

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ PARA EL
PERIODO 2016 – 2020**

**CAROLINA SOLARTE GÓMEZ
LIBIA SOTO LLANOS**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Tuluá, 2016**

**FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ PARA EL
PERIODO 2016 - 2020**

**CAROLINA SOLARTE GÓMEZ
LIBIA SOTO LLANOS**

DIRECTOR

Profesor: BENJAMIN BETANCOURT GUERRERO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Tuluá, 2016**

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente Trabajo de Investigación Fue aprobado por el Director de la Maestría de Administración en la Universidad del Valle, por El Director del Trabajo de Grado y por los Jurados Evaluadores

ANDRÉS RAMIRO AZUERO RODRÍGUEZ

BENJAMÍN BETANCOURT GUERRERO

JURADO EVALUADOR

JURADO EVALUADOR

Tuluá, mayo de 2016

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme aprovechar esta oportunidad y a mi hijo Andrés por su apoyo.

Libia Soto Llanos

A Dios y a mi familia que han sido fuente de apoyo incondicional para realizar este trabajo de investigación.

Quiero dar un agradecimiento especial a la Universidad del Valle sede Tuluá y toda su comunidad, por el apoyo y colaboración total para realizar esta trabajo de investigación.

Carolina Solarte Gómez

Agradecemos de manera especial y sincera al director de este trabajo, el profesor Benjamín Betancourt por el apoyo, confianza y capacidad para guiar nuestras ideas enmarcados en su orientación, rigurosidad y oportuna participación, de igual forma manifestamos nuestra gratitud a todos los profesores por habernos facilitado siempre los medios suficientes para llevar a cabo todas las actividades propuestas durante el desarrollo de esta Maestría.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

	Pág.
0. INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA	14
1.1. Antecedentes del Problema	14
1.2. Descripción del problema	22
1.2.1. Identificación de los síntomas	22
1.2.2. Ubicación.	23
1.2.3. Tenencia	23
1.2.4. Magnitud	24
1.2.5. Cronología	24
1.2.6. Causas o posibles causas	24
1.3. Formulación del problema	25
1.4. Objetivos de la Investigación	25
1.4.1. Objetivo general	25
1.4.2. Objetivos específicos	25
1.5. Justificación	26
1.6. Metodología	27
1.6.1. Tipo de Estudio	27
1.6.2. Método de la Investigación	27
1.6.3. Instrumentos Metodológicos	28
1.6.4. Personas que Participan en el Proceso	29
1.7. El Proceso Estratégico	29
2. MARCOS DE REFERENCIA	33
2.1.1. Estado del Arte del Problema	33
2.1.2. Marco Teórico - Conceptual	34

3. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE	
SEDE TULUA	43
Reseña histórica de la Universidad del Valle	43
Misión	45
Visión	45
Organigrama Universidad del Valle Sede Tuluá	46
3.1. Ficha técnica de la Institución	47
Valores	49
3.2. Propósitos	50
4. ANALISIS EXTERNO	53
4.1. Análisis del Entorno	53
4.1.1. Entorno geográfico	53
4.1.2. Entorno Social	55
4.1.3. Entorno Cultural	64
4.1.4. Entorno Demográfico	65
4.1.5. Entorno Económico	69
4.1.6. Entorno Tecnológico	74
4.1.7. Entorno Ambiental	75
4.1.8. Entorno Político	77
4.1.9. Entorno Jurídico Legal e Institucional	79
Entorno Institucional	82
4.1.10. Contexto Internacional	86
4.2. Evaluación Integrada del Entorno	88
5. ANÁLISIS INTERNO	95
Segunda dimensión: Análisis de la cultura organizacional	100
5.1. Cadena de Valor	114
5.1.1. Elaboración de la cadena de valor de la empresa.	115
6. ANALISIS SECTORIAL	118
6.1. Sector de Educación Superior	118

6.1.1. Análisis del Entorno de Educación Superior Según la Universidad del Valle	119
6.2. Diamante Competitivo	132
6.2.1. Análisis de cada uno de los elementos del Diamante: Factores, Cadenas, Demanda y Empresas del Sector de Educación Superior en el Centro del Valle del Cauca “Análisis del diamante de Porter”	133
6.2.2. Presentación de la cadena productiva en la cual se ubica la empresa.	139
6.2.3. Elaboración del Diamante.	140
6.3. Cinco Fuerzas Competitivas	142
6.3.1. Análisis de cada una de las fuerzas con sus respectivas variables.	142
6.3.2. Las cinco fuerzas de Porter – Sector de Educación Superior – (UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ)	150
6.3.3. Elaboración cuadro de las cinco fuerzas	151
6.4. Estrategia Competitiva	153
6.4.1. Estrategia de Liderazgo en costos y de Diferenciación de la Universidad del Valle sede Tuluá.	153
7. ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN - BENCHMARKING	155
7.1. Factores clave de éxito	161
7.2. Matriz integrada de variables claves para el estudio de perfil competitivo	162
7.3. Radars de comparación	164
7.4. Recomendaciones para la Universidad del Valle sede Tuluá	169
8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA	171
9. ESCENARIOS DEL FUTURO PARA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA	179
9.1. Descripción y análisis de cada una de las variables seleccionadas	180
9.2. Importancia y gobernabilidad- IGO	195
9.3. Incertidumbre	198
9.4. MIC MAC	201
9.5. Entrevistas	206

9.6. Matriz total	210
9.7. Formulación de los escenarios	212
9.7.1. Escenario Positivo	212
9.7.2. Escenario Negativo	213
9.7.3. Escenario Intermedio	214
10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	215
10.2. Misión	215
10.3. Visión	216
10.4. Objetivos	216
10.5. Estrategia	219
10.5.1. Segmentación – Matriz de Segmentación	219
10.5.2. Matriz de Ansoff	221
10.5.3. Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos – BCG	222
10.5.4. Estrategia Competitiva	225
11. PLAN DE ACCIÓN	226
11.1. Análisis de la situación actual	227
11.2. Objetivos de corto plazo	229
11.3. Actividades para lograr objetivos y Cronograma	230
11.4. Recursos y presupuesto	232
11.5. Responsables y Control	232
12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	237
BIBLIOGRAFÍA	242

Lista de Ilustraciones

Detalle	Pág.
Ilustración 1 Proceso Estratégico	30
Ilustración 2 Ubicación Geográfica – Mapa localidad.....	54
<i>Ilustración 19. Articulación de los Componentes del GICUV.....</i>	106
Ilustración 20 Fortalezas y Debilidades de la Comunidad Universitaria	110
Ilustración 21 Debilidades y Fortalezas de los Recursos Físicos	112
Ilustración 22 Cadena de Valor de La Universidad del Valle sede Tuluá	117
<i>Ilustración 3 Sistemas de información de la educación superior en Colombia. 132</i>	
Ilustración 4 Estructura de la Educación Superior Colombiana.....	135
<i>Ilustración 5 Instituciones importantes para el Clúster de Educación Superior en el centro del Valle del Cauca.....</i>	137
<i>Ilustración 6 Análisis del Diamante de M. Porter.....</i>	141
<i>Ilustración 7 Análisis estructural del Sector - Cinco Fuerzas de M. Porter (1980)</i>	151
Ilustración 8 Matriz Integral de Perfil Competitivo	163
Ilustración 9 Radar de valor Universidad de Antioquia	165
Ilustración 10 Radar de Valor Sopesado Universidad de Antioquia	165
Ilustración 11 Radar de Valor Universidad del Cauca	166
Ilustración 12 Radar de valor sopesado Universidad del Cauca	166
Ilustración 13 Radar de Valor Universidad del Quindío	167
Ilustración 14 Radar de Valor Sopesado Universidad del Quindío	167
Ilustración 15 Radar de Valor Universidad del Valle sede Tuluá.....	168
Ilustración 16 Radar Valor Sopesado de Universidad del Valle sede Tuluá.....	168
Ilustración 17 Comparación Radares de Valor	168

Ilustración 18 Comparación Radares de Valor Sopesado.....	169
Ilustración 23 Evaluación de Factores Externos E.F.E para la Universidad del Valle sede Tuluá.....	173
Ilustración 24 Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I para la Universidad del Valle sede Tuluá.....	176
Ilustración 25 Matriz DOFA Universidad del Valle sede Tuluá	177
Ilustración 26 Formulación Estrategias DO-FA-DA-FO	178
Ilustración 27 Tabulación de Encuestas para el estudio de Abaco de Regnier..	185
Ilustración 28 Grafico Escenarios Presente - Abaco de Regnier.....	187
Ilustración 29 Grafico Escenarios Futuro - Abaco de Regnier.....	189
Ilustración 30 Grafico Multicriterio	191
Ilustración 31 Grafico de ubicación de Cada Familia del estudio	194
Ilustración 32 Calificación cuantitativa de las variables según ocho (08) actores	196
Ilustración 33 Ubicación de las Variables según su calificación en un cuadrante del plano cartesiano	197
Ilustración 34 Listado de Variables para el estudio	201
Ilustración 35 Fase de revisión entre las variables.....	202
Ilustración 36 Influencia Directa	204
Ilustración 37 Influencia Indirecta	204
Ilustración 38 Trazos de Influencia Directa	205
Ilustración 39 Entrevistas para el Estudio	206
Ilustración 40 Matriz consolidada MIC MAC.....	211
Ilustración 41 Matriz de Segmentación de la Universidad del Valle sede Tuluá	220
Ilustración 42 Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos - BCG.....	223
Ilustración 43 Análisis de la Situación Actual Universidad del Valle sede Tuluá.....	228
Ilustración 44 Objetivos a Corto Plazo - Actividades y Cronograma	231
Ilustración 45 Responsables y Control en Tiempo del Plan de Acción.....	233

Lista de Tablas

Detalle

Pág.

Tabla 1 Programas de pregrado y postgrado de la Universidad del Valle Sede Tuluá .	46
Tabla 2 Ficha técnica de la Institución	47
Tabla 3 Entorno Geográfico del Municipio Tuluá.....	55
Tabla 4 Entorno Social del Municipio Tuluá.	63
Tabla 5 Entorno Cultural del Municipio Tuluá.....	65
Tabla 6 Entorno Demográfico del Municipio Tuluá.....	68
Tabla 7 Entorno Económico del Municipio Tuluá	73
Tabla 8 Entorno Tecnológico de la Universidad del Valle sede Tuluá.....	75
Tabla 9 Entorno Ambiental de la Universidad del Valle sede Tuluá	76
Tabla 10 Matriz entorno Político del Municipio Tuluá	79
Tabla 11 Entorno Jurídico Legal e Institucional de la Universidad del Valle sede Tuluá	85
Tabla 12 Contexto internacional.....	87
Tabla 13 Evaluación Integrada del Entorno	89
Tabla 14 Las Cinco Fuerzas de Porter.....	150
Tabla 16 Estrategia competitiva Universidad del Valle sede Tuluá	154
Tabla 15 Cadena de Valor Universidad del Valle sede Tuluà	115
Tabla 17 Plan de Acción Gerencial Univalle sede Tuluá.....	235

0. INTRODUCCIÓN

La Universidad del Valle es una institución de carácter público, fundada en 1945 mediante Ordenanza otorgada por la asamblea Departamental; y a partir del 15 de septiembre de 1986, mediante el Acuerdo No. 008 del Consejo Superior se creó el Programa de Regionalización; la creación de este Sistema Universitario ha permitido la descentralización de la educación superior y ha consolidado la presencia de la Universidad, en las subregiones del Departamento del Valle del Cauca. Es así como en octubre de 1986 se iniciaron actividades académicas en seis Sedes, con 750 estudiantes aproximadamente, en los municipios de Tuluá, Palmira, Buga, Zarzal, Caicedonía y Buenaventura. Actualmente La Universidad del Valle tiene como misión educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social.

El presente documento de investigación pretende formular el Plan Estratégico para la Universidad del Valle sede Tuluá en los próximos cinco años (2016 – 2020), y además mostrar los elementos fundamentales sobre los cuales la institución proyecta desarrollarse y crecer de manera competitiva en la región teniendo en cuenta los principios de alta calidad y responsabilidad que la han caracterizado. Para esto es importante analizar el sector educativo y su entorno, de esta manera conocer el ambiente competitivo de la sede, para lograr este objetivo se debe realizar el análisis DOFA que da lugar a formular el plan estratégico apoyado en un respectivo plan de acción.

Esta investigación tendrá su respaldo en un amplio conjunto de documentos teóricos, aportes de profesores, funcionarios, estudiantes de la sede, estudios, hechos y datos que pretendan dar una visión del conjunto de los principales factores que influyen sobre el diagnóstico actual de la institución y la perspectiva futura de la misma. Con lo anterior se describe el diagnóstico que es el primer objetivo específico a desarrollar en este trabajo de investigación de manera para alcanzar la formulación de plan estratégico de la Universidad del Valle sede Tuluá

durante el periodo planteado en el objetivo general, generándose así escenarios para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la Institución, considerando estas como baluartes para incrementar las ventajas competitivas.

Palabras claves: estrategia, objetivos, calidad, entorno, recursos, análisis DOFA, prospectiva, plan de acción.

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ PARA EL PERIODO 2016 – 2020

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION Y METODOLOGIA

1.1. Antecedentes del Problema

Teniendo en cuenta que la sede Tuluá es una dependencia de la Universidad del Valle se debe realizar un plan estratégico basado en lo ejecutado en la institución desde el año 2005 al 2015 y además ir de manera coherente con el planteado hasta el 2025. Es importante mencionar que después de consolidar el plan de desarrollo de 1986 a 2000 La Universidad Del Valle formuló el primer Plan Estratégico De Desarrollo 2005 – 2015.

En mayo de 2005, el Consejo Superior adoptó el Plan Estratégico de Desarrollo mediante la Resolución 029 de ese mismo año. Dicho plan considera la orientación de la Universidad en diez años, orientación que debió ser revisada y actualizada para plantear los Planes de Acción desarrollados durante 2005-2007 y 2008-2011. De esta forma se revisó la formulación del Plan de Acción 2012-2015, documento que guio el siguiente cuatrienio dando culminación al Plan Estratégico de Desarrollo 2005-2015.

Para la construcción del Plan de Acción 2012-2015¹, la Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional prepara una propuesta teniendo en cuenta la revisión a las estrategias de planeación regional y nacional, como lo establece el artículo 83 de la Ley 30/92, la evaluación de la situación interna de la Universidad, una revisión a las acciones que aún restaban por cumplir del Plan de Acción 2008-2011, los desafíos 2011-2015 presentados por el señor Rector ante el Consejo Académico del 12 de enero de 2012 y las orientaciones de política estipuladas

¹ Política Curricular y el Proyecto Formativo de la Universidad del Valle, Acuerdo 025 del 25 de septiembre de 2015, Consejo Superior de la Universidad del Valle.

en la Resolución 037 de septiembre 30 de 2011² del Consejo Superior de la Universidad, teniendo en cuenta los siguientes estrategias: En el área de Internacionalización. Impulsar el intercambio profesoral y estudiantil, promover la doble titulación con Universidades de alta calidad académica, lograr que la Universidad del Valle esté entre las 500 mejores Universidades del mundo; Con respecto al Bilingüismo. Impulsar el dominio de un segundo idioma, preferiblemente el inglés; Fomentar el número de profesores de planta con titulación doctoral y de maestría; Consolidar el Sistema de postgrados. Diseñar y poner en práctica el sistema de postgrados de la Universidad.

Así mismo la construcción de estos planes promueve realizar una estrategia de permanencia que contribuya a disminuir la alta deserción, a mantener la acreditación de alta calidad, impulsa la investigación mediante más recursos propios y externos, mejora el bienestar universitario, resuelve los problemas de infraestructura de las cafeterías, mejora la prestación del servicio y fortalece el sistema de bibliotecas. De igual manera, estos planes estratégicos han Formulado políticas de extensión que potencian la capacidad de la Universidad en este campo, establecen lazos con el sector productivo y agilizan los procesos administrativos para que la administración sea más eficiente. Para la estrategia de la Universidad del Valle, la Virtualización ha representado la forma de mejorar competencias en las nuevas tecnologías de la información e impulsar la conectividad; finalmente en cuanto a Recursos de estampilla las apuestas giran en formular planes de inversión, con estos recursos, que mejoren, amplíen y mantengan la planta física y doten y mejoren la infraestructura de laboratorios. Estos planes deben hacer apuestas estratégicas en planta física y laboratorios.

Con todo lo anterior, las unidades académicas y administrativas formularon sus planes de acción, las directivas universitarias analizaron los planes propuestos y en un proceso de integración y concertación con las unidades se establecieron

² Resolución. 243 de Febrero 15 de 2011, Consejo Superior de la Universidad del Valle, donde se aprueba la nueva Política de Calidad para el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle.

las metas del Plan de Acción Institucional y se establecieron los Planes de Acción de cada una de las unidades³.

Las estrategias y programas que en su momento han focalizado estos planes estratégicos en la Universidad han intentado redefinición el modelo de regionalización, a partir de Política que permita desarrollar las actividades de docencia, investigación y extensión en el marco del entorno político, social, económico y cultural de cada sede. Respaldados en programas que tienen como propósito, para el periodo, poner en marcha el funcionamiento de las Seccionales y su consolidación como unidades académicas, lo que implica: nombramiento de profesores de alta formación académica, consolidación de la estructura académica y administrativa para el ofrecimiento y desarrollo de programas de formación e investigación, la actualización y mejoramiento de la infraestructura tecnológica y la conectividad y el desarrollo de la infraestructura y dotación física mediante la formulación de los planes maestros del conjunto de Seccionales y Sedes y el desarrollo de los proyectos de construcción como: la primera fase de la Sede de Yumbo, la construcción de la Sede Zarzal y la adecuación física de la Sede Norte del Cauca en el terreno e infraestructura donadas por Carvajal S.A, entre otros.

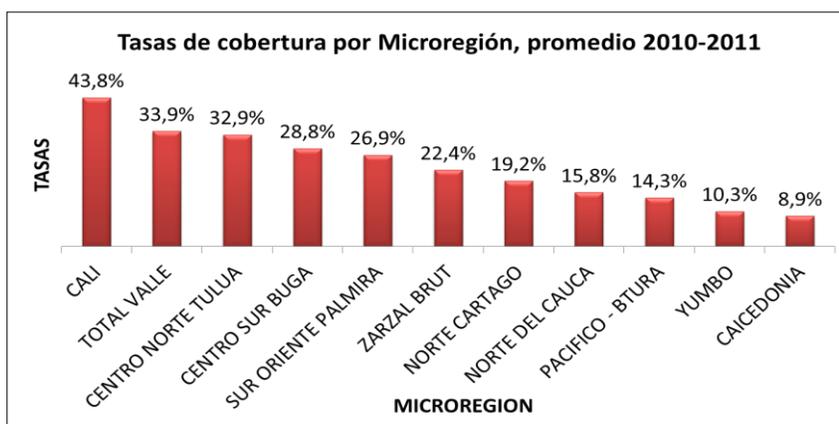
Álvarez A.(2012)⁴ realizó un estudio de caracterización del sistema de regionalización en el cual inicialmente realizó una reseña histórica del proceso que se ha vivido durante los primeros 27 años con nueve sedes como estrategia de descentralización y acercamiento de las oportunidades de formación y de proyección relevante en las subregiones del Valle del Cauca y Norte del Cauca

³ Plan de desarrollo Universidad del Valle, plan estratégico de desarrollo 2005 – 2015, Santiago de Cali, enero de 2005, disponible en:http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.pdf , consultado el día 28 de junio del 2015.

⁴ Álvarez A., Coautor Aguilar, Jaime., Leal, Leonel., Salazar, Otto Quiñonez, Mauricio (2013).Caracterización regional y perspectivas de la oferta y demanda de educación superior en el Valle del Cauca y el Norte del Cauca. Editorial: Universidad Del Valle.

teniendo como: Misión: Consolidar la presencia y la influencia de la Universidad en las diferentes subregiones del Valle del Cauca y el Sur –occidente colombiano , a través programas de formación, investigación y proyección social pertinentes, orientados a la ampliación del capital humano y cultural, la promoción de la equidad en el acceso a la educación, el desarrollo sostenible, económico, social, institucional y cultural de cada subregión, y por esa vía contribuir a disminuir los desequilibrios y desigualdades territoriales. Y como Visión planteo: El Sistema de Regionalización de la Universidad del Valle aspira a consolidarse como el mejor modelo de regionalización de educación superior de Colombia, por sus logros en el ofrecimiento de oportunidades efectivas de acceso a educación superior pertinente y de calidad a los y las jóvenes de las subregiones de influencia; por sus aportes para el desarrollo local y subregional, por su compromiso y proyección social en los entornos sociales, culturales e institucionales.

Lo anterior, se refleja en el aumento de cobertura pues en los últimos 10 años, las matrículas en Regionalización ha crecido cerca del 40%, actualmente, en las 9 Sedes Regionales, estudian cerca del 33% de la población estudiantil; el otro 66% está en las dos Sedes de Cali, Meléndez y San Fernando. Tal y como se puede evidenciar a continuación:



Fuente: Estudio realizado por Alvarez A. en el año 2012.

Posteriormente en los años 2013 al 2015 se empieza a diseñar El Plan Estratégico de Desarrollo de la Universidad del Valle, 2015-2025, que registra los referentes institucionales de tipo conceptual y filosófico sobre los cuales la Universidad proyecta su quehacer. Por ello, sobre la base de su acción como entidad autónoma, como se lo garantiza la Constitución Nacional, define como misión, “formar en el nivel superior, mediante la generación, transformación, aplicación y difusión del conocimiento en los ámbitos de las ciencias, la técnica, la tecnología, las artes, las humanidades y la cultura en general. Atendiendo a su carácter de Universidad estatal, autónoma y con vocación de servicio social, asume compromisos indelegables con el desarrollo de la región, la conservación y el respeto del medio ambiente y la construcción de una sociedad más justa y democrática”.

Bajo este contexto y con la garantía de haber realizado un proceso participativo e incluyente, el PED promueve una visión compartida de futuro, estratégica y prospectiva que a largo plazo contribuya al mejoramiento continuo de la Universidad; esa misma visión se propone como propósito central, desde el punto de vista conceptual y metodológico de los procesos de planeación que se han puesto en marcha para definir el PED hasta el 2025, que “Ser reconocida como una Universidad incluyente con altos estándares de calidad y excelencia, referente para el desarrollo regional y una de las mejores Universidades de América Latina”.

El PED considera la situación actual de la Institución teniendo como referente sus setenta años de existencia, definiendo unos escenarios posibles y sobre todo, tratando de establecer, con el mayor grado de precisión, lo que hay que hacer y la forma como se debiera operar para llegar a donde la Universidad quiere llegar en el 2025.

Partiendo de lo anterior, el documento muestra un análisis del entorno que tiene en cuenta las condiciones actuales y posibles contrastes del ambiente al que se enfrenta y está expuesta la Universidad. Así, en esta sección del documento se registran aspectos relacionados con seis dimensiones condicionantes del

entorno institucional, como son: la económica, la tecnológica, la política-jurídica, la geofísica y ambiental, la social y demográfica y la cultural. Para cada caso, el análisis de entorno considera tres contextos: internacional, nacional y regional, este último con especial énfasis en la contrastación realizada de la Visión Valle del Cauca al 2032. Así mismo en el análisis del entorno, se realiza una breve reseña del sector de la educación superior y cuál será el marco normativo que regirá para el sector en el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018.

Es importante conocer los planes estratégicos de otras Universidades que igual a la Universidad del Valle se han desplazado a la región en diferentes modalidades para impartir conocimiento: a distancia como la Universidad del Quindío, la Universidad de Antioquia, la Universidad del Cauca.

La Universidad de Antioquia en El Plan de Desarrollo 2006-2016⁵ se propuso convertir la institución en “Una Universidad investigadora, innovadora y humanista al servicio de la región y del país”. En el 2016, la Universidad ocuparía el primer lugar en investigación de Colombia y sería una de las mejores de América Latina, con programas de excelencia académica internacional tanto en pregrado como en posgrado. La Universidad debía ejercer un liderazgo en la transformación socioeconómica de la nación y constituirse en un escenario de diversidad y diálogo intercultural, en el marco del respeto por el pluralismo y el ambiente. Para la formulación del Plan de Acción 2015-2018 se realizó un análisis del cumplimiento de las metas del Plan de Desarrollo 2006- 2016. Muchas de ellas ya se han alcanzado; para lograr otras, se requieren esfuerzos adicionales.

⁵ Plan de Acción Institucional 2015 -2018. Una Universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad, disponible en: <http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/ff41e68f-0237-423f-b7d5-1eb7486452c1/cartilla.pdf?MOD=AJPERES>. Consultado el 12 diciembre de 2015.

De la mano con el Plan de Desarrollo, el presente Plan de Acción es el resultado del diálogo constante y abierto con la comunidad universitaria: consejos de facultades, escuelas e institutos, estudiantes, profesores, empleados administrativos y egresados. El resultado de este diálogo, que permitió visibilizar nuestras fortalezas y debilidades, se plasmó en los objetivos, iniciativas y metas que componen el presente documento. La frase que guía el Plan de Acción Institucional 2015-2018 es: una Universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad. El término calidad inspira el conjunto: la calidad académica incluye diversas visiones de mundo. Se nutre con múltiples formaciones científicas y pone en discusión maneras disímiles de comprender la realidad. Al mismo tiempo la calidad otorga sentido al movimiento, razón de ser de la actividad académica.

En la Universidad del Quindío⁶ la estructura estratégica hasta el 2017 está en marcada en tres ejes estratégicos conformados por pilares estratégicos. El primer eje es una Universidad pertinente que tiene un primer pilar que es la calidad académica pertinente que concibe como la articulación entre lo que las sociedades locales, regionales, nacionales e internacionales esperan de ella y lo que esta hace. Este principio exige renovación, innovación, interdisciplinariedad y trans- disciplinariedad en los programas académicos. Se fundamenta en la responsabilidad social, la solidaridad, la búsqueda de soluciones a problemas, el respeto por la diferencia, la oportunidad; aportes fundamentales para lograr la acreditación institucional de alta calidad. El segundo pilar se centra en la investigación y tiene como objetivo posicionar la investigación y la innovación pertinente como referente institucional, a través de grupos y programas de investigación consolidados, fortaleciendo su impacto en la transformación de la sociedad desde lo humano, lo económico, lo industrial, lo ambiental, lo cultural y lo político. Finalmente El tercer pilar es Extensión y Desarrollo Social Pertinente, para satisfacer las exigencias y necesidades del entorno, aportando a la solución de problemáticas del desarrollo social.

⁶ Portar Estratégico Universidad del Quindío. Disponible en: https://portal.uniquindio.edu.co/publicaciones/institucion_pub. Consultado el 22 febrero 2016.

El segundo eje es una Universidad creativa y sus pilares son: De Gestión Creativa y Bienestar y Cultura Creativa, asegurando un enfoque humano multidimensional en todos los procesos de bienestar, mediante su transversalización, para consolidar la formación integral y el mejoramiento del clima organizacional.

El tercero y último eje es una Universidad Integradora, concebir una Institución de Educación Superior Integradora, conlleva a definirla como una Institución de inclusión, con identidad, calidad de vida y cohesión social, una visión Integradora para la Universidad del Quindío brinda alternativas en el proceso de reintegración y ofrece espacios a una comunidad que busca la paz en el posconflicto.

Por su parte la visión que la Universidad del Cauca⁷ ha proyectado pretende alcanzar desarrollos institucionales altos y de cálida, en sus planes estratégicos esta Universidad propone hacer presencia como entidad productora de conocimiento y formadora de talento humano en las diferentes zonas del Departamento del Cauca y de lo que se ha denominado la región Sur-occidental de Colombia.

Una tarea que se propone en la estrategia de la Universidad del cauca es la aplicación de sus principios a nivel colectivo, de forma que el papel de la Institución en el departamento del Cauca y la Región-suroccidental del Colombia es de proyectos de Desarrollo, crecimiento económico, formación de conocimiento y de ciencia. En un contexto globalizado, los diferentes actores económicos, sociales y políticos de la región deben abrir un dialogo con el centro de educación superior público sobre cuáles son los contenidos de la categoría pertinencia que deben guiar los proyectos universitarios. La calidad debe ser discutida para que, como concepto guía de la actividad universitaria, no solo se circunscriba a referentes de competitividad económica, sino que integre la rica

⁷ Universidad Del Cauca, Plan De Desarrollo Institucional 2013 – 2017. "Universidad Del Cauca: Calidad Académica con Compromiso Regional y Nacional. Disponible en: <http://www.unicauca.edu.co/versionP/sites/default/files/files/plan-de-desarrollo-2013-2017-v4.pdf> consultado el 15 febrero 2016.

diversidad cultural y ambiental que nuestra región posee; y los actores sociales y comunitarios mediante un plan estratégico que nos permita contribuir con la creación del ambiente necesario para el despegue económico de nuestra región. El Plan de Desarrollo Nacional será el marco referencial de todo este proceso que se consolidara bajo un Plan de Desarrollo con 6 ejes estratégicos a través de los cuales se harán realidad los objetivos que se proponen, como son: 1- Modernización Administrativa. 2-Renovación Curricular. 3-Fortalecimiento del Sistema de Investigaciones. 4-Replanteamiento del Sistema de Cultura y Bienestar. 5-Compromiso regional. 6-Fortalecimiento de la internacionalización.

Finalmente, es importante mencionar la Universidad Nacional que a partir del año 1996 crea 4 sedes en las fronteras colombianas, ubicadas en las ciudades de Leticia, Arauca, Tumaco y San Andrés. Es menester aclarar que esta Universidad no cuenta con un sistema de regionalización, sin embargo estas sedes han facilitado, a lo largo de estos 20 años, el desarrollo de proyectos de investigación propios y han servido a la formación de nuevos investigadores interesados en el saber ancestral y particular de cada región. Así, estas sedes se han constituido en auténticos "laboratorios", cada una con un énfasis distinto y una vocación propia.

1.2. Descripción del problema

1.2.1. Identificación de los síntomas

El propósito inicial con las Sedes de Universidad del Valle era tener el apoyo de los municipios, del gobierno departamental y la empresa privada, al transcurrir el tiempo la Universidad de manera unilateral ha sostenido el sistema con grandes dificultades que se evidencia en la falta de apoyo. Por este motivo las Sedes presentan problemas no solo de recursos sino de apoyo a nivel de la región.

Entre las múltiples problemáticas que afecta la sede Regional Tuluá de la Universidad del Valle, se encuentra la modalidad de contratación de los profesores y del personal administrativo, situación que a través del tiempo ha

acarreado inestabilidad laboral y deterioro en la motivación del personal, así como falta de continuidad de muchos programas. En efecto, la manera como es vinculado el recurso humano promueve un dilema laboral, en la medida que se lleva a cabo un proceso de tercerización, a través de fundaciones que son entidades de apoyo a la Universidad.

Otra situación coyuntural es la que concierne a los recursos, debido a que son muy limitados, pues la Universidad dentro de su presupuesto general incluye el de regionalización. En consecuencia, uno de los principales problemas de la Universidad pública es la financiación, en el caso objeto de estudio, cuando se pensó en la regionalización, tanto los municipios, como las fuerzas vivas de la comunidad, consideraron que era necesaria su implementación y prometieron el apoyo a su consolidación, no obstante, cuando la institución comenzó su actividad académica, ese impulso propuesto no se materializó en concreto, dejando al alma mater atendiendo el tema de la financiación con su limitado patrimonio.

Adicional a lo anterior, existe una gran dependencia académica respecto de los programas de Cali. Lo anterior, se nota por cuanto las sedes regionales requieren de la autorización de la sede principal para la implementación de la oferta académica, limitando la autonomía para que estas la amplíen y de esta manera, atendiendo a las necesidades del entorno social en el que se encuentran, lo cual es un obstáculo que limita el accionar de cada sede en su plan estratégico.

1.2.2. Ubicación.

Esta problemática se ubica en la Universidad del Valle sede Tuluá situada en el Centro norte del Valle del Cauca, con afluencia de los municipios de Andalucía, Bugalagrande, San Pedro, Bolívar, Trujillo, Riofrío entre otros.

1.2.3. Tenencia

Las personas afectadas por la dificultades señaladas con anterioridad, son: el personal administrativo, la planta docente, Egresados y los estudiantes que conforman la sede Tuluá; pues la limitación de los recursos impide la posibilidad de ampliar la oferta académica, principalmente de pregrado, de acuerdo con las necesidades del entorno de Tuluá y su zona de influencia (centro y norte del Valle del Cauca). Se destaca que ante esta situación también resulta afectada la comunidad de estudiantes bachilleres de los colegios.

1.2.4. Magnitud

Teniendo en cuenta la cobertura de esta sede, esta problemática involucra a toda la comunidad académica de la Universidad del Valle sede Tuluá. Que cuenta con aproximadamente 1200 estudiantes, en docencia: 7 coordinadores ,2 profesores tiempo completo y 80 profesores hora catedra; 24 personas que conforman la planta administrativa de la sede, 22 monitores y 15 personas que realizan funciones de servicios generales. Respecto a los programas, la Universidad cuenta con 3 de Tecnología, 4 de pregrado y 5 de Postgrado, además de los cursos de extensión con los cuales se apoya el sector empresarial (público y privado) y educativo de la región.

1.2.5. Cronología

La problemática se viene presentado desde la constitución del sistema de regionalización en la Universidad, lo cual afecta todas las sedes por consiguiente la sede de Tuluá de manera particular. Esto refleja que la sede no ha contado con un plan estratégico que pueda direccionar los procesos que se realizan sino que depende directamente de lo que disponga en la sede principal.

1.2.6. Causas o posibles causas

La Universidad del Valle, adelantó el proceso de regionalización para descentralizar la educación Superior y llevar a las regiones según las necesidades del entorno los programas pertinentes para cada subregión. Para

realizar este proceso hasta el momento depende de los programas académicos de Cali, y esto genera un problema de limitación y dependencia del funcionamiento de los programas en la Sede.

Adicional a esto los limitados recursos de presupuesto propio y la poca autonomía para estructurar la oferta académica de acuerdo a las necesidades de la población objeto de influencia de la institución se convierten en posibles causas de esta problemática.

1.3. Formulación del problema

¿Qué factores y situaciones se deben estudiar en la formulación del plan de desarrollo estratégico de la Universidad del Valle sede Tuluá para el periodo 2016-2020?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

Formular el plan estratégico de la Universidad del Valle sede Tuluá para el periodo 2016-2020.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Caracterizar la historia de la Universidad del Valle sede Tuluá.
2. Realizar el análisis externo de la Universidad del Valle sede Tuluá e identificar Amenazas y Oportunidad.
3. Realizar el análisis interno de la Sede e identificar Fortalezas y Debilidades.
4. Analizar el sector de la Educación superior para conocer el ambiente competitivo en donde participa la Sede.

5. Hacer un estudio de Referenciación y determinar el perfil competitivo (Benchmarking) de la Sede.
6. Elaborar el análisis estratégico de la sede a partir de las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.
7. Proponer el Direccionamiento Estratégico.
8. Formular el Plan de Acción con indicadores de Control.

1.5. Justificación

Para el desarrollo de esta investigación, es pertinente tener en cuenta que hasta el momento no se han realizado estudios iguales o similares sobre el tema en la Universidad del Valle sede Tuluá, lo cual evidencia y justifica la necesidad e importancia de realizar dicho trabajo para generar un aporte significativo a la administración de la institución así como también contribuir a la competitividad y posicionamiento de la misma en la región.

La Universidad del Valle desde hace algún tiempo ha diseñado e implementado un plan estratégico donde incluye las sedes regionales de una forma general, sin embargo es importante tener en cuenta que dependiendo de las subregiones donde están ubicadas las sedes, las características, necesidades de la comunidad y el entorno es diferente, situación que refleja la importancia de formular un Plan Estratégico acorde a la Universidad del Valle sede Tuluá.

Es importante señalar que el diseño de dicho Plan Estratégico representa un gran aporte para la sede con respecto a la estructura y la mejora en el proceso organizacional, por este motivo las autoras de esta investigación han decidido realizar este trabajo de investigación

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de Estudio

El tipo de estudio que se utilizara es de carácter exploratorio y descriptivo. En efecto, se vislumbran los elementos de un trabajo exploratorio pues se explora la institución Universidad del Valle Sede Tuluá, su entorno, su sector, sus marcos de referencia, su situación tanto interna como externa de forma que permita un desarrollo más preciso del problema planteado. Lo anterior necesariamente implica la descripción de las características que identifican los elementos y componentes del objeto de investigación, para establecer los comportamientos concretos y descubrir y comprobar la asociación e interrelación entre variables de investigación, complementándose así el trabajo de investigación ante la comunión que se logra de valerse en un mismo proceso investigativo de estudios exploratorios y descriptivos.

1.6.2. Método de la Investigación

El desarrollo de este trabajo de investigación se realizara por medio de la aplicación del método Inductivo, deductivo y analítico. Se acude al método Inductivo en una primera fase de la investigación, donde se hace un estudio individual de los hechos y se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos aceptados como válidos, para llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes; es decir a partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales. Su aplicación conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como referencia premisas verdaderas. Según Méndez (1999) La inducción “permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación y concluir proposiciones y, a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.”(Pp.239-240)

Por su parte, el método deductivo complementa la aproximación inicial al objeto de investigación arriba comentada, en la medida en que adoptan conclusiones generales para explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Igualmente es de suma importancia, la aplicación del método analítico durante el ejercicio investigativo, pues se descompone el objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual acrecentando en el investigador el conocimiento de la realidad, “iniciando con los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo” Méndez (1999, pp. 242)

1.6.3. Instrumentos Metodológicos

Como instrumentos metodológicos para el desarrollo de esta investigación en la Universidad del Valle Sede Tuluá se utilizarán fuentes primarias y secundarias, donde la recolección de datos se realizara así:

Fuentes primarias: recolectadas a través del trabajo de campo, mediante la aplicación de los instrumentos para tal fin. En este caso se utilizara la observación directa, las encuestas (entendidas como una serie de preguntas a estudiantes, a docentes), así como también entrevistas dirigidas a los directivos y personal de la institución

Fuentes secundarias: Serán obtenidas a través de los marcos metodológico, histórico y teórico, que suministran información importante y trascendental para la consolidación del proceso de investigación. Dentro de estas fuentes están: las consultas en libros, artículos, noticias y demás escritos especializados en los temas objeto de estudio de esta investigación, los informes y documentos elaborados por otros investigadores, estudios realizados en la Universidad del Valle y las visitas a otras organizaciones e instituciones como Universidades, Alcaldía, Cámara de Comercio, entre otras.

1.6.4. Personas que Participan en el Proceso

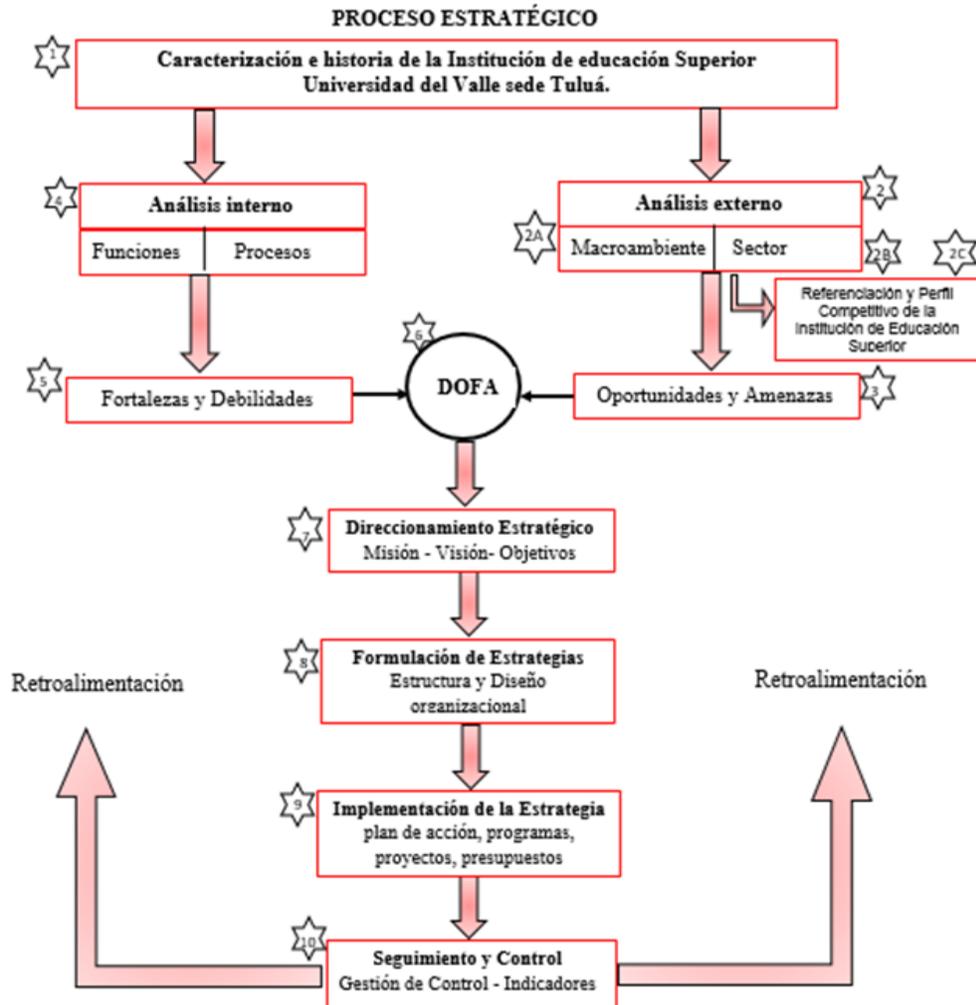
El desarrollo de este proceso de investigación contara con la participación de los siguientes colaboradores:

- Estudiantes de la Maestría en Administración: Carolina Solarte Gómez - 201404926 y Libia Soto Llanos - 201404925
- Director del trabajo de Investigación:
Profesor. BENJAMIN BETANCOURT
- Personal de la Institución UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA (Directivos, Docentes, Estudiantes, Egresados, funcionarios)
- Personal de otras Instituciones (Competencia)
- Comunidad en General del Municipio de Tuluá (Gremios, Empresarios, estudiantes de colegios 11^o)

1.7. El Proceso Estratégico

Comprender el alcance del modelo es fundamental para el desarrollo del trabajo de investigación por ello se sintetiza a continuación en la Ilustración 1, el modelo a desarrollar seguido a una breve explicación de lo comprendido por cada una de sus partes.

Ilustración 1 Proceso Estratégico



Fuente: Papeles de trabajo para planes estratégicos, Betancourt 2015.

Caracterización e historia de la institución Universidad del Valle sede Tuluá: Detalla las principales razones y factores que dieron origen a la institución, su recorrido histórico, su impacto en la población y crecimiento y desarrollo

Análisis Externo: Este análisis en la Institución, comprende dos ámbitos: el estudio del Macroambiente y el análisis sectorial.

El Estudio del Microambiente: un factor particular de los enfoque de planificación modernos es su orientación externa, entendiendo ello como las fuerzas que influyen e inclusive determinan el comportamiento de la Institución.

El análisis del Sector: Hace referencia al entorno institucional y al conjunto de Instituciones de Educación superior, centros educativos, centro de educación no formal presentes en la región.

Referenciación y Perfil Competitivo de la Institución: La Referenciación permite comparar una organización en su desempeño, referenciándola con otra de su misma actividad. Para el caso que respecta este trabajo la Referenciación o análisis por comparación consiste en un proceso continuo de medir productos, prácticas y servicios realizados por otras Instituciones de Educación Superior.

Análisis Interno: Comprende el conjunto de factores que determinan la posición competitiva que va adoptar la Institución de acuerdo con objetivos estratégicos a fin de obtener una ventaja distintiva y sostenible. En este análisis se reconocen las fortalezas y debilidades aportando al análisis estratégico conclusiones sobre los recursos y capacidades de la Institución para responder al entorno.

Análisis Estratégico DOFA: Este análisis es la síntesis de los diagnósticos del entorno y de la situación interna de la organización. Esta síntesis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la Universidad del Valle

Sede Tuluá y el entorno en la cual se desenvuelve. El diagnostico interno identifica Fortalezas (F) y Debilidades (D); El diagnostico externo identifica Oportunidades (O) y Amenazas (A); Análisis cruzado identifica las estrategias FO, FA, DO, DA.

Direccionamiento Estratégico: El direccionamiento estratégico comprende la formulación de la Visión, Misión, objetivos estratégicos, estrategias y la estructura de la Institución de educación Superior Universidad del Valle sede Tuluá.

Formulación del plan de acción: Se llevara a cabo mediante la formulación y ejecución de programas y proyectos tendientes a mejorar la gestión de la Institución de Educación Superior Universidad del Valle sede Tuluá. Este plan requiere del establecimiento de objetivos específicos por procesos de trabajo, unidades y áreas de gestión. La formulación del Plan de acción debe derivarse del plan estratégico y por tanto su alcance debe responder al cumplimiento de los objetivos generales y las estrategias planteadas.

Seguimiento y control: La Gestión de Control es un proceso estructura, orientado cuantitativamente y basado en la definición de estándares de desempeño para toda la organización y cada una de sus áreas, unidades o procesos. Campara los resultados planificados con los reales para medir el grado de mejoramiento.

Los Indicadores: Para evaluar la gestión se requiere de un conjunto estable de indicadores considerados como claves en el seguimiento del plan de acción para el mejoramiento de los procesos, así como los servicios conexos, logísticos y de apoyo en áreas o unidades de gestión, tal que permitan a la dirección de la institución detectar y vigilar el desarrollo de los proyectos.

La Retroalimentación: En los procesos estratégicos, la retroalimentación es “la acción de mandar información, desde algún punto del proceso hacia el principio de este con objeto de reconducirlo” (Manso, 2003. P.455). De acuerdo al modelo adoptado en el desarrollo de este trabajo, el proceso estratégico se desarrolla a través de cinco fases las cuales deben generar un proceso constante de retroalimentación.

2. MARCOS DE REFERENCIA

2.1.1. Estado del Arte del Problema

En cuanto a la formulación de planes estratégico de la Universidad del Valle se destacan los siguientes documentos considerados como valiosos para referenciar los estudios que se han realizado al respecto hasta el momento:

El Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 1986-2000 es uno de los primeros estudios que se realizaron con respecto a los planes de Desarrollo en la Universidad del Valle. En este documento se presentan los principales aspectos que se consideraron importantes para la elaboración del Plan de Desarrollo de la Institución, unos relacionados con el desenvolvimiento de la labor planificadora en la Universidad a través de sus 40 años de existencia, integrando todos los proyectos y programas en un solo documento con las principales razones que los sustentan, y otros con la parte metodológica y de organización del trabajo.

Posteriormente se realizó el PROYECTO INSTITUCIONAL Acuerdo No.001 de enero 29 de 2002 del Consejo Superior), fue concebido como una guía para orientar el proceso de Pensamiento Estratégico para el Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle 2002-2010. En este Proyecto Institucional se formulan la misión, la visión, los propósitos y los principios que dan un fundamento a su acción y se presentan las estrategias generales que orientan su futuro y definen su vínculo con la región, el país y el mundo, sobre la base de un compromiso con la calidad y la excelencia.

De igual forma se analiza el documento de PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2005 – 2015 en el cual se establece los referentes institucionales de tipo conceptual y filosófico sobre los cuales la Universidad define sus procesos misionales. En ese sentido, sobre la base de su acción como entidad autónoma, como se lo garantiza la Constitución Nacional. En este documento

define como misión, educar en el nivel superior, señala la intención de consolidarse, a futuro, en una Universidad de excelencia e identifica, como principios rectores el respeto y la tolerancia, la libertad de cátedra, la formación integral y el compromiso con los valores democráticos, esa misma visión se propone como propósito central desde el punto de vista conceptual y metodológico, de los procesos de planeación que se han puesto en marcha para definir el Plan Estratégico de Desarrollo hasta el 2015. En este orden de ideas, el anterior documento hace un análisis del entorno en la Universidad, tanto en el ámbito económico y social como en el de la educación superior.

Finalmente el Plan Estratégico de Desarrollo 2005 – 2015, como estrategia general se caracteriza por ser indicativo y flexible en el sentido de su capacidad para adaptarse a los cambios y transformaciones de la sociedad y el Estado, en el ámbito regional, nacional e internacional y en consecuencia, se constituye en una guía que orienta sus acciones y decisiones institucionales.

En este momento la Universidad adelanta el Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025, en el cual se avanza sobre el fundamento en la investigación, la innovación, la transferencia y la gestión del conocimiento, además del compromiso con el desarrollo de la Región Pacífico Colombiano, la pertinencia y el impacto social, la perspectiva y la proyección internacional y demás asuntos que representan los ejes de desarrollo del plan estratégico en el cual está trabajando actualmente la Institución.

2.1.2. Marco Teórico - Conceptual

La planeación estratégica no es un tópico novedoso, pues desde tiempos remotos en diferentes ámbitos, se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, de esta forma hoy en día la identificación de estrategias y construcción de planes estratégicos se ha convertido en uno de los pilares,

quizás el más importante de las organizaciones actuales, como medio para enfrentar los constantes cambios en un entorno competitivo.

En este ejercicio investigativo se debe explicar un tema fundamental que es la estrategia, para ello es necesario tomar como referencia al autor Chandler (1962), quien como analista de la organización dedico gran parte de su trabajo a la definición e investigación de la dirección y la estrategia dentro de la misma, de esta forma definió la estrategia de una empresa con tres rasgos distintivos: “la estrategia en una empresa es 1. La determinación de metas y objetivos a largo plazo. 2. La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos. Y 3. La asignación de recursos para alcanzar las metas.” p.53. Además, analizó la evolución de la actividad de las grandes corporaciones norteamericanas y evaluó la importancia de los recursos humanos y estratégicos en la recogida, procesamiento y utilización de la información, mostrando que la estrategia está determinada por el manejo de la información que afecta de forma relevante a la estructura de la empresa.

De igual forma, Chandler (1962) en su libro *Estrategia y Estructura: “Capítulos en la historia de la empresa industrial”*, apuntan a que la estructura del sector determinaba la conducta de las empresas y por ende condicionaba sus resultados, asimismo, planteó cambiar la relación de causalidad, considerando que la estrategia empresarial es el punto de partida y afirmó que dicha estrategia sólo podía tener éxito si contaba con la estructura adecuada.

Ansoff I. (1989) Define la estrategia como la dialéctica de la empresa con su entorno, siendo esta una forma en que la organización puede afrontar el futuro teniendo en cuenta la relación producto-mercado. Para esto, este teórico identifica cuatro componentes de la estrategia que son: 1. *Ámbito producto-mercado* (los productos y mercados que la empresa trabaja). 2. *Un vector crecimiento* (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado). 3. *Ventajas competitivas* (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo). Y 4. *Sinergia* (se aprovecha la situación de la empresa para mejorar). Planteados en una matriz de cuatro recuadros estratégicamente

usados para aprovechar y cruzar las estrategias mediante el crecimiento y diversificación de productos.

Andrews, K. (1981) considero que la Estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para conseguir dichas metas, establecidas de tal manera que definan con certeza adonde desean ir, con pocas dudas significativas. Este teórico orienta sus aportes a definir ciertas limitaciones sobre estrategia, de tal forma que considera que La estrategia implica una planificación y que planificar no es tan factible en la práctica. ... “Con la complejidad creciente y con el acelerado ritmo de los cambios es cada vez más difícil pronosticar el futuro con detalle, los planes a largo plazo no pueden detallarse cuantitativamente con mucha facilidad. La exactitud en el pronóstico es imposible. Planificar toma su tiempo y algunas veces la planificación formal se hace complicado y difícil” (pp. 177 -178)

Fred David (1997), hace referencia, en su texto “Conceptos de Administración Estratégica”, define la administración estratégica: “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos” (p.04). Esta definición implica que la administración de una empresa pretende integrar todas sus áreas de forma estratégica para poder lograr el éxito de la misma. El autor plantea lo importante que es la administración estratégica en el manejo de los recursos dentro de la organización; además resalta la importancia de una misión clara en el negocio, el análisis de esta y los elementos que se deben tener en cuenta.

De igual manera, David (1997) en su libro define que el proceso de la administración estratégica consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, implementación y evaluación (p.05). Inicialmente, la formulación de la estrategia consiste en elaborar correctamente la misión de la empresa, detectar sus oportunidades, amenazas, fortalezas, debilidades y establecer objetivos ; la fase de implementación que implica revisar periódicamente los objetivos, decidir la estrategia y desarrollar una cultura eficaz respaldada en procesos como presupuesto, actividades comerciales y remuneración de empleados; y, en la etapa de evaluación de la estrategia y para esto es importante resaltar que los

factores internos y externos cambian permanentemente en la organización por ello es fundamental que los gerentes identifiquen cuando se debe ajustar debido a que no está funcionando adecuadamente la estrategia.

Los aportes de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), pueden ser considerados de alguna forma como un instructivo imperante y valioso para el desarrollo de este trabajo, que permite completar el estudio de la evolución del concepto estrategia bajo diversos contextos, en su libro Safari a la Estrategia, los autores refieren que la estrategia no puede ser única y por tanto se presenta de una forma inusual y original en diez diferentes escuelas desde las cuales se puede abordar y desarrollar el concepto de estrategia. Para el desarrollo de este estudio, se ha centrado mayor interés en las siguientes escuelas: Diseño, Planificación y Posicionamiento, las cuales refieren premisas sobre cómo debe desarrollarse el proceso de creación de estrategias para el desarrollo de los objetivos de este trabajo, dichas premisas son soportadas en autores como Ansoff, H.I., Steiner, G.A., Andrews, K.R., Porter M., entre otros citados directamente en el libro anteriormente mencionado.

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), definen que la estrategia es una de esas palabras que, inevitablemente, se definen de una manera pero se usan de otra. La estrategia es un patrón, es decir coherencia en conducta con el tiempo. ... para algunos la estrategia es una posición, es decir la ubicación de determinados productos o lugar específicos, por otra parte otros definen la estrategia como una estratagema, es decir una “maniobra” realizada con la intención de burlar a un oponente o a un competidor, en su obra Safari a la estrategia plantean diez escuelas y una gran variedad de definición sobre estrategias vista desde diferentes preferencias según el enfoque de cada escuela, de esta forma es posible que no haya una definición simple y exacta de estrategia . (Pp. 22-30)

Por su parte Hamel, Gary Paul, and Prahalad, C. K., (1989) afirman que las empresas se preocupan más en la reducción de costos que en la misma producción y esto se debe a que su visión estratégica es demasiado limitado, los estudios de estos teóricos apuntan a que el estratega debe ser revolucionario,

alguien que rompa los esquemas, sólo así se lograra reinventar el sector y hacerlo más rentable: “hacer estrategia tiene que ser subversivo, tanto con relación a las normas internas de la empresa como con las de la industria”, ... “La estrategia es un proceso de descubrimiento”, es decir, la estrategia es descubrir e inventar, innovación continua”.(pp.66-72) Estos autores respaldan que crear estrategias es una difícil tarea y que la planeación estratégica no siempre es lo mismo que las estrategias, por tanto se debe analizar muy bien la formulación de las mismas para tener un éxito en dichos planes.

Por su parte GODET M. (1994) realiza sus aportes en prospectiva y estrategia, este teórico define claramente conceptos y resalta la diferencia entre planificación prospectiva y estrategia, y para ello retoma los principios de la prospectiva, y en palabras de Gaston Berger precisa que mediante la prospectiva se debía “observar lejos, ampliamente y profundamente, pensar en el hombre y asumir riesgos” (Berger, G. 1959). Desde los años 70 hemos militado en el seno de los Fururibles para añadir tres características que no se tuvieron en cuenta por parte de los precursores cercanos a los príncipes en una sociedad jacobina.: observar de otro modo (no fiarse de las ideas recibidas), observar conjuntamente (apropiación) y utilizar los métodos tan rigurosos y participativos como sea posible para reducir las inevitables incoherencias colectivas. De igual forma el autor plantea “La anticipación no tiene mayor sentido si no es que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos.”(Pp.09-12)

Amaya (2005), en su libro Gerencia: Planeación & Estrategia, expone que antes de hablar de estrategia en la organización y de planeación estratégica, es importante reconocer que “la organización debe ser vista con un enfoque sistémico, donde este conjunto de partes interactúen para formar un todo,

entiéndase como partes los insumos, maquinaria, procesos, equipos, planta, servicios, productos, clientes, proveedores y el elemento más activo que es el hombre, denominado también Gerente, Administrador o cerebro de la organización” (p.04).

Amaya (2005) también plantea modelos y su interpretación para llevar a cabo el análisis y estudio de la planeación estratégica, mientras que describe las funciones que un gerente y/o administrador debe realizar con todos los recursos de la empresa para desarrollar un proceso de plan estratégico; de la misma forma indica algunos procesos para diagnosticar estratégicamente la organización, conectando así la pregunta de ¿a dónde quiere llegar la organización?, es decir, su direccionamiento estratégico, para luego brindar pautas que permitan elaborar los planes estratégicos y operativos, que finalizaría con la implementación y el monitoreo estratégico.

Así mismo Francés A. (2006) explica que la planificación es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes. La planificación proyectiva constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y organismos públicos. Esta modalidad de planificación no anticipa la presencia de obstáculos inesperados, de tal forma que supone que de una situación inicial es posible pasar a la situación objetivo mediante una serie de acciones determinadas técnicamente. (Pp. 23-25) Esta situación se ejemplifica cuando se ejecuta el plan de acción para la Institución objeto de estudio la Universidad del Valle sede Tuluá, debido a que se plasman una serie de objetivos considerados a un corto plazo, seguidos de unas actividades que contribuyen al logro de estos objetivos y se programan unos tiempos e indicadores para el seguimiento, control y cumplimiento de estas actividades y por consiguiente objetivos, de esta forma este teórico respalda con sus partes la importancia de realizar los planes de acción, sin embargo advierte que estos planes suponen partir de una situación inicial a una situación

esperada, situación que puede verse permeada por obstáculos o contratiempos los cuales no son muy predecibles en la elaboración de los planes de acción.

En consonancia con lo hasta aquí expuesto, es necesario tener en cuenta el pensamiento de Serna (2008) en su texto Gerencia estratégica, el cual muestra una metodología para construir planes estratégicos funcionales y operativos, en los cuales el teórico resalta que “cada unidad funcional o unidad estratégica del negocio debe realizar su planeación estratégica que este alineada con la estructura de la organización” (pag.283-284).

Porter, M. (2009). En su libro “Ser Competitivo” brinda un concepto sobre la estrategia y la forma como obtener ventaja competitiva para la empresa, a su vez este autor explica que la labor fundamental de una estrategia es hacer frente a la competencia, sin embargo critica la forma como los directivos de las compañías definen la competencia en términos estrechos sin prestar mayor atención y a su vez este teórico considera:

“la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes, los productos suplentes y la rivalidad entre competidores existentes. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. ... La configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en particular. ... Un buen análisis de un sector en concreto presta rigurosa atención a los fundamentos estructurales de la rentabilidad.” Porter, M. (2009. Pp. 31-34)

García (2011) plantea, en su libro Estrategias empresariales: una visión Holística, plantea que los gerentes deben considerar siete factores para estar seguros de que podrán realizar una estrategia de manera exitosa, independientemente del tamaño de la empresa, estos elementos son de gran interés y pueden variar según el tipo de empresa y en periodos de tiempos, dicho factores son “la estructura, la estrategia, los sistemas, las habilidades, los

estilos, el personal y los valores compartidos” estos factores en palabras del autor son considerados el software del éxito. (Pp.120-121).

Para analizar las etapas del diagnóstico estratégico de la organización es importante enunciar los aportes de Betancourt (2011) en el documento organizacional – Análisis y diagnóstico, el cual brinda conocimientos y herramientas muy útiles que permiten acercarse al análisis del entorno en la organización para desafiar la construcción de un plan estratégico en organizaciones actuales y globales.

Betancourt (2011) plantea que “para percibir lo que ocurre en el entorno se requiere tomar información y darle sentido, así que la fuente de la que se nutre la organización, es la información acerca de los sucesos que se detectan en su entorno. Este es uno de los actos clave de la dirección de la organización, percibir lo que ocurre en su entorno. ... En la medida en que los datos obtenidos en la información recolectada se convierten en el soporte de los sucesos detectados, estos se transforman en la evidencia real de las características del entorno.” (Pp.18-19).

De igual manera, Betancourt (2014) en su texto Análisis sectorial y competitividad brinda un instrumento guía con un enfoque teórico, metodológico y práctico que presenta los principios básicos y conceptuales con el fin de identificar los elementos indispensables para llevar a cabo un análisis de un sector y su competitividad, que según el autor “sirva para el desarrollo de un proceso dinámico de direccionamiento estratégico de una organización. ... su propósito centra atención en el ambiente competitivo al cual se enfrenta la organización incluidas las características del sector del cual hace parte y que permitan estructuras su estrategia competitiva” (p.09).

Finalmente se realiza una revisión de artículos en revistas, orientados a la Planeación Estratégica en las Instituciones de Educación superior y/o Universidades. Se destacan los siguientes artículos: “De la Planeación Estratégica a la Planeación Universitaria” de Cifuentes Jairo H. en Experiencias de Planeación en la Pontificia Universidad Javeriana; “La planificación

estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa” Fuster Pérez, José P. Universidad Católica San Antonio de Murcia, España y “La Universidad como una Institución hoy” Alfonso Borrero, S.J. Universidad de Antioquia, dichos artículos abordan la importancia de la planeación estratégica en instituciones de Educación superior para alcanzar los objetivos, así como el valor que tiene la acción de administrar estratégicamente toda las organizaciones incluidas las instituciones de educación las cuales desempeñan su rol ante diversas funciones como la función académica, la función docente, la función administrativa, entre otras.

3. HISTORIA Y CARACTERIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA

Reseña histórica de la Universidad del Valle⁸

La Universidad del Valle es una institución estatal de educación superior, fundada en 1945 por Ordenanza de la Asamblea del Departamento del Valle del Cauca, dedicada a la formación académica de nivel superior y a la investigación, con vocación de servicio para el desarrollo de su entorno. La Universidad del Valle cuenta con nueve sedes regionales en el departamento del Valle del Cauca y una en el norte del departamento del Cauca, las cuales son: Buga, Caicedonía, Cartago, Norte del Cauca, Pacífico, Palmira, Tuluá, Yumbo, Zarzal, es importante mencionar que el objeto de estudio de este trabajo, será el análisis de la Sede Tuluá.

La Universidad del Valle Sede Tuluá, inició labores en agosto de 1986, en la antigua Escuela República de Colombia, construida por la Compañía de Electricidad de Tuluá, ubicada en la calle 42 con carrera 22 esquina. Su arranque fue bajo condiciones desfavorables, pues inicialmente no se contó con el suficiente apoyo de las fuerzas vivas municipales, que no veían prospectiva sobre los programas de estudio ni sobre la forma cómo iba a funcionar la institución. Sin embargo, la perseverancia del alcalde de entonces - Rafael Emilio Palau, de los estudiantes de la modalidad a Distancia, encabezados por Marco Antonio Bejarano y Juan Manuel Durán, de los doctores Gonzalo Gálvez, Javier Fernández Botero, Jairo Galeano, Germán Duque Jaramillo, Jesús Antonio Aguilera Marín y Nelson Llanos Vargas, quienes de la mano de Alonso Tejada Zabaleta y Javier Marín Maya, primeros decanos de la sede, fueron determinantes en el establecimiento y continuidad de la Universidad del Valle en este municipio.

El 29 de septiembre de 1987 la Fundación y la Universidad del Valle

⁸ Portal de la Universidad del Valle, sede regional Tuluá, reseña histórica, disponible en : <http://tulua.univalle.edu.co/index.php/dependencias/163-resena-historica.html>, consultado el 11 de marzo de 2015 a las 22:13

formalizaron un contrato de comodato con duración de 50 años con la Junta de Acción Comunal del barrio El Príncipe que le permite ocupar el predio donde actualmente funciona la sub sede que lleva el mismo nombre. La Sede Tuluá fue la primera que obtuvo planta física propia, lo cual facilitó que el Programa de Educación Abierta y a Distancia se transformara en el actual Sistema de Regionalización. El Príncipe fue durante 16 años, la única sede de la Universidad en Tuluá, aunque por algún tiempo se contó con una subsede que operaba bajo la modalidad de Convenio en la Escuela Julia Becerra, puesto que las aulas iniciales asignadas eran insuficientes.

El día 02 de septiembre del año 2002, fue firmada entre la Alcaldía Municipal de Tuluá y la Universidad del Valle, el acta provisional de entrega de la nueva sede (Principal) ubicada en el Barrio Villa Campestre, vía a La Rivera, frente a la Escuela de Policía Simón Bolívar. Más tarde, mediante la Ordenanza No 204 de julio 25 de 2005, por medio de la cual se asocia a la conmemoración de los 60 años de creación de la Universidad del Valle, se autorizó al señor Gobernador de entonces, Doctor Angelino Garzón, para enajenar la propiedad del inmueble a favor de la Universidad del Valle. Posteriormente mediante la Resolución 015 de Febrero 24 de 2006, expedida por el Consejo Superior, se hizo la entrega oficial al Rector de la Institución, Doctor Iván Enrique Ramos y a la Directora de la Sede Tuluá de la época, Doctora Ana Julia Colmenares de Vélez, del lote y edificación ubicados en el Barrio Villa Campestre, del Municipio de Tuluá, en ceremonia realizada el 14 de Diciembre de 2006, en el Teatro Sarmiento de la misma ciudad.

La tercera sede de la Universidad del Valle Tuluá es la sede Victoria, ubicada en el barrio del mismo nombre. La propiedad de este inmueble fue cedida por la Administración Municipal a título gratuito a la Universidad del Valle, mediante acuerdo del Concejo Municipal No. 021, de septiembre 6 de 2008. Pero la alcaldía de del municipio mediante escritura pública le entrega oficialmente a la Universidad del Valle dicho predio en Octubre de 2013.

Esta propiedad cuenta con 3 salones con capacidad para 45 personas y en ella

funciona todo lo relacionado con el Bienestar Universitario y Gestión Documental.

Hoy en día Univalle Sede Tuluá cuenta con aproximadamente 1200 estudiantes de los programas de: Tecnología en Sistemas, Tecnología en Alimentos, Tecnología en Electrónica, Trabajo Social, Ingeniería de Sistemas, Administración de Empresas y contaduría pública.

Misión

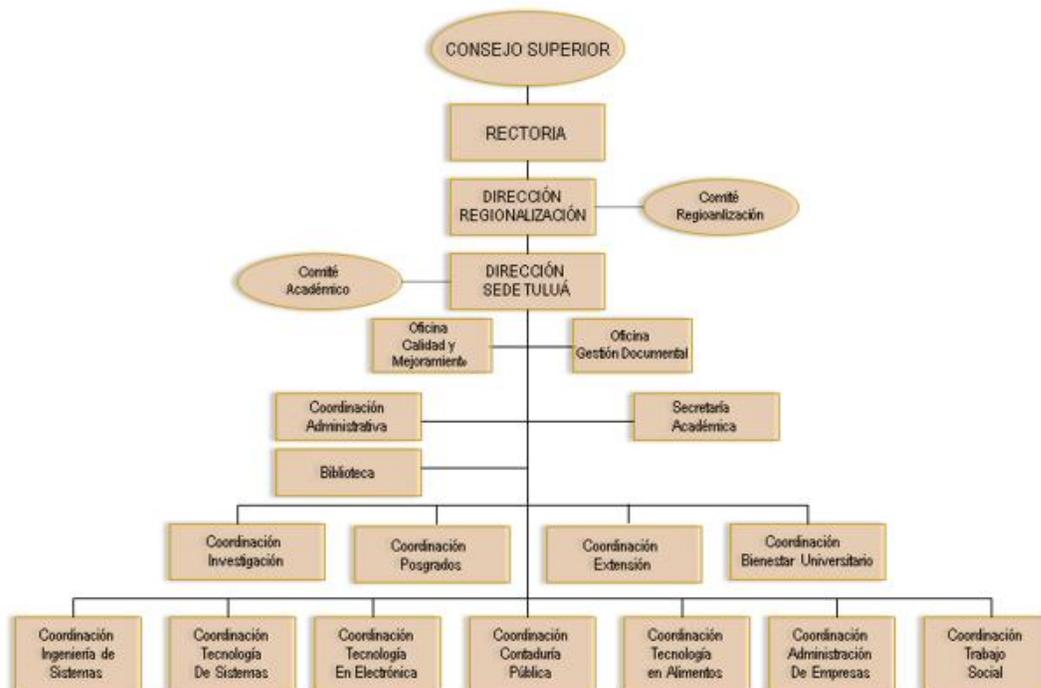
La Universidad del Valle Sede Tuluá, como entidad pública, tiene la misión de educar, mediante la generación y difusión del conocimiento, con autonomía y vocación de servicio, contribuyendo a la transformación de la sociedad.

Visión

Ser reconocidos como la mejor Universidad centro Vallecaucana por su excelencia académica e investigativa y el fortalecimiento de la oferta académica con proyección social

Actualmente la Sede Tuluá cuenta con el siguiente organigrama:

Organigrama Universidad del Valle Sede Tuluá



Fuente. Documentos SGC Universidad del Valle Sede Tuluá (2013)

En este momento la sede cuenta con programas de Pregrado y Posgrado de las facultades de Ciencias de la Administración, Humanidades e Ingeniería, los cuales se relacionan a continuación:

Tabla 1 Programas de pregrado y postgrado de la Universidad del Valle Sede Tuluá

Pregrado	Administración de Empresas
	Contaduría Pública
	Trabajo Social
	Ingeniería de Sistemas
	Tecnología en Electrónica
	Tecnología en Sistemas de Información
	Tecnología en Alimentos
Postgrado	Maestría en Administración
	Especialización en Administración Pública
	Especialización en Administración de la Calidad Total y la Productividad
	Especialización en Auditoría en Salud

Fuente. Secretaría Académica y Coordinación de Postgrados Universidad del Valle Sede Tuluá (2015)

3.1. Ficha técnica de la Institución

Tabla 2 Ficha técnica de la Institución

Nombre	Universidad del Valle Tuluá
NIT	8903990106
Razón Social	Universidad del Valle
Departamento	Valle
Ciudad	Tuluá
Nombres Sede – Sucursal	Villa Campestre, como sede principal y las subsedes El Príncipe y Victoria
Fecha de fundación	1986 Inicio- 1987 formalizaron la Fundación y la Universidad del Valle.
Director (a)	Libia Soto Llanos
Dirección	Sede (Principal) ubicada en el Barrio Villa Campestre, vía a La Rivera, frente a la Escuela de Policía Simón Bolívar.
Teléfono	2241816
E-mail	Libia.soto@correounivalle.edu.co
Sector	Educación Superior
Número de programas	7 programas de pregrado – 4 programas de postgrado – cursos de extensión
Objeto de la Institución	Educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social.
Número de Funcionarios y profesores	165
Numero Aprox. De población estudiantil	1200

Fuente: Elaboración propia

La Universidad del Valle Sede Tuluá, acorde con su compromiso con la región, cuenta con Registros Calificados propios, tanto para sus programas académicos de pregrado - Ingeniería en Sistemas, Trabajo Social, Contaduría

Pública, Administración de Empresas, Tecnología en Electrónica, Tecnología en Alimentos y Tecnología en Sistemas - así como para los de Postgrado, en los que se cuenta la Maestría en Administración, Maestría en Educación matemática y ciencias experimentales, la Especialización en Administración Pública, la Especialización en Administración Total de la Calidad y la Productividad y la Especialización en Auditoría en Salud.

A nivel institucional se reconoce que los retos son cada vez más amplios y diversos, puesto que el entorno no solo es regional y nacional, sino internacional, ligado a dinámicas muy exigentes, basadas en la cada vez más necesaria articulación Sector Productivo – Academia en aras a afrontar satisfactoriamente condiciones derivadas de Tratados de Libre Comercio. Para fortalecer su capacidad de respuesta ante estos nuevos y cambiantes requerimientos, la Universidad debe fortalecer su proceso de planeación organizacional para garantizar la sostenibilidad institucional y la productividad, esta última entendida como la capacidad de generar mayor valor/beneficio a la sociedad.

Los retos a enfrentar como una Institución de Educación Superior de Alta Calidad Académica en su conjunto, son:

1. Brindar una cobertura mayor para las actividades misionales de Formación, Investigación y Extensión y Proyección Social, mediante procesos de articulación con los elementos del entorno, contando con mejores y mayores índices de calidad y cobertura de educación tecnológica y profesional.
2. Contar con mayor pertinencia en Formación, Investigación y Extensión y Proyección Social, basada en una identificación más detallada de las necesidades actuales y futuras en sus zonas de influencia, en beneficio de la sociedad.
3. Desarrollar procesos de Articulación con las Instituciones de Educación Básica y Media, el fortalecimiento de Redes del Conocimiento y el impulso del componente de innovación para base para el desarrollo.

Según el plan estratégico de la Universidad 2015-2025 Los principios, valores, propósitos son generales para toda la Universidad por este motivo esta información ha sido tomada del documento “Plan Estratégico de Desarrollo 2015 -2015”, situación que hace que la sede Tuluá se acoja a los mismos:

Valores

Para orientar la actividad de los miembros de la comunidad universitaria se postulan los siguientes valores:

1. **Dignidad.** Reconocimiento del valor que cada persona tiene como sujeto único e irrepetible, titular de derechos y obligaciones.
2. **Honestidad.** Exigencia de actuar con conciencia del respeto a las normas que se consideran legítimas, honrar la verdad y proceder con prudencia y sensatez en la vida universitaria.
3. **Respeto por la diferencia.** Reconocimiento y protección de las múltiples formas de ser, de pensar, de actuar y de expresión de los miembros de la comunidad universitaria, sin menoscabo de los derechos fundamentales de las personas, el bien común, el patrimonio y los recursos de la Universidad y del Estado.
4. **Justicia y equidad.** Aplicación proporcionada y equilibrada del conjunto de normas institucionales que regulan las relaciones entre los integrantes de la comunidad universitaria, en el marco de una equidad que tenga en cuenta sus condiciones, sus diferencias, sus méritos, sus realizaciones y sus necesidades.
5. **Solidaridad.** Capacidad de aportar y contribuir a la solución de los problemas de los miembros de la comunidad universitaria, en momentos de adversidad o de dificultad, sin contraprestación o beneficio.

6. **Defensa del medio ambiente.** Compromiso con la protección, defensa, conservación, estudio, valoración y aprovechamiento sostenible del medio ambiente, como fundamento de la vida humana, para el presente y el futuro de las nuevas generaciones.
7. **Responsabilidad.** Compromiso de actuar con diligencia, atención, oportunidad y espíritu de servicio en la realización de sus funciones, por parte de directivos universitarios, profesores, estudiantes, empleados, trabajadores y contratistas.
8. **Transparencia.** Manejo claro y diáfano por parte de los servidores públicos de los procesos de contratación y manejo de los recursos humanos, económicos y financieros, con base en las reglas y los procedimientos establecidos y una adecuada información, que haga posible el seguimiento de la gestión y la rendición de cuentas ante la sociedad y los organismos de control del Estado.
9. **Racionalidad.** Uso prudente y ponderado de los recursos públicos de distinto carácter, que garantice la eficiencia y pertinencia en su utilización.
10. **Reflexión.** Promoción del entendimiento y comprensión de las dinámicas de interés para la sociedad y los individuos como un bien público que se genera, se apropia y se transfiere.

3.2. Propósitos

La Universidad en ejercicio de su autonomía, en el marco de su misión y en el desarrollo de su visión, y guiada por los principios de la administración pública, se propone:

1. Garantizar el derecho a la educación superior como un servicio y un bien público de acuerdo con los principios, derechos y deberes consagrados en la

Carta Política y en las leyes de la República.

2. Promover, en todas las instancias y niveles de la organización y gestión académica, docente, investigativa y administrativa, una cultura de calidad, excelencia y mejoramiento continuo diversificada y homologada internacionalmente, que le permita a sus egresados ejercer un liderazgo cívico y cultural y cumplir a cabalidad sus funciones profesionales y de servicio a la comunidad.
3. Propiciar en los estudiantes un desarrollo personal, social y cultural basado en los valores de la razón y de la democracia, el compromiso ético y la sensibilidad estética; y fomentar su participación en la vida universitaria, de tal manera que les permita desarrollar sus talentos y capacidades y fortalecer su autoestima.
4. Hacer de la investigación y de la proyección social los ejes centrales de la actividad académica y propiciar su integración con los programas de formación en pregrado y posgrado, para estimular los procesos de innovación y apropiación social del conocimiento.
5. Promover la creación, la apropiación crítica y la transferencia responsable del conocimiento y su aplicación al estudio y a la transformación del entorno social.
6. Fomentar el estudio y el enriquecimiento del patrimonio cultural de la nación; la defensa, sostenibilidad y conservación del medio ambiente; y el desarrollo de la biodiversidad.
7. Brindar apoyo y cooperación especializada a entidades públicas y diversos sectores sociales, conservando su autonomía académica, investigativa y de proyección social.
8. Fortalecer el desarrollo educativo de la región y del país en todos los niveles

y modalidades y consolidar la presencia institucional en las subregiones de su influencia.

9. Consolidar las políticas y programas de inclusión social, el acceso, la permanencia y los logros educativos en condiciones de equidad e igualdad de oportunidades para las personas en condiciones de discapacidad o desventaja, sobre la base de los méritos propios y el trabajo personal.
10. Promover prácticas de autoevaluación de todas las actividades propias de la institución en el marco de un proceso de autorregulación permanente.
11. Impulsar la interdisciplinariedad como criterio fundamental para el desarrollo y la articulación de la formación, la investigación y la proyección social.

4. ANALISIS EXTERNO

4.1. Análisis del Entorno

4.1.1. Entorno geográfico

Tuluá es la cuarta ciudad del Valle del Cauca, fue fundada en 1639 (Fundación sin acta) por el capitán español Don Juan de Lemus y Aguirre, pero solo hasta el 30 de Mayo de 1825 Tuluá adquiere la calidad de Municipio, con la instalación del primer Concejo Municipal, dando así comienzo a su organización político-administrativa, este municipio cuenta con una población de 211.588 habitantes (Proyección DANE, estimaciones de población 1985 - 2005 y proyecciones de población 2005 - 2020 total municipal por área)., está ubicado en la zona Centro del Departamento del Valle a 102 km de su capital Cali y a 172 km del puerto de Buenaventura, Su influencia socioeconómica se extiende sobre las localidades vecinas de Andalucía, Bugalagrande, Bolívar, Riofrío, Roldanillo, Trujillo, Zarzal, Sevilla, Buga, San Pedro y otras cuya población total asciende a 600.000 habitantes según información estadística del DANE.

Territorialmente el Municipio de Tuluá ocupa un territorio de 910.55 km² (91.055 ha) de los cuales el 98,78% equivale al área rural y el 1,22% equivale al área urbana; a una altura promedio de 973 metros sobre el nivel del mar y temperatura media de 24 °C a 27 °C en la zona Urbana, pero su territorio rural abarca numerosos pisos térmicos. Geográficamente, Tuluá se encuentra a 4° 05' de latitud norte y 76° 12' de longitud occidental. Por su ubicación geográfica juega un papel de centro equidistante entre Cartago, Armenia y Pereira por una parte y Cali la Capital del Departamento, por la otra. Tuluá es así, un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad.

En mención de los límites del municipio se tiene: ORIENTE: Municipio de Sevilla y Departamento del Tolima. OCCIDENTE: Río Cauca y Municipio de Riofrío. NORTE: Municipios de Andalucía y Bugalagrande. SUR: Municipios de Buga y San Pedro. Para obtener una Extensión total de: 910.55 Km²; con una Extensión área urbana de: 11.11 Km² y una Extensión área rural de: 899.44 Km². Respecto a la Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar) se cuenta con: Área urbana 960 mts. Hasta los 4.400 mts. En los Páramos de Barragán y Santa Lucia; la Temperatura media oscila entre: 24° a 27° C. y la Distancia de referencia es: A 102

Km de Cali, a 172 Km. de Buenaventura y a 24 Km. de Buga.

Respecto a el clima en Tuluá es tropical, la temperatura promedio es de 26 a 28 °C. . Esta ciudad es rica en agricultura debido a este clima, el cual permite la siembra de una gran cantidad de frutas y vegetales.

Ilustración 2 Ubicación Geográfica – Mapa localidad



Fuente: Imagen del Documento base para la implementación de un plan de atención integral a la primera infancia del municipio de Tuluá.

El municipio de Tuluá se encuentra constituido por Unidades Funcionales Administrativas, en el área urbana que se divide en 9 comunas. Estas se dividen a su vez en barrios, sumando un total de 129, en tanto en el área rural se cuenta con 24 corregimientos y 36 veredas.

Las Vías de comunicación con las cuales cuenta el municipio son: Vías Aéreas: A través de los aeropuertos El Dorado de Bogotá, Alfonso Bonilla Aragón de Cali, el aeropuerto Matecaña de Pereira, El Edén de Armenia, el Olaya Herrera de Medellín y el Aeropuerto de Farfán "Heriberto Gil Martínez" de Tuluá. Vías Terrestres: Tomando la VÍA PANAMERICANA partiendo desde la República Argentina atravesando Bolivia, Chile, Perú y Ecuador para llegar a Colombia. Y si se quiere continuar por la misma vía hacia Venezuela o hacia Estados Unidos a través de Panamá. En Colombia la vía Panamericana atraviesa directamente el Municipio de Tuluá. Y vías Fluviales: Se llega al puerto de Buenaventura, en

el océano Pacífico y desde allí por vía pavimentada hasta Buga y luego a Tuluá. También puede llegarse a través de los puertos de Cartagena, Barranquilla y Santa Marta ubicados en el Océano Atlántico y desde allí por vía pavimentada hasta Tuluá.

Tabla 3 Entorno Geográfico del Municipio Tuluá.

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
El Municipio de Tuluá cuenta con una población de 211.588 hab.	O			X	
Tuluá ocupa un territorio de 910.55 km ² (91.055 ha) de los cuales el 98,78% equivale al área rural y el 1,22% equivale al área urbana	O			X	
La altura promedio del municipio es de 973 metros sobre el nivel del mar y temperatura media de 24 °C a 27 °C en la zona Urbana, pero su territorio rural abarca numerosos pisos térmicos.	O			X	
Ubicación estratégica del municipio equidistante entre Cartago, Armenia y Pereira por una parte y Cali la Capital del Departamento.	O				X
Tuluá es considerado por su ubicación el municipio centro del Valle del Cauca o corazón del Valle.	O				X
Tuluá es epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad	O				X
Clima tropical y temperatura promedio es de 26 a 28 °C	O			X	
Acceso Vías de comunicación Terrestre-Fluvial y Aéreas	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.2. Entorno Social

En los últimos años y debido a la crisis económica que se evidencia a nivel Internacional y Nacional, la región central del Valle del Cauca, donde Tuluá se ha caracterizado como importante foco de desarrollo, ha venido experimentando diferentes fenómenos sociales, derivados de situaciones de desplazamiento forzoso, desempleo, explosión de trabajo informal, subempleo, embarazo

precoz y operación de diferentes actores armados ilegales (Paramilitares, Guerrilla, Bacrim), lo cual ha acarreado incrementos sustanciales en los índices de inseguridad y violencia (asesinatos, asaltos, secuestros, violaciones, extorsiones, entre otros).

Las limitadas oportunidades de empleo formal que ofrece el sector productivo en la región, aunada a los bajos niveles educativos que por lo general alcanzan las personas de recursos económicos bajos y medios, ha obligado a que los habitantes de la zona opten por alternativas como el trabajo informal, a través del cual buscan satisfacer necesidades básicas, constituyéndose en una forma de sobrevivir en un contexto, en el cual se han ido presentando significativas transformaciones en el mercado laboral.

La problemática asociada a los bajos niveles educativos y la falta de cualificación para el trabajo también se relaciona con el incremento sustancial en los embarazos de adolescentes, situación en la cual, los jóvenes padres, por lo general, cursando la educación media (colegio), abandonan sus estudios para cuidar al recién nacido, debiendo emplearse en oficios menores y trabajos informales para devengar el sustento del improvisado núcleo familiar. Bajo esta situación, es muy difícil, por no decir imposible, que el precario nivel de ingresos de estos jóvenes permita contar con un margen suficiente para destinarlo a retomar estudios del nivel medio de formación e ingresar a un programa académico de educación superior, con lo que las perspectivas de vinculación formal al sector productivo son prácticamente nulas para este tipo de población.

El sector informal puede ser visto como: “Una válvula de escape para los individuos menos educados de una sociedad, en momentos recesivos, el cual existe por la incapacidad del sector formal de generar suficientes empleos, además de que hoy la informalidad no es vista como una opción laboral real sino como una posibilidad frente al desempleo” (González y autores varios pág. 04).

El fenómeno del trabajo informal se ha incrementado velozmente en la sociedad

como respuesta a los elevados niveles de desempleo, el cual para el caso del Valle del Cauca, en el año 2000, se encontraba en un promedio de 21.7%, rebajando significativamente a un 9.1%, como lo muestra en el 2005, con un porcentaje de 12.6%¹. Según estadísticas del Dane.

Estas tasas parecen ser favorables, pero la realidad es otra, debido a que como lo plantea Ramírez y Guevara (2006; 95): “Las tasas de desempleo en Colombia se reducen sin crear nuevos puestos de trabajo, porque el gobierno cambió la metodología para ocultar la realidad. En efecto, el desempleo ha venido reduciéndose debido a la caída en la tasa de participación y por la informalidad”. Además, la credibilidad de estas estadísticas está en entredicho, puesto que: “El gobierno en su obsesión por ocultar el fracaso de las medidas inspiradas en el modelo neoliberal, se llevó por delante no sólo miles de puestos de trabajo sino la credibilidad de la entidad encargada de registrar las estadísticas. Es decir, al Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE”. (Ibíd.: 100)

Con base a lo afirmado por Miller (1987), retomado por Trujillo (2008; 05) manifiesta que: “La economía informal se viene presentando para el caso de América Latina desde el periodo de la posguerra, en esta época se enfatizó en buscar condiciones más favorables de empleo como principal mecanismo de integración entre el Estado y la sociedad. Por lo tanto, el trabajo formal asalariado fue definido como la manera ideal, legítima y prototípica de obtener los beneficios de pertenecer a una sociedad, lo cual desencadenó en un crecimiento importante del empleo formal urbano.”

Trujillo (2008; 05) agrega: “...con los años y junto a otros fenómenos, como el de la violencia, deterioraron, aún más las relaciones de trabajo y contribuyeron en gran medida al incremento exponencial presentado en la economía informal”. Como ejemplos de trabajo informal en la ciudad de Tuluá y su zona de influencia se evidencian el mototaxismo, conducción de taxis “piratas” a nivel intra e intermunicipal, las ventas ambulantes y ventas estacionarias en las calles céntricas de la ciudad.

Por otro lado, parte de la población de Tuluá y su zona de influencia posee vinculación laboral por término fijo. Esta es una modalidad que según la investigación realizada en por la OIT, (2003). Santiago de Chile denominada “Trabajo Decente y Protección Social”, involucra el esquema de desprotección de los trabajadores y de inseguridad en que se desenvuelven las sociedades contemporáneas del capitalismo globalizado, especialmente los países en desarrollo; en esta se concibe el trabajo, como trabajo decente donde se establecen condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, existe protección de los derechos y en éste se cuenta con una remuneración adecuada y protección social. Dichos condiciones se definen como:

Condiciones de Libertad: que sea un trabajo escogido libremente, de acuerdo a las capacidades y experiencia del interesado.

Condiciones Dignas: un trabajo sin discriminación alguna por etnia, nacionalidad, credo religioso, género, edad e identidad sexual, donde se incluyan tratos justos y un lugar de trabajo seguro.

Trabajo Productivo: con ingresos de acuerdo a lo establecido por la ley, además de que tenga espacio para permitir la capacitación permanente, lo que generara que las oportunidades laborales sean mayores y mejores.

Equidad en el Trabajo: que no exista desigualdad alguna, entre hombres y mujeres, donde cuenten con las legislaciones relativas al trabajo, como el horario, su duración y el salario, entre otras.

Seguridad Social: acceso a pensión, a un sistema de salud y riesgos profesionales (ATP - accidentes de trabajo y EP - enfermedades profesionales)”.

Con base en la investigación “Trabajo Decente y Juventud, América Latina”, realizado en 2007 en la ciudad de Lima, por la OIT, se indica que las sociedades deben hacer lo necesario para que sus jóvenes tengan el máximo de opciones y la mayor libertad posible para realizarse como persona, a través de una mejor inserción laboral para progresar, especialmente en una región

como la región centro del Valle del Cauca, donde el desempleo, la desigualdad y la pobreza afectan indistintamente a hombres y a mujeres. En Tuluá, actualmente pocos jóvenes pueden acceder a un empleo digno, legal y formal, algo limitado por factores como la edad cronológica y la falta de formación calificada.

Por otro lado, el fenómeno del desplazamiento forzado obedece a una cantidad de causas y se desarrolla en varios contextos que coexisten al mismo tiempo a las violaciones de los Derechos Humanos, a la agudización del conflicto armado y al acelerado crecimiento de negocio de la guerra. A los conflictos sociales tanto urbanos como rurales, como también a la implementación de megaproyectos. El fenómeno del desplazamiento forzado pasa ya de los dos millones de personas (2.700.000) que en Colombia son desalojadas de sus tierras, lo que muestra la crisis de ilegitimidad de una sociedad y del Estado colombiano, que se caracteriza por la ruptura de los tejidos locales y regionales y por la forma como se han ido fracturando las estructuras institucionales.

Actualmente, el desplazamiento aparece significativamente en las regiones del Valle del Cauca, Cauca y Costa Atlántica, como zonas con las mayores cantidades de personas desplazadas forzadas como consecuencia de masacres, homicidios y amenazas a la población por parte de guerrilla, paramilitares y bandas criminales (Bacrim) que disputan control territorial a través del cual puedan ampliar sus áreas de influencia y tener recursos estratégicos para el transporte de armas, droga y contar con la posibilidad de abrir corredores para sus acciones ilícitas. El Valle del Cauca es un departamento más receptor que expulsor de población desplazada, siendo Tuluá (y sus municipios circunvecinos), junto a Cali, las zonas de mayor recepción de este tipo de población, dada su ubicación estratégica, oferta de servicios, clima favorable y también por la creencia de que existe facilidad en la consecución de fuentes de empleo, diferentes a las tradicionales agricultura y pesca, que permitan subsistir al núcleo familiar recompuesto.

Aunque estos desplazamientos parecen ser de masas de población, conviene

hacer referencia que en muchos casos ellos se dan en grupos familiares o por familias individuales que llegan a ubicarse en zonas barriales de pobreza extrema de las ciudades o invaden espacios y que son objeto de otro tipo de discordia y atención estatal. La manera como este suceso en particular puede afectar a los niños, a las mujeres, a los jóvenes, a los ancianos y a los adultos, depende de muchos factores: edad, ciclo de vida, vínculos familiares, comunitarios y demás relaciones que han tejido en su entorno, junto con las expectativas y sueños a realizar y los efectos dependen del tipo de hecho violento según se trate de tortura, desplazamiento, amenaza, rumor o asesinato de un familiar, lo cual produce un cambio en la configuración de la familia (El 32% de las familias desplazadas está encabezada por mujeres), las redes de apoyo familiar, social, comunitario e incluso cultural, que hacen muy diferente el impacto. (Fundación. Dos Mundos: 1999).

La problemática del desplazamiento genera en la zona centro del país, un fenómeno particular de recepción e incremento de población de mano de obra poco calificada o no calificada, respecto a la migración de mano de obra altamente calificada hacia los polos de desarrollo concentrados en las grandes capitales (Bogotá, Medellín, Cali) o hacia el extranjero, lo cual acarrea carencia de talento humano profesional y competente para sustentar el desarrollo económico y la competitividad del sector productivo regional.

Según Ortiz y Uribe (Investigación “Hacia un modelo de desarrollo incluyente para el Valle del Cauca”. Carlos Humberto Ortiz, José Ignacio Uribe. 2007. Estudios Gerenciales, Revista Universidad Icesi. Enero-marzo 2007 – vol. 23, número 102. pp 13-62. Cali), gran parte de la población del Valle del Cauca se encuentra excluida de los beneficios del desarrollo económico. Para construir un modelo de desarrollo que integre a esta población, se requiere recuperar la senda de la industrialización, invertir en el capital humano (educación de alta calidad, salud, salubridad y nutrición) e invertir en infraestructura.

El Valle arrastra las secuelas de una larga historia de narcotráfico, el cual surgió en la década del 70, con la producción y exportación de marihuana. En ese

entonces no se le prestó mucha atención y se convivió con esta actividad ilícita. Luego vino la diversificación hacia la producción de cocaína y heroína, que brindaban mayor valor agregado. Fue tal el crecimiento de esta actividad, que se convirtió en un verdadero reto para el Estado colombiano. En los 80's, el control de cambios limitó sustancialmente al narcotráfico, pero con la reforma comercial y financiera de los noventa, se facilitó la repatriación de las ganancias de forma legal a través del sistema financiero. Se incrementó el nivel de gastos suntuarios, incrementando la demanda de bienes y tierras, dándose una redistribución de tierras, en una especie de contrarreforma agraria que fue más intensiva en el Valle del Cauca. Se elevaron los precios de tierras y disminuyó su utilización productiva (cayó 20% en la década de los 90 (Echavarría, 2002, p.19), dado que se destinaron principalmente al engorde, a la ganadería extensiva y a la recreación. Aparecieron otras secuelas, como el incremento de la violencia, la criminalidad y la inseguridad, donde se fortalecieron los actores armados. Al final de la década del 90 e inicios del siglo XXI la economía nacional y particularmente la departamental, se encuentran en aletargamiento, gracias a políticas estatales, la lucha contra el narcotráfico ha permitido la captura o eliminación de algunos capos, pero la actividad sigue enquistada en la realidad económica y social.

Un efecto significativo de esta desaceleración económica se traduce en la pérdida de bienestar social, representada en la disminución del producto per cápita. A partir del año 1997, el Valle del Cauca ha reducido su esfuerzo de inversión pública, situación relacionada con el ajuste financiero que debió realizar el departamento. La inversión pública es muy baja, afectando negativamente la productividad regional y el desarrollo a largo plazo, comprometiendo una pérdida de competitividad y bienestar, respecto a otros departamentos altamente industrializados, como Cundinamarca y Antioquia.

La Universidad del Valle ante tal panorama, enfrenta el reto de continuar su labor formativa del talento humano competente, idóneo y comprometido con la región, fortaleciendo tal objetivo con el fomento de la investigación científica. No desconoce que la tecnología y el conocimiento atraen la inversión extranjera

directa, tan necesaria para impulsar el desarrollo regional y nacional.

A través del Sistema de Regionalización, la Universidad del Valle ofrece a los estudiantes la posibilidad de acceder a Programas académicos de educación superior de elevada calidad académica (con los mismos estándares y currículos de Univalle Cali), para ser cursados en sus regiones de origen, favoreciendo el entorno familiar y un desarrollo positivo del autoestima del alumno, puesto que se evita el traslado de éste a otras ciudades, situación que conlleva para los padres de familia, a mayores costos de sostenimiento y transporte, así como la preocupación permanente por la exposición de sus hijos a factores de inseguridad más acentuados en las capitales (violencia, drogadicción, prostitución) y accidentalidad. El estudiante de la Institución en las sedes, desarrolla sus estudios contando con la cercanía de su núcleo familiar y de amistades, lo que también permite a los padres, supervisar más eficazmente la asistencia y rendimiento del alumno.

Específicamente el entorno social en el que opera la Sede Tuluá de la Universidad del Valle, cuenta con una densidad poblacional de 14.179 Habitantes por kilómetro cuadrado, el total de su población a junio del año 2011, según información reportada por la Administración Municipal a través de su página web (www.tulua.gov.co), es de 183236 habitantes, de los cuales, 157.512 residen en la cabecera municipal y 25.724 en la zona rural.

Tabla 4 Entorno Social del Municipio Tuluá.

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
Crisis económicas que dificulta el cubrimiento de necesidades de las familias	A	X			
Embarazo en adolescentes, en ocasiones de limitados recursos que afectan su proyecto de vida	A	X			
Aparición de fenómenos como la violencia y la inseguridad informalizarón aún más las relaciones de trabajo y contribuyeron en gran medida al incremento exponencial presentado en la economía informal	A	X			
Alta tasa de desempleo	A		X		
Pocos jóvenes del municipio gozan de un empleo digno y justo	A	X			
Surgimiento y aparición de la guerrilla, paramilitares y bandas criminales (Bacrim) que disputan control territorial	A	X			
Desplazamiento que genera concentración de mano de obra poco calificada	O			X	
Perdida de bienestar social a causa de inseguridad	A		X		
Influencia de Narcotráfico y microtrafico	A		X		
Amplia oferta de instituciones educativas en el nivel primario-secundaria- técnicos- tecnólogo-profesional pregrados - post grados	O				X
Cobertura de servicios públicos en el 95% del municipio.	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.3. Entorno Cultural

Desde el punto de vista cultural Tuluá cuenta con 11 Centros Culturales, un teatro de estilo republicano (patrimonio Nacional), 4 Auditorios para Eventos, sala de exposiciones para arte, 3 bibliotecas, un centro de Historia, un museo de arte vial, un museo de etnobotánica, un museo de historia y un corferias; es muy importante reconocer el valor cultural para los Tuluenses de su feria anual, caracterizada por el juzgamiento equino siendo reconocido este municipio como una de las principales ferias equinas en Colombia y como centro cultural cuna de Poetas y Escritores.

Principales festividades y Eventos:

- La Feria De Tuluá
- Fiestas de Reyes y Feria Ganadera Corregimiento de La Marina
- Fiestas del Campesino Corregimiento de Barragán
- Festival Del Corazón Dulce
- Expociencias Tuluá
- Encuentro Nacional de Estudiantinas
- Festival Internacional de Contadores de Historias y Leyendas
- Festival Internacional del Mate, el Guarapo y la Música Autóctona
- Festival Santa Cecilia
- Festival Vallecaucano de Títeres
- Festival de Danzas Folclóricas de Parejas
- Festival del Mate y el Guarapo
- Festival de Cometas, Realizado por el Club Rotaract Tuluá, tradicionalmente en el Aeropuerto.

La cultura de Tuluá de igual forma se encuentra constituida por importantes elementos que han elevado el reconocimiento e identidad al municipio, tales son personajes típicos de la ciudad, el deporte en especial por su equipo de Fútbol Cortulua, su identidad Gastronómica con sus platos típicos como el Sancocho

de Gallina, la morcilla, el caldo de pajarilla, el tamal de cerdo, entre otros platos tradicionales, a su vez sus bebidas tradicionales como es masato, el salpicón, champús, y sus dulces típicos como son el cuaresmero, el desamargado, el dulce de arroz y la natilla.

Tabla 5 Entorno Cultural del Municipio Tuluá

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
El Municipio cuenta con una de las principales ferias equinas en Colombia	O			X	
Tuluá celebra importantes festivales que la vuelven en un municipio reconocidos por ejemplo Festival del mate y el guarapo, festival de danza folclórica en pareja, festival campesino de Barragán, entre otras.	O				X
El Municipio cuenta con un Departamento de Arte y Cultura, el cual genera espacios de participación que vinculen a la comunidad en general en los procesos de formación y promoción artística en sus diferentes expresiones: Teatro, Danza, Música y Artes Plásticas	O				X
La cultura del municipio se encuentra permeada por el deporte, la gastronomía (platos, dulces y bebidas típicas), trajes típicos y personajes propios que forjan su identidad.	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.4. Entorno Demográfico

Tuluá es un municipio que al año 2015, de acuerdo a la proyección de población del DANE con base en el censo de 2005, cuenta con una población total de 211.588 habitantes, de estos se tienen que aproximadamente el 86,8% se encuentran en el sector urbano y el 13,7% en la zona rural, así mismo se pudo estimar que la población masculina corresponde a un 48% y femenina al 52%. La tasa de crecimiento de la población en el Municipio es de 1.11%.

Tuluá cuenta con la siguiente información (según los estudios de indicadores realizados en el año 2010 por la alcaldía Municipal, disponibles en el portal web) con una Tasa Bruta de natalidad del 9%, una Tasa Bruta de mortalidad del 7%, Tasa de crecimiento del 1,1%. Respecto a la Esperanza de vida al nacer, cuantificada en años, se encuentra que para Hombres es de 72 años y para Mujeres, de 88 (situación que ha cambiado desde los estudios realizados en el año 2005, donde la esperanza de vida de los hombres era superior a la de las mujeres, siguiendo con los estudios realizados en el 2008 donde la esperanza de vida para ambos sexos era de 77 años). La distribución de esta población por sexo corresponde a hombres (47.65%) y (52.35%) mujeres, por otra parte el municipio cuenta con un Nivel de pobreza del 15.53%% y un porcentaje de desempleo que corresponde al 12.6%.

Examinando la composición por grupo de edad se observan los siguientes datos de significativo interés: el 28% de la población es menor de 15 años, mientras que los mayores de 60 representan el 10%. El 62% es población económicamente activa. El 28% es menor de 25 años y el 7,4% mayor de 65 años. El 84% de la población es menor de 50 años y el 62% de la población está en edad de ser considerada económicamente activa. Por cada 100 personas económicamente activa dependen en promedio 55 personas, de las cuales 43 son jóvenes menores de 15 años y 11 mayores de 60 años. Es evidente un alto grado de dependencia de la población. Según los cálculos presentados en el documento de la alcaldía Municipal de Tuluá “Corazón del Valle” con base en la información del DANE, se registra que el Índice porcentual de Dependencia general es de 55,2; el de Dependencia juvenil 43,8 y el de Dependencia senil 11,4.

En cuanto al índice de mortalidad el Municipio ha presentado estudios en los cuales se explica que durante el año 2009 murió en Tuluá 504 personas por cada 100.000 habitantes. La primera causa de muerte es el infarto de miocardio, que supera las de causa violenta. Revisada las 10 primeras causas y agrupadas por tipo de patologías se observa que el 30% son de origen cardio vascular y

que 35% son enfermedades crónicas no transmisibles.

Los homicidios representan el 15% de las muertes totales y la accidentalidad el 3%. El 60% de las muertes en el año 2009 fueron en hombres. El 5% en menores de 15 años, el 50% en mayores de 64 años y el 45% el hombres económicamente activos. El 40% de las muertas en 2009 son mujeres, 2% niñas, 725 mayores de 64 años y 25% en edad productiva.

Por su parte la violencia asesina gran cantidad de hombres en Tuluá, pero la verdadera primera causa de muertes son las enfermedades crónicas no transmisibles específicamente las cardio- vasculares. El cáncer de próstata es causante de la muerte de 15 hombres igualando la cifra que cobra la vida de hombres por cáncer de estómago Entre las enfermedades infecciosas la más común como causa de muerte es la neumonía. Para las mujeres de Tuluá la primera causa de muerte son las enfermedades cardio vasculares y los canceres de mama y de cérvix.

En cuanto a las proporciones de educación de las personas, Tuluá posee una sede de la Universidad del Valle, un instituto de educación superior, 25 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal, la educación básica y media son gratuitas. Además dispone de una buena oferta de instituciones privadas de educación media, técnica y superior, gracias a estos factores se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento. Según información del censo 2005, de la población mayor de 3 años el 3.9% es analfabeta, el 67,8% recibe educación preescolar, el 90.2% tiene primaria completa, el 70,5 secundaria completa, el 15,25% son técnicos profesionales, el 9,8% son profesionales, son tecnólogos el 12,35%, el 3,56% son especialistas, tienen maestría el 1.1% de la población y doctorado el 0.93%.

Tabla 6 Entorno Demográfico del Municipio Tuluá

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
Tuluá cuenta con una Tasa Bruta de natalidad del 9%	O			X	
La Tasa Bruta de mortalidad es del 7%, y la Tasa de crecimiento es del 1%.	A		X		
Esperanza de vida al nacer, para Hombres es de 72 años y para Mujeres de 88.	O			X	
La distribución de población por sexo corresponde a hombres (47.65%) y (52.35%) mujeres.	O			X	
El Nivel de pobreza en el municipio es de 15.53%% y el porcentaje de desempleo corresponde al 12.6%.	A	X			
El 84% de la población es menor de 50 años y el 62% de la población está en edad de ser considerada económicamente activa.	O			X	
El Municipio en estudios del año 2005 presenta Altos índices de dependencia, donde Por cada 100 personas económicamente activa dependen en promedio 55 personas	A		X		
Las principales causas de mortalidad en el municipio de Tuluá son la violencia, los accidentes, problemas cardio vasculares y en las mujeres el cáncer de mama y de cérvix	A		X		
De la población mayor de 3 años del Municipio, el 3.9% es analfabeta	O				X
De la población mayor de 3 años el 67,8% recibe educación preescolar,	O			X	
De la población el 90.2% tiene primaria completa y el 70,5 secundaria completa.	O				X
De la población el 15,25% son técnicos y el 12,35% son tecnólogos.	O				X
De la población solo el 9,8% son profesionales, de estos el 3,56 son especialistas y solo el 1.1% de la población tiene Maestría y el 0.93% cuentan con un doctorado.	O			X	

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.5. Entorno Económico

El Departamento del Valle del Cauca es una región que aporta de manera significativa a la economía nacional. Si bien participa con el 1.9% del territorio nacional y con el 10.1% de la población colombiana, contribuye sin embargo, con el 11.2% del PIB nacional. La economía del departamento se caracteriza por “la prestación de servicios, le siguen la industria y las actividades agropecuarias. Entre los servicios, los más importantes son los comerciales, el transporte, la banca y las comunicaciones. La agricultura está bastante tecnificada, el producto más relevante para la economía departamental es la caña de azúcar, le siguen el sorgo, yuca, algodón, soya, maíz, café, palma africana y cacao. En la industria se destacan los alimentos, particularmente el procesamiento de azúcar, la producción de químicos, fármacos y plásticos. La ganadería es mayoritariamente vacuna”

Análisis de los indicadores económicos

Analizar este entorno vincula interpretar el impacto de los indicadores económicos en relación al Municipio de Tuluá y por ende a la institución objeto de estudio como es la Universidad del Valle Sede Tuluá. Abordando el primer indicador como es el Producto Interno Bruto- PIB El equipo técnico del Banco de la República estima un crecimiento del PIB del 4,5 % para este año 2015, situación que favorece el crecimiento de la economía de todo el país, sin embargo algunas noticias no son tan alentadora ante la problemática de inseguridad y de la paz , incluso algunos diarios como El Portafolio presenta informes que indican que “La economía de Colombia se habría desacelerado en el primer trimestre del año, frente al periodo inmediatamente anterior, por una moderación de la actividad de comercio, los servicios sociales y los impuestos, según un indicador publicado por el Ministerio de Hacienda.” No obstante, la economía del país se muestra optimista a esperar y trabajar por un crecimiento en el PIB que permita un crecimiento en la producción y la oferta de bienes y servicios y promueva un mayor bienestar.

Así mismo el análisis en la inflación es fundamental para contextualizar la economía, respecto a este indicador, el gerente del Banco de la República, José Darío Uribe, señaló en el diario El Tiempo “ que para los primeros meses del 2015 espera un comportamiento de la inflación en el país similar al observado el año pasado, pero confía en que durante el segundo semestre del año ese indicador vaya bajando de nuevo al 3 por ciento, luego de que en el 2014 se situó en 3,66 por ciento.” Sin embargo el comportamiento que este indicador parece estar en una tendencia a la alza, según los análisis presentados por el grupo *Investigaciones Económicas Corficolombiana* en los cuales se advierte que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 0.59% m/m en marzo de este año 2015, superior a los 0.39% m/m del mismo periodo 12 meses atrás, por tanto La inflación anual pasó de 4.36% a/a en febrero a 4.56% a/a en marzo, pero a si vez la investigación torna optimista cuando se estima que hay varias señales de que podría estar cerca de su máximo del año y de que comenzará a desacelerarse en 2do trimestre del 2015. Se espera que para mayo de 2015 la inflación se sitúe en 0.40% m/m, frente a 0.48% m/m hace 12 meses, lo cual equivaldría a una moderación de la inflación anual a 4.56% a/a. Sin duda una alta inflación representa una amenaza para la economía en el sentido en que esta limitaría el poder adquisitivo del dinero y generaría una mayor incertidumbre.

De igual forma analizar el déficit fiscal implica entender que este concepto se refiere a la situación cuando el Estado gasta más dinero del que recibe, es decir un exceso de gasto en el estado; actualmente se tiene la expectativa de que para el déficit de este año no se requerirá de mayor endeudamiento de la nación frente a las proyecciones realizadas en el marco fiscal de mediano plazo, pues durante el II semestre del año se espera reducir las amortizaciones programadas y así minimizar las necesidades de financiamiento.

Asociado a lo anterior, el análisis de las tasas de interés representa otro pilar del entorno económico, al respecto se indica que estas seguirá estables durante el 2015, según informes del diario El Tiempo, donde se afirman que existe una alta probabilidad de que las tasas de interés se mantengan así durante el primer

semestre del año y luego se reduzcan un poco más en la segunda parte del 2015, el panorama en materia del costo del crédito luce alentador, en especial, para aquellas personas y empresas que tienen entre sus planes proyectos y requieren financiación para sacarlos adelante.

Para finalizar este corto abordaje de indicadores económicos, es trascendental el análisis de la balanza de pago, que representa el equilibrio entre importaciones y exportaciones en la economía, el panorama actual genera cierto nivel de incertidumbre debido a un informe del banco de la Republica donde se expone que la evolución de la balanza comercial durante 2014 estuvo explicada principalmente por el deterioro en los términos de intercambio los cuales en dicho período registraron una caída del 8.8% (sólo en el cuarto trimestre disminuyeron 19.9% en términos anuales), como resultado de la disminución en los precios de exportación de los principales bienes de origen minero (principalmente del crudo durante el último trimestre). Las exportaciones de bienes del país al cierre de 2014 se ubicaron en US\$ 56,982 m, con una disminución anual de 5.5% (US\$ 3,299 m). Este resultado se explica principalmente por la caída en el precio de exportación del crudo, sumada a la que ya se venía observando en otros bienes mineros como carbón, oro y ferroníquel. Este descenso fue compensado parcialmente por el incremento en los volúmenes despachados de algunos productos mineros y agrícolas (carbón, petróleo, café, flores y banano). Resulta entonces un desafío mantener un equilibrio en este indicador, que permita mejorar la interacción del país con el resto de países evitando un mayor endeudamiento y pérdida de divisas / reservas internacionales.

Por otra parte Tuluá presenta importantes desarrollos económicos en los sectores primarios, secundarios y terciarios. Su actividad económica propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, y el fortalecimiento de la ruralidad y el eco turismo.

Sus características geográficas de planicie y alta montaña permiten la biodiversidad biológica y la diversidad económica, se cuenta tierras agrícolas y

ganaderas ubicadas en la zona media y de alta montaña, de hasta 4400 msnm en la cumbre del páramo de Amoyá, donde nacen además, siete grandes ríos y más de 70 riachuelos siendo el agua su principal recurso estratégico. De esta forma en la ciudad de Tuluá y poblaciones de influencia, se pueden observar los siguientes sectores:

Las principales actividades del sector primario son la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la apicultura, la pesca y explotación de recursos naturales. Con respecto a la agricultura, Tuluá como centro agrícola del Valle del Cauca está favorecido por la variedad de sus climas, desde los 10 grados de la zona cordillerana hasta los dos (2) de la zona plana. Por la abundancia de sus aguas, su eficiente red de vías de penetración, y la fertilidad del suelo, equitativamente parcelado, pues no existe el latifundio. Tuluá ocupa lugar prominente entre los 42 municipios del departamento. En la parte montañosa o cordillerana, a alturas de 4.000 metros sobre el nivel del mar (Barragán y Santa Lucía), se produce trigo de la más alta calidad, cebada y papa. En el clima medio, café, maíz, frijol, hortalizas y toda clase de frutas y en la parte plana, cálida, caña de azúcar, maíz, cacao, plátano, arroz, tabaco, algodón, soya, millo, ajonjolí y pastos.

Por otra parte en relación a la ganadería, se advierte que el Municipio cuenta con importantes haciendas en las que sus propietarios han demostrado verdadera preocupación por la selección de las razas, de las cuales las más notables son: La Holstein, La Normando y La Cebú. En el sector secundario se enmarcan las actividades encaminadas a la transformación de alimentos y materias primas a través de los más variados procesos productivos. Normalmente se incluyen en este sector: las industrias mecánicas, el hardware informático, las industrias de base etc. La construcción, aunque se considera sector secundario, suele contabilizarse aparte, pues su importancia le confiere entidad propia. En la ciudad de Tuluá se encuentra la Industria de Harinas Tuluá donde se transforma el trigo en harina, también en la salida sur norte se encuentra el parque industrial donde hay gran variedad de empresas de transformación de productos.

El sector terciario hace referencia a todas aquellas actividades que constituyen las vías de intercambio, la prestación de servicios y comunicación de productos. Está encargado de la etapa final del recorrido productivo, es decir, de la colocación de productos en el mercado.

Gracias al esfuerzo permanente de los diferentes canales de distribución, se comercializan los productos que fabrica el sector secundario, esto apoya al desarrollo económico de cada uno de los sectores. Se cuenta con hoteles, restaurantes, droguerías, supertiendas, hipermercados y otros.

Tabla 7 Entorno Económico del Municipio Tuluá

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
Posibilidad de Aumento del PIB	O				X
Tendencia a la alza de Inflación	A	X			
Aumento del Déficit Fiscal	A	X			
Tasas de interés estables por un periodo de tiempo, con tendencia la baja en el segundo semestres del año 2015	O			X	
Incertidumbre por balanza de pago negativa	A		X		
Las características geográficas del Municipios generan ventajas comparativas con el desarrollo de los sectores primarios, secundario y terciario.	O				X
Tuluá cuenta con una serie de empresas que se desatacan por su desarrollo económico en cada uno de los sectores económicos.	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

Al sector cuaternario pertenecen la investigación, desarrollo, innovación, alta tecnología, información, las telecomunicaciones y algunas formas de investigación científica, así como la educación, la consultoría y la industria de la información”. La ciudad cuenta con Parquesoft -Tuluá (centro de desarrollo tecnológico) el cual conforma un Clúster de arte digital, ciencia y tecnología.

Tuluá es ciudad que refleja en su vida cotidiana una intensa actividad comercial, la zona de influencia de sus mercados comprende 10 municipios con sus corregimientos y veredas, verdaderos emporios de riqueza agropecuaria:

Andalucía, Bugalagrande, Riofrío, Trujillo, Zarzal, La Victoria, La Unión, Toro, Roldanillo, Bolívar. Las actividades comerciales están coordinadas por la Cámara de Comercio, cuya jurisdicción comprende los municipios de Tuluá, Andalucía, Riofrío, Trujillo, Bugalagrande, Bolívar y Zarzal.

4.1.6. Entorno Tecnológico

El desarrollo tecnológico también juega un papel determinante en el entorno local de Tuluá: el proyecto de Ciudad Digital desarrollado por la ciudad de Tuluá ha contribuido a facilitar la vida de los ciudadanos, digitalizar las distintas funciones de la Administración Municipal y otorgar a los empresarios herramientas de generación de consulta para el desarrollo de sus ideas. Así mismo en la Unidad Central del Valle del Cauca, está ubicado Parquesoft, uno de los proyectos más ambiciosos para generar empleo y prestación de servicios de software a escala internacional.

En cuanto a la tecnología que permea el sector de la educación, se destaca los avances en tecnologías blandas como por ejemplo la gestión del conocimiento y aplicación del mismo, las cuales se respaldan de tecnologías duras emergentes y de gran apoyo para facilitar los procesos, tal es el caso de bases de datos, plataformas de educación virtual, aula e-learning, redes de internet altamente eficientes en la ciudad, canales de comunicación como la intranet y extranet en las instituciones, redes sociales, herramientas como videos beam, computadores, tablets, teleconferencias, que permiten mejorar la calidad del servicio y promover diversos tipos de aprendizajes además de generar ventajas competitivas, evolución y desarrollo en los procesos.

Tabla 8 Entorno Tecnológico de la Universidad del Valle sede Tuluá

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
Proyectos de desarrollo tecnológico en el municipio de Tuluá	O				X
Innovación en tecnologías blandas como la Gestión de conocimiento	O				X
Nuevas Tecnologías Duras que apoyan el desarrollo de la educación	O			X	

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.7. Entorno Ambiental

El medio ambiente es uno de los grupos de interés que mayor importancia ha cobrado hoy en día, analizar este entorno relaciona el estudio de todas las operaciones de las empresas para identificar cuáles de estas están impactando de manera positiva y/o negativa el medio ambiente, de esta forma es significativo destacar que el objetivo de la Universidad del Valle sede Tuluá es “Educar en el nivel superior, mediante la generación y difusión del conocimiento en los ámbitos de la ciencia, la cultura y el arte, la técnica, la tecnología y las humanidades, con autonomía y vocación de servicio social.” por tanto el impacto ambiental que se genera en el desarrollo de este es bajo y en su gran mayoría buscando fortalecer la consciencia del cuidado del mismo mediante acciones, compromisos y actividades que desarrolla el grupo ambiental de la institución Universidad del Valle sede Tuluá, el cual capacita y promueve en todo momento la implementación de buenas prácticas de reciclaje, el racional uso y consumo de recursos naturales y el trato legal para tratar los desechos generados por los laboratorios de practica y los electrónicos cuando se deban, por ejemplo el desecho de computadores, impresoras, máquinas de laboratorio, entre otros.

Por otra parte se destaca que la Universidad del Valle sede Tuluá, es una de las instituciones integrantes del Consejo Municipal Ambiental C.M.A. el cual es un organismo asesor de la Administración Municipal, aprobado bajo el Acuerdo No 039 de Diciembre 2008 que busca la protección, recuperación y vigilancia

de los recursos naturales y medio ambiente. Entre las principales funciones de este organismo esta: Analizar, recomendar y advertir sobre situaciones y problemas de posibles impactos ambientales presentados en el Municipio; Coordinar y gestionar la Política Municipal Ambiental; Recomendar ante el Concejo Municipal, la elaboración y aplicación de normas necesarias para garantizar el control, preservación, restauración y defensa del patrimonio ecológico y cultural del municipio; Servir de órgano de enlace entre la administración municipal, el sector privado, educativo y organizaciones sin ánimo de lucro; Participar en la elaboración y revisión de los Planes Ambientales Municipales y Regionales, Plan de Desarrollo Municipal, Plan de Riegos, Plan de Ordenamiento Territorial, entre otros; Velar por la implementación, cumplimiento y operatividad de los planes ambientales formulados a nivel municipal; Gestionar la formulación y ejecución de macroproyectos de cooperación local, departamental, nacional e internacional; y Promover espacios de capacitación (Seminarios, talleres y foros) encaminados a la difusión de leyes ambientales vigentes y aplicación de los mecanismos de participación ciudadana.

Tabla 9 Entorno Ambiental de la Universidad del Valle sede Tuluá

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
El desarrollo del objetivo de la Universidad del Valle, tiene un bajo impacto en la alteración del medio ambiente	O				X
La Universidad del Valle sede Tuluá cuenta con un grupo ambiental que capacita y promueve las buenas prácticas para el medio ambiente	O				X
En la institución se realiza prácticas de reciclaje, uso racional de recursos naturales y debido proceso en la eliminación de desechos tecnológicos.	O				X
La Universidad del Valle sede Tuluá, es una de las instituciones integrantes del Consejo Municipal Ambiental C.M.A.	O				X
La C.M.A. busca la protección, recuperación y vigilancia de los recursos naturales y medio ambiente.	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.8. Entorno Político

Desde la constitución de 1991, la política económica en Colombia ha sido de puertas abiertas a la globalización, sin embargo, los mercados internacionales iniciaron con poco auge debido a problemas sociales como la violencia y la guerra interna que experimentaba en alto porcentaje, además de la poca rentabilidad que ofrecía el entorno con una inflación que crecía en ritmo acelerado durante la década de los 90. Por otro lado, los empresarios locales estaban inestables ya que los problemas con los grupos armados al margen de la ley, impedían el desarrollo económico y turístico del país.

Sin embargo con el clima político ofrecido por el gobierno desde el año 2002, con el auge de la llamada “seguridad democrática” y actualmente con el “gobierno de la prosperidad”, se han comenzado a desarrollar los mercados de inversión y presta garantías a la inversión local y del extranjero. Claro está, esto ha reflejado alarmas en los fenómenos sociales como el alto índice de pobreza, la notable diferencia entre los estratos socioeconómicos y la lenta disminución del desempleo.

Según la constitución vigente de 1991, Colombia es un Estado social de derecho organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista, fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general. Aunado a esto Tuluá está regido por un sistema democrático basado en los procesos de descentralización administrativa generados por la Constitución Política de Colombia de 1991. A la ciudad la gobierna un Alcalde (poder ejecutivo) y un Concejo Municipal (poder legislativo), Para administrar el municipio, la Alcaldía cuenta con 16 secretarías las cuales son:

1. Secretaría Servicios Administrativos
2. Secretaría de Gobierno, convivencia y seguridad

3. Secretaría de Deporte y Recreación
4. Secretaría de Educación
5. Departamento Administrativo de Arte y Cultura
6. Secretaría de Control Interno
7. Secretaría de Salud
8. Secretaría de Obras Públicas
9. Departamento Administrativo de Informática y Desarrollo Tecnológico
10. Secretaría de Planeación
11. Secretaría de Asistencia Agropecuaria y Medio Ambiente
12. Secretaría General
13. Secretaría de Hacienda
14. Despacho del Alcalde Municipal
15. Secretaría de Tránsito, Movilidad y Seguridad Vial.
16. Oficina Asesora Jurídica

Como corolario de este entorno se presentan las Políticas del Sistema de Regionalización que rigen la institución y que van acorde con lo anterior mente descrito.

- Contribuir al desarrollo armónico e integral de las regiones, mediante la ampliación de la cobertura y la democratización del acceso a la educación superior.
 - Proveer de recursos humanos calificados a los sectores público y privado de las regiones, de acuerdo con las necesidades específicas del desarrollo regional.
 - Participar en los procesos de formulación, ejecución, control y evaluación de políticas económicas, sociales y culturales, asesorando y realizando investigación para y con los sectores público y privado de la región.
1. Desarrollar procesos de investigación que contribuyan efectivamente a la solución de los problemas regionales.
- Contribuir a la formación integral de los educandos, fomentando valores y cultura de convivencia pacífica, solidaridad y responsa

Tabla 10 Matriz entorno Político del Municipio Tuluá

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
La Constitución e 1991, favorece los procesos de la globalización	O			X	
Problemática Social de inseguridad, pobreza, diferencias sociales	A	X			
Tuluá se rige por un sistema político democrático, participativo y pluralista, fundado en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran y en la prevalencia del interés general.	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.9. Entorno Jurídico Legal e Institucional

A continuación se presenta un recorrido por el entorno jurídico legal que permea la institución Universidad del Valle sede Tuluá.

En primer lugar La Ley 115 de 1994 (Ley General de Educación), de conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles de preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal. La educación superior, por su parte, es reglamentada por la Ley 30 de 1992 que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.

Estas dos leyes indican los principios constitucionales sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, por su parte, las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.

El Decreto 2566 de 2003 reglamentó las condiciones de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior, norma que fue derogada con la Ley 1188 de 2008 que

estableció de forma obligatoria las condiciones de calidad para obtener el registro calificado de un programa académico, para lo cual las Instituciones de Educación Superior, además de demostrar el cumplimiento de condiciones de calidad de los programas, deben demostrar ciertas condiciones de calidad de carácter institucional.

Esta normatividad se complementa con la Ley 749 de 2002 que organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica, amplía la definición de las instituciones técnicas y tecnológicas, hace énfasis en lo que respecta a los ciclos propedéuticos de formación, establece la posibilidad de transferencia de los estudiantes y de articulación con la media técnica.

Igualmente el siguiente listado de normas generales sobre Educación Superior puede ser útiles para contextualizar este entorno Jurídico Legal.

Ley 30 de 1992- Servicio Público de Educación Superior. Expresa normas por medio de las cuales se reglamenta la organización del servicio público de la Educación Superior. (El Congreso de Colombia, 28 de Diciembre de 1992).

Decreto 1403 de 1993- Reglamentación de Ley 30 de 1992. Establece que mientras se dictaminan los requisitos para la creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado que puedan ofrecer las instituciones de educación superior, estas deberán presentar al Ministerio de Educación Nacional por conducto del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES), con el fin de garantizar el cumplimiento de los fines de la educación, la información referida al correspondiente programa. Así también regula lo referido a la autorización de la oferta de programas de Maestría, Doctorado y Postdoctorado, de conformidad con la referida Ley. (Dado el 21 de Julio de 1993 y Publicado en el Diario Oficial N° 41.476 del 5 de agosto de 1994).

Ley 115 de 1994- Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Respecto a la Educación Superior, señala que ésta es regulada por ley especial, excepto lo dispuesto en la presente Ley. "Excepto en lo dispuesto

en la Ley 115 de 1994, sobre Educación Tecnológica que había sido omitida en la Ley 30 de 1992. Ver Artículo 213 de la Ley 115.

Ley 489 de diciembre 29 de 1998. Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Decreto 2230 de 2003- Modificación Estructura Ministerio de Educación Nacional. Sanciona normas por las cuales se modifica la estructura del Ministerio de Educación Nacional, y se dictan otras disposiciones. Dado en Bogotá, D. C., a 8 de agosto de 2003.

Decreto 644 de 2001- Reglamentación sobre puntajes altos en Exámenes de Estado

Acuerdo No. 01 de junio 23 de 2005. Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se expide el reglamento interno de funcionamiento.

Acuerdo No. 02 de junio 23 de 2005. Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, por el cual se subroga el Acuerdo 001 de 2000 del Consejo Nacional de Educación Superior, CESU, y con el cual se expide el reglamento, se determina la integración y las funciones del Consejo Nacional de Acreditación.

Resolución N° 000167 del 31 de Mayo de 2006 - Icfes, por la cual se formaliza una delegación.

Resolución N° 183 de Febrero 2 de 2004, por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior, CONACES.

Decreto 4675 de 2006. Por el cual se Modifica la Estructura del Ministerio de Educación Nacional

Decreto 4674 de 2006. Por el cual se modifica la Planta Global del Ministerio de Educación Nacional

Decreto 4729 de 2007. Por el cual se otorga la Orden a la Educación Superior y a la Fe Pública "Luis López de Mesa".

Decreto 128 de enero 26 de 1976. Por el cual se dicta el estatuto de inhabilidades, incompatibilidades y responsabilidades de los miembros de las juntas directivas de las entidades descentralizadas y de los representantes

legales de estas.

Ley 1286 de 2009: "Por la cual se modifica la ley 29 de 1990, se transforma a Colciencias en departamento administrativo, se fortalece el sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación en Colombia y se dictan otras disposiciones".

Ley 29 de 1990: "Por la cual se dictan disposiciones para el fomento de la investigación científica y el desarrollo tecnológico y se otorgan facultades extraordinarias."

Entorno Institucional

Aunado a lo anteriormente descrito, el desarrollo de este entorno, relaciona las instituciones más importantes con las cuales se relacionan las instituciones de educación superior en el desarrollo de su objeto. A continuación se mencionan las siguientes:

MINISTERIO DE EDUCACIÓN – MEN: es el encargado de generar la política sectorial y la reglamentación pertinente para la organización de las diferentes modalidades de prestación del servicio público educativo, con el fin de orientar la Educación en los niveles Preescolar, Básica, Media y Superior, Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano.

SENA: El Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, es un establecimiento público del orden nacional con personería jurídica, patrimonio propio e independiente y autonomía administrativa. Adscrito al Ministerio del Trabajo de Colombia, ofrece formación gratuita a millones de colombianos que se benefician con programas técnicos, tecnológicos y complementarios, que enfocados al desarrollo económico, tecnológico y social del país, entran a engrosar las actividades productivas de las empresas y de la industria, para obtener mejor competitividad y producción con los mercados globalizados.

ICETEX: es una entidad del Estado que promueve la Educación Superior a través del otorgamiento de créditos educativos y su recaudo, con recursos propios o de terceros, a la población con menores posibilidades económicas y buen desempeño académico. Igualmente, facilita el acceso a las oportunidades educativas que brinda la comunidad internacional para elevar la calidad de vida

de los colombianos y así contribuir al desarrollo económico y social del país.

COLCIENCIAS: es la entidad pública que lidera, orienta y coordina la política nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, y el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación para generar e integrar el conocimiento al desarrollo social, económico, cultural y territorial del país.

SALAS DE CONACES: Comisión Nacional de Aseguramiento de la calidad de la Educación Superior, tienen el propósito de asegurar que los programas que se ofrecen en la Educación Superior (técnico profesionales, tecnológicos, universitarios, especializaciones, maestrías y doctorados) cumplan para su funcionamiento con las condiciones de calidad, el Gobierno nacional creó la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (Conaces). El '*Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior*' (SACES), es un sistema de información que cuenta con mecanismos y procesos de mejoramiento y nuevas metodologías que han sido definidos y consolidados por el Viceministerio de Educación Superior; el trabajo que adelantan en éste los diferentes organismos que en él participan, se realiza de forma coordinada gracias a la debida identificación de roles y funciones.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN – CNA: Es un Organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), integrado por personas de las más altas calidades científicas y profesionales, cuya función esencial es la de promover y ejecutar la política de acreditación adoptada por el CESU y coordinar los respectivos procesos; por consiguiente, orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su autoevaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final.

El Consejo Nacional de Acreditación, creado como organismo académico por la Ley 30 de 1992, está compuesto por 7 académicos. El consejo nacional de acreditación revisa el proceso de acreditación, lo organiza, lo fiscaliza, da fe de su calidad y finalmente recomienda al Ministro de Educación Nacional acreditar

los programas e instituciones que lo merezcan.

SNIES: El Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), es un sistema de información que ha sido creado para responder a las necesidades de información de la educación superior en Colombia. En este sistema se recopila y organiza la información relevante sobre la educación superior que permite hacer planeación, monitoreo, evaluación, asesoría, inspección y vigilancia del sector.

SECRETARIAS DE EDUCACIÓN: Las Secretarías Regionales de Educación, desarrollan e impulsan el mejoramiento del servicio social educativo, liderando la gestión con calidad, eficiencia y la ampliación permanente de la cobertura en todo el territorio departamental, distrital y municipal, para incrementar la economía del conocimiento al servicio de la productividad y competitividad intelectual del hombre, satisfaciendo las expectativas departamentales y municipales de la descentralización, coordinación y subsidiaridad a fin de lograr acciones conjuntas para consolidar la autonomía escolar y un adecuado acceso y permanencia de la población escolar al sistema educativo.

CERES: Es una estrategia del Ministerio de Educación Nacional fundamentada focalizada en generar oportunidades de formación manera se hace más equitativa para facilitar el acceso y se contribuye al desarrollo social y económico de las comunidades.

ICFES: son las siglas de Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, es una entidad especializada en ofrecer servicios de evaluación de la educación en todos sus niveles, y en particular apoya al Ministerio de Educación Nacional en la realización de los exámenes de Estado y en adelantar investigaciones sobre los factores que inciden en la calidad educativa, para ofrecer información pertinente y oportuna para contribuir al mejoramiento de la calidad de la educación.

IES: Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como

prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano.

FODOSEP: son una entidad de economía mixta, vinculada al Ministerio de Educación Nacional, de derecho privado, sin ánimo de lucro, de interés social, organizada bajo los principios de la economía solidaria, creada por la ley 30 del 28 de diciembre de 1992, y reglamentada por el Decreto 2905 del 31 diciembre de 1994. Se rige por las anteriores disposiciones y por el acuerdo de voluntades contenido en el Estatuto, adoptado por los Representantes del Estado y las Instituciones de Educación Superior afiliadas. Fue creado para financiar y promover proyectos y programas que beneficien a las Instituciones de Educación Superior, tanto públicas como privadas, que se afilien al mismo.

Tabla 11 Entorno Jurídico Legal e Institucional de la Universidad del Valle sede Tuluá

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
Desde la Constitución Política se reglamenta el derecho a la educación que tienen todas las personas	O				X
La educación superior, es reglamentada por la Ley 30 de 1992 que define el carácter y autonomía de las Instituciones de Educación Superior -IES-, el objeto de los programas académicos y los procedimientos de fomento, inspección y vigilancia de la enseñanza.	O				X
Ley que reglamenta las condiciones de calidad que debe tener la educación se establecen mediante el Decreto 2566 de 2003 y la Ley 1188 de 2008.	O				X
Conjunto de normas que permiten contextualizar legalmente la Educación Superior	O				X
Presencia de Ministerio de Educación encargado de generar la política sectorial y la reglamentación pertinente para la organización de las diferentes modalidades de prestación del servicio público educativo	O				X
Instituciones que promueven la investigación, la calidad, los recursos, la información, la oferta, las oportunidades y la acreditación de la Educación Superior.	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

4.1.10. Contexto Internacional

Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional. Cuatro grandes tecnologías fundamentan esta transformación en el panorama internacional: la Biotecnología, la Nanotecnología, los Nuevos Materiales y las Tecnologías de la Información y la Comunicación. La denominada Economía del Conocimiento, divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de Investigación y Desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales. Tres hechos convergentes caracterizan esta economía: primero, un deterioro global de los mercados de materias primas; segundo, un creciente desempleo masivo de la fuerza de trabajo con baja capacidad técnica; y por último, un tránsito de una economía de bienes a una de servicios de alto valor agregado y de capitalismo fiduciario

La "Universidad abierta al mundo" es hoy en día una realidad. El mundo está convergiendo hacia un entorno globalizado. La llamada Sociedad Digital amplía las posibilidades de intercambio entre redes de personas e instituciones, en una gama que se mueve entre la localidad y el mundo. La relación con los medios electrónicos conlleva una nueva cultura y un nuevo modo de trabajar que aumenta las posibilidades de conocer y vincularse con el mundo contemporáneo, pero que tiende a excluir a los trabajadores sin habilidades para manejar la información y el conocimiento pertinente, contribuyendo al deterioro de sus condiciones de vida y de competitividad. De otra parte, se registran altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista. En América Latina, por otra parte, la situación se ha caracterizado por grandes dificultades para sostener la actualización tecnológica y el deterioro de los términos del comercio internacional, particularmente por la declinación general de los precios de sus productos, el empeoramiento de la balanza de pagos

causados por el alza de los intereses de préstamos y créditos gubernamentales y empresariales, así como por la repatriación de las inversiones extranjeras y la fuga de los capitales nacionales hacia el extranjero.

Por otra parte este entorno relaciona las oportunidades y/o amenazas que tienen el País, la Región y el Municipio de Tuluá, con relaciones exteriores, los tratados de libre comercio y el gerenciamiento de la logística del comercio internacional.

El Departamento del Valle del Cauca por contar con tres aeropuertos, el puerto más importante de Colombia y una de las mejores redes viales y de conectividad, está llamado a liderar triangulaciones empresariales de clase mundial con la participación del Estado, los gremios empresariales y los inversionistas extranjeros, en la consolidación de proyectos socioeconómicos y productivos

Tabla 12 Contexto internacional

VARIABLES	A/O	AM	am	Om	OM
Las últimas tres décadas han traído consigo un significativo cambio de la estructura productiva mundial y en el equilibrio del poder internacional.	O			X	
Surgen importantes tecnologías como la Biotecnología, la Nanotecnología, los Nuevos Materiales y las Tecnologías de la Información y la Comunicación.	O				X
La denominada Economía del Conocimiento, divide al mundo en grupos de países según su infraestructura y nivel de Investigación y Desarrollo, así como por su capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales	O				X
Entorno Globalizado, sociedad digital, intercambio de redes de personas y de instituciones	O				X
Altos niveles de conflicto político, étnico, religioso y nacionalista	A	X			
El Departamento del Valle del Cauca cuenta con tres aeropuertos, el puerto más importante de Colombia y una de las mejores redes viales y de conectividad	O				X

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuente

Según estadísticas de la Sociedad portuaria de Buenaventura, por la red vial del Departamento viajan más de 10.5 millones de toneladas de productos y materias primas al año, de los cuales se importan 7.8 millones de toneladas por año, principalmente de: EEUU, Japón, Hong Kong, China, Chile, Argentina, Canadá, Perú, México y Panamá; las exportaciones superan los 2.4 millones de toneladas por año, con destino a: Ecuador, Chile, México y Canadá entre otros. Lo que se convierte en una gran oportunidad para el desarrollo del país y a la vez del Municipio de Tuluá por su influencia comercial que generaría una gran dinámica socio económico para la Región e integraría el puerto de Buenaventura con el centro, sur y norte de Colombia.

4.2. Evaluación Integrada del Entorno

Institución de Educación Superior Universidad del Valle sede Tuluá.

A continuación se presenta la matriz de evaluación integrada que permiten evidenciar el análisis de los entornos de la Universidad del Valle sede Tuluá, en esta matriz se tienen en cuenta variables de tipo geofísicas, social, cultural, demográfico, económico, tecnológico, ambiental, Jurídico Legal, Político e Institucional así como también algunas variables de impacto internacional, las cuales visualizan un panorama y escenarios en los cuales se desenvuelve esta institución.

Tabla 13 Evaluación Integrada del Entorno

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
<p>ENTORNO GEOFÍSICO</p> <p>Entorno Geográfico</p> <p>1. El Municipio de Tuluá tiene una ubicación estratégica, considerado el centro del Valle del Cauca.</p> <p>2. Tuluá es epicentro regional, comercial, industrial, agrícola, turístico y prestador de servicios de excelente calidad</p> <p>Entorno Social</p> <p>3. Crisis económicas, Aparición de fenómenos como violencia, consumo de sustancias psicoactivas en los jóvenes, inseguridad y desempleo.</p> <p>4. Pocos jóvenes del municipio gozan de un empleo digno y justo</p>	<p>La ubicación estratégica con la que cuenta La Universidad del Valle sede Tuluá y el Municipio, hace que sea de fácil acceso para las personas de toda la Región.</p> <p>Adicional a esto, la facilidad del acceso al municipio por tener una malla vial con doble calzada y buenas vías nos permite atención a todas las poblaciones de manera rápida.</p> <p>La Crisis económicas y la Aparición de fenómenos como violencia, el bajo índice de ocupación laboral e los jóvenes, consumo de sustancias psicoactivas en los jóvenes, inseguridad y desempleo, pueden ocasionar una alta deserción educativa, puesto que se debido a que los jóvenes se pueden ver obligados a abandonar sus estudios para ocupar otras labores como trabajar y/o</p>	<p>La ubicación estratégica en el Centro del Valle del Cauca colombiano y equidistante entre esta y la capital “Cali” permite a las personas de la Región que quieran capacitare en Educación Superior acceder a esta gran oportunidad en una Universidad con alto posicionamiento a nivel Regional y Nacional, que permite desafiar las exigencias del mercado en materia de sus necesidades.</p> <p>La presencia de los fenómenos sociales como el desempleo, la violencia, las sustancias psicoactivas y la inseguridad motivan un ambiente incierto y problemático para brindar una educación Superior efectiva y un cambio a la sociedad.</p>	<p>Para la Universidad del Valle sede Tuluá estar ubicada en el Centro del Vale del Cauca, es una ubicación estratégica que permite que todos los municipios de la Región puedan confluir a ella de manera factible.</p> <p>Para la Universidad del Valle sede Tuluá la presencia de estos fenómenos sociales impactan negativamente la institución, debido a que puede desestimular el ingreso de los jóvenes a la educación y a su vez promover la deserción de los estudiantes.</p>

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
<p>5. Amplia oferta de instituciones educativas en el nivel primario-secundaria- técnicos-tecnólogo- profesional pregrados - post grados</p> <p>Entorno Cultural</p> <p>6. El Municipio cuenta con importantes festivales que forjan su identidad cultural, por ejemplo festival del mate y el guarapo.</p>	<p>hacer uso del dinero que utilizan para estudiar en acciones de manutención.</p> <p>La amplia oferta de instituciones de educación básica primaria y secundaria así como de instituciones de educación formal, no formal, para el trabajo, técnica y tecnológica le representa al sector una relación de complemento y encadenamiento que conlleva al sector de Educación Superior.</p> <p>La identidad cultural del Municipio relaciona y promueve la educación para mejorar la sociedad y formar culturalmente a los estudiantes.</p>	<p>La cantidad de instituciones públicas y privadas que conforman el sector de la educación en todos sus niveles evidencia una coherencia para brindar oportunidad a que la sociedad en general tenga acceso a la Educación y pueda alcanzar una Educación Superior.</p> <p>La identidad cultural del municipio permite generar procesos de educación en convenio con la Universidad del Valle para mitigar la pérdida o desconocimiento de cultura de los jóvenes y en general los habitantes del Municipio de Tuluá</p>	<p>Así la cantidad de instituciones que complementan y se encadenan en la educación Superior permiten generar oportunidad para que la Universidad del Valle sede Tuluá realice alianzas con estas instituciones en relación con su oferta de programas y sus estudios de necesidades del sector para próximos programas a oferta.</p> <p>Esta situación genera un impacto positivo en la Universidad del Valle sede Tuluá debido a la participación que esta institución ejerce y el beneficio que causa en toda su comunidad tanto académica como trabajadores.</p>
<p>ENTORNO DEMOGRÁFICO</p>	<p>La educación es un factor fundamental para superar</p>		<p>Para la Universidad del Valle sede Tuluá el analfabetismo y la población sin su educación</p>

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
<p>7. Demográficamente el municipio de Tuluá cuenta con un Nivel de pobreza de 15.53%% y un porcentaje de desempleo de 12.6%.</p> <p>8. Además en cuanto a índice de educación de la población del municipio de Tuluá mayor de 3 años se encuentra que el 3.9% es analfabeta,</p> <p>9. De la población mayor de 3 años el 67,8% recibe educación preescolar</p> <p>10. De la población el 90.2% tiene primaria completa y el 70,5 secundaria completa.</p> <p>11. De la población el 15,25% son técnicos y el 12,35% son tecnólogos</p> <p>12. De la población solo el 9,8% son profesionales, de estos el 3,56 son especialistas y solo el 1.1% de la población tiene Maestría</p>	<p>niveles de pobreza, violencia y de desempleo, en la medida en que una persona con educación tendrá la capacidad de emprender sus ideas de negocio y/o ampliar su condición de aplicar conocimiento y generar ingresos para mejorar su estilo y calidad de vida, así como la de su familia.</p> <p>El sector de Educación superior se relaciona de manera importante con todas las variables que advierten sobre información clave en índices de analfabetismo en el Municipio, con cantidad y cobertura de educación en todos los niveles, puesto que la educación superior tiene como pre requisito haber aprobado la educación primaria, secundaria; Así como también la aprobación de pregrados para poder continuar con educación posgradual la cual también hace parte del sector de educación Superior, además de la formación técnica y tecnológica.</p>	<p>El desempleo, la Pobreza, el analfabetismo y la poca preparación de las personas de un Municipio puede incrementar problemas como inseguridad y violencia, por ello acceder a la educación es una camino viable para contrarrestar esta problemática y evitar incrementar problemas sociales.</p>	<p>básica culminada le pueden representar un impacto negativo, en la medida en que las personas tendrían menos probabilidades de ingresar a una educación superior por no contar con uno de sus requisitos de haber completado la educación secundaria; por otra parte el desempleo y la pobreza disminuyen la capacidad económica que las familias destinan a estudio lo cual podría causar deserción o incapacidad de ingresar a la institución a pesar de su bajo costos.</p> <p>De igual forma para la Universidad del Valle sede Tuluá el bajo porcentaje de población con estudios de pos grado le representa una oportunidad para ofertar sus programas a este segmento de mercado, así como también una oportunidad para estudiar las necesidades de este mercado y ofertar atractivos programas que permita las personas capacitarse más y contribuir al desarrollo y</p>

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
y el 0.93% cuentan con un doctorado.			crecimiento del Municipio, del País y por ende de la Institución.
<p>ENTORNO ECONÓMICO</p> <p>13. Crisis económica del País</p> <p>14. Posible Incremento en el PIB</p>	<p>Cuando el país entra en crisis económica, el efecto se traduce en desempleo, disminución del PIB (Lo que afectaría la posibilidad de incrementar el PIB), desaceleración de la dinámica de los sectores productivos y puede generar disminución de Ingresos e incremento de problemáticas sociales que perjudican el sector de la Educación.</p>	<p>La recesión económica de los Estados Unidos y Europa, afecta a los empresarios de nuestro país y por ende se puede incrementar el desempleo se disminuye las exportaciones cuyo efecto puede disminuir el PIB y los presupuestos destinados a la Universidad del Valle, Educación superior.</p>	<p>La recesión económica afecta los diferentes sectores empresariales en forma negativa y puede generar disminución de los recursos.</p>
<p>ENTORNO TECNOLÓGICO</p> <p>15. El Municipio de Tuluá y en general el País adelanta Proyectos de desarrollo tecnológico además de Innovación en tecnologías blandas como la Gestión de conocimiento y en tecnologías duras como implementos de apoyo a la educación superior.</p>	<p>Mediante alianzas estratégicas y convenios de cooperación internacional se busca adquirir y desarrollar proyectos tecnológicos y conocimiento de investigación aplicada con el propósito de elevar productividad de los sectores empresariales</p>	<p>En la nueva sociedad del conocimiento lo más importante son las innovaciones tecnológicas duras y blandas (como la gestión del conocimiento) que mediante la transferencia e intercambio pueden incrementar y fortalecer el capital intelectual y los recursos de la Universidad del Valle sede Tuluá.</p>	<p>El impacto para la Universidad del Valle sede Tuluá es muy positivo, puesto que la transferencia tecnológica permite desarrollar nuevas ofertas de formación profesional y cualificar el talento humano.</p>

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
<p>ENTORNO AMBIENTAL</p> <p>16. La Universidad del Valle sede Tuluá, es una de las instituciones integrantes del Consejo Municipal Ambiental C.M.A. el cual busca la protección, recuperación y vigilancia de los recursos naturales y medio ambiente.</p> <p>17. El objetivo de la Universidad del Valle, tiene un bajo impacto en la alteración del medio ambiente</p>	<p>El Sector educativo y empresarial tiene una relación directa de compromiso con el medio ambiente.</p>	<p>La protección del medio ambiente es prioritaria para la supervivencia del planeta tierra y la conservación de las especies. La tendencia de todas las Naciones debe focalizarse en la protección de sus recursos naturales.</p>	<p>La institución conjuntamente con otras entidades del Municipio de Tuluá se ha comprometido para proteger, recuperar y vigilar los recursos naturales y el medio ambiente, de hecho hoy en día se cuenta un grupo de estudiantes y profesionales encargados de la gestión ambiental, recursos naturales, manejo de residuos sólidos, implementación de prácticas de cuidado ambiental en toda la sede Tuluá de la Universidad del Valle etc.</p>
<p>ENTORNO JURÍDICO LEGAL E INSTITUCIONAL</p> <p>18. Desde la Constitución Política se reglamenta en su art 67: “La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al</p>	<p>El sector de la educación se ha visto respaldado por la Constitución política de 1991 como un derecho para todas la personas, además de contar con una serie de instituciones que reglamentan su conformación y su acción, entre estas instituciones una de las más significativa es el Ministerio de Educación el cual genera la política sectorial y la</p>	<p>La educación formará al colombiano en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia; y en la práctica del trabajo y la recreación, para el mejoramiento cultural, científico, tecnológico y para la protección del ambiente. El Estado, la sociedad y la familia son responsables de la educación.</p>	<p>La Constitución le delinea los derroteros generales de competencia a la Universidad del Valle sede Tuluá, que le permite el diseño de las políticas académicas para Garantizar el Derecho a la Educación, como derecho fundamental y humano.</p>

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
<p>conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.”</p> <p>19. La educación superior, es reglamentada por la Ley 30 de 1992, además existe un conjunto de normas e instituciones que permiten contextualizar legalmente la Educación Superior.</p>	<p>reglamentación pertinente para la organización de las diferentes modalidades de prestación del servicio público educativo.</p>		
<p>ENTORNO CONTEXTO INTERNACIONAL</p> <p>20. Entorno Globalizado, sociedad digital, intercambio de redes de personas Y de instituciones.</p> <p>21. Surgen importantes tecnologías de información y comunicación y La denominada Economía del Conocimiento, que favorecen el entorno de Educación superior.</p>	<p>Un entorno globalizado incrementa el nivel de investigación y desarrollo así como también la capacidad para aplicar el conocimiento en procesos productivos y la resolución de problemas sociales</p> <p>El intercambio de redes de personas y de instituciones fortalece el crecimiento empresarial y gran parte de institución , a su vez generan mayor demanda de oferta educativa</p>	<p>La expectativa es que los intercambios y nuevos sistemas globalizados incrementen la oferta educativa, lo cual exige innovaciones y mejoramiento en calidad de los programas de educación superior.</p>	<p>Este contexto puede impactar positivamente en los ingresos y la oportunidad de la oferta educativa de la Universidad del Valle.</p>

Fuente: Elaboración de las autoras desde diferentes fuentes

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis Interno de la Universidad del Valle sede Tuluá, busca identificar aquellos aspectos positivos o fortalezas de la institución que representen una ventaja para la entidad. Igualmente, consiste en identificar las debilidades o aquellos aspectos en los que se tienen dificultades, que implican deficiencias para la organización.

El desarrollo de este capítulo tendrá como referencia y fundamento un estudio realizado por un par de estudiantes en su última etapa para aspirar al título profesional en el programa de Administración de Empresas. Estas estudiantes en su trabajo presentan como objetivo general Realizar un diagnóstico interno para la Universidad del Valle sede Tuluá, en el año 2016 -2020. Para el logro de este objetivo se plantea dividir el estudio de la siguiente manera: identificar las debilidades y fortalezas de los recursos físicos y de la comunidad universitaria y la descripción de los mismos, los cuales son los elementos fundamentales del análisis interno de la Universidad.

Es importante recordar que la Sede Tuluá a la vez cuenta con tres sucursales o subsedes denominadas Villa campestre considera como la sede Principal, la sede Príncipe y la Victoria, esas dos últimas son frecuentemente utilizadas en sus aulas de clase y espacios académicos, de bienestar universitario.

Se definen como recursos físicos todos aquellos artículos, objetos, terrenos físicos y tangibles que posee la Universidad del Valle Sede Tuluá y que son utilizados con el fin de hacer procesos más efectivos y mejores labores; estos recursos se encuentran ubicados en las sedes Villa campestre, Príncipe, y Victoria. En este mismo orden de ideas se define La Comunidad Universitaria como el conjunto de personas y/o grupos de interés conformado por estudiantes, docentes, egresados y personal administrativo/ funcionarios en sus respectivas áreas, de esta forma se conforman los elementos fundamentales del análisis interno de una organización que vinculan las gestión administrativa y gerencial, el

mercadeo, las operaciones, las finanzas y la gestión humana, por tanto para realizar este análisis conviene registrar las diversas variables de acuerdo a las distintas áreas funcionales clasificándolas como debilidades o fortalezas.

Es significativo destacar que este estudio se respalda en diversos textos, entre ellos uno de los más importantes es la cartilla de la catedrática Martha Pérez, puesto que en su guía “Planeación Estratégica” destaca aspectos importantes para analizar la situación interna de una organización, y de esta manera analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades y afrontar estratégicamente el medio ambiente.

Según Rodríguez y Bernate⁹ que abordan este estudio destacan que al analizar los recursos físicos de la Universidad del Valle sede Tuluá mediante la observación directa, se identifica y reconoce el estado de estos recursos según la clasificación de buen estado, estado regular y mal estado. Así mismo es preciso determinar que los bienes en buen estado son aquellos que cumplen con el propósito por los que fueron diseñados y presentan todas las características funcionales; Los recursos en estado regular son aquellos que están obsoletos, desgastados por el uso o el tiempo o que ya han perdido una parte de su funcionalidad, sin embargo este tipo de recursos suelen ser utilizados. Y los recursos en mal estado son aquellos que no son funcionales o que han perdido todas o gran parte de las características por las que fueron adquiridos.

Pérez, en la guía planeación estratégica propone los pasos necesarios, con el objetivo de dar respuesta a interrogantes que identifiquen elementos propios del ambiente interno relacionado, con la comunidad universitaria de la Universidad del Valle sede Tuluá.

Para ello es preciso abordar las tres dimensiones que orientado por la guía y que son:

⁹ Rodríguez Díaz, Maury y Bernate Bernate Laura V. (2016) Diagnostico interno para los recursos físicos y la comunidad universitaria de la Universidad del Valle sede Tuluá en periodo 2016 - 2020

Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la empresa considerando: la planeación, la organización, la dirección y el control.

Análisis de la cultura organizacional.

Análisis de la situación de la empresa considerando las funciones o procesos de trabajo.

Primera dimensión: Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la empresa

La planeación: La Universidad del Valle sede Tuluá, tiene definida una misión, una visión, así como sus políticas y valores, toda esta información está expuesta en cada una de las áreas u oficinas de la sede con el propósito de que sean conocidos la comunidad

De igual manera en el proceso de inducción de nuevo personal, la Universidad sede Tuluá se encarga de dar a conocer las directrices con las que se deben desempeñar, permitiendo que todo el personal tenga conocimiento sobre los procesos fundamentales y sirvan de orientadores al resto de la comunidad universitaria.

Además está el plan de desarrollo que es donde se encuentra las líneas estratégicas de la Universidad y allí pueden consultar el direccionamiento organizacional para que toda la comunidad las conozca, teniendo además la página web.

En caso de que la sede formule nuevas estrategias u objetivos se organizan reuniones o comités con el propósito de que todo el personal este informado y actualizado, para así contribuir con el mejoramiento y desempeño de todos los procesos internos, además desarrollan inducciones a todo el personal

También utilizan como medio de comunicación el correo electrónico ya que permite la difusión de información de manera inmediata.

La Universidad del Valle sede Tuluá propone una planeación de manera anual en donde manifiesta todos los requerimientos ya sean de presupuesto para cada una

de las áreas involucradas, así como de la necesidad de personal, infraestructura o de mejoramiento de equipos, para seguir funcionando según los objetivos que ya están planteados. En cuanto al personal docente si se realiza un plan semestral ya que depende de que programas se abrirán y la disponibilidad de colaboradores para cada asignatura.

Organización: En cuanto a su organización, la sede Tuluá tiene establecido un organigrama de tipo jerárquico, que está conformado por el consejo de regionalización y el comité de regionalización, de allí se desprende cada una de las sedes que conforman el sistema de regionalización incluida la sede Tuluá con cada una de sus áreas. El organigrama esta actualizado, tanto así que el área de Gestión humana que es relativamente nueva, tan solo tiene dos años, ya aparece dentro de la estructura organizacional, así como representa a cada una de las áreas existentes dentro de la sede Tuluá.

La autoridad en la sede, está claramente definida y como autoridad central está la directora de esta, la doctora Libia Soto, además de los jefes de cada departamento quienes actúan como principales coordinadores y los otros colaboradores apoyan en sus debidos procesos.

Cada uno de los colaboradores de la sede Tuluá tiene claro cuáles son sus funciones dentro de la Universidad, esto se conoce a través de los manuales de funciones que describen el perfil del cargo así como sus funciones esenciales.

La Universidad del Valle cuenta con comités para discutir o socializar asuntos relevantes a sus funciones principales, entre los comités participantes de encuentran los administrativos, académicos y otros complementarios que analizan asuntos generales de la sede Tuluá.

Dirección. En cuanto al estilo de dirección se define como democrática y participativa, ya que cada área tiene autonomía para tomar sus propias decisiones, la dirección es exequible donde se permite generar un proceso de intercambio de ideas u opiniones que ayuden al fortalecimiento de las estrategias y operaciones correspondientes de cada área.

Uno de los factores motivacionales que la dirección utiliza es el reconocimiento del desempeño en los colaboradores así como las promociones de los mismos en otros puestos de trabajo que permita en últimas desarrollar un plan carrera dentro de la sede.

Sin embargo el salario no constituye un factor motivacional dentro de la Universidad del Valle sede Tuluá, ya que la opinión de muchos de los docentes muestra poco grado de satisfacción por el bajo valor de la retribución, la cual al ser comparada con otras instituciones de educación superior e incluso con otros sectores del mercado muestra grandes diferencias. Esto ha conducido a que muchos de los docentes se retiren buscando mejores condiciones económicas y la sede pierda a muy buenos colaboradores que terminan enseñando en otras instituciones educativas o en empresas privadas con buenos reconocimientos.

Evaluación y control. La Universidad tiene establecido un programa de evaluación que está dirigido tanto a docentes como al personal administrativo, esto con el objetivo de reconocer las falencias y poder colectivamente aportar mejoras que vayan en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a evaluación del personal administrativo, cada año se autoevalúa de acuerdo a unos criterios que define el departamento de gestión humana, este procedimiento se lleva a cabo a través del correo electrónico donde cada miembro responde según su criterio el desempeño que ha tenido durante cierto periodo, posterior a ello se reúne con su jefe y analiza los resultados de la evaluación, con el propósito de dar mejoras al puesto de trabajo y su desempeño como tal.

En cuanto a los docentes, los estudiantes los evalúan semestralmente a través de un formato donde responden a preguntas que cuestionan el desempeño de los mismos, el objetivo es verificar si el docente ha cumplido con el programa de manera efectiva y como se ha desenvuelto dentro del curso. Los resultados de estas evaluaciones sirven para medir a los docentes en términos de cumplimiento y calidad, estas pruebas además determinan la continuidad de los docentes dentro

de la institución sin antes reunirse con los mismos y discutir el criterio de los estudiantes.

Segunda dimensión: Análisis de la cultura organizacional.

En cultura organizacional la coordinadora del área, manifiesta que la Universidad tiene principios muy familiares, que permite la colaboración entre todos y que además resaltan los valores como pilar fundamental para la construcción de una nueva sociedad. Valores como el respeto y la solidaridad son los que se evidencian dentro de la convivencia organizacional.

El clima de trabajo propicia que cada uno pueda aportar su mejor desempeño al sentir que la dirección reconoce sus aportes y escucha cada una de sus inquietudes.

Tercera dimensión: Análisis de la gestión de las funciones de la empresa.

Gestión y situación contable y financiera.

La Universidad del Valle sede Tuluá se financia a través de dos fondos, denominados Fondo Común y Fondo Especial, el primer fondo es el que la Universidad del Valle Central destina a todas las sedes regionales, esta distribución se realiza teniendo en cuenta el presupuesto de ingresos y gastos que cada una de las sedes presenta a la Universidad del Valle, este también es denominado anteproyecto, donde se incluyen anexos y procedimientos de cómo se calcularon cifras específicas y su porque de las mismas, en la Universidad Central lo revisa primero regionalización y posteriormente pasa a división financiera donde debe ser aprobado el presupuesto,

El presupuesto para la sede se divide en dos fuentes ;una parte la maneja la Universidad que son los fondos renovables, aquí se incluyen gastos generales, gastos de funcionamiento, todo lo que tenga que ver con infraestructura, compras, inversiones, la otra fuente la maneja la fundación de la Universidad del Valle

ubicada dentro de la misma, que se encarga de la nómina de todos los empleados hasta el momento, mencionando nuevamente que la sede se encuentra en un proceso de transición donde este año los docentes hora catedra y algunos coordinadores ya empezaron a ser contratados directamente por Cali.

La sede tiene autonomía para ejecutar recursos cuando estos no superan cinco salarios mínimos, en donde la directora de la sede es quien autoriza el gasto y tesorería administra el mismo. Cuando se supera el monto establecido el gasto debe ser autorizado por la Universidad del Valle Cali, la sede Tuluá realiza todo el proceso contractual, de diligenciamiento de documentos, este gasto debe estar autorizado por la directora de la sede Tuluá y por el ordenador de gastos de regionalización.

Hay dos tipos de inversiones; las que son por estampillas y las que son por recursos propios de la sede, las inversiones por estampilla se presentan una vez al año, generalmente en octubre y son recursos que la Universidad destina a la sede Tuluá, por lo que la misma debe presentar un proyecto para justificar la inversión de ese presupuesto, allí se entra a analizar cuáles son las necesidades de la sede, en donde por lo regular se invierte en elementos de laboratorio o dotación de salones. En cuanto al recurso propio este es invertido en la infraestructura de la sede, arreglo de pupitres, aires acondicionados entre otros elementos necesarios para la misma.

La Universidad del Valle sede Tuluá vigila el buen funcionamiento de la fundación y controla su ejecución de forma mensual, donde esta rinde cuentas sobre el destino de los recursos ejecutados, la sede hace la respectiva revisión y se envía para Cali.

Los ingresos de la Universidad están controlados por sistemas financieros establecidos en Cali, en este caso es el sistema SIFI, allí es donde se registra toda la parte contable.

En los últimos años la sede Tuluá no ha presentado déficit en cuanto a sus recursos destinados, por lo que si estuviese en esa situación debería volver a

pedir recursos a Cali justificando el porqué del déficit, allí entran a revisar si realmente no alcanzo el recurso que fue asignado o si se gastó en actividades no presupuestadas inicialmente

La sede Tuluá ha logrado recibir muy buenos ingresos por parte de los posgrados ya que se convierte en la sede con más ofertas en este tipo de educación en comparación con otras sedes regionales. En este caso los recursos que entran por posgrados son distribuidos equitativamente con toda la facultad, es decir que los ingresos por la maestría en administración son distribuidos en un 50 % para Tuluá y el otro 50 % para Cali.

El objetivo del rector de la Universidad del Valle es aumentar la infraestructura en cada una de las sedes, lo que permite ofrecer más programas tanto profesionales como de postgrado, que ayuden al financiamiento de las mismas. Actualmente la sede Tuluá está en una etapa inicial de estudios técnicos para unos bloques de aulas, por lo que el paso siguiente es gestionar para que a través de regalías o intervenciones empresariales se pueda construir.

Gestión y situación comercial

Mercados y productos: La Universidad tiene áreas correspondientes a cada programa académico tanto de pregrado como de posgrado y adicional a esto unos cursos de extensión y proyección social. Estas áreas se encargan de hacer la promoción correspondiente para cada programa según las necesidades que existen en el mercado.

En el área de pregrados la prensa local como lo son el Tabloide y el Acierto son el medio que más utilizan para promocionar los programas que se van a ofertar en cada semestre, igualmente utilizan emisoras para difundir cuñas en pro de la demanda educativa en cada semestre, las emisoras utilizadas son la cariñosa y la voz de los robles. Es importante mencionar que la promoción y divulgación de cada uno de los programas se hace teniendo en cuenta la zonas de influencia de

la Universidad, es decir los municipios con población interesada en postularse a los programas académicos de la sede Tuluá, estos municipios son San Pedro, Trujillo, Rio frio, Andalucía y Bugalagrande considerando además que al norte se encuentra la sede de zarzal y al sur la sede Buga.

El área de pregrados también utiliza visitas a instituciones educativas con el objetivo de dar a conocer los programas que se van a ofertar en cada semestre y de esta forma atraer más estudiantes a la Universidad del Valle sede Tuluá. Otra de la publicidad que se puede evidenciar es la voz a voz de los profesores de la Universidad que en muchas ocasiones enseñan en colegios u otras instituciones, así como los mismos estudiantes y egresados.

Sin embargo la Universidad dentro del municipio es muy reconocida y es una de las opciones de los estudiantes cuando terminan su secundaria para continuar con su formación profesional o tecnológica, esto gracias a los 30 años que lleva funcionando dentro del municipio.

Esta área no tiene definido un segmento a donde ellos pueden ofrecer sus servicios educativos, su población objetivos son todas las personas que quieran ingresar a estudiar y que cumplan con los requisitos mínimos de ingreso, sin embargo reconocen que su mayor población está determinada por personas desde los 15 años hasta los 50 y en su mayor parte dentro de los estratos socioeconómicos; uno, dos y tres del municipio de Tuluá, teniendo en cuenta que es una Universidad pública que favorece a la población con menores recursos.

En cuanto a las estrategias que se utilizan respecto a una baja demanda en uno de sus programas es la intensificación de promoción sobre el mismo, especialmente en la visita a instituciones educativas, donde se menciona las ventajas de los mismos y su relevancia dentro de la sociedad.

Los pregrados que más demanda tienen son los profesionales en su mayor parte Administración de Empresas, Contaduría Pública e Ingeniería de Sistemas, aunque en los últimos años y debido a la necesidad del mercado los programas técnicos han cobrado importancia y gran demanda.

Hay unos parámetros establecidos para fijar el costo de la matrícula académica, pero principalmente se encuentra el análisis socioeconómico al cual pertenece el estudiante y el tipo de colegio del cual egresó.

Coordinación del área de posgrados: El área de coordinación de los posgrados promociona sus programas fijando un mercado determinado dependiendo de las necesidades de la región para ello se realizan vistas a entidades públicas y privadas, empresas especializadas en salud o comerciales, que estén relacionadas con el tipo de postgrado que la Universidad va a ofrecer, es así como a través de portafolios y base de datos el área mantiene difundiendo información. Esta área también utiliza formas de difusión tanto de prensa como radiales en la región para ofrecer su oferta académica.

El pregrado que tiene mayor demanda por parte de la población es el de Administración de Empresas por tener un carácter más general y uno de las especializaciones que menor demanda tiene son los programas de salud.

En cuanto al proceso de admisión depende de cada programa, es decir, que cada uno tiene unos parámetros específicos para seleccionar a sus estudiantes, que van desde entrevistas hasta pruebas de conocimiento genérico.

Proceso de producción: La Universidad del Valle sede Tuluá como lo menciona en su misión, se dedica a educar, mediante la generación y difusión del conocimiento, con autonomía y vocación de servicio, contribuyendo a la transformación de la sociedad.

Sus operaciones específicas van desde la divulgación hasta la enseñanza de sus programas académicos que comprende pregrados, posgrados, diplomados, formación tecnológica y cursos.

El personal en este caso los docentes y funcionarios administrativos juega un papel fundamental ya que son ellos los educadores quienes orientan y lideran la difusión de conocimiento, logrando formar profesionales, especialistas y técnicos

integrales en cada una de las etapas de aprendizaje. Esta difusión de conocimiento se hace a través de clases presenciales en dos jornadas; diurna y nocturna, permitiendo así que toda la población objetivo tenga acceso a los diversos programas que oferta la Universidad del Valle sede Tuluá.

La cantidad de profesores contratados con el cargo de docente hora catedra ha incrementado en los últimos tres años, para 2013, 2014, y 2015 fueron de 75, 80 y 85 docentes respectivamente a los periodos mencionados. Hasta el momento solo hay dos docentes que están contratado tiempo completo. Esto evidencia la evolución de la Universidad del Valle sede Tuluá, en cuanto a la cantidad de docentes que demanda para cubrir su necesidad de enseñanza que por ende ha aumentado. También es importante mencionar que a los docentes actualmente se les exige ser especialistas o magister lo que contribuye al mejoramiento continuo que tiene estipulado como plan la sede.

La Universidad del Valle se ha preocupado por ofertar programas que vayan de acuerdo con la necesidad del mercado laboral contribuyendo a generar progreso en la región y que sus egresados sean empleados de manera inmediata, ejecutando su formación. Es así como la sede de Tuluá ha considerado incluir programas tecnológicos que respondan a la necesidad del mercado y de la misma comunidad que desea ampliar sus conocimientos empíricos en poco tiempo.

No obstante hay formaciones que la Universidad del Valle no oferta y que sin duda la comunidad exige, por tal motivo las personas van a otras sedes como Buga y zarzal a estudiar pregrados que la sede Tuluá no ofrece.

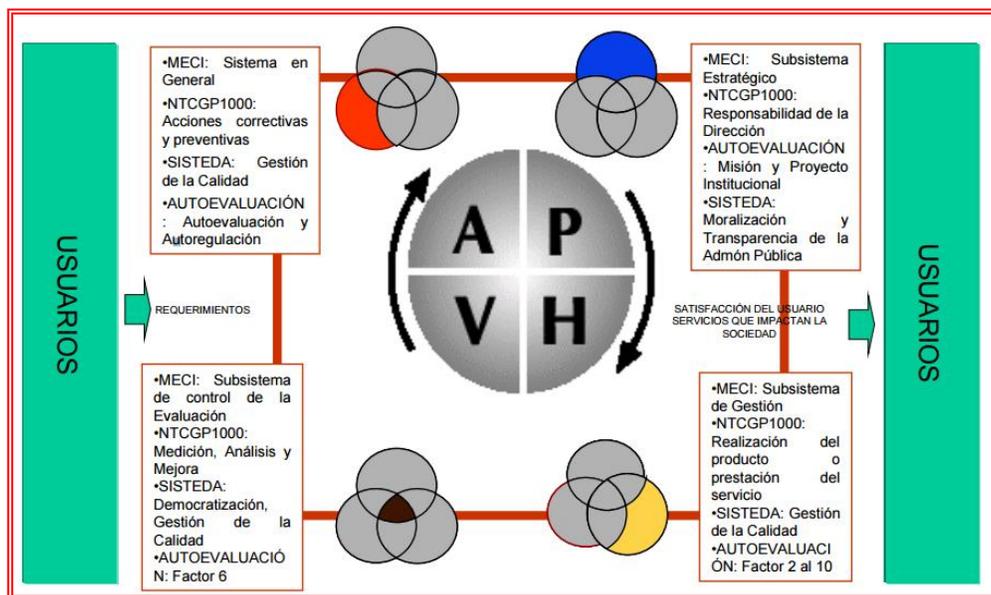
Control de la calidad y producción: “El Sistema de Gestión Integral de Calidad – GICUV - es la forma como la Universidad del Valle sede Tuluá ha articulado los elementos de compromiso Institucional, este sistema integra los componentes y elementos del MECI (Modelo Estándar de Control Interno), las políticas y directrices del SISTEDA (Sistema de Desarrollo Administrativo) y los requisitos de la NTCGP 1000 (Norma Técnica de Calidad para la Gestión Pública) y las hace

compatibles con los factores y características del proceso de Autoevaluación Institucional”. (institucional, 2008)

Las medidas mencionadas sirven para que la Universidad demuestre eficacia en su gestión y su compromiso con la satisfacción de las necesidades de sus usuarios, sean estos externos o internos. Además se crea la conciencia de mejora continua y de reconocimiento de que lo que se hace es de la mejor forma.

Para evaluar, controlar y retroalimentar los resultados de la programación la Universidad realiza una articulación de los componentes del GICUV mencionados considerando al usuario como eje central en la prestación de servicios institucionales y usando la mejora continua del ciclo PHVA (planear – hacer – verificar – actuar) lo que permite mantener la competitividad del servicio de educación superior en la Universidad del Valle sede Tuluá, a continuación se presenta la gráfica que muestra de manera sistemática la integración de los sistemas de gestión nombrados.

Ilustración 3. Articulación de los Componentes del GICUV



Fuente: Documentos SGC. Oficina de planeación y desarrollo institucional. 2008

La ilustración anterior integra, a partir del proceso de Autoevaluación y Calidad Académica, al Modelo Estándar de Control Interno – MECI -, la Norma Técnica de Calidad - NTCGP:1000 - y el Sistema de Desarrollo Administrativo – SISTEDA – con el objeto de lograr de manera óptima el cumplimiento de sus fines misionales y su compromiso con la excelencia académica.

Gestión de la función de investigación y desarrollo: Los funcionarios de la Universidad del Valle sede Tuluá responsables de ofrecer de programas de pregrado, posgrado, y extensión (cursos y diplomados) siempre están atentos a la innovación y desarrollo de nuevos productos, sin embargo existen inconvenientes para desarrollar nuevos servicios de educación superior en cuanto a los pregrados hay limitantes como la capacidad instalada mientras en las maestrías conlleva un proceso dispendioso, aunque el personal encargado a identificado nuevas oportunidades de programas y tiene la voluntad de llevar a cabo estos procesos innovación las condiciones no están dadas para que puedan desarrollar nuevas ideas. En cambio en extensión si hay una necesidad empresarial y se quiere desarrollar un nuevo producto es más factible debido a que los funcionarios son autónomos para construir y proponer los programas los cuales son aprobados por el comité de regionalización siempre que estén soportados con un presupuesto.

Por otro lado los pregrados y posgrados dependen de una escuela o departamento de la Universidad del Valle Cali para ser aprobados, no obstante con la autonomía de las unidades académicas la sede Tuluá a futuro podría ser autónoma administrativamente adquiriendo la facultad de proponer nuevos programas que cumplan con los requisitos del ministerio de educación siempre y cuando se cuente con los recursos necesarios.

En la Universidad del Valle sede Tuluá todos los programas son evaluados integralmente por medio de la satisfacción de los estudiantes frente a la calidad de los docentes y de la infraestructura con el propósito de encamarse hacia el mejoramiento.

Entonces se puede mencionar que en la sede Tuluá se da lugar a la innovación pero se necesitan recursos, los cuales son limitados en las entidades públicas y más aún en la sedes de la Universidad del Valle, se tienen la voluntad de innovar ofreciendo otros programas para diversificar la oferta, sin embargo como se ha indicado anteriormente en un proceso dispendioso donde se deben cumplir muchos requisitos entre ellos mejor capacidad instalada y más docentes tiempo completo. Por otra parte los contenidos de las asignaturas de los programas se cambian periódicamente con nuevas bibliografías, generando una actualización en los temas expuestos a los estudiantes.

Los ingresos con los que cuenta la sede Tuluá para su funcionamiento administrativo y para el mejoramiento de las instalaciones, por un lado es el presupuesto que envían de la Universidad del Valle Cali también la fuente adicional de ingresos es por extensión y posgrados, estos últimos son usados para realizar compras de bienes que se necesitan para mejorar el campus universitario.

En la Universidad del Valle sede Tuluá como tal no existe un área encargada de asumir las necesidades innovación, de modo que cada área es responsable de percibir las y proponer nuevos programas, la persona asignada de posgrados es la profesora María Eugenia chaparro y de extensión es Lina Gonzales entonces el esfuerzo y trabajo en equipo corresponde a la coordinación académica de cada programa junto a la dirección donde gestionan para cumplir con los requisitos de calidad exigidos a sede para la apertura un nuevo producto de educación superior. En ese sentido quien toma las decisiones relacionadas con programas de investigación es finalmente la directora, ella es quien guía el curso de acción de todos los procesos a pesar de que hay un equipo de trabajo los funcionarios no son autónomos en llevar a cabo ideas.

La calidad y cantidad de recursos humanos: La Universidad tiene diverso personal administrativo en cada una de las áreas que conforma la estructura de la Universidad, la sede Tuluá tiene como política emplear a egresados o estudiantes

de sus programas en los departamentos donde haya una necesidad profesional, esto con el objetivo de promover el desempeño laboral de su comunidad. En la entrevista realizada a la funcionaria del departamento de gestión humana, menciona que el proceso de crecimiento o de ascenso que puede tener una persona dentro de la Universidad es empezando por estudiante este se convierte en monitor, de allí continua como auxiliar siguiendo a profesionales y por ultimo a coordinadores, claro está que esto depende de las necesidades y requisitos de la Universidad.

Actualmente la Universidad del Valle sede Tuluá contrata al personal administrativo por medio de la fundación, en el momento se está en proceso de transición para que la Universidad contrate los docentes de forma directa

El proceso de selección del personal administrativo se empieza por la necesidad de cada departamento, esta necesidad se direcciona al departamento de gestión humana donde se analiza el perfil del posible candidato, posterior a ello se realiza un comité que está integrado por la directora de la sede, la directora de la fundación la coordinadora administrativa y la persona que representa al departamento de gestión humana; en este comité se evalúa el desempeño de los aspirantes, sus logros y competencias. En el caso de los monitores, está establecido por resolución de la Universidad que se realicen pruebas de conocimiento básico, además de una entrevista psicológica por parte del que sería el jefe inmediato.

Como cualquier otra organización la Universidad del Valle sede Tuluá realiza inducciones a personal nuevo en su puesto de trabajo, permitiendo que conozca todos los procesos y los objetivos organizacionales para que vaya alineado al desempeño de la Universidad.

Como una institución educativa la sede Tuluá reconoce que es necesario capacitar a sus funcionarios.

Según Pérez en su cartilla la Planeación estratégica, la cual considera que el ambiente interno de la empresa es el contexto en que se da el trabajo, donde se

debe analizar cuáles son sus recursos y capacidades, identificar las fortalezas y debilidades de la organización para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

Se hace necesario identificar las debilidades y fortalezas tanto de la comunidad universitaria como de los recursos físicos, entendiendo que es una parte fundamental dentro de un estudio de planeación estratégica que la Universidad del Valle sede Tuluá puede adelantar posteriormente, con el fin de analizar su situación actual y mejorar sus procesos y actividades que la conviertan en una institución más competitiva.

A continuación se muestra una tabla con las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria.

Ilustración 4 Fortalezas y Debilidades de la Comunidad Universitaria

COMUNIDAD	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Docentes	Baja remuneración a los docentes contratistas, en comparación con otros mercados que remuneran mejor a los profesionales.	Los estudiantes perciben a los docentes con alta calidad por sus conocimientos.
	Solo algunos docentes están contratados tiempo completo la mayoría de los integrantes de esta comunidad están contratados por hora catedra - contratistas	Gran parte de los docentes tienen especialización o maestría u otros están en curso, lo que contribuye a la calidad académica de los estudiantes.
ESTUDIANTES	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Los estudiantes no cuentan con los espacios ni los elementos necesarios para su desarrollo académico se muestra insatisfacción por la precariedad de los recursos	Existen iniciativas por parte de la dirección y de todo el comité regional, para que se construyan nuevos espacios, donde se impartan más conocimientos.

	Esta comunidad no se ha preocupado por los aspectos negativos de la Universidad ya que no se ha mostrado activa frente a los mecanismos de expresión existentes dentro de la sede de la Universidad.	
	Deserción estudiantil en los primeros semestres de la etapa formativa. Los docentes tiempo completo son pocos en comparación con la cantidad de estudiantes matriculados, por lo tanto el tiempo de la clase es limitado para resolver todas las dudas que les surjan a los estudiantes de modo que recurren a otros medios de comunicación.	
EGRESADOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	La Universidad no ha consolidado una plataforma funcional donde pueda administrar y conectar la información de los egresados frente a posibles ofertas laborales	Han logrado desarrollar unos planteamientos y procedimientos para hacer partícipe a los egresados que requiere de un poco más de trabajo para su real implementación.
	La base de datos muestra inconsistencias respecto a la cantidad de egresados por programa comparado con los que realmente se graduaron durante los años 1992 a 2005.	
FUNCIONARIOS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Sistemas poco motivadores de remuneración	Política interna de contratación a miembros de la misma comunidad universitaria para ocupar vacantes administrativas de la Universidad del Valle sede Tuluá.

	Se encuentran contratados por la fundación de la Universidad del Valle, lo que genera que no gocen de los mismos beneficios en comparación con los contratados directamente por la Universidad.	Posibilidad de hacer plan carrera a los miembros del área administrativa, lo que los motiva e incentiva a desempeñarse efectivamente.
--	---	---

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación se describen las debilidades y fortalezas de los recursos físicos de la Universidad del Valle sede Tuluá.

Recursos Físicos

Ilustración 5 Debilidades y Fortalezas de los Recursos Físicos

DEBILIDADES	FORTALEZA
Recursos económicos limitados para la adquisición o mejoramiento de equipos o elementos que satisfagan el desarrollo de nuevos conocimientos para los estudiantes.	La Universidad ha hecho nuevas adquisiciones de última tecnología con respecto al equipo necesario para el laboratorio de alimentos, en este momento está en proceso de implementación.
Recursos obsoletos o de poca funcionalidad para el desempeño de las actividades académicas dentro de algunas aulas.	La sede príncipe cuenta con dos salas de sistemas con capacidad de 50 estudiantes, estas salas son amplias y tienen aire acondicionado lo que permite que se dicten clases en las mejores condiciones al igual que los estudiantes realicen consultas mismas.
La sede no está equipada totalmente con los elementos necesarios para ejecutar actividades de bienestar, culturales y folclóricos.	Todos los salones de la sede villa campestre tienen aire acondicionado y video beam, estos son aspectos necesarios ya que generan bienestar para los estudiantes y permite que ellos desarrollen más competencias relacionadas con su área de estudio.
Hay muchas aulas donde no hay aire acondicionado, lo que indisponde la actitud de los estudiantes frente a sus clases, especialmente en la jornada diurna.	En la sede villa campestre se encuentra la biblioteca, la Universidad ha hecho adquisiciones de nuevas obras literarias que permiten que los estudiantes tengan más opciones de consulta o de investigación, además la Universidad tiene una plataforma de consulta de gran contenido que beneficia a los estudiantes y docentes de todas las áreas
La sede de Tuluá no cuenta con espacios lúdicos o académicos específicos para que los estudiantes desarrollen mejor sus competencias, especialmente para la socialización de temáticas intergrupales.	

Lentitud de los procesos respecto a la solicitud y adquisición de los bienes necesarios para la sede.	
Los laboratorios no están equipados con elementos prácticos de alta tecnología, lo que limita el desarrollo de competencias de los estudiantes.	
El diseño de la infraestructura de la Universidad del Valle sede Tuluá, no genera la percepción de una institución de educación superior, necesita más espacios lúdicos y de aprendizaje.	
En la sede príncipe las sillas son en madera y se encuentran en mal estado, su apariencia es rudimentaria y no son prácticos para la función que están prestando.	
No tener una sola instalación para que funcione la Universidad del Valle sede Tuluá, esto implica el desplazamiento entre las sedes	
Las instalaciones y el material bibliográfico es limitado comparado con la cantidad de estudiantes matriculados en la sede Tuluá, en ocasiones cuando se solicita un libro ya está en préstamo o reservado debido a los pocos ejemplares que se tienen	

Fuente: Elaboración Propia.

Las fortalezas y debilidades de la comunidad universitaria son el resultado de entrevistas que se realizaron a funcionarios y docentes, lo que permitió conocer los procedimientos que siguen para cumplir con su trabajo, el esfuerzo de cada una de las áreas por ser más productivas con los recursos que se tienen, pero al mismo tiempo su poca satisfacción por ciertas condiciones motivacionales, especialmente con su remuneración, lo que lleva a que muy buenos docentes y funcionarios se retiren y encuentren mejores oportunidades laborales en el mercado.

Las anteriores debilidades y fortalezas de los recursos físicos se obtuvieron mediante la observación en cada una de las sedes de la Universidad del Valle

sede Tuluá, lo que permitió identificar el estado de la infraestructura y las condiciones de los equipos y herramientas de trabajo, así como también gracias a las encuestas se pudo conocer la opinión de los estudiantes frente a su conformidad con sus recursos académicos. Por lo que se entiende que la Universidad del Valle sede Tuluá trabaja con unos recursos limitados y que es gracias a sus recursos propios que puede generar inversión para mejorar las condiciones del plantel educativo.

5.1. Cadena de Valor

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas organizan y llevan a cabo sus actividades, emplean nuevos procedimientos, nuevas tecnologías o diferentes insumos. Esto puede agruparse en lo que se denomina La Cadena de Valor según Porter 1999; referenciado por Betancur, 2014.

La cadena de valor es el marco de referencia ideal para explorar como debe contribuir cada actividad a la creación de ventajas. La consistencia (o la falta de esta) de cada una de las políticas que configura la estrategia se hace evidente cuando se traza la estructura de la cadena de valor.

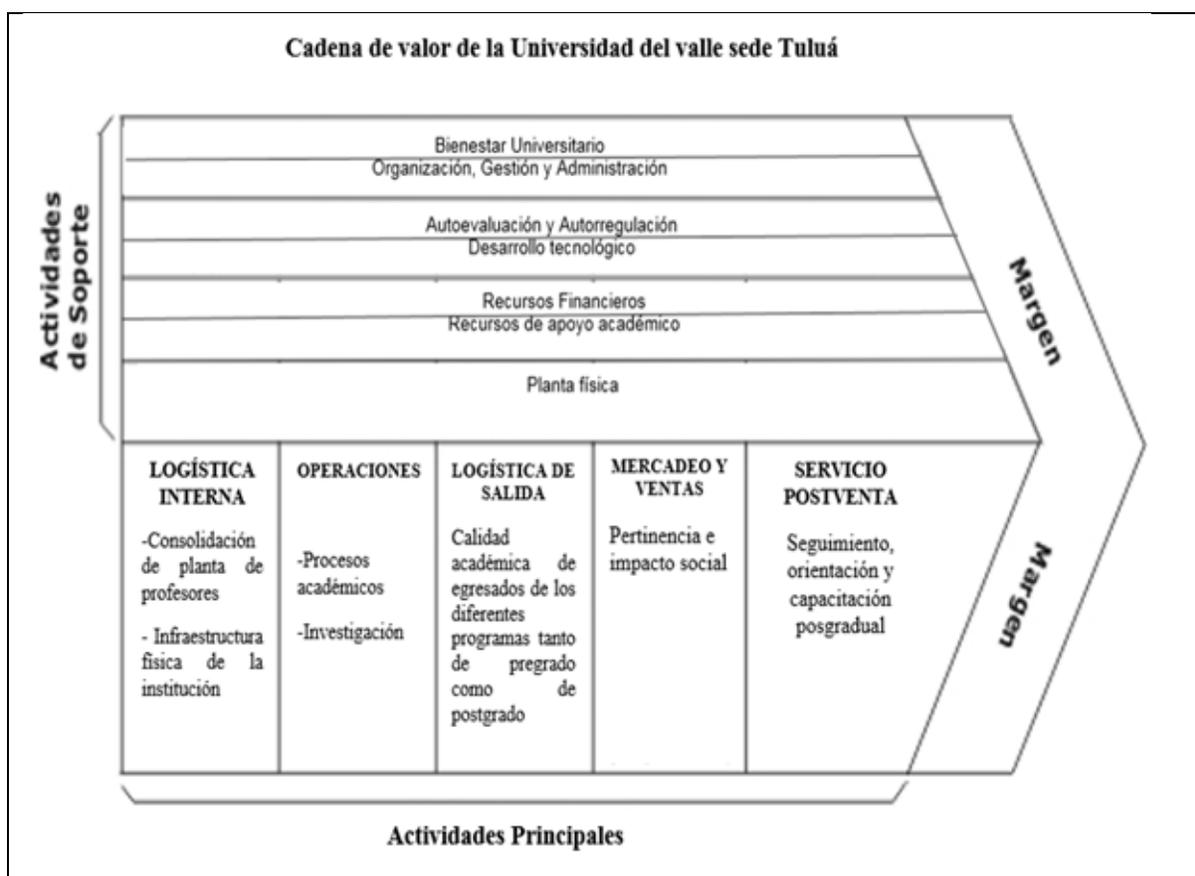
En la base de la cadena según Porter se sitúan las actividades primarias, que abarcan la logística interna, la logística de salida, las operaciones de producción, el mercadeo y venta y los servicios postventa. Cada una de estas actividades primarias relaciona una serie de actividades de apoyo específicas.

Sistemáticamente las actividades primarias y las actividades de apoyo que conforman la cadena de valor de la Universidad del Valle se encuentran directamente relacionadas como actividades características de la empresa, de forma que esta cadena ofrezca un ámbito que permita construir estrategias competitivas para la institución.

5.1.1. Elaboración de la cadena de valor de la empresa.

A continuación se presenta en la siguiente ilustración la cadena de valor de la Universidad del Valle sede Tuluá. La cual relación en su base la descripción de sus actividades primarias (principales) así como también en la parte superior sus actividades de soporte y/o apoyo.

Tabla 14 Cadena de Valor Universidad del Valle sede Tuluá



Fuente: M. Porter, 1999. Adaptación por las Autoras según la información de la institución Universidad del Valle.

De igual forma se presenta la ilustración de Cadena de Valor de La Universidad del Valle sede Tuluá (en la siguiente ilustración) formada a partir de la información de Gestión Integral de la Universidad del Valle en la cual se evidencian los cuatro (4) componentes de la gestión

por proceso de la Institución y los aportes que han hecho las autoras de este trabajo de investigación para representar la Cadena de Valor Universidad del Valle sede Tuluá.

Se destaca que los cuatro componentes de la Gestión por procesos de la Universidad del Valle son los que determinan qué procesos necesitan ser mejorados, establece prioridades y provee contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar los objetivos establecidos (ver la siguiente ilustración). Estos son:

Procesos Estratégicos: Incluyen procesos relativos al establecimiento de políticas y estrategias, fijación y objetivos, provisión de comunicación, aseguramiento de la disponibilidad de recursos necesarios y revisiones por la dirección. Planeación institucional, Comunicación institucional, Gestión del Control, Gestión de la Calidad.

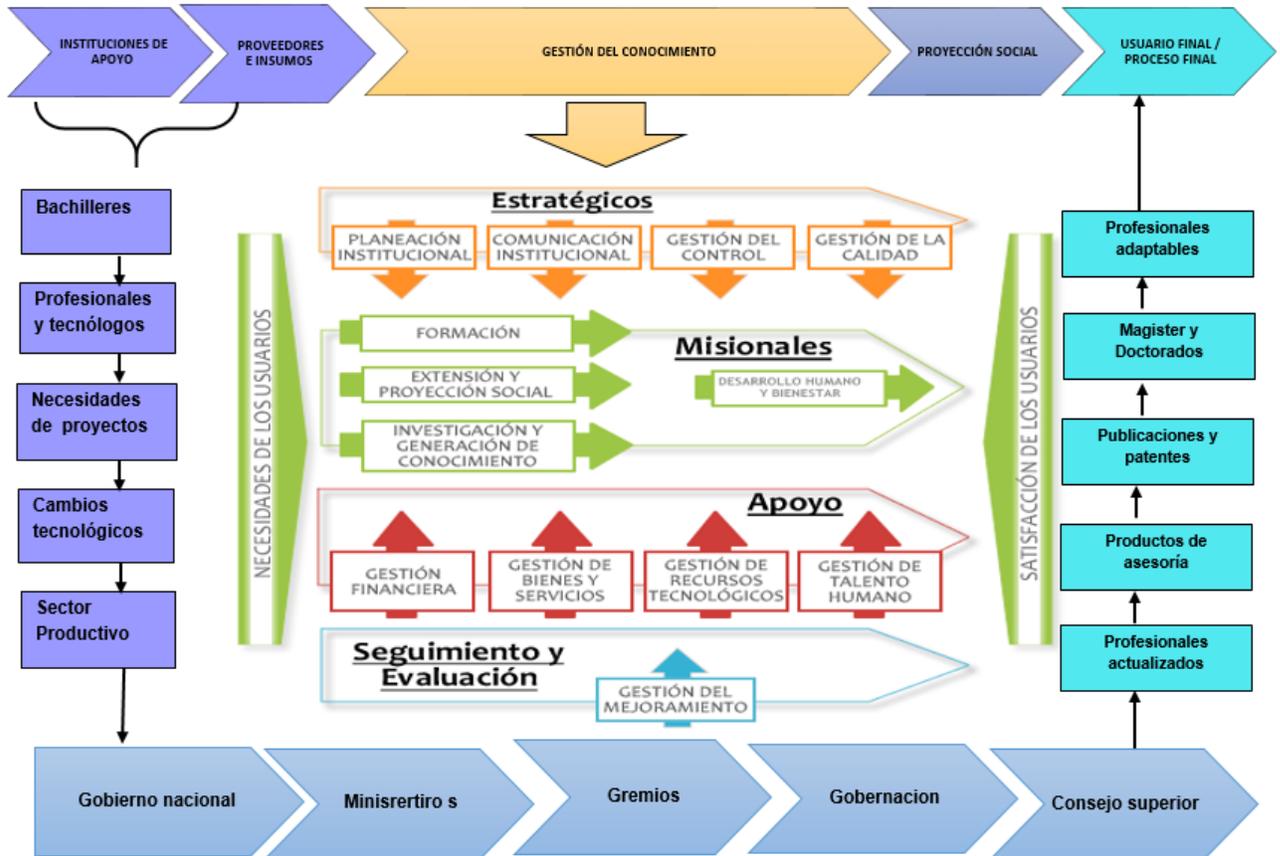
Procesos Misionales: Incluyen todos los procesos que proporcionan el resultado previsto por la organización en el cumplimiento de su objeto social o razón de ser. Formación, Extensión y Proyección Social, Investigación y Generación del Conocimiento, Desarrollo Humano y Bienestar.

Procesos de Apoyo: Incluyen todos aquellos procesos para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de medición, análisis y mejora. Gestión Financiera, Gestión de Recursos Tecnológicos, Gestión del Talento Humano y Gestión de Bienes y Servicios.

Procesos de Evaluación: Incluyen aquellos procesos necesarios para medir, recopilar datos destinados a realizar el análisis del desempeño y la mejora de la eficacia y eficiencia. Son una parte integral de los demás procesos. Gestión del Mejoramiento.

CADENA DE VALOR DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ

Ilustración 6 Cadena de Valor de La Universidad del Valle sede Tuluá



Fuente: Documentos de sistema de Gestión Integral Universidad del Valle adaptados por las autoras para formar Cadena de Valor de la Institución.

6. ANALISIS SECTORIAL

A continuación se presenta el Sector de Educación Superior y el Comportamiento del mismo (estadísticas) frente a situaciones actuales.

6.1. Sector de Educación Superior

Según un estudio e informe realizado por el Sistema Nacional de Información de Educación Superior en el marco de la presentación acerca de cómo va el sector de la educación superior realizada el 27 de Junio del año 2014, la ministra Campo expresó los avances en materia de acceso y permanencia. Así mismo, se presentó por primera vez los resultados del Índice de Progreso de la Educación Superior - IPES, el cual combina indicadores de acceso, logro educativo y calidad de la educación buscando proporcionar referentes sobre los avances y las diferencias regionales en materia de educación superior.

En el país, Bogotá, Boyacá, Quindío, Santander, Caldas, Antioquia y Risaralda son las siete regiones que presentan mejores resultados en el Índice de Progreso Educativo de la Educación Superior, el cual fue presentado a medios de comunicación este 27 de junio por la ministra de Educación Nacional, María Fernanda Campo. Durante su presentación 'Cómo rinde la educación superior en Colombia', Campo dio a conocer el Índice de Progreso de la Educación Superior (IPES), -basado en el desarrollado en 2012 por el Instituto de Innovación Educativa del Instituto Tecnológico y de Estudios Superior de Monterrey (México)-, el cual tiene como objetivo dar luces acerca de cómo se encuentran las diferentes regiones del país en materia de educación superior, a partir de tres indicadores: Calidad (medido a partir de las pruebas Saber Pro), Acceso (estudiantes matriculados entre los 17 y 21 años) y Logro (porcentaje de estudiantes graduados de la educación superior, 14 semestres después de matricularse).

Los resultados del IPES se destacan, en orden descendente, entre 23 departamentos, las cinco regiones con mejores índices de Calidad son: Bogotá (32,5%), Antioquia (29,4%), Caldas (28,2%), Cundinamarca (27,6%) y Valle del Cauca (27,3%). Por otro lado, las de mejores resultados en el índice de Acceso son: Bogotá (58,1%), Boyacá (46,9%), Quindío (45%), Santander (39,7%), Risaralda (34%) y Antioquia (31,3%); mientras que en el índice de Logro, los cinco más destacados son: Caldas (40,7%), Huila (39%), Bolívar (36,9%), Sucre (35,4%) y Nariño y Antioquia (34,1%). "Estas cifras lo que nos están indicando es que, si bien hemos conseguido importantes avances en los últimos dos años en estos tres aspectos, debemos trabajar mucho más por articular esfuerzos entre el Gobierno Nacional, los gobiernos locales y demás actores del sector, para que en estas regiones donde el Índice de Progreso de la Educación Superior es menor, se desarrollen programas y acciones en aras del mejoramiento de la calidad educativa y garantizar la formación de capital humano pertinente a las necesidades regionales y del país. Este es un trabajo que compromete a todos los sectores de la sociedad y no solo al Ministerio de Educación; solo así podrá ser posible avanzar hacia un país competitivo, justo, moderno y seguro", subrayó la Ministra.

Las regiones que presentaron mejor progreso en materia de educación superior entre el 2011 y el 2012 fueron: Boyacá (de 30,9% a 32,8%), Caldas (de 28,4% a 30,7%), Quindío (de 30,1% a 31,6%) y Santander (30,4% a 31,5%).

6.1.1. Análisis del Entorno de Educación Superior Según la Universidad del Valle

Teniendo en cuenta El Plan de Desarrollo de la Universidad del Valle hasta el 2015¹⁰.

¹⁰ PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO 2005 – 2015, Enero (2005), disponible en: http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.p, consultado el 28 junio, 2015.

Tendencias globales

La educación superior en el siglo XXI se está transformando rápida, esencial y vigorosamente, por el impacto del crecimiento económico basado en el conocimiento y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Esto ha traído más exigencias de calidad y productividad, más competencia entre la Universidad pública y la privada, el surgimiento de Universidades empresariales

Las dimensiones de la educación superior se han ampliado (Salmi, 2001; 20): el tiempo lineal se vuelve un ciclo permanente de aprendizaje. El ciberespacio rompe las barreras físicas y crea nuevas oportunidades. Están en auge la educación virtual, las Universidades abiertas y en línea, con una amplia masificación de la oferta. Se crean nuevas formas de capacitación, aparecen nuevas necesidades de formación y entrenamiento, nuevos modos de competencia y cambios en las estructuras y la operación. Se cuestiona el papel y las formas tradicionales de organización de la Universidad, del modelo de Universidad y se aceleran las diferencias institucionales. Como resultado, surge una gran variedad de configuraciones y modelos de organización, así como alianzas, conexiones y asociaciones dentro y fuera del sector de la educación superior, involucrando gobiernos e industrias relacionadas y de apoyo.

La jerarquía de instituciones que emerjan en ese contexto va a depender de la habilidad de las entidades para generar y apropiar cambios en materia de la infraestructura global de la información, el avance de economías en red, el comercio electrónico, la creación de empresas intercomunicadas, el aprendizaje permanente y la producción de contenido digital. Emergen también problemas importantes en cuanto a los editores tradicionales, los derechos de autor y las brechas digitales. (Leer, 2001).

Para enfrentar tales retos es decisivo promover el desarrollo de comunidades de aprendizaje, fortalecer la organización transversal y la capitalización de los saberes, e integrar los recursos de conocimiento para mejorar la contribución de valor propuesto por las ofertas educativas actuales. (Tarondeau, 1998).

Para las Universidades, esto implica estimular el pensamiento estratégico de la alta dirección y aprender interactuar con personas capaces y manejar procesos y tecnologías claves para producir una transformación organizacional seria y real que permita acortar la ampliación de las brechas de conocimiento. Para establecer relaciones fructíferas entre la Universidad y la sociedad, orientadas por el aprendizaje activo, constructivo y significativo, se requieren instituciones que entiendan el papel articulador del conocimiento, “académicamente abiertas”, capaces de manejar cadenas educativas cada vez más largas y continuas (Cfr. Angulo y Toro, 2001).

No obstante, el debate sobre los modelos de organización de la Universidad sigue abierto y requiere de mayor elaboración. Es necesario conservar la Universidad como un bien social y no correr el riesgo de sustituir la Universidad moderna por un modelo que olvide la naturaleza de la educación como un derecho y un servicio social, para convertirla en una simple mercancía.

Tendencias en América Latina

Desde los años cincuenta hasta bien entrados los años noventa, la Universidad latinoamericana conoció un crecimiento sin precedentes. La matrícula prácticamente se multiplicó por ocho en este período y se produjo un considerable desarrollo institucional. Sin embargo, hoy en día, en medio de una gran fragmentación y diversidad, se registra una prolongada crisis que afecta el cumplimiento de su misión.

Hoy la Universidad no sólo debe hacer ciencia por la ciencia. El hecho de que la sociedad del conocimiento privilegie el conocimiento científico aplicado a la producción y la solución de problemas sociales plantea fuertes demandas de relevancia y pertinencia a las Universidades latinoamericanas, porque estos se constituyen en el principal criterio y filtro de su nivel de legitimidad y utilidad social.

En el marco del propósito de conformar el espacio común de educación superior UEALC “como un elemento clave para las relaciones bilaterales y

multilaterales y que tenga por vocación el facilitar la circulación de experiencias, el traspaso de tecnologías y el intercambio de estudiantes, profesores, investigadores y el personal administrativo velando por la articulación entre formación, empleo y conocimiento científico”, se impulsan en América Latina y El Caribe dos proyectos: uno de ellos es “Proyecto 6x4 UEALC. Un diálogo universitario” y el otro “Tunning América Latina y El Caribe”.

Los retos que desde la globalización enfrenta la educación en América Latina son múltiples. Existe una creciente demanda para una mayor profesionalización en el sentido de cubrir los distintos ciclos: técnico, tecnológico, profesional, posgraduado, etc. Ha habido una enorme explosión de la oferta de pregrado, la cual ha multiplicado la oferta cubriendo aspectos que antes se ofrecían de manera genérica. Valga decir, en el campo de carreras como las médicas y paramédicas existen mucho más de treinta titulaciones. En las ingenierías, dicha cifra supera las ochenta denominaciones, lo que resalta una demanda creciente del mercado para que se alcance un grado de especialización, aún en la formación básica. En esta misma dirección podemos observar el crecimiento acelerado de la oferta educativa de educación técnica y tecnológica, mediante ciclos cortos que preparan para la inserción en el mercado laboral.

Dichas demandas han implicado, como un enorme desafío, la masificación de la matrícula universitaria en América Latina. Desde los años 60 a nuestros días, durante cerca de medio siglo, el salto en la matrícula ha sido cuántico. La masificación ha sido asumida en numerosos países de nuestro continente como Brasil, México, Argentina, Venezuela, algunos del área Centroamericana y del Caribe, fundamentalmente a partir de la expansión de la matrícula de la educación superior pública.

En cuanto a la formulación de políticas públicas para la educación en América Latina en la presente década, se han planteado preguntas fundamentales que continúan sin un respuesta consensuada: ¿Cómo se puede mejorar el gobierno y la conducción del sistema educativo?, ¿Cómo se puede entrar a una discusión

real sobre el cambio del esquema de financiamiento de la Educación Superior?, ¿Cuáles políticas hay que aplicar para crecer, expandir el sistema y ampliar la cobertura?, y finalmente, ¿Cuáles son los puntos en los que se podría avanzar en el desarrollo del sistema de aseguramiento de la calidad?

Tendencias en Colombia

Colombia comparte con América Latina tres procesos de transformación claves: la necesidad de ampliar cobertura, asegurando calidad y pertinencia; los cambios en el contexto (globalización e internacionalización) y las opciones curriculares que se han abierto en función de las transformaciones de los sistemas productivos y del mercado laboral (educación permanente, flexibilidad, educación virtual transversal a todas las modalidades pedagógicas de formación, desarrollo de competencias laborales). Lógicamente estos procesos de transformación implican un viraje en las relaciones entre el Estado y las Universidades Algunos factores relevantes al respecto son:

La cobertura en educación superior en Colombia es del 21%, cuatro puntos por debajo del promedio latinoamericano. De alrededor de cinco millones de jóvenes que en el año 2000 estaban entre los 18 y los 23 años, sólo un poco más de un millón se encontraba vinculado a una institución de educación superior, y de éstos un 30% pertenece a una institución pública.

El Estado y las Universidades están dando sus primeros pasos hacia la formulación de una visión de largo plazo para la educación superior, a través de una serie de reuniones nacionales. A juzgar por el contenido de las agendas de tales eventos, las políticas más relevantes para el sector de la Educación Superior en Colombia giran en torno a cuatro ejes complementarios:

- Mejoramiento de la calidad.
- Mejoramiento de la cobertura en todos los subsistemas de la formación superior.
- Modificaciones a los esquemas de financiamiento por parte del Estado.

- Mejoramiento de la gestión interna de las instituciones.

El establecimiento de indicadores de calidad para la educación pública superior y los procesos de rendición de cuentas han generado un proceso de reorganización de las Universidades públicas colombianas en la búsqueda de una estructura verdaderamente sistémica. En tal dirección, es preciso valorar los esfuerzos que recientemente han hecho las principales Universidades públicas colombianas para activar el Sistema Universitario Estatal -SUE- y participar proactivamente en los procesos de reformulación de política pública que se han adelantado en los últimos años.

El gobierno nacional financia en cerca de un 90% a las Universidades estatales. En el año 2003 los aportes de la Nación para tal fin representan alrededor de 1.26 billones de pesos, distribuidos entre las 31 Universidades públicas, como lo establece el artículo 86 de la ley 30 de 1992, donde se estipula que el Estado debe mantener los aportes a las Universidades en pesos constantes. Según el actual gobierno, este mecanismo de distribución de los recursos ha mantenido un esquema inequitativo y no ha estimulado la ampliación de la cobertura, ni la eficiencia en el uso de los recursos por cuanto la distribución de aportes ha sido independiente de los resultados obtenidos. Por tanto, el Estado busca ahora orientar y evaluar los resultados. El Plan Nacional de Desarrollo 2002-2006 “Hacia un Estado Comunitario”, establece que hasta un 12% de los aportes de la Nación serán distribuidos de acuerdo con indicadores de gestión y calidad. Así en 2004, el 4% será asignado de esta forma; en 2005, el 8%, y en 2006, el 12%. De esta forma la asignación de recursos estatales se encuentra cada vez más condicionada por la competencia interinstitucional, los esfuerzos de auto-evaluación y acreditación institucional y la evaluación externa de los logros y del desempeño institucional.

Adicional a las reformas contempladas en el Plan de Desarrollo, el gobierno nacional puso en marcha la Modernización Institucional del Ministerio de Educación (MEN), que ahora tiene como actividades centrales la definición de

políticas, la planeación, la evaluación y el seguimiento de los programas y proyectos nacionales.

El Ministerio de Educación Nacional asume los procesos de fomento, monitoreo y vigilancia de la educación superior y desarrolla las tres políticas del plan “Revolución Educativa”: Calidad, Cobertura y Eficiencia. Para tal fin, creó el Viceministerio de Educación Superior, cuyas funciones son:

- Apoyar la formulación de estrategias y proyectos destinados a asegurar la calidad de la educación superior.
- Coordinar y dirigir la realización de estudios sectoriales que sirvan de orientación en la formulación de políticas de educación superior.
- Dirigir los procesos de evaluación relacionados con el registro calificado de programas académicos de educación superior y su registro en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.
- Desarrollar planes y programas que permitan la integración entre la comunidad, el sector productivo y demás sectores con la educación superior.
- Proponer criterios para la internacionalización de la educación superior.
- Identificar los mecanismos que faciliten la coordinación intersectorial en temas relacionados con la Educación Superior.
- Proponer los criterios a tener en cuenta en el diseño de la política de financiación y en los planes educativos de la Educación Superior.
- Velar por el adecuado funcionamiento del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, SNIES.
- Coordinar y dirigir los grupos de apoyo requeridos por los entes asesores en los procesos de aseguramiento de la calidad de la educación superior.
- Coordinar el banco de pares académicos y la evaluación de su desempeño.
- Coordinar la formulación de los estándares mínimos de calidad para el registro calificado de programas de pregrado y posgrado.

El ICETEX prestará el servicio de focalizar y ampliar la cobertura de crédito y becas para los estudiantes de menores recursos. Por su parte, el ICFES se

concentrará en el desarrollo del sistema nacional de pruebas. Las funciones de inspección y vigilancia que venía adelantando ésta entidad fueron asumidas por el Ministerio. Las funciones de fomento estarán bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, Colciencias y el ICFES. De otra parte, la descentralización de las entidades adscritas que imparten educación media, técnica y tecnológica hacia los entes territoriales, queda ahora en manos del Ministerio. Con esta medida se busca fortalecerlas para que puedan convertirse en entes universitarios autónomos o para que aquellos institutos que prestan servicios especializados y que no son competencia del Ministerio, se conviertan en corporaciones o fundaciones.

Un giro que necesariamente conlleva a la revisión y posible redefinición de las políticas y la normativa académica de la Universidad, es la promulgación del Decreto 2566 por parte del Ministerio de Educación Nacional el 10 de septiembre de 2003, por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior. El nuevo decreto contiene los Estándares Mínimos establecidos para los programas académicos en decretos anteriores, pero además resalta la pertinencia de los programas en un contexto globalizado en función de las necesidades reales de formación del país y en la región donde se va a desarrollar, tiene en cuenta el desarrollo de las competencias y las habilidades de cada campo y las áreas de formación para definir los perfiles formativos y destaca la formación integral, la formación investigativa y la proyección social de los programas académicos.

Adicional a lo anterior, el Ministerio de Comunicaciones mediante su programa “La Agenda de Conectividad” busca masificar el uso de las tecnologías de la información (TI) y con ello aumentar la competitividad del sector productivo, modernizar las instituciones públicas y de gobierno, y socializar el acceso a la información. Se fomenta el uso de las TI como herramienta educativa mediante su segunda estrategia el “Uso de las TI en los procesos educativos y capacitación en el uso de las TI”. Lo cual puede ser desarrollado por las instituciones de educación

superior aprovechando los diferentes programas que contempla la Agenda como lo son la Red Universitaria (Colciencias), Proyecto de telemática y educación a distancia (SENA), Conexión de bibliotecas nacionales, implantación de “Biblioteca Virtual” y colecciones virtuales.

Tendencias en el Valle del Cauca

En el Valle del Cauca, la participación en la demanda hasta el 2002 ha tenido un aporte mayoritario por parte de las Universidades del Valle (24%) y Santiago de Cali (16.2%). En las demás Universidades, la participación va del 2.6% del ICESI al 8.7 de la Corporación Universitaria Autónoma de Occidente. La demanda de servicios de la educación superior, caracterizada a partir de las solicitudes de ingreso a las diferentes Universidades de la región, creció pasando de 25.898 solicitudes de ingreso en 1998 a 47.883 en el año 2002. El mayor incremento entre el periodo 1998 – 2002 se dio en el año 2000, donde se presentaron 43.803 solicitudes frente a 30.158 presentadas en 1999 (Serna, 2003).

El aumento de la oferta corrió a cargo, sobre todo, de las Universidades privadas, debido presumiblemente al ofrecimiento de nuevos programas y a la entrada de nuevas instituciones en el mercado. De acuerdo con un análisis reciente (Raffo, 2002) se construyeron tres índices de oferta:

1. De exceso de demanda (Cupos/solicitudes).
2. De capacidad de oferta (bachilleres que aspiran por primera vez /cupos).
3. De absorción (bachilleres que aspiran por primera vez /solicitudes).

En el primer indicador, sólo las Universidades del Valle e Icesi están por debajo del promedio, es decir, sus cupos son desbordados por sus solicitudes y pueden entonces escoger a los mejores estudiantes de entre los que las solicitan. En el segundo, las Universidades privadas suelen tener más cupos que estudiantes de primer semestre. El índice de absorción muestra, en general, una tendencia al alza. Por otra parte, las Universidades del Valle e Icesi muestran bajos índices de absorción, lo cual es consistente con los valores de sus primeros indicadores.

En general, se observa un constante aumento de la demanda (expresada en solicitudes) para la Universidad pública, en contraste con un bajo crecimiento de su oferta, lo que se acrecienta en condiciones de crisis de la economía. La formación por competencias no es sistemáticamente estimulada en todas las entidades de educación superior y no existe suficiente coordinación entre la educación temprana, básica y media para identificar y formar el perfil de estudiante requerido por el entorno regional. Los niveles de desarrollo entre la educación técnica y tecnológica y la educación universitaria son muy desiguales, limitan su complementación entre si y le restan agilidad al proceso de cualificación del recurso humano.

El aporte que puede hacer la educación superior para contribuir a resolver los problemas más críticos de la sociedad es aún insuficiente, especialmente en tres aspectos donde existen profundas dificultades como son convivencia social, trabajo en equipo y manejo del medio ambiente. Factores tales como la precariedad en el ingreso, la asimetría de información sobre programas ofrecidos y las desigualdades en la preparación académica se constituyen en fuertes barreras para el acceso a la educación superior.

Posicionamiento Académico

Las nuevas políticas educativas y en general, las nuevas condiciones del entorno nacional y regional en materia de educación superior obligan a que las Universidades cumplan estándares mínimos de desempeño que suelen verse reflejados en un conjunto de indicadores.

La comparación entre una Universidad y otra permite identificar fallas y corregirlas de tal manera que las instituciones sean más competitivas y eficientes en el cumplimiento de su misión, generando, de ésta manera, un mayor impacto social.

Una comparación simple de la Universidad del Valle con cinco de las más importantes Universidades públicas del país, con base en los indicadores del Sistema Universitario Estatal a diciembre de 2003, en términos del número de

programas de formación que se ofrecen y en términos del número de cupos de posgrado a disposición de la comunidad académica, indica que la Universidad del Valle es la tercera Universidad del país en número de programas de formación académica y profesional, la que más programas de formación tecnológica ofrece en modalidad semipresencial y a distancia, la tercera Universidad del país en oferta de programas de formación doctoral, la segunda en cupos de posgrado (maestrías).

Desafíos

En el contexto descrito, la Universidad del Valle afronta desafíos importantes.

Desafíos del contexto mundial, nacional y regional

Para impulsar el crecimiento económico y el desarrollo humano en su área de influencia, la Universidad del Valle debe enfrentar otros desafíos:

Proveer educación de calidad, equitativa e integral.

Participar activamente en la construcción de una sociedad del conocimiento a través de la orientación selectiva de la investigación, la docencia y la extensión y el manejo de procesos de aprendizaje e innovación tecnológica, social y organizacional.

Facilitar los procesos de apropiación social de la ciencia y la tecnología y utilización del conocimiento social, apoyando la movilidad de docentes y estudiantes, la formación de redes y contactos nacionales e internacionales.

Ampliar y redefinir el liderazgo institucional en temas estratégicos del desarrollo regional tales como la construcción de una visión de región, los procesos de planificación, prospectiva y ordenamiento territorial, la biotecnología y la bioindustria, el medio ambiente y la energía, la modernización de la administración pública, el soporte tecnológico para el uso de la infraestructura de

telecomunicaciones, la formación de educadores y el desarrollo de servicios y tecnologías de exportación.

Orientar la investigación aplicada hacia la solución de problemas del Valle del Cauca y del Pacífico Colombiano, en temas tales como la mega-diversidad, el desarrollo sostenible, la pobreza, la diversidad étnica y cultural, el turismo, la seguridad alimentaria y la gestión de recursos hídricos, entre otros.

Participar activamente en la reconstrucción del tejido social, la creación de capacidades para la negociación y solución de conflictos y la promoción de valores de liderazgo, el compromiso social, la solidaridad y el desarrollo humano.

Fomentar el desarrollo local con calidad y enfoque global, a través de la identificación y desarrollo de sectores estratégicos de la economía, el incremento de la productividad y competitividad regional y el monitoreo de mercados internacionales.

Desafíos de las políticas públicas en Educación Superior

Los más importantes desafíos que se desprenden de las actuales políticas públicas son:

La Universidad tiene que responder de manera decidida a la necesidad de ampliación de la cobertura, a través del fortalecimiento de las Seccionales, el incremento significativo de la actividad académica en la jornada nocturna, ofreciendo programas en modalidad virtual y haciendo una mejor y más eficiente utilización de la capacidad instalada en las sedes de Cali.

La Universidad en cumplimiento de su misión tiene oportunidades de generación de recursos en la prestación de servicios de extensión (cursos, seminarios, asesorías, consultorías, etc.). Estos recursos deben ser complementarios y orientados al mejoramiento académico y es claro que estos esquemas de financiamiento no deben ir en detrimento de la responsabilidad del Estado con la educación superior pública.

La necesidad de articularse efectivamente con las políticas y estrategias estatales de ciencia y tecnología, prestando especial atención por un lado, a la solución de problemas nacionales y regionales, con criterios de calidad y pertinencia y por otro, a la investigación estratégica de innovación y desarrollo tecnológico.

La necesidad de mejorar la gestión interna de sus recursos debe ser atendida con un proceso continuo de mejoramiento organizacional, cuya meta es una organización moderna, capaz de responder a los retos de los cambios tecnológicos, pedagógicos y de relación con el entorno, orientada a resultados y guiada por la calidad, ágil, flexible.

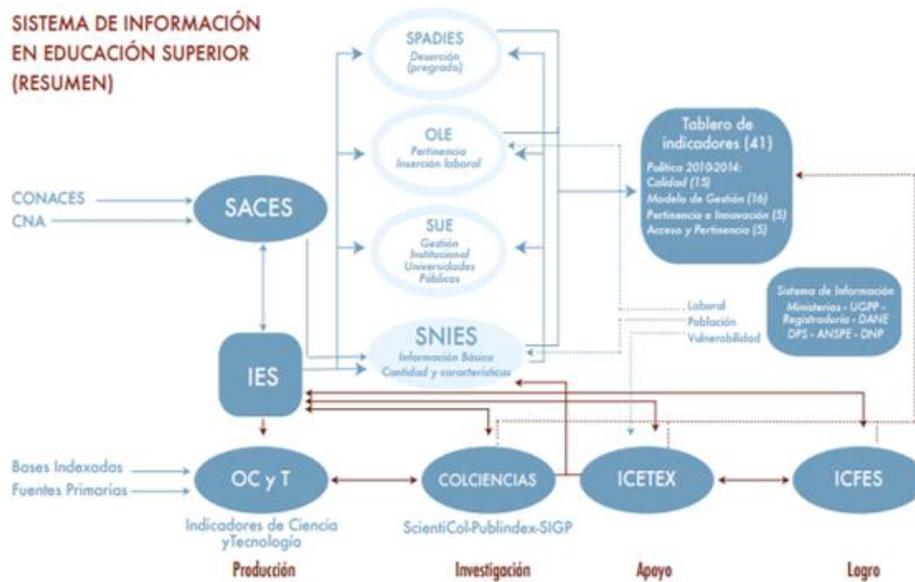
Colombia apuesta por la internacionalización de la educación superior El Gobierno colombiano ha definido como estrategia nacional el fomento a la internacionalización de la Educación Superior, con el propósito de facilitar su inserción en el contexto internacional, atendiendo condiciones de calidad y pertinencia. Con este propósito, se pretende fortalecer los lazos entre Colombia y los países de América Latina y el Caribe y consolidar a la región como un espacio de integración para la internacionalización de la Educación Superior. Es por esto la Educación Superior colombiana presenta las diversas entidades gubernamentales e instituciones de educación superior, así como las oportunidades de cooperación, movilidad, investigación y extensión, que ofrece Colombia para la comunidad académica internacional.

Sistemas de información de la educación superior en Colombia

En el caso colombiano, es posible encontrar numerosos y muy diversos sistemas de información que podrían arrojar datos de las instituciones de educación superior, administrados por diferentes entidades del orden nacional y con fines y propósitos diferentes. En particular, cabe distinguir los sistemas ubicados en el Ministerio de Educación Nacional (MEN): SNIES, SPADIES, OLE, SACES y SUE. Los sistemas del Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (COLCIENCIAS): ScientiCol, SIGP, Pubindex, SFRH. Los sistemas del

Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES): Saber Pro, Saber 11. La información recogida por el Instituto Colombiano de Crédito Educativo y Estudios Técnicos en el Exterior (ICETEX), y por el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCCyT). En el siguiente esquema se presentan las principales relaciones y salidas entre estos sistemas.

Ilustración 7 Sistemas de información de la educación superior en Colombia



Fuente: Taller de presentación ESTRUCTURA DE INDICADORES DE PERFILACIÓN Y CARACTERIZACIÓN para las Instituciones de Educación Superior en Colombia presentado por el Ministerio de Educación.

6.2. Diamante Competitivo

El diamante es un modelo que explica el ambiente específico y regional en el que naces las organizaciones e instituciones y en que aprenden a como competir y a colaborar.

El sector o medio ambiente externo cercano se define como aquellas fuerzas e instituciones que inciden en el éxito de la Institución de educación Superior de manera Directa.

Para hacer el estudio del sector se utiliza como instrumento de análisis el diamante competitivo, el cual se constituye en una herramienta de aprendizaje.

Por tanto, con el diamante se organiza todo el aprendizaje obtenido tanto de la región como de las organizaciones del sector. El sector es entonces, la unidad de análisis básica donde se construye la competitividad en una región o localidad.

Utilizando el Diamante Competitivo una Institución de Educación Superior productora de bienes y servicios puede entender la dinámica que resulta de la interacción de los cuatro atributos del sector que la rodea como es el sector de la Educación Superior y la influencia del Gobierno y del Azar.

6.2.1. Análisis de cada uno de los elementos del Diamante: Factores, Cadenas, Demanda y Empresas del Sector de Educación Superior en el Centro del Valle del Cauca “Análisis del diamante de Porter”

El Diamante competitivo esta constitución por cuatro elementos específicos que determinan la productividad del sector de Educación Superior, en un contexto y circunstancias para este caso Regional. Dicho elementos se analizan a continuación:

Los Factores Productivos: estos se dividen en factores Naturales (Básicos) o Creados (Avanzados y especializados). En el sector de la Educación Superior se pueden describir los siguientes factores:

Naturales (Básicos): los recursos Naturales, el talento humano y la comunidad académica en general (las personas), la Ubicación Geográfica y el clima.

Creados (Avanzados y especializados): Infraestructura digital como plataformas virtuales, Medios de transporte, Medios de comunicación, Ciencia, Tecnología, Personal Altamente Calificado como los Ingenieros, Contadores, Administradores, Científicos, Investigadores, Especialistas Según La Formación Requerida, entre otros

Sectores conexos, encadenamientos productivos y clústeres: esta variable hace referencia a la existencia de los conglomerados, aglomeraciones, redes empresariales que obran como proveedores, compradores o como sectores conexos del sector de Educación Superior en el centro del Valle del Cauca.

Los sectores competitivos de una región o nación guardan conexión con otros generando nuevos sectores competitivos, al mismo tiempo que los sectores conexos a nivel educativo comparten actividades en el desarrollo y uso de nuevos procesos y tecnologías tales como:

Sectores conexos

Sector Público – Sector Privado

Sector comercio y servicios de la ciudad de Tuluá

Sector azucarero del Departamento del Valle

Sector Avícola del Valle y de la Región

Sector Salud

Sector Industrial productivo

Redes conectadas al sector

Red Nacional Académica de Tecnología Avanzada (Renata)

Red Seguimiento de Egresados de Instituciones de Educación Superior (Red SEIS)

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (Snies)

Red Colombiana para la Internacionalización de la Educación Superior (RCI)

Central de Investigaciones para unirse a COLCIENCIAS

Redes y Plataformas de Investigación

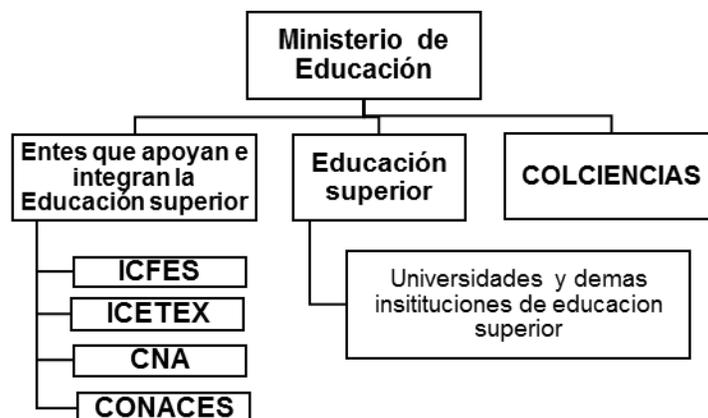
Red de comercio y ventas.

Red de gestión administrativa y financiera.

Red de salud.

Estructura de la Educación Superior Colombiana y Encadenamiento Productivo

Ilustración 8 Estructura de la Educación Superior Colombiana



Fuente: MEN – Boletín informativo Misiones Académicas para la promoción de la educación superior

El Sistema de Educación Superior Colombiano, se encuentra regulado por la Ley 30 de 1992, que define dos niveles de formación: (I) técnico-profesional, tecnológico o profesional y (II) especializaciones, maestrías y doctorados.

Este Sistema cuenta con más de 10.300 programas, los cuales son ofertados por 286 Instituciones de Educación Superior (IES), de las cuales el 81 son Universidades, donde 40% son oficiales, y el 60% son privadas. De acuerdo con el QS World University Ranking 2012-2013, Colombia cuenta con 4 IES entre las primeras 500 Universidades del escalafón.

Para acceder a la formación de pregrado, los estudiantes colombianos y extranjeros deben cumplir los siguientes requisitos: (I) Certificar la aprobación de estudios de grados sexto a once; (II) Presentar el Examen de Estado Saber 11, realizado por el Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), o su equivalente en otros países; (III) Presentar los exámenes de ingreso y demás requisitos exigidos de manera autónoma por las IES colombianas.

El Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior en Colombia cuenta con dos niveles: (I) Registro Calificado, otorgado por la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior (CONACES), que autoriza la oferta educativa para programas e instituciones; (II) Acreditación de Alta Calidad, otorgada a instituciones y programas por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), previa solicitud voluntaria por parte de las instituciones de educación superior.

El CNA se encuentra certificado internacionalmente en un proceso conjunto adelantado por la International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE) y la Red Iberoamericana de Agencias de Calidad en la Educación Superior (RIACES), en el 2012. En el 2002, el Ministerio de Educación Nacional (MEN) inició la tarea de mejorar y fortalecer los sistemas de información, con el fin de contar con estadísticas claras, confiables y oportunas. Hoy, el Sistema de Educación Superior colombiano cuenta con cuatro sistemas de información:

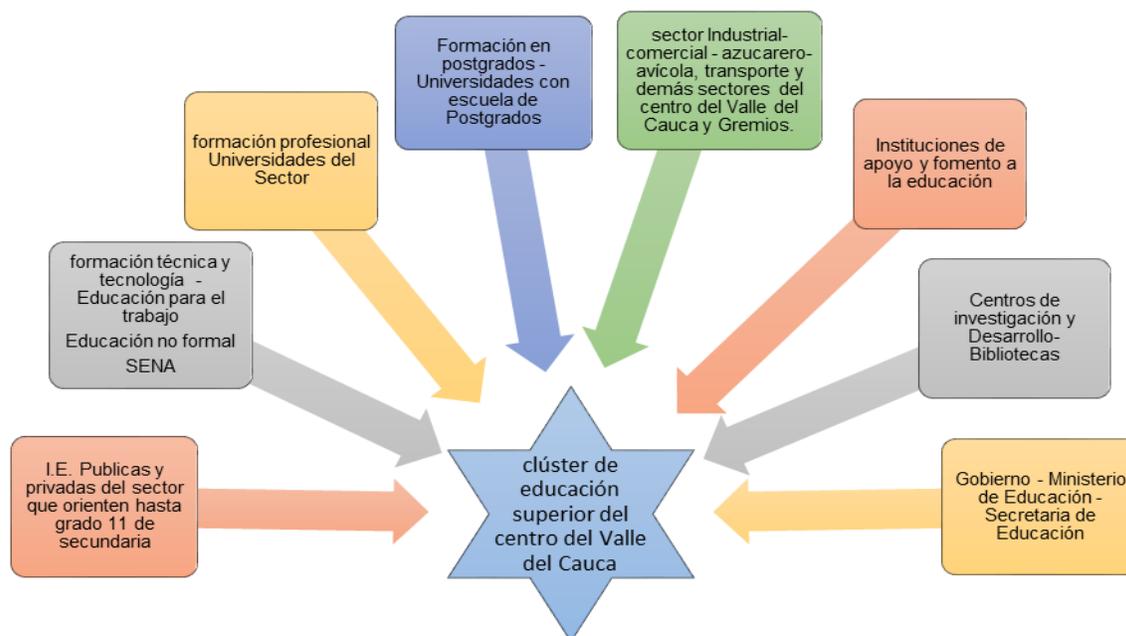
- Sistema Nacional de Información de Educación Superior (SNIES)
- Observatorio Laboral para la Educación (OLE)
- Sistema de Información para el Aseguramiento de la Calidad (SACES)
- Sistema de Prevención y Análisis de la Deserción en las Instituciones de Educación Superior (SPADIES)

Instituciones Importantes en el Clúster de Educación Superior

Según Porter, (1999) “un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí” de esta forma se entiende que los Clúster comprenden empresas de productos/servicios finales, proveedores de materias, componentes, servicios especializados, empresas e instituciones de sectores afines. En este caso en la siguiente ilustración se presentan algunas de las

instituciones importantes en el Clúster que se considera en el Sector de Educación superior al cual pertenece la Universidad del Valle sede Tuluá.

Ilustración 9 Instituciones importantes para el Clúster de Educación Superior en el centro del Valle del Cauca.



Fuente: Elaboración propia de la autoras

Las Condiciones de la Demanda: una región y sus sectores obtienen ventaja competitiva cuando la demanda local es no solo grande sino exigente. Compradores sofisticados y con capacidad adquisitiva presionan las organizaciones para que innoven con rapidez y así adelanten a otras empresas competidoras.

La Educación Superior cuenta con una amplia demanda que involucra la sociedad en general y la gran cantidad de sectores, debido a que todos y cada uno de estos requiere de una formación Superior y especializada para el desarrollo de sus proyectos y procesos productivos, bien sea empresas pertenecientes a la industria manufacturera o de servicios, así como también empresas tanto del sector público como privado. Los Compradores que conforman la demanda de este sector se

caracterizan por un alto nivel de exigencia en cuanto a pertinencia, calidad e innovación según las necesidades de la industria, lo cual le exige al sector de Educación Superior estar en una constante dinámica competitiva para poder responder a esta demanda de manera satisfactoria. Estos posibles demandantes son:

Sector social. Todas aquellas ofertas abiertas a toda la población.

Sector productivo – comercial - industrial (empresas de diversos sectores)

Sector de población profesional (Comunidad de postgrados)

Sector manufacturero

Sector de Educación

Sector público (Gobierno)

Sector privado

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas del sector: La competitividad en un sector como el de Educación Superior es la expresión de las estrategias, las prácticas de Administración (Gestión) y los modelos organizacionales predominantes en la región o en el País. La rivalidad en este sector se encuentra relacionado con otras instituciones que de igual forma ofrecen servicios de Educación superior tal es el caso de la UCEVA, La corporación universitaria Remington, La Uniminuto, la Universidad autónoma de Occidente, La Universidad Antonio Nariño, La Tapa, La Universidad Nacional a Distancia y otras que se encuentran en Tuluá y en municipios muy cercanos como Buga.

De esta forma esta variable se refiere al contexto en el que se crea, organiza y gestiona el sector de la Educación superior (Universidad del Valle sede Tuluá), expresado en estrategias y prácticas administrativas acordes con los modelos organizacionales predominantes en el país, ejecutando políticas sociales del estado Colombiano en formación Superior con estrategias de alta calidad, acreditación, pertinencia (según las necesidades, los requerimientos y

expectativas del mercado), fortalecimiento de los grupos de investigación para presentarse a COLCIENCIA, oferta diferenciada en programas de formación, implementación estratégica de formación y de apoyo por medio de plataformas tecnológicas, reforzar los convenios con el sector productivo además de otras instituciones para promover la empleabilidad de la comunidad académica y egresados y propender al mejoramiento de la infraestructura física y de la planta de docentes (Formación - capacitación- actualización) que integran todos los procesos de educación en la institución, además de continuar con el esfuerzo para lograr un mayor posicionamiento que destaque la marca de la Institución (para este caso Universidad del Valle sede Tuluá).

El papel del gobierno: Por su parte el papel del Gobierno con nuevas políticas en cuanto a normas, decretos, resoluciones, estatutos y destinación de presupuesto que pueden llegar a influir positiva o negativamente el sector de Educación Superior, al considerar situaciones que estimulen pagos salariales, jornadas de trabajo y oferta educativa que conllevan al mejoramiento o al deterioro de este sector.

El papel de la casualidad: En cuanto al azar es necesario tener en cuenta los tratados de libre comercio y su influencia en el sector de Educación superior, las necesidades u oportunidades de desplazar estudiantes hacia el extranjero, los problemas de desplazamiento forzoso que se presentan por los conflictos armados y la delincuencia común, así como también la posibilidad de presentarse desastres naturales en el municipio.

6.2.2. Presentación de la cadena productiva en la cual se ubica la empresa.

Según LILIANA GONZÁLEZ ÁVILA* quien ha presentado un artículo de investigación sobre la articulación y el Encadenamiento de Educación superior, en el Diario ALTABLERO No. 48, de DICIEMBRE 2008 - ENERO 2009, presentado

* Investigadora del tema educativo; directora ejecutiva de QUALIFICAR del MEN Ministerio de Educación Nacional / Disponible en <http://www.mineducacion.gov.co/1621/propertyvalue-39241.html>

este ante el MEN (ministerio de Educación Nacional) se detallan los estudios de la articulación y la cadena productiva a la cual pertenece el sector de la educación Superior en la cual se ubica la Universidad del Valle sede Tuluá.

6.2.2.1. Articulación educativa y aprendizaje a lo largo de la vida

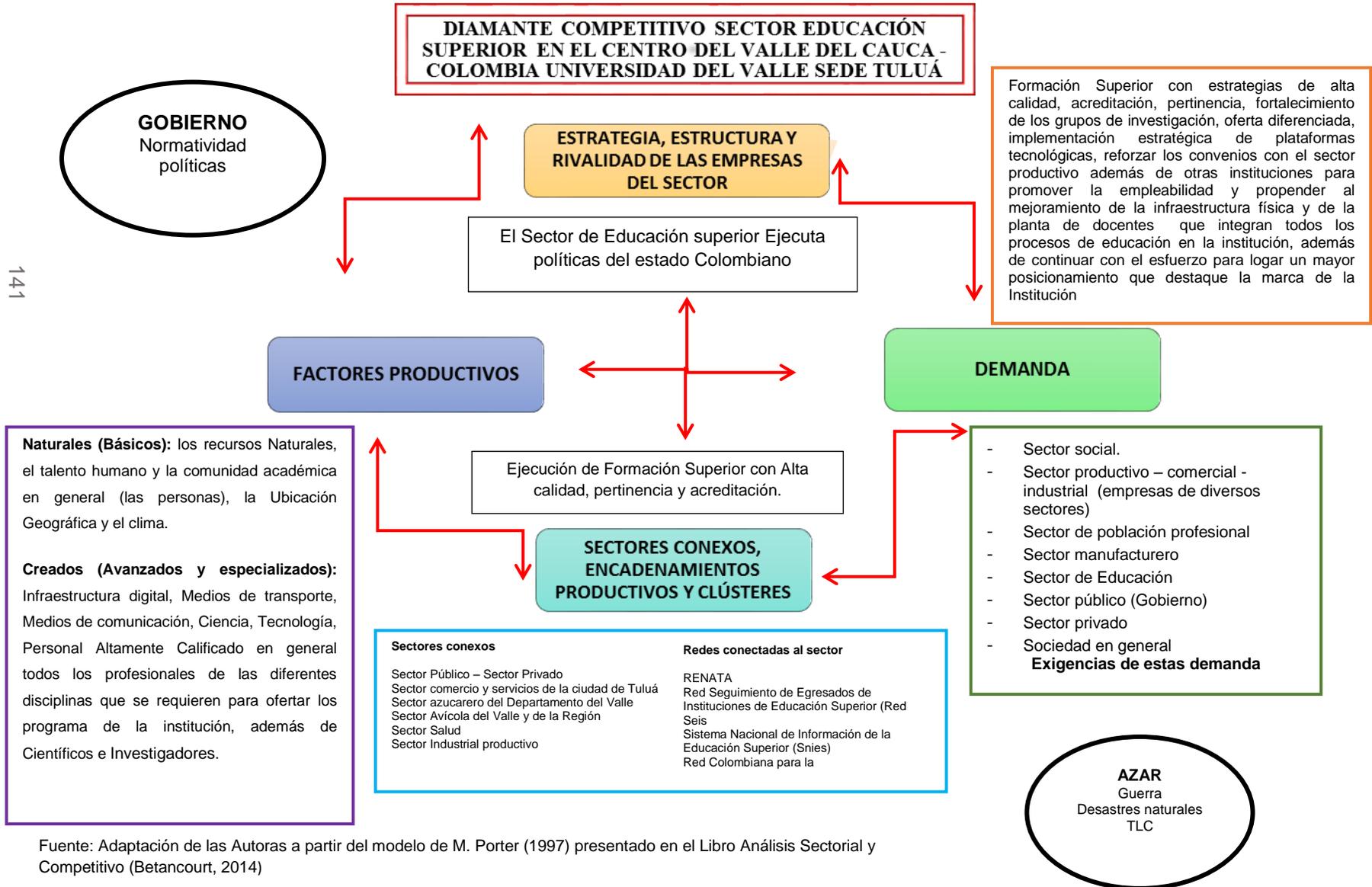
Un asunto central cuando se busca mejorar la competitividad es garantizar continuidad en la cadena de formación educativa, mediante la articulación de la educación media y la superior a través de programas de educación profesional, técnica y tecnológica ofrecidos por instituciones de educación superior y el SENA, y que respondan a necesidades y oportunidades del sector productivo. Así, los jóvenes pueden acceder a una formación cercana a las necesidades y contexto de sus regiones, y tener más oportunidades de construir, desarrollar y consolidar proyectos personales y productivos, gracias a itinerarios de formación a lo largo de la vida.

Para estimular estas alternativas, el Ministerio impulsa la oferta de formación en las diferentes instituciones de educación superior mediante alianzas estratégicas entre organizaciones del sector productivo, gobierno regional, centros de investigación y desarrollo.

6.2.3. Elaboración del Diamante.

La siguiente ilustración representa el Diamante Competitivo del sector de Educación Superior al cual pertenece la Universidad del Valle sede Tuluá, según todas las variables anteriormente analizadas y detalladas.

Ilustración 10 Análisis del Diamante de M. Porter



Fuente: Adaptación de las Autoras a partir del modelo de M. Porter (1997) presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitivo (Betancourt, 2014)

6.3. Cinco Fuerzas Competitivas

Los elementos que determinan la estructura competitiva del sector, desde el punto de vista estratégico, son aquellas fuerzas que conducen a identificar las oportunidades y amenazas resultantes del análisis del mercado y la competencia del sector, siguiendo la propuesta de Michael Porter (1980) representada en cinco fuerzas competitivas identificadas por este autor, las cuales son:

La intensidad de la rivalidad existente entre los competidores del sector

La amenaza de nuevos competidores

El poder de negociación de los proveedores del sector

El poder de negociación de los compradores del sector

La amenaza de productos y servicios sustitutivos

Y a su vez en relación con el Sector de Educación Superior buscan de dar respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Cuáles son las barreras de ingreso al sector de Educación Superior?

¿Qué tan intensa es la rivalidad entre las instituciones competidoras en el sector?

¿Qué tan intensa es la amenaza de los servicios educativos sustitutos?

¿Cuál es el poder de negociación de los padres de familia y estudiantes (compradores)?

¿Cuál es el poder de negociación de los profesores y demás proveedores del servicio?

6.3.1. Análisis de cada una de las fuerzas con sus respectivas variables.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las cinco Fuerza y sus respectivas variables según el sector de Educación Superior.

La Intensidad de la Rivalidad Existente entre los Competidores del Sector de Educación Superior: La rivalidad entre competidores en el sector de Educación Superior se encuentra permeada por las siguientes variables:

Número de competidores: El número de competidores es considerado como bajo, con diferentes niveles de potencia según sus costos, posicionamiento, oferta de programas educativos, según su calidad, reconocimiento de marca, entre otras variables. En esta fuerza se puede establecer cierto grado de control, disciplina y coordinación por parte de las instituciones líderes.

Diversidad de Competidores: en este sector, se pueden encontrar competidores con distintos objetivos sin ser aislados al sector, como es el ejemplo de aquellas instituciones que solo orientan procesos de formación técnica o tecnológica sin penetrar en el campo de la educación superior profesional como pregrados y posgrados en el cual es uno de los objetivos de la Universidad del Valle.

Crecimiento del Sector: En cuanto al crecimiento del sector es constante y se relaciona con la oferta que presente la institución así como también por la situación económica que se está atravesando en el país y en la región.

Costo de Almacenaje: Los costos de almacenaje en las Instituciones de Educación Superior son relativamente bajo debido a que su objeto principal es la prestación de un servicio, teniendo en cuenta los elementos que se deben almacenar para ofertar un mejor servicio.

Incrementos de Capacidad: Para el sector de Educación superior, esta variable representa un interés neutro debido a que los aumentos de capacidad buscan por lo general un beneficio e impacto social.

Capacidad de Diferenciación del producto: El Sector de Educación superior se encuentra influenciado por factores que generan una alta diferenciación de este servicio, tales factores pueden ser calidad, reconocimiento/posicionamiento de la institución, precio, servicio, oferta académica, entre otros, los cuales se convierten en una situación de difícil competencia.

Importancia para las Empresas: para las empresas, el sector de Educación Superior representa una variable de interés e importancia en la medida que pueden generar conexiones y/o alianzas estratégicas en donde ambas se vean beneficiadas para desarrollo y crecimiento.

Rentabilidad del sector: En el Sector de Educación las instituciones de carácter público imperan sobre una rentabilidad social en la cual se impacte positivamente la comunidad o sociedad que pertenezca a su objeto de mercado, de igual forma se debe destacar

que algunas de estas instituciones son de carácter privado las cuales pretenden un ánimo de rentabilidad pero de igual forma destacan entre sus objetivos la rentabilidad social.

Competidores del Sector

La Universidad del Valle sede Tuluá en el sector de Educación Superior cuenta con los siguientes competidores (Fuente de información del portal web de cada una de las instituciones, información disponible en la bibliografía de este trabajo):

UCEVA: La Unidad Central del Valle del Cauca, Institución Universitaria, creada por el Concejo Municipal de Tuluá, mediante acuerdo N° 024 de 1971, es un establecimiento público de educación superior, de carácter oficial, del orden municipal, con personería jurídica, autonomía administrativa, académica y patrimonio propio e independiente y con domicilio en el municipio de Tuluá.

La Uceva avanza en la creación de nuevos Programas; actualmente cuenta con programas aprobados por el MEN como son: Administración de Empresas, Contaduría Pública, Licenciatura en Ciencias Sociales y Educación Física, Derecho, Enfermería, Ingeniería Industrial e Ingeniería Ambiental, Medicina, Comercio Internacional, Ingeniería de Sistemas, Tecnología en Acuicultura, Tecnología en Agropecuaria Ambiental, Tecnología de Logística Empresarial, Licenciatura en Educación Básica con énfasis en Lenguas Extranjeras en cuanto a Postgrados la Institución cuenta con Especializaciones en Gestión de Calidad, Derecho Constitucional, Gerencia Financiera y Revisoría Fiscal, acción que culminó con sus respectivos registros en el Sistema Nacional de Información del ICFES.

La Corporación Universitaria Minuto de Dios (Uniminuto): es una institución de educación superior privada católica con sede principal en Bogotá, Colombia; hace parte del Sistema Universitario UNIMINUTO. Fue fundada en 1990 con el ánimo de formar comunidades humanas y cristianas que permitieran el desarrollo integral de la persona, objetivo primordial de la obra El Minuto de Dios y de su fundador el padre Rafael García Herreros. Ofrece a nivel nacional más de 200 programas académicos de pregrado, postgrado y educación continua en modalidades presencial y a distancia.

El Sistema Universitario UNIMINUTO está integrado por tres instituciones de educación superior: Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO), Fundación Universitaria Católica Lumen-Gentium de Cali (UNICATÓLICA) y, Fundación Universitaria de Popayán (FUP), además de la Cooperativa UNIMINUTO (Coop-UNIMINUTO) que ofrece crédito educativo.

Universidad Autónoma de occidente : La Universidad Autónoma de Occidente sede Tuluá cuenta con programas de Tecnologías, que se imparte gracias a un convenio interinstitucional de apoyo y acompañamiento a través de Comfandi Valle del Cauca, La Cámara de Comercio de Tuluá, los Ingenios San Carlos y Carmelita y la Alcaldía Municipal de Tuluá. Los siguientes, son los programas educativos a ofertar por esta importante institución educativa, los cuales son a saber:

La TEPA: una institución pública de orden regional en la ciudad de Buga, tiene carreras técnicas, tecnológicas y profesionalización en convenios con otras entidades.

Universidad del Quindío: (a distancia) es una institución pública y departamental en Colombia, adscrita al Ministerio de Educación Nacional. Su sede está ubicada en la ciudad de Armenia capital del departamento del Quindío la Universidad comenzó a prestar sus funciones en el año de 1962. Cuenta con 32 programas académicos de pregrado y 18 de posgrado. Entre sus mayores logros se destaca el laboratorio de optoelectrónica, considerado uno de los mejores en América Latina, y el de Realidad Virtual perteneciente al programa de Ingeniería de Sistemas y Computación, siendo uno de los más destacados de Colombia.

Universidad Antonio Nariño: es una entidad privada de educación superior de Colombia. Su sede principal se encuentra en Bogotá, aunque cuenta con sedes de educación presencial en prácticamente todas las capitales departamentales y en otros municipios cercanos a Tuluá. La Universidad Antonio Nariño inicia actividades el 7 de marzo de 1976 en la ciudad de Bogotá.

Fue pionera en los programas de Ingeniería Electrónica e Ingeniería Biomédica, particularmente en proyectos de simulación, arquitectura de micros y tecnologías en Telemedicina, además de ser la primera Universidad en Colombia en ofrecer programas

de Maestría y Doctorado en Educación Matemática y Doctorado en Ciencia Aplicada (este último es único en Colombia).

Universidad Nacional a Distancia: Universidad pública especializada en formación a distancia, su oferta educativa es de profesionalización en diferentes áreas de conocimientos, su equipo profesoral es muy similar a la de la Universidad Nacional.

La Amenaza de Nuevos Competidores en el Sector de Educación Superior: Esta Fuerza representa el grado de facilidad con que otras empresas pueden entrar y presionar a la baja de precio que se puede cobrar por el producto / servicio. En el sector de Educación se encuentra la Diferenciación del servicio según los programas, la calidad, el costo, posicionamiento de la marca, acceso a la Institución (Bien sea por filtro de selección o por vías de comunicación); por otra parte la protección gubernamental en cuanto a reglamento y legislación para la acreditación y la aceptación.

Barreras de entrada

Economías de escala: El sector permite manejo de economías de escala según el número de estudiantes en sus programas.

Diferenciación del producto: Los productos en este sector pueden verse fuertemente diferenciados, por calidad, precio, posicionamiento de marca de la institución, oferta de programas, entre otros.

Acceso de canales de distribución: Los canales de distribución pueden considerarse limitados, debido a la modalidad presencial. Y en cuanto al auge de la modalidad virtual también se advierte la limitación en uso de plataformas, en manejo de red, el desconocimiento e incluso la falta de confianza y creencia por parte del mercado en algunas ocasiones.

Necesidades de capital: El sector requiere de inversiones en recursos y capital para mejorar muchos de sus procesos e implementar otros.

Acceso a materias primas: El sector cuenta con un amplio acceso a materias primas como proveedores de servicios, talento humano calificado según la necesidad y a su vez productos necesarios para el servicio.

Protección gubernamental: Esta variable puede considerarse como un nivel limitado por las políticas que ejerce el gobierno en educación superior.

Reacción esperada: la sociedad representa un grupo de interés fuerte para las instituciones de Educación Superior, sin embargo al momento de tomar decisiones de salir del sector, esta variable se asume con un bajo impacto.

El Poder de Negociación de los Proveedores del Sector de Educación Superior:

En el sector de Educación Superior los proveedores son especializados lo que puede representar una fuerza importante para el sector, otra variables importante del análisis de esta fuerza es las condiciones de contratación de los proveedores, las condiciones laborales y las exigencia en materia de certificación que estos deben tener para cumplir con los requisitos exigidos por el ministerio de educación (registros calificados para poder brindar programas que conduzcan a un título universitario con todas las exigidas)para poder ser proveedor de servicios.

Número de proveedores importantes: Podría decirse que el número de proveedores importantes es relativamente bajo, debido a que el sector requiere proveedores especializados según el programa, la oferta, las necesidades del mercado entre otras variables.

Importancia del sector para los proveedores: Para los proveedores el sector de educación Superior les representa uno de sus campos laborales más fuertes, incluso muchos proveedores únicamente dedican sus esfuerzos a este campo o se han preparado precisamente para este sector, por ende la importancia del sector para algunos proveedores es muy significativa.

Costo de cambio de los servicios de proveedores: para este sector este costo es considerado como bajo, debido a los procesos de cada institución en sus sistemas de contratación o en sus bases de recurso humano a manejar.

Posibilidad de integración hacia delante del proveedor: La posibilidad de integración hacia adelante de los proveedores es relativamente baja debido a las exigencias del mercado y de políticas de gobierno que se requieren procesar y cumplir para poder integrarse legalmente hacia delante.

Rentabilidad del proveedor: este sector se encuentra estrechamente vinculado con una rentabilidad social al igual que un impacto, por ende el lucro o rentabilidad económica es considerada como baja.

Algunos de los proveedores de la Universidad del Valle sede Tuluá son:

Instrucciones de educación media básica de región

Proveedores de equipos especializados para desarrollar los diferentes procesos en los programas ofertados en la sede.

Empresas públicas de servicios básicos.

Recurso humano: profesores calificados en diferentes áreas del conocimiento requerido.

El Poder de Negociación de los Compradores del Sector de Educación Superior:

Los compradores del Sector de Educación superior, en su potencial son los Gremios empresariales y diversos sectores industriales y comerciales, El Gobierno, los egresados de colegios públicos y privados y la comunidad (jóvenes y sus padres o familia) en general que cumpla con los requisitos de ingreso para las instituciones.

Número de compradores importantes: Los compradores en este sector son significativamente amplios debido a que se relacionan con la comunidad en general, incluyendo gremios, se podría decir que todos los sectores, jóvenes y adultos de diversas culturas, raza, etnia, religión, en general.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: esta posible integración es muy baja debido a las políticas de gobierno que se deben cumplir en educación superior.

Rentabilidad del comprador: la rentabilidad para el comprador es alta, considerando en primer lugar que este sector le representa a un comprador una inversión para sí mismo, para su familia, para su labor o en fin, que da lugar a incrementar su conocimiento, su experiencia, a cambiar estilos de vida, acceder a mejores oportunidades y demás variables en su mayoría positivas para el comprador.

La Amenaza de Productos y Servicios Sustitutivos del Sector de Educación Superior: Los servicios sustitutos que vinculan la Educación Superior se reflejan en la

modalidad y metodología que adoptan algunas instituciones, las cuales pueden sustituir la formación presencial por una formación virtual con el respaldo de herramientas tecnológicas e innovadoras que permiten acceder a este sector a aquellos compradores que por algunas razones como tiempo, costo, distancias y demás no pueden acceder a una educación superior presencial.

Disponibilidad de servicios sustitutos actuales y en un futuro: Indiscutiblemente el auge de las nuevas tecnologías de información ha llevado a que muchas organizaciones hoy en día estén involucradas con estos procesos o estén estudiando la posibilidad de brindar el servicio de educación superior en la nueva modalidad virtual, debido a que el mercado ha generado ciertas exigencias y presiones en cuanto a costos, tiempo y facilidad para llevar a cabo estos procesos, sin embargo es importante mencionar que temas como calidad, pertinencia y garantías de esta educación son actualmente muy cuestionables y motivo de mucha discusión para este sector.

Rentabilidad y agresividad de estos servicios sustitutos: actualmente este tipo de servicios sustitutos están tomando estrategias para penetrar mercados y fidelizar, con un nivel moderado de agresividad, sin embargo la rentabilidad de estos servicios es una variable de estudio debido a la gran inversión que se requiere en cuanto a tecnología, plataformas, entre otros, para poder brindar este tipo de educación.

6.3.2. Las cinco fuerzas de Porter – Sector de Educación Superior – (UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ)

Tabla 15 Las Cinco Fuerzas de Porter.



Fuente: Adaptación del Autor a partir del modelo de M. Porter (1980) presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitivo (Betancourt, 2014).

6.3.3. Elaboración cuadro de las cinco fuerzas

Ilustración 11 Análisis estructural del Sector - Cinco Fuerzas de M. Porter (1980)

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ		Marco específico del negocio					Fecha Junio 25 de 2015
		Perfil competitivo del Sector					
Sector Educación Superior		Repulsión		Neutra.	Atracción		
		Alta --	Media -		Media +	Alta ++	
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores.							
Número de competidores							Pequeña
Diversidad de competidores	Grande					X	pequeña
Crecimiento del sector	Grande					X	Rápido
Costos de almacenaje	Lento				X		Bajos
Incrementos de capacidad	Altos				X		Cont.
Capacidad de diferenciación del servicio	Grande			X			Alta
Importancia para la empresa	Baja				X		Baja
Rentabilidad del sector (social)	Alta				X		Alta
	Baja		X				
1.2 Barreras de Salida							
Especialización de los activos	Alta					X	Baja
Costos de salida	Alto				X		Bajo
Interacción estratégica	Alta					X	Baja
Barreras emocionales	Altas			X			Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	Altas		X				Baja

<p>2. Posibles Entrantes Barreras de entrada</p> <p>Economía de escala</p> <p>Diferenciación del producto</p> <p>Costos de cambio para el cliente</p> <p>Acceso a canales de distribución</p> <p>Necesidades de capital</p> <p>Acceso a materias primas</p> <p>Protección gubernamental</p> <p>Efecto de la curva de experiencia</p> <p>Reacción esperada</p>	<p>Bajas</p> <p>Baja</p> <p>Bajos</p> <p>Amplio</p> <p>Bajas</p> <p>Amplio</p> <p>Amplia</p> <p>Bajo</p> <p>Baja</p>	<p>X</p>			<p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p> <p>X</p>	<p>Altas</p> <p>Alta</p> <p>Altos</p> <p>Limitado</p> <p>Altas</p> <p>Limitado</p> <p>Limitada</p> <p>Alto</p> <p>Alta</p>
<p>3. Poder de los Proveedores</p> <p>Número de proveedores importantes</p> <p>Costos de cambio del proveedor</p> <p>Integración hacia delante con el proveedor</p> <p>Importancia del sector para proveedores</p>	<p>Bajo</p> <p>Alto</p> <p>Alta</p> <p>Pequeña</p>		<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	<p>X</p> <p>X</p>	<p>Alto</p> <p>Bajo</p> <p>Baja</p> <p>Grande</p>
<p>4. Poder de los Compradores</p> <p>Número de clientes importantes</p> <p>Integración hacia atrás del cliente</p> <p>Rentabilidad del cliente</p>	<p>Bajo</p> <p>Alta</p> <p>Baja</p>			<p>X</p> <p>X</p>	<p>X</p>	<p>Alto</p> <p>Baja</p> <p>Alta</p>

5. Productos Sustitutos Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Grande		X				Pequeña
	Alta				X		Baja
Perfil numérico (suma)		1	3	4	11	12	

Fuente: Adaptación de las Autoras a partir del modelo de M. Porter (1980) presentado en el Libro Análisis Sectorial y Competitivo (Betancourt, 2014)

6.4. Estrategia Competitiva

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades y decisiones diferentes para llegar a una situación ideal.

Las estrategias se pueden generar a partir de variables estratégicas en posicionamiento, en liderazgo de costos, en la diferenciación en el producto/servicio, en innovación y/o en el enfoque de alta segmentación (tipo del mercado al cual se dirija la empresa).

Una empresa se diferencia de sus competidores cuando ofrece algo único, que es valorado por los compradores como algo más que una simple oferta a bajo precio; es importante destacar, que el hecho de que la Institución escoja una variable estratégica por encima de las otras (por ejemplo la estrategia en liderazgo de costos) no significa que la institución deje un lado las demás variables estratégicas, sino que centra principal atención en una de ellas para lograr su meta.

6.4.1. Estrategia de Liderazgo en costos y de Diferenciación de la Universidad del Valle sede Tuluá.

La Universidad del Valle sede Tuluá presenta una situación competitiva con las demás instituciones de educación superior de sus entorno local, debido a que esta institución cuenta con variables diferenciados como su reconocimiento de marca, su oferta

académica de programas con alta calidad y acreditación así como también su liderazgo en costos que le permite distinguirse estratégicamente de otras instituciones de su alrededor.

Como estrategia competitiva se considera importante el Liderazgo en costos que la Universidad del Valle sede Tuluá puede ejercer debido a que esto permite reconocer la institución no solo por tener precios muy accesibles para la comunidad académica, sino porque estos precios no perjudican o disminuyen la calidad de sus servicios, esto gracias a contar con factores como: una curva de experiencia que permite aumentar el valor percibido por los clientes y manejar óptimamente los recursos necesarios en el proceso; una buena gestión de todos los recursos y proceso de la Institución que permite optimizar el presupuesto y un apoyo de fuentes externas, del gobierno y de otras instituciones que permiten a la Universidad del Valle sede Tuluá liderar en costos y contar con una ventaja competitiva frente a sus competidores.

De igual forma la Universidad del Valle sede Tuluá cuenta con factores claves de diferenciación que le permiten destacarse y ser percibidos de mejor manera por los clientes, estos factores son: La Alta Calidad de los programas de formación de la institución, la innovación que se refleja tanto en oferta de programas como en el contenido de estos, y el buen enfoque de servicio al cliente que se ofrece en la institución para satisfacer las necesidades de su mercado. La Institución se diferencia efectivamente frente a sus competidores con estrategias que generen mayor competitividad en el sector y mayor valor para sus clientes o comunidad interesada.

Tabla 16 Estrategia competitiva Universidad del Valle sede Tuluá

UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	
Liderazgo en costos -Curva de experiencia- Aumento de valor percibido por el cliente - Optimización de presupuesto -Buena Gestión de la Institución -Fuentes Externas - Gobierno – Instituciones	Diferenciación -Alta Calidad en programas -Innovación -Enfoque de Servicio al cliente

Fuente: Elaboración propia.

7. ESTUDIO DE REFERENCIACIÓN - BENCHMARKING

Estudio de perfil competitivo

El Benchmarking o estudio de Perfil competitivo es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales, la naturaleza del método consiste en analizar otras empresas y organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o Referenciación. ... el desempeño y el comportamiento de las organizaciones no son procesos estáticos por tanto el Benchmarking es un proceso a largo plazo (Betancourt B. 2013) este método puede ser utilizado como estándar de medición para buscar mejorar prácticas dentro de una organización. Para Spendolini el *Benchmarking* es un "Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las *mejores prácticas*, con el propósito de realizar mejoras organizacionales". (Benchmarking, Michael J. Spendolini/Grupo Editorial Norma). De esta forma se destaca la idea de obtener una medición del desempeño interno propio y el de otras organizaciones, buscando encontrar información importante que permita llegar a conclusiones sobre problemas y oportunidades de una empresa, de forma que promueva la ejecución de cambios y mejoras organizacionales.

El desarrollo de este estudio se realiza en la Universidad del Valle sede Tuluá, la cual pretende mediante este proceso recopilar información importante de otras instituciones que cuenten con sistema de regionalización y que le permitan compararse competitivamente y mejorar de forma superior algunas prácticas.

La regionalización, entendida como el fortalecimiento de las regiones en su autonomía, es un tema de interés en los últimos gobiernos nacionales; tratando de que las regiones desarrollen sus capacidades para apuntar a la equidad, la democracia y dar lugar al crecimiento de las diferentes regiones. La Regionalización en este contexto no se limita, solo a lo geográfico, involucra también dinámicas sociales, culturales y políticas que permiten a los grupos humanos sentirse identificados con su territorio.

Aunque los sistemas de regionalización de diversas Universidades son diferentes, es importante conocer como son las estrategias y ofertas de programas en las diferentes Universidades. Para que este trabajo sea más preciso se consideró de interés comparar la Universidad del Valle sede Tuluá con otras Universidades Publicas que son reconocidas a nivel Nacional y que además, cuentan también con un sistema de regionalización. Estas Universidades son: Universidad del Quindío, Universidad del Cauca y Universidad de Antioquia.

Estas comparaciones se realizaran teniendo en cuenta el tiempo que cada Universidad lleva brindando este proyecto regional, además conocer qué clase de programas y la modalidad de estos en cada una de las Universidades.

Utilizando el Modelo de Benchmarking se realizó un estudio de comparación de la Universidad del Valle sede Tuluá con las Universidades antes mencionadas, Las cuales se presentan y caracterizan a continuación:

Universidad del Quindío

Es una institución pública y departamental en Colombia creada por el Concejo Municipal de Armenia, mediante el Acuerdo número 23 del 14 de octubre de 1960, adscrita al Ministerio de Educación Nacional y en 1982 se convirtió en una institución de carácter departamental.

Su Sede Principal está ubicada en la ciudad de Armenia capital del departamento del Quindío. Esta institución cuenta con 33 programas académicos de pregrado y 18 de posgrado. De los cuales se ofertan **8** programas acreditados de **Alta Calidad**, entre ellos, el programa de Medicina el cual es el estandarte y carta de presentación de la Universidad a nivel nacional e internacional. También cuenta con la acreditación de alta calidad en los siguientes programas: Ingeniería Civil, Ingeniería de Sistemas y Computación, Contaduría Pública, Licenciatura en Lenguas Modernas, Licenciatura en Matemáticas, Química y Licenciatura en español y Literatura.

Actualmente la Universidad del Quindío cuenta con siete facultades: Ciencias Humanas y Bellas Artes, Ciencias de la Salud, Ingeniería, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Agroindustriales, Ciencias Básicas y Tecnologías y Educación. En las modalidades presencial, distancia y virtual; con ellas la institución se

convierte en un actor indispensable en el desarrollo del conocimiento científico y tecnológico del occidente del país.

Es importante mencionar que la Universidad a nivel regional y nacional maneja programas a semipresencial no solo en su departamento sino también el Valle del Cauca así también virtuales y a distancia.

Universidad del Cauca

Esta Institución fue creada en Popayán como Universidad Departamental del Tercer Distrito mediante decreto del 24 de abril de 1827.

Su Sistema de Regionalización forma parte del proceso de descentralización en que se encuentra comprometida la Universidad y se inscribe en el marco de una sociedad pluralista y participativa como lo señala la Constitución Nacional.

En el Departamento del Cauca hay una disparidad en la vida social, económica y cultural entre las regiones y no hay gran conectividad e interacción e intercambio entre ellas. El Departamento dada su diversidad eco-sistémica y cultural no tiene un modelo de regionalización consolidado y no hay una experiencia sostenida de planificación regional; la planificación ha estado centralizada tradicionalmente.

Conocer las particularidades de las regiones, sus economías, los niveles educativos y de desarrollo tecnológico, será de gran utilidad para ubicar las regiones en el contexto educativo o de desarrollo científico.

La regionalización que lidera y coordina la Universidad del Cauca debe concebirse como un sistema que replique sus propias experiencias misionales o propicie la articulación con las instituciones educativas que hacen presencia en el Departamento del Cauca (con responsabilidades en diferentes niveles de formación) en función de los requerimientos de la sociedad en el ámbito de la formación técnica, profesional y de posgrado como vehículo del desarrollo local; para ello se requiere configurar sedes desde donde se produzcan y dinamicen propuestas. Se requiere de un Centro de Regionalización que garantice la interacción entre las sedes mediante intercambio de información, cooperación, participación y procesos de realimentación.

Las sedes de acuerdo con los problemas regionales, temas y expectativas que le son propios, deben estar en posibilidad de proponer programas que, por su impacto regional en el mejoramiento de la calidad de vida, del ambiente, y por su pertinencia, ameriten una atención inmediata.

La región debe estar comunicada y en interacción permanente con su entorno, el Departamento, el País y el mundo, mediante medios de comunicación informáticos, bibliotecas, y bases de datos. La Ley 30 de 1992, contiene disposiciones directamente relacionadas con el proceso de regionalización, como el Artículo 133 que crea los Comités Regionales de Educación Superior, CERES.

La regionalización no sólo es compatible, sino que es necesaria en el marco de la diversidad cultural con racionalidades económicas y sociales. Es una estrategia de interacción entre las regiones, los departamentos, el país y es un reto para que las regiones superen sus atrasos relativos y produzcan sus ventajas comparativas, reafirmando sus identidades culturales e históricas.

Entre los Programas de este sistema esta:

La Universidad del Cauca, fiel a su compromiso de proporcionar educación superior crítica, responsable y creativa, desarrolla a través del Centro de Regionalización, en las diferentes sedes ubicadas en los territorios del departamento del Cauca, los siguientes programas de pregrado:

Contaduría Pública (Popayán, Miranda), Derecho (Popayán, Santander de Quilichao, Miranda), Enfermería (Popayán), Ingeniería Agroindustrial (Santander de Quilichao), Ingeniería Civil (Santander de Quilichao), Ingeniería Forestal (Popayán), Ingeniería de Sistemas (Popayán), Licenciatura en Lenguas Modernas (Inglés – Francés) (Santander de Quilichao), Licenciatura en Autoeducación (Silvia, Guapi, Pitayó),

De igual forma entre los Programas de posgrado La Universidad del Cauca ofrece en Santander de Quilichao, los siguientes programas de posgrado para el Primer Periodo Académico del 2016:

Maestría en Cooperación Internacional, Maestría en Ciencias Agroindustriales, Maestría en Educación, Maestría en Educación Popular, Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Internacional, Especialización en Sistemas Integrados de Calidad, Especialización en Sanidad en Producción Agraria Integrada

Finalmente entre los Programas tecnológicos La Universidad del Cauca a través del Centro de Regionalización ofrece a la comunidad Tecnología en gestión ambiental y Tecnología Agroindustrial.

Universidad de Antioquia

La Universidad de Antioquia en su sistema de Regionalización, ha tenido varios momentos para iniciar los procesos en diferentes subregiones¹¹

Bajo Cauca

En 1996 la Universidad se estableció en la región Bajo Cauca –municipio de Caucasia– para aumentar las posibilidades de acceso a la educación superior. A partir del segundo semestre de 1997, se iniciaron las actividades académicas con la Tecnología en Administración de Servicios de Salud. La Universidad cuenta con una moderna planta que ha garantizado las condiciones físicas y de infraestructura necesarias para el desarrollo de los programas de docencia, investigación y extensión en la región.

Magdalena Medio

Se inaugura la sede para la Universidad de Antioquia en el Magdalena Medio el 17 de diciembre de 1997, en el antiguo campamento de obras públicas, construcción que fue entregada por el Departamento de Antioquia en dación de pago a la Universidad de Antioquia. Inicia labores Académicas en el primer semestre del 1998 con 15 estudiantes de la Tecnología en Administración de Servicios de Salud de la Facultad Nacional de Salud Pública

Nordeste - Distrito Minero Segovia – Remedios

¹¹ Portal informativo del sistema de regionalización de la Universidad de Antioquia, disponible en, <http://portal.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/institucional/unidades-administrativas/contenido/asmenulateral/direccion--regionalización!/ut/p/z1/vZVLc9ow>. Consultado el 11 de Febrero 2016.

Inaugurada el 29 de julio de 2005 y se ubica en el municipio de Segovia, nordeste del departamento de Antioquia. En el año 2004 se acordó para el Nordeste, ante la dificultad geoestratégica que representa el adoptar un municipio como sede única de la Universidad en esta subregión, desarrollar programas de extensión y de mejoramiento de la calidad de la educación básica y media y ofrecer pregrados pertinentes en Amalfi, Segovia y Yolombó. En la actualidad en la sede Distrito Minero Segovia-Remedios se ofrecen programas de pregrado en modalidad presencial y virtual.

Norte

La Sede Norte, participa como institución operante de la Alianza CERES (Centros Regionales de Educación Superior), estrategia del Ministerio de Educación Nacional, para ampliar cobertura con calidad, al beneficio de la población vulnerable.

Occidente

Esta seccional fue inaugurada el 27 de junio de 2005 y posteriormente acreditada como seccional el 10 de agosto de 2006. La seccional Occidente ha posibilitado la formación profesional a estudiantes de los estratos menos favorecidos. Es visible el cambio que ha generado la Universidad de Antioquia en la vida cultural, política, social y académica del municipio y la subregión en general.

Oriente

La Universidad de Antioquia cuenta con dos sedes en el oriente antioqueño: la Seccional Oriente, situada en El Carmen de Viboral, y la Sede Sonsón - situada en Sonsón, suroriente antioqueño.

Seccional Oriente

Con la necesidad de ampliar la oferta académica y la demanda por parte de la población, la Universidad decidió trasladarse a un espacio más amplio en El Carmen de Viboral. En el año 2003, la Universidad Antonio Nariño le hizo entrega de sus instalaciones a la Alma Mater, constituyéndose como la Universidad de Antioquia Seccional Oriente.

Suroeste

La Seccional U de A Suroeste, inaugurada el 11 de junio de 1999 y reconocida oficialmente por el Ministerio de Educación Nacional, mediante Resolución 3247 del 5 de diciembre de 2000, cuenta hoy, luego de 15 años de existencia, con 19 programas académicos en funcionamiento que contribuyen con el desarrollo de la región

Urabá

La Seccional de Urabá es un multicampus con instalaciones que responden a las características conferidas por el entorno inmediato y que de manera sinérgica contribuye al desarrollo regional. La Ciudadela Universitaria de Apartadó se convierte en el pilar fundamental para el desarrollo de los pregrados que con pertinencia se diseñen por las diferentes unidades académicas para la región.

7.1. Factores clave de éxito

Los factores claves de éxito en los cuales se fundamenta este estudio, han sido considerados como unos de los más relevantes al momento de realizar la matriz de Referenciación entre la Universidad del Valle sede Tuluá y los sistemas de regionalización de las Universidades mencionadas en párrafos anteriores.

Infraestructura física: se refiere a todos los elementos, equipos, muebles –enseres, edificios que componen el campus físico de las Universidades objeto de estudio.

Oferta virtual: son los programas que las instituciones ofertan en modalidad virtual.

Calidad y Formación de Docentes: Se refiere al grado de escolaridad que tienen los Docentes que conforman el grupo de Profesores de las Universidades, pues de esto depende la calidad de la educación que pueden impartir.

Infraestructura Tecnológica: conforma los equipos, instrumentos y plataformas que se requieren para el desarrollo de los procesos tecnológicos.

Reconocimiento de la Institución por su calidad: Por ser instituciones públicas, el Ministerio de Educación exige a estas Instituciones la Acreditación de Alta Calidad, siendo este un respaldo de confianza y excelencia para aquellas personas que estén vinculadas a esta institución.

Calidad de la Educación: Se refiere a los estándares y características de excelencia con las cuales brinda la Universidad sus procesos de Educación.

Oferta de Pregrado en regionalización: Dependiendo las necesidades de cada región, las instituciones brindan programas en diferentes áreas que permiten fortalecer los sectores y contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas que se forman en diversos programas de educación superior.

Oferta de Postgrado en regionalización: Con respecto a postgrados, los sistemas de Regionalización, pretenden fortalecer el conocimiento y la investigación de las personas en áreas específicas y necesarias para dichas regiones.

Oferta de jornadas para los programas: Dependiendo de las necesidades de la región, es importante brindar la oportunidad de diferentes jornadas para que la formación se pueda extender a mayor número de personas.

Valor de matrícula: Las Universidades Publicas se caracterizan por bajos costos en sus matrículas, sobre todo para aquellas personas de estrato 1, 2 y 3.

Convenios con otras instituciones: Las alianzas con otras instituciones favorecen las regiones pues se pueden diversificar las ofertas de programas con Instituciones más especializadas en algunas áreas.

Valor de matrícula: Las Universidades Publicas se caracterizan por bajos costos en sus matrículas, sobre todo para aquellas personas de estrato 1, 2 y 3.

Convenios con otras instituciones: Las alianzas con otras instituciones favorecen las regiones pues se pueden diversificar las ofertas de programas con Instituciones más especializadas en algunas áreas.

7.2. Matriz integrada de variables claves para el estudio de perfil competitivo

A continuación se presenta la matriz Integrada con las respectivas evaluaciones de los factores claves de éxito según cada Universidad (teniendo en cuenta que dicha comparación se realiza respecto al sistema de regionalización)

Matriz integral

Ilustración 12 Matriz Integral de Perfil Competitivo

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA		UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA Regionalizacion		UNIVERSIDAD DEL CAUCA Regionalizacion		UNIVERSIDAD DE QUINDIO Regionalizacion	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
1. Infraestructura fisica	9,09	0,0909	2,5	0,22725	3,5	0,3182	2,5	0,2273	3	0,2727
2. Oferta virtual	9,09	0,0909	1	0,0909	3	0,2727	1	0,0909	4	0,3636
3. Calidad y Formación de Docentes	10,09	0,1009	3,5	0,35315	3,5	0,3532	4	0,4036	3	0,3027
4. Infraestructura Tecnologica	9,09	0,0909	2,5	0,22725	3,5	0,3182	3	0,2727	3	0,2727
5. Reconocimiento de la Institución por su calidad	10,09	0,1009	3,5	0,35315	3,5	0,3532	4	0,4036	3	0,3027
6. Calidad de la Educación	10,09	0,1009	4	0,4036	3,5	0,3532	4	0,4036	3	0,3027
7. Oferta en Pregrado en regionalización	10,09	0,1009	3,5	0,35315	3	0,3027	3,5	0,3532	2,5	0,2523
8. Oferta en Postgrado en regionalización	10,09	0,1009	4	0,4036	3	0,3027	3,5	0,3532	2,5	0,2523
9. Oferta de jornadas para los programas	8,09	0,0809	3	0,2427	3,5	0,2832	3	0,2427	4	0,3236
10. Valor de matricula	6,09	0,0609	3	0,1827	4	0,2436	3,5	0,2132	3	0,1827
11. Convenios con otras instituciones	8,09	0,0809	2	0,1618	4	0,3236	3,5	0,2832	3	0,2427
TOTAL	99,99	0,9999		2,99925		3,4242		3,2470		3,0706

Fuente: Elaboración propia

La anterior matriz permite realizar la comparación entre la Universidad del Valle sede Tuluá frente a los sistemas de regionalización de las Universidades de Antioquia, del Cauca y del Quindío, evidenciando que la Institución más competitiva respecto a las variables consideradas como claves de éxito es la Universidad de Antioquia, seguida por la Universidad del Cauca y finalmente la Universidad del Quindío, se pudo establecer que dicha competitiva responde principalmente a factores como calidad, oferta en programas, formación virtual, infraestructura y convenios interinstitucionales.

El Benchmarking es una búsqueda constante de aplicación de prácticas superiores que conllevan a una mejora y un desarrollo competitivo mayor, Así mismo se destaca que esta comparación permite visualizar variables competitivas de la Universidad del Valle sede Tuluá, frente a las otras instituciones y a su vez permite valorar la comparación con el fin de identificar puntos débiles con el fin de generar mejoras que contribuyan a una mejor posición competitiva.

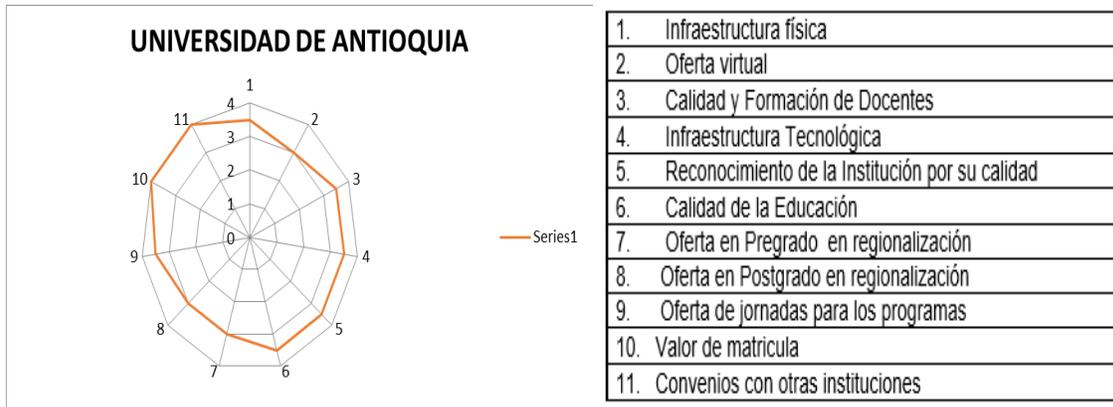
7.3. Radares de comparación

Las gráficas de radar o también conocidas como diagramas de araña son una herramienta efectiva para mostrar las diferencias que existen entre el estado actual y el estado ideal de un factor.

A continuación se presentan los gráficos de valor y de valor sopesado de cada Universidad con la respectiva calificación de las variables claves. Es importante tener en cuenta que las gráficas de valor presentan un resultado en dimensión lineal mientras que las gráficas de valor sopesado presentan los resultados como gráficos de superficie de forma que se puedan establecer claramente en los últimos gráficos las comparaciones de los radares de valor y de los radares de valor sopesado.

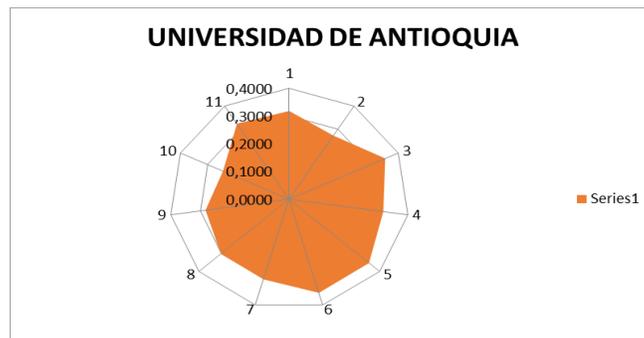
Universidad de Antioquia

Ilustración 13 Radar de valor Universidad de Antioquia



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 14 Radar de Valor Sopesado Universidad de Antioquia

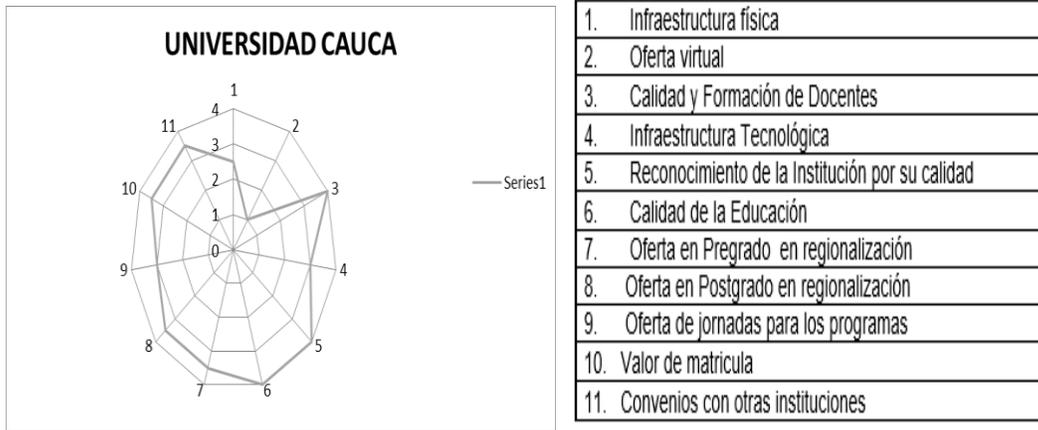


Fuente: Elaboración propia

La Universidad de Antioquia en su grafica de valor muestra la calificacion lineal de cada una de las variables, evidencia que esta Institucion cuenta con desempeño alto en la gran mayoria de sus variables en especial en las variables de costos de matriculas y de convenios con otras instituciones, asi como tambien se presentan una alta calificacion en la calidad de sus programas, en la infraestructura y en la oferta de los programas, por tanto en la grafica de valor sopesado se evidencia un amplia superficie en dicha calificacion de las variables.

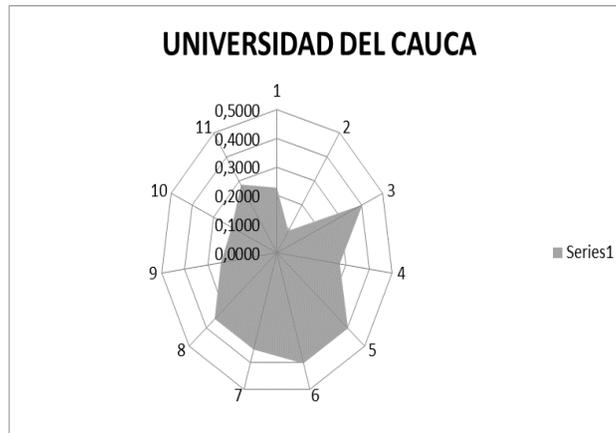
Universidad del Cauca

Ilustración 15 Radar de Valor Universidad del Cauca



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 16 Radar de valor sopesado Universidad del Cauca

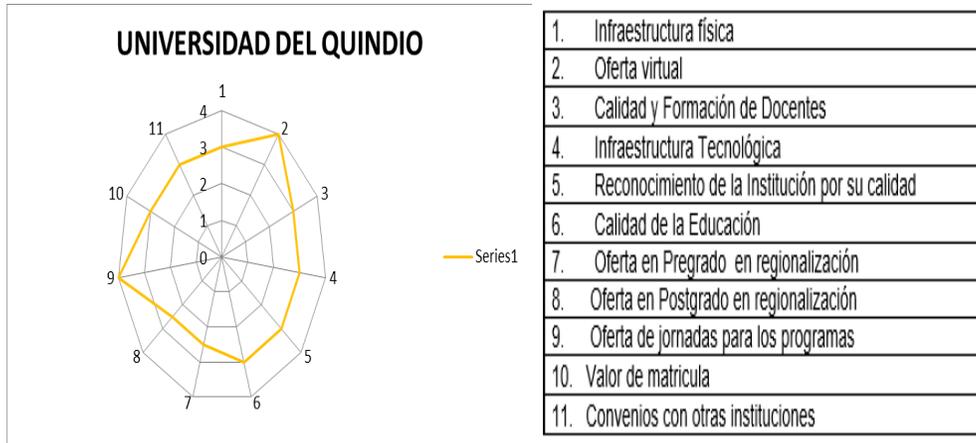


Fuente: Elaboración propia

Por su parte la Universidad del Cauca en su grafica de valor muestra en forma lineal un desempeño bajo en la variable de oferta virtual, eso debido a que cuentan con poca oferta en esta modalidad, sin embargo evidencia un mejor desempeño en calidad y formación de docentes, en calidad de educación y en el reconocimiento, finalmente en el resto de variable permite identificar una calificación promedio. Por tanto en la grafica de valor sopesado presenta esta situación en la superficie de color.

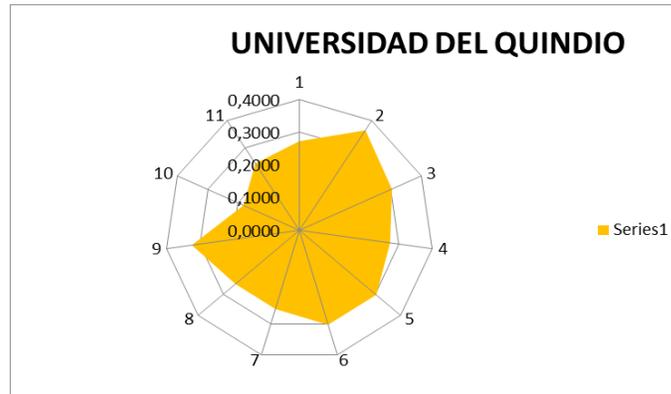
Universidad del Quindío

Ilustración 17 Radar de Valor Universidad del Quindío



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18 Radar de Valor Sopesado Universidad del Quindío

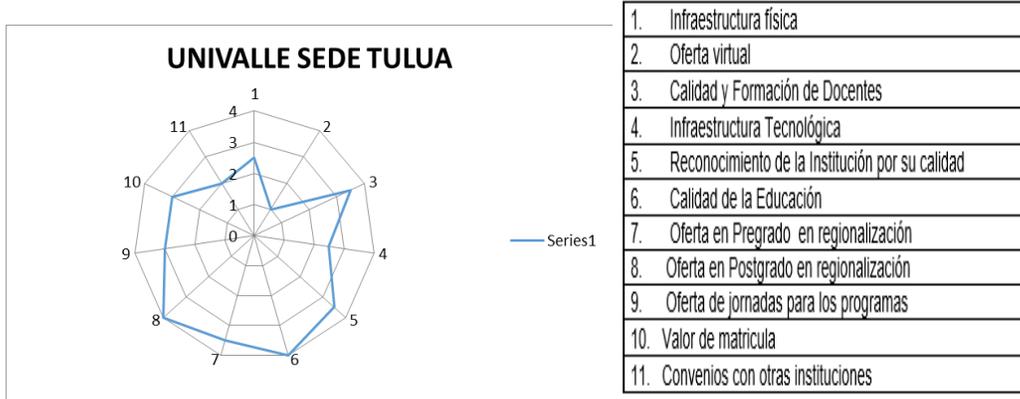


Fuente: Elaboración propia

De igual forma la Universidad del Quindío en su grafica de valor muestra en forma lineal una alto desempeño en la varialbe de oferta virtual y en la diversidad de jornadas de sus programas, asi mismo muestra una calificacion promedio en el resto de las variables, tal y como tambien se logra evidenciar en el grafico de valor sopesado.

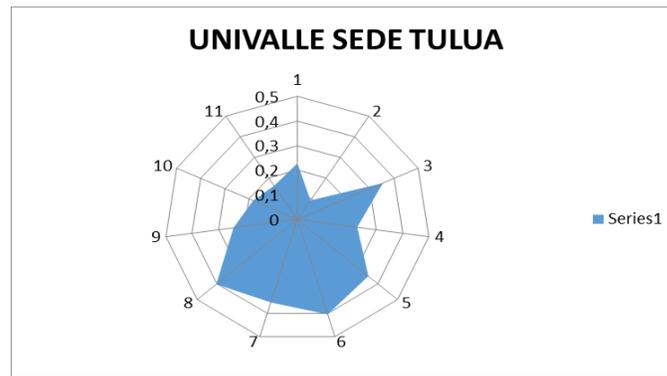
Universidad del Valla sede Tuluá

Ilustración 19 Radar de Valor Universidad del Valle sede Tuluá



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 20 Radar Valor Sopesado de Universidad del Valle sede Tuluá

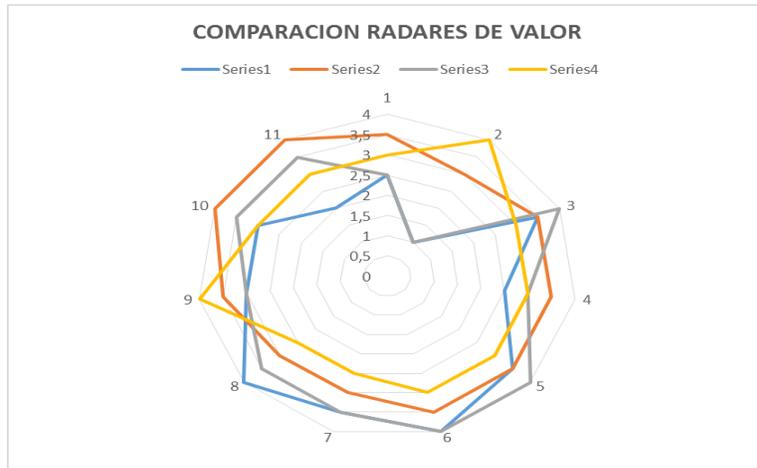


Fuente: Elaboración propia

Finalmente se realiza el analisis de la Universidad objeto de estudio, los graficos de la Universidad del Valle sede Tuluá, presentan en su radar de valor un alto desempeño en las variables de calidad de educacion, en ofertas de pregrado - posgrado y en las jornadas de oferta de programas; sin embargo tambien se presenta una baja calificación y desempeño en infraestructura tecnologica, en infraestructura fisica, en oferta virtual y en convenios con otras instituciones, el resto de las varibales presentan un desempeño promedio. De esta misma forma se representa el grafico de superficie o valor sopesado.

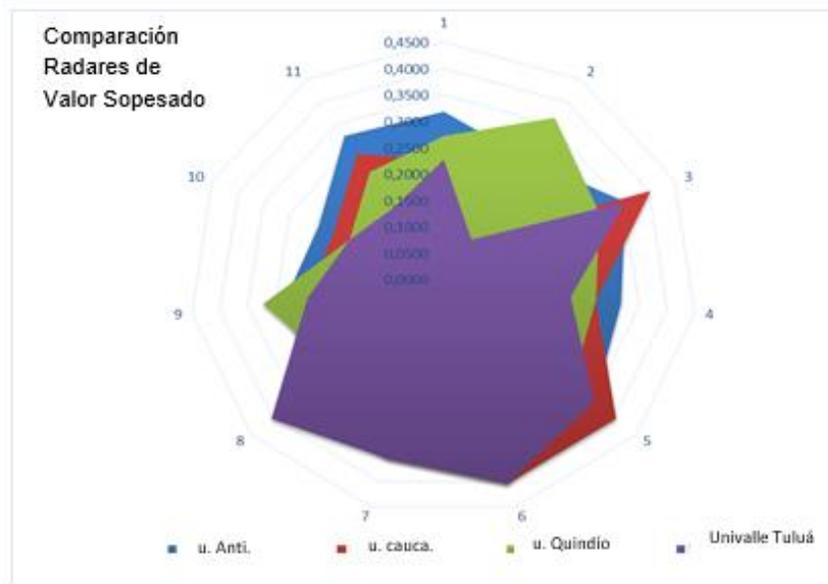
Finalmente se presenta los graficos de comparación tanto en Radares de valor como en Radares de valores Sopesados. Asi:

Ilustración 21 Comparación Radares de Valor



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22 Comparación Radares de Valor Sopesado



Fuente: Elaboración propia

7.4. Recomendaciones para la Universidad del Valle sede Tuluá

A partir de lo que se identificó en este estudio, se recomienda a la Universidad del Valle sede Tuluá mejorar ciertas prácticas como Convenios con otras Instituciones tanto a nivel regional como Nacional incluso a nivel Internacional, así mismo se recomienda promover una mayor gestión de recursos tanto físicos como financieros y tecnológicos que permitan mejorar las condiciones en las cuales se orientan los procesos de

educación, así mismo es importante que la Universidad fortalezca su plataforma virtual y su portal con el fin de ampliar y a la vez aprovechar la oportunidad de diversificar su oferta y modalidades como educación virtual, educación a distancia o semipresencial, para fortalecer dichos procesos y prácticas se recomienda indagar a profundidad el manejo de estos aspectos en las otras Universidad y sus sistemas de regionalización estudiados para este capítulo, tomando como referencia la Universidad de Antioquia, la cual en este estudio demostró tener un alto desempeño en las variables claves de éxito, así como también la Universidad del Cauca y la del Quindío, con el fin de intercambiar modelos y formas de llevar procesos con un rendimiento superior.

Finalmente es importante que la Universidad del Valle en general se apropie de mejorar las condiciones del sistema de regionalización y así mismo mejorar ciertas prácticas importantes identificadas en este estudio para su competitividad y mejor desarrollo.

8. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

El análisis DOFA está compuesto por los diagnósticos de la situación interna y la situación externa de la organización, estas síntesis representan un esfuerzo para examinar la interacción entre características particulares de la organización y en el entorno en el cual se desenvuelve.

Mediante la metodología DOFA se integra en un mismo análisis los aspectos externos (Oportunidades y Amenazas) y los aspectos Internos (Debilidades y Fortalezas) que influyen positiva y negativamente a la Institución objeto de estudio.

Para iniciar este análisis se retoman los factores Externos más relevantes los cuales se encuentran presentes en el entorno y sus distintas dimensiones, estos se presentan en la Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

A continuación se presentan los factores considerados como Oportunidades:

1. Ubicación estratégica de Tuluá: El municipio es considerado el Corazón del Valle por su ubicación media y por sus diversas vías de acceso y comunicación.
2. Tuluá es epicentro comercial, industrial y prestador de servicios de alta calidad: Este municipio cuenta con una amplia zona de prestación de servicios, la cual en los últimos años se ha desarrollado y fortalecido.
3. Amplia oferta educativa básica, media y tecnológica: El Municipio de Tuluá cuenta según estudios elaborados por la Alcaldía en el año 2008, con más de 28 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal, la educación básica y media son gratuitas. Además dispone de una alta oferta de instituciones privadas de educación media, técnica y superior, gracias a estos factores se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento.
4. Diversidad de culturas: El municipio cuenta con 11 Centros Culturales, un teatro de estilo republicano (patrimonio Nacional) y diferentes escenarios que propician los encuentros culturales, así también al ser un municipio céntrico del departamento se ve influenciado por diversas culturas de otros departamentos.

5. Participación con Instituciones Ambientales: Actualmente las temáticas ambientales han cobrado con interés y participación por medio de diversos grupos tanto de empresas públicas y privadas como de Instituciones educativas las cuales permiten la interacción y participación de la Universidad con el grupo de interés ambiental.
6. Tecnologías de Información y comunicación (blandas y duras) que benefician la educación: La apertura de comercio, los procesos de globalización y la ubicación estratégica del municipio permite el acceso de diversas tecnologías tanto blandas como duras para el beneficio de la educación.
7. Participación en los procesos de paz y Postconflictos que se presentan en la actualidad y que benefician a la comunidad en general.
8. Aumento de la demanda de educación superior: Según estudios realizados por el DANE (2005) se nota una tendencia creciente en la participación de las personas en los estudios de educación técnica y superior.
9. Sistemas de Globalización en la educación: Intercambios, convenios y constantes procesos de interacción que benefician la educación y a gestión del conocimiento.

De igual forma se presentan aquellas variables consideradas como Amenazas de la Institución:

1. Crisis económicas y problemas presupuestales que aquejan tanto la economía del País como también la situación financiera de la Universidad, puesto que esta al ser de carácter público se ve perjudicada cuando los niveles presupuestales de la Nación disminuyen.
2. Fenómenos sociales de violencia e inseguridad que se presentan en el Municipio, en la región y en el país.
3. Pobreza y Desempleo como factores sociales que generan problemáticas para la calidad y nivel de vida de las personas.
4. Baja calidad en la Educación Básica debido a las falencias con las cuales se ha apropiado el sistema de educación.
5. Falta de oportunidades en empleo digno para jóvenes, en especial cuando los jóvenes egresan de sus estudios y no cuentan con experiencia.
6. Déficit fiscal del País, categorización económica actual del país

7. Deserción académica por factores socioeconómicos, de desempeño y culturales.

Con la descripción de las anteriores variables, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos E.F.E para la Universidad del Valle sede Tuluá.

Ilustración 23 Evaluación de Factores Externos E.F.E para la Universidad del Valle sede Tuluá

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS E.F.E UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Ubicación estratégica de Tuluá	0,07	3	0,21
2. Tuluá es epicentro comercial, industrial y prestador de servicios de alta calidad	0,07	3	0,21
3. Amplia oferta educativa básica, media y tecnológica	0,05	4	0,2
4. Diversidad de culturas	0,05	3	0,15
5. Participación con Instituciones Ambientales	0,05	3	0,15
6. Tecnologías de Información y comunicación (blandas y duras) que benefician la educación	0,06	4	0,24
7. Participación en los procesos de paz y Postconflictos	0,07	4	0,28
8. Aumento de la demanda de educación superior	0,06	4	0,24
9. Sistemas de Globalización en la educación	0,07	3	0,21
AMENAZAS			
1. Crisis económicas y problemas presupuestales	0,07	1	0,07
2. Fenómenos sociales de violencia e inseguridad	0,07	1	0,07
3. Pobreza y Desempleo	0,07	1	0,07
4. Baja calidad en la Educación Básica	0,05	2	0,1
5. Falta de oportunidades en empleo digno para jóvenes	0,06	2	0,12
6. Déficit fiscal del País, categorización económica actual del país	0,07	2	0,14
7. Deserción académica por factores socioeconómicos, de desempeño y culturales.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,58

Fuente: Elaboración Propia.

El peso ponderado total para la anterior matriz es 2,58, el cual significa que el entorno que rodea la Universidad del Valle sede Tuluá brinda tanto oportunidades como amenazas, puede interpretarse como un punto de equilibrio, sin embargo se debe pretender incrementar este puntaje total con el fin de lograr aprovechar más las oportunidades y de esta forma mitigar el impacto de las amenazas que se presenta.

Como siguiente paso a este análisis se retoman los factores Internos más relevantes los cuales se encuentran presentes dentro de la Institución, estos se presentan en la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos).

A continuación se presentan aquellos factores considerados Fortalezas y debilidades de la Universidad del Valle sede Tuluá.

Fortalezas:

1. Acreditación de alta calidad en Programas que Oferta la Institución.
2. Registro calificado de los programas que se ofertan, los cuales brindan mayor garantía y respaldo a los estudiantes.
3. Formación Docente: el cuerpo de docentes que integra esta institución cuentan con una trayectoria académica y una experiencia que valida sus conocimientos y promueve la calidad del mismo.
4. Oferta de postgrados pertinentes a las necesidades de la región, así como también una oferta que permite la vinculación de diferentes perfiles profesionales.
5. Oferta de Extensión y proyección social que busca constantemente adaptarse a las necesidades del conocimiento que requieren las empresas.
6. Reconocimiento de la Universidad en el sector, en la Región y en la Nación.
7. Trabajo en equipo y labor empoderada de los funcionarios que demuestran el sentido de pertenencia y que permite apropiarse adecuadamente y comprometidamente todas las funciones realizadas en la sede.

Debilidades:

1. Limitación de Recursos Físicos, financieros y presupuestales de la sede
2. Grupos de Investigación débil (Grupos y producción), debido a que los docentes contratistas no pueden ser encargados de grupos de investigación sino solamente aquellos que están vinculados de manera definitiva, y esto limita los procesos de investigación en las sedes.

3. Alto número de Profesores Contratistas porque la reglamentación es demasiado exigente y los costos son altos para la contratación definitiva de estos profesores.
4. Presupuesto Bajo, debido a que este no aumenta lo suficiente, puesto que solo aumenta cada año el porcentaje del IPC aunque las necesidades de la sede superen este valor, por otra parte, la Universidad no puede disponer financieramente de recursos para realizar cualquier gestión de manera independiente en la sede, sino que este presupuesto debe ser autorizado, es una gran limitante porque aunque se tengan los recursos no se pueden disponer de ellos ya que son presupuesto de destinación específica, como por ejemplo los de infraestructura que solamente se puede hacer por recursos de estampilla
5. Baja inversión en Tecnologías y Laboratorios
6. Dependencia de las facultades y escuelas de la Univalle Cali, de esta manera las sedes se tienen que adaptar a los procesos exigidos por la sede central.
7. Débil Plataforma virtual, en general la Universidad no ha generado programas de manera virtual para las sedes.
8. Restricción para el ingreso de estudiantes con el corte 2010. Pruebas saber pro 2010
9. Poca Estabilidad y sistemas poco motivadores de remuneración en los funcionarios
10. Sistemas débiles de mercadeo y divulgación de los programas lo cual en ocasiones perjudica en gran medida alguna áreas como extensión y proyección social.

Con la anterior descripción de las variables, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I para la Universidad del Valle sede Tuluá

Ilustración 24 Matriz de Evaluación de Factores Internos E.F.I para la Universidad del Valle sede Tuluá

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS E.F.I UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Acreditación de alta calidad	0,07	4	0,28
2. Registro calificado de los programas	0,07	4	0,28
3. Formación Docente	0,06	3	0,18
4. Oferta de postgrados	0,05	4	0,2
5. Oferta de Extensión y proyección social	0,04	3	0,12
6. Reconocimiento en el sector	0,06	3	0,18
7. Trabajo en equipo y labor empoderada de los funcionarios	0,05	4	0,2
DEBILIDADES			
1. Limitación de Recursos Físicos, financieros y presupuestales de la sede	0,08	1	0,08
2. Grupos de Investigación débil	0,06	1	0,06
3. Alto número de Profesores Contratistas	0,07	1	0,07
4. Presupuesto Bajo	0,06	1	0,06
5. Baja inversion en Tecnologías y Laboratorios	0,05	2	0,1
6. Dependencia de las facultades y escuelas de la Univalle Cali	0,06	2	0,12
7. Débil Plataforma virtual	0,06	2	0,12
8. Restricción para el ingreso de estudiantes con el corte 2010. pruebas saber pro 2010	0,06	2	0,12
9. poca Estabilidad y sistemas poco motivadores de remuneración en los funcionarios	0,06	1	0,06
10. Sistemas de mercadeo y divulgación de los programas	0,04	2	0,08
TOTAL	1		2,31

Fuente: Elaboración Propia.

El peso ponderado para la anterior matriz es de 2,31 en el cual se puede interpretar que el ambiente interno de la Universidad del Valle sede Tuluá presenta tanto Fortalezas como Debilidades, es importante que procurar que este peso incremente en la medida que permita a la Universidad aprovechar en mayor medida sus fortalezas y tratar de disminuir las debilidades.

Al describir los factores Internos y Externos se cuentan con los variables insumos que permiten construir la matriz DOFA para la Institución objeto de estudio, tal y como se presenta a continuación:

Ilustración 25 Matriz DOFA Universidad del Valle sede Tuluá

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acreditación de alta calidad 2. Registro calificado de los programas 3. Formación Docente 4. Oferta de postgrados 5. Oferta de Extensión y proyección social 6. Reconocimiento en el sector 7. Trabajo en equipo y labor empoderada de los funcionarios 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Limitación de Recursos Físicos, financieros y presupuestales de la sede 2. Grupos de Investigación débil 3. Alto número de Profesores Contratistas 4. Presupuesto Bajo 5. Baja inversión en Tecnologías y Laboratorios 6. Dependencia de las facultades y escuelas de la Univalle Cali 7. Débil Plataforma virtual 8. Restricción para el ingreso de estudiantes con el corte 2010. Pruebas saber pro 2010 9. poca Estabilidad y sistemas poco motivadores de remuneración en los funcionarios 10. Sistemas de mercadeo y divulgación de los programas
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ubicación estratégica de Tuluá 2. Tuluá es epicentro comercial, industrial y prestador de servicios de alta calidad 3. Amplia oferta educativa básica, media y tecnológica 4. Diversidad de culturas 5. Participación con Instituciones Ambientales 6. Tecnologías de Información y comunicación (blandas y duras) que benefician la educación 7. Participación en los procesos de paz y Postconflictos 8. Aumento de la demanda de educación superior 9. Sistemas de Globalización en la educación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económicas y problemas presupuestales 2. Fenómenos sociales de violencia e inseguridad 3. Pobreza y Desempleo 4. Baja calidad en la Educación Básica 5. Falta de oportunidades en empleo digno para jóvenes 6. Déficit fiscal del País, categorización económica actual del país 7. Deserción académica por factores socioeconómicos, de desempeño y culturales.

Fuente: Elaboración Propia.

La matriz DOFA es un instrumento importante para desarrollar cuatro tipos de estrategias para la Instituciones objeto de estudio, las cuales son: estrategias FO que buscan usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; estrategias FA las cuales pretenden hacer

uso de Fortalezas para contrarrestar amenazas; estrategias DO que buscan aprovechar oportunidades para minimizar Debilidades y estrategias DA las cuales consisten en minimizar debilidades y contrarrestar amenazas.

Para el desarrollo de este estudio, se formulan las siguientes estrategias a partir de las variables descritas en la matriz DOFA.

Ilustración 26 Formulación Estrategias DO-FA-DA-FO

ESTRATEGIA F.O.	ESTRATEGIA F.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Incrementar la demanda en los programas logrando una mayor cobertura en empresas y sectores de la región. (F: 1,2,4,5, O:1,2,3,8) 2. Contribuir en procesos de paz y postconflictos mediante la oferta de postgrados y proyección social aprovechando los sistemas de globalización en la educación. (F: 3,4,5,6 O:4,6,7,9,) 3. Promover la participación de la sede en las instituciones y procesos importantes del entorno. (F:7,3 O:5,9) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover el enfoque de creación de empresa en los estudiantes generando oportunidades de empleo digno para los jóvenes. (F 1,2,3 A 4, 5) 2. Ofertar programas de pregrado, postgrados y extensión, que permitan disminuir los índices de violencia, pobreza, desempleo y demás fenómenos sociales de inseguridad (F 4 5 A 2 3 4) 3. Aumentar la oferta de pregrado, postgrados y extensión, contribuyendo a mejorar la crisis económica, problemas presupuestales y mitigando el déficit fiscal , además de fomentar desarrollo en la región y la nación (A 1 6 F 1 2 3 4 5 6) 4. Disminuir la deserción de los estudiantes por factores socioeconómicos, de desempeño y culturales. (F7 A 7)

ESTRATEGIAS D.O.	ESTRATEGIAS D.A.
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aumentar la atención de la demanda de Estudios superior con ofertas pertinentes para la región, generando recursos para la sede (D: 1,4,6 O: 1,2,3,8,4) 2. Fortalecer los grupos de investigación e invertir en tecnología y laboratorios de la sede mejorando los procesos de plataforma virtual. (O 3,5,6,7,9 D: 2,5,7) 3. Gestionar en la Universidad la revisión y cambio de política en cuanto la restricción de ingresos a estudiantes con corte 2010.(O3 D8) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gestionar recursos por proyectos con el sector público y privado con programas de extensión, mitigando los impactos de las crisis económicas y los problemas presupuestales. (D: 1,4 A:1) 2. Establecer convenios e intercambios para gestionar recursos.(D: 1,2,10 A:2,4,5) 3. Mejorar los sistemas de educación virtual para contribuir a que los estudiantes tengan mayor oportunidad de empleo. (D:7 A:1,2,3,4,5,6)

Fuente: Elaboración Propia

9. ESCENARIOS DEL FUTURO PARA LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA

Preliminares del Ejercicio

La prospectiva es un modelo matemático, cualitativo, estudiado, investigado y consultado que se hace a plazos mayores de 10 años con el objetivo de crear futuros escenarios los cuales implican retos, transformaciones y diversos caminos que con grandes esfuerzos logren obtener elementos positivos e ideales para la Institución objeto de este estudio en este caso La Universidad del Valle sede Tuluá.

El desarrollo de este trabajo se compone de una serie de etapas, en donde la primera tiene como objetivo desarrollar un proceso de Brainstorming (lluvia de ideas) que permita identificar diversas situaciones internas y externas tanto positivas como negativas a las cuales se enfrenta hoy la Instituciones objeto de estudio. Seguido a este proceso, se procede a identificar y seleccionar las veinticinco variables claves que permiten caracterizar dicha institución. De tal forma que con dicha información se desarrolle las encuestas en los respectivos actores de interés seleccionados, para luego realizar los debidos análisis aprovechando las herramientas suministradas en el desarrollo de las clases.

De esta forma, es importante empezar con una descripción precisa de las veinticinco variables seleccionadas para desarrollar este estudio, así:

9.1. Descripción y análisis de cada una de las variables seleccionadas

1. Recursos físicos/infraestructura de la Universidad

La limitación de recursos en la sede no permite tener una infraestructura adecuada.

2. Capacitación en los Docentes y Motivación de los docentes para investigar.

Por la forma de contratación de los docentes se presenta dificultad para que los profesores investiguen y se puedan capacitar.

3. Autonomía en la toma de decisiones de las sedes tanto académica como financiera

La dependencia de la sede central (Cali) no permite que exista autonomía de la sede con respecto a lo económico y lo académico y esto crea limitación en todos los procesos.

4. Calidad de formación

La institución tiene como política y compromiso brindar formación académica de alta calidad.

5. Seguimiento de Egresados

Es de gran importancia el seguimiento de los egresados, para esto se debe tener un mecanismo donde de manera constante se tenga contacto con ellos para brindar no solo capacitación sino también información de interés en el campo laboral.

6. Desempleo y Crisis económica

Este flagelo no solo toca esta subregión sino a todo el departamento y el general al país, esto es una gran barrera para que los egresados tengan la oportunidad de conseguir empleo y adicional que sea bien remunerado.

7. Competencia y convenios con otras instituciones

La competencia de otras instituciones hace que la Universidad analice la diversidad de la oferta dependiendo de las necesidades de la región. Y realizar convenios con otras instituciones en el área de posgrados y extensión.

8. Contaminación ambiental / racionamiento de recursos naturales

El entorno en la institución presenta limitaciones en la parte ambiental, por este motivo se debe contribuir en la conservación de las reservas y la conservación del ambiente acogiéndose a la reglamentación del ministerio del ambiente y creando conciencia de la importancia de esta conservación en los miembros de la comunidad que integra la Universidad.

9. Violencia en la sociedad e Inseguridad

La región tiene un entorno violento y de mucha inseguridad, pero la formación de las personas contribuya para que se tengan nuevas oportunidades y esta violencia disminuya.

10. Tecnología en la Educación - Educación virtual

El desarrollo de la tecnología mejora las oportunidades de los estudiantes para su aprendizaje en el campo virtual.

11. Cambios de Gobierno Local, Nacional y dentro de la Universidad

Los cambios de gobierno y sus decisiones con respecto a la educación pública pueden crear inestabilidad en la institución.

12. Reglamentación de la Educación en Colombia –Políticas de privatización

La reglamentación de la educación en Colombia con respecto a las instituciones públicas tiene una tendencia a inyectar menos recursos y tener una privatización del sector.

13. Ubicación estratégica de Tuluá en el centro del Valle del Cauca:

Tuluá por estar situada en el centro del Valle presenta una ubicación estratégica, para que las personas, tengan el acceso de manera fácil, adecuada para recibir su formación.

14. Reconocimiento de la institución Universidad del Valle - sede Tuluá:

La Universidad del Valle es reconocida por ser una institución de alta calidad, de manera regional y nacional.

15. Movilidad de los estudiantes y de docentes tanto nivel nacional como Internacional:

La oportunidad de los estudiantes y de los profesores para su movilidad a otras instituciones para su formación en los estudiantes y en los profesores conocer el funcionamiento de otra instituciones para implementar y mejorar sus programas académicos.

16. Percepción de la comunidad respecto a la educación en las sedes:

La percepción de las personas que habitan en la subregión centro norte vallecaucano sobre la calidad de la educación que se imparte en las sedes es importante para la Universidad, pues esto hace que la institución realice un cambio positivo.

17. Dependencia de la sede con las facultades y las escuelas para traer programas

Esto limita la posibilidad de que las sedes puedan tener diversidad de programas acordes con las necesidades de la región.

18. Ingreso a la Universidad del Valle con pruebas Saber Pro 11 solo a partir del 2012:

La resolución que limita el ingreso de los aspirantes a partir del año 2012, genera dificultades pues las personas con pruebas anteriores, no tienen la posibilidad de ingreso a la institución creando en las sedes disminución del número de inscritos.

19. Sistemas de contratación y Remuneración del personal docente y Administrativo:

La contratación por una entidad externa a la Universidad en este caso las fundaciones, no permite que las personas que laboran en ella tengan las mismas garantías y beneficios que si fueran contratados por la Universidad directamente.

20. Beneficios de Bienestar Universitario para toda la comunidad de la Universidad:

El presupuesto designado para la sede por parte de la Universidad no permite que se brinde a la comunidad de la Universidad los mismos beneficios que se dan en bienestar universitario en la sede central.

21. Cupos de ingreso a estudios limitados por Programas:

Al limitar el número de cupos para el ingreso de aspirantes a la Universidad, esto se refleja en tener menos oportunidades para que más personas se capaciten en la diferente área.

22. Diversidad de Oferta tanto en Pregrado como en Posgrados:

La limitación de los programas tanto de pregrado como de posgrado no permite que exista una diversidad de áreas del conocimiento que se oferten, no permitiendo el acceso a más personas para su formación.

23. Apoyo del Gobierno Nacional, Regional y de la Empresa Privada:

El apoyo de los gobiernos son cada vez menor y la empresa privada se vincula de manera parcial.

24. Oferta Educativa dependiendo de las necesidades de la Región:

Es importante realizar estudios que reflejen las necesidades de la región, y de esta manera brindar una oferta adecuada.

25. Alianzas estratégicas para prácticas de los estudiantes en empresas de la región:

Las empresas de las regiones realizan convenios con la Universidad y permiten que los estudiantes realicen sus prácticas de los diferentes programas que se ofrecen en el momento.

Tal y como se explicó inicialmente, al identificar y seleccionar las variables claves para este estudio, se procede a realizar una encuesta teniendo en cuenta cinco actores involucrados en la institución donde se está realizando este trabajo, estos actores fueron: Coordinadores, Egresados, Docentes, Funcionarios y Estudiantes.

Es importante mencionar que estos actores tiene una importancia significativa para este estudio, por tanto el porcentaje de participación en las encuestas fue similar y equivalente para cada grupo de actores, se desarrollaron en total 32 encuestas las cuales se presentan a continuación en la siguiente tabla que muestra el proceso de tabulación con sus respectivos promedios.

Ilustración 27 Tabulación de Encuestas para el estudio de Abaco de Regnier

TABULACION DE ENCUESTA APLICADA EN LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA Y LOS AUTORES MENCIONADOS A CONTINUACION Información para realizar estudio de Abaco de Regnier - ENCUESTADOS : 32 ENCUESTAS REALIZADAS POR: CAROLINA SOLARTE GOMEZ Y LIBIA SOTO LLANOS				
Fecha: jueves 22 octubre y viernes 23 octubre 2015	TOTALES		PROMEDIOS	
	PRESENTES	FUTUROS	PRESENTE	FUTURO
VARIABLES				
1- Recursos físicos/infraestructura de la Universidad	111	140	3,47	4,38
2- Capacitación en los Docentes y Motivación de los docentes para investigar	107	127	3,34	3,97
3- Autonomía en la toma de decisiones de las sedes tanto académico como financiero	101	122	3,16	3,81
4- Calidad de formación	136	152	4,25	4,75
5- Seguimiento de Egresados	97	120	3,03	3,75
6- Desempleo y Crisis económica	85	109	2,66	3,41
7- Competencia y convenios con otras instituciones	114	139	3,56	4,34
8- Contaminación ambiental / racionamiento de recursos naturales	107	134	3,34	4,19
9- Violencia en la sociedad e Inseguridad	99	115	3,09	3,59
10- Tecnología en la Educación - Educación virtual	102	131	3,19	4,09
11- Cambios de Gobierno Local, Nacional y dentro de la Universidad	97	118	3,03	3,69
12- Reglamentación de la Educación en Colombia –Políticas de privatización	90	102	2,81	3,19
13- Ubicación estratégica de Tuluá en el centro del Valle del Cauca	146	151	4,56	4,72
14- Reconocimiento de la institución Universidad del Valle - sede Tuluá	143	154	4,47	4,81

15-Movilidad de los estudiantes y de docentes tanto nivel nacional como Internacional	96	119	3,00	3,72
16- Percepción de la comunidad respecto a la educación en las sedes	134	148	4,19	4,63
17- Dependencia de la sede con las facultades y las escuelas para traer programas.	92	121	2,88	3,78
18- Ingreso a la Universidad del Valle con pruebas Saber Pro 11 solo a partir del 2012	102	121	3,19	3,78
19- Sistemas de contratación y Remuneración del personal docente y Administrativo	87	112	2,72	3,50
20- Beneficios de Bienestar Universitario para toda la comunidad de la Universidad	117	134	3,66	4,19
21- Cupos de ingreso a estudios limitados por Programas	99	121	3,09	3,78
22- Diversidad de Oferta tanto en Pregrado como en Posgrados	97	125	3,03	3,91
23- Apoyo del Gobierno Nacional, Regional y de la Empresa Privada	84	111	2,63	3,47
24- Oferta Educativa dependiendo de las necesidades de la Región	104	135	3,25	4,22
25- Alianzas estratégicas para prácticas de los estudiantes en empresas de la región	108	135	3,38	4,22

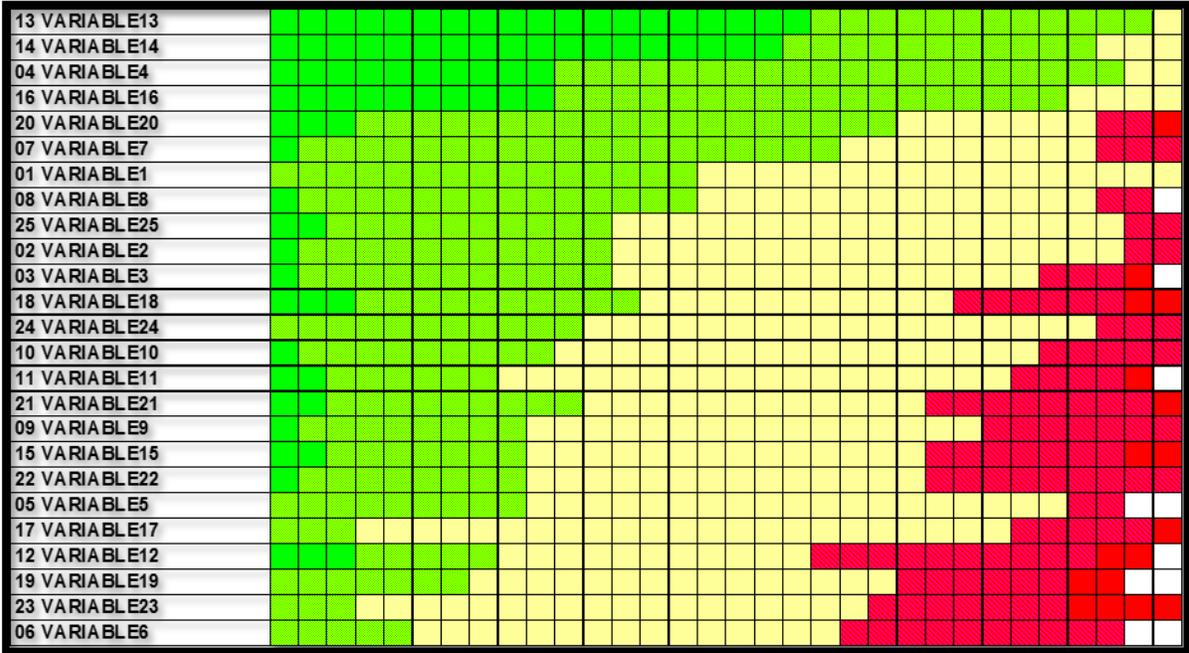
Fuente: Elaboración propia por las autoras.

Posteriormente mediante la herramienta del Abaco de Regnier, se realiza el Análisis para estudiar los escenarios que presentan estas variables tanto en el presente como en el Futuro. Tal y como se muestra a continuación.

Presente

ABACO REGNIER
 Variables de Universidad del Valle sede Tuluá
 Encuestados: 32
GRAFICO ESCENARIOS PRESENTE

Ilustración 28 Grafico Escenarios Presente - Abaco de Regnier



Fuente: Elaboración Propia mediante el uso de la herramienta.

Análisis

En El Presente cada una de las variables según la respuesta de los actores determina los siguientes escenarios positivos

V14: Reconocimiento de la Universidad

V4: Calidad de la formación

V7: Competencias y convenios con otras instituciones

V16: percepción de la comunidad respecto a las sedes

V20: beneficios de bienestar para toda la comunidad Universitaria

V13: Ubicación estratégica del Centro del Valle del Cauca de Tuluá

Así mismo en el Presente, los escenarios Negativos con respecto a la opinión de las personas encuestadas se ubican en las siguientes variables:

V6: Desempleo y Crisis Económica

V23: Apoyo el gobierno Nacional, regional y de la empresa privada

V19: sistema de contratación y remuneración del personal docente y administrativo

V12: reglamentación de la Educación superior en Colombia-Políticas de privatización

V17: Dependencia de la sede con las facultades y las escuelas para traer programas

Futuro

Con respecto al futuro, se presenta la siguiente información:

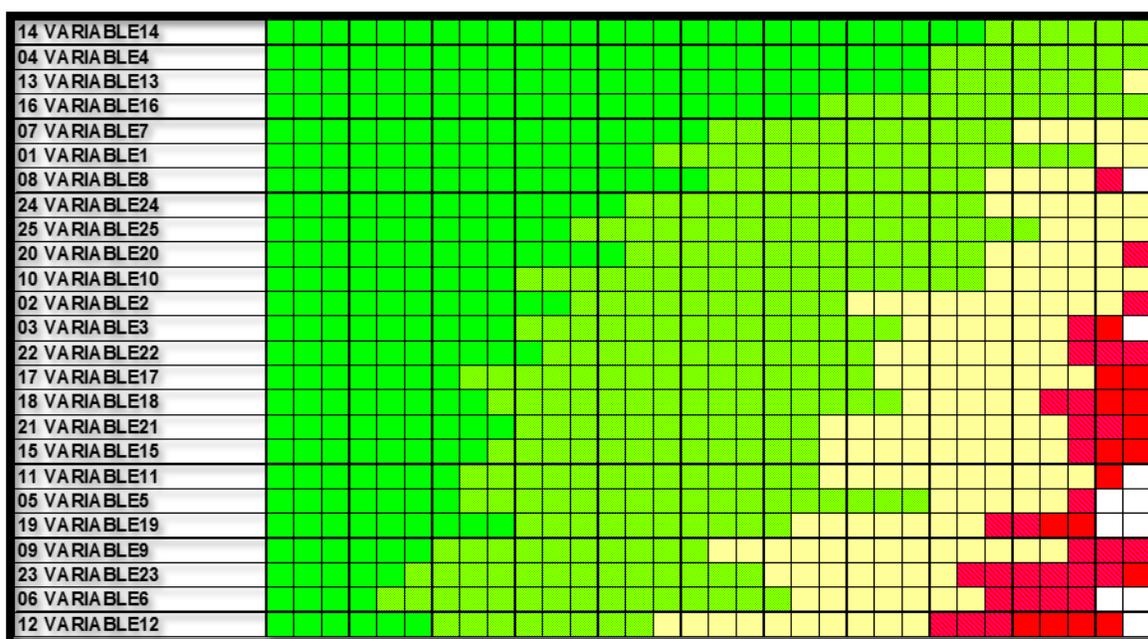
ABACO REGNIER

VARIABLES de Universidad del Valle sede Tuluá

Encuestados: 32

GRAFICO ESCENARIOS FUTURO

Ilustración 29 Grafico Escenarios Futuro - Abaco de Regnier



Fuente: Elaboración Propia mediante el uso de la herramienta.

Análisis

En el Futuro giran escenarios positivos y negativos los Positivos son las siguientes variables:

V14: Reconocimiento de la Institución Universidad del Valle-Sede Tuluá

V4: Calidad de la Formación

V13: Ubicación estratégica de Tuluá en el centro del Valle del Cauca

V16: Percepción de la comunidad respecto a la educación en las sedes

V7: Competencias y convenios con otras instituciones

V1: Recursos físicos/infraestructura de la Universidad

V8: Contaminación ambiental/raционamiento de recursos naturales

V24: Oferta Educativa dependiendo de las necesidades de la región

V25: Alianzas estratégicas para las prácticas de los estudiantes en empresas de la región.

Así mismo los escenarios Negativos se reflejan en las siguientes variables:

V12: Reglamentación de la Educación en Colombia-Políticas de Privatización

V6: Desempleo y crisis económica

V23: Apoyo del Gobierno Nacional, Regional y en la Empresa privada

V9: Violencia en la sociedad e inseguridad

V19: Sistema de contratación y Remuneración del personal docente y administrativo

V5: seguimiento de Egresados

Análisis del presente y el futuro

Es importante considerar significativamente el siguiente análisis de las variables, las cuales en ambos escenarios tanto presente como futuro se mantienen positivas:

V4 Calidad de la formación

V13 ubicación estratégica de Tuluá en el Centro del Valle

V14 Reconocimiento de la Univalle

V16 percepción de la comunidad respecto a la educación

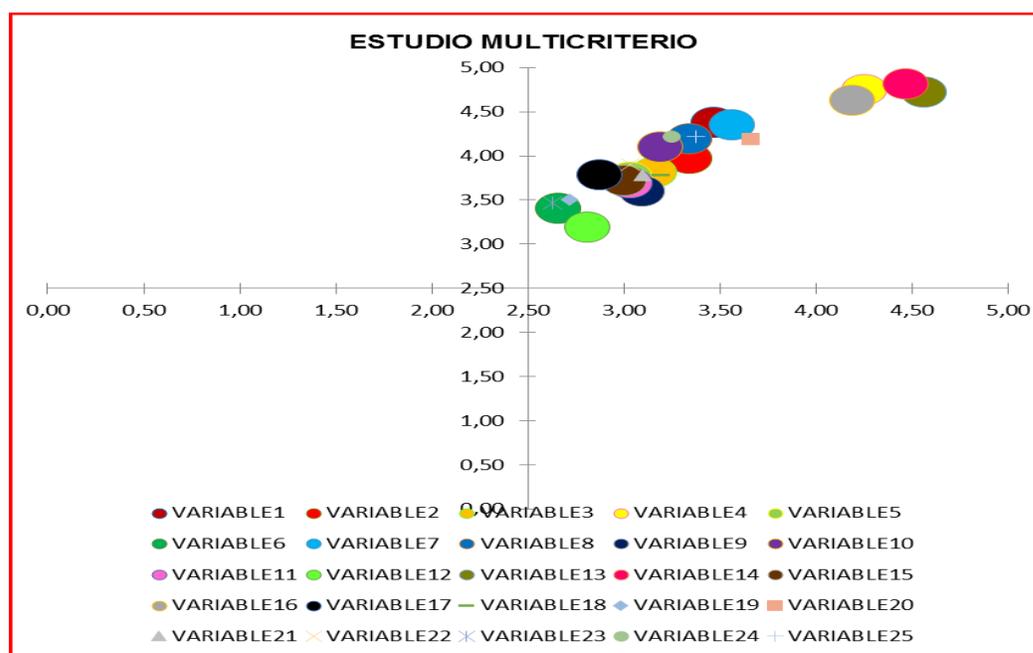
Es decir, como la Universidad del Valle sede Tuluá es una institución de Educación Superior, es coherente que la calidad de la formación sea de excelencia y por tal motivo que dicha institución cuente con un alto reconocimiento en la región

Otra de las ventajas tanto en el presente como en el futuro es la ubicación estratégica de la sede en el Centro del Valle, pues es equidistante para gran parte de los municipios de este departamento y de otros departamentos vecinos, situación que junto con el reconocimiento que tiene la Universidad Fortalece la percepción que se tiene de ella.

Estudio Multicriterio

A continuación se presente el grafico del estudio Multicriterio, el cual permite analizar diversas ubicaciones de las variables consideradas para este estudio, así mismo se identifica la influencia de aquellas variables que pertenecen al ámbito interno de la Universidad, así como también, aquellas variables que corresponden al entorno de la Institución

Ilustración 30 Grafico Multicriterio



Fuente: Elaboración propia de las autoras por medio del uso de la herramienta.

Al interpretar el estudio anterior en la gráfica, se puede analizar que para poder tener un panorama ideal se debe tratar de mejorar en algunas variables que pueden ser modificables, sobre todo, aquellas que dependen del

compromiso y desempeño de la Universidad de manera interna; pero las variables del entorno, como las decisiones del gobierno nacional, la reglamentación y los recursos dado por el estado no solo para infraestructura sino también para su funcionamiento difícilmente pueden tener un cambio significativo, pues desafortunadamente siempre las ayudas cada vez son menores y aunque la calidad se mantiene por el compromiso de la institución, los procesos se dificultan y esto se ve reflejado en la parte financiera para su funcionamiento, en el menor número de admitidos en los diferentes programas, en la capacidad instalada.

De esta forma, para llegar a un estado ideal se debería tener más apoyo gubernamental y además más independencia en las acciones tanto en general de la Universidad y adicional mayor independencia de la sede, pues no se puede olvidar que una constante de la sede es la calidad en la educación que se brinda en ella.

Como parte de este estudio, a continuación se agrupa en cuatro familias las variables que tienen una misma relación u objetivo, y de esta manera se puede precisar los procesos positivos y negativos de la institución según la respuesta de los actores. Las familias de este trabajo fueron las siguientes: Académicas, Entorno, Gestión Humana y Recursos:

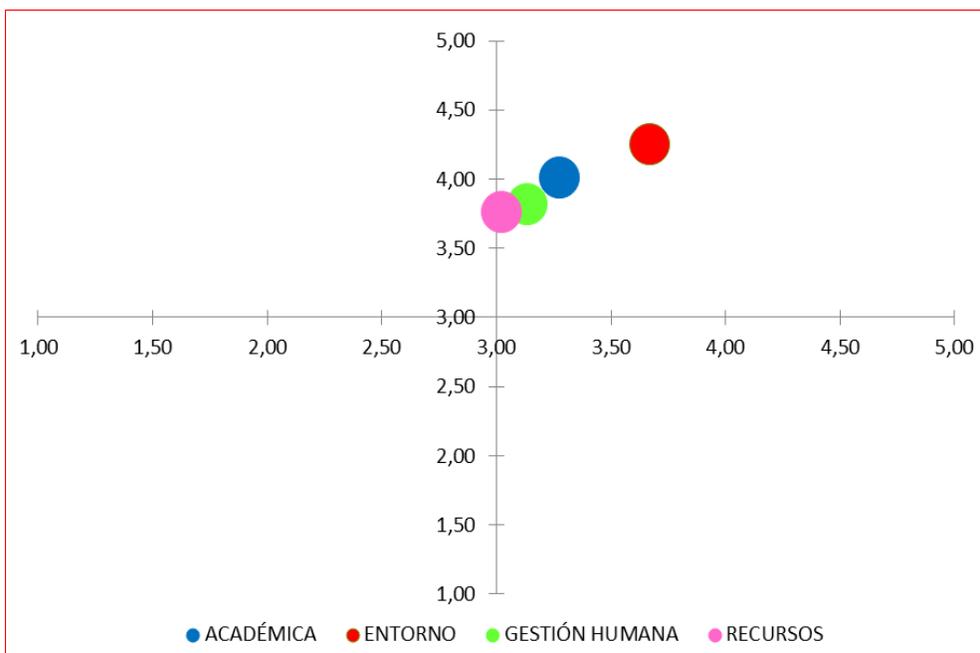
AGRUPACIÓN POR FAMILIAS DE VARIABLES	ENCUESTA TOTAL			
Fecha: jueves 22 octubre y viernes 23 octubre 2015		32		
VARIABLES POR FAMILIA	PROMEDIO POR FAMILIA		PROMEDIO	
	PRESENTE	FUTURO	PRESENTE	FUTURO
FAMILIA DE VARIABLES ACADEMICA				
2- Capacitación en los Docentes y Motivación de los docentes para investigar	107	127	3,34	3,97
3- Autonomía en la toma de decisiones de las sedes tanto académico como financiero	101	122	3,16	3,81
4- Calidad de formación	136	152	4,25	4,75
7- Competencia y convenios con otras instituciones	114	139	3,56	4,34
15-Movilidad de los estudiantes y de docentes tanto nivel nacional como Internacional	96	119	3,00	3,72
17- Dependencia de la sede con las facultades y las escuelas para traer programas.	92	121	2,88	3,78

18- Ingreso a la Universidad del Valle con pruebas Saber Pro 11 solo a partir del 2012	102	121	3,19	3,78
21- Cupos de ingreso a estudios limitados por Programas	99	121	3,09	3,78
22- Diversidad de Oferta tanto en Pregrado como en Posgrados	97	125	3,03	3,91
24- Oferta Educativa dependiendo de las necesidades de la Región	104	135	3,25	4,22
			3,28	4,01
FAMILIA DE VARIABLES DEL ENTORNO				
6- Desempleo y Crisis económica	85	109	2,66	3,41
8- Contaminación ambiental / racionamiento de recursos naturales	107	134	3,34	4,19
9- Violencia en la sociedad e Inseguridad	99	115	3,09	3,59
13- Ubicación estratégica de Tuluá en el centro del Valle del Cauca	146	156	4,56	4,88
14- Reconocimiento de la institución Universidad del Valle - sede Tuluá	143	154	4,47	4,81
16- Percepción de la comunidad respecto a la educación en las sedes	134	148	4,19	4,63
25- Alianzas estratégicas para prácticas de los estudiantes en empresas de la región	108	135	3,38	4,22
			3,67	4,25
FAMILIA DE VARIABLES DE GESTION HUMANA				
5- Seguimiento de Egresados	97	120	3,03	3,75
19- Sistemas de contratación y Remuneración del personal docente y Administrativo	87	112	2,72	3,50
20- Beneficios de Bienestar Universitario para toda la comunidad de la Universidad	117	134	3,66	4,19
			3,14	3,81
FAMILIA DE VARIABLES DE RECURSOS				
1- Recursos físicos/infraestructura de la Universidad	111	140	3,47	4,38
10- Tecnología en la Educación - Educación virtual	102	131	3,19	4,09
11- Cambios de Gobierno Local, Nacional y dentro de la Universidad	97	118	3,03	3,69
12- Reglamentación de la Educación en Colombia –Políticas de privatización	90	102	2,81	3,19
23- Apoyo del Gobierno Nacional, Regional y de la Empresa Privada	84	111	2,63	3,47
			3,03	3,76

Fuente: Elaboración Propia.

Así mismo se realiza el respectivo grafico evidenciar el recuadro en el cual se ubica cada familia.

Ilustración 31 Grafico de ubicación de Cada Familia del estudio



Fuente: Elaboración Propia mediante el uso de la herramienta.

Analizando el gráfico anterior, se puede determinar que el entorno, es la familia que de manera significativa según los actores, representa un escenario muy positivo pues considera que la ciudad de Tuluá tiene una ubicación estratégica para la Universidad, además de otras variables importantes como el reconocimiento de la institución y la calidad de la educación que da seguridad para el futuro de las personas que se forman en la institución, además los encuestados consideran que la crisis económica debe disminuir y por consiguiente la violencia y la inseguridad debe ser menor; entonces de esta manera las condiciones son más favorables para la región.

Con respecto a la familia Académica los actores consideran que la dependencia de esta sede, con la sede central limita los procesos que se pueden desarrollar en la misma, en relación a los programas que se ofrecen y su diversificación, tanto en pregrado como en posgrado y además el número de estudiantes que pueden ingresar.

Otra familia que se agrupo fue la de Gestión Humana, en la cual los actores consideran que existe inestabilidad laboral tanto de los profesores como de los funcionarios y esto genera incertidumbre y el deseo de buscar otras oportunidades laborales. De igual forma en esta familia, los actores consideran que los beneficios de bienestar no son los más adecuados y que no hay una preocupación clara con respecto al seguimiento de los egresados

Finalmente se conformó la familia de Recursos, en la cual existe incertidumbre por el compromiso de los gobiernos de turno tanto nacional como regional y además es muy precario el apoyo de la empresa privada.

9.2. Importancia y gobernabilidad- IGO

Según exposición en clase del profesor BETANCOURTH, La importancia tiene que ver con el peso relativo de cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en la misión. Así mismo la Gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable, la dos características se pueden calificar en una escala cualquiera que permita evidenciar cuantitativa y cualitativamente diferencias entre ella.

Para efectos de este estudio, se realiza la siguiente calificación cuantitativa de las variables, de forma que permita visualizar la información cualitativa de las mismas mediante la ubicación de estas dentro de los cuadrantes del gráfico. Así:

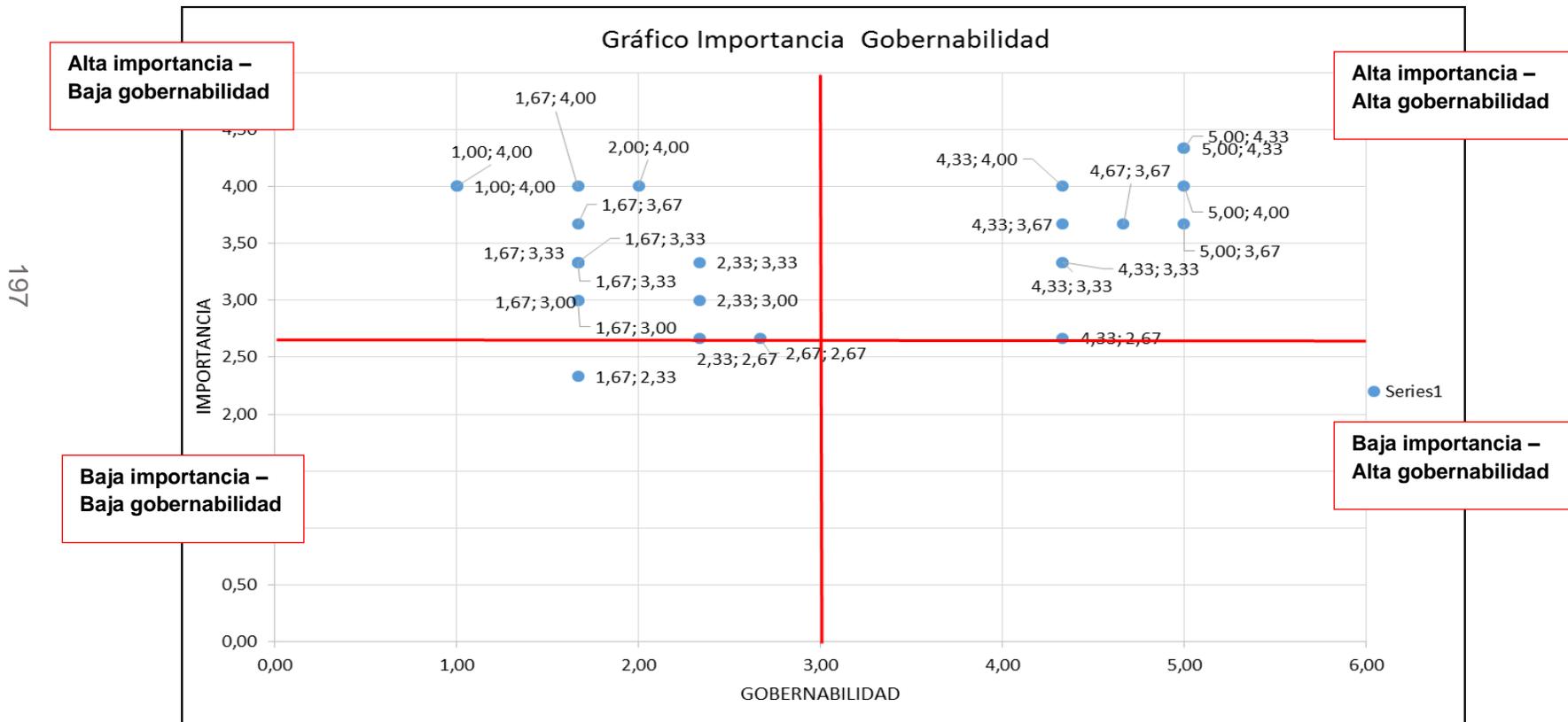
Ilustración 32 Calificación cuantitativa de las variables según ocho (08) actores encuestados.

GOVERNABILIDAD VARIABLES	ACTORES								TOTALES	
	Encuestado 1		Encuestado 2		Encuestado 3				GOVERNABILIDAD - X	IMPORTANCIA - Y
	IMPORTANCIA	GOVERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOVERNABILIDAD	IMPORTANCIA	GOVERNABILIDAD				
1- Recursos físicos/infraestructura de la Universidad	3	1	4	1	3	1		1,00	4,00	
2- Capacitación en los Docentes y Motivación de los docentes para investigar	4	1	4	1	4	1		1,67	4,00	
3- Autonomía en la toma de decisiones de las sedes tanto académico como financiero	3	1	4	1	3	1		1,67	3,33	
4- Calidad de formación	4	5	4	5	3	5		5,00	4,33	
5- Seguimiento de Egresados	4	5	3	5	4	4		5,00	4,00	
6- Desempleo y Crisis económica	3	1	4	1	3	1		1,67	3,33	
7- Competencia y convenios con otras instituciones	2	4	2	3	3	5		4,33	2,67	
8- Contaminación ambiental / racionamiento de recursos naturales	2	1	2	3	3	3		2,67	2,67	
9- Violencia en la sociedad e Inseguridad	3	1	3	1	4	1		1,00	4,00	
10- Tecnología en la Educación - Educación virtual	2	5	3	5	3	3		4,33	3,33	
11- Cambios de Gobierno Local, Nacional y dentro de la Universidad	3	1	3	1	3	1		1,67	3,00	
12- Reglamentación de la Educación en Colombia - Políticas de privatización	4	2	4	1	4	1		2,00	4,00	
13- Ubicación estratégica de Tuluá en el centro del Valle del Cauca	3	5	2	5	4	3		4,33	3,67	
14- Reconocimiento de la institución Universidad del Valle - sede Tuluá	4	5	4	5	3	5		5,00	4,33	
15- Movilidad de los estudiantes y de docentes tanto nivel nacional como Internacional	2	3	2	1	2	3		2,33	2,67	
16- Percepción de la comunidad respecto a la educación en las sedes	2	5	3	5	4	5		5,00	3,67	
17- Dependencia de la sede con las facultades y las escuelas para traer programas.	3	3	3	1	3	1		2,33	3,00	
18- Ingreso a la Universidad del Valle con pruebas Saber Pro T1 solo a partir del 2012	2	1	2	1	3	1		1,67	2,33	
19- Sistemas de contratación y Remuneración del personal docente y Administrativo	3	1	4	1	3	1		1,67	3,33	
20- Beneficios de Bienestar Universitario para toda la comunidad de la Universidad	3	1	4	3	3	1		2,33	3,33	
21- Cupos de ingreso a estudios limitados por Programas	3	1	3	1	3	1		1,67	3,00	
22- Diversidad de Oferta tanto en Pregrado como en Posgrados	4	3	4	3	4	5		4,33	4,00	
23- Apoyo del Gobierno Nacional, Regional y de la Empresa Privada	4	1	3	1	4	1		1,67	3,67	
24- Oferta Educativa dependiendo de las necesidades de la Región	3	5	3	5	4	3		4,67	3,67	
25- Alianzas estratégicas para prácticas de los estudiantes en empresas de la región	3	3	2	5	3	5		4,33	3,33	

Fuente : Elaboracion Porpia

Grafico que permite ubicar cada una de las Variables según su calificación en un cuadrante del plano cartesiano:

Ilustración 33 Ubicación de las Variables según su calificación en un cuadrante del plano cartesiano

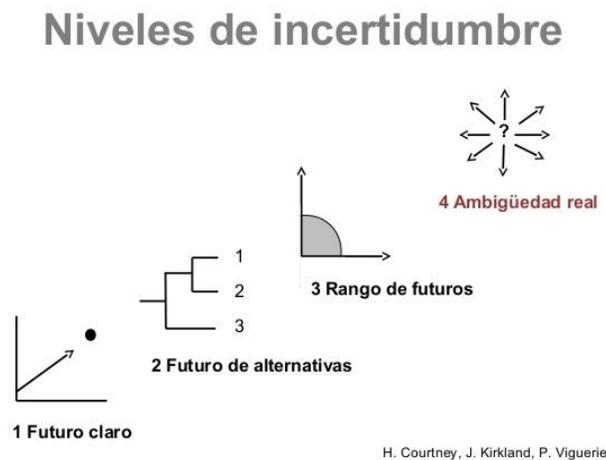


Fuente: Elaboración Propia

9.3. Incertidumbre

Existen cuatro niveles de incertidumbre los cuales deben enfrentar las empresas, (Según exposición en clase del profesor BETANCOURTH) estas son:

1. **Futuro claro:** pensamiento estratégico convencional. La situación está determinada. Aunque exista incertidumbre inherente a cualquier situación, el riesgo está definido.
2. **Algunos Futuros Posibles:** se delimita un número pequeño de escenarios para la evolución futura.
3. **Muchos futuros posibles:** la incertidumbre presenta un número alto de escenarios – son demasiadas alternativas para asignarles probabilidades.
4. **El Futuro Incierto:** la ambigüedad es total, casi cualquier cosa en el futuro es posible.

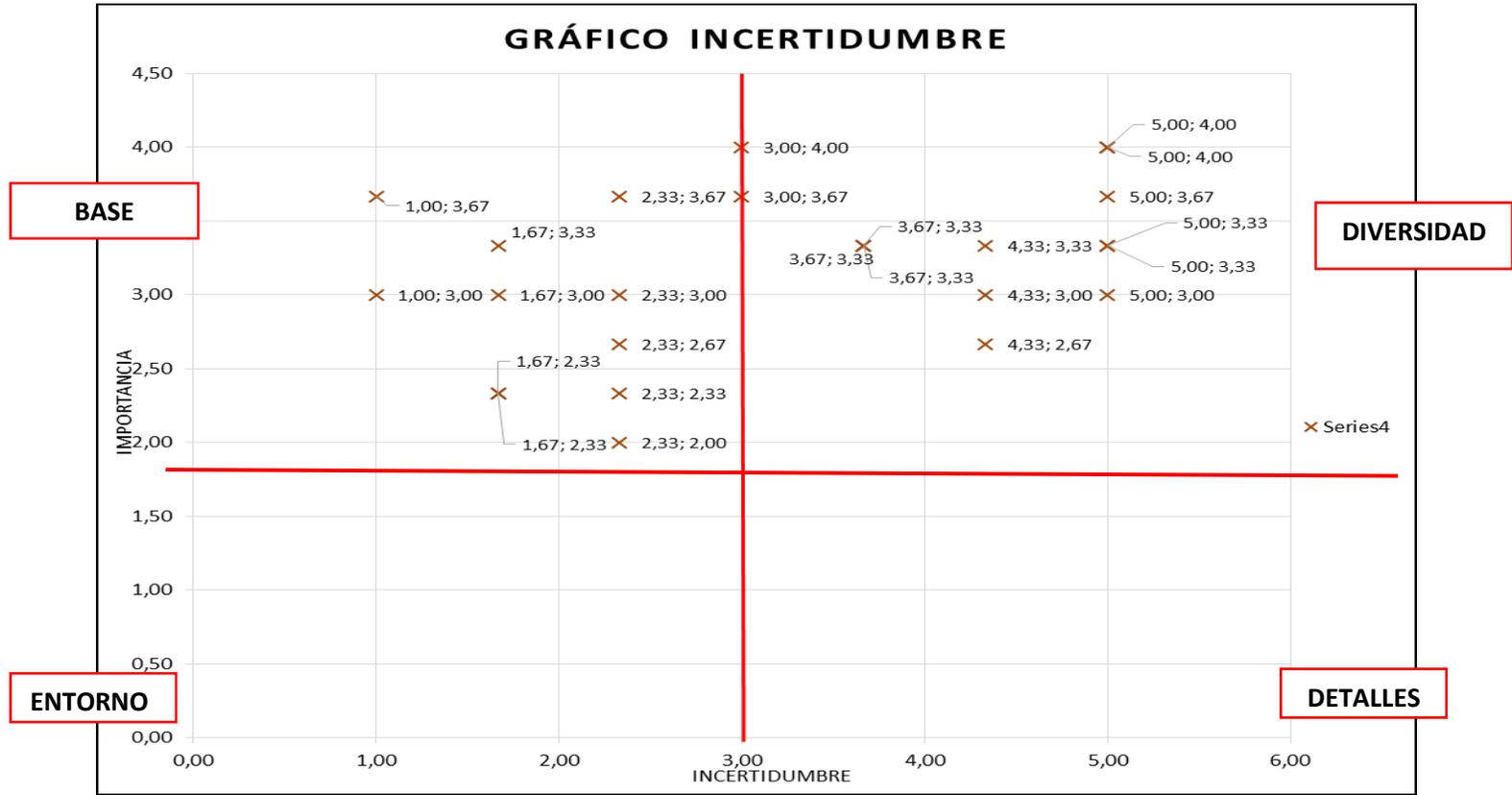


Para efectos de este estudio, el nivel de incertidumbre se califica de la siguiente forma según los actores seleccionados.

Matriz para cuantificar el nivel de incertidumbre de las variables.

INCERTIDUMBRE VARIABLES	ACTORES						TOTAL Y PROMEDIO	
	Encuestado 1		Encuestado 2		Encuestado 3		INCERTIDUMBRE - X	IMPORTANCIA - Y
	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE	IMPORTANCIA	INCERTIDUMBRE		
1- Recursos físicos/Infraestructura de la Universidad	3	5	4	3	3	3	3,67	3,33
2- Capacitación en los Docentes y Motivación de los docentes para investigar	4	5	4	5	4	5	5,00	4,00
3- Autonomía en la toma de decisiones de las sedes tanto académico como financiero	3	3	4	3	3	5	3,67	3,33
4- Calidad de formación	4	1	4	3	3	3	2,33	3,67
5- Seguimiento de Egresados	4	3	3	3	4	3	3,00	3,67
6- Desempleo y Crisis económica	3	5	4	5	3	3	4,33	3,33
7- Competencia y convenios con otras instituciones	2	1	2	3	3	1	1,67	2,33
8- Contaminación ambiental / racionamiento de recursos naturales	2	1	2	1	3	3	1,67	2,33
9- Violencia en la sociedad e Inseguridad	3	3	3	5	4	3	3,67	3,33
10- Tecnología en la Educación - Educación virtual	2	5	3	3	3	5	4,33	2,67
11- Cambios de Gobierno Local, Nacional y dentro de la Universidad	3	5	3	5	3	5	5,00	3,00
12- Reglamentación de la Educación en Colombia - Políticas de privatización	4	5	4	5	4	5	5,00	4,00
13- Ubicación estratégica de Tuluá en el centro del Valle del Cauca	3	1	2	1	4	1	1,00	3,00
14- Reconocimiento de la institución Universidad del Valle - sede Tuluá	4	1	4	1	3	1	1,00	3,67
15- Movilidad de los estudiantes y de docentes tanto nivel nacional como Internacional	2	3	2	1	2	3	2,33	2,00
16- Percepción de la comunidad respecto a la educación en las sedes	2	1	3	3	4	1	1,67	3,00
17- Dependencia de la sede con las facultades y las escuelas para traer programas.	3	5	3	3	3	5	4,33	3,00
18- Ingreso a la Universidad del Valle con pruebas Saber Pro 11 solo a partir del 2012	2	3	2	1	3	3	2,33	2,33
19- Sistemas de contratación y Remuneración del personal docente y Administrativo	3	5	4	5	3	5	5,00	3,33
20- Beneficios de Bienestar Universitario para toda la comunidad de la Universidad	3	5	4	5	3	5	5,00	3,33
21- Cupos de ingreso a estudios limitados por Programas	3	1	3	3	3	3	2,33	3,00
22- Diversidad de Oferta tanto en Pregrado como en Posgrados	4	3	4	3	4	3	3,00	4,00
23- Apoyo del Gobierno Nacional, Regional y de la Empresa Privada	4	5	3	5	4	5	5,00	3,67
24- Oferta Educativa dependiendo de las necesidades de la Región	3	1	3	3	4	1	1,67	3,33
25- Alianzas estratégicas para prácticas de los estudiantes en empresas de la región	3	3	2	1	3	3	2,33	2,67

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

9.4. MIC MAC

Matriz de Impactos Cruzados – Multiplicación Aplicada a una Clasificación

Según el portal Virtual de Michel Godet¹², El análisis estructural es una herramienta de estructuración de una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta revisión, este método tiene por objetivo, hacer aparecer la revisión variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema. Este método se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada.

Las diferentes fases del método son los siguientes: listado de las variables, la revisión de relaciones entre variables y la revisión de variables clave.

Fase 1: listado de las variables

La primera etapa consiste en enumerar el conjunto de variables que caracterizan el sistema estudiado y su entorno (tanto las variables internas como las externas) en el curso de esta fase conviene ser lo más exhaustivo posible y no excluir a priori ninguna pista de revisión.

Ilustración 34 Listado de Variables para el estudio

N°	Long label	Short label	Description
1	RECURSOS FISICOS INFRA...	RECURSOFIS	La limitación de recursos en la ...
2	CAPACITACION DOCENTE Y...	CAPACITDOC	Por la forma de contratación d...
3	AUTONOMIA EN LA TOMA D...	A.TOMADECI	La dependencia de la sede ce...
4	CALIDAD DE FORMACION	CALIDADFOR	La institución tiene como políti...
5	SEGUIMIENTO DE EGRESA...	SEGUIEGRES	Es de gran importancia el segu...
6	DESEMPLEO Y CRISIS ECO...	DESEMYCRIS	Este flagelo no solo toca esta ...
7	COMPETENCIA Y CONVENI...	COMPY CONV	La competencia de otras instit...
8	CONTAMINACIÓN AMBIENT...	CONTAMBIEN	El entorno en la institución pre...
9	VIOLENCIA EN LA SOCIEDA...	VIOLENCIA	La región tiene un entomo viol...
10	TECNOLOGIA EN LA EDUCA...	TECNOEDU	El desarrollo de la tecnología ...
11	CAMBIO DE GOBIERNO LOCA...	CAMBIO GOB	Los cambios de gobierno y sus...
12	REGLAMENTACION DE LA E...	REGL EDUCA	La reglamentación de la educ...
13	UBICACION ESTRATEGICA	UBIC TULUA	Tuluá por estar situada en el c...
14	RECONOCIMIENTO DE LA I...	RECUNIVALL	La universidad del Valle es rec...
15	MOVILIDAD DE LOS ESTUDI...	MOVILIDAD	La oportunidad de los estudian...
16	PERCEPCION DE LA COMU...	PERCEPCION	La percepción de las personas...
17	DEPENDENCIA DE LAS SED...	DEPENSEDES	Esto limita la posibilidad de qu...
18	INGRESO A LA UNIVRSIDAD...	SABERPROII	La resolución que limita el ingr...
19	SISTEMA DE CONTRATACIO...	CONTRATACI	La contratación por una entida...
20	BENEFICIOS DE BIENESTAR...	BIENESTAR	El presupuesto designado par...
21	CUPOS DE INGRESO A EST...	CUPOS	Al limitar el número de cupos p...
22	DIVERSIDAD DE OFERTAN ...	DIVE OFERT	La limitación de los programas ...
23	APOYO DEL GOBIERNO NA...	APOY GOB	El apoyo de los gobiernos son ...
24	OFERTA EDUCATIVA DEPE...	OFER EDU	Es importante realizar estudios ...
25	ALIANZAS ESTRATEGICAS ...	ALIANZAS	Las empresas de las regiones ...

¹² Portar del profesor Michel Godet es miembro de la “Academia Francesa de Tecnología” y pertenece al consejo asesor de varios “Think Tanks” como el “Instituto Montaigne” y la “Fundación Europea Robert Schuman”. Disponible en:

<http://es.lapropective.fr/CV---Michel-Godet/147-CURRICULUM-VITAE---Michel-Godet.html>.

Consultado el día 14 de noviembre de 2015

Fuente: Elaborado mediante la herramienta MIC MAC

- Fase 2: revisión de relaciones entre las variables

Bajo un prisma de sistema, una variable existe revisión por su tejido relacional con las otras variables. También el análisis estructural se ocupa de relacionar las variables en un tablero de doble entrada o matriz de relaciones directas. Lo efectúa un grupo de personas, que hayan participado revisión en el listado de variables y en su revisión, que rellenan a lo largo de dos-tres días la matriz del análisis estructural. El relleno es cualitativo. Por cada pareja de variables, se plantean las cuestiones siguientes: ¿existe una relación de influencia directa entre la variable i y la variable j? Si es que no, anotamos 0, en el caso contrario, nos preguntamos si esta relación de influencia directa es, Débil (1), mediana (2), fuerte (3) o potencial (4).

A continuación se presenta la aplicación de esta fase en el ejercicio:

Ilustración 35 Fase de revisión entre las variables

	1: R	2: C	3: A	4: C	5: S	6: D	7: C	8: C	9: V	10: T	11:	12:	13:	14:	15:	16:	17:	18:	19:	20:	21:	22:	23: A	24:	25: A
1: RECURSOFIS	0	1	1	1	1	0	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1
2: CAPACITDOC	1	0	1	3	3	1	2	1	1	3	2	1	1	3	3	3	1	1	2	1	1	2	2	2	1
3: A.TOMADECI	3	3	0	3	3	1	2	2	1	3	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3
4: CALIDADFOR	1	3	3	0	2	0	3	0	0	3	2	1	0	3	2	3	3	3	1	1	2	3	1	1	1
5: SEGUIEGRES	0	0	0	0	0	3	1	0	1	2	0	0	3	3	0	2	0	0	0	0	0	3	0	3	0
6: DESEMYCRIS	0	0	0	0	3	0	0	0	2	1	0	0	3	1	0	3	0	0	0	0	0	2	0	3	0
7: COMPY CONV	0	0	0	3	2	1	0	0	0	3	0	0	3	3	0	3	1	0	0	0	3	3	0	3	3
8: CONTAMBIEN	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	2	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1
9: VIOLENCIA	0	0	0	0	2	3	3	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	2	1	2	2	2	2	3	1
10: TECNOEDU	3	3	3	3	2	1	3	1	1	0	2	2	2	2	3	3	1	2	1	1	3	2	2	3	3
11: CAMBIO GOB	3	1	1	3	1	1	1	0	1	3	0	2	1	3	1	3	1	1	1	1	2	2	3	3	1
12: REGL EDUCA	1	2	3	3	1	1	3	2	1	3	3	0	3	3	2	2	1	2	0	0	2	2	3	3	2
13: UBIC TULUA	1	2	0	3	2	2	3	1	3	1	1	1	0	2	2	3	1	1	1	1	3	3	2	3	3
14: RECUNIVALL	1	3	1	3	2	2	2	1	1	3	2	2	3	0	3	3	1	3	1	1	3	3	3	3	3
15: MOVILIDAD	0	3	3	1	1	3	0	0	1	3	1	1	3	3	0	2	3	1	1	1	2	2	1	3	3
16: PERCEPCION	0	3	1	3	3	3	3	0	2	3	2	2	3	3	3	0	1	3	1	1	1	3	2	3	3
17: DEPENSEDES	0	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	0	3	1	1	3	3	2	3	3
18: SABERPROII	0	0	3	3	1	1	1	0	2	1	1	1	0	0	0	0	3	0	0	0	3	0	3	0	0
19: CONTRATACI	0	3	3	2	1	1	3	0	1	3	2	2	2	1	0	0	3	0	0	0	0	1	3	2	0
20: BIENESTAR	2	1	3	2	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	0	1	1	1	0	2	1	2	1	0
21: CUPOS	3	2	3	2	0	0	2	0	0	3	2	2	3	1	3	0	3	3	0	1	0	3	3	3	3
22: DIVE OFERT	3	3	3	3	1	2	3	0	2	3	2	2	3	3	2	3	3	0	0	0	3	0	3	3	3
23: APOY GOB	3	3	3	3	3	3	3	1	2	3	3	3	3	3	3	1	3	3	2	1	3	3	0	3	3
24: OFER EDU	0	1	2	3	2	2	3	0	2	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	3	3	3	3	0	3
25: ALIANZAS	2	2	2	3	1	1	1	0	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	0	0	3	3	2	3	0

Influences range from 0 to 3, with the possibility to identify potential influences:
 0: No influence
 1: Weak
 2: Moderate influence
 3: Strong influence
 P: Potential influences

Fuente: Elaborado mediante la herramienta MIC MAC

Los resultados anteriormente anunciados en términos de influencia y de dependencia de cada variable pueden estar representados sobre un plano (el eje de abscisas corresponde a la dependencia y el eje de ordenadas a la influencia).

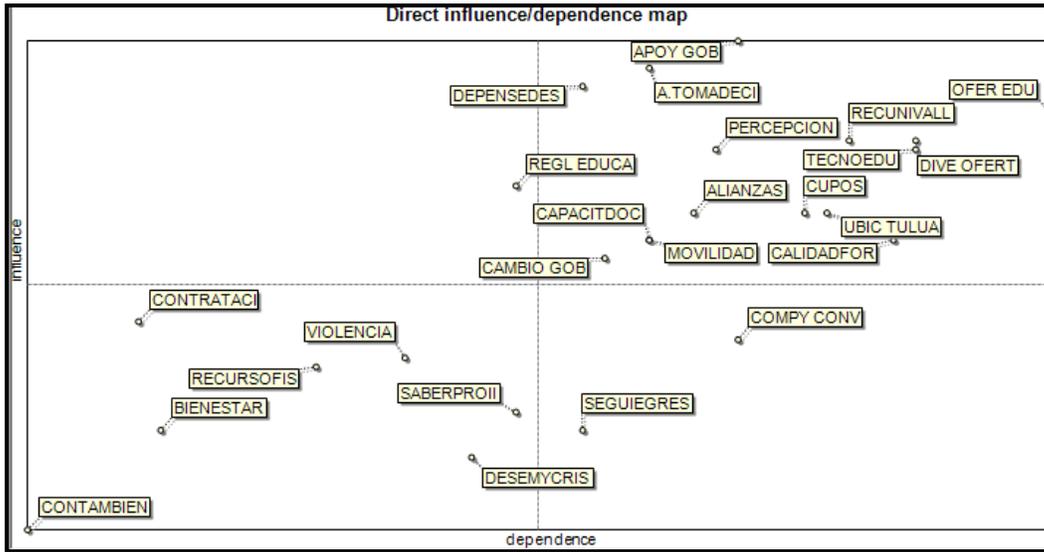
Así, otro punto de referencia de las variables más influyentes del sistema estudiado, dan a las diferentes funciones de las variables en el sistema.

- Fase 3: revisión de las variables clave con el **MICMAC**

Esta fase consiste en la revisión de variables clave, es decir, esenciales a la evolución del sistema, en primer lugar mediante una clasificación directa, y revisión por una clasificación indirecta (llamada MICMAC* para matrices de impactos cruzados Aplicada para una Clasificación). Esta clasificación indirecta se obtiene de la elevación en potencia de la matriz. La revisión de la jerarquización de las variables en las diferentes clasificación (directa, indirecta y potencial) es un proceso rico en enseñanzas. Ello permite confirmar la importancia de ciertas variables, pero de igual manera permite mostrar ciertas variables que en razón de sus acciones indirectas juegan un papel (y que la clasificación directa no ponía de manifiesto). Tal y como se presenta a continuación en los siguientes gráficos:

La siguiente ilustración permite evidenciar la influencia Directa entre las variables, las cuales se ubican entre los cuatro cuadrantes del plano cartesiano donde se visualiza los niveles de dependencia y de influencia que tienen las variables que se representa a continuación.

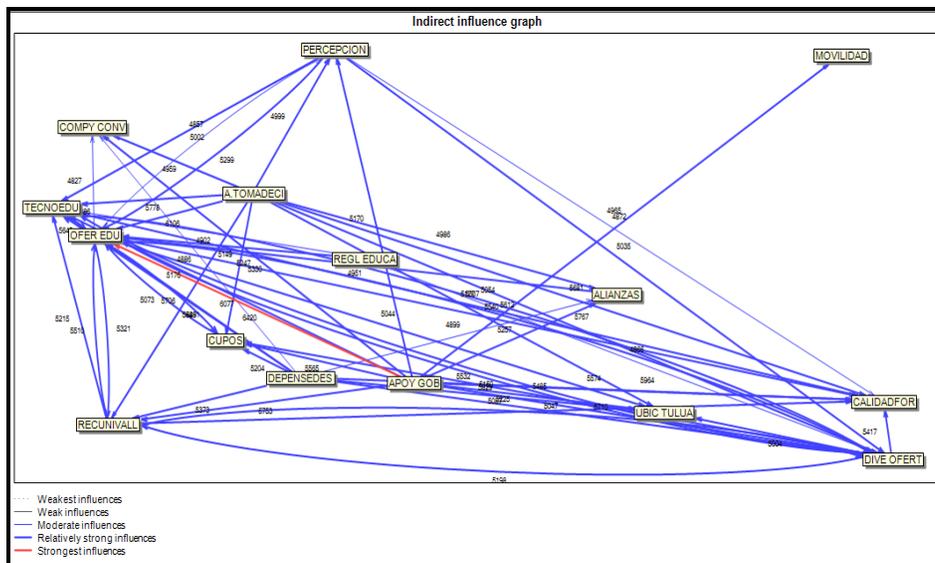
Ilustración 36 Influencia Directa



Fuente: Elaborado mediante la herramienta MIC MAC

La ilustración a continuación permite evidenciar la influencia Directa entre las variables, los trazos rojos representan una influencia fuerte, los trazos azules representan relativamente fuerte influencia y los trazos azul claro y delgados representan una influencia moderada.

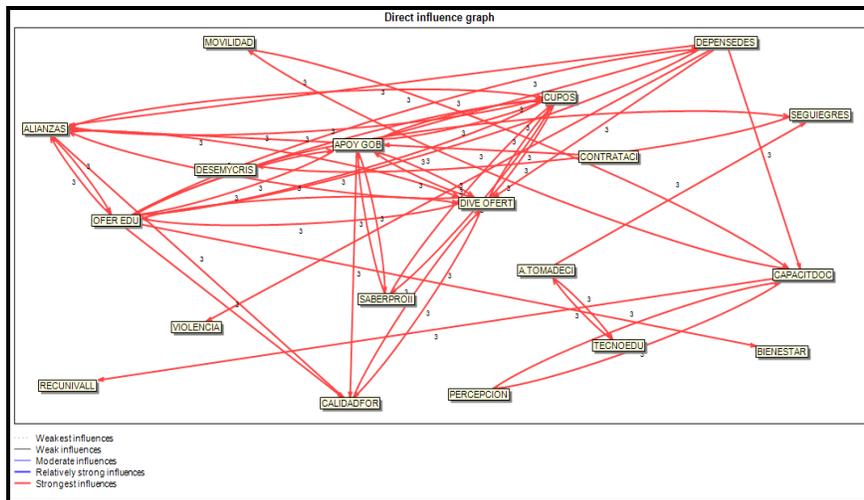
Ilustración 37 Influencia Indirecta



Fuente: Elaborado mediante la herramienta MIC MAC

De igual forma la siguientes ilustración, evidencia los trazos de influencia directa entre las variables, para efectos de la este gráfica, los trazos color rojo representan una fuerte influencia entre estas variables.

Ilustración 38 Trazos de Influencia Directa



Fuente: Elaborado mediante la herramienta MIC MAC

9.5. Entrevistas

A partir de la selección de dos Expertos para la creación de escenarios de este estudio se presentan la información recolectada a partir de las entrevistas.

Las siguientes entrevistas se hacen con el fin de identificar posibles escenarios para la Universidad del Valle sede Tuluá.

Ilustración 39 Entrevistas para el Estudio

ENTREVISTAS		
Experto 1: JHON EDWARD MEJIA		Experto 2: GUSTAVO BERMUDEZ
Cargo: COORDINADOR ADMINISTRATIVO UAO CENTRO TULUA		Cargo: SECRETARIO DE EDUCACIÓN
Pregunta	Respuesta Experto 1	Respuesta Experto 2
1. En cuanto a aspectos Académicos, ¿cree usted que los convenios entre otras Universidades y la Universidad del Valle sede Tuluá son positivo o negativos para la calidad de la Educación en el Futuro?	Todos los convenios son supremamente beneficiosos, que haya una sincronía entre otras instituciones brinda mayores herramientas y mejores posibilidades para la formación y para el campo laboral de los estudiantes	Como secretario de Educación considero que todos los convenios con la Universidad y demás instituciones, el estado y otras empresas, son supremamente importantes, estos convenios brindan un mejoramiento académico a la Universidad.

<p>2. ¿Cómo cree usted que se puede mejorar la calidad en la Univalle Tuluá en el Futuro?</p>	<p>La calidad de la Universidad del Valle ha estado en una mejora continua en procesos académicos y procesos administrativos, gracias a sus grupos de trabajo y a la excelente nómina de docentes con los cuales cuenta la Universidad</p>	<p>Tenemos varias condiciones, lo más importante es una sede con mayores cobertura, hemos hecho un esfuerzo pero aún es muy poco. Es importante la creación de un núcleo académico más grande. Por otra parte se necesitan tener mayor cantidad de docentes tiempos completo y ampliar oferta de programas que se requieren y solo están en Cali.</p>
<p>3. ¿considera usted que los egresados se afectan para ubicarse laboralmente con todos sus conocimiento de forma asertiva en una Región que tiene altos índices de Desempleo, crisis económica, violencia, Deterioro ambiental y demás variables negativas del Entorno? ¿Cómo - cuál es su opinión?</p>	<p>Todos estos son factores que afectan al egresado al momento de buscar empleo, sin embargo no solo en esta región se presentan sino en todo el país, la principal herramienta que tienen los egresados de la Univalle son todos sus aprendizajes conocimientos y a la vez juega un papel importante las posibles alianzas y convenios que pueda tener la Universidad para poder tener facilidades y acceso al campo laboral</p>	<p>No lo considero, porque los egresados de la Universidad del Valle logran ubicarse siendo muy apetecidos en el mercado laboral.</p> <p>Existen muchos profesionales de esta Universidad que se están desempeñando como docentes actualmente y han sido muy apetecidos por sus carreras y su formación tan especial de los egresados.</p>
<p>4. ¿Qué estrategias considera que debería manejar la Universidad del Valle sede Tuluá para ser más competente mejor en el futuro?</p>	<p>La competitividad para la Universidad depende de varios factores, uno de ellos es la alianzas que debe haber entre la académica y el campo público y privado, así mismo seguir exaltando el campo investigativo y motivar una mayor labor investigativa al interior de Univalle Tuluá que ponen la Universidad en el escenario público del municipio</p>	<p>Nos falta mayor información y agresividad en la formación en cuanto carreras, así también nos faltan mejores condiciones de trabajo en la sede.</p>

<p>5. ¿Cómo ve usted el futuro de la Universidad Del Valle sede Tuluá con los nuevos cambios de gobierno, en cuanto a aportes, apoyo y recursos?</p>	<p>Como egresado de la Universidad y como relacionado del sector académico, pienso que este es uno de los retos de la gestión de los directivos de la sede, para que se hagan nuevos lazos de cooperación, el sector educativo depende de la cooperación activa de todos los gremios y este es un reto para la administración de la Universidad</p>	<p>Me siento bastante preocupado, porque hicimos entrega a la Univalle de unos aportes y en los reportes que tuvimos y en el último informe nos dimos cuenta que la sede con más apoyo fue la sede Buga, siendo Tuluá una de las sedes que mayor población atiende. Teníamos la oportunidad de tener una sede principal pero no se tuvo tanto apoyo.</p>
<p>6. ¿Cree usted que la futura reglamentación de educación superior podría privatizarla por completo?, ¿Cuál es su opinión?</p>	<p>Creería que no, la educación pública es uno de los tesoros más valiosos que tenemos, los egresados de educación pública debemos estar agradecidos y atentos para contribuir a que no se logre la privatización. Estas instituciones han generado un gran trabajo y considero que la privatización está lejana.</p>	<p>Pienso que No, el apoyo por parte del Gobierno nacional pretende mayor cobertura y capacidad. Sin embargo se ve grandes apoyos a la Universidad Privada como la Salle y los Andes.</p> <p>Se necesita un equilibrio en los aportes y una participación directa de la Universidad Pública con sus egresados.</p>
<p>7. Considera usted que la empresa privada debe vincularse y apoyar la Universidad del Valle sede Tuluá, ¿Cómo?</p>	<p>Totalmente de acuerdo con la pregunta, y esto depende de la Administración de la Universidad del Valle, entre más vínculos y lazos de cooperación se tengan los procesos interiores de la Universidad tanto académicos como administrativos van a mejorar totalmente.</p>	<p>Se necesita apoyo del sector privado, pero concreto y establecido para que sea eficiente, efectivo y comprometido.</p> <p>Es importante que el sector privado apoye y a la vez se requiere que se incentive este sector como política pública gubernamental como reducción de impuestos.</p>
<p>8. ¿Usted conoce como son los sistemas de contratación que</p>	<p>Sí, tengo conocimiento que la contratación se realiza por medio de la Fundación.</p>	<p>Conozco que son contratados por la Fundación. Sería muy importante que no se haga tercerización sino que se haga</p>

<p>realiza la Universidad del Valle con sus funcionarios y docentes de las Sedes?,</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Piensa que estos sistemas son positivos y favorecen o negativos y desfavorecen a la Universidad? PORQUE <p>¿Cómo considera usted que estos sistemas de Contratación deberían ser</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Considero que los funcionarios y los Docentes deberían estar vinculados directamente para brindar una mayor motivación y amplias garantías. • Lo ideal sería que los docentes y toda su nómina fueron nombrados directamente por la Universidad del Valle. 	<p>directamente con la Universidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para la Univalle Tuluá esto es negativo, pero para la Universidad en general es positivo porque reduce problemáticas laborales y costos. • Debería ser como lo dice la constitución, es decir por concurso y que sea de tiempo completo para que los docentes además de impartir cátedra realicen procesos de investigación con tiempos adecuados.
--	---	--

Fuente: Elaboración Propia

9.6. Matriz total

A continuación se presenta la matriz consolidada con las variables objeto de este estudio, en esta matriz se muestra los resultados según las herramientas utilizadas como: el Abaco de Regnier, el análisis MICMAC, El estudio de Importancia y Gobernabilidad – IGO y la Incertidumbre.

Ilustración 40 Matriz consolidada MIC MAC

MATRIZ CONSOLIDADA								
CALIFICACION MUY POSITIVA- POSITIVA - MEDIA - NEGATIVA - MUY NEGATIVA								
VARIABLES	ABACO	MIC MAC		IGO		INCERTIDUMBRE		
	Tendencia	Motricidad	Dependencia	Importancia	Gobernabilidad	Alta	Media	Baja
1- Recursos físicos/infraestructura de la Universidad	MUY POSITIVA	POCA	ALTA	ALTA	BAJA			X
2- Capacitación en los Docentes y Motivación de los docentes para investigar	MUY POSITIVA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA		X	
3- Autonomía en la toma de decisiones de las sedes tanto académico como financiero	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA		X	
4- Calidad de formación	MUY POSITIVA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA			X
5- Seguimiento de Egresados	MEDIA	BAJA	ALTA	ALTA	ALTA			X
6- Desempleo y Crisis económica	MUY NEGATIVA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA	X		
7- Competencia y convenios con otras instituciones	MUY POSITIVA	BAJA	ALTA	BAJA	ALTA			X
8- Contaminación ambiental / racionamiento de recursos naturales	MEDIA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA			X
9- Violencia en la sociedad e Inseguridad	MUY NEGATIVA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA		X	
10- Tecnología en la Educación - Educación virtual	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA			X
11- Cambios de Gobierno Local, Nacional y dentro de la Universidad	MEDIA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA		X	
12- Reglamentación de la Educación en Colombia –Políticas de privatización	MUY NEGATIVA	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	X		
13- Ubicación estratégica de Tuluá en el centro del Valle del Cauca	MUY POSITIVA	ALTA	MEDIA - ALTA	ALTA	ALTA			X
14- Reconocimiento de la institución Universidad del Valle - sede Tuluá	MUY POSITIVA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA			X
15- Movilidad de los estudiantes y de docentes tanto nivel nacional como Internacional	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA			X
16- Percepción de la comunidad respecto a la educación en las sedes	MUY POSITIVA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA			X
17- Dependencia de la sede con las facultades y las escuelas para traer programas.	MEDIA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA		X	
18- Ingreso a la Universidad del Valle con pruebas Saber Pro 11 solo a partir del 2012	MEDIA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA			X
19- Sistemas de contratación y Remuneración del personal docente y Administrativo	MUY NEGATIVA	MEDIA	ALTA	ALTA	BAJA		X	
20- Beneficios de Bienestar Universitario para toda la comunidad de la Universidad	POSITIVA	BAJA	BAJA	ALTA	BAJA			X
21- Cupos de ingreso a estudios limitados por Programas	NEGATIVA	ALTA	ALTA	ALTA	BAJA			X
22- Diversidad de Oferta tanto en Pregrado como en Posgrados	POSITIVA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA			X
23- Apoyo del Gobierno Nacional, Regional y de la Empresa Privada	MUY NEGATIVA	ALTA	MEDIA	ALTA	BAJA	X		
24- Oferta Educativa dependiendo de las necesidades de la Región	POSITIVA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA			X
25- Alianzas estratégicas para prácticas de los estudiantes en empresas de la región	POSITIVA	ALTA	ALTA	ALTA	ALTA			X

Fuente: Elaboración Propia.

9.7. Formulación de los escenarios

9.7.1. Escenario Positivo

2025 EDAD DE ORO DE LA UNIVALLE TULUÁ

Para el año 2025 se avizora que la Universidad del Valle sede Tuluá alcanzará la cúspide de su desarrollo e influencia en los territorios aledaños como son el centro y el norte del Valle. La anterior afirmación tiene su sustento en tres ejes fundamentales a saber: (i) en primer lugar se encuentra la mejora de aspectos físicos estructurales del campus, tales como la construcción de una sede principal para la sede Tuluá de la Universidad del Valle, aunado con su ubicación estratégica en el centro del Valle del Cauca, que desde antaño le ha permitido gozar de reconocimiento en la comunidad y de una percepción positiva en general.

(ii) Un segundo aspecto a destacar, vincula el progreso de la calidad académica que se verá repercutido inicialmente por una mejora de las condiciones laborales de los docentes, pues serán contratados de manera directa a través de la Institución y no a través de la modalidad adversa en la que interviene la Fundación Universidad del Valle, que además de promover la tercerización laboral, implica menores garantías a las percibidas por los catedráticos que imparten en la ciudad de Cali; conjuntamente con la capacitación a los docentes regularmente, quienes serán incentivados para investigar; además, los estudiantes serán para la institución su recurso más importante, lo cual se verá reflejado no sólo en el crecimiento exponencial de la oferta académica, sino también por la presencia de convenios con otras instituciones de educación superior en procura de la adquisición de más competencias y de alianzas estratégicas con importantes empresas tanto del sector público como privado de la región que materialicen las prácticas laborales de los educandos.

(iii) finalmente, un aspecto de singular importancia es el que alude al empoderamiento de las actividades que realiza el área de bienestar en beneficio de la comunidad universitaria, desde el ámbito, lúdico, deportivo y cultural.

9.7.2. Escenario Negativo

CRISIS SOCIAL Y NORMATIVA QUE PERTURBA A LA UNIVALLE SEDE TULUÁ EN EL 2025

Para el año 2025 los problemas económicos y de desempleo que hoy en día ya afectan a la sociedad colombiana se agravaran, no sólo porque en el futuro próximo a nivel internacional no se vislumbra una recuperación del revés de la banca del año 2008, sino también, porque cada vez hay menos puestos de trabajo en los que la población laboralmente activa, especialmente los más jóvenes puedan ocuparse, además, la violencia y la inseguridad de los grandes centros urbanos, se está mudando a municipios medianos como Tuluá.

Cabe destacar que esta situación puede llevar a ser aprovechada por los egresados, vista como una oportunidad para promover la creación de empresas con retos y desafíos para enfrentarse a tales problemáticas del entorno.

la normatividad institucional también se erigirá en una barrera que entorpecerá la labor de la Univalle sede de Tuluá, por las razones que pasan a enunciarse: (i) las leyes que regulan el sector educación a nivel nacional promueven políticas de privatización, que no solamente iría en deterioro del apoyo que tradicionalmente la Universidad pública ha recibido del gobierno nacional, regional, local y la empresa local, sino que también reduciría las plazas por programa a la que podrían acceder los estudiantes; y (ii) las reformas legales que se han introducido a las relaciones laborales poco a poco han ido atacando la formalidad del trabajo y se prevé que dicha situación se agrave con el futuro, por lo que el ya precario sistema de contratación del personal docente y administrativo a través de la

Fundación Universidad del Valle, probablemente se acentuará con el correr de los años.

9.7.3. Escenario Intermedio

STATU QUO DE LOS ASPECTOS QUE AFECTAN A LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÀ

Para el año 2025 algunos aspectos que hoy día afectan la cotidianidad de la institución se mantendrán más o menos en las mismas condiciones que hoy existen o que se acentuarán levemente, como por ejemplo la escasa autonomía para la toma de las decisiones de las sedes de la Universidad del Valle desde el punto de vista de la oferta académica hasta el manejo presupuestal y financiero.

Se proyecta que con la masificación de los medios de comunicación existentes y la permeabilidad de las redes sociales en la vida de las personas, será mucho más sencillo hacer un seguimiento a los egresados; asimismo el uso de las tecnologías para la educación virtual, aumentará exponencialmente la proliferación de programas de dicho talante.

También se advierte, que el proceso de inserción en el mundo que trae Colombia, se acentuará aún más, por lo que será más fácil la promoción del intercambio académico de estudiantes colombianos en otras latitudes para el desarrollo de s proyecto académico. Desde el punto de vista político, no puede desconocerse que los cambios de gobernantes generalmente benefician en mayor o menor medida las instituciones de educación superior, dependiendo de la ideología del gobernante de turno; no obstante, no se espera la llegada de un mandatario en el nivel nacional, regional o local que traiga una necesaria revolución académica. Finalmente, se anhela que el hoy incipiente movimiento en procura de prevenir la contaminación ambiental y el racionamiento de recursos naturales se haya universalizado y el mundo se haya apropiado de dicho discurso a efectos de preservar el equilibrio que permite a la humanidad existir de una manera adecuada y digna.

10. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica es un proceso dinámico, intelectual y continuo, este está estrechamente relacionado con la toma de decisiones en una organización, en la cual las activadas están ligadas unas a otras dentro de un sistema total, de tal forma que existen fuertes ramificaciones y conexiones entre los distintos elementos, y cualquier cambio que se produzca en un objetivo o en una estrategia afectara el conjunto de la organización.

Tal y como lo describe Betancourt (2013) “la dirección estratégica se refiere a una perspectiva de futuro para un largo periodo de tiempo. No mira la resolución de problemas inmediato, sino que debe tener una visión mucho más larga. ... La dirección estratégica considera la utilización de recursos críticos para la organización, estos recursos se enfocan para aprovechar oportunidades y fortalezas, y eludir amenazas de un ambiente cambiante, así como mitigar debilidades de la organización” p. 67.

A continuación se presenta la propuesta de los elementos que conforman el conjunto de la planeación estratégica.

10.2. Misión

La misión representa en una organización la razón de ser, es el por qué y para qué existe la Universidad del Valle sede Tuluá, por tanto en este fragmento se indica el propósito fundamental de la institución y la diferencia de otras.

De esta forma se presenta la propuesta de misión formulada para el desarrollo de este trabajo:

“La Universidad del Valle sede Tuluá tiene como Misión brindar formación de alta calidad generando conocimiento en las áreas de las ciencias, humanidades, las tecnologías, el arte y la cultura, además es vista como una institución que proyecta

un liderazgo y confianza en la educación superior, así como también un alto compromiso en la comunidad brindando conocimiento pertinente garantizado por la democracia, la inclusión y equidad de valores sociales difundiendo conocimiento de alta calidad”

10.3. Visión

La visión representa el enfoque conjugado de finalidades, principios y valores para establecer el marco referencial de lo que la Universidad del Valle sede Tuluá espera alcanzar. Para el desarrollo de este trabajo se propone la siguiente Visión:

“Para el año 2020 la Universidad del Valle sede Tuluá será reconocida por su compromiso y excelencia académica, como una de las mejores de la región, liderando programas académicos tanto en pregrado como en posgrado pertinentes a las necesidades del territorio, además de desarrollar proyectos de investigación que sean de impacto no solo en la región sino también a nivel nacional e internacional mejorando de esta manera la calidad de vida de los grupos de interés que conforman esta Institución”.

10.4. Objetivos

Los objetivos son las situaciones positivas y a la vez retos que la Universidad del Valle sede Tuluá espera cumplir, direccionando todos sus esfuerzos y personal al cumplimiento de estos.

Para el desarrollo de este ejercicio, se clasifican los objetivos de la siguiente forma:

Objetivos estratégicos

- Proponer el aumento de los cupos de docentes tiempo completo según la resolución 011 de 2015 para el sistema de regionalización en un 30 % alcanzando los 51 cupos.
- Agilizar el proceso de transición para que finalizando el año 2016 se logre Reglamentar contratación directa con la Universidad del Valle para todos los docentes incluyendo sistema de regionalización sede Tuluá según resolución 017 de 2015 evitando traumatismo.
- Mejorar estatus en el 100% del personal de catedra e involucrarlo en programas de capacitación y de credenciales
- Agilizar el proceso de aprobación por la DACA y el Ministerio de Educación en un máximo de 6 meses para aquellos programas que son pertinentes para la región
- Promover la oferta de programa académicos teniendo en cuenta las necesidades de la región
- Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas para la formación de las personas que integran las instituciones.
- Programar talleres de orientación vocacional en instituciones educativas públicas y privadas.
- Promover la creación de grupos de investigación desde los distintos programas ofertados en la sede.
- Fomentar semilleros de investigación capaces de fortalecer el tejido empresarial y social, a través de proyectos de investigación, pertinentes y acordes a las necesidades de la región
- Participar en eventos de divulgación y fomento de la investigación.

Objetivos financieros

- Gestionar recursos financieros que permitan realizar obras de infraestructura adecuadas a las necesidades de la sede (bloques de aulas)
- Solicitar el aumento del presupuesto anual a la sede Central para mejorar los procesos en la sede
- Gestionar recursos financieros que permitan realizar proyectos que aporten a mejorar la calidad de vida de las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

Objetivos de Crecimiento

- Aumentar el número de programas académicos tanto de pregrado y postgrado para ofrecer más oportunidades a las personas que requieran formarse profesionalmente y a nivel postgradual.
- Desarrollar un programa de asesorías empresariales que incluya en el portafolio de servicios temas específicos acordes a las problemáticas que enfrentan los empresarios en el proceso de consolidación de la organización empresarial

Objetivos de competitividad

- Aprobar al menos 2 proyectos de investigación por año en cada programa académico de pregrado en la sede, de manera que exista diversificación de investigación.
- Involucrar y motivar más docentes para realizar investigación en las diferentes áreas
- Analizar el entorno competitivo de la Universidad con respecto a las instituciones de la región para la oferta de programas académicos
- Ofertar programas de capacitación a las instituciones de la región, a través del área de extensión y proyección social.

- Fomentar la comunicación de los egresados con la Universidad del Valle sede Tuluá; a través de jornadas de capacitación, e invitación a eventos de fortalecimiento en competencias laborales.

Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

- Brindar a los docentes de la sede de Tuluá formación a nivel posgradual, ya que, contribuye con el desarrollo y la excelencia de la institución.
- Ofrecer capacitación a los funcionarios de la sede dependiendo las áreas a las cuales pertenecen, para así, mejorar su desempeño laboral.
- Desarrollar proyectos de investigación que impacten el tejido social y empresarial de las comunidades ubicadas en la zona de influencia de la Universidad del Valle sede Tuluá.
- Ofertar electivas complementarias que contextualicen y permitan entender la magnitud del conflicto armado en Colombia y sus implicaciones para la sociedad civil.

10.5. Estrategia

Para la elaboración de estrategias pertinentes se requiere tener en cuenta ciertos estudios los cuales se representan en las siguientes matrices:

10.5.1. Segmentación – Matriz de Segmentación

En la siguiente matriz se presentan los mercados y productos / servicios tradicionales o también llamados actuales los cuales la Universidad del Valle ha estudiado y ha tomado como mercados atractivos, así mismo se presentan los posibles nuevos productos/ servicios los cuales pueden vincularse tanto con los

mercados ya existentes así como también con unos nuevos mercados que se espera que la sede identifique, estudie y penetre.

Ilustración 41 Matriz de Segmentación de la Universidad del Valle sede Tuluá

MATRIZ DE SEGMENTACION										
EMPRESA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA		PRODUCTOS ORIGINALES TRADICIONALES					PRODUCTOS NUEVOS			
SEGMENTACION		SERVICIO 1 Programas Pregrado	SERVICIO 2 Programas de Postgrados	SERVICIO 3 Programas de Extensión y Proyecc social	SERVICIO 4 Investigación	SERVICIO 5 Programas Tecnológicos	SERVICIO 6 Nuevos P. Pregrado	SERVICIO 7 Nuevos P. Postgrados	SERVICIO 8 Nuevos Proyectos de Extensión	SERVICIO 9 Educación Virtual
MERCADOS ORIGINALES TRADICIONALE S	MKDO 1 Población de Tuluá y la Región									
	MKDO 2 Jóvenes estudiantes de I.E Publicas y Privadas									
	MKDO 3 Gremios Empresariales									
	MKDO 4 Organismos Territoriales									
	MKDO 5 Estratos 1-2-3									
	MKDO 6 Niños y adolescentes de Tuluá y de la Región									
	MKDO 7 Jóvenes entre los 15 y 30 años									
MERCADOS NUEVOS	MKDO A Colombia y Otros Países Instituciones de carácter Internacional									
	MKDO B Profesionales en diversas áreas									
	MKDO C otros Organizaciones territoriales publicas y privadas - Diversas Industrias									

Fuente: elaboración propia.

10.5.2. Matriz de Ansoff

MATRIZ ANSOFF

PRODUCTOS, SERVICIOS O TECNOLOGÍAS

		ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	PENETRACIÓN		DESARROLLO DE PRODUCTOS (Diferenciación)
	Productos Act.	Mercados Act.	Producto Nuevos Mercados Act.
	P. Pregrado	<ul style="list-style-type: none"> • Población de Tuluá • Jóvenes I.E 	Nuevos P. Pregrado
	P. Postgrados	<ul style="list-style-type: none"> • Población de Tuluá • Jóvenes I.E públicas y privadas 	
	P. Extensión	<ul style="list-style-type: none"> • Gremios empresariales 	
	Investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos territoriales 	Nuevos P. Postgrado
	P. Tecnologías	<ul style="list-style-type: none"> • Estratos 1-2-3 (personas) • Personas entre los 15 – 30 años de la región • Niños y adolescentes de Tuluá y la región 	<ul style="list-style-type: none"> • Organismos territoriales • Estratos 1-2-3 (personas) • Personas entre los 15 – 30 años de la región • Niños y adolescentes de Tuluá y la región
			Nuevos Extensión y proyección social
			Educación virtual

DESARROLLO DE MERCADOS (Segmentación)		DIVERSIFICACIÓN	
Productos Nuevos	Mercado Nuevo	Productos Nuevos	Mercado Nuevo
P. Pregrado	<ul style="list-style-type: none"> Colombia y Otros Países Instituciones de carácter Internacional Profesionales en diversas áreas otros Organizaciones territoriales públicas y privadas - Diversas Industrias 	Nuevos P. Pregrado	<ul style="list-style-type: none"> Colombia y Otros Países Instituciones de carácter Internacional Profesionales en diversas áreas otros Organizaciones territoriales públicas y privadas - Diversas Industrias
P. Postgrados		Nuevos P. Postgrado	
P. Extensión		Nuevos Extensión y proyección social	
Investigación		Educación virtual	
P. Tecnologías			

Fuente: elaboración propia.

10.5.3. Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos – BCG

La matriz del portafolio de sectores estratégicos, es una herramienta gráfica para analizar estratégicamente los productos y servicios de una organización, en este caso se analizaran los servicios de la Universidad del Valle sede Tuluá, tal y como se muestran en la siguiente ilustración; es importante mencionar que esta matriz fue desarrollada por The Boston Consulting Group, por tanto es también llamada Matriz BCG.

Ilustración 42 Matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos - BCG

MATRIZ DEL PORTAFOLIO DE SECTORES ESTRATEGICOS	
PARTICIPACION RELATIVA EN EL MERCADO UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA	
<p>ESTRELLAS</p>  <p>PROGRAMA DE PREGRADO ING DE SISTMAS</p> <p>ALGUNOS PROGRAMAS DE POSTGRADOS Y MAESTRIA EN ADMINISTRACION</p>	<p>DILEMA</p> <p>PROGRAMAS DE POSTGRADOS AUDITORIA EN SALUD - MG EN ING QUIMICA INVESTIGACION</p>  <p>Esp en Marketing</p> <p>Mg en políticas publicas</p>
<p>VACA LECHERA</p> <p>ALGUNOS PROGRAMAS DE PREGADO CONTADURIA - ADMINISTRACION DE EMPRESAS</p> 	<p>HUESO - PESO MUERTO</p>  <p>TECNOLOGIAS PROGRAMAS DE EXTENSION</p> <p>PROGRAMAS DE POSTGRADOS EN CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD - ADMON PUBLICA</p>

Fuente: Elaboración Propia

La anterior Matriz se interpreta de la siguiente forma, argumentando el por qué la clasificación de cada uno de los servicios descritos en los recuadros.

Estrella: entre los programas de Pregrado se encuentra Ingeniería de Sistemas, este programa es ofertado anualmente y durante su trayectoria ha tenido una alta demanda, y a su vez se ha posicionado como el mejor programa en el área de la Región por su Calidad Académica, pues los estudiantes se han destacado con puestos importantes en las pruebas Ecaes a nivel Nacional, así mismo algunos proyectos de grado han sido Laureados y presentados como un ejemplo ante toda la Universidad del Valle. El mercado Laboral para los estudiantes que se gradúan de este programa es Exitoso en la medida que logran ubicarse rápidamente después de Egresar, con niveles salariales altos.

A nivel de Postgrados, la Maestría en Administración es considerada un programa Estrella, puesto que su trayectoria dentro de la Universidad ha sido trascendental y

en la sede Tuluá se ha mantenido la calidad de este programa teniendo en cuenta su nivel académico y la participación de Docentes calificados por la misma Universidad en esta área, que permiten brindar las mismas condiciones del programa de la sede principal.

Dilema: esta categoría es también considerada Incógnita, en ella se encuentra el Programa de Postgrado de Especialización en Auditoría en Salud, este programado aunque es muy nuevo, es considerado importante para la región, puesto que Tuluá se caracteriza como Epicentro de servicios de salud a nivel del centro del Valle, situación que convierte oportuna para el desarrollo de este tipo de programas, debido a que la auditoria es una exigencia y una necesidad para las Instituciones que brindan este tipo de servicios.

Así mismo el programa de MG en Ing. Química es para el sector Industrial de la región una necesidad para las personas que requieren esta capacitación, sin embargo al ser un programa nuevo se espera tener una gran aceptación y demanda, adicional a esto por parte de la Universidad un compromiso de capacitar pocas cohortes para no saturar el mercado.

Vacas lecheras: Administración de Empresas y Contaduría son considerados programas muy aceptados en el mercado de la Región además de ser programas que mantienen su trayectoria, posición y reconocimiento en la Institución, así mismo, su oferta se mantienen constante y por tanto su demanda ha llegado a un punto de encantamiento y madurez.

Hueso – peso muerto: Las tecnologías están en esta categoría puesto que las personas que demandan estos programas tienen expectativas de continuar con su proceso de profesionalización con la misma Universidad, sin embargo la Universidad del Valle no cuenta con este proyecto aún, por tanto esto limita el interés de las personas por realizar este tipo de programas tecnológicos con la Universidad del Valle.

Con respecto a la oferta de extensión, la Universidad ofrece diplomados que en un momento dado, no cuentan con el debido interés para la región, de esta forma, su ciclo de vida es demasiado corto, incluso en algunos casos estos programas no se pueden desarrollar por carencias de demanda.

En el área de Postgrados, la Universidad del Valle sede Tuluá, ofrece la Esp. En calidad y Productividad pero la estructura de este programa que es a tres (3) semestres y a un costo de 8,5 smmlv hacen que las personas prefieran ingresar a otros programas como maestrías que son a 4 semestres e incluso a menos costos o a especializaciones de 2 semestres.

En la especialización de Administración Pública la dificultad que se presenta es el interés de las personas que potencialmente podrían realizar este programa, puesto que gran parte de este gremio no tienen una estabilidad en sus cargos laborales, esto debido a que el sector público es fluctuante y determinante por los cambios de gobierno.

10.5.4. Estrategia Competitiva

Al revisar los anteriores estudios y matrices como son la matriz de segmentación, la de Ansoff y la BCG, se concluyen las siguientes estrategias según la clasificación de los recuadros de Penetración, Desarrollo de Productos, Desarrollo de Nuevos Mercados y Diversificación.

Penetración

Fortalecer el Programa de Ingeniería en sistemas de información pues la profesionalización en este programa permite a sus egresados ubicarse laboralmente de manera rápida y bien remunerada

Ofertar Maestrías que brinden a las personas que integran la comunidad de la región, formarse en las áreas pertinentes y necesarias para las necesidades de la región tanto a nivel privado como publico

Desarrollo De Productos

Diversificar los programas de pregrado (Ing. de Alimentos) y postgrado (MG en Ing. Química, Esp en Marketing, Mg en Políticas Publicas) teniendo en cuenta el análisis del entorno que demuestran las necesidades en estas áreas.

Desarrollar programas virtuales, a distancia y semi-presenciales acordes a las necesidades nacionales e internacionales.

Desarrollo De Nuevos Mercados

Ofertar los programas tanto a nivel local y también a nivel Nacional teniendo en cuenta los departamentos cercanos y en un futuro cercano promocionar la oferta educativa a países vecinos que comparten cierta normatividad en el sector de la educación superior.

Diversificación

Agilizar los procesos para ofertar los nuevos programas tanto en pregrado, postgrados y Extensión y de esta manera no solo a nivel nacional sino también Internacional apoyado no solo en la modalidad presencial sino virtual, a Distancia y semi-presencial.

11.PLAN DE ACCIÓN

Para el desarrollo de este capítulo, es importante hacer mención de los aportes de Gutiérrez (2003), quien define el plan de acción como una herramienta que permite orientar estratégicamente la ejecución del plan de desarrollo. En él cada unidad de funcionamiento de la Institución organiza sus recursos disponibles en

función de sus acciones y proyectos encaminados a lograr los objetivos y las metas contenidas en el plan de desarrollo.

De esta forma, al realizar los diagnósticos internos y externos de la Universidad del Valle sede Tuluá, así como también el direccionamiento y las estrategias, es importante proponer acciones para lograr los objetivos y dar coherencia al proceso. Siendo necesario el diseño de planes de acción a corto plazo que permitan el accionar de todo lo analizado y propuesto con anterioridad en este trabajo.

Para el desarrollo de este plan de acción, se llevara a cabo una primera etapa que realizara el análisis de una situación actual, la cual permite identificar problemas, posibles causas, efectos y soluciones, seguido a este proceso se procede a formular los objetivos a corto plazo (previamente estudiados, analizados y coherentes al proceso desarrollado), las actividades para el desarrollo de estos y el cronograma que permite programar el tiempo de lograr cada actividad y por tanto alcanzar cada objetivo. Finalmente se identifican los recursos y presupuesto necesario para este proceso, así como también se postulan y/o asignan responsables para el seguimiento y control de este plan de acción.

Es importante mencionar, que los planes de acción se deben considerar en las diferentes áreas y procesos de la Institución, por tanto para abordar este trabajo de investigación se propone un plan de acción a nivel gerencial, debido a que se aborda un estudio de planeación estratégica en el cual la dirección y gerencia de la institución es fundamental para el cumplimiento del mismo.

11.1. Análisis de la situación actual

Tal y como se explicó anteriormente, el primer paso es diagnosticar la situación problemática actual en relación con los recursos y capacidades de la Universidad del Valle sede Tuluá partiendo desde un enfoque gerencial.

Ilustración 43 Análisis de la Situación Actual Universidad del Valle sede Tuluá

PLAN DE ACCION GERENCIAL			
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ			
PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	SOLUCIÓN – POSIBLE SOLUCION
Sistema de contratación de Docentes – Sedes REGIONAL 98% Contratistas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de reducir costos laborales • Déficit presupuestal • Flexibilización laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera inestabilidad en los docentes y funcionarios • Alta movilidad • Falta de motivación • Poco compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Proponer Aumentar los cupos de docentes tiempo completo según la resolución 011 de 2015 para el sistema de regionalización • Agilizar el proceso de transición que Reglamenta contratación directa con la Universidad del Valle para todos los docentes incluyendo sistema de regionalización según resolución 017 de 2015 evitando traumatismo. • Mejorar estatus en el personal de catedra e involucrarlo en programas de capacitación y de credenciales
Poca Diversificación de Programas	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de la Sede Cali para la aprobación de nuevos programas de pregrado y adicional a eso la infraestructura para poder realizarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pueden ofertar otros programas que sean de impacto en la región, pues los procesos para la aprobación son muy complejos para renovar la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agilizar el proceso de aprobación por la DACA y el Ministerio de Educación de aquellos programas que son pertinentes para la región.
Limitación de Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • No se cuenta con espacios adecuados para aumentar la oferta en la sede, ni los recursos para realizarlos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Esto Limita la demanda de los programas de pregrados, postgrados y programas de extensión, permitiendo que otras Universidades se amplíen y ofrezcan 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar recursos para realizar la ampliación de la sede para aumentar y mejorar la disponibilidad de espacios académicos.

		programas pertinentes para la región.	
Debilidad en Grupos de Investigación	<ul style="list-style-type: none"> Al no existir profesores vinculados de manera definitiva por la Universidad esto limita la conformación de grupos de investigación que fortalezcan las diferentes áreas en la sede. 	<ul style="list-style-type: none"> Se afecta la formación de los estudiantes, pues al hacer investigación se presentan demasiadas exigencias para ser aprobados por la sede central Cali. 	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar proyectos de investigación en la sede por algunos acuerdos o resoluciones que apoyen lo propuesto por los docentes de la sede.
Restricción en el ingreso de los estudiantes con pruebas saber Pro 2010	El cambio del ICFES a partir del 2012 genero otra plataforma para el ingreso de los estudiantes a la Universidad y la decisión de la Institución de no recibir estudiantes antes del 2010, limita el ingreso de personas que tengan ICFES anteriores.	Esto genera disminución de la demanda en los diferentes programas de Pregrado en la Sede.	Que el Consejo Académico evalúe la situación y permita por medio de una resolución tener en cuenta el ingreso de personas con ICFES de años anteriores del 2010

Fuente: Elaboración propia.

11.2. Objetivos de corto plazo

Los objetivos son los propósitos que pretende lograr la dirección de la organización en un tiempo determinado, estos forman parte de los planes operativos, de procesos y demás actividades tendientes a mejorar en la Institución. A continuación se presentan los objetivos a un plazo de dos años, considerados a corto plazo de la Universidad del Valle sede Tuluá:

- Proponer el aumento de los cupos de docentes tiempo completo según la resolución 011 de 2015 para el sistema de regionalización en un 30 % alcanzando los 51 cupos.
- Agilizar el proceso de transición para que finalizando el año 2016 se logre Reglamentar contratación directa con la Universidad del Valle para todos los

docentes incluyendo sistema de regionalización sede Tuluá según resolución 017 de 2015 evitando traumatismo.

- Mejorar estatus en el 20% del personal de cátedra e involucrarlo en programas de capacitación y de credenciales
- Agilizar el proceso de aprobación por la DACA y el Ministerio de Educación en un máximo de 6 meses para aquellos programas que son pertinentes para la región.
- Gestionar recursos para adelantar la construcción de los bloques de aulas de la sede en un 20%
- Aprobar al menos 2 proyectos de investigación por cada programa académico de pregrado en la sede, de manera que exista diversificación de investigación.
- Exponer al concejo académico la necesidad de una resolución que evalúe y permita tener en cuenta el ingreso de personas con ICFES de años anteriores al 2010.

11.3. Actividades para lograr objetivos y Cronograma

Las actividades para lograr el objetivo deben ser claras, precisas y alcanzables en la medida que contribuyen al logro de un objetivo, de tal forma se requiere la existencia de un cronograma o medida de tiempo que permita servir como indicador para medir el alcance de los procesos. A continuación se mencionan los objetivos a corto plazo y se proponen las actividades y el cronograma para el logro de estas:

Ilustración 44 Objetivos a Corto Plazo - Actividades y Cronograma

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES	CRONOGRAMA
<ul style="list-style-type: none"> Proponer el aumento de los cupos de docentes tiempo completo según la resolución 011 de 2015 para el sistema de regionalización en un 30 % alcanzando los 51 cupos. Agilizar el proceso de transición para que finalizando el año 2016 se logre Reglamentar contratación directa con la Universidad del Valle para todos los docentes incluyendo sistema de regionalización sede Tuluá según resolución 017 de 2015 evitando traumatismo. 	<p>Reunir el consejo de regionalización para presentar la propuesta de cambio en la política institucional.</p> <p>Presentar dicha propuesta y cambios al consejo académico para su discusión y aprobación</p> <p>Esperar que el consejo superior apruebe lo determinado en el consejo académico</p> <p>Cumplimiento de la resolución 054 de 2015 comprometidamente.</p>	<p>Primer y segundo semestre del año 2016</p> <p>Ultimo trimestre del 2016</p> <p>Primer semestre del año 2017.</p> <p>Segundo semestre año 2016</p>
<ul style="list-style-type: none"> Mejorar estatus en el 20% del personal de catedra e involucrarlo en programas de capacitación y de credenciales 	<p>Capacitar los profesores en cada una de sus áreas y tenerle en cuenta esas capacitaciones y la producción intelectual para el proceso de actualización o escalafón de los profesores</p>	<p>2º semestre del 2016 y primer semestre del 2017</p>
<ul style="list-style-type: none"> Agilizar el proceso de aprobación por la DACA y el Ministerio de Educación en un máximo de 6 meses para aquellos programas que son pertinentes para la región. Investigación del mercado 	<p>Presentar programas pertinentes a las necesidades de la región. Gestionar en la vicerrectoría académica de la Universidad y posteriormente en el ministerio de educación en un periodo no superior a 6 meses</p>	<p>2º semestre 2017 y todo el año de 2018</p>
<ul style="list-style-type: none"> Gestionar recursos para realizar los bloques de aulas de la sede en un 20% 	<p>Conseguir recursos del estado o de la empresa privada para construir los bloques de aulas en la sede</p>	<p>En el año 2017 realizar estudios de suelos y planos pertinentes para los bloques e iniciar obras civiles en el año 2018</p>
<p>Aprobar al menos 2 proyectos de investigación por cada programa académico de pregrado en la sede, de manera que exista diversificación de investigación</p>	<p>Solicitar a la vicerrectoría de investigación la aprobación de proyectos de investigación por cada programa académico.</p>	<p>Durante el año 2017 y 2018</p>

Fuente: Elaboración Propia.

11.4. Recursos y presupuesto

Los recursos y el presupuesto representan una importante fuente para alcanzar los objetivos y para la realización del plan de acción, por tanto estudiar este punto es fundamental para el buen desarrollo del trabajo. En el caso objeto de estudio la Universidad del Valle sede Tuluá promoverá y gestionara recursos y partidas de presupuesto mediante la Solicitud de un incremento presupuestal en la medida que se oferten nuevos programas de Pregrado.

Así mismo Gestionara recursos por la Universidad, de Estampillas y Regalías para realizar inicialmente el plan maestro y posterior construcción del primer bloque de aulas de la sede Tuluá.

Posteriormente Solicitara a la Universidad del Valle sede Central mayor número de equipos y muebles para el respaldo de los procesos académicos de los nuevos programas con el fin de fortalecer el área de los recursos físicos en la sede.

11.5. Responsables y Control

Controlar la gestión es disponer permanentemente, de una información adecuada para que los directivos de la Universidad del Valle seden Tuluá puedan identificar y corregir a tiempo aquellas acciones que se desvíen de los objetivos. Para esto es necesario definir responsables de cada actividad, realizar seguimiento en tiempos y establecer indicadores de seguimiento al plan de acción, así:

Ilustración 45 Responsables y Control en Tiempo del Plan de Acción

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	SEGUIMIENTO EN TIEMPO	INDICADOR DE SEGUIMIENTO
<p>Reunir el consejo de regionalización para diseñar los cambios en la política institucional.</p> <p>Presentar dichos cambios al consejo académico para su discusión</p> <p>Esperar que el consejo académico apruebe una resolución con respecto al proceso y ejecutar la decisión</p> <p>Cumplimiento de la resolución 054 de 2015 comprometidamente.</p>	<p>Dirección de regionalización</p> <p>En actas de los discusiones de los consejo de regionalización</p> <p>Dirección de regionalización</p> <p>Para discusión en el académico</p> <p>Y realizar la aprobación</p> <p>Emitiendo una resolución con respecto a los cambios</p>	<p>Una vez al mes</p> <p>Se deben cumplir en 80%s</p> <p>En el semestre 100%</p>	<p>Conceso y evaluación de las actas cada trimestre</p> <p>Evaluar cada dos meses el seguimiento de las propuestas presentadas al consejo</p> <p>Cumplir con el objetivo en el semestre</p>
<p>Mejorar estatus en el 20% del personal de catedra e involucrarlo en programas de capacitación y de credenciales</p>	<p>Directores de sede Y Facultades</p> <p>Generando programas de posgrado y extensión para la capacitación de los profesores</p>	<p>Durante todo el año debe cumplir en un 40%</p>	<p>Cada trimestre se deben evaluar y sacar estadísticas sobre los docentes que están siendo capacitados, buscando que en el año se cubra el 100% de la planta de docentes</p>
<p>Gradualmente Agilizar el proceso de aprobación por la Dirección académica curricular (DACA) y el Ministerio de Educación en un máximo de 6 meses para aquellos programas que son pertinentes para la región te todo el año</p> <p>Investigación del mercado</p>	<p>Responsable La vicerrectoría Académica y regionalización</p> <p>Realizar los documentos pertinentes y entregarlos oportunamente a la daca para la gestión que se debe hacer ante el ministerio de Educación</p> <p>Dirección de la sede</p> <p>Reconocer las necesidades de la región en el tema de capacitación a nivel de programas que</p>	<p>La primera parte en donde se organizan los documentos 4 meses y 2 meses para gestionar ante el ministerio</p> <p>100%</p> <p>En el primer semestre en un 70%</p>	<p>Revisión constante de los documentos de seguimiento.</p>

	se pueden realizar a nivel de educación superior		
Gestionar recursos para realizar los bloques de aulas de la sede en un 20%	DIRECTOR DE SEDE gestionar en empresas y entidades publicas	Durante el año 50%	Seguimiento con libro financiero mensual para cumplir con el objetivo
Aprobar al menos 2 proyectos de investigación por cada programa académico de pregrado en la sede, de manera que exista diversificación de investigación	Dirección de regionalización y de sedes En compañía de la vicerrectoría de investigaciones	Durante el año, al menos el 40 %	Seguimiento en los proyectos, presentar al menos dos proyectos por trimestre

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17 Plan de Acción Gerencial Univalle sede Tuluá

PLAN DE ACCIÓN GERENCIAL UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ						
Elaborado por :Libia Soto - Carolina solarte Gómez		Periodo de Ejecución: Segundo Semestre 2016 – Hasta: Segundo Semestre 2018		Fecha : Mayo 2016		
Detalle del Plan de Acción		Este plan de acción plantea actividades que contribuyen al logro de objetivos gerenciales en un periodo de dos años, se considera un plan a corto plazo para el desarrollo del plan de desarrollo estratégico.				
ACTIVIDAD	RESPONSABLES	RECURSOS	INICIO	FINAL	VERIFICACIÓN	CUMPLIMIENTO O SI/NO
Reunir el consejo de regionalización para diseñar los cambios en la política institucional. Presentar dichos cambios al consejo académico para su discusión Cumplimiento de la resolución 054 de 2015 comprometidamente.	Dirección de regionalización Cumplir con el objetivo en el semestre	Gestionar recursos por la Sede Central y el sistema de regionalización	Inicio Septiembre 2016 Una vez al mes	Noviembre 2018	Conceso y evaluación de las actas cada trimestre Se deben cumplir en 80% al finalizar el 2018	Evaluar cada dos meses el seguimiento de las propuestas presentadas al consejo
Mejorar estatus en el 20% del personal de catedra e involucrarlo en programas de capacitación y de credenciales	Directores de sede Y Facultades (Coordinadores) Generando programas de posgrado y extensión para la capacitación de los profesores	Propios de la Sede, Gestión por la sede Central – Cali y convenios interinstitucionales	Inicio Septiembre del 2016 debe cumplir en un 50% cada año 2016-2018 (periodo del plan de acción)	Diciembre 2018	Cada trimestre se deben evaluar y sacar estadísticas sobre los docentes que están siendo capacitados, buscando que en el año se cubra el 50% de la planta de docentes y el próximo plan el otro 50%	Se cumple con la expectativa de la verificación sí o no.

<p>Agilizar el proceso de aprobación por la Dirección académica curricular (DACA) y el Ministerio de Educación en un máximo de 6 meses para aquellos programas que son pertinentes para la región te todo el año</p> <p>Reconocer las necesidades de la región en el tema de capacitación a nivel de programas que se pueden realizar a nivel de educación superior</p>	<p>Responsable La vicerrectoría Académica regionalización y</p> <p>Realizar los documentos pertinentes y entregarlos oportunamente a la dacca para la gestión que se debe hacer ante el ministerio de Educación</p>	<p>gestión Propia de recursos</p>	<p>Pirmera parte : 2071-01</p> <p>La primera parte en donde se organizan los documentos 4 meses y 2 meses para gestionar ante el ministerio</p> <p>100%</p> <p>Segunda Parte 2017 -02</p>	<p>Año 2017 -02</p> <p>Año 2018</p>	<p>Revisión constante de los documentos de seguimiento.</p>	<p>Cumplimiento con las expectativas en el tiempo determinado para el año 2017 y 2018</p>
<p>Gestionar recursos para realizar los bloques de aulas de la sede en un 20%</p> <p>Realizar presupuesto necesario</p>	<p>DIRECTOR DE SEDE gestionar en empresas privadas y entidades publicas</p>	<p>Solicitar Recursos de la Sede Central y recursos de Estampilla</p> <p>gestión con la empresa privada y publica</p>	<p>Año 2017</p>	<p>Año 208</p>	<p>Seguimiento con libro financiero mensual para cumplir con el objetivo</p>	<p>Verificar si se logran obtener los recursos necesarios del presupuesto.</p>
<p>Aprobar al menos 2 proyectos de investigación por cada programa académico de pregrado en la sede,</p>	<p>Dirección de regionalización y de sedes</p> <p>En compañía de la vicerrectoría de investigaciones</p>		<p>Segundo semestre año 2016</p> <p>Año 2017</p>	<p>Segundo Semestre año 2018</p>	<p>Seguimiento en los proyectos, presentar al menos dos proyectos por semestre</p>	<p>Cumplimiento en la aprobación de los proyectos de investigación por cada semestre</p>

Fuente: Elaboración Propia.

12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La planeación estratégica no es un tema reciente, pues desde tiempos remotos en diferentes ámbitos, se ha venido aplicando para la consecución de diferentes objetivos, de esta forma hoy en día la identificación de estrategias y construcción de planes estratégicos representa uno de los pilares, quizás el más importante de las organizaciones actuales, como medio para enfrentar los constantes cambios en un entorno competitivo.

El desarrollo de este trabajo de investigación tomo como referente los aportes de diversos teóricos que realizan sus contribuciones en temas de planeación estratégica, de diagnóstico, de prospectiva, planes de acción, análisis DOFA y direccionamiento estratégico, de forma que incluye la totalidad de temáticas planteadas por los objetivos del trabajo, mediante estas contribuciones se logró establecer modelos de apoyo y de guía para la realización de matrices y de estudios en las diferentes áreas de la Institución permitiendo generar una propuesta de plan estratégico de la Universidad del Valle sede Tuluá para el periodo 2016 – 2020, la cual se recomienda aprovechar.

La Universidad del Valle fue fundada en 1945 por Ordenanza de la Asamblea del Departamento del Valle del Cauca, posteriormente la Institución abrió nueve sedes regionales en el departamento del Valle del Cauca y una en el norte del departamento del Cauca. La Sede Tuluá, inició labores en agosto de 1986, con el objetivo de brindar a la región la posibilidad de capacitación y formación profesional. Hoy en día Univalle Sede Tuluá cuenta con aproximadamente 1400 estudiantes de siete programas de pregrado y cinco programas de postgrado los cuales han contribuido con la formación de la comunidad no solo en la ciudad de Tuluá sino en toda la región.

La Universidad del Valle sede Tuluá es una institución pública, que por su carácter de Universidad regional, juega un papel importante en la reconfiguración del entorno que la rodea y el sector en el cual está inmersa, en el entorno se pueden evidenciar algunas situaciones que favorecen el desarrollo y crecimiento de la institución, así como también se encuentran otras situaciones que limitan y representan retos y desafíos para el buen desarrollo de la misma. Con respecto al entorno internacional de la educación superior se percibe transformado por el impacto del crecimiento económico basado en el conocimiento y en las tecnologías de información y comunicación además del surgimiento del concepto de aulas sin fronteras.

La Universidad del Valle sede Tuluá, a nivel Nacional, a pesar de todas las restricciones en el entorno, puede contribuir a la construcción de la nación colombiana, para afrontar la transformación productiva del país, formar capital humano altamente especializado, aprovechar la biodiversidad y los ecosistemas estratégicos, generar un proyecto de nación sobre fuertes bases éticas - culturales y disminuir significativamente las brechas cognitivas, tecnológicas y digitales que se suelen gestar en procesos de globalización. De igual forma, en el orden regional, el diagnóstico del entorno se presenta con muchas dificultades en virtud de los problemas que aquejan no sólo al sistema productivo sino también al sector social agobiado por una gran cantidad de problemáticas como la violencia, la extorsión, el desempleo, entre otros.

El Benchmarking o estudio de Perfil competitivo es una búsqueda constante de aplicación de prácticas superiores que conllevan a una mejora y un desarrollo competitivo. En la Universidad del Valle sede Tuluá, este proceso recopiló información importante de la Universidad del Quindío, Universidad del Cauca y Universidad de Antioquia, considerando que eran instituciones que se encontraban en situación similar en cuanto al carácter público, reconocimiento a nivel nacional y tiempo brindando su proyecto de regionalización. Con este estudio se pudo identificar algunas prácticas en las cuales se recomienda a la Universidad del Valle sede Tuluá mejorar, como Convenios con otras Instituciones tanto a nivel regional como Nacional incluso a nivel Internacional, así mismo se concluye que la Universidad debe

promover una mayor gestión de recursos tanto físicos como financieros y tecnológicos que permitan mejorar las condiciones en las cuales se orientan los procesos de educación, finamente se recomienda tomando como referencia prácticas de la Universidad de Antioquia, la cual en este estudio demostró tener un alto desempeño en las variables claves de éxito.

Mediante el análisis Interno de la Universidad del Valle sede Tuluá, se identificaron fortalezas de la institución que representan una ventaja, así también identifico debilidades que implican deficiencias para la organización, este análisis se fundamentó en un estudio realizado por un par de estudiantes en su última etapa para aspirar al título profesional en el programa de Administración de Empresas. Partiendo de que el diagnostico interno involucra los recursos físicos y la comunidad universitaria, se manifestó que algunos recursos físicos de la Universidad requieren mejoras o cambios y actualizaciones tecnológicas para un óptimo y competitivo funcionamiento, así también se identificaron suficientes fortalezas con la comunidad universitaria tales como compromiso y calidad en el servicio de los funcionarios y docentes, pero también se evidencian debilidades muy marcadas que afectan el buen desempeño de la institución tal es el caso de tener un bajo número de docentes de planta lo cual limita y afecta los espacios de investigación, y así también la escala salarial tanto de empleados como de docentes contratistas que causa una insatisfacción e incertidumbre y poca estabilidad en este grupo de interés. Concluyendo que las posibles soluciones a las anteriores problemáticas son la contratación directa por la sede central que brinde estabilidad a los docentes y puedan promover el desarrollo de la investigación. Y aumentar el número de programas pertinentes en la región tanto en pregrado como en postgrado, lo cual requiere de mejorar la infraestructura construyendo bloques de aulas.

Por medio del análisis DOFA, se diagnosticó la situación interna y la situación externa de la Universidad del Valle sede Tuluá, se identificaron oportunidades como ubicación estratégica, diversidad de culturas, tecnologías de información y comunicación, así también se destacaron amenazas como crisis económicas, déficit fiscal del país,

problemáticas sociales, entre otras, de igual forma se identifican como fortalezas la acreditación de alta calidad, los registros calificados, la oferta de postgrados y el reconocimiento en el sector, finalmente se evidencian debilidades como bajo presupuesto, limitación de recursos físicos, dependencia de facultades y escuela de la Univalle Cali, débil investigación, y alto número de docentes contratista. El cruce de las anteriores variables permite generar estrategias que contrarrestan el impacto de amenazas y debilidades así como potencian las fortalezas y aprovechan las oportunidades.

El estudio de prospectiva y pensamiento estratégico para la Universidad del Valle sede Tuluá, identifico 25 variables claves las cuales fueron objeto de análisis mediante una encuesta realizada a los grupos de interés de la institución, así también se desarrollaron estudios de gobernabilidad y de incertidumbre según cada grupo de variables, seguido por una revisión estructurada mediante el análisis MIC MAC. Lo anterior permite visualizar tres posibles escenarios para esta institución, el primero visto como un escenario positivo, en donde la Universidad del Valle alcanzara la cúspide de desarrollo e influencia en los territorios aledaños del centro y norte del Valle, El segundo escenario se muestra como un punto difícil o negativo, en el cual los problemas sociales y crisis económica, elevan sus niveles de complejidad promoviendo el desempleo, violencia e inseguridad. Finalmente se visualiza un tercer un escenario intermedio, en donde se pretenden gestionar procesos y recursos para solucionar aquellas problemáticas que aquejan y afectan la cotidianidad de la Institución.

El análisis de dirección estratégica es un proceso dinámico, intelectual y continuo, estrechamente relacionado con la toma de decisión, la aplicación de este análisis propuso a la Universidad del Valle sede Tuluá redefinir estratégicamente una misión y la visión, así como también unos objetivos estratégicos desde la perspectiva financiera, de crecimiento, competitiva y de responsabilidad social, de igual forma se

plantea estrategias mediante la utilización de matrices de segmentación, matriz del Portafolio de Sectores Estratégicos y la matriz de Ansoff.

El desarrollo de este plan de acción, llevo a cabo una primera etapa que realizo el análisis de una situación actual, la cual permite identificar problemas, posibles causas, efectos y soluciones, seguido a este proceso se procedió a formular los objetivos a corto plazo (previamente estudiados, analizados y coherentes al proceso desarrollado), las actividades para el desarrollo de estos y el cronograma que permitió programar el tiempo para lograr cada actividad y por tanto alcanzar cada objetivo. Finalmente se identifican los recursos y presupuesto necesario para este proceso, así como también se postulan y/o asignan responsables para el seguimiento y control de este plan de acción.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez A., Coautor Aguilar, Jaime., Leal, Leonel., Salazar, Otto Quiñonez, Mauricio (2013). Caracterización regional y perspectivas de la oferta y demanda de educación superior en el Valle del Cauca y el Norte del Cauca. Editorial: Universidad Del Valle.

Álvarez A. (2012) La Regionalización de la Universidad del Valle, una apuesta por la inclusión y el desarrollo regional

Amaya, J. (2005). Gerencia: Planeación & Estrategia. Bucaramanga Colombia: Universidad Santo Tomas.

Andrews, K. J. (1981), Corporate strategy as a vital function of the board, Harvard Business Review, vol. 59, no. 6, pp. 174–180.

Ansoff I. (1989) Que es la estrategia de la empresa, La empresa Dirección y Administración Vol. II Estrategia Empresarial. España. Plaza & Juanes Editores S.A.

Bernal T, C. (2006). Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Segunda edición Pearson Educación.

Betancourt, B. (2011). Entorno Organizacional, Análisis y diagnóstico. Cali: Universidad del Valle

Betancourt, B. (2014). Análisis sectorial y Competitividad. Santafé de Bogotá: ECOE

Betancourt. B. (2013). Direccionamiento estratégico de Organizaciones Deportivas. Colombia: Programa Editorial 2013

Betancourt. B. (2013). Benchmarking Competitivo, un enfoque práctico. Colombia.

Betancourt, B. (1995) Papeles de Trabajo para planes estratégicos. Notas de Clase. Universidad Del Valle.

Chandler, A. (1962) Strategy and Structure, Chapters in the history of the American Industrial Enterprise. United States: Paperback Edition.

Chiavenato, I. (1995) Introducción a la teoría General de la Administración. México. McGraw Hill. 4ª Ed.

David, F. (2008) Conceptos de Administración Estratégica: Ed. Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A. México D. F.

Francés, A. (2006) Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación. México.

Fred, R. D. (1997). Conceptos de administración estratégica. México: Quinta edición, Pearson Educación.

García, A. (2011). Estrategias empresariales: Una visión holística. Bogotá: Bilineata Publishing

Godet M. (1994). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Cuaderno nº 2, Segunda edición Enero de 2007

Gutierrez B. J.F. (2003). Fundamento de Administración deportiva, Ed. Kinesis. Armenia Colombia.

Hamel, Gary Paul, and Prahalad, C. K., (1989), Strategic Intent, Harvard Business Review, vol. 67.

Manso, F. (2003). Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial, España Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Méndez Álvarez, Carlos Eduardo, Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales, 4ª Edición Ed. Limusa

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., y Lampel, J. (1999). Safari a la Estrategia. Argentina: Granica.

Pérez, M. (1990) Guía práctica de planeación estratégica. Universidad del Valle, Facultad de Ciencias de la Administración, Comité editorial. Cali – Colombia.

Porter, Michael (2008). Las cinco fuerzas que le dan forma a la estrategia. 2008. Harvard Business Review.

Porter, M. (2009). Ser Competitivo ¿Qué es la estrategia? Barcelona: Editorial Deusto.

Rodríguez Díaz, Maury y Bernate Bernate Laura V. (2016) Diagnostico interno para los recursos físicos y la comunidad universitaria de la Universidad del Valle sede Tuluá en periodo 2016 – 2020 (Trabajo de investigación para optar por su título profesional)

Sallenave, J. P. (1985) Gerencia y Planeación Estratégica. Ed Norma.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica, Teoría - Metodología – Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Bogotá: 3R Editores

Spendolini, Michael J. (2005) Benchmarking. Editorial Norma. Bogotá.

Steiner, G. (1983), Planeación Estratégica. C.E.C.S.A. México.

Thompson, A., Strickland A J, (2000). Administración estratégica. México: McGraw Hill.

TZU, Sun.(1997) El Arte de la Guerra. Ed. Elektra. 3ª. Edición.

Fuentes Obtenidas de las Web

Alcaldía del Municipio de Tuluá. Indicadores Demográficos del Municipio. Disponible en <http://www.tulua.gov.co/indicadores.shtml> consultada el día 22 de Mayo de 2015

Información Estadísticas del Municipio de Tuluá según el DANE <https://www.dane.gov.co/files/censo2005/perfiles/valle/tulua.pdf> consultado el 21 de mayo de 2015 a las 18:43

Herramientas de planeación estratégica Revista Virtual Pro - últimas ediciones ISSN 19006241 Especializada en procesos industriales. Polifonía Editores. Disponible en: <http://www.revistavirtualpro.com/revista/herramientas-de-planeacion-estrategica/2#sthash.S6cpW5y8.dpuf>

Portal de la Universidad del Valle, sede regional Tuluá, reseña histórica, disponible en: <http://tulua.univalle.edu.co/index.php/dependencias/163-resena-historica.html> consultado el 11 de marzo de 2015 a las 22:13

Plan Estratégico de Desarrollo 2015-2025 (avance). Disponible en: <http://www.univalle.edu.co/actas-consejo-superior/9-contenido-univalle/171-plan-estrategico-desarrollo-2015-2025>, Consultado el día 03 julio a las 3:16

Proyecto Institucional (Acuerdo No.001 de enero 29 de 2002 del Consejo Superior) Enero 2002 Universidad del Valle. Disponible en http://paginasweb.univalle.edu.co/~planeacion/Analisis/Documentos/Planes%20de%20Desarrollo/1_ProyectoInstitucional.pdf consultado el 2 de julio de 2015, a las 17:38

Plan de desarrollo Universidad del Valle, plan estratégico de desarrollo 2005 – 2015, Santiago de Cali, enero de 2005, disponible en: http://bancoproyectosinversion.univalle.edu.co/documentos/planes/plandesarrolloUV-2005_2015.pdf , consultado el día 28 de junio del 2015.

“De la Planeación Estratégica a la Planeación Universitaria Síntesis”; Experiencias de Planeación en la Pontificia Universidad Javeriana; Cifuentes. Jairo H. – Madrid. Seminario Internacional “Dirección Estratégica Universitaria” CINDA – Cátedra UNESCO de Dirección Universitaria [CUDU] de la Universidad Politécnica de Cataluña Barcelona, 22 y 23 de mayo de 2006

“La Universidad como una Institución hoy” Alfonso Borrero, S.J. Traducción de Jorge Ossa Londoño* Grupo CHHES. Vol.7 No.3, 2007 –Versión Digital Facultad de Educación- Universidad de Antioquia. Medellín, Col.

“La planificación estratégica: una propuesta metodológica para gestionar el cambio en políticas de innovación educativa” FUSTER PÉREZ, José Pedro. Universidad Católica San Antonio de Murcia, España Revista Iberoamericana de Educación ISSN: 1681-5653 n.º 46/1 – 25 de abril de 2008 EDITA: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI)

MISAS ARANGO, Gabriel. 2004. La educación superior en Colombia, análisis y estrategia para su desarrollo, Universidad Nacional de Colombia. Bogotá Colombia.

Portar del profesor Michel Godet es miembro de la “Academia Francesa de Tecnología” y pertenece al consejo asesor de varios “Think Tanks” como el “Instituto Montaigne” y la “Fundación Europea Robert Schuman”. Disponible en:

<http://es.lapropective.fr/CV---Michel-Godet/147-CURRICULUM-VITAE---Michel-Godet.html>. Consultado el día 14 de noviembre de 2015

Política Curricular y el Proyecto Formativo de la Universidad del Valle, Acuerdo 025 del 25 de septiembre de 2015, Consejo Superior de la Universidad del Valle.

Resolución. 243 de Febrero 15 de 2011, Consejo Superior de la Universidad del Valle, donde se aprueba la nueva Política de Calidad para el Sistema de Gestión Integral de Calidad de la Universidad del Valle.

Plan de Acción Institucional 2015 -2018. Una Universidad pluralista, transformadora y comprometida con la calidad, disponible en:

<http://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/ff41e68f-0237-423f-b7d5-1eb7486452c1/cartilla.pdf?MOD=AJPERES>. Consultado el 12 diciembre de 2015.

Universidad Del Cauca, Plan De Desarrollo Institucional 2013 – 2017. "Universidad Del Cauca: Calidad Académica con Compromiso Regional y Nacional. Disponible en: <http://www.unicauca.edu.co/versionP/sites/default/files/files/plan-de-desarrollo-2013-2017-v4.pdf>. Consultado el 15 febrero 2016.

Portar Estratégico Universidad del Quindío. Disponible en: https://portal.uniquindio.edu.co/publicaciones/institucion_pub. Consultado el 22 febrero 2016.