente: García; Vega y Vera. (2014), ppt 2 y 3.

La primera etapa; comprende el desarrollo de las matrices fruto del diagnóstico externo e interno, es decir; la Matriz de Evaluación de los Factores Externos MEFE, (EFE, por sus siglas en inglés), La matriz de perfil competitivo MPC (CPM, por sus siglas en inglés), La matriz de evaluación de los Factores Internos MEFI, (IFEM, por sus siglas en inglés), La matriz de intereses organizacionales MIO (OIM).

La segunda etapa; es la combinación de los recursos y habilidades, en ella se establecen las oportunidades y amenazas del entorno y las fortalezas y debilidades de la organización, en una matriz conocida como DOFA, FODA o DAFO; también se desarrollan las matrices de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, se pueden desarrollar la Matriz Boston Consulting Group, la Interna y Externa y la de la Gran Estrategia. Esta fase busca que se generen las estrategias defensivas, buscando evitar las amenazas.

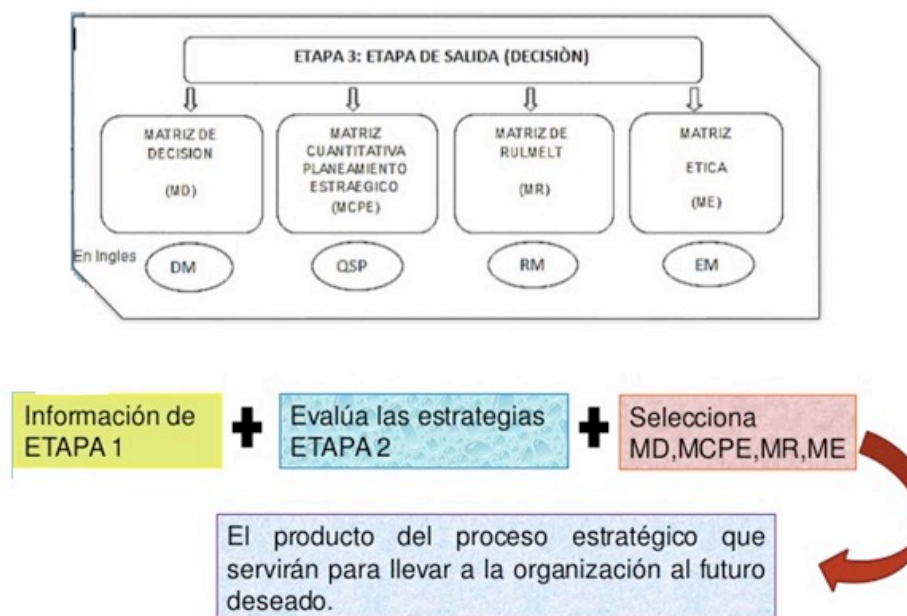


Figura 3. Etapa 3: Entrada de Salida (Decisión) en Formulación estratégica
Fuente: García; Vega y Vera. (2014), ppt 4.

En esta fase se toman las decisiones estratégicas a aplicar en la empresa, de forma tal que se logre la visión planteada en el proceso estratégico.

3.2.4 Planeación en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Anteriormente las IES vivían un periodo de certeza, ahora la variabilidad ha incrementado debido a la incertidumbre y los cambios que sufren los agentes que componen la educación Superior, así: el ambiente educativo, la pedagogía, el rol de los profesores, el pensum, pensado desde las necesidades actuales y futuras de la educación y desde el enfoque de cada Universidad plasmado en el Proyecto Educativo Institucional (PEI), y, especialmente los alumnos como eje central de un modelo educativo. De allí, se deriva que las IES deban valorar dicha complejidad, gestionar el sistema educativo, y ser capaces de analizar no solamente “las amenazas y oportunidades que se les presentan, tomando en cuenta sus fortalezas internas para así poder crear las estrategias que más les convengan” (David, 2003, sino también realizar análisis desde la prospectiva, para ver en el presente lo que se requiere en todos los aspectos de la vida universitaria en el futuro.

Aguilar (2005) define la planeación como “el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo”, este proceso debe ser con un enfoque de liderazgo. Mucho se ha hablado del liderazgo, en la planeación es fundamental por cuanto son los líderes quienes han de formular las estrategias que direccionaran el hacer y monitorearan los objetivos estratégicos, con el fin de anticipar las necesidades requeridas por las nuevas generaciones de alumnos creativos e innovadores.

La mayoría de las IES, han oído alguna vez acerca de la planeación estratégica o por escenarios y muchos han llevado a cabo un proceso de planeación. Sin embargo, no todos han tenido una experiencia exitosa con el proceso, y muchos han perdido el entusiasmo en cuanto a lo que es la planeación y lo que puede hacer.

Sin embargo, varias cuestiones están surgiendo, particularmente desde la perspectiva del planeador estratégico y del administrador estratégico, según Peruyero (2005):

¿Cuáles son las estrategias adecuadas para una universidad en particular?

Una vez determinadas, ¿cómo pueden ser implementadas estas estrategias?

¿Qué tipos de cambios estructurales se necesitan para implementar estas estrategias?

¿Deben las universidades formar alianzas estratégicas? ¿Con quién? ¿Y con qué propósito(s)?

De otra parte, el presupuesto de una IES es el controlador individual de actividades más poderoso que hay (Barker y Smith, 2002, Citados por Arteaga y Triana, 2014). Si la IES no

provee los recursos para apoyar un programa o un servicio, el programa o servicio no se llevará a cabo. Por lo tanto, el control del presupuesto es el control del plan estratégico y de la IES. En consecuencia, un punto clave del éxito es que aquellos envueltos en el presupuesto también estén en el proceso de planeación y que a su vez los planeadores tomen en cuenta las consideraciones del presupuesto en el plan (David, 2008).

De Pablos, et al (2007), sugieren una metodología para desarrollar el Plan Estratégico en el marco europeo y para ello incluyen la siguiente tabla:

Tabla 1. Proceso de Dirección Estratégica en las Universidades

Fases	Acciones
1. Pre-diagnóstica	Revisión de sistema de planificación existente en la Universidad
2. Análisis diagnóstico	Análisis de Oportunidades/ Amenazas Análisis de Fortalezas/ debilidades
3. Análisis estratégico	Proceso de identificación de cuestiones estratégicas
4. Toma de decisiones	Decisiones estratégicas Implantación de estrategias y ejecución del plan
5. Evaluación	Evaluación de los resultados y de la complementariedad con los otros sistemas de la institución.

Fuente: De Pablos, et al 2007, p. 536.

De Pablos, asume el proceso para las universidades europeas desde el paso dos, es decir, desde el diagnóstico, pero para efectos de este estudio se revisó desde la fase uno Pre-diagnóstico y va hasta la fase cuatro, toma de decisiones, la evaluación será posterior al 2020, cuando UNINTEP, lleve más de un año de haber implantado el Plan Estratégico y pueda medir resultados a partir de los indicadores construidos.

El análisis diagnóstico propuesto por De Pablos et al, es similar al propuesto por David (2008) y otros estrategas en cuanto a la identificación de las Fortalezas y debilidades del análisis interno y las oportunidades y amenazas del análisis externo.

En la fase tres De Pablos et al, proponen, desarrollar desde la matriz que resulta de la fase dos unos cruces de resultados así

Tabla 2. Matriz resultante del análisis estratégico

Estrategias de Supervivencia (A-D)	Estrategias Adaptativas (O-D)
Estrategias Reactivas (F-A)	Estrategias Proyectivas (F-O)

Fuente: Adaptado de De Pablos, et al (2007), p.538

Estos tipos de estrategias son según los autores son:

a. Estrategias de supervivencia. Son acciones propuestas que tienen por objetivo minimizar los puntos débiles internos del institución universitaria, así como los posibles factores o amenazas que del entorno se derivan. La adopción de esta modalidad estratégica se lee como una posición institucional defensiva que prima el mantenimiento del “status quo” frente a propuestas de innovación y cambio institucional. Se trata básicamente de propuestas de índole burocrática y administrativa. (De Pablos, et al, 2007, p. 538)

Se propone en **UNINTEP**, no tomar este tipo de iniciativas por cuanto, el propósito es realizar un cambio en la institución de forma tal que se convierta en una Institución de Educación Superior y para ello no puede mantener el “status quo”; sino establecer estrategias que le permitan avanzar en proyectarse como una universidad dinámica, que genere propuestas académicas acorde con las necesidades del entorno,

b. Estrategias adaptativas. Éste tipo de estrategia se basan en aprovechar las oportunidades del entorno para minimizar las debilidades internas. Se trata de propuestas que inciden en la adaptación de la institución universitaria a las exigencias del nuevo modelo europeo. La institución es permeable al cambio pero no es proactiva, es decir, no toma iniciativas que impliquen cambios profundos estancia en el respecto sus formas de ser habituales. (De Pablos, et al, 2007, p. 538)

Este tipo de estrategias tampoco se usarían para **UNINTEP**, porque no hay una tendencia en el entorno, la búsqueda es de estrategias que permitan minimizar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades pero no como adaptación, sino como corrección de ellas, para afianzarse en el contexto educativo de la región.

c. Estrategias reactivas. Este tipo de estrategias incide en defenderse o protegerse de las amenazas del entorno, maximizando las fortalezas de la institución. Este tipo de estrategias al igual que las primeras (de supervivencia), producen también cierto inmovilismo porque, aunque sobre la base de sus fortalezas se prepara para responder a situaciones adversas, su actitud es reactiva. El diálogo con el entorno es sólo en una dirección: de dentro hacia fuera. . (De Pablos, et al, 2007, p. 538)

Las reactivas, no son una respuesta a la situación de **UNINTEP**, aquí es necesario que al protegerse con una estrategia esta no inmovilice a las institucionalidad, sino que la proyecte como fortaleza que enfrenta al entorno mejorando cada vez más.

d. Estrategias proyectivas. La expresión de este tipo de estrategias tienen como objetivo fundamental utilizar las fortalezas internas a fin de maximizar las oportunidades del entorno. La institución se prepara para el cambio. Su actitud es proactiva y dinámica. Representa a un modelo de organización en aprendizaje continuo en el que hay una comunicación fluida y sinérgica, con el contexto en el que se institución se encuentra. (De Pablos, et al, 2007, p. 538)

Estas estrategias son las más óptimas a desarrollar, porque le permiten a **UNINTEP**, encarar el futuro de una manera dinámica, eficiente y proyectada a las necesidades del entorno, desarrollando propuestas que respondan a las necesidades del entorno y enriquezcan el quehacer universitario.

En contraste con la mirada internacional, Cardona (2018), en la Universidad de Antioquia establece que son varios los aspectos a tener en la cuenta en el momento de la planeación estratégica de las Universidades, y empieza por la distinción de Universidad Pública, su historia y trayectoria que es diferente al de la Universidad privada, los lineamientos que la rigen desde el Estado y los cumplimientos obligados al modelo educativo prevaleciente, otra distinción es la internalización de las IES, su competitividad y los intercambios que mínimamente deben coincidir en unas premisas básicas para que los estudiantes de las universidades de otras latitudes tengan una continuidad en sus pasantías, así mismo los estudiantes que salgan de intercambio, aquí cobra relevancia los sistemas de variables en el PEI, la función del docente, la función del estudiante, la estrategia didáctica, el plan de formación, la función de la IES desde su trayectoria en la cultura social, no perder su sello diferencial que la define entre toda la oferta. Como

distinción transversal el concepto de Campo Universitario, para Bourdieu la realidad social se articula en lo que llama espacio social y campos. “Este espacio social es pluridimensional de posiciones donde los agentes se distribuyen (posicionan), según la cantidad y composición de los diferentes recursos sociales de poder de que dispongan (o de capitales)” (citado por Cardona, 2018, p.13)

Por ello propone la metodología integradora, por considerar que es la que permite liberar las tensiones al momento de entrar a negociar las estrategias propuestas, para una Universidad Pública, como es la Universidad de Antioquia, donde los procesos de aprobación presupuestal deben guiarse por un proceso de transparencia y participación de los actores, y por ende desde la construcción del plan, es importante la mirada de todos los actores; para el presente estudio se propone realizar encuestas a todos los actores internos: Directivos, Administrativos, Docentes, estudiantes actuales y pasados, porque todos pueden aportar al diagnóstico interno, permitiendo aclarar el panorama de que es lo que requiere UNITEP, para llevar a cabo un plan estratégico que de verdad responda a las necesidades de la comunidad universitaria.

3.2.5 Modelos de Gestión.

Comprendidos los aspectos principales de planeación estratégica y su aplicación en las IES, a continuación se analizará la importancia de modelos de gestión, su concepto, desarrollo, fundamentos, metodología y elementos principales.

Un modelo de gestión, es una estructura probada para la gestión y mejora continua de las políticas, los procedimientos y procesos de la organización. Ayuda a lograr los objetivos de la organización mediante una serie de estrategias, que incluyen la optimización de procesos y el enfoque centrado en la gestión.

La implementación de un sistema de gestión eficaz, puede ayudar a gestionar los riesgos sociales, medioambientales y financieros; mejorar la efectividad operativa, reducir costos, aumentar la satisfacción de los usuarios y partes interesadas, proteger el nombre, lograr mejoras continuas, potenciar la innovación, etc.

3.2.6 Dirección por objetivos (DPO)

Autores como Fayol, Mary Parker, Follet (citados en Codina, 2013), entre otros, habían destacado la importancia de la formulación de objetivos en el trabajo de dirección; sin embargo quien lo formuló en términos de un modelo de dirección y propuso instrumentos para su utilización fue Peter Drucker. (*The Practice of Management*”, 1954).

Autores de aquella época, o años posteriores, como el inglés Humble y los norteamericanos Odiorne, Giegold, Mc Conkey, entre otros, hicieron aportes importantes en su conceptualización, así como en la generación de procesos y herramientas para su puesta en práctica.

Contribuyó de manera importante a la aceptación y difusión de la DPO el apoyo que recibió, desde los primeros momentos, de Douglas Mc Gregor, uno de los psicólogos especializados en temas gerenciales más influyentes, creador de las famosas teorías “X” y “Y” sobre el liderazgo y que, con su obra de años posteriores, “El Lado Humano de la Empresa”, elevó a niveles superiores la consideración de los factores humanos en las organizaciones.

Los dos principios básicos en los que se basó la DPO, fueron la dirección centrada en resultados, y la motivación. Además de esto, una herramienta que incorporó el propio Drucker, como parte del proceso para la instrumentación de la DPO, es el concepto de las Áreas de Resultados Clave, (ARC) identificadas como: Ventas, Costos, Rentabilidad, Innovación, Mercadotecnia, Productividad, Formación de Personal, entre otros. A partir de éstas se formulan los objetivos en tres momentos; 1. Identificación de cada ARC. 2. Determinación del indicador que se utilizará como “criterio de medida” y 3. Definición del resultado (objetivo) que debe alcanzarse.

Este modelo fue mejorado con aportes de George Odiorne (citado en Codina, 2013) entre éstos el desarrollo de su conceptualización, así como la identificación de sus beneficios y exigencias, junto con otras herramientas de proceso.

A inicios de los años setenta del pasado siglo XX, diferentes especialistas empezaron a expresar sus dudas de que los conocimientos acumulados en el “management” fueran suficientes para enfrentar las nuevas condiciones en que tenían que actuar las organizaciones, con cambios profundos y acelerados en los entornos: tecnológico, económico, político y social, evidenciando que este modelo tenía poca consideración del entorno, como factor decisivo para la formulación de estrategias y acciones gerenciales.

A partir de esta “crisis del management”, a la que se sumó (o quizás formó parte de ella) el ascenso de la competitividad de empresas japonesas en mercados internacionales, proliferaron las propuestas de nuevos modelos que inevitablemente en su implementación deben acudir a los postulados y herramientas del DPO.

3.2.7 Cuadro de mando integral

Con el objetivo de introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía, dos economistas norteamericanos Kaplan y Norton (1996) desarrollan el Cuadro de Mando Integral –CMI; una herramienta que se destacó por su carácter disruptivo en la gestión empresarial al combinar la visión tradicional de la gestión empresarial con una visión global de más largo plazo y como una respuesta a necesidades de información en una economía cada vez más interconectada. A partir de ello se inicia un cambio en la manera en que se mide y se gerencia un negocio pues va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban evaluar la marcha de una empresa. Su objetivo fue introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de las compañías en términos de su visión y estrategias a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre su estrategia y evolución.

Comparativamente el modelo de Druker y el de Kaplan y Norton, resultan alineando los objetivos tangibles con la visión de la organización, es decir, que los intentos filosóficos en la aplicación práctica de DPO y el vástago de Cuadro de Mando Integral que se formula en la citada década, tienen preceptos similares. Según Redi (2005), (Citado por Arteaga y Triana, 2014) el CMI resulta útil para la explicación, la discusión y la alineación de las estrategias. A su vez, Witcher y Chau (2007) presentan un modelo en el que el Balance Score Card- BSC es utilizado a nivel corporativo para la traducción de los efectos de los objetivos estratégicos a largo plazo. (Citado por Arteaga y Triana, 2014)

La publicación *Translating Strategy into Action*, de la Harvard Business School Press, Kaplan y Norton (1996), resume esta metodología. -El CMI es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas

estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas; más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo, el modelo cambia la forma en que se mide y gerencia un negocio.

3.3. Marco Conceptual

Áreas o sectores estratégicos: Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto. La determinación de cuáles son las áreas o sectores estratégicos dentro de un plan o programa, depende de dos factores: Determinación de los medios para alcanzar las metas y los objetivos establecidos. (Ingeniería Unam, 2011).

Diagnóstico Empresarial: Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas. Para el entorno, estos suelen interpretarse como amenazas u oportunidades, y para la entidad o dependencia como fortalezas o debilidades. (Ingeniería Unam, 2011).

Diagnóstico estratégico: es la fase de la planeación que se encarga de identificar las debilidades oportunidades, fortalezas y amenazas que surgen dentro y fuera de la empresa. Para el logro de este diagnóstico es necesario involucrar a las áreas claves de la empresa, desde la alta dirección hasta el mercadeo, la producción, el servicio al cliente, áreas que tengan que ver con la misión, que es donde más contacto con el cliente y el entorno se tiene. Los factores asociados al DOFA o FADO, permiten a la empresa, prepararse para enfrentar o minimizar los efectos negativos y con los aspectos positivos utilizarlos para maximizar sus efectos, y así lograr alcanzar la visión.

Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

Es por ello que se hace necesario tener un conocimiento amplio de los conceptos generales de la estrategia, la evolución del mismo y su impacto en las organizaciones hace que sea necesario identificar algunos objeto de análisis en el futuro trabajo investigativo. (Ingeniería Unam, 2011).

Estrategia: El concepto de Estrategia según el profesor Rodríguez del Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad (CEEP) de la Universidad del Rosario, en el documento de investigación titulado ¿Qué estudia la Estrategia? La estrategia estudia la mejor manera de identificar los conflictos dentro de la organización, para poder solucionarlos, con la aparición de la palabra en el ámbito militar en el caso “del arte de la guerra”, escrito por un general chino de nombre Sun Tzu-, para quien la mejor batalla es la que no se libra, si se puede evitar la confrontación, y utilizar estrategias para intimidar al enemigo antes de la batalla, ya se gana la guerra. (Sun Tzu, 2003).

Las estrategias, se deben desarrollar en todas las áreas de la empresa: en desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia, como el ajedrez o las damas chinas. El profesor Rodríguez, considera la planificación estratégica, de una forma genérica, lo que permite que su contenido pueda ser aplicado en cualquiera de las áreas de la empresa; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento, de medición de resultados, y permite la detección en todas las áreas de oportunidades, para el mejoramiento continua de todos los procesos.

Estructura organizativa: Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos. (David, 2003).

Inductores de valor: “La Gerencia Basada en Valor, GBV, es un “proceso integral diseñado para mejorar las decisiones estratégicas y operacionales hechas a lo largo de la organización, a través del énfasis en los inductores de valor corporativos” (Copeland, 1994, 94, citado por Cubillos, 2006, 62). A su vez, García define: “inductor de valor es aquel aspecto asociado con la operación del negocio que por tener relación causa-efecto con su valor; permite explicar el porqué de su aumento o Disminución como consecuencia de las decisiones tomadas” (García, 2003, 177)

Las circunstancias concretas por las que atraviesa el entorno de la institución y las prioridades que se derivan del marco ideológico/político/programático de la institución.

Planeación táctica: es la parte operativa de la planeación se encarga de la selección de los medios y recursos para la aplicación de la estrategia que permita alcanzar los objetivos de corto plazo.

Planificación estratégica: es un proceso sistemático, que desarrolla e implementa los planes que buscan alcanzar los objetivos organizacionales. La planificación estratégica nace en el entorno militar y fue aplicada en el ambiente de negocios de una manera exitosa, porque parte de realizar un diagnóstico tanto interno como externo, para poder direccionar los recursos existentes a corregir las debilidades y aprovechar las oportunidades.

Programa de acción: Es el conjunto de actividades que se articulan para el logro de los objetivos, se realiza a través de las siguientes fases: ‘

- Estrategia
- Presupuesto
- Acciones
- Recursos necesarios
- Cronograma de actividades
- Responsable

Prospectiva: Miklos y Tello (1991), la consideran como “un acto imaginativo y de creación, luego una toma de conciencia y una reflexión sobre el contexto actual; y por último, un proceso de articulación y convergencia de las expectativas, deseos, intereses y capacidad de la sociedad para alcanzar ese porvenir que se perfila como deseable. (pár. 4).

La prospectiva, es por lo tanto una visión de futuro, creada en el presente, y que permite colocar todos los recursos en el desarrollo de acciones encaminadas a objetivos específicos que contribuyan al logro del futuro deseable.

La prospectiva exige el compromiso de toda la organización, porque cada acción, cada paso aporta a la construcción del futuro. “Así, el propósito de la prospectiva es “preparar el camino” para el futuro, adoptándolo como objetivo (deseable y posible). La prospectiva guía las acciones presentes y el campo de lo posible del mañana.” (Miklos y Tello, 1991, 69).

Misión: Drucker citado por David (2003), “sostiene que plantear la pregunta “¿cuál es nuestro negocio?”, equivale a preguntar “¿cuál es nuestra misión?” (p. 69). La misión es por lo tanto el que hacer de la empresa, el servicio o producto que elaborará, la calidad que venderá, la satisfacción que entregará, la impronta que lo distingue de otro similar, “Una declaración clara de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias de la manera más eficaz.” (Miklos y Tello, 1991, 69).

Visión: es la respuesta a la pregunta “¿A dónde quiere llegar la empresa”, “¿dónde se ve en 10 años”, es el sueño compartido por todos los públicos de la empresa, que genera compromisos en todos los niveles de la organización, para llegar a alcanzarlos. (David, 2003).

3.4 Marco Institucional

El trabajo se lleva a cabo en el INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO, INTEP. Es una Institución de Educación Superior Pública, líder en la formación por ciclos propedéuticos, (Técnico Profesional, Tecnólogo, Profesional Universitario) fundada en Roldanillo desde 1979.

El INTEP es una Institución de Educación Superior reconocida a nivel nacional por la oferta de programas académicos por ciclos propedéuticos, especialmente los enfocados en las ciencias

administrativas, económicas y contables, así como las ciencias ambientales y agropecuarias, ésta oferta se da por la pertinencia de las necesidades de la región donde hace presencia la institución.

El producto estrella de la institución es que todos sus programas académicos son por ciclos propedéuticos y secuenciales (Técnico Profesional, Tecnólogo, Profesional Universitario), son de alta calidad, pertinentes a la región y con vinculación con el entorno ejerciendo los pilares fundamentales de la educación superior en Colombia.

Historia de la empresa: La historia marca una senda indiscutible en la vida de las ciudades y sus habitantes, se desprenden de ella hechos coyunturales que impulsan el nacimiento de nuevas fuentes de progreso y bienestar para los herederos del futuro.

En 1976, cuando Roldanillo conmemora su cuarto centenario de fundación, se comienza a delinear el camino para dar paso a una gran visión que lo convirtiera en un polo de desarrollo académico y cultural, a través de la creación de entidades que materializaran este sueño. Surgió, así como proyecto la creación de un Museo de Arte.

Los sueños se convierten en ideas y los materializan aquellas personas que con su tesón y empuje lo hacen realidad y es así en la década de los 70s, cuando funcionaba el Gimnasio Norte del Valle, en la antigua sede de la Normal Nacional Jorge Isaacs, el Licenciado Luis Horacio Lozano Rojas, sueña una institución de Educación Superior para Roldanillo y la región, e inicia las gestiones ante el Ministro de Educación Nacional Dr. Rodrigo Lloreda Caicedo, con un oficio fechado enero 23 de 1979, en el cual anexa el proyecto para la creación de un Instituto Tecnológico Agropecuario; en el mes de marzo el Dr. Lloreda visita al Colegio San José de La Unión, Valle y le da la buena noticia al Lic. Luis Horacio Lozano, en donde le manifiesta que su idea va a ser una realidad y efectivamente el Dr. Julio Cesar Turbay Ayala, presidente de la República expide el Decreto 1093 del 17 de mayo de 1979 en donde crea el **Instituto de Educación Intermedia Profesional de Roldanillo**, a esta idea se une el Dr. Marino Valderrama Rodas.

El día 30 de mayo de 1980, toman posesión de sus puestos ante el Ministerio de Educación Nacional por intermedio de la Alcaldía Municipal de Roldanillo: Jorge Enrique Posso Mendoza y Marino Valderrama Rodas como coordinadores, Luis Ángel García, como asistente administrativo, Hilda María Moreno de Martínez, como Pagadora, Ligia Perea de Zúñiga, como

Vigilada Mineducación

Secretaría Ejecutiva, Luciano García Marmolejo, como Técnico Operario, Edidier de Jesús Becerra Tapasco, como auxiliar Administrativo, María Consuelo Quintero de Vergara y Aracelly Reyes Varela como Secretarías, Servio Tulio Cabrera Guerrero(F) y Tulio Enrique Millán Mendoza (F), como celadores, Ana Isabel Flórez Sastoque y Margarita Izquierdo Monsalve como auxiliares de servicios generales y como Rector fue nombrado por el Ministerio de Educación Nacional el Dr. Desiderio Martínez Pineda, Ex Secretario de Educación del Valle, el Dr. Jorge Enrique Posso Renuncia a su cargo y es ocupado por el Ingeniero Helber Salinas Abadía. Conformado este grupo humano, se inicia el proceso de inscripciones, entrevistas y matrículas para las carreras de Técnicas Agropecuarias y Enfermería en las instalaciones del Colegio Belisario Peña Piñeiro, y el 8 de septiembre de 1980, se inician las labores académicas en la sede que actualmente ocupa, como una unidad docente dependiente del Ministerio de Educación Nacional, con los programas: Técnico Agropecuario en la jornada diurna y Administración de Planteles de Educación Básica Primaria, en la jornada nocturna; el programa de enfermería tuvo mucha acogida pero no fue viable porque Roldanillo no contaba con la infraestructura necesaria para sus prácticas, y fue reemplazado por el Programa de Administración de Planteles de Educación Básica Primaria.

Posteriormente, en armonía con lo establecido por la Ley 25 de 1987, el Instituto modifica su razón social por la de: Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo y el título que expediría sería el de Técnico Profesional. El 16 de diciembre de 1982, el ICFES aprueba los programas con la Resolución 1993; el 26 de mayo de 1983, la Resolución 0903 autoriza otorgar los títulos correspondientes y el 15 de mayo de 1989 mediante el Decreto 1027 aprueba el Estatuto General de la institución.

El Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo, se constituye en la primera institución oficial que orienta la política educativa pos secundaria a las poblaciones medianas o intermedias y a las zonas rurales, donde estudiantes y padres de familia esperan encontrar la única salida posible hacia el desarrollo personal y social.

Actualmente el Instituto de Educación Técnica Profesional de Roldanillo es Centro Piloto a Nivel Nacional y está definido por ciclos Propedéuticos.

Tabla 3. Caracterización de la empresa

CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE:	INSTITUTO DE EDUCACIÓN TÉCNICA PROFESIONAL DE ROLDANILLO, VALLE – INTEP Establecimiento público de orden Departamental. N.I.T: 891.902.811 – 0
DATOS DE CONTACTO:	GERMAN COLONIA ALCALDE Rector PBX: (2) 2298586
LOCALIZACIÓN Y NACIONALIDAD	Roldanillo – Valle del Cauca 100% colombiana
SECTOR AL QUE PERTENECE:	Educación (Específicamente de educación superior).
NATURALEZA:	Publica, de Orden Departamental, Sin ánimo de lucro.
TAMAÑO DE LA EMPRESA:	Grande Más de 300 empleados Patrimonio \$ 14.500.000.000
PRODUCTOS:	Educación superior por ciclos propedéuticos a nivel técnico, tecnológico y profesional.
CLIENTES ATENDIDOS	Egresados. Estudiantes activos. Mercado.
POSICIÓN COMPETITIVA	Es la segunda institución de Educación superior en la zona donde hace presencia (Desde Tuluá hasta El Águila)
MISIÓN:	El INTEP tiene como misión la formación en los niveles técnico, tecnológico y profesional respondiendo a los principios de calidad humana, autonomía, responsabilidad social y trascendencia. Propicia la investigación y la potencialización de las

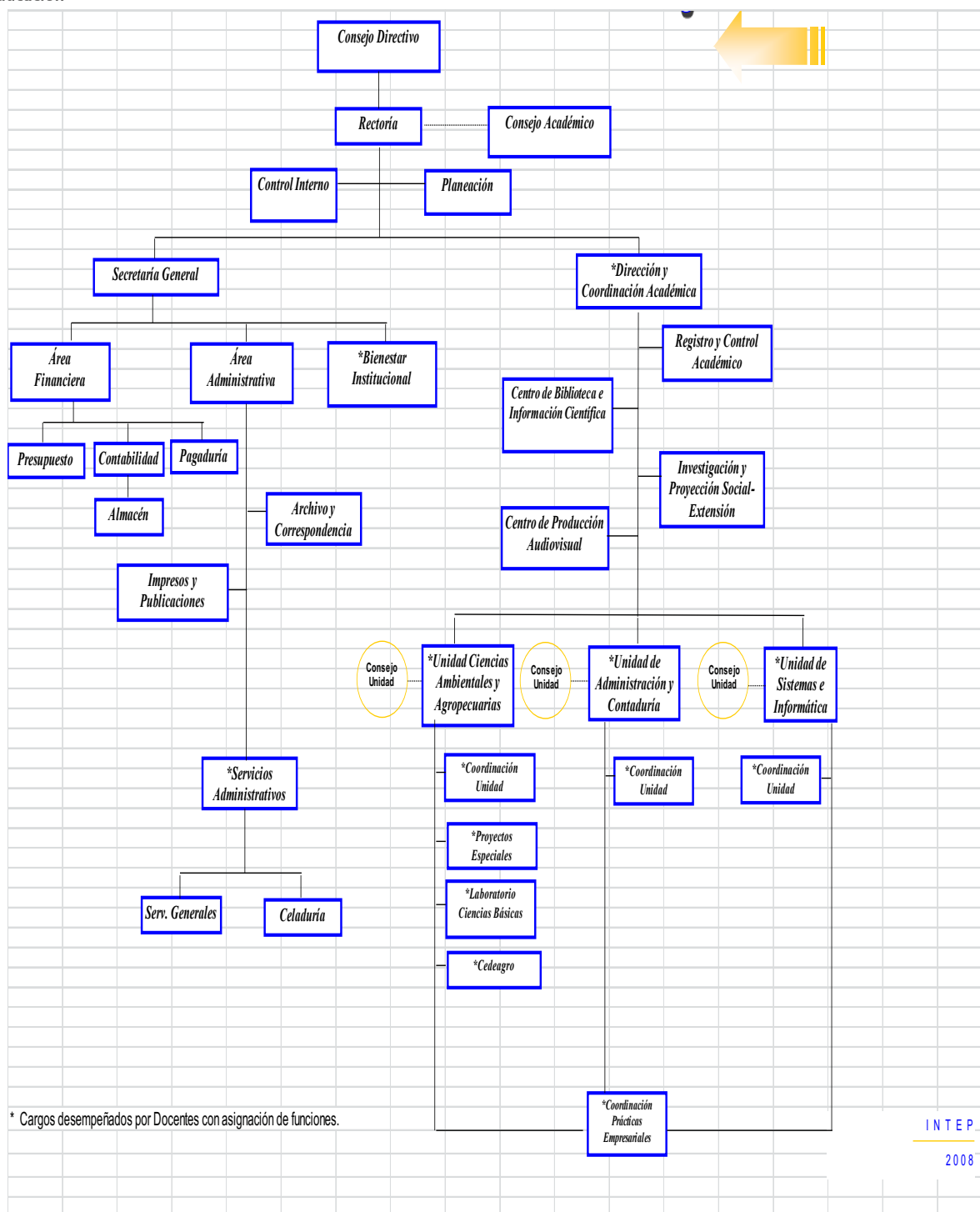
	<p>competencias cognitivas, socio afectivas y comunicativas en un clima organizacional que favorece el bienestar del talento humano, mediante el ofrecimiento de servicios de calidad con programas académicos acordes a la realidad local, regional y nacional.</p> <p>El INTEP hace presencia en diversos escenarios de la comunidad a través de la extensión con proyección social, que posibilita la transferencia de tecnología y contribuye a la solución de los problemas que demanden los sectores productivos y de servicios.</p>
<p>VISIÓN:</p>	<p>Desde su naturaleza estatal y carácter público para el año 2020, el INTEP se proyecta en el contexto nacional como una institución universitaria líder en la formación por ciclos propedéuticos, con un modelo pedagógico que permita procesos interdisciplinarios de investigación y proyección social, generando en sus egresados un alto nivel de emprendimiento que contribuya al desarrollo sostenible y al mejoramiento de la calidad de vida.</p>
<p>VALORES CORPORATIVOS:</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. El respeto que garantice la convivencia y la aceptación de las diferencias entre los miembros, donde se privilegie el interés colectivo sobre el particular. 2. La flexibilidad, en sus diferentes expresiones administrativa (minimización de trámites, permitiendo la efectividad de los procesos) y académica (enseñanza-aprendizaje), como un proceso que promueve la calidad, permitiendo evaluar los procesos, métodos, instrumentos y logros

	<p>de la institución de acuerdo con estándares e indicadores internos y externos, posibilitando el mejoramiento continuo que exige una permanente dinámica de formación académica, investigativa y emprendedora para afrontar las incertidumbres del mundo de hoy.</p> <p>3. El compromiso con la democracia, el cuidado del medio ambiente, la defensa por los intereses públicos y el desarrollo de una sociedad cívica.</p>
--	--

Fuente. Elaboración propia con datos de la institución

La empresa tiene una estructura organizacional de tipo vertical, la cual cuenta con nueve niveles de mando, y doce unidades de proceso para llevar a cabo la misión institucional, lo que permite desarrollar el plan estratégico desde los procesos.

La máxima autoridad, es el Consejo Directivo, que está encargado de tomar las decisiones estratégicas, le sigue la rectoría y el Consejo Académico. Estas dos unidades administrativas, hacen presencia continua en la universidad, asegurando el conocimiento tanto de los procesos estratégicos. Las ilustraciones uno y dos muestran los organigramas funcional y de procesos de UNINTEP.



* Cargos desempeñados por Docentes con asignación de funciones.

INTEP
2008

Figura 4. Organigrama de tipo funcional
Fuente: Intep, 2016

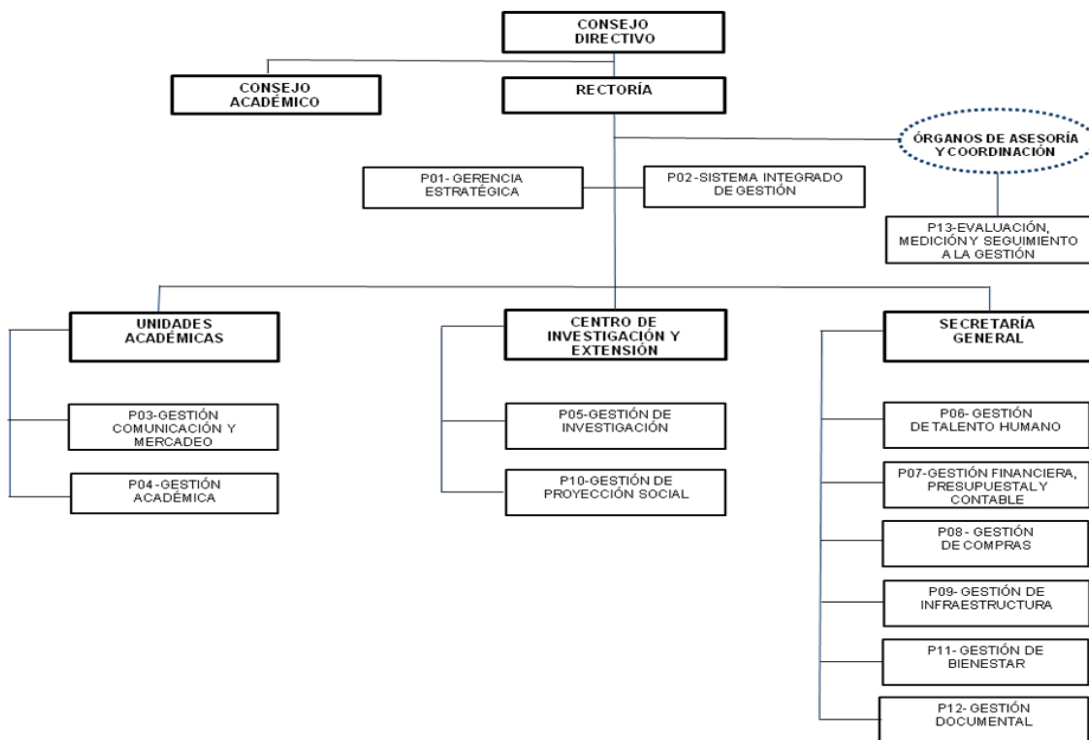


Figura 5. Organigrama por procesos

Fuente: Intep, 2016

En ambas se evidencia la existencia de un proceso o departamento de Gestión humana, encargado de la gestión del talento humano de la organización, la cual tiene a su cargo la administración de la información, la medición del desempeño, la capacitación, la evaluación de la compensación, el bienestar y la salud y seguridad en el trabajo.

4. Marco Metodológico

4.1. Tipo de investigación

La investigación será de tipo descriptivo, porque busca primero describir la situación actual del INTEP, tanto a nivel interno, como externo y a partir de ello diseñar las estrategias que más se ajusten al logro de la visión al 2030. Los estudios descriptivos según Hernández, Fernández y Baptista, (2010), tienen como “objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población.” (p. 152), para ello se ubican las variables en un grupo de personas (para este caso; directivos, personal administrativo, docentes, estudiantes pasados, presentes y futuros, y empresarios del entorno de Roldanillo), a los cuales se les indaga sobre las variables objetivas, para este caso las que inciden en la vida administrativa de UNINTEP, tanto dentro como fuera de la organización.

4.2 Población y muestra

Tabla 4. Población objetivo para diagnóstico

POBLACION	CANT	FECHA CORTE	TECNICA	TAMAÑO
Administrativos	24	2do semestre 2018	Censo	24
Estudiantes UNINTEP	2354	2do semestre 2018	Muestra	24
Docente de planta	23	2do semestre 2018	Censo	
Docentes catedráticos	192	2do semestre 2018	Muestra	52*
Egresados	7921	2do semestre 2018	Muestra	67
Proveedores	30	2do semestre 2018	Censo	30
Empresas del Entorno	7353	2do semestre 2018	Muestra	67**
Estudiantes grado 9 a 11	1276	Enero 2019	Muestra	65
TOTAL POBLACION	19173			329

Fuente: Construcción propia con datos del INTEP y Secretaria Educación

*Las 52 encuestas de la muestra incluyen las 23 de los docentes de planta

** Las 67 encuestas de la muestra incluyen las 30 de los proveedores a diciembre de 2019.

El cálculo de la muestra se realizó utilizando la fórmula de Kasmir (1993), tamaño máximo de muestra para poblaciones finitas.

Tabla 5. Tabla de valores de Niveles de confianza

50%	68,27%	90%	95%	95,45%	99%	99,73%
0,67	1	1,65	1,96	2	2,58	3

Fuente. Kazmir, L. (1993). Estadística aplicada a la administración y economía. 2º ed. México: McGraw Hill.

Nivel de Confianza	90%
Probabilidad de aceptación	0,5
Probabilidad de rechazo	0,5
Universo - Estudiantes 9 a 11 Roldanillo	1.276
Error aceptable	10%

$$n = \frac{Z^2 P_x Q_x N}{e^2 (N-1) + Z^2 P_x Q_x}$$

n = 868,4775
 $e^2 (N-1) + Z^2 P_x Q_x$ = 13,430625
n = 64,663968
n = 65

Tabla 6. Población y muestra para los grupos a encuestar

Población	Universo	Nivel de Confianza	P	Q	Error Acep	n (numerador)	n (denominador)	Muestra
Estudiantes UNINTEP	2354	90	0,9	0,1	0,1	576,78885	23,875744	24
Docentes catedráticos	192	90	0,5	0,5	0,1	146,334375	2,820625	52
Egresados	7921	90	0,5	0,5	0,1	5391,23063	79,880625	67
Empresas del Entorno	7353	90	0,5	0,5	0,1	5004,63563	74,200625	67
Estudiantes grado 9 a 11	1276	90	0,5	0,5	0,1	868,4775	13,430625	65

Fuente: Calculo propio en Excel.

4.3 Procedimientos y técnicas aplicadas para recolección y análisis de información

El procedimiento general para el análisis, fue dividirlo en dos tipos: Análisis Interno y Análisis Externo. Se seleccionaron los grupos objetivos, se diseñaron los instrumentos para recolectar la información así: Encuesta a Directivos (Véase Anexo 1), Auditoria a Gerencial (Véase Anexo 2), Encuesta a docentes UNINTEP (Véase Anexo 3), Encuesta a Estudiantes UNINTEP (Véase Anexo 4), Encuesta a egresados UNINTEP (Véase Anexo 5), Encuesta a Empresarios del Entorno (Véase Anexo

6) y la Encuesta a Estudiantes grado 9 a 11 del municipio de Roldanillo (Véase Anexo 7). La selección se hizo de forma aleatoria simple, de las bases de datos de la Cámara de Comercio del Valle, empresarios; Secretaria de Educación de Roldanillo, estudiantes de 9 a 11; y las de personal administrativo, docente, estudiantes actuales y egresados de la Institución educativa, se tomaron de las bases de datos de UNINTEP. El diseño de los instrumentos se realizó teniendo en cuenta lo sugerido para análisis estratégico por Pérez (1990), David, Fred R. (2003), Sallenave (2004) y Serna, (2008), los cuales están visibles en los Anexos 1 al 7, se aplicaron y luego se tabuló y analizó para llevar la información al capítulo de resultados.

La selección de los instrumentos obedece a la metodología propuesta por autores como Pérez (1990), David, Fred R. (2003), Sallenave (2004) y Serna, (2008), para realizar planes estratégicos y en la selección de los encuestados se tuvieron en cuenta las bases de datos internas y externas, tal y como se reseñó anteriormente.

4.3.1 Análisis Interno

Para este análisis, se aplicaron dos tipos de instrumento, una auditoría elaborada de acuerdo a lo sugerido por Pérez (1990), para las distintas áreas de la empresa, y que se aplicó al personal administrativo. Y a los otros grupos de interés dentro de UNINTEP, se les aplicó encuesta, de acuerdo a lo establecido para el desarrollo de planes estratégicos.

Administrativos: A este personal se le aplicó una auditoria gerencial, que buscó establecer las fortalezas y debilidad del UNINTEP, se usaran los distintos cuestionarios de auditoria, dependiendo del cargo (Ver Anexo 1 al 2).

Docentes: El personal docente se dividió en dos: 23 de tiempo completo y 192 catedráticos, para un total de 215, se calculó una muestra para a aplicar la encuesta. (Ver Anexo 3)

Estudiantes UNINTEP. Se tomó el total de estudiantes que estaban en los diferentes programas del UNINTEP, para un total de 2354, se calculó una muestra de 24, se realiza encuesta. (Ver Anexo 4)

Egresados: Se considera este grupo de interés interno, por cuanto adquirieron la educación dentro de la institución, y al salir son la principal fortaleza o debilidad, que puede UNINTEP, tener de cara al mercado. (Ver Anexo 5)

4.3.2 Análisis Externo

Este se realizó a dos grandes públicos,

Proveedores y Empresas del Entorno: Se calculó la muestra para este grupo poblacional unido, son 30 proveedores y 7353 empresarios en Roldanillo, Cartago, Versalles, la Unión, y la Victoria, se desarrolló encuesta. (Ver Anexo 6)

Estudiantes de Roldanillo de los grados 9 a 11. Este grupo poblacional, es de suma importancia para el estudio, porque son el mercado objetivo de UNINTEP. Según informe de la Secretaría de Educación de Roldanillo a 24 de enero de 2019, se encontraban 1276 jóvenes estudiando en los grados 9, 10 y 11 en las instituciones públicas y privadas del municipio. Con este valor se calculó la muestra y para ellos se diseñó una encuesta. (Ver Anexo 7)

4.3.3 La Posición Estratégica:

En este primer momento se buscó una comprensión íntegra de la empresa, su entorno, las expectativas y propósitos de los Stakeholders; sus aspectos organizacionales, financieros, empleados, sector, competidores, clientes y demás stakeholders así:

- Se describe en términos generales los productos, segmentos de mercado atendidos por la empresa, su tamaño y su estructura.
- Se elaboró un análisis del entorno con base Fred David, identificando, Amenazas y Oportunidades, vistas desde la óptica de los empresarios y estudiantes que son además dos mercados objetivos también los que reciben el servicio educativo para desarrollar sus labores y por ello pueden evaluarlo, también se nutrió esta fase con los egresados que ya están en el mercado laboral y están en contacto continuo con el entorno para evaluar la calidad académica de UNINTEP. En este punto se tuvieron en cuenta las diferentes dimensiones relacionadas y pertinentes según la naturaleza de la organización. Así mismo, se realizó una selección de variables que pueden afectar el futuro de la

organización y se elaboró una “Matriz de análisis integrada del entorno” y una “Matriz de perfil competitivo”.

- Se realizó la presentación del sector en el que se encuentra la empresa.
- Se aplicó la matriz SPACE por sus siglas en inglés PEYEA en español (Posición Estratégica Y Evaluación de la Acción), que permite definir las estrategias más óptimas de la empresa en el plano competitivo. Se estructura en un gráfico de cuatro cuadrantes para averiguar qué tipo de estrategias está usando la institución, (agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas)
- Se realizó la matriz Interna y Externa
- Se realizó la matriz del Perfil Competitivo con el competidor más influyentes del sector UNIVALLE
- Se realizó la matriz de la Estrategia Principal para UNINTEP

4.3.4 Decisiones Estratégicas (Análisis Estratégico):

Esta dimensión implica la comprensión de las bases subyacentes para la estrategia futura y de las opciones para desarrollar la estrategia, tanto en función de la dirección en que esta debe moverse como de los métodos de desarrollo.

- Se evaluarán las opciones de las direcciones y métodos de desarrollo de las estrategias utilizando las matrices EFI (Evaluación Factores Internos), EFE (Evaluación de factores externos), resumiendo los resultados y cruzando los diferentes factores en la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) y la Matriz de Importancia y Gobernabilidad.

4.3.5 Formulación de la Estrategia:

Luego de contar con un amplio conocimiento de la empresa y su entorno, se realizó la formulación del plan estratégico que comprende los siguientes puntos:

- La declaración de la misión y la visión.
- La estrategia general.
- Definir en forma clara y precisa en forma de objetivos específicos cómo se pretende lograr la estrategia general.

- Establecer las metas para cada uno de los objetivos propuestos.
- Definir las líneas de acción estratégica por cada uno de los objetivos específicos.
- Establecer las políticas empresariales (lineamientos) para el logro de los objetivos.

4.3.6 Formulación del sistema de implementación, seguimiento y evaluación:

En esta instancia se definir como se hará operativo el plan estratégico y en un segundo momento se establecerán las pautas de monitoreo del plan estratégico dentro de la gestión para medir el desempeño y evaluar cuantitativamente el progreso hacia el logro de las metas propuestas para con esto, asentar y guiar discusiones e influenciar decisiones dentro de la organización así:

- En el marco de la herramienta del BSC (Balanced Scorecard) o Cuadro de mando integral de Robert Kaplan y David Norton que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, se enmarcará la estrategia propuesta para la empresa.
- Se establecerán los objetivos, características del sistema de Control y áreas claves de comportamiento, la evaluación del comportamiento y lo Organización para hacer control definiendo la periodicidad de seguimiento, la dinámica de la reunión, asistentes y métodos para establecer correctivos.

5. Desarrollo del trabajo

5.1 Diagnóstico

El diagnóstico se realizó desde dos miradas la interna y la externa, buscando dar una mirada profunda a todos los factores que desde adentro y afuera potencializan o afectan el logro de la visión institucional

5.1.1 Diagnóstico interno

Para el diagnóstico interno se desarrollaron cuatro instrumentos que fueron aplicados a los grupos de interés así: Personal Administrativo, Docentes, Estudiantes actuales y Egresados. Las encuestas se pasaron a un formulario de Google, para mayor facilidad en la recolección y tabulación, y se enviaron a los correos electrónicos de los grupos objetivos desde la base de datos de UNINTEP, porque la institución autorizó y apoyo el estudio, se hizo por la cantidad establecida en el estudio de población y muestra, dependiendo si era muestra o censo, solicitando fueran devueltos a la mayor brevedad posible. Con este grupo objetivo fue fácil y fluido el contacto, a medida que fueron devueltos los formularios se tabularon en Excel y se graficaron las respuestas.

El diagnóstico interno, se presenta por orden jerárquico desde los directivos hasta los estudiantes y por último los egresados.

5.1.1.1 Personal Directivo UNINTEP

El primer nivel de la organización está compuesto por dos cargos el Rector con más de 28 años de servicio y el Secretario General con más de 5 años, ambos de género masculino, con nivel académico de Maestría, y la evaluación de los factores externos de UNINTEP, dio como resultado los siguientes valores:

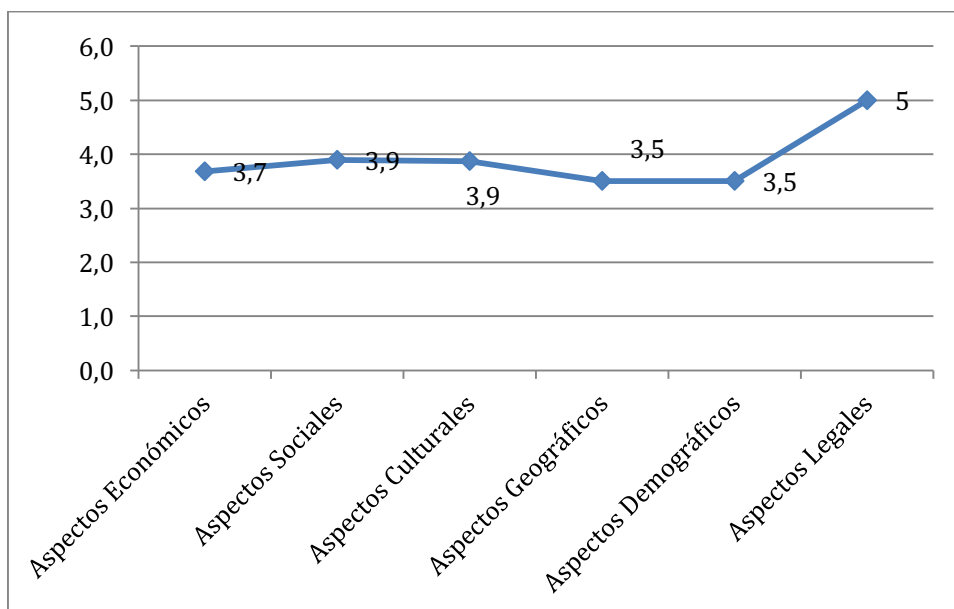


Figura 6. Evaluación aspectos del entorno de UNINTEP por Alta Dirección de UNINTEP
Fuente: Tabulación Encuesta a Directivos

De la evaluación del entorno se encuentra que Roldanillo tiene unos Aspectos económicos, típicos de una ciudad intermedia, se evaluaron el PIB, tasa de cambio, empleo, tasa de interés, globalización, inversión y reforma tributaria, obtuvo una nota promedio de 3,7; en los aspectos sociales, se calificaron las variables: Nivel educativo, percepción de seguridad, distribución de la población y cambios en la familia, la nota promedio fue de 3,9; los aspectos culturales incluyeron el Comportamiento y creencias del entorno, la religión, los valores comunes y la migración, estos obtuvieron una nota promedio de 3,9; en los aspectos geográficos se calificó la ubicación geográfica y el clima; recibiendo una nota promedio de 3,5; los aspectos demográficos incluyeron las variables Ingresos de las personas, Edad promedio de la población, Movilidad, Estabilidad política, Organización institucional, Partido político dominante y Cambios en el gobierno, considerando que estos aspectos afectan mucho a UNINTEP, por ser una universidad pública, obteniendo como promedio 3,5 y por último los aspectos legales que midió los Cambios en legislación Nacional, Departamental y Municipal, obtuvo calificación de 5 en los tres aspectos, y por los dos actores, es un indicador de que los cambios realizados benefician la institución educativa.

5.1.1.2 Personal Administrativo

El total del personal administrativo son 24, la encuesta fue contestada por todos ellos.

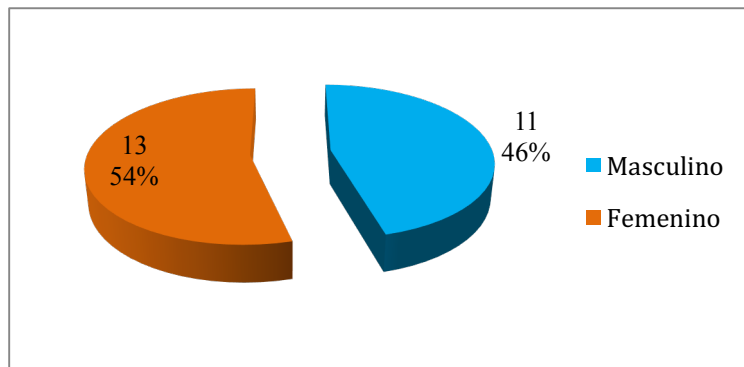


Figura 7. Género personal administrativo UNINTEP
Fuente: Tabulación encuesta

UNINTEP, tiene más personal femenino laborando en la empresa que masculino, puesto que el 54% de ellos son mujeres.

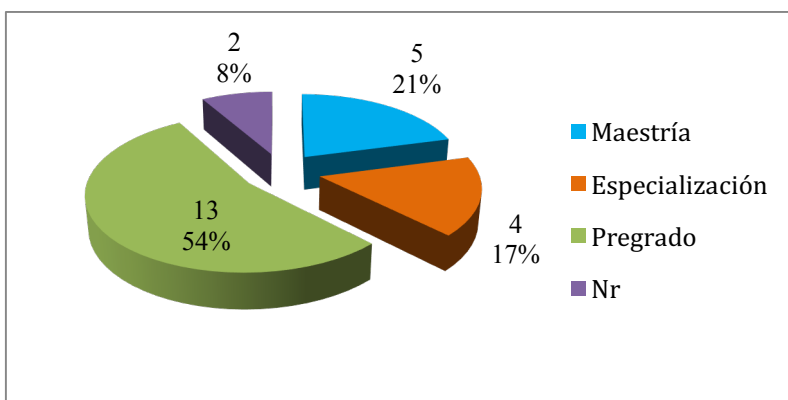


Figura 8. Nivel Académico personal administrativo UNINTEP
Fuente: Tabulación encuesta

El personal administrativo de UNINTEP, tiene un buen nivel académico, puesto que el 91,2%, son profesionales y de ellos el 38% tienen estudios de postgrado.

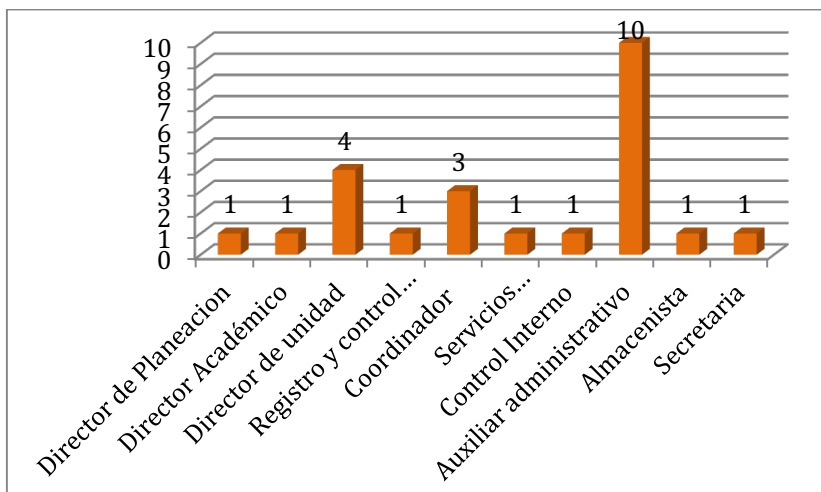


Figura 9. Cargos del personal administrativo de UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta

En la estructura administrativa los cargos de Director de Planeación y Académico son los más altos, y es uno de cada uno, le sigue en importancia el Director de Unidad, y de estos son cuatro, y 3 coordinadores de área, hay un funcionario en registros y control, servicios, control interno, un almacenista y una secretaria, y 10 auxiliares en diferentes áreas. Es una estructura organizacional pequeña, y con solo 4 niveles de mando.

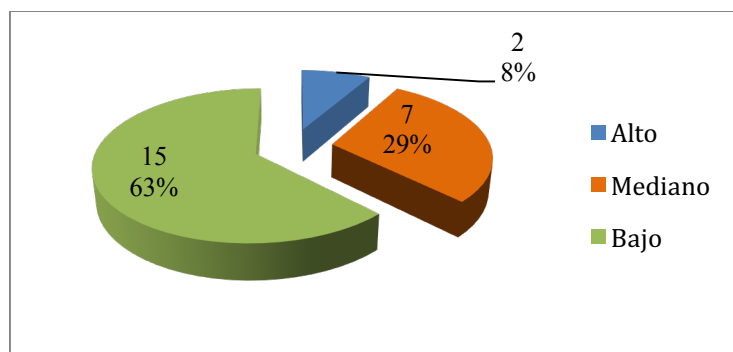


Figura 10. Nivel de autoridad UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta

Como se puede observar hay una alta concentración del poder en **UNINTEP**, puesto que en dos funcionarios está concentrado un alto nivel en la toma de decisiones, el 29% tiene un poder medio y el 63% ningún poder.

En términos generales esto sería dañino para la organización, si no hubiera interés de ampliar el marco en la toma de decisiones para la propuesta de un plan estratégico pero el hecho de que

Vigilada Mineducación

todos los grupos dentro y fuera de la institución fueran encuestados, demuestra el interés por conocer a **UNINTEP**, desde diversos escenarios, para hacer una adecuada toma de decisiones estratégicas.

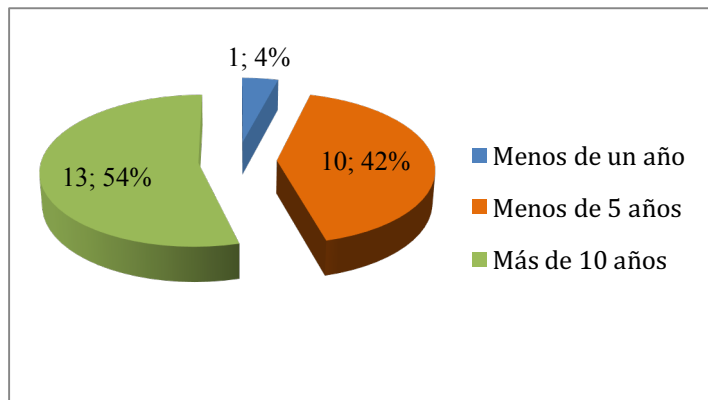


Figura 11. Permanencia en UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta

Los resultados presentados indican que hay una buena estabilidad laboral en **UNINTEP**, puesto que el 54% lleva más de 10 años laborando y el 42% menos de 5 años, solo hay un funcionario con menos de un año de servicio.

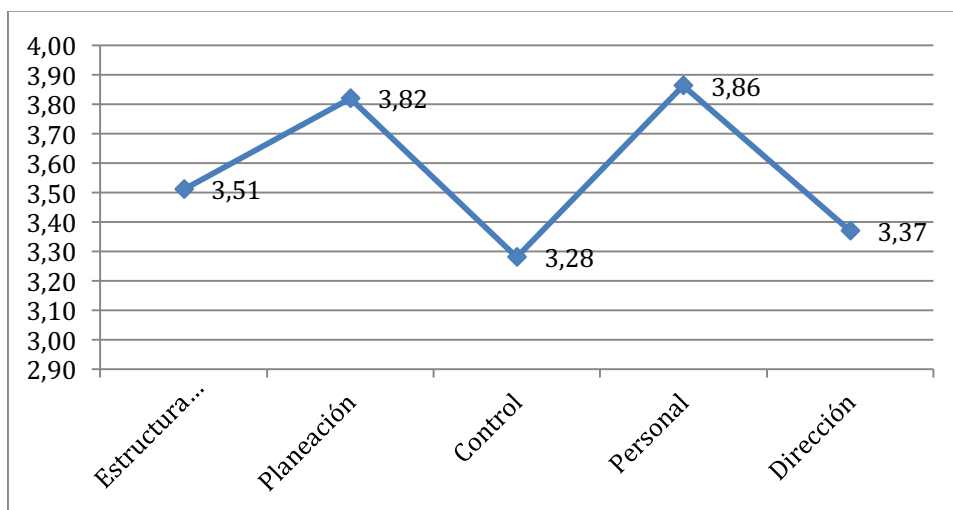


Figura 12. Promedios de las variables administrativas medidas en UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta

Se solicitó calificar las 5 funciones de 1 a 5; siendo:

1: Pésimo

2: Malo

3: Regular

4: Bueno

5: Excelente

Se hicieron 19 preguntas para la estructura organizacional, con una nota promedio de 3,51; la planeación se midió con 15 preguntas, obteniendo una nota promedio de 3,82, el control también tuvo 15 preguntas con un promedio 3,28 siendo esta la función más débil de las cinco; la variable personal con 20 preguntas dio un promedio de 3,86; siendo la variable mejor calificada, y que corresponde a los procesos de permanencia entre otros factores que hacen la vida laboral del personal administrativo estable. La percepción de la Dirección, se realizó con 15 preguntas, obteniendo una calificación promedio de 3,37, siendo la segunda nota más baja de esta categoría.

Las observaciones presentadas por los encuestados en los diferentes aspectos fueron: “se debe replantear la estructura organizacional” y otra “que no se adecua a la organización”; otro encuestado considera que “Hay persecución por parte del disciplinario”; frente a la planeación consideran que “se debe reformular el plan estratégico”, “Hay una excelente planeación” y “No hay conocimiento del P E”; las observaciones frente al control fueron: “Se debe mejorar el sistema de control”, “No hay herramientas de control sistematizadas”, “No hay control”, “No se mide la gestión oportunamente”, “No se evidencia un sistema de control efectivo”, y “muchísima vigilancia y seguimiento”; estas observaciones fueron presentadas por la gran mayoría de los encuestados, solo para dos el control es adecuado.

5.1.1.3 Personal docente

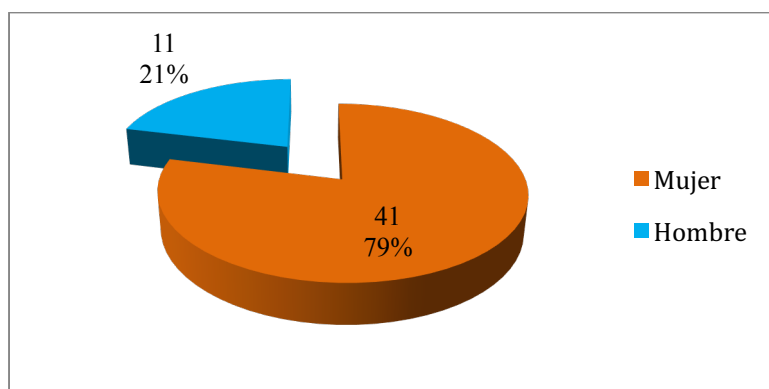


Figura 13. Género de los docentes de UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta a docentes

Al igual que en los administrativos, la presencia femenina es mayor que la masculina, en este grupo las mujeres corresponden al 79% y los hombres al 21%.

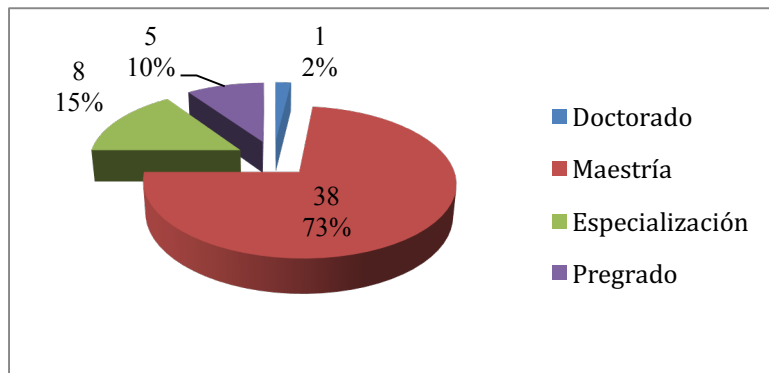


Figura 14. Nivel Académico de los docentes UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta a docentes

UNINTEP, cuenta en su planta docente con un doctorado, 38 maestrandos que equivalen al 73% de la población, 8 especialistas y 5 profesionales, lo que indica que en un 75% la población docente tiene un nivel académico superior y en un 90% tiene estudios de posgrado; es decir, que la planta docente tiene un nivel académico acorde con los requerimientos de las normas nacionales.

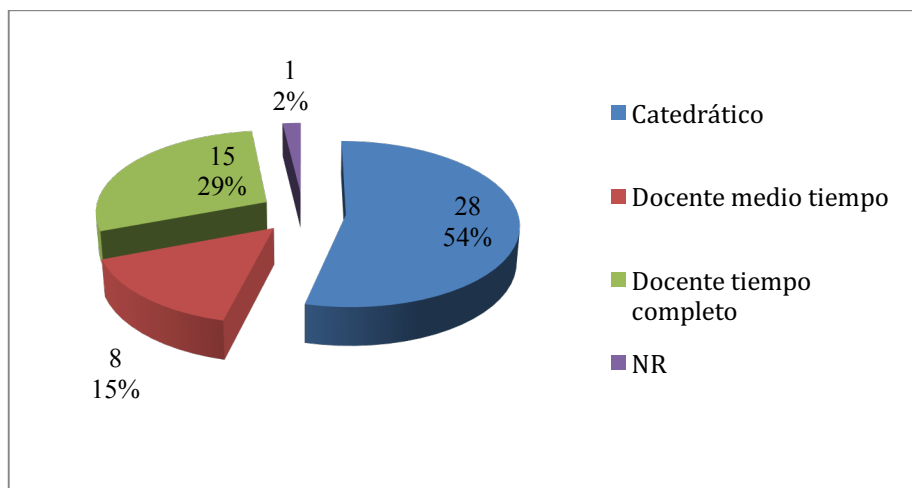


Figura 15. Tipo de contratación de los docentes UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta a docentes

De los 23 docentes de contrato a término indefinido el 65% son de tiempo completo y 35% de medio tiempo, y de la muestra tomada corresponden al 29% de los encuestados, el 54% son catedráticos y un 15% docentes de medio tiempo.

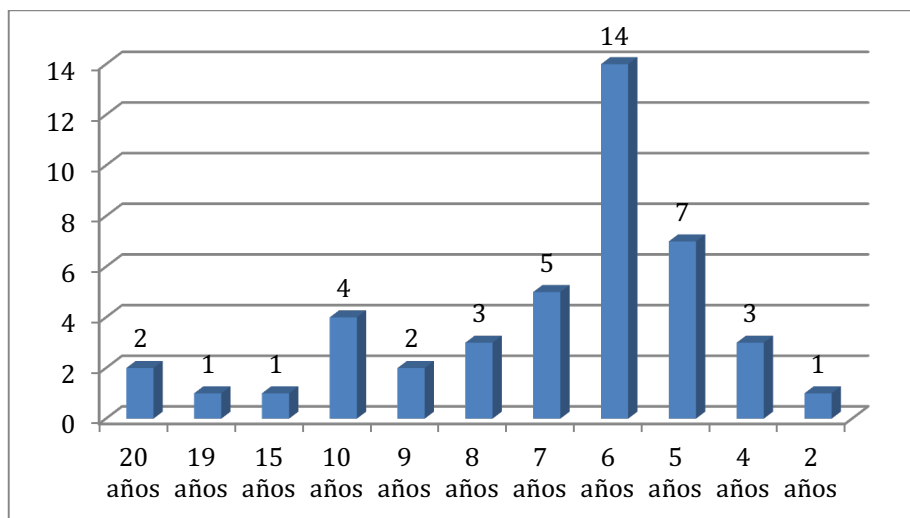


Figura 16. Permanencia de los docentes de UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta a docentes

Hay dos docentes que llevan 20 años de estar laborando en **UNINTEP**, uno 19 años y otro 15 años, el valor más común de permanencia, son 6 años con 14 de los encuestados. El 91% de los encuestados lleva más de 5 años en la institución, lo que indica que en términos del empleo es muy estable.

Por lo general los docentes laboran en los tres ciclos de educación que ofrece **UNINTEP**, aprovechando al máximo el recurso humano con que cuenta la institución y el hecho de que en general los programas se ofrecen en los tres niveles: técnico, tecnológico y profesional.

El 100% de los docentes encuestados, considera que los procesos de docencia, investigación y proyección social de **UNINTEP**, corresponden a las necesidades sociales, culturales y científicas de la Región y el País y conocen la misión y en un 98% consideran que permite alcanzar la visión establecida con horizonte 2019.

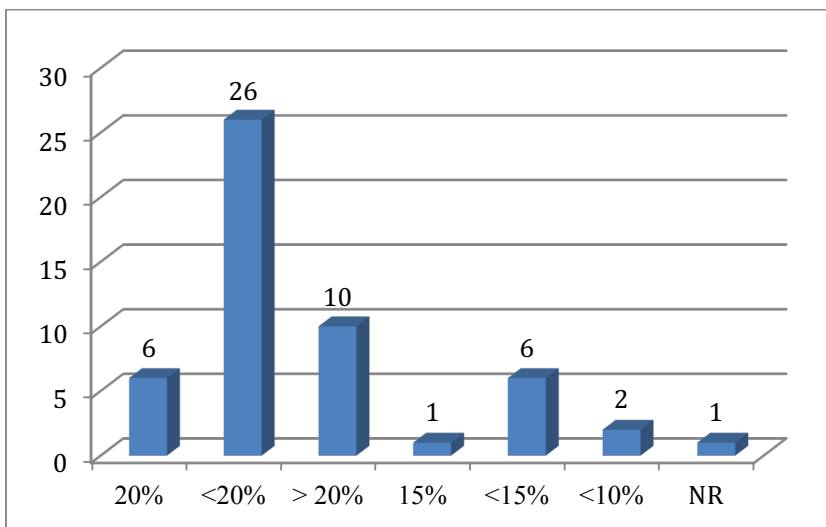


Figura 17. Incremento de Cobertura de UNINTEP a 10 años

Fuente: Tabulación encuesta a docentes

Los docentes consideran que la misión y la visión de UNINTEP, y los procesos de docencia, investigación y proyección social de UNINTEP, corresponden a las necesidades sociales, culturales y científicas de la región y el país, por cuanto tienen en cuenta las necesidades propias de la región.

Entre las fortalezas detectadas por los docentes están:

Tabla 7. Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas propuestas por los docentes

Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
<p>1. Buena infraestructura física.</p> <p>2. Facilidad de acceso a la educación superior.</p> <p>3. Disponibilidad de equipos tecnológicos.</p> <p>4. Buena ubicación geográfica.</p> <p>5. Amplia oferta de programas en ciencias ecológicas</p> <p>5. Oferta de programas acordes y pertinentes con el sector donde hace presencia la IES.</p> <p>6. Disponibilidad de terrenos para ampliar la planta física.</p> <p>7. Disponibilidad de buen número de salones para el desarrollo de clase, equipados con aire acondicionado, Video Beam y otras ayudas.</p> <p>8. Facilidad en la ejecución de procesos y trámites administrativos.</p>	<p>1. Posibilidad de ofertar programas virtuales.</p> <p>2. Constante crecimiento del mercado.</p> <p>3. Necesidad de profesionales formados en los programas que oferta la IES.</p>	<p>1. Poca planta de personal administrativo y docente.</p> <p>2. Baja oferta de programas académicos diferenciales.</p> <p>3. Bajo desarrollo tecnológico.</p> <p>4. Bajo nivel de bilingüismo y multilingüismo en los programas.</p> <p>5. Poca actualización de los profesores.</p> <p>6. Poca relación con el sector productivo</p> <p>7. Desacuerdos con el modelo de gerencia implementado por la actual dirección.</p> <p>8. Tarifas salariales bajas y complicados sistemas de pagos.</p> <p>9. Dependencia financiera del órgano principal (Ministerio de Educación y Gobernación del Valle)</p>	<p>1. La competencia generada por la llegada de Univalle a Roldanillo.</p> <p>2. Amplia oferta de Programas de pre y postgrado en el mercado.</p>

Fuente: Tabulación encuesta a docentes

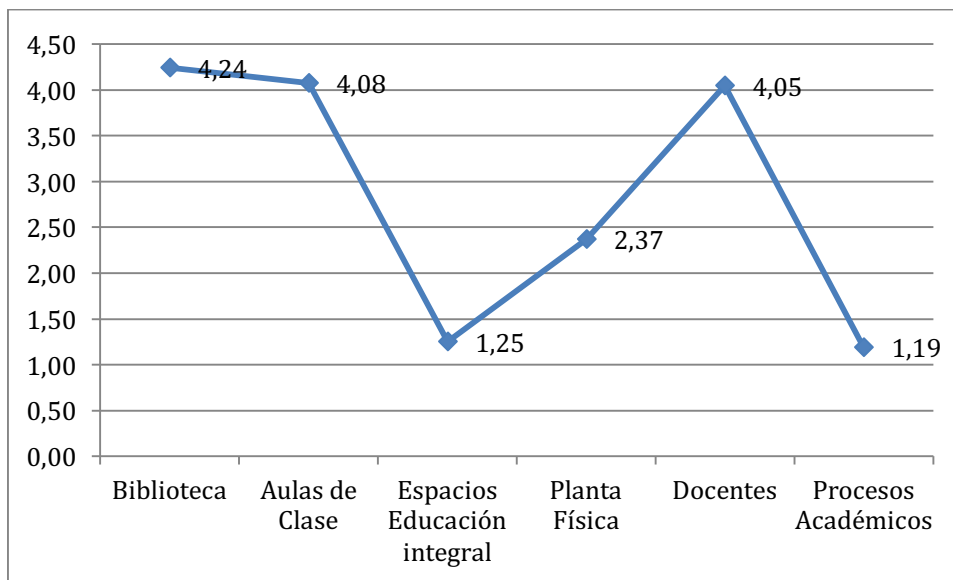


Figura 18. Evaluación de las variables adscritas a los procesos educativos en UNINTEP

La Biblioteca es el área que recibe mejor calificación por parte de los docentes con un 4,24 y las aulas de clase con 4,08, las notas más bajas las obtienen los espacios de educación integral con 1,25 y los procesos académicos con 1,19; a pesar de los promedios tan bajos en planta física, se tiene en infraestructura nota de 4, pero las demás variables baterías sanitarias, cafetería y áreas comunes obtienen notas entre 1,23 y 1,19, lo que baja considerablemente este factor. Lo mismo pasa con los procesos académicos, a pesar de que los factores Integralidad del currículo, uso de estrategias de enseñanza y desarrollo de competencias logran notas sobre cuatro; la enseñanza de segunda lengua, flexibilidad del currículo y pasantías internacionales no llegan al 1,3 bajando el promedio en este factor.

5.1.1.4 Estudiantes actuales UNINTEP

A los estudiantes actuales de UNINTEP, se les aplicó una encuesta a una muestra poblacional de 24 estudiantes, en forma aleatoria de los distintos semestres y programas con que cuenta la institución, los resultados fueron:

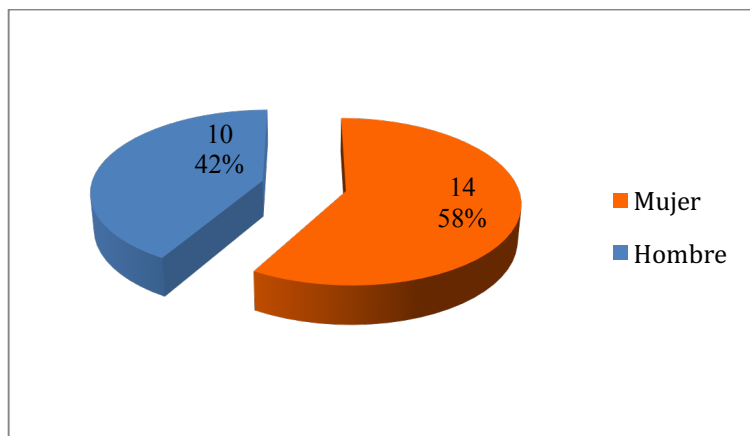


Figura 19. Género de los encuestados
Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

El 58% de los encuestados fueron mujeres y el 42% hombres, al parecer hoy son más las mujeres que asisten a la educación superior.

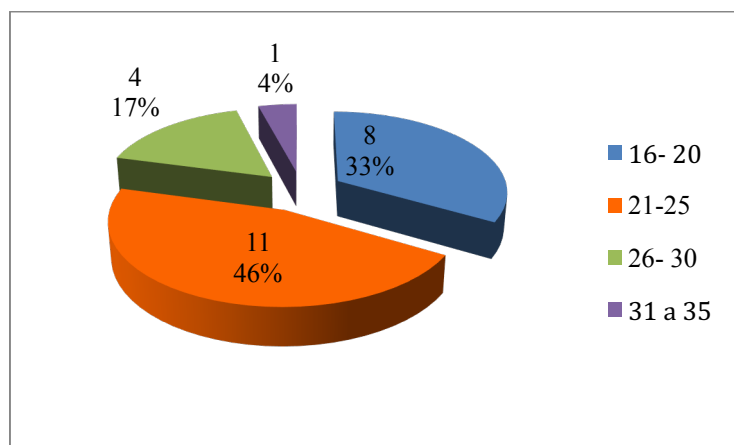


Figura 20. Edades de los encuestados
Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

El 8% de los estudiantes está entre los 16 y 20 años, esto indica que una gran mayoría de la población es mayor de edad, es un público más adulto más serio, y comprometido con su educación.

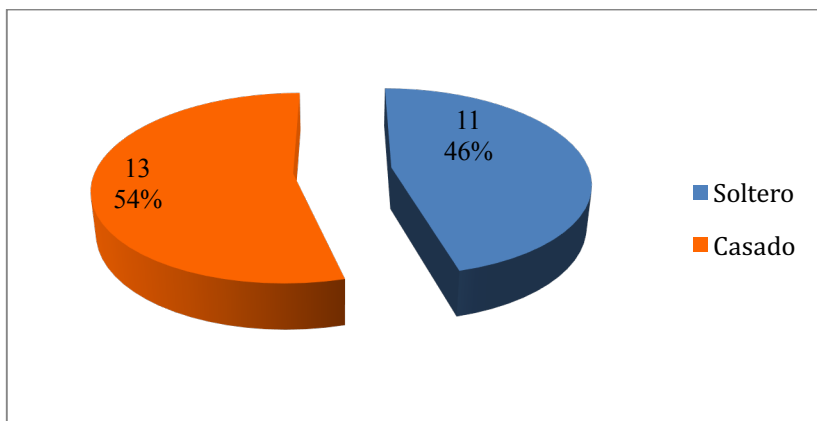


Figura 21. Estado Civil de los Encuestados
Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

El hecho de que el 54% de los encuestados sea casado, indica que la población estudiantil ya asiste a la universidad porque ha detectado la importancia de la educación para mejorar su calidad de vida y la de su familia.

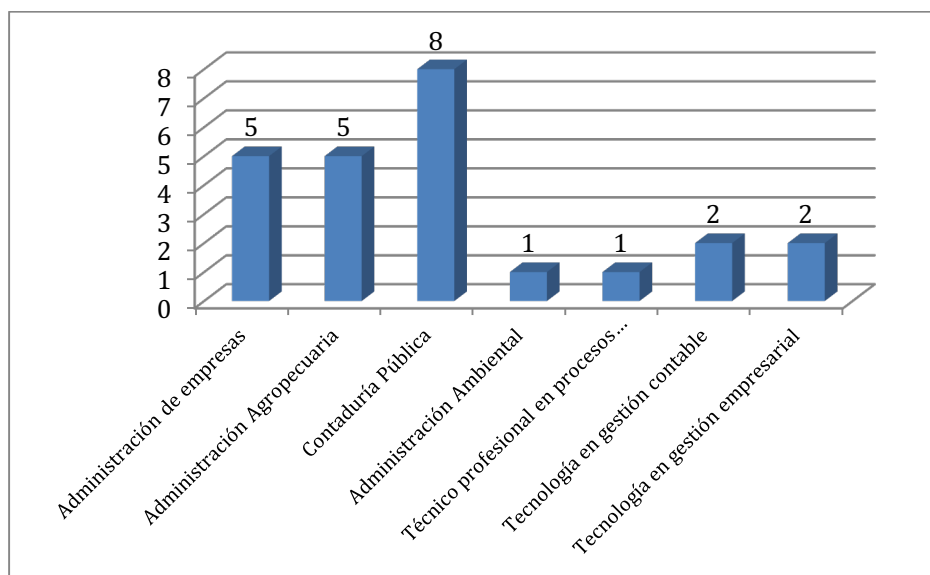


Figura 22. Programas en los que estudian
Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

Los estudiantes están en los programas de Contaduría pública en un 33%, Administración de empresas y Administración Agropecuaria en un 21%, el 8% asisten a tecnologías contable y empresarial y hay uno de Administración Ambiental y otro de técnico en procesos administrativos.

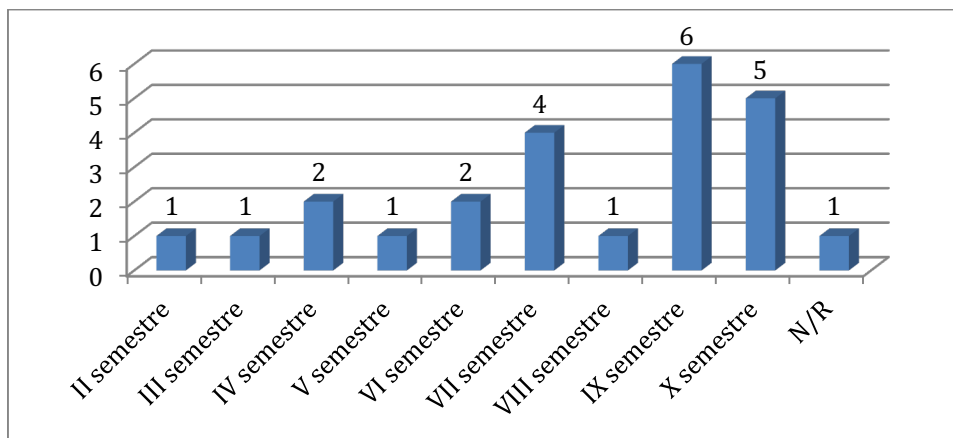


Figura 23. Semestre que cursan

Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

De los encuestados, 6 que equivalen al 25%, curan noveno semestre, el 21% cursan décimo semestre, cuatro que equivalen al 17% están en cuarto semestre, los demás participan con el 8 y 4% dependiendo si son dos o uno, se nota que hubo representación de todos los semestres en el estudio realizado.

A los estudiantes, se solicitó calificar 6 aspectos institucionales de 1 a 5; siendo:

1: Pésimo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

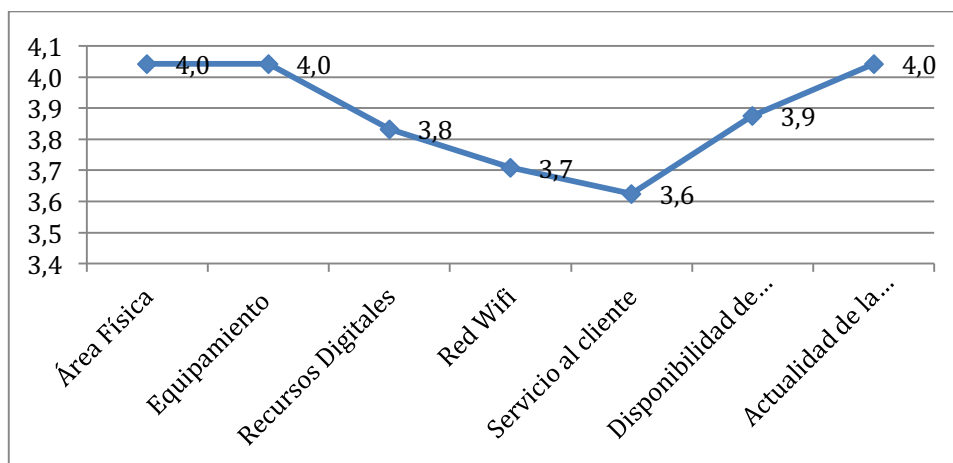


Figura 24. Evaluación Biblioteca estudiantes

Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

El promedio de la nota de la Biblioteca fue 3,88, coinciden todos los encuestados en que el área física, el equipamiento y la actualidad de la bibliografía son buenas, hay variaciones en cuanto a los demás parámetros por lo que el promedio da 3,8 para recursos digitales, 3,7 para la

Vigilada Mineducación

red Wifi, servicio al cliente fue el de menor calificación con 3,6 y la disponibilidad de material 3,9, ningún parámetro fue calificado con 5.

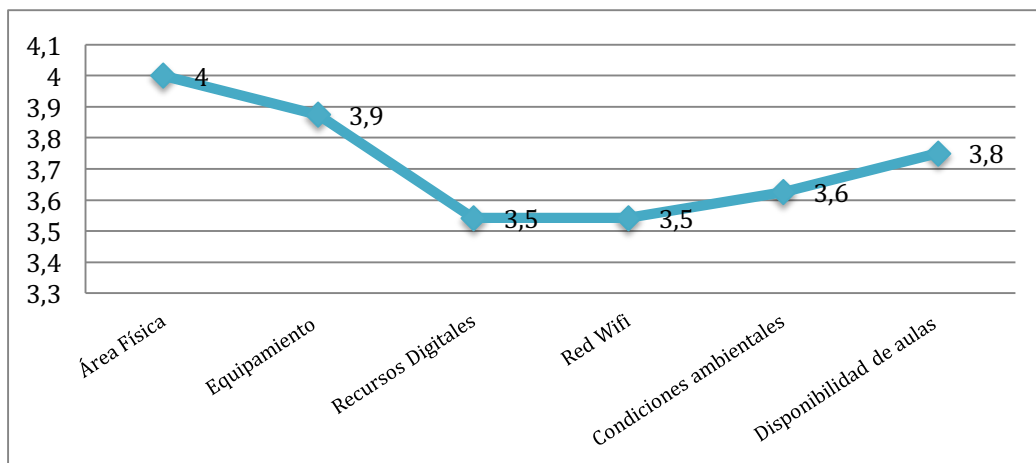


Figura 25. Aulas de Clase
Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

La segunda área evaluada fueron las Aulas de Clase, el promedio de estas fue de 3,72, la nota de 4 la obtuvo sólo el área física de ellas, le sigue con 3,9 el equipamiento, 3,8 la disponibilidad de aulas, 3,6 las condiciones ambientales y con 3,5 la red WiFi y los recursos digitales, a pesar de que ningún parámetro recibió nota de 5, tampoco recibieron notas inferiores a 3,5.

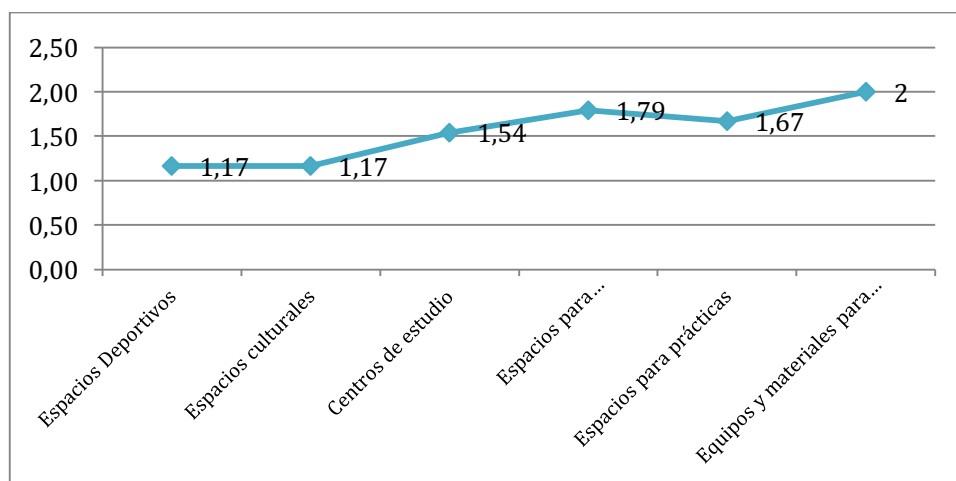


Figura 26. Áreas para formación integral
Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

Las Áreas para formación integral, obtuvieron la menor nota promedio con 1,56, es decir, entre pésimo y malo. Es decir, que UNINTEP tiene una gran debilidad en los aspectos que conciernen a espacios deportivos y culturales (1,17); centros de estudio (1,54); espacios para

Vigilada Mineducación

prácticas (1,67); espacios para experimentación (1,79) y equipos y materiales para formación integral (2).

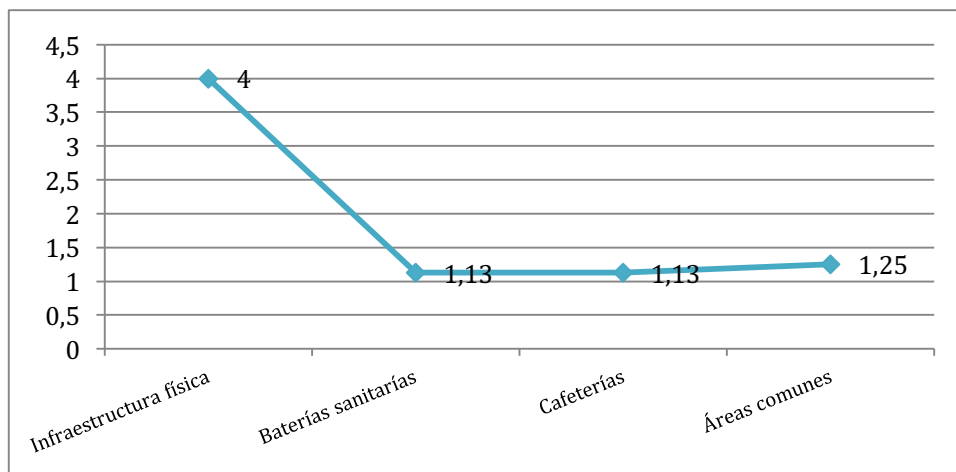


Figura 27. Planta Física

Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

En cuanto a la planta física, la infraestructura física fue calificada de buena por todos los encuestados, cambia las notas a casi pésimo en baterías sanitarias, cafeterías y áreas comunes.

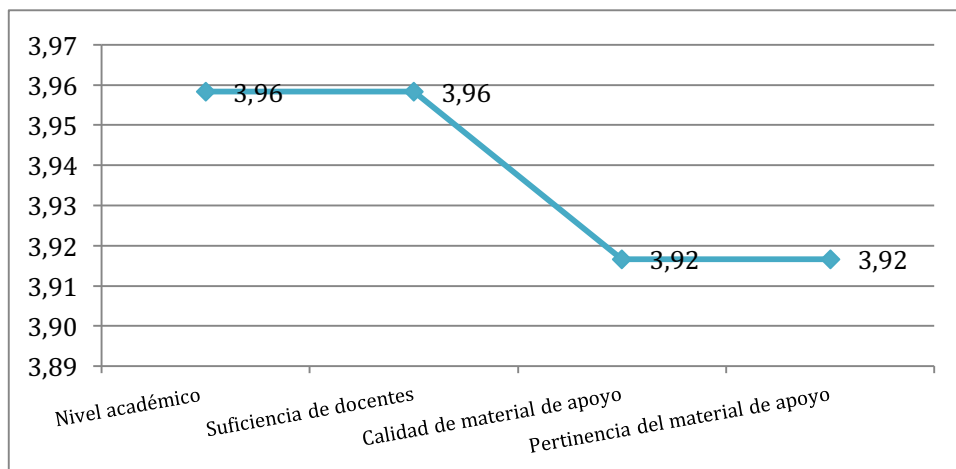


Figura 28. Docentes

Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

Los docentes aunque ninguno fue calificado con notas excelentes, el promedio total de notas fue muy cercano al 4, con 3,94.

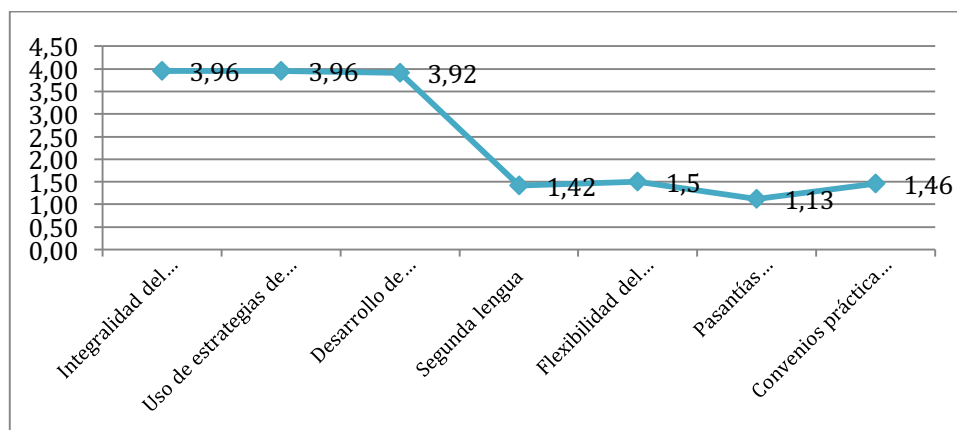


Figura 29. Procesos Académicos
Fuente: Encuesta a Estudiantes actuales UNINTEP

Los procesos Académicos, recibieron una nota promedio de 2,48, es decir entre malo y regular, a pesar de que los estudiantes reconocen que la integralidad del currículo y el uso de estrategias de enseñanza (3,96), y el desarrollo de competencias (3,92) son buenas, los demás factores bajan el promedio siendo el peor calificado las pasantías internacionales con 1,13.

5.1.1.5 Egresados UNINTEP

Le encuesta aplicada a los egresados de UNINTEP, es de gran importancia para este estudio, porque ellos además de conocer la institución por dentro, ahora son la representación de ella afuera en el mercado laboral, y por ende sus respuestas pueden dar una imagen en perspectiva de lo que se hizo bien con ellos y de lo que hay que mejorar por su posicionamiento en el campo laboral. La encuesta se aplicó a 67 de los 7921 que ya terminaron su ciclo en la institución educativa.

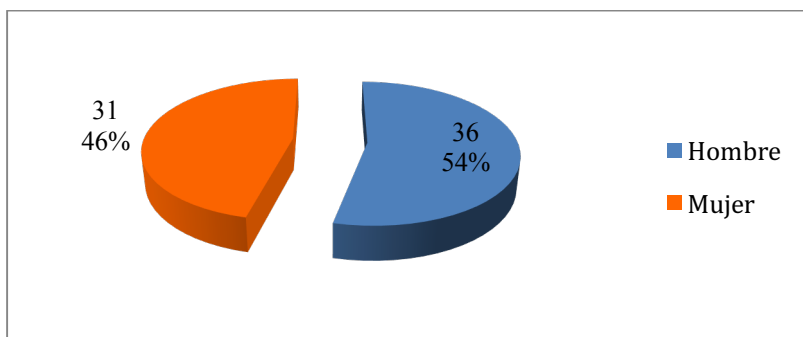


Figura 30. Género de los encuestados
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 46% de los encuestados es de género femenino, y el 54 masculino

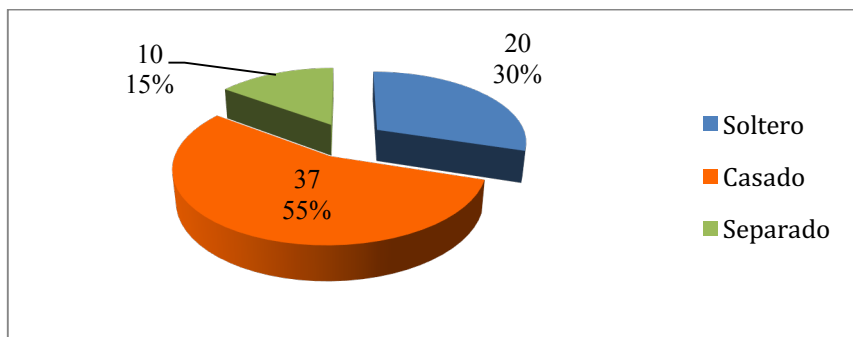


Figura 31. Estado civil

Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

Hay un alto porcentaje de egresados casados un 55%, el 30% solteros y un 15% separados.

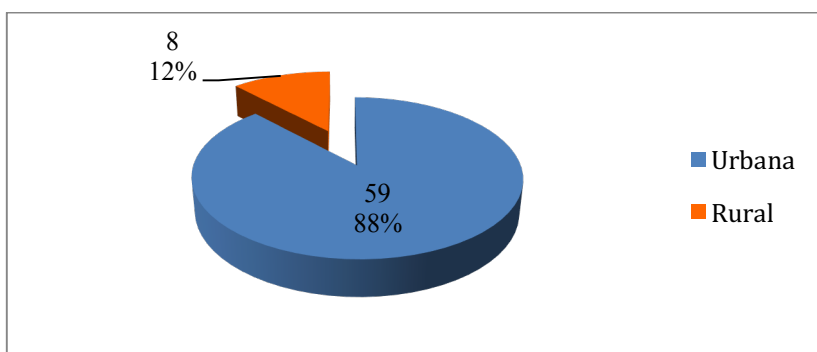


Figura 32. Ubicación

Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 88% de los encuestados se encuentra ubicado en la ciudad, y un 8% en el campo.

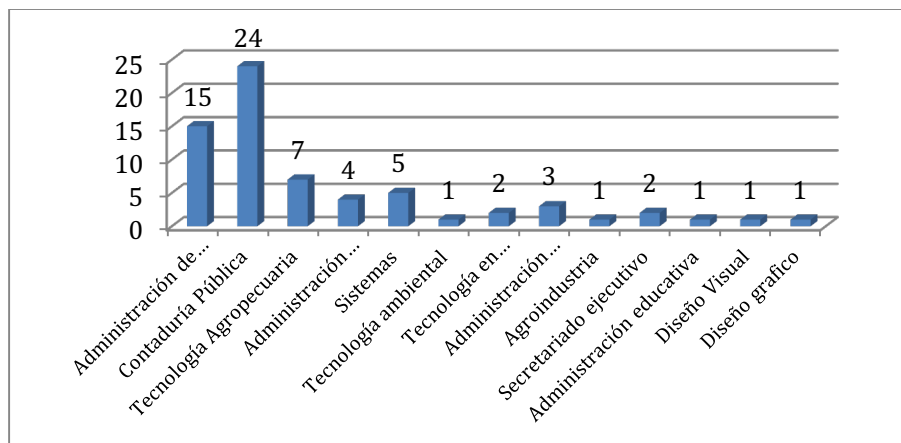


Figura 33. Programa del que egresó

Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 36% de los encuestados egresó de contaduría Pública y el 15% de Administración de empresas, le sigue en importancia el 10% que salió de Tecnología Agropecuaria.

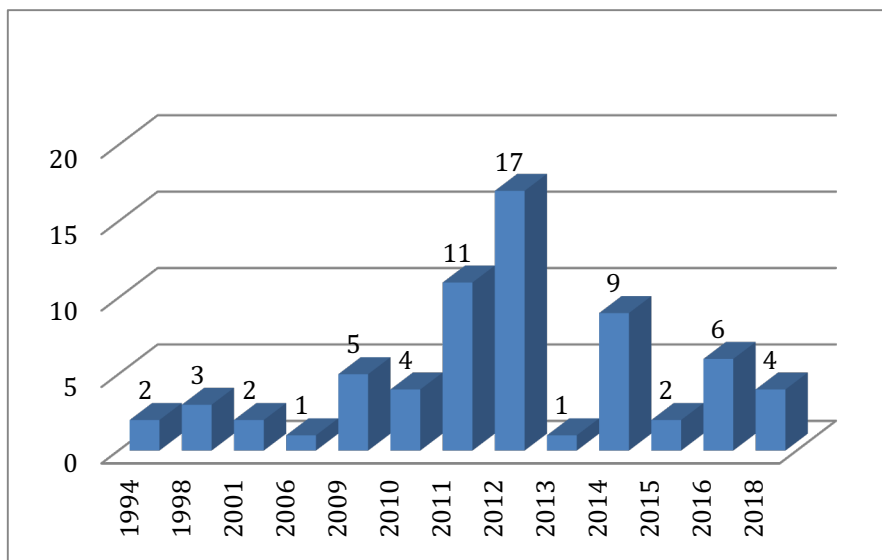


Figura 34. Año en el que egresó
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 25% de los encuestados salieron en 2012, el 16% en 2011, el 13% en 2014, el 9% en 2016, el 7% en 2009, hay 2 egresados de 1994, 3 de 1998 y 4 del 2018.

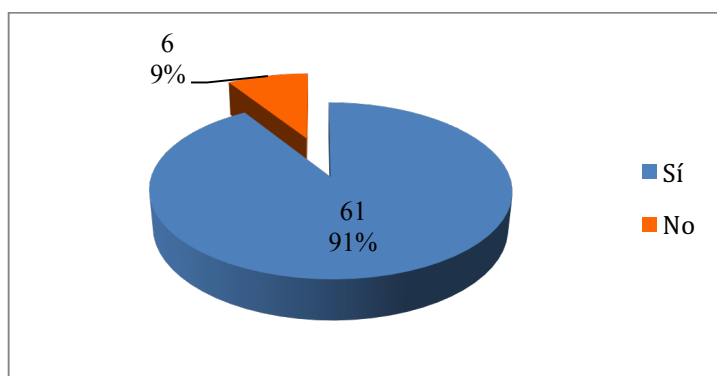


Figura 35. Laborando
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 91% de los encuestados se encuentra laborando, esto es una tasa de empleo alta, de muy buen pronóstico para UNINTEP.

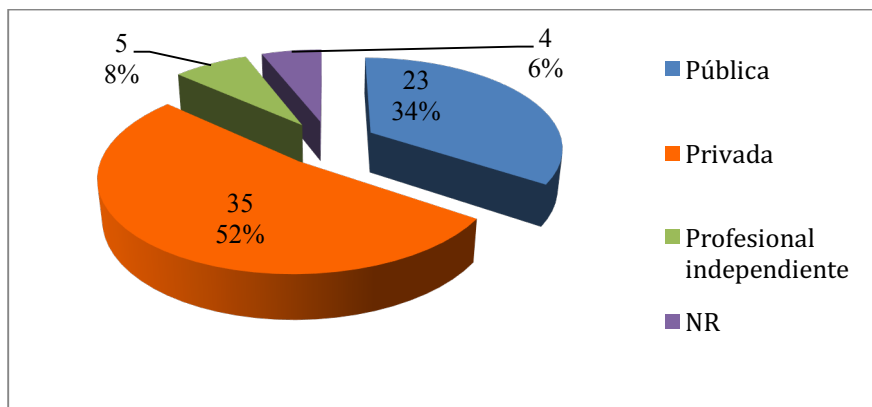


Figura 36. Tipo de empresa
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 52% de los egresados encuestados se encuentra laborando en el sector privado, un 34% en el sector público, el 8% en es profesional independiente y un 6% no respondió a esta pregunta.

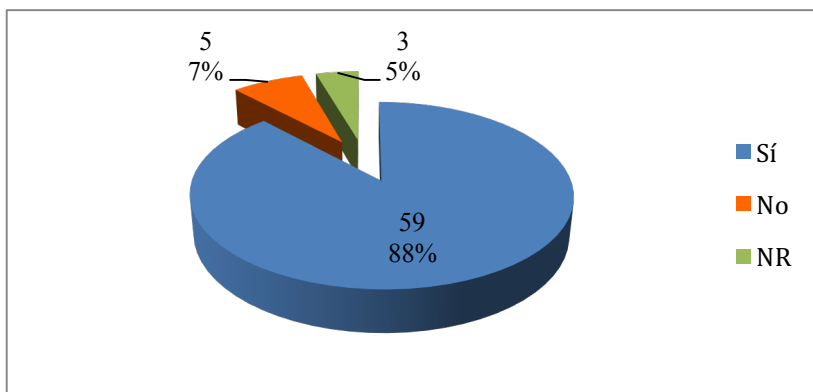


Figura 37. Labora en su profesión
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

De los encuestados que laboran un 88% lo hacen en funciones asociadas a su profesión, No lo hace un 7%, y No responde el 5%.

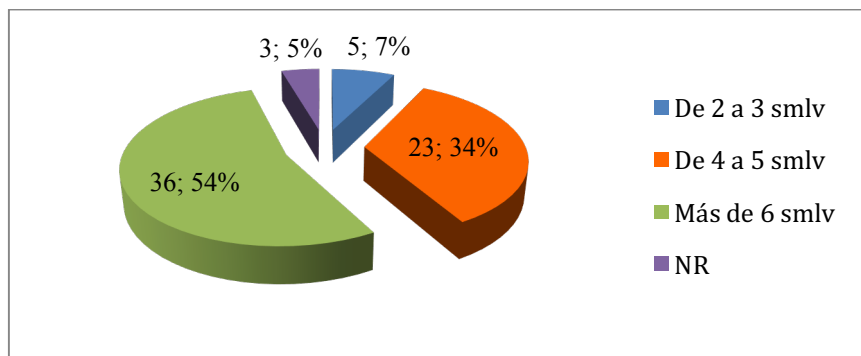


Figura 38. Ingresos mensuales promedio
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 54% de los encuestados gana más de 6 smlv, 34% recibe de 4 a 5 smlv y el 7% entre 2 y 3 smlv, esto indica que los salarios en general están muy por encima del salario mínimo legal vigente en Colombia

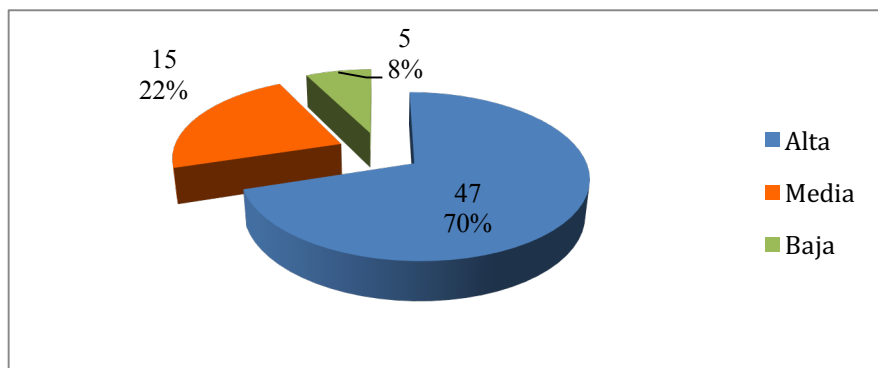


Figura 39. Aceptación de los profesionales de UNINTEP
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 70% de los encuestados considera que la aceptación de los profesionales en el medio laboral en el que se desenvuelven es alta, el 22% que media y un 5% que baja, esto indica que en general los egresados de UNINTEP, tienen un buen perfil profesional que les permite tener aceptación en el entorno laboral.

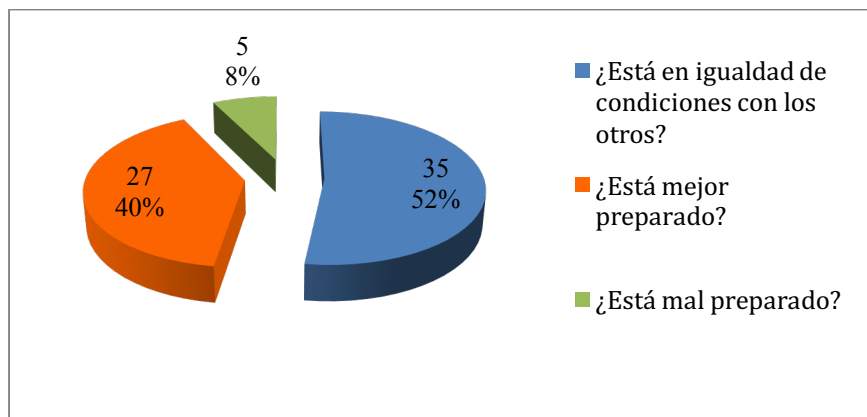


Figura 40. Nivel de preparación frente a profesionales de otras Universidades
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

Los encuestados que están mejor preparados en un 40%, en igualdad de condiciones con profesionales de otras universidades el 52%, solo un 8% considera que está mal preparado respecto a profesionales de otras instituciones educativas.

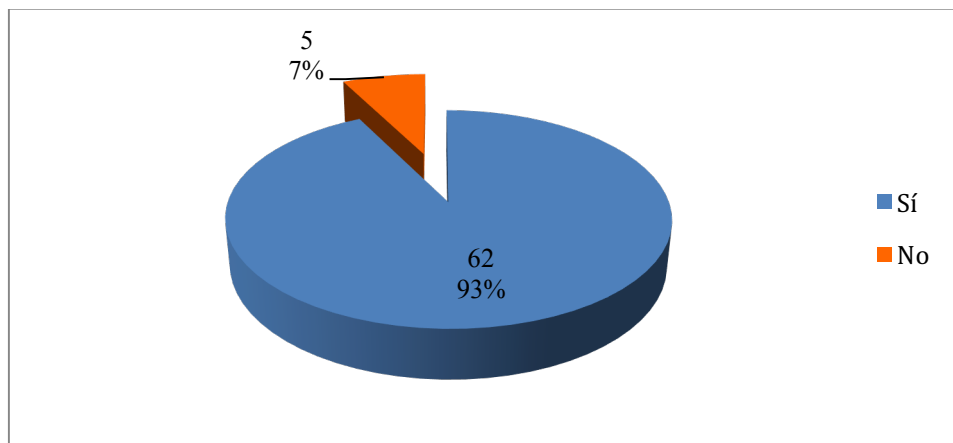


Figura 41. Evaluación profesional
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 93% de los encuestados contestó que en su vida laboral ha sido evaluado en su perfil profesional.

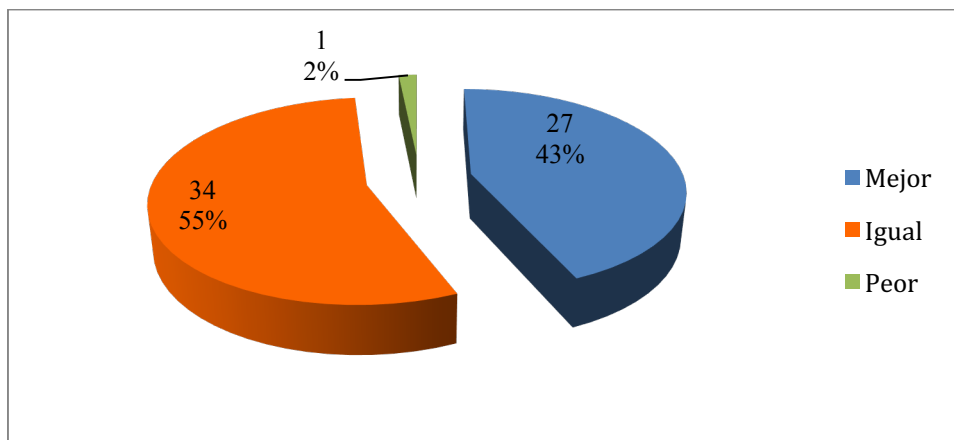


Figura 42. Valoración de las evaluaciones profesionales

Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 27% de los encuestados recibió una mejor evaluación que los profesionales de otras instituciones educativas, el 55% obtuvo notas iguales y a un 2% le fue peor.

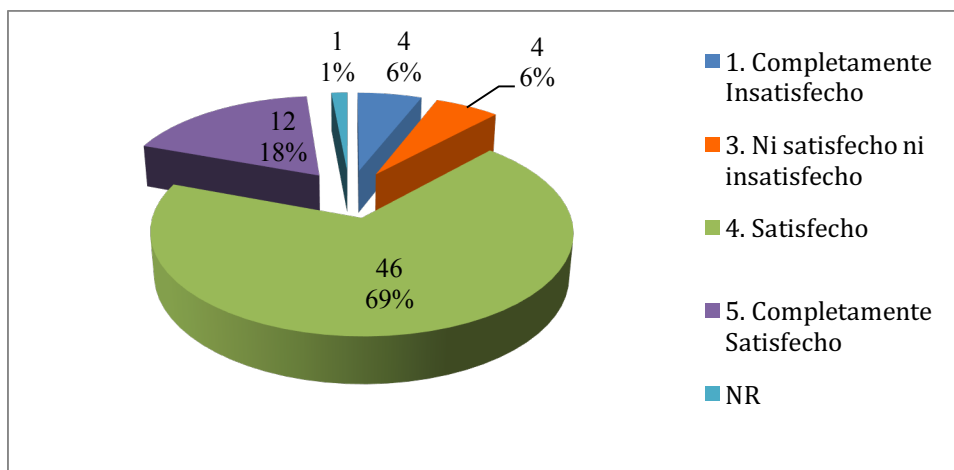


Figura 43. Nivel de satisfacción con la educación recibida en UNINTEP

Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 18% de los egresados está completamente satisfecho con la educación recibida en UNINTEP, un 69% está satisfecho, el 6% Ni satisfecho ni insatisfecho, un 6% se siente insatisfecho y uno no responde.

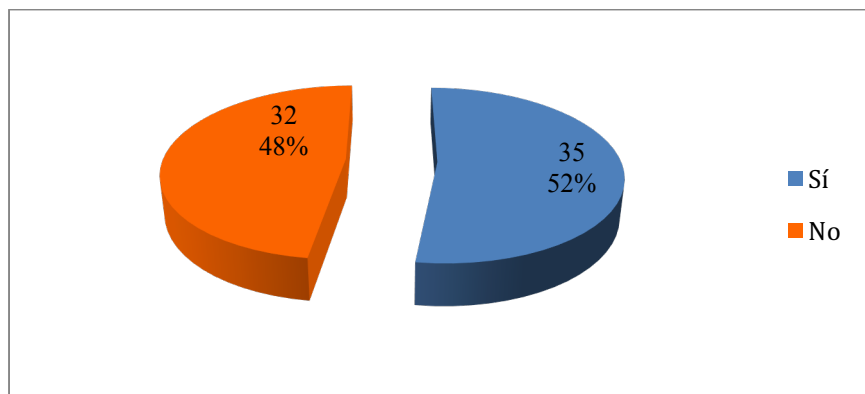


Figura 44. Volvería a estudiar en UNINTEP
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 52% de los encuestados responde que sí volvería a estudiar en UNINTEP.

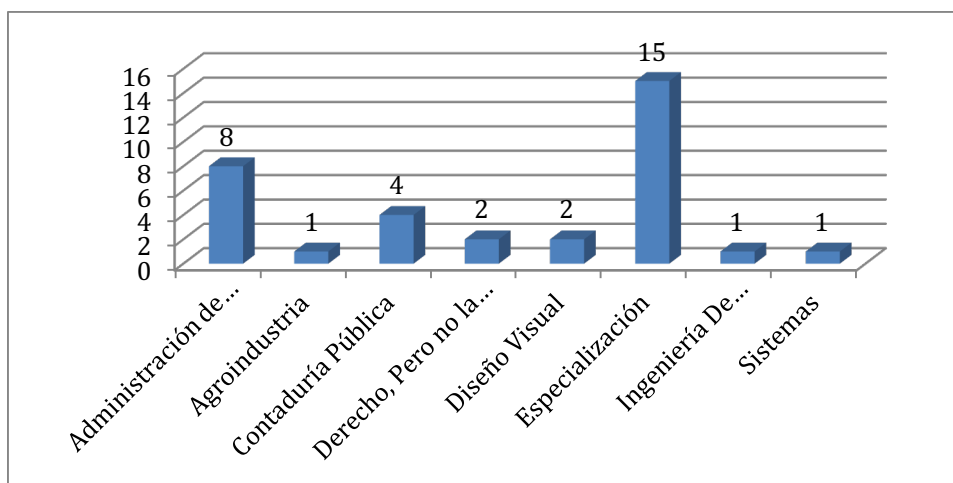


Figura 45. Programa de estudio
Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

De los 35 que si volverían a estudiar, 15 quieren una especialización, 8 quieren estudiar administración de empresas, 4 contaduría pública, y otras carreras entre ellas derecho que no hay.

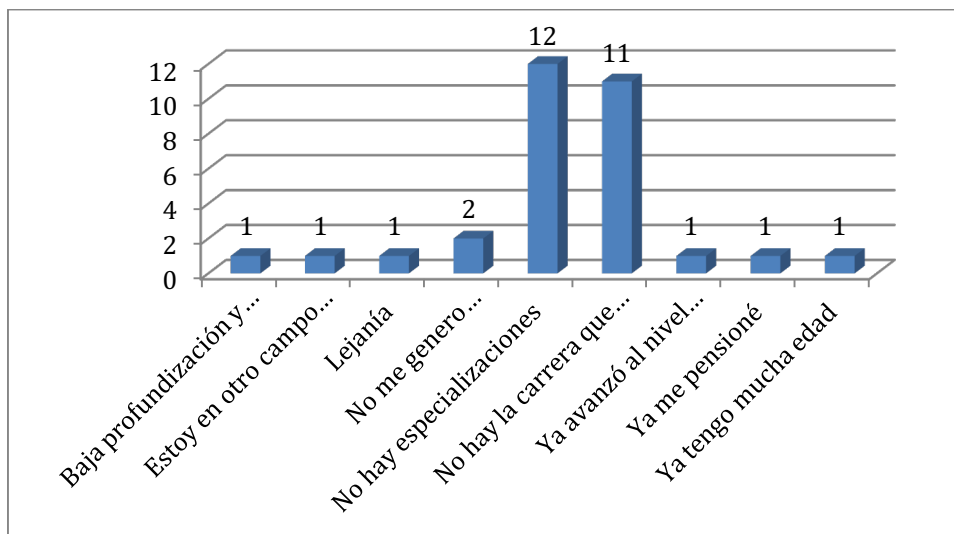


Figura 46. Motivos de no volver a estudiar en UNINTEP

Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

Los 32 que manifestaron no querer volver a estudiar en UNINTEP, se le preguntó por qué y respondieron: 12, que porque no hay especializaciones, 11 que no hay la carrera que quieren estudiar, dos porque no les generó satisfacción, uno por considerar bajo el nivel de profundización; las otras causas son por razones no asociadas a la institución.

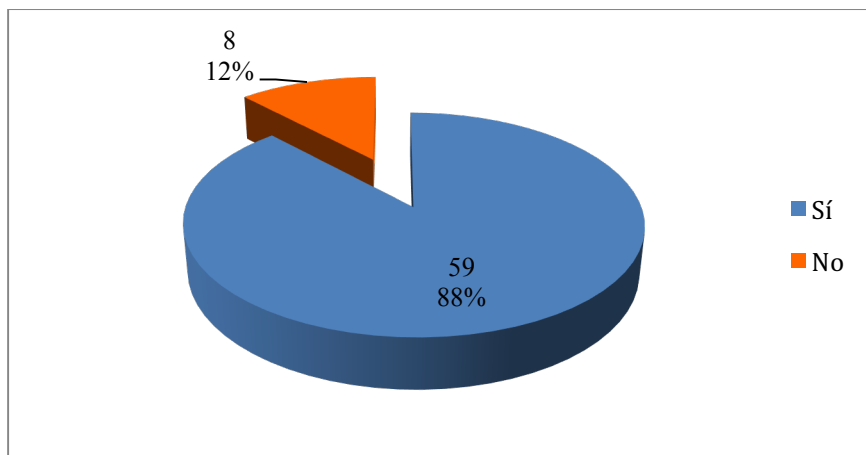


Figura 47. Recomendaría a UNINTEP

Fuente: Encuesta a egresados de UNINTEP

El 88% de los encuestados recomendaría a UNINTEP, el 12% no lo haría, esto indica que la institución educativa, tiene buena recordación entre sus egresados.

Valoración de los docentes, estudiantes actuales y egresados de los aspectos institucionales que impactan la vida universitaria.

Tabla 8. Valoración de los docentes, estudiantes actuales y egresados de UNINTEP

	Docentes	Estudiantes	Egresados	Total
Biblioteca	4,24	3,88	4,15	4,09
Aulas de Clase	4,08	3,72	3,93	3,91
Espacios Educación integral	1,25	1,56	1,48	1,43
Planta Física	2,37	1,88	1,82	2,02
Docentes	4,05	3,94	3,94	3,98
Procesos Académicos	1,19	2,48	2,48	2,05

Fuente: Encuestas a Docentes, Estudiantes y Egresados

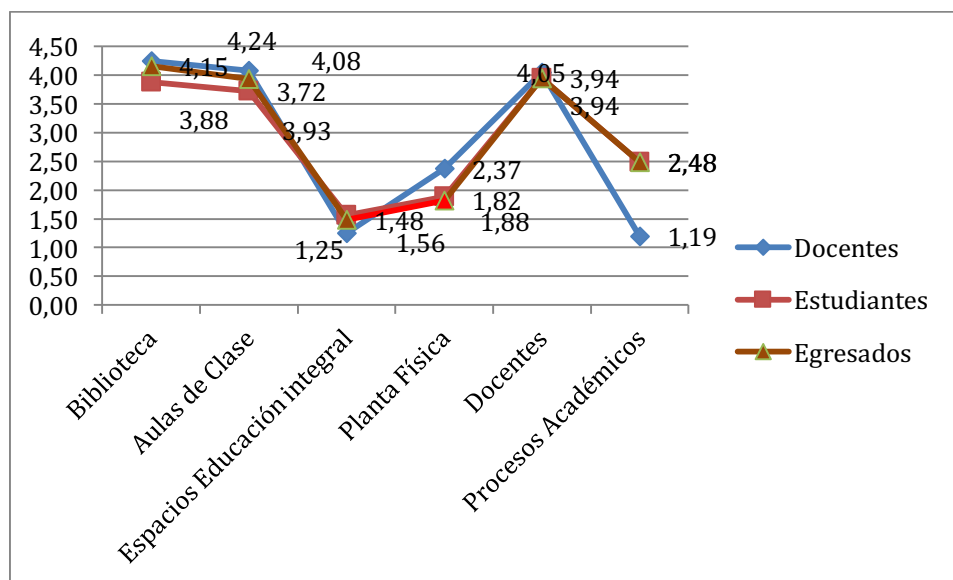


Figura 48. Valoración aspectos UNINTEP por 3 actores

Fuente: Encuestas a Docentes, Estudiantes y Egresados

Los tres actores coinciden en la evaluación de fortalezas y debilidades de UNINTEP, puesto que la Biblioteca recibe notas muy similares entre 3,88 y 4,24, que le dan un promedio de 4,09. Las aulas de clase obtienen notas entre 3,72 y 4,08 con un promedio de 3,91 y los docentes un promedio de 3,98, y las áreas más débiles son los espacios para la educación integral con 1,25 en promedio, la planta física de la que se salva la infraestructura con una nota promedio de 2,02 y los procesos académicos que reciben una nota de 2,05 en promedio.

5.1.2. Diagnóstico externo

Para el diagnóstico externo se aplicaron dos encuestas la primera a los empresarios de la zona de influencia del municipio de Roldanillo, entre los que se encuentran Cartago, El Dovio, La Unión, La Victoria, Toro y Versalles; y la segunda a estudiantes de 9, 10 y 11 de los colegios del municipio, para establecer que opinan de UNINTEP.

5.1.2.1 Empresas de la región

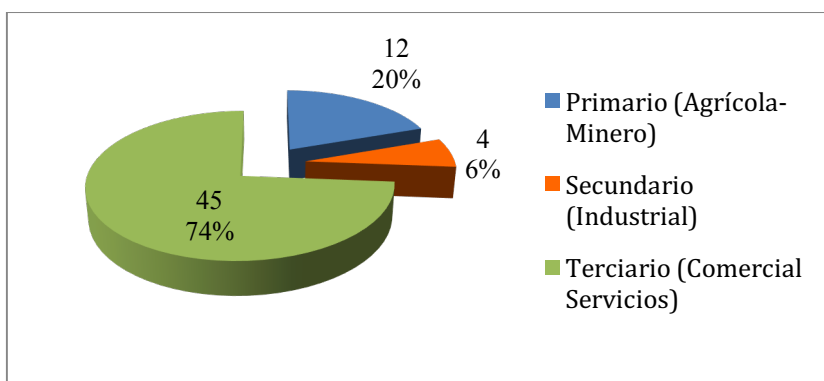


Figura 49. Sector al que pertenece la empresa
 Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Las empresas encuestadas pertenecen en un 74% al sector terciario, en un 20% al sector primario, agrícola, y en un 6% al industrial. Es decir, que el entorno de Roldanillo tiene vocación comercial y de servicios.

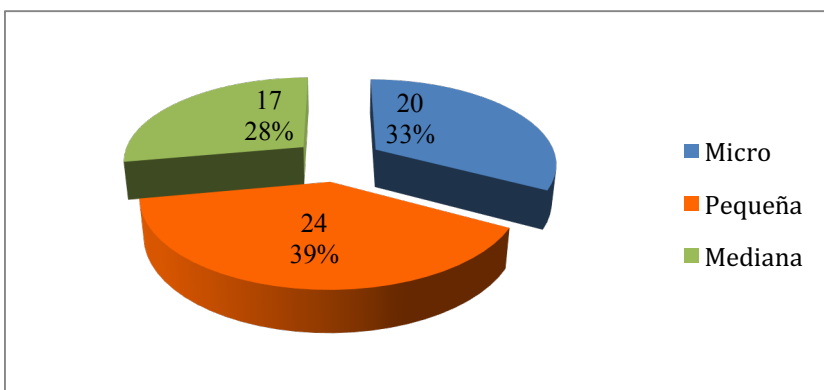


Figura 50. Tamaño de la empresa
 Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

El tamaño de las empresas encuestadas es 34% microempresas, 24% pequeñas empresas y un 28% empresas medianas, no existiendo una diferencia abismal entre unas y otras, pero no se encontraron grandes empresas en el entorno empresarial de Roldanillo.

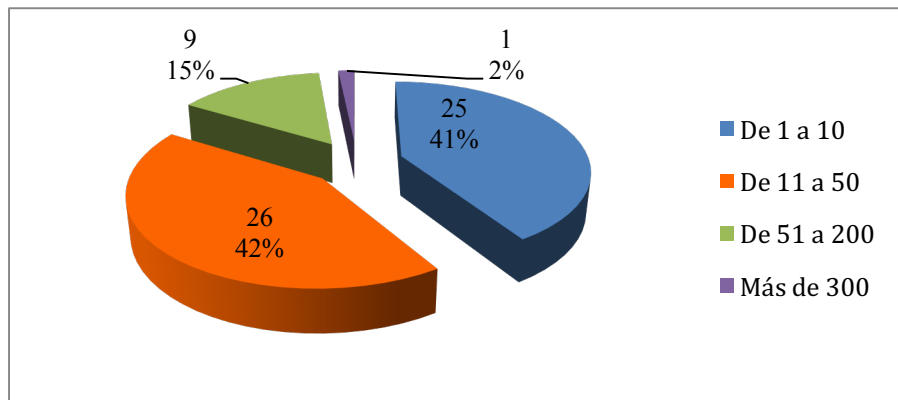


Figura 51. Número de empleados que tiene
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Por número de empleados que poseen las empresas se tiene que el 41% tiene de 1 a 10 empleados, el 42% de 11 a 50, el 15% de 51 a 200 y una sola empresa tiene 350 empleados.

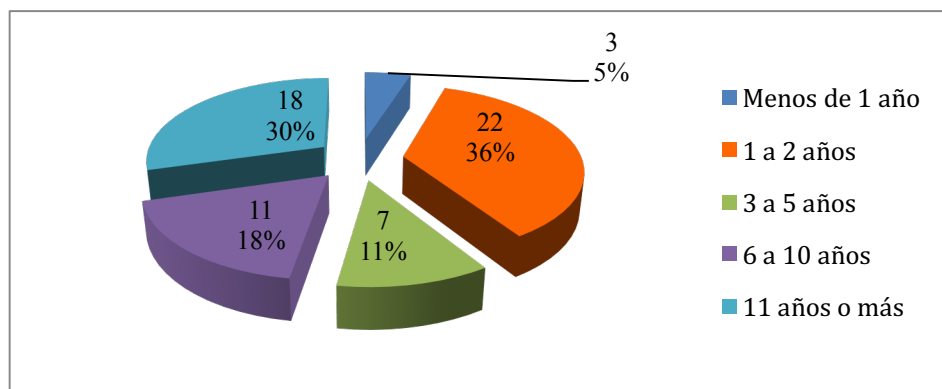


Figura 52. Tiempo de existencia
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

El 5% de las empresas tienen menos de un año, el 36% entre uno y dos años, lo que indicaría que el 41% son empresas de menos de dos años, el 29% tienen entre 3 y 10 años y un 30% tiene más de 11 años, esto indica que si bien hay un buen número de empresas jóvenes, hay un 59% que ya están posicionadas en la región lo que indica que el clima de negocios es bueno y da estabilidad a las empresas.

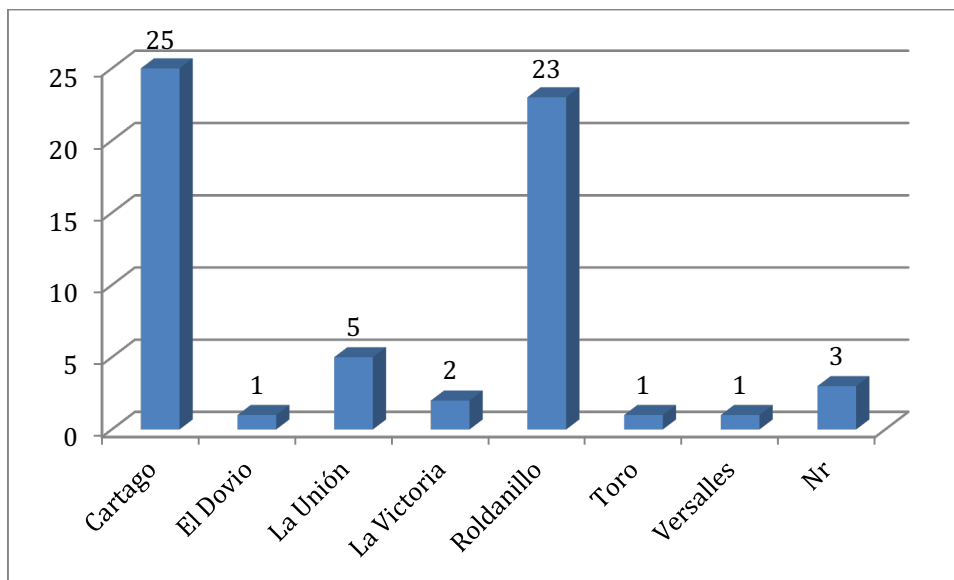


Figura 53. Ubicación

Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

De los municipios de la región los que mayor número de encuestas respondieron fue Cartago y Roldanillo, con 25 y 23 encuestas respectivamente; le sigue la Unión con 5, tres encuestados no respondieron esta pregunta.

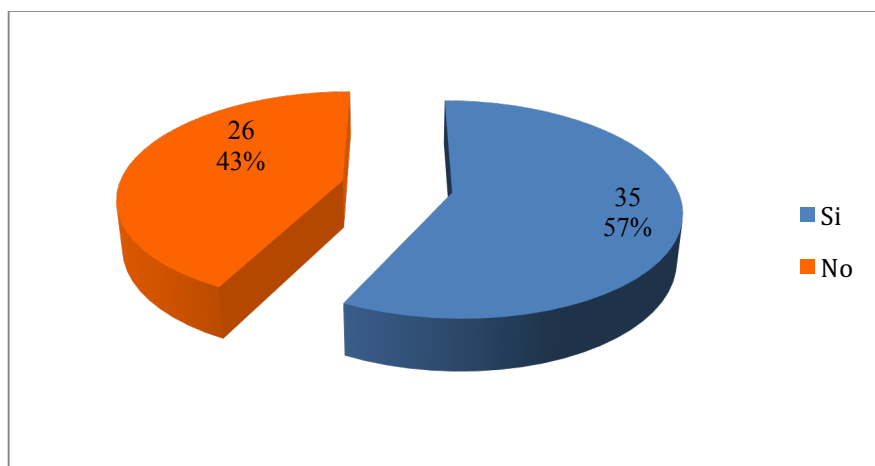


Figura 54. Relaciones Comerciales con UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

El 57% de los encuestados respondió que si tiene relaciones comerciales con UNINTEP.

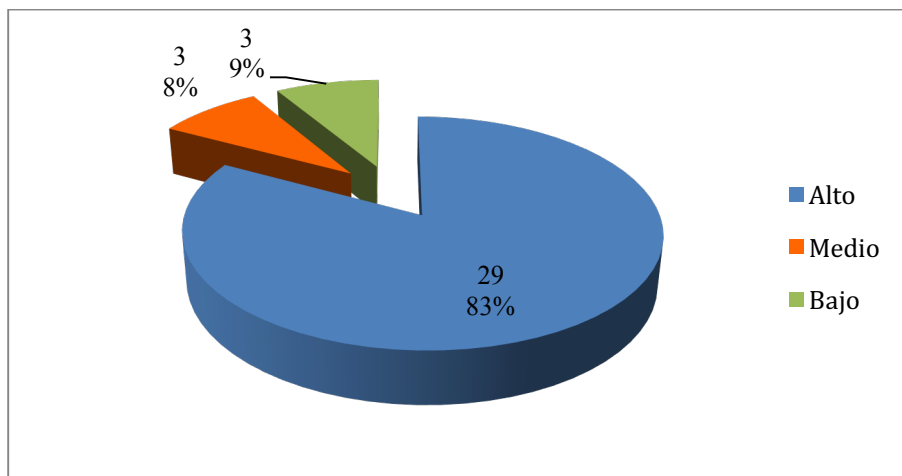


Figura 55. Importancia de la Relación

Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Para las empresas encuestadas que tienen relaciones con UNINTEP, esta relación es importante en el 83% de las respuestas, las respuestas medio y bajo fueron iguales tres encuestados

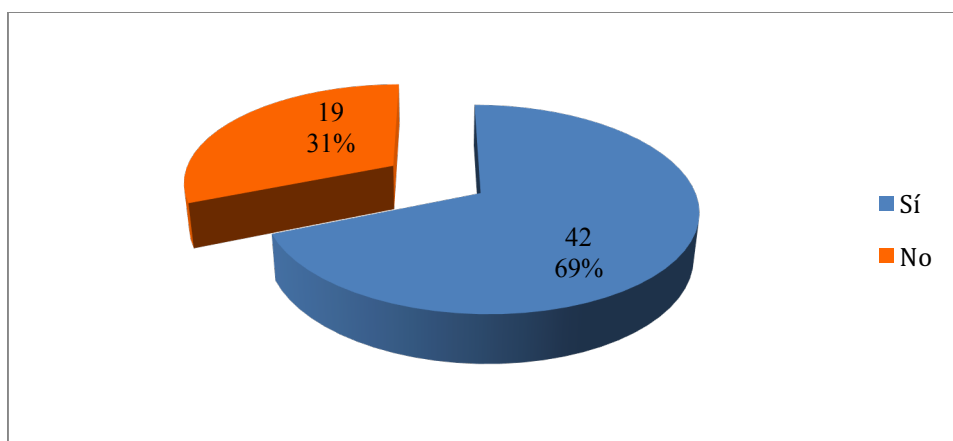


Figura 56. Relaciones Educativas con UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Los encuestados respondieron en un 69% que ellos o sus empleados estudiaban actualmente en UNINTEP, lo que indica que tienen una relación educativa.

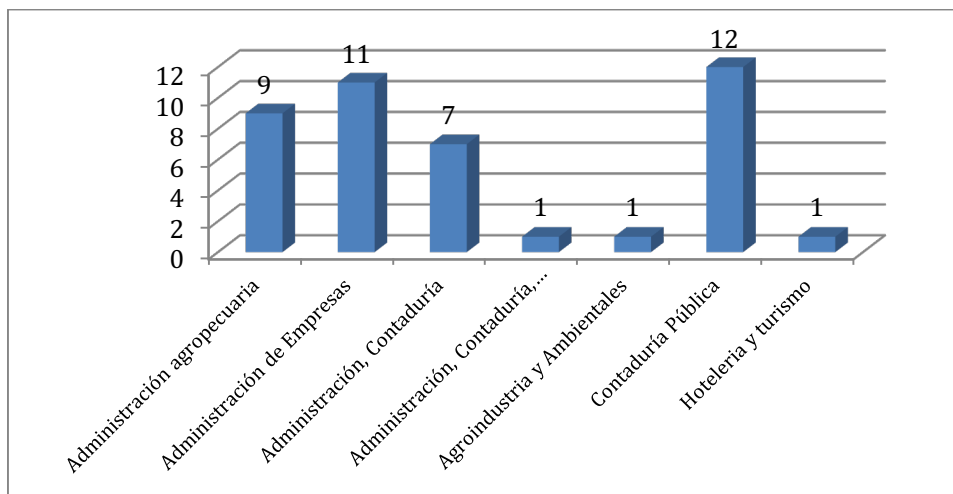


Figura 57. Programa al que asisten

Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Los programas a los que asisten son 12 contaduría pública, 11 administración de empresas, 9 administración agropecuaria, 7 administración y contaduría. Esto indica la importancia que tiene para Roldanillo y su entorno estas dos carreras que demanda empleados en todo tipo de empresa, pero de manera muy especial, las empresas comerciales.

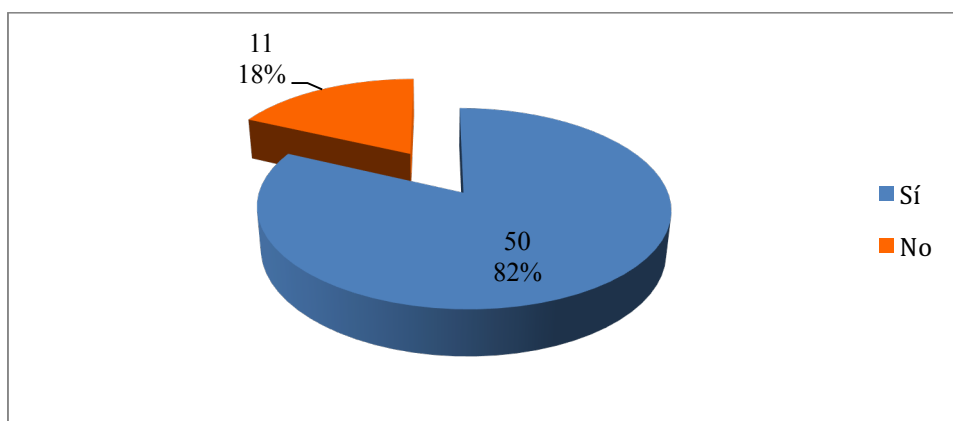


Figura 58. Contrata egresados de UNINTEP

Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

El 82% de las empresas, contrata egresados de UNINTEP, esto indicaría que la Institución Educativa, tiene una buena demanda de profesionales.

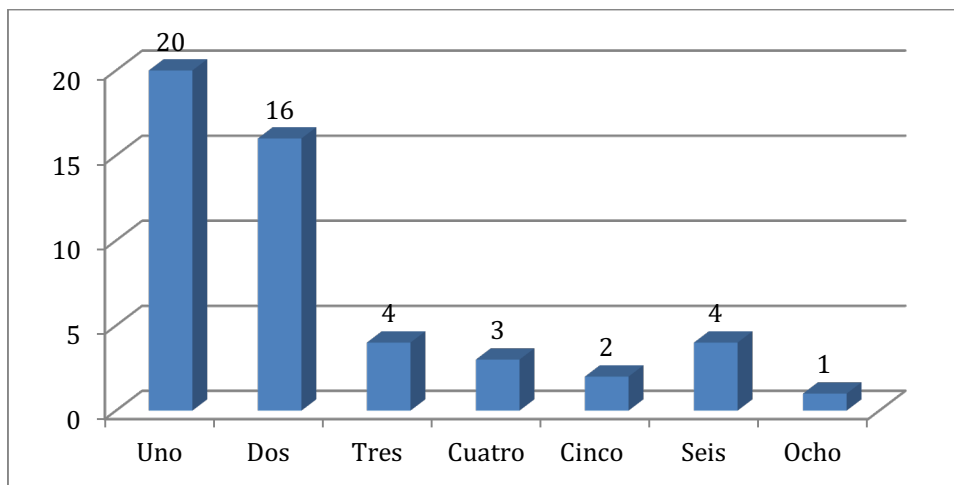


Figura 59. Número de empleados egresados de UNINTEP
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

El número más alto de egresados empleados es uno para 20 empresas, 16 de ellas tienen dos empleados, 4 de ellas tienen 6 y 3 empleados cada una, 3 contratan 4 empleados cada una, dos empresas a 5 empleados y una contrata 8 egresados.

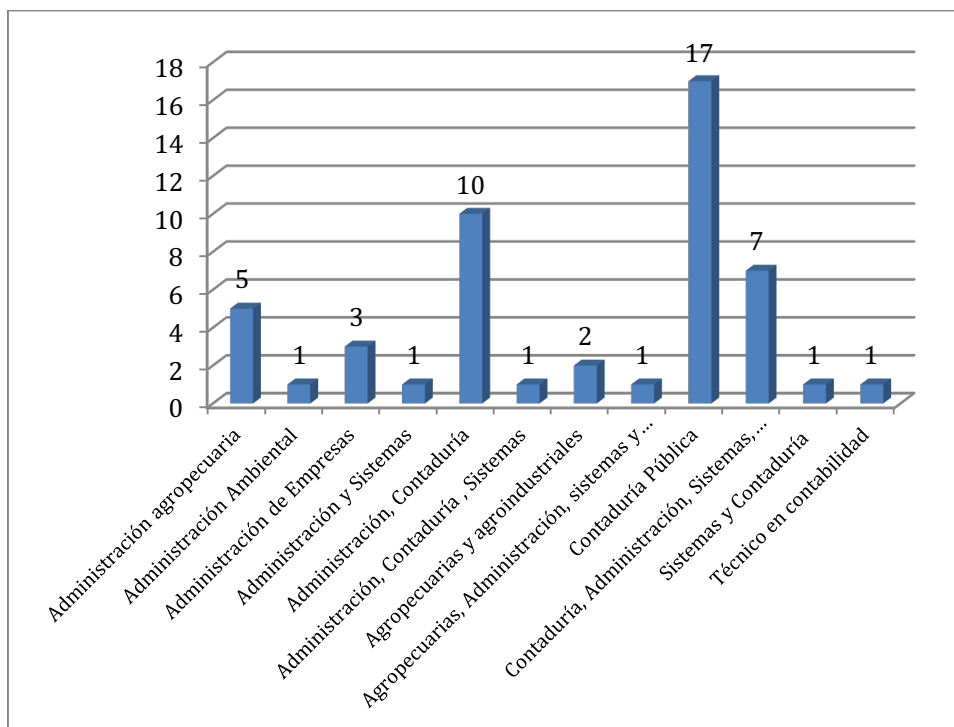


Figura 60. Programa del que egresaron
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

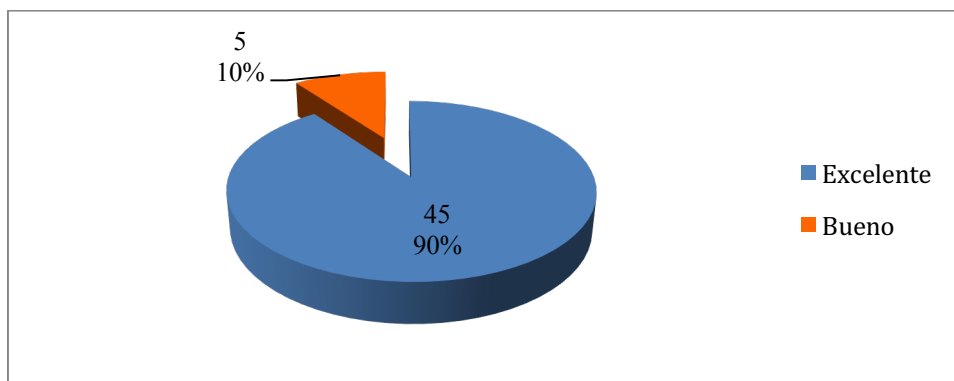


Figura 61. Aceptación de los egresados de UNINTEP
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Para el 90% de las empresas encuestadas, los egresados de UNINTEP, tienen excelente aceptación y para el 10% buena; esto indica que los egresados tienen un buen perfil profesional.

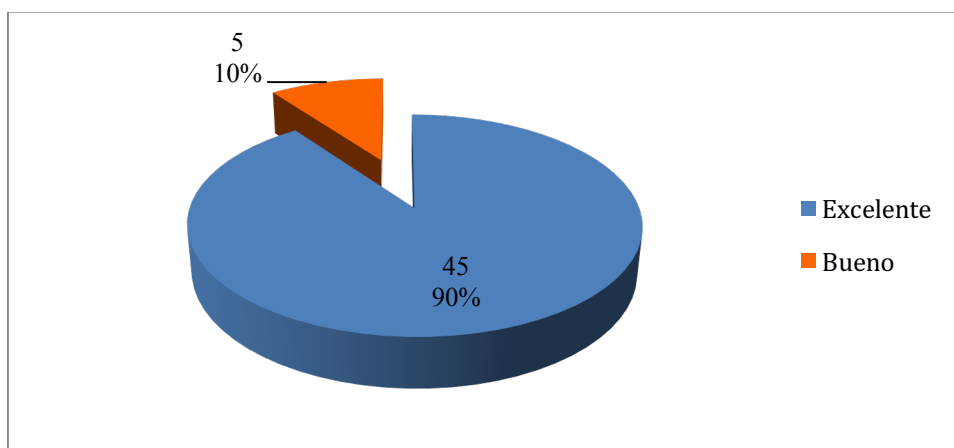


Figura 62. Preparación de los egresados de UNINTEP
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Los mismos porcentajes califican de excelente y bueno su nivel de preparación profesional, a pesar de aparecer en la encuesta las respuestas regular y malo, ninguna de las dos fue usada por los encuestados.

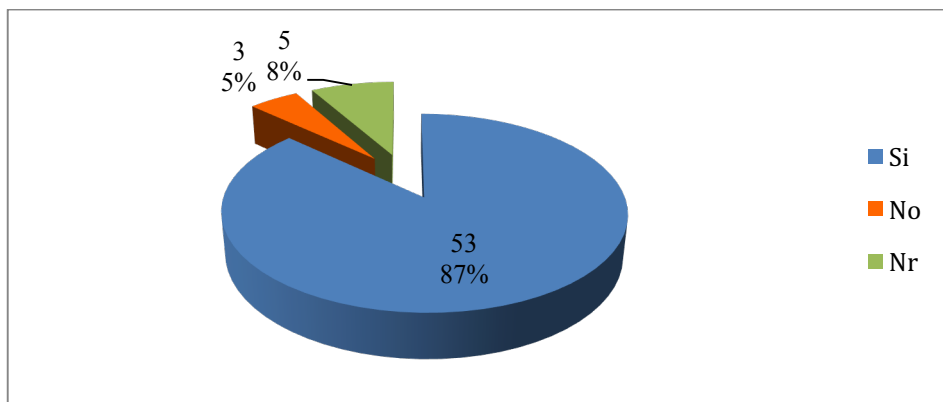


Figura 63. Importancia de UNINTEP para la vida económica de Roldanillo
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Para el 87% de los empresarios del entorno de Roldanillo, UNINTEP, es importante para la vida económica del municipio.

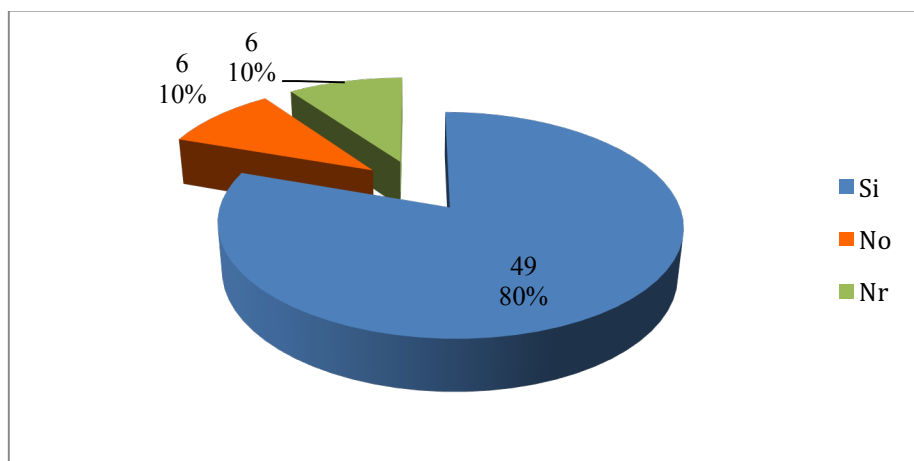


Figura 64. Importancia de UNINTEP para la vida social de Roldanillo
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Para el 80% de los empresarios del entorno de Roldanillo, UNINTEP, es importante para la vida social del municipio.

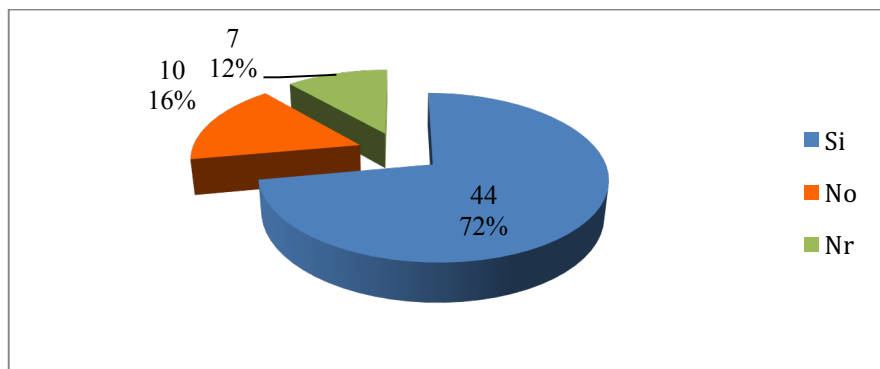


Figura 65. Importancia de UNINTEP para la vida política de Roldanillo
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Para el 72% de los empresarios del entorno de Roldanillo, UNINTEP, es importante para la vida política del municipio.

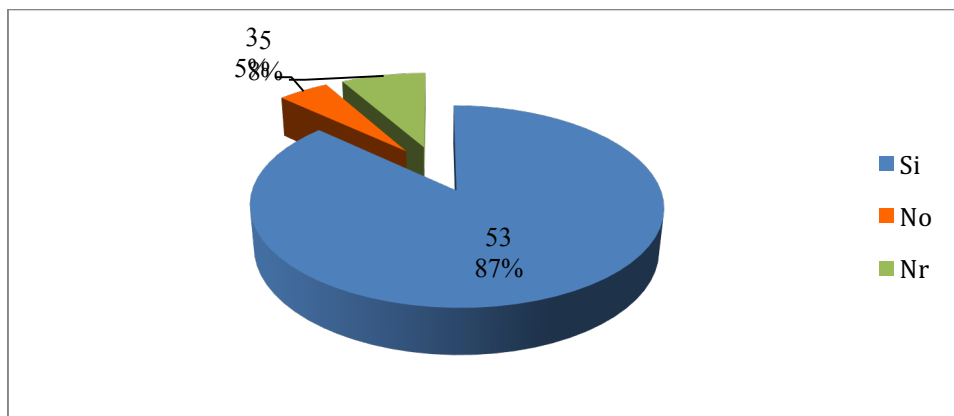


Figura 66. Importancia de UNINTEP para el sector empresarial de Roldanillo
Fuente: Tabulación encuesta a empresas del entorno UNINTEP

Para el 87% de los empresarios del entorno de Roldanillo, UNINTEP, es importante para entorno empresarial del municipio.

Esto indica que UNINTEP, se ha posicionado como institución educativa, que le permite al sector empresarial, no solo contratar empleados profesionales y técnicos de las diferentes áreas, especialmente las administrativas y contables, sino también que dinamiza las relaciones sociales, políticas y culturales, encontrando en ella un lugar donde además capacitar a sus empleados y hacer negocios.

Tabla 9. Oportunidades Amenazas, Fortalezas y debilidades de UNINTEP desde los empresarios

Oportunidades	Amenazas	Fortalezas	Debilidades
<p>1. Facilidad de ejecución de los proyectos del Ministerio de Educación en la zona.</p> <p>2. Posibilidad de crecer en el mercado.</p>	<p>1. Llegada de la UNIVALLE a Roldanillo.</p> <p>2. Mucha competencia en el centro y norte del Valle del Cauca.</p> <p>3. Oferta de Programas virtuales en otras universidades.</p> <p>4. Cambios de legislación.</p> <p>5. Injerencia política en la Institución.</p>	<p>1. Es la universidad pública de la zona.</p> <p>2. Buena ubicación.</p> <p>3. Muy buena infraestructura física.</p> <p>4. Muy buena tecnología.</p> <p>5. Amplios espacios para la actividad académica y la investigación.</p> <p>6. Muy buenas relaciones con el Ministerio de educación.</p> <p>7. Compromiso efectivo de todos los profesores y administrativos con la Institución.</p> <p>8. Docentes muy competentes.</p> <p>9. Buena calidad académica.</p> <p>10. Amplia oferta académica.</p> <p>11. Permite el acceso a la educación a los jóvenes de la región.</p>	<p>1. Limitantes para el desarrollo en los programas ofertados.</p> <p>2. Ubicación para trámites administrativos está centralizada.</p> <p>3. Bajo desarrollo Investigativo.</p> <p>4. Bajo Nivel Académico.</p> <p>5. Docentes sin doctorado.</p> <p>6. No hay especializaciones.</p> <p>7. No hay carreras del sector industrial</p> <p>8. Muy poco mercadeo</p> <p>9. Pocos docentes.</p> <p>10. Bajo nivel de bilingüismo.</p> <p>11. Mala relación con entorno empresarial.</p> <p>12. Bajo y negativo clima organizacional</p> <p>13. Poca presencia local.</p> <p>14. No el mercado no lo conoce como universidad</p> <p>15. Pocos Programas pertinentes.</p>

Fuente: Encuesta a empresarios del entorno de UNINTEP

5.1.2.2 Estudiantes de Bachillerato de Roldanillo

Para realizar el estudio de los estudiantes que son el próximo mercado objetivo de UNINTEP, se solicitó a la Secretaría de Educación los datos de estudiantes que estuviesen cursando los grados nueve, diez y once, dando una población total de 1276.

Se aplicó una encuesta a 65 estudiantes de los grados escogidos, obteniendo los siguientes resultados

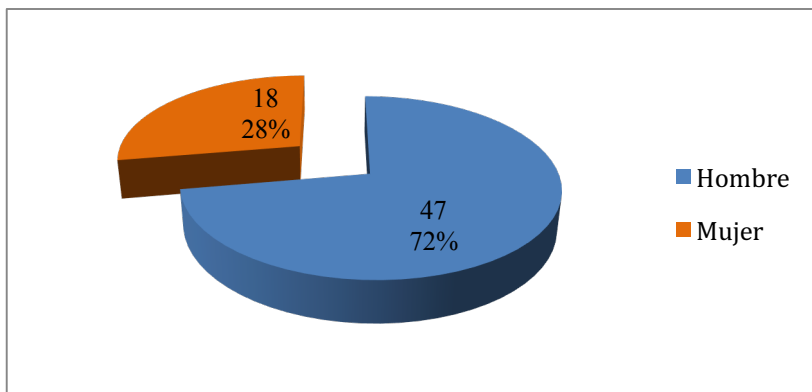


Figura 67. Género de los encuestados
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

El género de los encuestados fue 47 hombres y 18 mujeres.

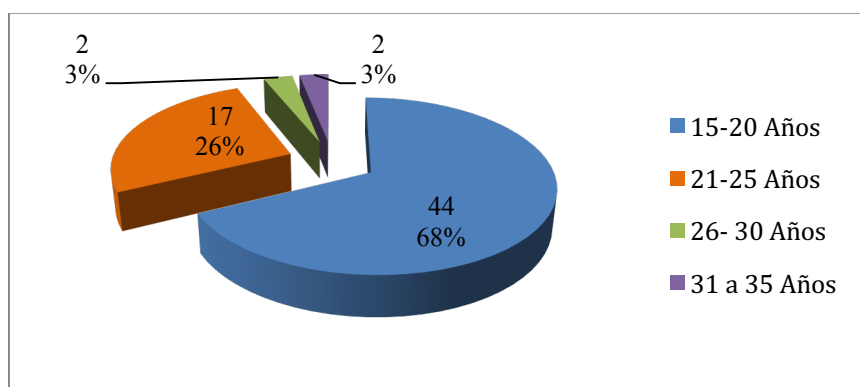


Figura 68. Edades de los encuestados
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

Las edades de los encuestados son: 68% entre 15 y 20 años, 26% entre 21 y 25 años edad, 3% para 26 a 30 y 31 a 35 años de edad. Es decir, que el 32% de la población objetivo está en extraedad.

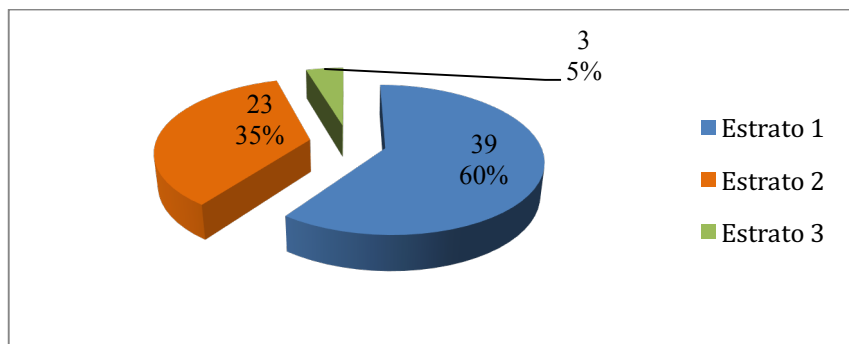


Figura 69. Estrato de las viviendas
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

El 60% de los encuestados, se encuentra estratificado en uno, el 35% en dos y el 5% en estrato 3.

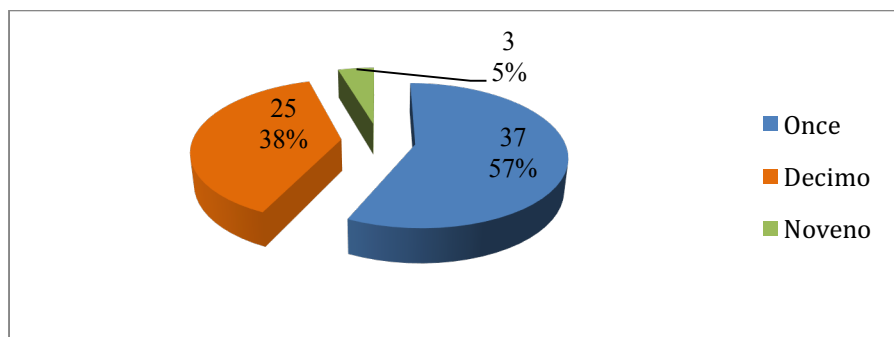


Figura 70. Grado que cursan actualmente
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

El 57% de los encuestados se encuentra cursando grado 11, el 38% diez y el 5% noveno.

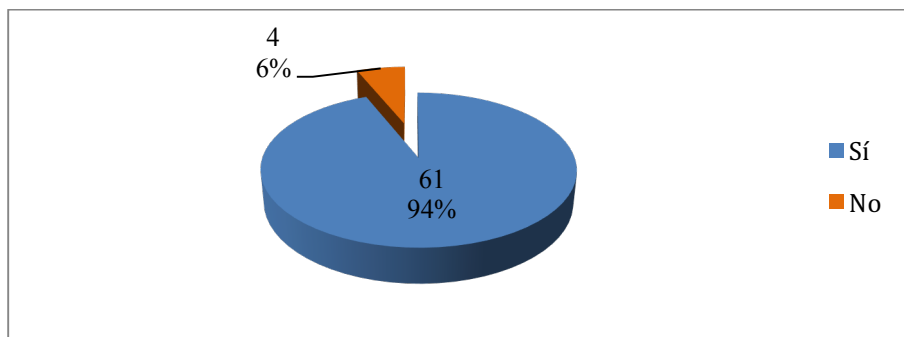


Figura 71. Piensa seguir estudiando al terminar grado 11
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

El 94% de los estudiantes encuestados planea seguir estudiando.

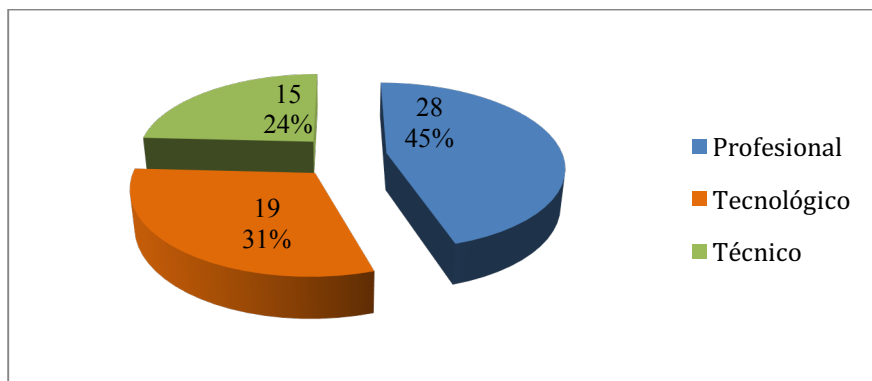


Figura 72. Nivel educativo siguiente
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

Los estudiantes de bachillerato piensan asistir al ciclo profesional en un 45%, al ciclo tecnológico el 31% y al ciclo técnico el 24%.

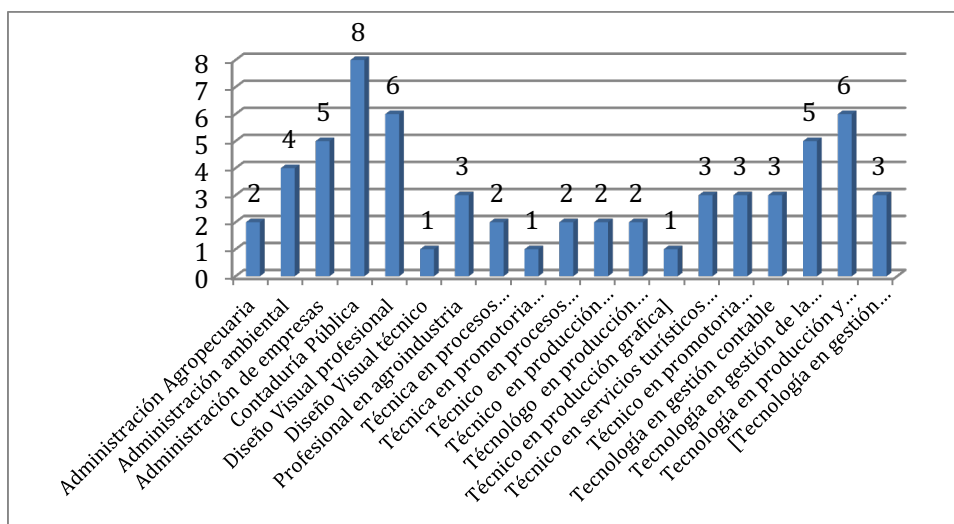


Figura 73. Programa al que accedería
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

Los programas con mayor número de estudiantes a acceder son Contaduría pública con 13%, Diseño visual profesional y tecnología en producción agropecuaria 10%, administración de empresas y Tecnología en gestión de la producción agrícola 8%, y Administración ambiental 6%, los demás programas tienen 3, 2 y 1 respuestas.

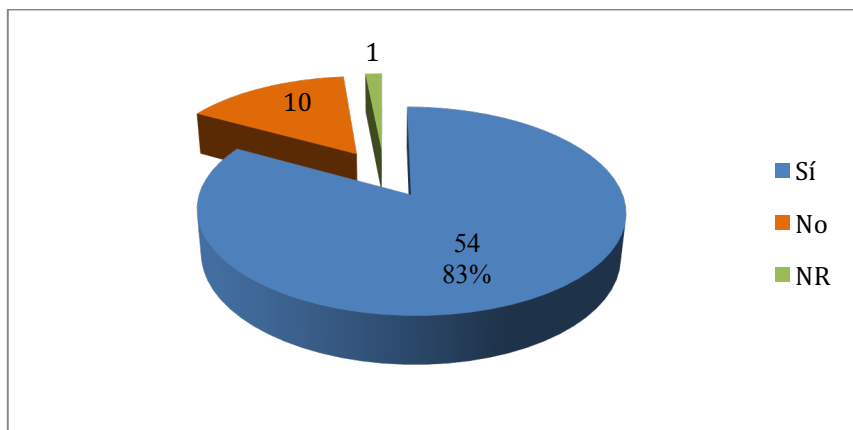


Figura 74. Tiene recursos para la educación superior
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

Un 83% de los estudiantes encuestados considera que si tiene recursos para seguir estudiando, dato muy importante para UNINTEP.

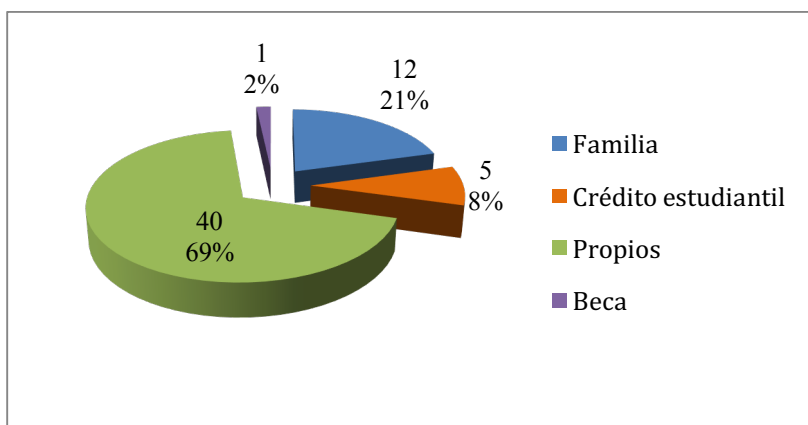


Figura 75. Fuente de recursos
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

El 69% de los estudiantes dice tener recursos propios, el 21% aporte de la familia, un 8% crédito estudiantil y un 2% beca.

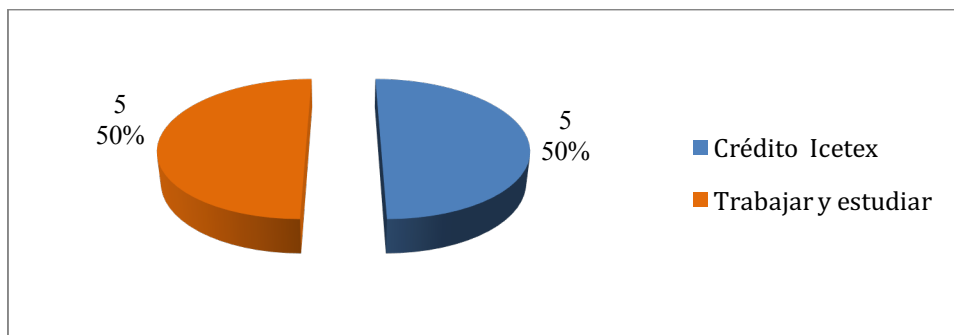


Figura 76. Fuentes alternativas de financiación
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

Al preguntarse a los estudiantes que dijeron no tener recursos para financiar la educación superior, por fuentes alternativas, respondieron Crédito Icetex y trabajar y estudiar en un 50% cada respuesta.

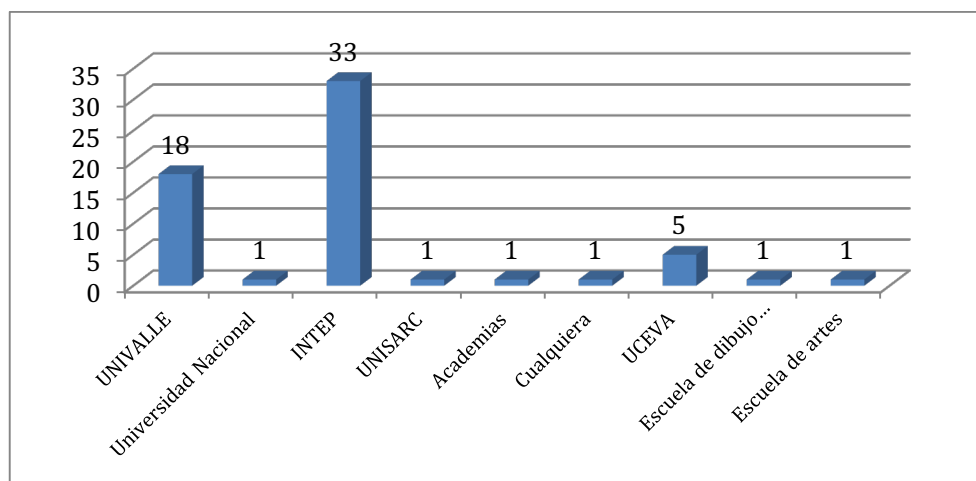


Figura 77. Institución Educativa a la que iría
Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

El 53% de los estudiantes piensa continuar estudios en INTEP, que es la marca actual de UNINTEP, el 29% a UNIVALLE, e ambas son universidades públicas l 5% a UCEVA (Unidad Central del Valle del Cauca) todas universidades públicas, y el resto a otras instituciones que solo obtuvieron una respuesta. Esto indica que UNINTEP, si tiene un buen recordatorio entre los estudiantes próximos a graduarse.

Las motivaciones de los estudiantes para asistir a UNITEP se pueden ver en la siguiente tabla

Tabla 10. Factores motivacionales para ingresar a UNINTEP

No	Ítem
1	Cercanía
2	Me parece buena
3	Me gusta
4	Necesito el título rápido
5	Mi papa tiene una finca
6	Tienen la carrera
7	Es de las pocas que hay
8	Es muy buena
9	Tengo mi propio negocio y tienen granja
10	Tienen la logística
11	Me gustan los profesores
12	Manejo mi tiempo
13	Allí estudio mi familia y es muy buena
14	Va a ser universidad
15	Dan becas
16	Tiene muchos beneficios

Fuente: Encuesta a estudiantes de bachillerato Roldanillo

5.2. Análisis de la competencia de UNINTEP

5.2.1 Universidad de Valle

El principal competidor de UNINTEP, es la Universidad de Valle, más conocida como UNIVALLE, es una institución de educación superior de alta calidad, que se ha potencializado en el mercado del Valle del Cauca, atrayendo estudiantes de todo el país, cuenta con un amplio portafolio de programas académicos desde varios campos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Tiene programas en pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados, cuenta con una infraestructura en la ciudad de Cali, de alta calidad y sedes en Buga, Caicedo, Cartago, Norte del Cauca, Pacífico, Palmira, Tuluá, Yumbo y Zarzal. Tiene en común con UNINTEP, los programas de Administración de Empresas y Contaduría, en los demás programas de tipo técnico y tecnológico no es competencia para esta institución. Se espera que llegue pronto al mercado de Roldanillo, por lo que se ha convertido en una amenaza para UNINTEP.

5.2.2 Unidad Central del Valle del Cauca (UCEVA)

Es una Institución de Educación Superior, que desde 1971, presta servicios educativos en el municipio de Tuluá (Valle). Cuenta con programas académicos en Contaduría, Administración de Empresas, Ingeniería Agropecuaria y Administración Ambiental, similares a los programas profesionales de UNINTEP y un programa de Tecnología agropecuaria. No hace competencia en los programas técnicos que tiene UNINTEP.

5.3. Análisis de los resultados

5.3.1 Matriz de Evaluación de Factores Interno (MEFI)

Tabla 11. Matriz de Evaluación de factor interno (MEFI)

	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Buena ubicación geográfica.	0,03	4	0,12
Buena infraestructura física tecnológica.	0,03	4	0,12
Amplios espacios para la académica y la investigación. Muy buenas relaciones con el Ministerio de educación.	0,02	4	0,08
Disponibilidad de equipos tecnológicos.	0,03	4	0,12
Es la universidad pública de la zona.	0,02	4	0,08
Amplia oferta de programas en ciencias ecológicas	0,03	3	0,09
Oferta de programas acordes y pertinentes con el sector donde hace presencia la IES.	0,03	4	0,12
Disponibilidad de terrenos para ampliar la planta física.	0,03	4	0,12
Disponibilidad de número de salones para el desarrollo de clase, equipados con aire acondicionado, Video Beam y otras ayudas.	0,03	4	0,12
Facilidad de acceso a la educación superior.	0,04	3	0,12
Facilidad en la ejecución de procesos y trámites administrativos.	0,03	3	0,09
El compromiso efectivo de todos los profesores y administrativos con la Institución.	0,03	3	0,09
Docentes muy competentes.	0,03	3	0,09
Buena calidad académica.	0,03	3	0,09
Subtotal Fortalezas			1,45

Debilidades			
Limitantes para el desarrollo en los programas ofertados.	0,03	1	0,03
Áreas para formación integral deficientes	0,03	1	0,03
Bajo desarrollo Investigativo.	0,02	2	0,04
Bajo Nivel Académico	0,03	2	0,06
Deficiencias en baterías de baño, cafeterías y áreas comunes	0,03	1	0,03
No hay oferta de especializaciones y no hay programas pertinentes.	0,02	1	0,02
No hay convenios de practica laboral	0,03	1	0,03
Muy poco mercadeo	0,04	1	0,04
No hay pasantías internacionales	0,04	1	0,04
Bajo nivel de bilingüismo y multilingüismo en los programas ofertados	0,04	1	0,04
Bajo nivel de compromiso	0,02	1	0,02
Baja oferta de programas académicos diferenciales.	0,02	2	0,04
Poca planta de personal administrativo y docente.	0,02	2	0,04
Bajo desarrollo tecnológico.	0,02	2	0,04
Poca actualización de los profesores.	0,03	2	0,06
Tarifas salariales bajas y complicados sistemas de pagos.	0,03	2	0,06
La ubicación para trámites administrativos está centralizada.	0,02	2	0,04
Desacuerdos con el modelo de gerencia implementado por la actual dirección.	0,02	1	0,02
Dependencia financiera del órgano principal (Ministerio de Educación y Gobernación del Valle)	0,02	1	0,02
No hay carreras del sector industrial	0,03	1	0,03
Bajo y negativo clima organizacional	0,03	1	0,03
Poca presencia local.	0,02	1	0,02
Subtotal Debilidades			0,78
Total	1		2,23

Fuente: Construcción propia con datos de las encuestas en formato propuesto por David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por encima de 2.5 indican una posición interna de fuerza. Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el de

Vigilada Mineducación

las debilidades, determinando si las fuerzas internas de la organización son favorables o desfavorables, o si el medio interno de la misma es favorable o no. En el ejercicio de UNINTEP, las fuerzas internas son favorables a la organización con un peso ponderado total de 1.45 contra 0.78 de las debilidades (La institución tiene más fortalezas que debilidades). No obstante, el valor total por debajo de 2.5, indica que la empresa es débil en el factor interno en su conjunto.

Siendo sus debilidades más relevantes las que tienen que ver con la Academia y la Investigación y las relaciones con el personal, estos aspectos deben ser cuidados al momento de desarrollar las estrategias.

5.3.2 Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

Tabla 12. Matriz de Evaluación de Factores Externo (MEFE)

	Peso	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Facilidad de ejecución de los proyectos del MEN en la zona.	0,05	4	0,2
Muy buenas relaciones con el MEN	0,05	4	0,2
Muy buenas relaciones con la Gobernación	0,06	4	0,24
Posibilidad de ofertar programas virtuales.	0,05	4	0,2
Constante crecimiento del mercado.	0,06	4	0,24
Necesidad de profesionales formados en programas que oferta la IES.	0,06	4	0,24
Buena aceptación de los estudiantes de 9, 10 y 11 por ende posibilidad de crecimiento en el mercado	0,06	3	0,18
Tiene programas técnicos y tecnológicos que no posee la competencia próxima (Univalle y Uceva)	0,06	3	0,18
El cambio de Instituto Técnico a Universidad	0,07	4	0,28
Subtotal Oportunidades			1,96
Amenazas			
La competencia generada por la posible llegada de Univalle a Roldanillo.	0,12	4	0,48
Oferta de Programas virtuales en otras universidades.	0,08	2	0,16

Injerencia política en la Institución.	0,07	3	0,21
La competencia posee los programas de Administración de Empresas y Contaduría que son los de mayor demanda	0,07	4	0,28
Amplia oferta de Programas de pre y postgrado en el mercado.	0,05	2	0,1
Mucha competencia en el centro y norte del Valle del Cauca.	0,06	2	0,12
Cambios de legislación.	0,03	3	0,09
Subtotal Amenazas			1,44
Total	1		3,4

Fuente: Construcción propia datos encuestas en formato propuesto por David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

En la aplicación de la matriz EFE en UNINTEP se obtiene como resultado que el peso ponderado total de las oportunidades es mayor al peso total ponderado de las amenazas, la cual se representa en: Oportunidades 1,96 y las amenazas 1,44, lo cual establece que el ambiente externo es favorable a la organización, aunque hay que tener mucho cuidado con las amenazas especialmente las que representa la competencia.

Tabla 13. Matriz de factores internos y externos

	FACTORES INTERNOS			2,23
	4	3	2	1
	3	I	II ●	II
FACTORES EXTERNOS	2	IV	V	VI
	1	VII	VIII	IX
	3,4			

Fuente: Construcción propia datos encuestas en formato propuesto por David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

Estrategias a adoptar:

ZONA I, II, IV: Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado, Diversificación de Productos.

ZONA III, V, VII: Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado.

ZONA VI, VIII, IX: Penetración de Mercado.

UNINTEP, se encuentra en la zona II, la cual sugiere que la organización se debe enfocar en crecer y construir, para ello debe formular estrategias enfocadas en el desarrollo de productos, el desarrollo del mercado y la diversificación de productos.

El desarrollo de productos debe estar enfocado en las especializaciones, en los programas de mayor demanda de UNINTEP. Además con ello también se logrará desarrollar un mercado que es el de los egresados que están atentos para avanzar en sus estudios a la apertura de las especializaciones.

Posicionar ambos resultados de EFI y EFE.

Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo

MPC		EMPRESA					
		UNINTEP		Univalle		UCEVA	
Factores críticos de éxito	Peso	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado	Calif.	Peso Ponderado
1. Infraestructura física y tecnológica	0,25	3	0,75	4	1	3	0,75
2. Calidad Académica	0,3	3	0,9	4	1,2	3	0,9
3. Pertinencia de los programas ofertados	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
4. Docentes competentes	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
5. Posición Financiera	0,15	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Total	1		3,05		4		2,65

Fuente: Construcción propia datos encuestas en formato propuesto por David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

Tabla 15. Criterios de calificación matriz MPC

Criterios de calificación	
Muy Fuerte	4
Fuerte	3
Débil	2
Muy débil	1

Fuente: David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

Como se señala en el total ponderado de 4, el competidor UNIVALLE es el más fuerte, seguido por UNINTEP quien es el segundo competidor del mercado, debido a la especificidad de los programas ofertados y la ubicación geográfica en la cual se encuentra, por último y seguido muy de cerca por la UCEVA que es el competidor del centro del Valle y que se especializa en otras líneas de formación.

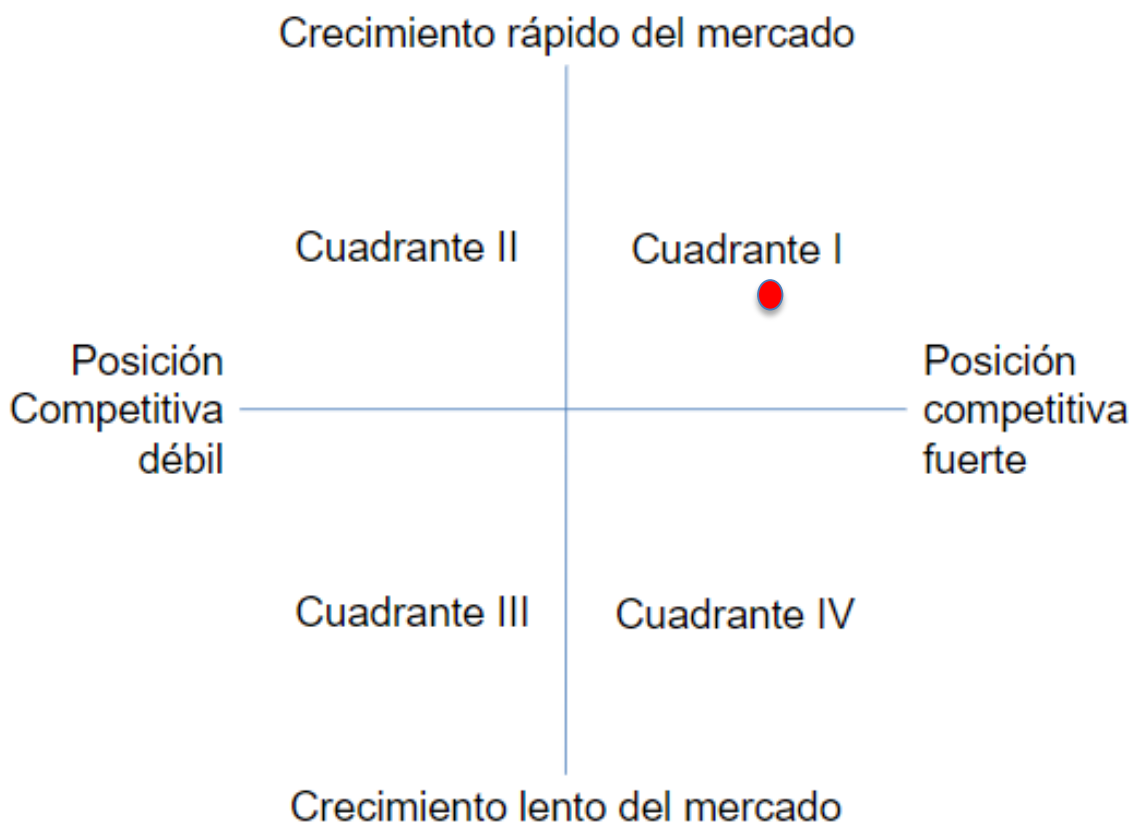


Figura 78. Matriz de la estrategia principal

Fuente: Construcción propia datos encuestas en formato propuesto por David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

UNINTEP, se encuentra en el Cuadrante I, por eso la estrategia principal debe estar dirigida al

Desarrollo de mercado: Recuperando los egresados que quieren retornar al aula

Penetración de mercado: Visitando las instituciones educativas de secundaria de Roldanillo

Desarrollo de producto: Desarrollando programas de especialización en las áreas de mayor demanda.

Integración hacia adelante: Generando programas de posgrado

Vigilada Mineducación

Integración hacia atrás: En esa área UNINTEP ya tiene los ciclos propedéuticos en técnico, tecnológico y universitario.

Integración horizontal: estas estrategias no son aplicables a UNINTEP

Diversificación relacionada: las estrategias de este tipo se establecen porque UNITEP, puede utilizar su buena infraestructura para los nuevos programas.

Tabla 16. Matriz Posición estratégica y evaluación de la acción. (SPACE-PEYEA)

Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	Calificación.	Estabilidad del Entorno (EE)	Calificación
Rendimiento sobre la Inversión ROI	6	Tasa inflacionaria	-1
Apalancamiento	3	Cambios tecnológicos	-6
Liquidez	6	Elasticidad precio / demanda	-2
Capital de Trabajo	6	Presión competitiva	-3
Flujo de Efectivo	5	Barreras de ingreso al mercado	-2
Promedio	5,20	Promedio	-2,80
Ventaja Competitiva (VC)	Calificación	Fuerza de la Industria (FI)	calificación
Participación del mercado	-2	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-2	Estabilidad financiera	6
Lealtad del cliente	-3	Facilidad de ingreso al mercado	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2	Utilización de recursos	3
Control sobre proveedores / distribuidores	-4	Potencial de utilidades	2
Promedio	-2,60	Promedio	4,20
		PVC + PFI	X= 1,60
		PFF + PEE	Y = 2,40
Coordenadas			

Fuente: Construcción propia datos encuestas en formato propuesto por David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

Es importante resaltar que la institución según los resultados de análisis realizados, está en una muy buena posición para utilizar sus fortalezas, aprovechando las oportunidades que le ofrece el mercado, superando las debilidades y mitigando el impacto de las amenazas, y dado que la amenaza principal es el ingreso de UNIVALLE, la estrategia principal debe estar dirigida

Vigilada Mineducación

a fortalecer los programas que UNIVALLE no tiene, y ampliar el portafolio de productos con especializaciones afines a estos programas.

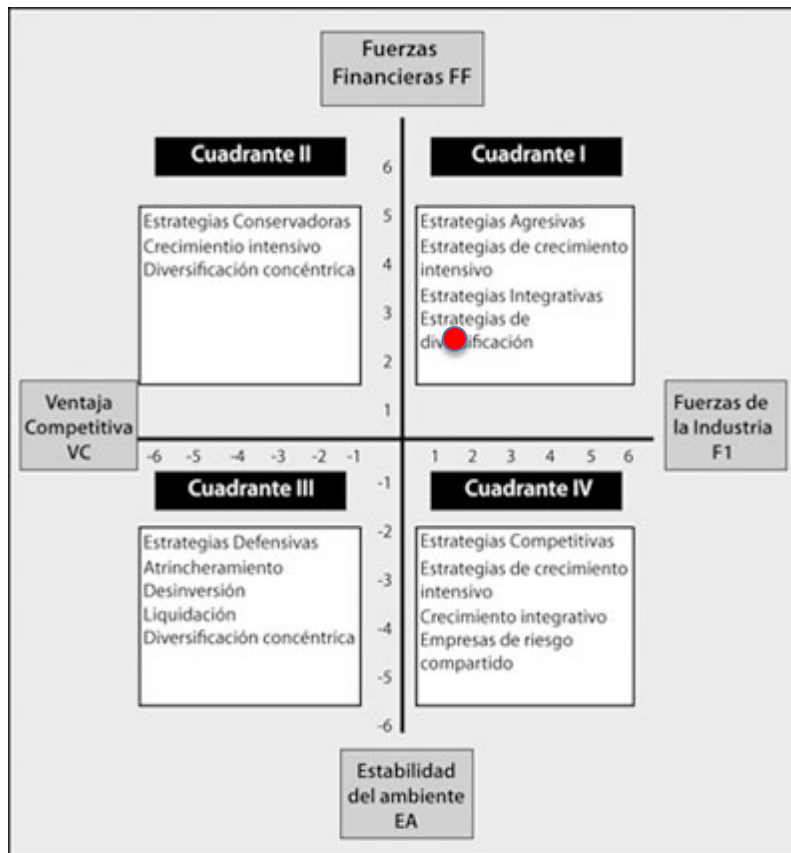


Figura 79. Posición estratégica y evaluación de la acción. (SPACE-PEYEA)

Fuente: Construcción con datos matriz PEYEA. David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica.

El estar en este cuadrante implica para UNINTEP, una oportunidad de crecer en el mercado, posicionando aún más los productos que ya tiene y que son únicos en el entorno competitivo y desarrollando nuevos, en una estrategia de crecimiento vertical hacia adelante (especializaciones) o hacia atrás nuevos programas técnicos, tecnológicos o de pregrado y hacia adelante con especializaciones o maestrías.

5.3.3. Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

Tabla 17.Matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas)

	Fortalezas	Debilidades
	<p>F1. Buena ubicación geográfica.</p> <p>F2. Buena infraestructura física tecnológica.</p> <p>F3. Amplios espacios para la académica y la investigación.</p> <p>F4. Muy buenas relaciones con el Ministerio de educación.</p> <p>F5. Disponibilidad de equipos tecnológicos.</p> <p>F6. Es la universidad pública de la zona.</p> <p>F7. Amplia oferta de programas en ciencias ecológicas</p> <p>F8. Oferta de programas acordes y pertinentes con el sector donde hace presencia la IES.</p> <p>F9. Disponibilidad de terrenos para ampliar la planta física.</p> <p>F10. Disponibilidad de número de salones para el desarrollo de clase, equipados con aire acondicionado, Video Beam y otras ayudas.</p> <p>F11. Facilidad de acceso a la educación superior.</p> <p>F12. Facilidad en la ejecución de procesos y trámites administrativos.</p> <p>F13. El compromiso efectivo de todos los profesores y administrativos con la Institución.</p> <p>F14. Docentes muy competentes.</p> <p>F15. Buena calidad académica.</p>	<p>D1. Limitantes para el desarrollo en los programas ofertados.</p> <p>D2. Áreas para formación integral deficientes.</p> <p>D3. Bajo desarrollo Investigativo.</p> <p>D4. Bajo Nivel Académico</p> <p>D5. Deficiencias en baterías de baño, cafeterías y áreas comunes.</p> <p>D6. No hay oferta de especializaciones y no hay programas pertinentes.</p> <p>D7. No hay convenios de practica laboral.</p> <p>D8. Muy poco mercadeo</p> <p>D9. No hay pasantías internacionales</p> <p>D10. Bajo nivel de bilingüismo y multilingüismo en los programas ofertados</p> <p>D11. Bajo y negativo clima organizacional</p> <p>D12. Baja oferta de programas académicos diferenciales.</p> <p>D13. Poca planta de personal administrativo y docente.</p> <p>D14. Bajo desarrollo tecnológico.</p> <p>D15. Poca actualización de los profesores.</p> <p>D16. Tarifas salariales bajas y complicados sistemas de pagos.</p> <p>D17. La ubicación para trámites administrativos está centralizada.</p> <p>D18. Desacuerdos con el modelo de gerencia implementado por la actual dirección.</p>

		<p>D19. Dependencia financiera del órgano principal (Ministerio de Educación y Gobernación del Valle)</p> <p>D20. No hay carreras del sector industrial</p> <p>D21. Bajo y negativo clima organizacional</p> <p>D22. Poca presencia local.</p>
<p>Oportunidades</p> <p>O1. Facilidad de ejecución de los proyectos del Ministerio de Educación en la zona.</p> <p>O2. Muy buenas relaciones con el Ministerio de educación</p> <p>O3. Muy buenas relaciones con la Gobernación</p> <p>O4. Posibilidad de ofertar programas virtuales.</p> <p>O5. Constante crecimiento del mercado.</p> <p>O6. Necesidad de profesionales formados en los programas que oferta la IES.</p> <p>O7. Buena aceptación de los estudiantes de 9, 10 y 11 por ende posibilidad de crecimiento en el mercado</p> <p>O8. Tiene programas técnicos y tecnológicos que no posee la competencia próxima (Univalle y Uceva)</p> <p>O9. El cambio de Instituto Técnico a Universidad</p>	<p>F1.F2.O6.07. Formular un plan de mercadeo para el posicionamiento de la institución en el mercado.</p> <p>F3.F4.F6.O2.O3.O4. Gestionar la consecución de registros calificados para la virtualización de los programas (Incursionar en la educación Virtual).</p> <p>F5.F7.F8.F11.O5.O8. Ofertar programas pertinentes al desarrollo de las economías locales donde hace presencia la institución.</p> <p>F9.F10.O1. Formular un plan maestro de desarrollo de infraestructura física y tecnológica.</p> <p>F12.F13.F14.F15.O9. Implementar el modelo MIPG para el desarrollo de la gestión interna de la Institución.</p>	<p>D1.D6. O4. Ampliar la oferta académica por diferentes modalidades y en diferentes niveles de formación.</p> <p>D2.D5.O1.O2.O3. Formular un plan de fortalecimiento de infraestructura física con recursos gestionados con los organismos centrales.</p> <p>D3.D4.D15.O1. Formular un plan de capacitación docente para formar procesos investigativos que fortalezcan el que hacer académico.</p> <p>D3.D9.D10.O1.02.03. Desarrollar proyectos de cooperación entre el Ministerio de Educación Nacional y la Gobernación del Valle para fortalecer el desarrollo de prácticas, pasantías y bilingüismo.</p> <p>D9.O1. Formular un plan de internacionalización.</p>
<p>Amenazas</p> <p>A1. La competencia generada por la posible llegada de Univalle a Roldanillo.</p> <p>A2. Oferta de Programas virtuales en otras universidades.</p> <p>A3. Injerencia política en la</p>	<p>F7.F8.A1. Generar una oferta académica diferenciada a la de la competencia.</p> <p>F15.A4.A5.A6. Fortalecer los programas cuya aceptación sea superior a los de la competencia.</p>	<p>D2.D5.A1. Diseñar un plan de mejoramiento de infraestructura física con un plan de mejoramiento para el desarrollo de la actividad</p>

Vigilada Mineducación

<p>Institución.</p> <p>A4. La competencia posee los programas de Administración de Empresas y Contaduría que son los de mayor demanda</p> <p>A5. Amplia oferta de Programas de pre y postgrado en el mercado.</p> <p>A6. Mucha competencia en el centro y norte del Valle del Cauca.</p> <p>A7. Cambios de legislación.</p>	<p>F3.A5. Diferenciar los programas de la institución con los de la competencia con mayores procesos investigativos.</p>	<p>misional.</p>
---	--	------------------

Fuente: Construcción propia con datos de las encuestas en formato propuesto por David, Fred R. (2003) en Conceptos de Administración Estratégica

5.3.4 Análisis de las 5 Fuerzas de Michael Porter Aplicados A UNINTEP

Tabla 18. Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter aplicados a UNINTEP

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los compradores	Amenaza de los productos de los sustitutos	Rivalidad con los competidores existentes
<p>Aplicando esta fuerza se evidencia que existe un alto grado de factibilidad de ingreso de la Universidad del Valle en el municipio de Roldanillo, el ingreso de esta Universidad tiene un alto impacto en el mercado ya que ingresa con carreteras muy similares a las que tiene UNINTEP.</p> <p>El impacto de es negativo para el mercado de UNINTEP toda vez que se puede presentar un alto grado de migración de estudiantes debido a que UNIVALLE es una entidad con alta</p>	<p>Esta variable aplicada en la institución, tiene una tendencia positiva, toda vez que los proveedores son conocedores de las políticas de contratación pública que debe cumplir la entidad.</p> <p>Esta variable hace que el grupo de proveedores sea un grupo selecto, cumplidor de la normatividad.</p> <p>Es por esto que se puede concluir que existe un amplio abanico de proveedores que permite la libertad de operación</p>	<p>Esta fuerza los estudiantes son la mayor fuerza compradora de la institución, es importante resaltar que la institución tiene un precio de matrícula accesible lo cual garantiza un fácil acceso a la educación superior.</p> <p>La fuerza como tal hace parte de una variable positiva a la hora de ubicarse en el mercado como una</p>	<p>Esta fuerza hay una amplia competencia diferenciada, que son específicamente las IES y los institutos de formación para el trabajo, los cuales hacen una formación más para el quehacer, el tiempo de formación es mucho menor y los costos de matrícula son muy por debajo de la educación superior.</p> <p>Es así como estos institutos realizan una captación de clientes en mucho menor tiempo y</p>	<p>Esta fuerza tiene un alto impacto en el mercado, toda vez que existen en el mercado dos variables que impacta en la fuerza:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La alta competencia existente en la zona con los competidores directos que son la UCEVA – UNIVALLE. 2. Los programas virtuales que hacen que exista gran cantidad de opciones en el mercado para acceder a la educación superior. <p>Esto determina un alto grado de rivalidad debido a la ubicación geográfica, la similitud de los programas, la</p>

Vigilada Mineducación

Amenaza de ingreso de nuevos competidores	Poder de negociación de los proveedores	Poder de negociación de los compradores	Amenaza de los productos de los sustitutos	Rivalidad con los competidores existentes
acreditación y cuenta con menores costos de matrículas para los estudiantes.	institucional.	universidad competitiva.	logran una mayor participación en el mercado.	infraestructura, entre otras variables esto hace que el enfoque en los procesos de mercadeo y otros procesos de posicionamiento sean fundamentales para UNINTEP.

Fuente: Diseño propio con modelo de Porter (2015)

5.3.5 Formulación de la Estrategia

Misión: UNINTEP es una institución de educación superior, que tiene como misión formar a los jóvenes vallecaucanos desde el nivel técnico hasta el posgrado, ofreciendo programas en distintos campos del saber, que permitan entregar a la sociedad profesionales comprometidos en solucionar los problemas del entorno regional, departamental y nacional.

Visión. UNINTEP, será en el 2030, una Universidad líder en la solución de los problemas regionales, departamentales y nacionales a través de profesionales comprometidos con las necesidades de los colombianos, éticos y responsables.

Tabla 19. Líneas Estratégicas para UNINTEP

Línea Estratégica	Definición	Estrategia
Mejoramiento	Esta línea busca mejorar todos los aspectos que requiere UNINTEP, para ponerse a la altura de una Universidad en Colombia y de la competencia de UNIVALLE	<ol style="list-style-type: none"> Fortalecimiento la planta docente Entendiendo las funciones básicas de la educación superior como son la docencia, la investigación y la proyección social se requiere contar con una planta docente que responda a la dinámica institucional. Implementar el Modelo Integrado de Planeación y Gestión –MIPG.: Con la implementación de herramientas de la gestión pública moderna, se lograra posicionar a una institución mediante una adecuada administración de los recursos públicos garantizando un óptimo desempeño y una buena relación entre lo administrativo, lo académico y lo financiero; logrando así la productividad y la sostenibilidad. Mejoramiento de la Infraestructura física

Línea Estratégica	Definición	Estrategia
		<p>y tecnológica para el desempeño académico en todas sus dimensiones.</p> <p>Por medio de la implementación de políticas de administración pública moderna y en alianza con las diferentes instituciones tanto públicas como privadas para el fortalecimiento de la planta física y tecnológica con el fin de mejorar la calidad académica y desarrollo misional de la Institución.</p>
Posicionamiento	<p>Esta línea busca que UNINTEP, genere recordación en su mercado objetivo</p>	<p>4. Fortalecimiento de la calidad académica:</p> <p>Desarrollar y fortalecer la oferta educativa con programas por ciclos propedéuticos y a un solo ciclo que permitan de forma pertinente lograr mayor participación en el mercado con el fin de que se puedan satisfacer las necesidades de sector donde la Institución hace presencia, paralelamente se mejora el impacto social y sostenible de la organización.</p> <p>2. Desarrollar un plan de marketing, que permita mejorar el posicionamiento de UNINTEP, en el mercado regional.</p>
Gestión Académica	<p>Esta línea está encaminada al crecimiento en programas académicos de acuerdo a las necesidades del entorno</p>	<p>1. Ofertar programas pertinentes al desarrollo de las economías locales donde hace presencia la institución: De acuerdo con las necesidades del sector contar con programas académicos, procesos investigativos y otros servicios que permitan que la Institución sea un referente a nivel departamental en Educación Superior.</p>

Fuente: Diseño propio.

La anterior formulación de líneas estratégicas, que arroja como resultado enfocar el plan estratégico en tres líneas de intervención impactando directamente el desarrollo de la Institución hacia lo que esta enfocado lograr en el corto, mediano y largo plazo.

El resultado arrojado, a la hora de la aplicación de las diferentes herramientas, así como el consenso de las diferentes mesas de trabajo y comités directivos realizados dentro de la organización, donde se realizaron los análisis pertinentes de los resultados obtenidos y se logró realizar diferentes frentes de trabajo que priorizaran las necesidades de intervención permitiendo impactar directamente en el corazón de las debilidades institucionales y así poder fortalecer la Institución de cara a una comunidad académica, cada vez más exigente y a una región con mayores necesidades de cobertura educativa pertinente.

De las diferentes mesas de trabajo y comités realizados con el equipo administrativo, se pudo analizar que los empresarios fueron los más reacios a responder el instrumento, pero también es de resaltar que realizaron aportes muy importantes para la formulación de este plan; por otro lado la importancia de la participación en el recolección de información por parte de los alumnos de 9, 10º, 11º, quienes son un mercado potencial para la institución y es necesario tener muy en cuenta las necesidades futuras de este importante nicho de mercado.

Al final en reuniones directivas, donde se debatieron todas las informaciones recolectadas, dada la aplicabilidad del trabajo en campo real, se pudo concluir que la necesidad de intervención atendiendo las funciones sustantivas de la educación superior contempladas en la ley 30 de 1992, las cuales son la docencia, investigación y proyección social, estas se deben intervenir desde los pilares básicos de la calidad académica, especialmente en el *Mejoramiento, El Posicionamiento y la Gestión Académica*, con estas líneas estratégicas, se podrá lograr el fortalecimiento institucional de cara al proceso de transformación a Institución Universitaria, de igual forma estas líneas estratégicas hacen parte de la constante transformación del INTEP para ser cada día una mejor institución.

Estrategia general: La Institución Educativa, ha trabajado en los últimos tiempos para lograr que el MEN, le otorgue la autorización para transformarse en UNINTEP, cumpliendo para ello en la reforma de sus planes de estudio, en los cuales se le dio prioridad a la enseñanza-aprendizaje a partir del desarrollo competencias laborales y profesionales, promoviendo para ello un plan de estudios donde la flexibilidad curricular, es la clave para innovar en las prácticas pedagógicas propiciando el uso de las TIC, como recursos de transformación de las aulas, acordes con las tendencias del Siglo XXI.

Ahora el reto es dar conocer los cambios que se han realizado al interior de la Institución Educativa, en el currículo, para que el entorno reconozca los cambios que trae para UNINTEP, el ser Universidad y como este proceso impactará al municipio de Roldanillo en todas las esferas (económica, social, política y cultural), la búsqueda es por el posicionamiento de UNINTEP, como la Universidad Pública de Roldanillo Valle, de forma tal que la comunidad se empodere de ella y en el momento que entre la competencia fuerte de Univalle, ya esté en el corazón de los estudiantes y se comprometan con sacar adelante esta institución que hasta ahora ha sido la abanderada para educar a los residentes de Roldanillo y municipios vecinos, en programas técnicos, tecnológicos y profesionales; mejorando la calidad de vida de sus egresados.

Valores

Respeto: Manifestado en la tolerancia por la diferencia entre los distintos grupos que conforman la comunidad educativa de UNINTEP, Administrativos, docentes, estudiantes y entorno empresarial, privilegiando el interés común sobre el individual.

Flexibilidad: Manifestada en trámites, sencillos que haga efectivos los procesos administrativos, un currículo flexible que se manifieste en procesos académicos transversalizados por las TIC, y las competencias laborales que permitan mejorar la calidad educativa, visible en el mejoramiento continuo.

Compromiso: Con la región, la democracia, la protección del medio ambiente, la educación como herramienta del desarrollo del municipio, la región y la nación.

Transparencia: En todo el proceso de planeación y presupuestación, manejando los recursos con total respeto por el erario público.

Tabla 20. Plan de intervención UNINTEP 2020-2030

Linea	Objetivos	Meta	Estrategias	Fecha	Actividades	Indicadores	Valor inversión	Ingreso	Responsable
MEJORAMIENTO	Evaluar la gestión docente	Dos evaluaciones al año	Mejorar la calidad docente	Una cada seis meses	1. Diseño de la evaluación docente. 2. Aplicación 3. Análisis de los resultados 4. Toma de acciones, premio o corrección	100% de los docentes evaluados.	\$ 50.000.000	No aplica	
	Realizar seguimiento a planes de capacitación docente en educación virtual.	100% de los docentes de planta capacitados en TIC	Mejorar la calidad docente	Todos los semestres	Definir el plan de seguimiento	Planes seguidos estableciendo logros	\$ 50.000.000	No aplica	Dirección y Coordinación Académica.
	Formular un plan de capacitación docente para formar procesos investigativos que fortalezcan el que hacer académico.	100% de los docentes capacitados en investigación	Que el proceso de capacitación con lleve al desarrollo de líneas de investigación y semilleros con los estudiantes	Todos los semestres partir 2022	Contratar el diplomado o especialización en investigación para los docentes. Inscribir los docentes Invitarlos a participar.	100% de los docentes capacitados. Una línea de investigación por programa sólido de Pregrado. 1 semillero de investigación por línea.	\$ 100.000.000		Planeación Dirección y Coordinación Académica
	Formular un plan maestro de desarrollo de infraestructura física y tecnológica.	Adecuación de Espacios Deportivos, culturales Centros de estudio. Espacios para experimentación Espacios para prácticas Equipos y materiales para formación integral de los estudiantes Baterías			Dos años a partir del 2020	Obtener presupuesto del MEN y la GOBERNACIÓN DEL VALLE para las obras. Licitación pública para las propuestas de adecuación requeridas en UNINTEP. Contratación de las obras de adecuación requeridas para mejorar la calidad de la educación.	Espacios Deportivos, culturales, Centros de estudio, centros de experimentación y prácticas Equipos y materiales para formación integral de estudiantes Baterías sanitarias Cafeterías Áreas comunes adecuadas y disponibles para el bienestar de la comunidad académica.	\$ 350.000.000	No aplica No aplica

Vigilada Mineducación

Linea	Objetivos	Meta	Estrategias	Fecha	Actividades	Indicadores	Valor inversión	Ingreso	Responsable
		sanitarias Cafeterías Áreas comunes							
	Implementar el El Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG	Talento Humano como corazón de UNINTEP	<p>Desarrollar capacitación administrativa y Docente en MIPG virtual.</p> <p>Mejorar la escala salarial al ser UNINTEP, universidad mejoran.</p> <p>Crear un plan de incentivos por logros para el Talento Humano</p>	2020	<p>Inscribir a todos los funcionarios en el curso de MIPG.</p> <p>Realizar el ajuste salarial</p> <p>Desarrollar el programa de incentivos por logro.</p>		\$ 150.000.000		Dirección y Coordinación Académica.

Linea	Objetivos	Meta	Estrategias	Fecha	Actividades	Indicadores	Valor inversión	Ingreso	Responsable
POSICIONAMIENTO	Desarrollar un plan de marketing, que permita mejorar el posicionamiento de UNINTEP, en el mercado regional.	Presencia de UNINTEP en las instituciones educativas de Secundaria en Roldanillo y municipios vecinos	Participar en programas de orientación académica en las IE de la región. Diseñar un brochure con los nuevos programas educativos	Abril a mayo y septbre a octubre de cada año	1. Visitar las IE de la Región 2. Socializar con los estudiantes la oferta académica 3. Hacer test de orientación vocacional 1. Elaborar 3.000 brochure en propalcote 2. Repartirlos en las IE de la región	1. Base de datos con registros de estudiantes a los que se les haya realizado el test de orientación profesional. 2. En caso de ser menores de edad contactar con sus padres y/o acudientes para la entrega de los resultados. 3. Sugerir los programas académicos más acordes con el resultado de las pruebas, buscando disminuir la deserción académica desde antes de que los jóvenes ingresen a la educación superior.	\$ 100.000.000	N/A	Bienestar estudiantil
		Incrementar las matriculas en los diferentes programas de UNINTEP	Visitar colegios de Roldanillo, el Dovio, la Unión, del área rural para la promoción de los programas académicos con énfasis en el sector agropecuario tan importantes para la región.	Abril a mayo Y septbre a octubre De cada año	1>Contactar con los rectores de los colegios rurales 2. Visitarlos para promocionar los programas 3. Ofrecer test de orientación vocacional	1. Identificar 5 clientes por municipio. 2. Visitar 5 clientes por municipio. 3. elaborar 10 propuestas. 4. concretar tres negocios que equivalen al 30% de la gestión.	\$ 50.000.000		Planeación Dirección y Coordinación Académica Bienestar estudiantil

Linea	Objetivos	Meta	Estrategias	Fecha	Actividades	Indicadores	Valor inversión	Ingreso	Responsable
		Implementar las pasantías internacionales	Realizar contacto con universidades de otros países para ofrecer intercambio estudiantil	Todo el año	1. Contactar con rectores de otras universidades del mundo. 2. Proponer el intercambio estudiantil. 3. Realizar la escogencia de los estudiantes para la pasantía.	3% de los estudiantes en pasantías por semestre al año.	\$ 100.000.000		Dirección y Coordinación Académica Bienestar estudiantil
GESTIÓN ACADÉMICA:	Desarrollar actividades académicas, que cumplan con las expectativas de los egresados y los estudiantes que están a punto de culminar la secundaria, para que ingresen UNINTEP	Programa de educación de continuada para egresados	Proponer un plan de regreso a clases, con programas de especialización, pregrado o tecnológico, teniendo en cuenta los ciclos propedéuticos que requieran los egresados.	A partir de 2020 todos los años	1. Desarrollar los programas de educación continua acorde con las necesidades de los egresados. 2. Proponer descuentos especiales y rifas de becas estudiantiles (media beca). 3. Bonos estudiantiles por referir estudiantes	30% egresados matriculados en UNINTEP	\$ 50.000.000		Dirección y Coordinación Académica Bienestar estudiantil
		Programas de Especialización en Contaduría, Administración de Empresas, Administración Ambiental y Agropecuaria	Realizar convenios con universidades que tengan estas especializaciones posicionadas mientras se obtiene el certificado del MEN para ser universidad.	2020-2022	1. Contactar con rectores de otras universidades para realizar el convenio. 2. Desarrollar una campaña de expectativa. 3. Realizar el proceso de inscripción.	3 Especializaciones iniciando por año	\$ 200.000.000		Dirección y Coordinación Académica Planeación.
		Gestionar la consecución de registros calificados para la virtualización de los programas (Incursionar en la educación Virtual).	Montar la plataforma virtual de los programas para el mercado objetivo	A partir de 2020 todos los años -	1. Desarrollar una campaña de expectativas en los mercados objetivos 2. Elaborar la Plataforma Virtual 3. Cargar los programas 4. Realizar las inscripciones	4 Programas virtuales por año	\$ 2.500.000.00 0		Dirección y Coordinación Académica Planeación.

Vigilada Mineducación

Linea	Objetivos	Meta	Estrategias	Fecha	Actividades	Indicadores	Valor inversión	Ingreso	Responsable
	Ofertar programas pertinentes al desarrollo de las economías locales donde hace presencia la institución	Realizar tres especializaciones en Ambiental, agrícola y pecuaria, dado que en el entorno el 20% de las empresas pertenecen a este renglón. Realizar especializaciones en Administración, Gerencia, Mercadeo, que correspondan al 74% de las empresas que son del sector terciario	Obtener los registros calificados para las especializaciones Realizar campaña de expectativa en el entorno	2021	Elaborar la documentación para el registro calificado de las especializaciones. Presentar la solicitud al MEN, para el registro calificado. Una vez aprobado, empezar una campaña de expectativa entre egresados y empresas del sector para ofertar las especializaciones.	3 Especializaciones por año	\$ 200.000.000		Dirección y Coordinación Académica Planeación.

Fuente: Trabajo propio

El anterior plan de intervención obedece a las líneas estratégicas que arrojo la aplicación del trabajo, así como su análisis por los diferentes niveles organizacionales y que logró realizar una convergencia entorno a las necesidades corporativas, que permitieran posicionar a la Institución en un lugar mucho mas competitivo de acuerdo con las necesidades corporativas y atendiendo los requerimientos de la región donde hace presencia.

En primer lugar esta la línea estratégica de *Mejoramiento*, la cual presenta su mayor incidencia en la planta docente, tiene como objetivos mejorar la calidad docente y que está a su vez impacte la calidad académica en procesos de formación e investigación, para ello se plantea la realización de evaluaciones periódicas, así como la formación entre otros en educación virtual, atendiendo a la necesidad detectada en el desarrollo del presente trabajo. Por otro lado, en la misma línea estratégica se plantea la necesidad de la formulación de un plan maestro de infraestructura física y tecnológica, atendiendo las solicitudes resultantes de los instrumentos de recolección de información, esto requiere de una inversión la cual se gestionara con entidades gubernamentales y con subsidios del Estado, en cumplimiento de sus propias políticas.

Por último en la línea de mejoramiento, siendo una institución de educación superior, no podemos estar por fuera de las diferentes políticas, en cuanto a Gerencia Pública moderna, que quiere implementar el estado; es así, como el plan de intervención en consonancia con esta políticas se propone la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión **MIPG**, con el fin de lograr eficiencia, transparencia y calidad en las Instituciones publicas de orden Nacional.

En la línea estratégica de *Posicionamiento*, el mayor objetivo es la puesta en marcha para la formulación de un plan de marketing, que permita identificar constantemente las necesidades del sector donde hace presencia la institución y así poder ofertar programas y productos pertinentes y acordes a estas necesidades.

En la línea estratégica de *Gestión Académica*, con los resultados obtenidos en la implementación de las herramientas y el análisis de las mismas, se pudo evidenciar tanto la necesidad de la formulación de un plan de mercadeo, así como la necesidad de ampliar y diversificar el portafolio de servicios institucional, enfocándose a la oferta de productos enmarcados en la educación continuada, abrir la línea de las especializaciones, y la más importante incursionar en el mundo de la virtualidad, ofertando programas virtuales que permitan ampliar la participación en el mercado de la Institución y así hacer presencia en cualquier parte del país.

Es importante resaltar que todas y cada una de las líneas estratégicas y los objetivos estratégicos planteados en el plan de intervención requieren de una importante fuente de financiación, la cual podrá ser aforada con recursos de la Nación por medio de proyectos especiales y/o por recursos propios ampliando las matriculas y esto permitirá ampliar el flujo de recursos para así disponer de excedentes de caja y financiar cada una de las actividades acá propuestas.

6. Conclusiones

Se realizan las conclusiones frente a los objetivos de la siguiente manera:

- El primer objetivo de: Realizar un diagnóstico de la situación actual del Instituto de Educación Técnica Profesional del Roldanillo, Valle, hoy INTEP en proceso de transformación a institución universitaria UNINTEP utilizando herramientas de diagnóstico, como la FODA, Matriz IFAS y EFAS, Matriz de las 5 fuerzas de Porter, Matriz de perfil competitivo, se obtuvo que:

La situación actual del Instituto de Educación Técnica Profesional del Roldanillo, Valle, hoy INTEP, en proceso de transformación a institución universitaria UNINTEP, dio como resultado que: en su Matriz IFAS o EFI, obtuvo una calificación ponderada de 2,23, lo que indica que la institución es débil en lo interno, obtuvo 0,78 en sus debilidades y 1,45 en sus fortalezas, lo que indica que hay más fortalezas que debilidades, pero de todas formas hay que buscar corregir las debilidades porque están en tres áreas muy sensibles de la empresa, como son: Lo académico, el talento humano y las deficiencias en planta física.

La matriz EFA, permitió ver un entorno con más oportunidades que amenazas, puesto que UNINTEP obtiene como resultado que el peso ponderado total de las oportunidades (1,96) es mayor al peso total ponderado de las amenazas, (1,44) la cual se representa un ambiente externo favorable, aunque hay que tener mucho cuidado con las amenazas especialmente la que representa la competencia de UNIVALLE en Roldanillo. La institución se encuentra en la zona II, la cual sugiere que la organización se debe enfocar en crecer y construir, para ello debe formular estrategias enfocadas en el desarrollo de productos, del mercado y la diversificación de productos.

La matriz FODA o DOFA, permitió que se propusieran estrategias desde las fortalezas y oportunidades encontradas, para corregir las debilidades encontradas y hacer frente a la competencia, por ello se propone mejorar los procesos de clima organizacional, salarial y talento humano con el MIPG, desarrollando capacitación, nuevos programas tecnológicos, técnicos, pregrado y especializaciones y desarrollando un programa de mejoramiento de la planta física, acorde con la nueva Institución Universitaria.

La Matriz de perfil competitivo, muestra a UNIVALLE, como la principal competencia, es una universidad pública con alta acreditación que tiene una gran cantidad de programas de pregrado, posgrado, maestrías y doctorados, pero que no tiene algunos programas que ya UNINTEP tiene posicionados en el entorno educativo, y son los que se deben seguir fortaleciendo.

La matriz de las 5 fuerzas de Porter, desde las Amenaza de ingreso de nuevos competidores, permite identificar a UNIVALLE, como una amenaza real de ingreso al mercado de Roldanillo.

Desde la fuerza del poder de negociación de los proveedores es una tendencia positiva, toda vez que conocen y respetan las políticas de contratación pública, permitiendo a UNINTEP, obtener los recursos necesarios para trabajar cumpliendo la normatividad estatal. El poder de negociación de los compradores, está en las manos de los estudiantes, los actuales y los futuros, los egresados que vuelven, con anhelos de seguir su ciclo educativo, ellos son la fuerza que mantiene viva la empresa y es por ello tan importante que se crezca con nuevos productos y servicios para ellos. La amenaza de los productos de los sustitutos, esta fuerza es negativa, puesto que existe en Roldanillo una amplia competencia diferenciada, representada en las IES y los institutos de formación para el trabajo, es decir, para el quehacer, que por sus bajos costos, tiene acceso a un mercado de personas con bajos ingresos y necesidad urgente de capacitación laboral para vincularse a la fuerza productiva. La rivalidad con los competidores existentes, se da con UCEVA, y la Universidad Virtual, lo que determina un alto grado de rivalidad debido a la ubicación geográfica, la similitud de los programas, la infraestructura, entre otras variables esto hace que el enfoque en los procesos de mercadeo y el posicionamiento sean vitales para UNINTEP.

- Frente al segundo objetivo de Identificar a partir del diagnóstico realizado las líneas estratégicas que debe desarrollar el INTEP para potenciar sus factores claves del éxito.

Desde el diagnóstico realizado a INTEP, se desarrollaron tres grandes líneas estratégicas **Mejoramiento**: En esta línea están las estrategias de mejoramiento académico, docente, y físico de UNINTEP. **Posicionamiento**, encaminadas a desarrollar una estrategia de mercadeo que acerque la IE a los colegios de secundaria, para desde allí empezar a demostrar el papel tan importante que tiene UNINTEP en Roldanillo, no solo como academia, sino como una empresa

que genera empleo y relaciones con el departamento y el país. Y la tercera Línea estrategia es la **Gestión Académica**, encaminada a desarrollar todo el potencial que tiene UNINTEP, desde su posición universitaria en el centro del Valle del Cauca con la apertura de nuevas propuestas académicas, acordes con el mercado.

Desde las tres grandes líneas se formularon las estrategias, con metas, indicadores de gestión, las actividades y hasta responsables de hacer que se realicen y que en cada cierre de ciclo académico se evalué sus logros y se haga el seguimiento y medición de su ejecución.

- Frente al tercer objetivo de: Formular un plan estratégico con indicadores de gestión que permitan realizar el seguimiento y la medición de su ejecución.

Se encuentra propuesto en las tablas 19 y 20, en las cuales se desarrollan las estrategias desde tres grandes líneas y se desarrollan los indicadores de logro de las metas.

El Plan estratégico de UNINTEP 2010-2020, buscó gestionar el cambio de instituto técnico a Universidad, y para ello implementó programas académicos, un currículo flexible y programó la capacitación docente y el emprendimiento como estrategia de enseñanza en un currículo flexible, la propuesta del plan estratégico 2020- 2030, es visibilizar el anterior plan estratégico, promoviendo la imagen universitaria, los programas de posgrado que se hayan desarrollado, la virtualidad para ampliar el mercado, buscando el retorno de los egresado con educación continuada.

Para ello es necesario que se desarrolle un plan de marketing que llegue a las instituciones de educación secundaria no solo de los centros urbanos de Roldanillo y sus vecinos, sino también del sector rural donde hay jóvenes anhelando ampliar sus horizontes académicos para desde allí potencializar el campo.

A pesar de que en la estructura organizacional de UNINTEP, no existe un área de mercadeo específica para que desarrolle el plan, se propone que sea la oficina de planeación, en asocio con Dirección y Coordinación Académica y Bienestar estudiantil, los que promuevan esta fase del plan estratégico.

Otra estrategia a proponer es la del mejoramiento de las áreas para educación integral, tan importantes para el desarrollo de los jóvenes (deporte, cultura, recreación y experimentación) y

áreas de bienestar universitario como las cafeterías, zonas comunes y baterías sanitarias, que fueron calificadas como deficientes y que necesitan ser adecuadas para ofrecer calidad académica a los estudiantes actuales y futuros de UNINTEP.

- Frente al cuarto objetivo de: Proponer un presupuesto de implementación para el cumplimiento del Plan Estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP.

En la tabla 20 en la página 111, se encuentra por líneas estratégica en la intervención, y que suma un total de 3900 millones de pesos, distribuidos así

Mejoramiento: 700 millones de pesos

Posicionamiento: 250 millones de pesos

Gestión Académica: 2.950 millones de pesos.

7. Recomendaciones

Dado que este proyecto se realiza con la finalidad de formular de manera objetiva y práctica los temas sobre la Dirección Administrativa, mismos que son útiles para localizar algún problema en el funcionamiento o dirección de la empresa, lograr atenderlo a tiempo y evitar que siga avanzando, para así poder tener un mejor desempeño y ser una organización universitaria que cumpla con altos estándares de calidad y este en total facultad para competir con otras universidades a nivel regional y nacional. Y como se realizó un ejercicio completo y totalmente centrado en los intereses de UNITEP, para ser llevado a la práctica educativa, se recomienda implementarlo el próximo año.

Se recomienda que se continúe la implementación del Plan Estratégico 2010 – 2020 en las áreas que aún no han dado frutos como el bilingüismo y la relación con el entorno comercial y productivo, entre otros ejes estratégicos de vital importancia para UNINTEP, y que cuando se implemente el presente, sea para que la región reconozca a la Institución Educativa como la pionera en educación superior de carácter público de la región y con base en ella la potencialicen para que siga siendo la mejor opción para los estudiantes de esta región vallecaucana.

Se recomienda, iniciar con las líneas estratégicas de Mejoramiento, Posicionamiento Y Gestión Académica, que se proponen en el plan de intervención desarrollado en la Tabla 20 y ubicado en la página 113 del presente documento y que son necesarias para que UNINTEP, pueda responder a la competencia de UNIVALLE y la demás que llega como fruto de la virtualidad de la educación.

8. Referencias

- Abc del emprendedor. (2017). *Gráfico de Pestel*. Recuperado de <http://abcdelemprendedor.blogspot.com/2017/02/entorno-sector-y-mercado-macroentorno.html>.
- Aguilar Arce, M. (2005). *Una reflexión sobre la gestión de los procesos de evaluación: la planificación académica*. Actualidades Investigativas en Educación. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=44759904>
- Álamo (1975). *La Planificación estratégica en las Universidades: Propuesta metodológica y evidencia empírica*. Tesis Doctoral, Universidad Palmas de Gran Canaria, recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=409>
- Anónimo. (s.f.). *Glosario de términos usados en planeación y evaluación*. http://www.ingenieria.unam.mx/planeacion/documentos/docsconsulta07_11/glosario.pdf
- Arteaga, Y. M. y Triana, J. (2014). *Modelo de Gestión para la articulación de la planeación en la Universidad Distrital Francisco José De Caldas*. Recuperado de <https://stadium.unad.edu.co/preview/UNAD.php?url=/bitstream/10596/2769/1/52919113.pdf>
- Cárdenas, (2017). *Plan estratégico para aumentar la visibilidad científica de los investigadores del instituto de estudios políticos de la universidad de Antioquia*. Recuperado de http://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/9228/1/ConnyCardenas_2017_PlanEstrategicoAumentar.pdf
- Cardona, D. (2018). *La planeación universitaria como tecnología de gubernamentalidad en un campo de disputa*. Un análisis desde Pierre Bourdieu y Michel Foucault de la construcción de las bases estratégicas del plan de desarrollo 2017-2027 de la universidad de Antioquia. Tesis de Maestría. Universidad de Antioquia.
- Codina, A. (2013). *Rescatando la Dirección Por Objetivos (DPO). En un nuevo contexto*. <https://www.grandespyemes.com.ar/2013/01/20/rescatando-la-direccion-por-objetivos-dpo-en-un-nuevo-contexto/>
- Cubillos, C. H. (2006). *La generación de valor como desafío esencial de la gerencia financiera actual*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.

Recuperado de <https://docplayer.es/66454827-La-generacion-de-valor-como-desafio-esencial-de-la-gerencia-financiera-actual-carlos-hernan-cubillos-calderon.html>

David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Novena edición Pearson Educación, México. Recuperado de <https://maliaoceano.files.wordpress.com/2017/03/libro-fred-david-9a-edicion-con-estrategica-fred-david.pdf>

De Pablos, J, Colás, P; González, T; y Jiménez, R. (2007), La adaptación de las universidades al espacio europeo de educación superior. *Un procedimiento metodológico para el diseño de planes estratégicos*. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/amgdm/>.

Decreto 1093. Diario oficial. Año CXVI. N. 35385, 11 de junio, 1979. Pág. 7. Recuperado de [http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/Decretos/1222847?fn=document-frame.htm\\$f=templates\\$3.0](http://www.suin-juriscal.gov.co/clp/contenidos.dll/Decretos/1222847?fn=document-frame.htm$f=templates$3.0)

Gallardo H. J.R. (2011). *Administración Estratégica*. Alfaomega.

García, A; Vega, G. y Vera, S. (2014). *Formulación y planeamiento: Decisión y elección de estrategias*. Universidad Técnica Estatal de Quevedo. Recuperado de <https://es.slideshare.net/irlanda13/universidad-tecnica-estatal-de-quevedo-31629811>

García, D. (2007). La planificación estratégica en escenarios de educación superior. *El caso de la universidad Cristóbal Colón*. Tesis Doctoral. México. Recuperado de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2010/amgdm/>

García, O., (2003). *Valoración de empresas, gerencia de valor y EVA*. Digital Express Ltda. Medellín

Giraldo, L. (2018). *Formulación de la estrategia para la empresa software e instrumentación SAS*. Tesis de maestría EAFIT. Recuperado de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12960/LinaMaria_GiraldoCeballos_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Hernández, R; Fernández, C, y Baptista, M del P. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª Edición. Mc. Graw – Hill/Interamericana. Editor México.

Instituto de Educación Técnica Profesional –INTEP. (2009). *Plan Estratégico 2010-2019*.
Archivo interno Intep.

Intep. (2016). *Organigrama funcional*. Recuperado de
http://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/file/SecretariaGeneral/2016-1/Acuerdo_052.pdf

Intep. (2016). *Organigrama Institucional*. Recuperado de
http://www.intep.edu.co/Es/Usuarios/Institucional/file/SecretariaGeneral/2016-1/Acuerdo_052.pdf

Jaramillo y González (2016). *Diagnóstico de la aplicabilidad de las prácticas de RSU en el Instituto de Educación Técnica Profesional -INTEP- bajo el marco de los diez principios del pacto global*. Biblioteca INTEP Roldanillo.

Kaplan, R. y Norton, D. (1996). *Translating Strategy Into Action The Balanced Scorecard*.
Harvard Business Press.

Kazmir, L. (1993). *Estadística aplicada a la administración y economía*. 2º ed. México:
McGraw Hill

Miklos, T y Tello, M. (1991). *Planeación Prospectiva: una estrategia para el diseño del futuro*.
Recuperado de
https://books.google.com.co/books/about/Planeaci%C3%B3n_prospectiva.html?hl=es&id=jsWtAAAACAAJ&redir_esc=y

Modesto, (2016). *Plan de Marketing Estratégico Ediciones UNL. Una propuesta para su elaboración e implementación*. Recuperado de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5904679>

Panneso y Jaramillo (2016). *Modelo balanced scorecard para el instituto de educación técnica profesional - INTEP de Roldanillo Valle del Cauca*, Tesis de Maestría para la Universidad Libre de Cali. Biblioteca INTEP Roldanillo

Pérez C. M. (1990). *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. Universidad del Valle, Cali.

Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva*. Grupo Editorial Patria.

Sallenave (2004). *La Gerencia Integral*. Grupo editorial Norma. Recuperado de

<https://www.academia.edu/22755568/JEAN->

[PAUL SALLENAVE. LA GERENCIA INTEGRAL](#)

Secretaria Educación Roldanillo. *Base de Datos Estudiantes Secundaria Roldanillo*. Archivo en Excel.

Serna, H. (2008). *Gerencia Estratégica*. 10 Edición, Colombia 3 R editores.

Sun Tzu- (2003). *El arte de la Guerra*. Recuperado de

<http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Anexo 1. Encuesta a Directivos
Plan estratégico para UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca

William Gómez Valencia¹

Encuesta a Directivos

Objetivo: Diseñar la propuesta de intervención enfocada en la formulación del plan estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para el periodo 2020 – 2030 que contribuya al cumplimiento de la misión institucional.

1. Preguntas generales

Género: Femenino Masculino

Nivel educativo: Pregrado Especialización Maestría Doctorado

Cargo en la empresa _____

Nivel de autoridad para la toma de decisiones estratégicas: Alto Medio Bajo

Tiempo de permanencia: Años Meses

2. Cuestionario

Desde su conocimiento del entorno donde la UNINTEP, presta sus servicios, califique las siguientes variables, siendo.

1: Pésimo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

Ítem	1	2	3	4	5
Aspectos Económicos					
PIB:					
Tasa de Cambio:					
Empleo:					
Tasa de interés					
Ingresos					
Globalización					
Baja inversión en educación, ciencia y tecnología					

¹ Aspirante a Magister en Administración de la Universidad EAN.

Vigilada Mineducación

Ítem	1	2	3	4	5
Reforma Tributaria					
Aspectos Sociales					
Nivel educativo del entorno					
Percepción de seguridad ciudadana					
Distribución de la población (etaria)					
Valores sociales del entorno					
Cambios en la familia					
Aspectos Culturales					
Comportamientos del entorno					
Creencias del entorno					
Religión					
Valores comunes					
Migración					
Aspectos Geográficos					
Ubicación geográfica					
Clima					
Aspectos Demográficos					
Ingresos de las personas					
Edad promedio de la población					
Movilidad					
Aspectos políticos					
Estabilidad política					
Organización institucional					
Partido político dominante					
Cambios en el gobierno					
Aspectos Legales					
Cambios en legislación Nacional					
Cambios en legislación Departamental					

Ítem	1	2	3	4	5
Cambios en legislación Municipal					

Gracias por sus respuestas.

Anexo 2. Auditoría Gerencial Plan estratégico para UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca

William Gómez Valencia² Auditoría Gerencial – Organización

Esta auditoría se realiza por áreas funcionales de UNINTEP

Objetivo: Identificar las fortalezas y debilidades del área gerencial, para el diseño de las estrategias para esta área.

1. Preguntas generales

Género: Femenino Masculino

Nivel educativo: Pregrado Especialización Maestría Doctorado

Cargo en la empresa _____

Nivel de autoridad³: Alto Mediano Bajo

Tiempo de permanencia: Años Meses

2. Cuestionario

2.1 Califique los siguientes aspectos de la institución, siendo

1: Pésimo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

Pregunta	1	2	3	4	5
¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?					
¿Existe un organigrama explícito?					

² Aspirante a Magister en Administración de la Universidad EAN.

³ Nivel de autoridad, para la toma de decisiones estratégicas en UNINTEP

Pregunta	1	2	3	4	5
¿Conoce el personal con claridad sus funciones?					
¿Conoce el personal con claridad sus responsabilidades?					
¿Conoce el personal con claridad el proceso de sus tareas?					
¿La estructura organizacional facilita la iniciativa personal?					
¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?					
¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?					
¿Están definidos claramente los rangos de control de las jefaturas?					
¿Están agrupadas adecuadamente las actividades por afinidad?					
¿Existe un director por departamento?					
Si su respuesta anterior fue sí, ¿Este tiene la autoridad necesaria para el logro de los objetivos?					
¿La estructura organizacional, favorece la coordinación entre funciones de UNINTEP?					
¿Se encuentran establecidos los sistemas de autoridad e información en UNINTEP?					
¿Están las funciones de asesoría (staff), presentadas adecuadamente en el organigrama de UNINTEP?					
¿Existen sistemas de control y evaluación?					
¿La estructura organizacional es flexible?					
¿La estructura organizacional tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?					
¿Son claros los procesos organizacionales?					

3. Observaciones

Auditoria Gerencial – Planeación

4. Cuestionario

4.1 Califique los siguientes aspectos de la institución, siendo

1: Pésimo

2: Malo

3: Regular

4: Bueno

5: Excelente

Pregunta	1	2	3	4	5
¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?					
¿UNINTEP, tiene un plan estratégico actualmente?					
Si su respuesta anterior fue sí responda las siguientes preguntas, en caso contrario, deje estas preguntas sin respuesta.					
¿Se ha analizado la cultura corporativa?					
¿Se conocen los valores y creencias que regulan la vida organizacional?					
¿Se ha realizado una auditoría interna de UNINTEP?					
¿Se conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?					
¿UNINTEP, observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?					
¿UNINTEP, analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, y empleados?					
¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de UNINTEP?					
¿UNINTEP, tiene una visión definida y divulgada?					
¿UNINTEP, tiene la misión definida en forma explícita?					
¿UNINTEP, tiene objetivos precisos y estrategias globales?					
¿UNINTEP, tiene objetivos y estrategias funcionales?					
¿UNINTEP, tiene definidas metas, políticas y planes de acción?					
¿El plan estratégico se difunde ampliamente en UNINTEP?					

5. Observaciones

Auditoria Gerencial –Control

6. Cuestionario

6.1 Califique los siguientes aspectos de la institución, siendo

1: Pésimo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

Pregunta	1	2	3	4	5
¿Están definidos los objetivos del control?					
¿Están definidos los parámetros para confrontar los resultados de UNINTEP en todas las áreas?					
¿UNINTEP, maneja sistemas de control de gestión?					
¿UNINTEP, maneja sistemas de control operativos?					
¿UNINTEP, posee sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, calidad y gerenciales?					
¿Los sistemas de control de UNINTEP, UNINTEP, son exactos, completos y efectivos?					
¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?					
¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?					
¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?					
¿El control se adecua a la realidad de la empresa?					
¿Los sistemas de control son flexibles?					
¿Existe un sistema de control asistido por computador?					

7. Observaciones

Auditoria Gerencial –Personal

8. Cuestionario

8.1 Califique los siguientes aspectos de la institución, siendo

1: Pésimo

2: Malo

3: Regular

4: Bueno

5: Excelente

Pregunta	1	2	3	4	5
¿UNINTEP, cuenta con departamento de personal o recursos humanos?					
¿Existe un proceso de inducción del personal?					
¿El personal de UNINTEP, está altamente motivado?					
¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en UNINTEP?					
¿Se ofrece capacitación al empleado?					
¿Es alta la satisfacción del trabajo?					
¿UNINTEP, ofrece sistemas de incentivos y sanciones?					
¿Son bajas las tasas de absentismo en UNINTEP?					
¿Se han identificado grupos informales en UNINTEP?					
¿Son favorables para UNINTEP?					
¿UNINTEP, tiene un sistema de evaluación del desempeño?					
¿Existe un plan de carrera?					
¿UNINTEP, tiene un código de ética?					
¿Se promueve al empleado dentro de UNINTEP?					
¿Son adecuadas las condiciones físicas del lugar de trabajo?					
¿Existe un sistema adecuado de descripción de funciones?					
¿UNINTEP, tiene un sistema de administración de salarios?					
¿Existen procedimientos para presentar quejas y reclamos?					
¿Existen políticas disciplinarias en UNINTEP?					

9. Observaciones

Auditoria Gerencial – Dirección

10. Cuestionario

10.1 Califique los siguientes aspectos de la institución, siendo

1: Pésimo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

Pregunta	1	2	3	4	5
¿Existe una clara definición de funciones?					
¿La toma de decisiones, es ágil y oportuna?					
¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?					
¿Existen mecanismos para realizar el control de gestión?					
¿El sistema de evaluación es conocido por toda la empresa?					
¿UNINTEP, cuenta con directivos líderes?					
¿Siente UNINTEP, el liderazgo de sus directivos?					
¿Hay procesos de delegación o es una empresa centralizada?					
¿Cuáles son los niveles de empoderamiento (empowerment)?					
¿Están definidos los niveles de responsabilidad?					
¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?					
¿La comunicación fluye ágilmente de arriba abajo y viceversa?					
¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?					
¿La dirección tiene un estilo participativo?					
¿Hay y se utilizan los “índices de gestión”?					

11. Observaciones

Anexo 3. Encuesta a docentes UNINTEP

Plan estratégico para UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca

William Gómez Valencia⁴

Objetivo: Identificar las debilidades y fortalezas la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para desarrollar las estrategias que permitan posicionarla en el mercado nacional de las universidades.

1. Preguntas generales

Género: Femenino Masculino

Nivel educativo: Pregrado Especialización Maestría Doctorado

Tipo de contratación:

Catedrático Docente medio tiempo Docente tiempo completo

Tiempo de permanencia: Años Meses

Programas académicos en los que labora

Programa	Técnico	Tecnológico	Profesional
Administración agropecuaria			
Administración ambiental			
Administración de empresas			
Contaduría pública			
Diseño visual			
Profesional en agroindustria			

⁴ Aspirante a Magister en Administración de la Universidad EAN.

Programa	Técnico	Tecnológico	Profesional
Técnica profesional en procesos administrativos			
Técnica profesional en promotoría ambiental			
Técnico profesional en contabilidad y costos			
Técnico profesional en procesos agroindustriales			
Técnico profesional en producción agrícola			
Técnico profesional en producción agropecuaria			
Técnico profesional en producción grafica			
Técnico profesional en servicios turísticos y hoteleros			
Tecnología en gestión contable			
Tecnología en gestión de la producción agrícola			
Tecnología en producción y gestión agropecuaria			
Tecnología en gestión empresarial			

2. Cuestionario

2.1 ¿Considera que los procesos de docencia, investigación y proyección social de UNINTEP, corresponden a las necesidades sociales, culturales y científicas de la Región y el País?

Si No ¿Por qué? _____

2.2 ¿Conoce la misión de UNINTEP? Si No

2.3 Si, su respuesta anterior fue sí, considera que esta permitiría el logro de la visión institucional.

Si No ¿Por qué? _____

2.4 ¿ En qué porcentaje, cree usted que UNINTEP, podrá incrementar su cobertura a 10 años:?

Valor			
Menos del 5%		15%	
5%		Menos del 20%	
Menos del 10%		20%	

10%		Más del 20%	
Menos del 15%			

2.5 Cómo puede UNINTEP, lograr ese aumento

Aumento en la oferta de programas presenciales

Abriendo otras sedes o seccionales en el Valle, o Departamentos vecinos

Ofreciendo programas virtuales a distancia

2.6 ¿Dada la preocupante situación que se presenta a nivel nacional, con los aspirantes a la educación superior para que ingresen y se mantengan en los centros universitarios, que estrategias propone para que en UNINTEP, se resuelva esta situación?

Ofrecer becas para estudiantes nuevos en asocio con el municipio de Roldanillo

Ampliar el número de beneficiarios de programas de apoyo socioeconómico a estudiantes

Ofrecer cursos nivelatorios

Desarrollar programas de consejería estudiantil, para hacer seguimiento a estudiantes con un alto índice de ausentismo

Ofertar oportunidades de empleo a estudiantes con situaciones económicas difíciles.

2.7 ¿Considera usted que el currículo actual, permite a los egresados posicionarse en el ejercicio de sus profesiones? Sí No

2.8 ¿Si, su respuesta anterior fue no, ¿Cuáles de las siguientes estrategias propone aplicar en UNINTEP?

Establecer alianzas estratégicas con diversas entidades de la región para que apliquen el programa del “primer empleo”, vinculando a los graduandos de UNINTEP.

Revisión y actualización continua de los currículos de los programas ofrecidos, usando el referente de universidades con mayores índices de graduandos en el mercado laboral, logrando que los de UNINTEP, sean más competitivos.

2.9 ¿Cuenta con las herramientas tecnológicas para modernizar los procesos de enseñanza-aprendizaje en UNINTEP? Si No

Vigilada Mineducación

2.10. ¿Si su respuesta anterior fue no, qué herramientas tecnológicas requiere para ello?

2.11 ¿Qué Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, percibe que pueden afectar o beneficiar de manera directa o indirecta, el desarrollo académico y administrativo de UNINTEP?

	Local	Nacional	Internacional
Fortaleza			
Debilidad			
Oportunidad			
Amenaza			

2.12 Si su respuesta a la pregunta 2.9, fue no ¿Por qué? _____

2.13 ¿Recomendaría a UNINTEP a sus familiares, amigos y conocidos para estudiar cualquier programa académico? Sí No

¿Por qué? _____

2.14 Califique los siguientes aspectos de la institución

1: Pésimo

2: Malo

3: Regular

4: Bueno

5: Excelente

	1	2	3	4	5
Bibliotecas					
Área Física					
Equipamiento					
Recursos Digitales					

Vigilada Mineducación

	1	2	3	4	5
Red Wifi					
Servicio al cliente					
Disponibilidad de libros					
Actualidad de la bibliografía					
Aulas de Clase					
Área Física					
Equipamiento					
Recursos Digitales					
Red Wifi					
Condiciones ambientales					
Disponibilidad de aulas					
Áreas para formación integral					
Espacios Deportivos					
Espacios culturales					
Centros de estudio					
Espacios para experimentación					
Espacios para prácticas					
Equipos y materiales para formación integral de los estudiantes					
Planta Física					
Infraestructura física					
Baterías sanitarias					
Cafeterías					
Áreas comunes					
Docentes					
Nivel académico					
Suficiencia de docentes					
Calidad de material de apoyo					
Pertinencia del material de apoyo					
Procesos Académicos					
Integralidad del currículo					
Uso de estrategias de enseñanza					
Desarrollo de competencias					
Segunda lengua					
Flexibilidad del currículo					
Pasantías internacionales					
Convenios práctica laboral					

Mil gracias por su colaboración

Anexo 4. Encuesta a estudiantes
Plan estratégico para UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca

William Gómez Valencia⁵

Objetivo: Diseñar la propuesta de intervención enfocada en la formulación del plan estratégico para la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para el periodo 2020 – 2030 que contribuya al cumplimiento de la misión institucional.

1. Preguntas generales

Género: M F **Edad:** 16- 20 21-25 26- 30 31 a 35 35 o más

Estado Civil: Soltero Casado Separado

Lugar de residencia: Urbana Rural

Programa académico _____ **Período cursado** _____

2. Cuestionario

2.1 Califique los siguientes aspectos de la institución, siendo

1: Pésimo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

	1	2	3	4	5
Bibliotecas					
Área Física					
Equipamiento					
Recursos Digitales					
Red Wifi					
Servicio al cliente					
Disponibilidad de libros					
Actualidad de la bibliografía					
Aulas de Clase					
Área Física					
Equipamiento					

⁵ Aspirante a Magister en Administración de la Universidad EAN.

Vigilada Mineducación

Recursos Digitales					
Red Wifi					
Condiciones ambientales					
Disponibilidad de aulas					
Áreas para formación integral					
Espacios Deportivos					
Espacios culturales					
Centros de estudio					
Espacios para experimentación					
Espacios para prácticas					
Equipos y materiales para formación integral de los estudiantes					
Planta Física					
Infraestructura física					
Baterías sanitarias					
Cafeterías					
Áreas comunes					
Docentes					
Nivel académico					
Suficiencia de docentes					
Calidad de material de apoyo					
Pertinencia del material de apoyo					
Procesos Académicos					
Integralidad del currículo					
Uso de estrategias de enseñanza					
Desarrollo de competencias					
Segunda lengua					
Flexibilidad del currículo					
Pasantías internacionales					
Convenios práctica laboral					

Anexo 5. Encuesta a egresados UNINTEP

Plan estratégico para UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca

William Gómez Valencia⁶

Objetivo: Identificar las debilidades y fortalezas la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para desarrollar las estrategias que permitan posicionarla en el mercado nacional de las universidades.

1. Preguntas generales

Género: M F **Estado Civil:** Soltero Casado Separado

Lugar de residencia: Urbana Rural

Programa académico del que egresó _____ Año de grado _____

2. Cuestionario

2.1 ¿Se encuentra laborando? Sí No

2.2 Si su respuesta anterior fue sí; ¿Está vinculado a una empresa? Privada Pública

Es profesional independiente

2.3 Labora en una actividad relacionada con su profesión Sí No

2.4 ¿Cuál es en promedio su ingreso salarial profesional al mes?

De 2 a 3 smlv De 4 a 5 smlv Más de 6 smlv

2.5Cuál es la aceptación de los profesionales de UNINTEP

Alta Media Baja

2.6 ¿Al enfrentarse a retos profesionales, frente a profesionales de otras universidades, usted considera qué?

¿Está mal preparado?

⁶ Aspirante a Magister en Administración de la Universidad EAN.

Vigilada Mineducación

¿Está en igualdad de condiciones con los otros?

¿Está mejor preparado?

2.7 ¿Lo han evaluado profesionalmente en algún momento de su vida laboral? Sí No

2.8 ¿Su calificación fue: Mejor Igual o Peor que profesionales de otras universidades?

2.9 ¿Cómo se siente con la educación recibida en UNINTEP?

1. Completamente Insatisfecho 2. Insatisfecho 3. Ni satisfecho ni insatisfecho

4. Satisfecho 5. Completamente Satisfecho

2.10. ¿Volvería a estudiar en UNINTEP? Sí No

2.11 Si su respuesta anterior fue sí ¿Qué le gustaría estudiar? _____

2.12 Si su respuesta a la pregunta 210, fue no ¿Por qué? _____

2.13 ¿Recomendaría a UNINTEP a sus familiares, amigos y conocidos para estudiar cualquier programa académico? Sí No

¿Por qué? _____

2.14 Califique los siguientes aspectos de la institución, siendo

1: Pésimo 2: Malo 3: Regular 4: Bueno 5: Excelente

	1	2	3	4	5
Bibliotecas					
Área Física					
Equipamiento					
Recursos Digitales					
Red Wifi					
Servicio al cliente					
Disponibilidad de libros					
Actualidad de la bibliografía					
Aulas de Clase					
Área Física					
Equipamiento					

	1	2	3	4	5
Recursos Digitales					
Red Wifi					
Condiciones ambientales					
Disponibilidad de aulas					
Áreas para formación integral					
Espacios Deportivos					
Espacios culturales					
Centros de estudio					
Espacios para experimentación					
Espacios para prácticas					
Equipos y materiales para formación integral de los estudiantes					
Planta Física					
Infraestructura física					
Baterías sanitarias					
Cafeterías					
Áreas comunes					
Docentes					
Nivel académico					
Suficiencia de docentes					
Calidad de material de apoyo					
Pertinencia del material de apoyo					
Procesos Académicos					
Integralidad del currículo					
Uso de estrategias de enseñanza					
Desarrollo de competencias					
Segunda lengua					
Flexibilidad del currículo					
Pasantías internacionales					
Convenios práctica laboral					

Mil gracias por su colaboración

Anexo 6. Encuesta a Empresarios entorno de UNINTEP
Plan estratégico para UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca
William Gómez Valencia⁷

Objetivo: Identificar las debilidades y fortalezas, las oportunidades y amenazas que la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, pueda visualizar desde el entorno, para desarrollar las estrategias que permitan posicionarla en el mercado nacional de las universidades.

1. Preguntas generales

Razón Social: _____

Sector al que pertenece: Primario (Agrícola- Minero) Secundario (Industrial)
Terciario (Comercial Servicios)

Tamaño de la empresa: Micro Pequeña Mediana⁸

Empleos generados 1- 10 11 a 50 51 a 200

Tiempo de existencia: Menos de 1 año: 1 a 2 años 3 a 5 años
6 a 10 años 11 años o más

Ubicación: _____

2. Cuestionario

2.1 ¿Su empresa tiene relaciones comerciales con **UNINTEP**? Sí _____ No _____

2.2 Si su respuesta anterior fue sí, ¿Qué importancia tiene para usted, la institución? Alto _____
Medio ___ Bajo _____

2.3 Usted o alguno de sus empleados estudia actualmente en **UNINTEP**, Sí ___ No _____

⁷ Aspirante a Magister en Administración de la Universidad EAN.

⁸ Ley 1450 de 2011. Micro: Activos Menos de 500 smmlv; Pequeña: Activos 501 a menos de 5.000 smmlv y mediana: Activos 5.001 y hasta 30.000 smmlv.

Vigilada Mineducación

2.4 Si su respuesta anterior fue sí, ¿A qué programa académico asiste?

2.5 ¿Tiene en su planta de personal, egresados de UNINTEP? Sí _____ No _____

2.6 Si su respuesta anterior fue sí,

2.6.1 ¿Cuántos egresados tiene? _____

2.6.2 ¿Dé que programas académicos son? _____

2.6.3 ¿Cuál es la aceptación de los profesionales de UNINTEP:

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo _____

2.6.4 ¿Cómo califica el nivel de preparación de estos profesionales?

Excelente ___ Bueno ___ Regular ___ Malo _____

2.7 ¿Considera usted, que UNINTEP, es importante:

	Si	No	Por qué?
Para la vida económica de Roldanillo?	_____	_____	_____
Para la vida social de Roldanillo?	_____	_____	_____
Para la vida política de Roldanillo?	_____	_____	_____
Para el sector empresarial de Roldanillo?	_____	_____	_____

2.8 ¿Qué fortalezas encuentra usted en UNINTEP? _____

2.9 ¿Qué debilidades encuentra usted en UNINTEP? _____

2.10 ¿Qué oportunidades ve usted para UNINTEP? _____

2.11 ¿Qué amenazas ve usted para UNINTEP? _____



Vigilada Mineducación

ACREDITADA INSTITUCIONALMENTE
EN ALTA CALIDAD
Res. n°. 12773 del Mineducación
19/09/13, vigencia 19/09/17

149

Mil gracias por su colaboración



©UNIVERSIDAD EAN: SNIES 2812 | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl. 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1



Engineering
Accreditation
Commission



Anexo 7. Encuesta a Estudiantes de secundaria de Roldanillo Valle del Cauca Plan estratégico para UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca

William Gómez Valencia⁹

Objetivo: Identificar las debilidades y fortalezas la Institución Universitaria UNINTEP de Roldanillo, Valle del Cauca, para desarrollar las estrategias que permitan posicionarla en el mercado nacional de las universidades.

1. Preguntas generales

Género: M ___ F ___ **Edad:** 21-25 ___ 26- 30 ___ 31 a 35 ___ 36 o más ___

Estrato socio económico de su vivienda _____

2. Cuestionario

2.1 ¿Qué año de secundaria se encuentra cursando

Noveno ___ Décimo ___ Once ___

2.2. Le gustaría seguir estudiando después de terminar grado 9 o 11

Sí ___ No ___

2.3 ¿Si su respuesta es sí, que ciclo le gustaría estudiar:

Técnico _____ Tecnológico _____ Profesional _____

2.4 Dependiendo del ciclo anterior cuál de los siguientes programas le gustaría estudiar? Marque con una X, el programa y el nivel

Programa	Técnico	Tecnológico	Profesional
Administración agropecuaria			
Administración ambiental			
Administración de empresas			

⁹ Aspirante a Magister en Administración de la Universidad EAN.

Programa	Técnico	Tecnológico	Profesional
Contaduría pública			
Diseño visual			
Profesional en agroindustria			
Técnica profesional en procesos administrativos			
Técnica profesional en promotoria ambiental			
Técnico profesional en contabilidad y costos			
Técnico profesional en procesos agroindustriales			
Técnico profesional en producción agrícola			
Técnico profesional en producción agropecuaria			
Técnico profesional en producción gráfica			
Técnico profesional en servicios turísticos y hoteleros			
Técnico profesional promotoria ambiental			
Tecnología en gestión contable			
Tecnología en gestión de la producción agrícola			
Tecnología en producción y gestión agropecuaria			
Tecnología en gestión empresarial			

2.5. ¿Cuenta con los recursos para asumir el costo de sus estudios? Si ___ No ___

2.6 ¿Si su respuesta anterior fue sí, de dónde provienen los recursos? Propios ___

Familia ___ Crédito estudiantil ___ Beca ___ ¿Cuál? _____

2.7 Si su respuesta a la pregunta 2.5 fue No, cuáles de las siguientes soluciones son viables para usted? Trabajar y estudiar ___ Crédito Icetex ___ Buscar apoyo _____

2.8 ¿En qué institución de educación superior podría estudiar? _____

2.9 ¿Por qué escogería esa? _____

Mil gracias por su colaboración