

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO  
DE LA UNIDAD DE CUALIFICACIÓN DOCENTE Y CAPACITACIÓN**

**ADRIANA JULIA ESTHER RUALES ARCOS  
NUBIA FERNANDA GARCES BOLAÑOS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO  
DE LA UNIDAD DE CUALIFICACIÓN DOCENTE Y CAPACITACIÓN**

**ADRIANA JULIA ESTHER RUALES ARCOS  
NUBIA FERNANDA GARCES BOLAÑOS**

**Trabajo Presentado Como: PROYECTO DE GRADO  
Modalidad: TRABAJO DE GRADO  
Asesor: Dr. CARLOS ARTURO RAMÍREZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, 24 de mayo de 2007**

A Dios, por permitirme escalar a un punto más alto en mi vida y cumplir una meta más.

A mi Padre Fabio Laureano por toda la dedicación, confianza y aprecio desmesurado en todo momento.

A mi madre Aura Esther por su incondicional amor, apoyo, comprensión y preocupación por mi bienestar y superación personal.

A Jhon Fernando por su amor y constante apoyo en el alcance de este triunfo.

A mi familia y a todos aquellos que hicieron parte de un sueño hoy hecho realidad.

.

**ADRIANA JULIA E.**

Doy gracias a Dios por ser quien guía mi camino.

A Nubia mi Madre por ser mi alma, mi motivo y mi bendición.

A Ignacio mi Padre por ser mi fuerza y valentía.

A Alejandra mi hermana por darle brillo a mi vida.

**NUBIA FERNANDA**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los Autores expresan sus sinceros agradecimientos:

A la Universidad de Nariño, por la oportunidad de permitirnos participar de este proceso educativo y brindarnos las herramientas necesarias para el logro de nuestros objetivos.

Al profesor Carlos A. Ramírez, asesor del trabajo de investigación por su motivación y orientación acertada.

A los jurados quienes con sus aportes y orientaciones contribuyeron en nuestra formación profesional.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron en el transcurso de esta Especialización.

## ABSTRACT

Identified the need of a suitable structure organizative , an organizational model and the increase in courses demand and graduates, that the unit of teaching qualify offer; is need the formulation or a design of a strategic plan corporative, guided to continued improve of the unit.

The develop of this plan will be based in the planted model by Humberto Serna, where are emphasize three fundamental stages.

- 1. Strategic Diagnostic:** Stage in is pretended to know ¿where were the teaching qualify unit and training of the Nariño University? ¿where is today? Through analyze internal and externally to identify the strengths and the weakness that it have, as also to know the opportunities and threats that the environment generates.
- 2. Strategic Managership:** Is the stage in which once identify the strengths, weakness, opportunities and threats presented in the teaching qualify unit and training, is continued with the statement of the corporative principles over then the organizational life is based, the vision, the mission and the global strategic principles of the unit that allow to set up and carry out the concrete action plans in the seek of the improve of itself.
- 3. Strategic Formulation:** Once established the corporative principles, the mission, vision and the strategic global objectives, are choose the strategies and the action plants guided to the aim of the objectives and also must be integrated inside the strategic presupposed in the unit.

To a successful formulation of a corporative strategic plan will be developing the following matrixes, directly related with the problem of investigation: M.E.F.E, M.E.FI, M.P.C analyzes of the five competitive forces, D.O.F.A, I-E, G-E, P.E.Y.E.A or P.E.E.A, matrix of the consult group Boston and the matrix quantitative of strategic planning.

## **RESUMEN**

Identificada la necesidad de una adecuada estructura organizativa, un acorde modelo organizacional y un incremento en los cursos y diplomados que la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación ofrece, se requiere de la formulación o diseño de un plan estratégico corporativo orientado hacia el mejoramiento continuo de la misma. La realización de dicho plan se basara en el modelo planteado por Humberto Serna de donde se destacan tres etapas:

### **1. Diagnostico Estratégico**

En esta primera fase de estudio se pretende conocer ¿Dónde estaba la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño? y ¿Dónde esta hoy en día? A través de un análisis tanto interno como externo para identificar las fortalezas y las debilidades que posee, como también para conocer las oportunidades y amenazas que el entorno le genera.

### **2. Direccionamiento Estratégico**

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, se continua con la formulación de los principios corporativos sobre los cuales se basara la vida organizacional, la visión, la misión y los objetivos estratégicos globales de la Unidad que permitirán establecer y llevar a cabo los planes de acción concretos en búsqueda del mejoramiento continuo de la Unidad.

### **3. Formulación Estratégica**

Ya formulados los principios corporativos, la visión, misión y los objetivos globales estratégicos, se puede entrar a ejecutar la tercera fase del proceso de planeación estratégica dentro de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, en la cual se tienen en cuenta los anteriores aspectos para seleccionar los proyectos estratégicos y los planes de acción los cuales además deben estar integrados dentro el presupuesto estratégico que posee la Unidad.

Para la adecuada formulación del plan estratégico corporativo se desarrollaran las siguientes directamente relacionadas con el problema de investigación: MEFE, MEFI, MPC, Análisis de las cinco fuerzas competitivas, DOFA, I-E, G-E. PEYEA O PEEA, matriz del grupo consultivo de Boston y la matriz cuantitativa de planeación estratégica.



## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	14
3 OBJETIVOS	15
3.1 GENERAL	15
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
4 JUSTIFICACIÓN	16
5 MARCO REFERENCIAL	17
5.1 MARCO TEORICO	17
5.1.1 Planeación Estratégica	17
5.1.2 Etapas De La Planeación Estratégica	17
5.1.2.1 Diagnostico Estratégico	17
5.1.2.2 Direccionamiento Estratégico	19
5.1.2.3 Formulación Estratégica	19
5.2 MARCO CONTEXTUAL	20
5.2.1 Macro Contexto	20
5.2.1.1 Departamento De Nariño	20
5.2.1.2 Municipio De San Juan De Pasto	20
5.2.1.3 Universidad De Nariño	21
5.2.2 Micro Contexto	22
5.2.2.1 Unidad De Cualificación Docente Y Capacitación	22
5.3 MARCO CONCEPTUAL	25
5.3.1 Planeación	26
5.3.2 Estrategia	26
5.3.3 Proceso	26
5.3.4 Planes De Acción	26
5.3.5 Proyecto Estrategico	26
5.3.6 Índice De Gestión	26
5.4 MARCO LEGAL	27
6 DISEÑO METODOLÓGICO	29
6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	29
7 PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD DE CUALIFICACIÓN DOCENTE Y CAPACITACIÓN	30
7.1 DENOMINACIÓN	30
7.2 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	30
7.2.1 Mision	31
7.2.2 Vision	31
7.2.3 Propósitos Institucionales	31
7.2.4 Principios Institucionales	32

7.2.5 Mercado Objetivo	32
8 ANÁLISIS INTERNO	34
8.1 GERENCIA	34
8.2 MERCADEO	36
8.3 FINANZAS	38
8.4 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	39
8.5 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO - MEFI	40
9 ANÁLISIS EXTERNO	41
9.1 VARIABLES ECONÓMICAS	41
9.2 VARIABLES POLÍTICAS	41
9.3 VARIABLES SOCIALES	43
9.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS	44
9.5 VARIABLES COMPETITIVAS	45
9.6 MATRÍZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - MEFÉ	49
9.7 MATRÍZ DE PERFIL COMPETITIVO	51
9.8 MATRÍZ DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS	53
9.9 MATRÍZ DOFA	54
9.10 MATRÍZ DE GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON	56
10 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	57
10.1 MISIÓN	57
10.2 VISIÓN	57
10.3 HORIZONTE DE TIEMPO	57
10.4 OBJETIVOS GENERALES	57
10.5 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES	58
10.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	58
10.7 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E)	59
10.8 MATRÍZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	60
10.9 GRÁFICA DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN	61
10.10 MATRÍZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA	63
10.11 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION – .M.C.P.E.-	66
11 ÍNDICES DE GESTIÓN	69
11.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	69
11.2 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE	69
11.3 PERSPECTIVA INTERNA	69
11.4 PERSPECTIVA DE CAPITAL INTELECTUAL	70
11.5 PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	70
12 PLAN DE ACCIÓN	71
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	75
ANEXOS	76

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Cronograma de Trabajo	72
Anexo B. Matriz de Evaluación del Factor Interno – MEFI	72
Anexo C. Matriz de Evaluación del Factor Externo - MEFE	73
Anexo D. Matriz de Perfil Competitivo – MPC	73
Anexo E. Matriz de las 5 Fuerzas Competitivas	74
Anexo F. Matriz DOFA	74
Anexo G. Matriz Interna - Externa – I –E	75
Anexo H Matriz de la Gran Estrategia – MGE	75
Anexo I. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción – PEEA	76
Anexo J. Grafico de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	77
Anexo K. Matriz de Grupo Consultivo de Boston	78
Anexo L. Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica – MCPE	79
Anexo M. Plan de Acción	79
Anexo N. Formato de Encuesta	80
Anexo O. Formato de Entrevista	82

## INTRODUCCIÓN

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, como espacio académico dedicado a la formación del talento humano, a la investigación en educación y en pedagogía, capaz de fortalecer el desarrollo cultural y científico de la Sociedad, ha colaborado en la transformación y capacitación de la comunidad educativa, buscando consolidarse como el área impulsora del desarrollo educativo y de la formación continua e integral del docente, teniendo presente el entorno cambiante y exigente que la capacitación actual conlleva.

Sin embargo a pesar de contar con una población beneficiaria compuesta por un gran número de docentes de los niveles educativos e investigadores con la motivación de mejorar el conocimiento a través de la adquisición de nuevas y mejores técnicas de investigación que fortalezcan el nivel educativo en el entorno regional, la Unidad ha venido presentando un paulatino decrecimiento en la demanda de los cursos y diplomados de capacitación y cualificación docente.

Por tal motivo se hace necesario realizar un proceso de Planeación Estratégica orientado a encontrar y establecer estrategias que permitan conocer y mejorar los procesos internos y externos de la Unidad, a partir del análisis de los elementos que la componen, incluyendo planes de organización, planeación, verificación y acción encaminados al mejoramiento continuo de la Unidad.

Es importante resaltar que en el presente estudio se pretende involucrar un conjunto de requerimientos de índole administrativo, normativo – constitucional y funcional que coadyuven a la Unidad a ofrecer un mejor servicio y a la vez se conviertan en un horizonte facilitador de la gestión, a fin de corresponder a las necesidades y/o expectativas de las diferentes Instituciones pertenecientes al Departamento de Nariño. Dichas normas harán de la Unidad una exigencia civil y política para la reconsideración de la Educación de la Región y de Colombia.

Para el logro del desarrollo del modelo de Planeación Estratégica, se desarrollarán las matrices directamente relacionadas con el estudio, las cuales permitirán visualizar con más claridad las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están presentes en la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, como también la definición de las mejores estrategias relacionadas con el mejoramiento continuo de dicha Unidad.

## **TEMA: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

### **TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO CORPORATIVO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA UNIDAD DE CUALIFICACIÓN DOCENTE Y CAPACITACIÓN.**

#### **1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Revisada la documentación que existe en la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño, no se encuentra un plan estratégico corporativo que le permita autofinanciarse para consolidar y ampliar la cobertura de los cursos de escalafón y diplomados que la Unidad ofrece.

La necesidad sentida en la Unidad, es la de modificar su estructura, respecto al ofrecimiento de los cursos en la ciudad de Pasto y sus alrededores.

Durante el último periodo, se ha podido observar que los recursos obtenidos a través de los servicios que la Unidad ofrece, no han contribuido a su mejoramiento, debido a la inadecuada distribución del presupuesto en actividades inherentes a la razón de ser de la unidad.

## **2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué características debe tener un plan estratégico corporativo para la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño?

## **3 OBJETIVOS**

### **3.1 GENERAL**

Realizar un Plan Estratégico Corporativo, orientado al mejoramiento continuo de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño.

### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar la capacidad interna referente a los procesos de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.
- Determinar el perfil de oportunidades y amenazas de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.
- Establecer el perfil competitivo de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.
- Establecer el redireccionamiento estratégico de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.
- Formular estrategias empresariales acordes con los objetivos planteados para la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.
- Definir los proyectos estratégicos para la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.
- Establecer las acciones concretas para cada proyecto.

## 4 JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se realiza dada la identificación de una falta de estructuración y organización en la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación. Una dependencia tan importante como esta, debe tener una organización muy clara y concisa, un plan estratégico, de tal forma que cautive mercados y ofrezca sus servicios de la mejor manera posible.

Con la elaboración de un Plan Estratégico Corporativo, se pretende proporcionar a la Unidad las herramientas necesarias para la identificación de necesidades del mercado en las diferentes regiones del Departamento de Nariño; de tal forma que se convierta en un espacio que genere mayor productividad y eficiencia en los procesos.

El proceso de globalización económica exige que las entidades redefinan sus objetivos, estrategias y procesos con la finalidad de lograr un uso eficiente de los recursos y el aumento de la productividad con ventajas competitivas que mejoren la productividad, motivación y compromiso de toda la organización.

Por tal motivo se hace necesario el mejoramiento de la rentabilidad y la mayor cobertura en el mercado de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, lo cual se apoyará en el modelo de Planeación Estratégica que contribuirá al progreso continuo de la Institución, siendo preciso el diseño de estrategias administrativas y financieras que permitan mediante medidas y acciones concretas incrementar el ofrecimiento y desarrollo de cursos y diplomados, que permitan aumentar el presupuesto con que cuenta la Unidad y por otra parte implementar y coordinar un sistema de evaluación permanente en cada una de las dependencias en donde se ofrezcan dichos cursos.

Es así como la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación adscrita a la Facultad de Educación de la Universidad de Nariño, debe propender por la implementación de procesos que aumenten los índices de eficiencia y eficacia al ofrecer los cursos de escalafón y diplomados, para así incrementar la rentabilidad de la misma, funcionamiento de los procesos – modelos gerenciales y genere una buena presentación y atención a los usuarios.



## **5 MARCO REFERENCIAL**

### **5.1 MARCO TEÓRICO**

#### **5.1.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planeación Estratégica es un proceso que permite a una organización ser activa en la formulación de su futuro; es el movimiento planeado desde un presente incompletamente comprendido hasta el futuro deseable y probable con un objetivo a varios años; es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización identifique y lleve a la práctica los objetivos a largo plazo; es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, que permita tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre; incluye además la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar, mediante un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir -y hasta forzar- modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias.

Teniendo en cuenta el ritmo tan acelerado en el que se desenvuelven hoy en día las organizaciones y la complejidad del entorno que las afecta, el proceso de planeación estratégica esta basado en la creencia de que una empresa debería verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que les permitan obtener beneficios de las fortalezas y aprovechar las oportunidades que la conduzcan a reducir las debilidades y a evitar el impacto de las amenazas.

Tomando como base el modelo de Planeación Estratégica desarrollado por Humberto Serna<sup>1</sup>, se realizará el estudio estratégico de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Facultad de Educación de la Universidad de Nariño a través de tres (3) etapas o fases:

#### **5.1.2 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

##### **5.1.2.1 Diagnostico Estratégico<sup>2</sup>**

---

<sup>1</sup> SERNA, Humberto. Planeacion Estratégica. Octava Edición. Pag.25

<sup>2</sup> Ibíd. Pág. 25.

En esta primera fase de estudio se pretende conocer ¿Dónde estaba la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño? y ¿Dónde está hoy en día? A través de un análisis tanto interno como externo para identificar las fortalezas y las debilidades que posee, como también para conocer las oportunidades y amenazas que el entorno le genera. Es importante resaltar que en primera instancia para realizar el análisis interno se debe conocer el funcionamiento de la organización en cuanto a:

- Capacidad Directiva: para conocer las fortalezas y debilidades en el proceso administrativo en aspectos como planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicación y control.
- Capacidad Competitiva: donde se tienen en cuenta las fortalezas y debilidades de la Unidad en aspectos como la calidad de los servicios que en ella se ofrecen, exclusividad, portafolio de servicios, penetración en el mercado, investigación y desarrollo, precios, publicidad, clientes, etc.
- Capacidad Financiera: donde se pretende conocer y analizar las fortalezas y debilidades de la empresa en aspectos como deuda, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y demás índices financieros importantes para la Unidad en estudio.
- Capacidad Técnica o Tecnológica: se tienen en cuenta los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades de la Unidad en cuanto a los procesos de innovación e infraestructura.
- Capacidad de Talento Humano: se analizarán las fortalezas y debilidades de la Unidad en cuanto al nivel académico del recurso humano, experiencia, estabilidad, deserción, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.
- En segunda instancia para realizar el análisis externo, es importante enumerar y conocer las tendencias y eventos externos presentes en la Unidad que inciden en el adecuado funcionamiento futuro de la misma.
- Factores Económicos: los cuales están relacionados con el funcionamiento de la economía nacional e internacional.
- Factores Políticos: aquellos que están relacionados con el uso y resultado en el ejercicio del poder.
- Factores Sociales: aquellos que afectan de forma positiva o negativa el modo de vivir y actuar de la sociedad.

- Factores Tecnológicos: todos aquellos que están relacionados con la creación e innovación de maquinaria, de procesos, etc.
- Factores Geográficos: aquellos que están relacionados con el espacio, el clima, los recursos naturales, etc.
- Factores Competitivos: como su nombre lo dice, todos los relacionados con la competencia, los precios, servicios, calidad, etc.

Dentro de esta primera fase del estudio y para lograr recolectar la información adecuada y necesaria para llevarlo a cabo, se desarrollaran las siguientes matrices: MEFI, MEFE, MPC, Análisis de las cinco fuerzas competitivas, DOFA.

### **5.1.2.2 Direccionamiento Estratégico<sup>3</sup>**

Una vez identificadas las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, se continua con la formulación de los principios corporativos sobre los cuales se basara la vida organizacional, la visión, la misión y los objetivos estratégicos globales de la Unidad que permitirán establecer y llevar a cabo los planes de acción concretos en búsqueda del mejoramiento continuo de la Unidad.

### **5.1.2.3 Formulación Estratégica <sup>4</sup>**

Ya formulados los principios corporativos, la visión, misión y los objetivos globales estratégicos, se puede entrar a ejecutar la tercera fase del proceso de planeación estratégica dentro de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, en la cual se tienen en cuenta los anteriores aspectos para seleccionar los proyectos estratégicos y los planes de acción los cuales además deben estar integrados dentro el presupuesto estratégico que posee la Unidad.

Los proyectos deben ser explícitos, consistentes, pocos pero útiles y dinámicos. Dentro de esta fase se elaboraran la siguientes matrices: I – E, G – E, PEYEA o PEEA, Boston y MCPE (Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica).

---

<sup>3</sup> SERNA, Humberto. Planeacion Estratégica. Pág. 33.

<sup>4</sup> Ibíd. Pág. 27.

## 5.2 MARCO CONTEXTUAL

**5.2.1 Macro Contexto:** El desarrollo del trabajo de grado se desarrollará en la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño, la cual se encuentra ubicada en el bloque 2 de la Avenida Panamericana. Para mayor conocimiento de este trabajo, a continuación se presentará un breve resumen de la historia del Departamento de Nariño, de la ciudad de Pasto, de la Universidad de Nariño y de la Unidad en mención.

**5.2.1.1 Departamento de Nariño:** Es uno de los 32 departamentos de Colombia nombrado en honor a Antonio Nariño, al que se considera precursor de la independencia al traducir y divulgar la declaración de los derechos del hombre en Colombia. El departamento está ubicado al sudoeste del país, en la frontera con Ecuador y el Océano Pacífico. Su capital es Pasto.

**5.2.1.2 Municipio de San Juan de Pasto:** Es la ciudad capital del departamento de Nariño en el sur de Colombia, situada en el denominado Valle de Atríz, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos al pie del volcán Galeras. Posee una superficie de 1.181 km<sup>2</sup>, temperatura promedio de 14 °C y 383.846 habitantes según cifras del DANE.

Trasladada a su actual emplazamiento por el explorador y conquistador español Lorenzo de Aldana en 1539, inicialmente fue llamada con el nombre de Villaviciosa de la Concepción cuando Sebastián de Belalcazar en 1537 la fundo en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer. Ya situada en el Valle de Atríz y por efecto de cédulas reales espedidas por Felipe II, en 1559 le es concedido el escudo de armas y el nombre de ciudad como **San Juan de Pasto** que sigue siendo el oficial y que se origina en el nombre de la comunidad indígena Los Pastos que habitaba la región a la llegada de los conquistadores españoles. Centro administrativo, cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Durante las guerras de la independencia adoptó la causa realista bajo el liderazgo de Agustín Agualongo de origen indígena por lo cual, una vez obtenida la independencia de España y sumado a su situación geográfica, se mantuvo aislada configurándose una actitud conservadora, tradicionalista y de ensimismamiento cultural con respecto al resto del país. En el siglo XIX, durante las guerras civiles la ciudad fue durante seis meses capital provisional de la República por decisión de un caudillo conservador, el General Leonardo Canal, quien pretende enfrentar desde esta ciudad convertida en cuartel y símbolo de la resistencia contra los

liberales radicales, al caudillo liberal Tomás Cipriano de Mosquera. En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital.

**5.2.1.3 Universidad de Nariño:** Los orígenes de la Universidad de Nariño se remontan al año de 1712, cuando se estableció el Colegio de la Compañía de Jesús gracias a numerosas campañas y donaciones de la comunidad, la cual logró reunir la suma de 43.000 patacones para la construcción del colegio, en el mismo sitio donde hoy se encuentra la sede de la Universidad, en el centro de la ciudad capital.

La Universidad de Nariño, es una construcción de todos, todas las fuerzas y voces han intervenido, incluso las de los que han adoptado posiciones críticas y contradictorias por cuanto ayudan a esclarecer los problemas para trazar correctivos adecuados y oportunos. Afortunadamente la Universidad a través de su historia ha tenido una trayectoria auténticamente democrática, sus aportes a la región y al país son incuestionables. La Comunidad Académica y en general los nariñenses valoran su crecimiento y sus logros, una demostración de ese reconocimiento fue el acto celebrado en el Paraninfo el día 5 de noviembre, al llegar la Universidad a sus 95 años de existencia.

El reto de la Universidad de Nariño es ofrecer una educación de calidad, ampliar la cobertura, generar espacios en donde la equidad y la democratización vayan de la mano con el desarrollo de la ciencia y tecnología, la cultura y la formación integral de la persona.

Por Decreto No. 049 de 7 de noviembre de 1904, se fundó la Universidad de Nariño en la capital del departamento, para impartir Instrucción Secundaria y Profesional. Según esta norma, pertenecían a la Institución las Facultades de Pasto y Barbacoas y otras que pudiesen surgir como oficiales en el resto del Departamento. Se estableció la autonomía de la Universidad, se declaró la validez de los títulos, certificados y grados. Igualmente, se señaló el pensum que debía adaptarse en cada una de las Facultades y se inventariaron los bienes y rentas del establecimiento.

El 20 de noviembre de 1905, quedó la Universidad establecida con las facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Matemáticas e Ingeniería y la Clase de Comercio. El rector de la Facultad de Matemáticas e Ingeniería fue el Doctor Fortunato Pereira Gamba y el Presbítero Benjamín Belalcazar actuó como rector de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas y Comercio.

Dentro de su esquema organizativo se crearon los departamentos y se expandieron los servicios de la Facultad de Educación en la jornada nocturna. Como fruto de la demanda y del compromiso de la Universidad con la región se crearon los programas de Ingeniería Civil, Economía, Zootecnia y Artes.

En la década actual, la presión por el cambio y la reestructuración de los procesos académicos y administrativos se hicieron más evidentes y posibilitaron: la conformación de nuevas facultades y programas. Las Facultades que hoy en día existen son: Artes Visuales, Ciencias Agrícolas, Ciencias Económicas y Administrativas, Ciencias Humanas, Ciencias Naturales y Matemáticas. Ciencias Pecuarias, Derecho, Ingeniería Civil y de Sistemas. Ingeniería agroindustrial, Educación con un total de 27 programas a los cuales se adscriben 6.000 estudiantes aproximadamente.

En el nivel de postgrado, la Universidad de Nariño cuenta con Especializaciones, Maestrías y un Doctorado en Convenio con siete Universidades Públicas Colombianas.

La Institución tiene definido un Plan Marco de Desarrollo Institucional Universitario y estructural, mediante un proceso democrático el proyecto educativo, cuyo eje fundamental de acción es la acreditación. Los esfuerzos institucionales están dirigidos hacia la investigación, la diversificación de programas; la regionalización mediante el establecimiento de sedes en diferentes municipios de Nariño y el Putumayo; la ampliación de la cobertura educativa; la vinculación de la Universidad mediante convenios, con instituciones nacionales e internacionales y la inserción en las redes mundiales del conocimiento.

Hoy en día se puede afirmar que la Universidad de Nariño se ha consolidado como el “Alma Mater”, ya que a través del mejoramiento permanente, impulsa con tenacidad los campos de la investigación, la docencia y proyección social, acordes con los retos que la modernidad le impone.

## **5.2.2 Micro Contexto**

### **5.2.2.1 Unidad de Cualificación Docente y Capacitación**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación es adscrita a la Facultad de Educación, es un espacio académico dedicado a la formación del talento humano, a la investigación en educación y en pedagogía, capaz de fortalecer el desarrollo cultural y científico de la Sociedad.

La tarea básica de la Unidad es compartir experiencias e investigaciones referidas a la pedagogía, el currículo y los diferentes saberes científicos, orientados a la transformación de las acciones de la comunidad educativa y al enriquecimiento de la identidad cultural de la región y del País en general.

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación a través de la docencia, la investigación y la proyección social espera que la Institución Universitaria se

instaure como la impulsadora del desarrollo educativo y pedagógico, en consonancia con las exigencias del contexto local, regional y nacional.

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación ofrece los servicios de formación del maestro en las siguientes modalidades:

- a) Cursos generales: aquellos procesos en los cuales pueden asistir todas las personas interesadas en desarrollar la respectiva temática. Dicho curso, puede ejecutarse en las sedes de la Universidad de Nariño o en las regiones en las que se solicite capacitación de una temática en particular.
- b) Cursos específicos e institucionales: aquellas temáticas que se desarrollan en una institución del sector público o privado, por petición expresa de los interesados; la ejecución de estos cursos obedecen a necesidades propias de una entidad.
- c) Diplomados: Es una capacitación que responde a demandas de formación continuada planteadas por las instituciones educativas.

La intención fundamental de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Facultad de Educación de la Universidad de Nariño es formar al maestro para dignificar la profesión docente, es decir, desarrollar las prácticas pedagógicas del contexto Regional y Nacional. La población beneficiaria del Programa la conforman los docentes de todos los niveles educativos (preescolar, básica primaria y media) de los sectores público y privado. Además todas aquellas personas inquietas por la investigación en pedagogía o en una disciplina en particular. Es de señalar que la diversidad de temáticas que ofrece la Unidad cubre una gama de expectativas sociales a través de las cuales es factible promocionar el desarrollo educativo de la región y del país.

Las temáticas o cursos que propone la Unidad es para 5 - 6 o 7 créditos. Cada crédito cubre un total de 45 horas, de las cuales 35 son presenciales y 10 de trabajo extraclase.

Con el propósito de evitar inconvenientes y fundamentar el orden en el desarrollo de los cursos de capacitación y actualización docente, las inscripciones que se realizan para los mismos, se cierran inmediatamente se inicia el proceso. Esto quiere decir, que una vez se presente el capacitador, deberá remitir la lista de participantes a la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.

Por otra parte, en el proceso de inscripciones, se insiste en la asistencia de los aspirantes; se presume que la inversión que hace el docente no únicamente se sustenta en la opción de ascenso de escalafón, sino fundamentalmente, en la posibilidad de mejorar sus prácticas pedagógicas, dado que hay debilidades

significativas en las mismas; además es el compromiso político, ideológico y académico que adquirimos cuando decidimos ser maestros.

Dentro del ejercicio pedagógico desarrollado por los participantes del acontecimiento se concreta un proyecto de investigación que de manera directa, refleje la aplicación de las teorías propuestas por el capacitador; el mencionado proyecto se socializa una vez se haya terminado la fase de preparación teórica implementada en el curso.

La pretensión final de la Unidad es que los proyectos socializados y analizados por los participantes del proceso, puedan ser presentados al Centro de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación y la Pedagogía de la Facultad de Educación de la Universidad de Nariño (CIDEP) para la respectiva financiación y ejecución de los mismos.

La pertinencia de la propuesta y el desempeño del capacitador se evalúan con el instrumento diseñado por la unidad para tal efecto. Además del seguimiento permanente que se realiza en el transcurso de la implementación del proceso de formación.

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño, tendrá un Coordinador quién será el encargado fundamentalmente de velar por el adecuado desarrollo de los cursos y diplomados que se ofrecen, como también será el encargado de:

1. Adelantar acciones para la formulación, aprobación y puesta en marcha de Cursos de Capacitación docente, válidos para ascenso en el escalafón.
2. Suspender los cursos de capacitación que no cumplan con los requerimientos académicos y pedagógicos establecidos por la unidad.
3. Proponer políticas y estrategias para el logro de los propósitos de la unidad de cualificación docente y capacitación.
4. Proponer y dinamizar en conjunto con la Decanatura y Rectoría, convenios interinstitucionales para la ejecución de proyectos de investigación y de formación continúa.
5. Proponer e impulsar proyectos y programas de proyección social ante el comité departamental de capacitación de Nariño y los departamentos ubicados en la zona de influencia de la Universidad de Nariño.
6. Convocar y presidir reuniones con los docentes capacitadores de las diferentes temáticas que ofrece la unidad.



7. Cumplir y hacer cumplir en su dependencia los estatutos y normas de la Universidad.
8. Representar a la Facultad de Educación ante los comités de capacitación municipales de Pasto y Tumaco.
9. Representar a la Facultad de Educación ante los comités departamentales de Nariño y Putumayo.

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación funciona con las inscripciones que se realizan en las diferentes temáticas; el valor por crédito es de \$50.000.00 (cincuenta mil pesos m.l.) en el Departamento de Nariño (autorizado por el Comité Departamental de Capacitación; y de \$65.000.00 (sesenta y cinco mil pesos m.l.) para el Departamento del Putumayo.

Los docentes que se desempeñan como capacitadores en la unidad son remunerados con los ingresos que por concepto de inscripciones capitaliza la unidad. De igual manera, la Universidad no incurre en obligaciones laborales de carácter legal con los mencionados docentes, tal como quedó establecido en las resoluciones rectorales expedidas para el efecto.

La meta fundamental de la Unidad es conformar comunidades académicas comprometidas con la educación y el desarrollo social de los contextos local, regional y nacional.

Es de suma importancia lograr un entronque académico y metodológico entre las gestiones y acciones que emprendan las Directivas del CIDEP, de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, de Práctica Pedagógica Integral e Investigativa y del Seminario Permanente de Pedagogía; esto permitirá que el ideal de construir una cultura cimentada en el trabajo en equipo, en la investigación interdisciplinaria, en el desarrollo educativo y pedagógico y en la tolerancia científica, sea una realidad.

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL**

Todo trabajo de investigación, posee en su gran totalidad un inmenso componente de nuevos conocimientos, que van acompañados de un cierto lenguaje técnico (dependiendo del área de estudio) que en la mayoría de los casos no es de conocimiento general, siendo fundamental para su adecuada divulgación la aclaración de su terminología básica; por tal motivo en el presente estudio se pretende precisar conceptos fundamentales para el adecuado entendimiento del mismo, pero que por ser de un área especializada no se utilizan en el lenguaje cotidiano.

**5.3.1 Planeación:** Es el proceso en el cual con la participación activa del recurso humano que compone a determinada organización, se evalúa su desenvolvimiento, desempeño y las posibilidades de éxito, para establecer las estrategias empresariales acordes con la satisfacción de objetivos generales de la organización. Dentro de este proceso se formulan los objetivos y las estrategias empresariales coherentes con la misión y visión de la organización para poder llevar a cabo las metas establecidas en un futuro determinado. Este proceso debe ser un proceso continuo independientemente de la naturaleza de la organización.

**5.3.2 Estrategia:** Formulación de propósitos básicos o fundamentales que se establecen al interior de la organización con conocimiento previo de los recursos disponibles tanto humanos como materiales y de los objetivos que se pretenden alcanzar, para lograr el crecimiento total o parcial de la organización.

**5.3.3 Proceso:** Incluye una serie de actividades continuas y ordenadas con las cuales se busca desarrollar y mantener una relación entre los objetivos generales estratégicos, los recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del entorno, para lograr las metas establecidas y desarrollar planes detallados que aseguren la implantación exitosa de las estrategias.

**5.3.4 Planes de Acción:** Son todas las actividades que se desglosan y se establecen una vez se conoce la situación actual de la organización luego de haber realizado un análisis interno y externo de la misma; son detallados y coordinados de acuerdo a la planeación estratégica desarrollada, además deben ser continuamente evaluados por los directivos para examinar los resultados que su implementación ocasionan.

**5.3.5 Proyecto Estratégico:** Es aquel que va a generar un cambio ya sea porque elimina de raíz la causa que esta generando una problemática en la organización o porque modifica ciertas condiciones en beneficio del buen funcionamiento de la misma.

**5.3.6 Índice de Gestión:** Instrumento que permite realizar la medición de las variables estratégicas para analizar el desempeño de la organización y plantear soluciones que ayuden al mejoramiento o consecución de los objetivos propuestos.

## 5.4 MARCO LEGAL

El Plan Marco de Desarrollo de la Universidad de Nariño en el acápite referente a la proyección social y en sus propósitos dice: "Asumir los problemas del entorno como espacios del conocimiento y proponer alternativas prioritarias de solución"; "interactuar permanentemente con los egresados". Y entre sus objetivos describe: "Confrontar el conocimiento académico universal con los saberes regionales con el fin de propiciar un diálogo que conduzca a la transformación de realidades específicas; promover políticas de investigación que contribuyan al desarrollo regional integral; interactuar con los diversos sectores sociales para fortalecer los procesos de producción del conocimiento; impulsar la formación y actualización permanente de los egresados".

El Decreto No. 0709 de abril 17 de 1996, "por el cual se establece el reglamento general para el desarrollo de Programas de Formación de Educadores y se crean condiciones para su mejoramiento profesional", en el capítulo II artículo 7 señala: "La formación permanente o en servicio está dirigida a la actualización y al mejoramiento profesional de los educadores vinculados al servicio público educativo. Los Programas estarán relacionados con el área de formación de los docentes, constituirán complementación pedagógica, investigativa y disciplinaria y facilitarán la construcción y ejecución del Proyecto Educativo Institucional.

Estos Programas serán válidos para el otorgamiento de créditos exigidos como requisito de capacitación para el ingreso y el ascenso en el Escalafón Nacional Docente, si cumplen con lo dispuesto en el capítulo IV del Decreto y son ofrecidos por las Universidades u otras Instituciones de Educación Superior, directamente por su Facultad de Educación o su Unidad Académica dedicada a la educación o en general, a través de los demás Programas Académicos que en ellas se ofrezcan..."

Por otra parte, la Ley 115 de febrero 8 de 1994, en el artículo 4 sobre la calidad y cubrimiento del servicio designa: "el Estado deberá atender en forma permanente los factores que favorecen la calidad y el mejoramiento de la educación; especialmente velará por la cualificación y formación de los educadores, la promoción docente, los recursos y métodos educativos, la innovación e investigación educativa, la orientación educativa y profesional, la inspección y evaluación del proceso educativo".

Así mismo, en el artículo 80, sobre evaluación, la misma Ley prescribe: "El sistema diseñará y aplicará criterios y procedimientos para evaluar la calidad de la enseñanza que se imparte, el desempeño profesional del docente y de los docentes directivos, los logros de los alumnos, la eficacia de los métodos

pedagógicos, de los textos y materiales empleados, la organización administrativa y física de las instituciones educativas y la eficacia de la prestación del servicio".

De igual manera, los artículos 104, 109 Y 111 sobre el educador, señalan como factores fundamentales del proceso educativo la capacitación y actualización profesional y fortalecen la investigación en el campo pedagógico y el saber específico.

Finalmente, el artículo 112 sobre Instituciones Formadoras de Educadores determina: "Corresponde a las Universidades y a las demás Instituciones de Educación superior que posean una Facultad de Educación u otra Unidad Académica dedicada a la educación, la formación profesional, la de postgrado y la actualización de los educadores".

En años recientes se expidió el decreto 1095/2005 por parte del M.E.N. por el cual se reglamenta los artículos 6, numeral 6, 2, 15, 7 numeral 7, 15 y 24 de la Ley 715 de 2001 en lo relacionado con el ascenso en el Escalafón Nacional Docente, de los docentes y directivos docentes en carrera que se rigen por el decreto Ley 2277 de 1979, y se dictan otras disposiciones.

El Artículo 3º refrenda los requisitos para ascender en el escalafón, de conformidad con lo dispuesto en el decreto 2277 de 1979, la ley 115 de 1994, el decreto 709 de 1996, la sentencia de la Corte Constitucional 507 de 1997 y la ley 715 de 2001.

A partir del grado séptimo, el docente o directivo docente debe haber cumplido el requisito de permanencia en el grado inmediatamente anterior de conformidad con lo establecido en los artículos 10 del decreto ley 2277 de 1979 y 24 de la ley 715 de 2001.

Solo podrán homologarse los estudios de pregrado y postgrado, reconocidos por el Gobierno Nacional de conformidad con lo establecido en la ley 30 de 1992, para ascender hasta el grado 10 del escalafón nacional docente. El título por el cual se obtenga el reconocimiento por efectos del mejoramiento académico, no podrá ser utilizado posteriormente para nuevos ascensos en el escalafón nacional docente.

## **6 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **6.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

Con el presente estudio se pretende identificar cuales son los elementos y las características que presenta el problema de investigación, caracterizando hechos o situaciones que abarcan acontecimientos económico – políticos, comportamientos sociales, actitudinales, formas de actuar, de pensar, que permiten la identificación del mismo.

Por tal motivo, los tipos de investigación a desarrollar en el presente trabajo serán los métodos inductivo, deductivo y de análisis, ya que se pretende iniciar con una etapa de observación y análisis de fenómenos particulares para llegar a fenómenos generales que permitan el señalamiento de verdades específicas implícitas en la situación de estudio, estableciendo así una relación causa – efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación.

De igual forma se aplicará un tipo de encuesta explorativa a 20 docentes del Municipio de Túquerres y 30 de la ciudad de Pasto, con el fin de recoger información, necesidades y expectativas de docentes, frente al ofrecimiento de cursos de escalafón de la Universidad de Nariño.

## **7 PRESENTACIÓN DE LA UNIDAD DE CUALIFICACIÓN DOCENTE Y CAPACITACIÓN**



### **7.1 DENOMINACIÓN**

Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.

### **7.2 IDENTIFICACIÓN DE LA INSTITUCIÓN**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, adscrita a la Facultad de Educación de la Universidad de Nariño, desarrolla la proyección social de la Institución en el sentido de capacitar y actualizar a la comunidad docente de la región y del país, por medio de la investigación disciplinar e interdisciplinar y de acciones pedagógicas coherentes con las exigencias de los contextos anotados. La información a presentar fue tomada del proyecto la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, elaborado por el Dr. Roberto Ramírez y que reposa en la misma.

**7.2.1 Misión:** La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación es un espacio académico para la formación del talento humano dedicado a la investigación en educación y en pedagogía, capaz de fortalecer el desarrollo cultural y científico de la sociedad.

La tarea básica de la Unidad es compartir experiencias e investigaciones referidas a la pedagogía, el currículo y los diferentes saberes específicos, orientados a la transformación de las acciones de la comunidad educativa y al enriquecimiento de la identidad cultural de la región y del país en general.

**7.2.2 Visión:** En coherencia con la visión de la Universidad de Nariño encaminada a formar actitudes y valores humanos en la dinámica relación Universidad - Región y Nación; la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación a través de la docencia, la investigación y la proyección social espera que la Institución Universitaria se instaure como la impulsora del desarrollo educativo y pedagógico, en consonancia con las exigencias del contexto local, Regional y Nacional.

### **7.2.3 Propósitos Institucionales**

- Promover la formación continua e integral de los docentes de todos los niveles escolares del contexto local, regional y nacional.
- Validar espacios que propicien la investigación educativa en todas sus formas: interdisciplinar, transdisciplinar, paradigmas cuantitativo, cualitativo y enfoques existentes como punto de partida para la estructuración de comunidades académicas institucionales e interinstitucionales de la pedagogía, de tal manera que se impulse una educación de calidad y comprometida con el fortalecimiento de los valores sociales y del diálogo de los saberes.
- Hacer efectiva la proyección de la Universidad de Nariño hacia la comunidad educativa del contexto local, del regional y del nacional; de tal manera que generen estrategias pedagógicas - comunicativas de diálogo horizontal entre la comunidad académica universitaria y la comunidad académica y administrativa de las Instituciones de Educación Preescolar, Primaria y Bachillerato.
- Asumir los problemas de orden pedagógico y disciplinar del entorno, para que en conjunto, docentes de la Universidad de Nariño, directivos y administrativos de las instituciones educativas comprometidas con el proceso, busquen y propongan alternativas prioritarias de solución.
- Reivindicar la escuela como un proyecto político en el que educadores y estudiantes reflexionen y diriman sobre la problemática ambiental, ideológica y económica entre otros, de la región en particular y del país en general.

- Fortalecer los procesos de evaluación institucionales de tal suerte, que se logre identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y capitalizar las debilidades para sobre ellas abrir espacios de debate y de investigación que produzcan nuevos estilos de vida académica.

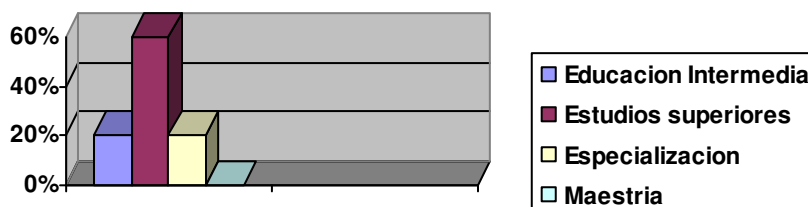
**7.2.4 Principios Institucionales:** La unidad no cuenta con la formulación de principios institucionales.

**7.2.5 Mercado Objetivo:** Dentro de la investigación realizada, se aplicó 50 encuestas explorativas, a docentes de diferentes Instituciones regionales, específicamente en los Municipios de Túquerres y San Juan de Pasto. El resultado obtenido fue positivo para la Unidad, ya que se pudo comprobar la gestión realizada por la Universidad, lo que ha permitido conocer los servicios actuales que en ella se ofrecen; los cuales van orientados al mejoramiento continuo e integral en la calidad de la Educación.

De este estudio exploratorio se pueden sacar la siguiente información:

- El nivel educativo que poseen los Docentes se encuentra distribuido de la siguiente manera: el 20% pose un nivel educativo intermedio (educación básica y secundaria), el 60% de los Docentes poseen un nivel de estudios superiores, el 20% un nivel educativo mas amplio y desarrollado al realizar algún tipo de especialización y el 0% un nivel educativo en maestrías, datos que se pueden observar en la grafica No 1.

**NIVEL DE EDUCACION DE LOS DOCENTES EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO A MARZO DE 2007.**



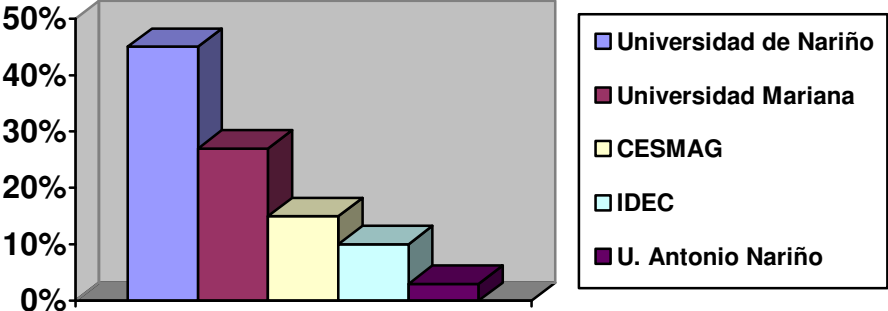
**NIVEL DE EDUCACION**  
Gráfica No 1

- Los diferentes cursos y especializaciones realizadas por 80% de los Docentes fueron desarrolladas en Instituciones educativas como la Universidad Mariana, CESMAG IDEC, Universidad Antonio Nariño y la Universidad de Nariño, donde la mayor representación en el mercado la ocupa la Universidad de Nariño con un 45%, seguida de la Universidad Mariana con una participación del 27%, CESMAG con un 15%, IDEC con un 10% y la



Universidad Antonio Nariño con una participación en el mercado del 3%. Lo anterior deja claro el posicionamiento de la Universidad de Nariño, datos que se pueden observar en la gráfica No 2.

**PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**



01/03/2007  
MARZO DE 2007  
Gráfica No 2

## **8 ANÁLISIS INTERNO**

Los datos suministrados para poder realizar el análisis de las variables con mayor relevancia a nivel interno de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación fueron suministrados por el Dr. ALVARO TORRES actualmente Decano de la Facultad de Educación; Dr. ROBERTO RAMIREZ actualmente Asesor Académico de la Vicerrectoría Académica y por el Dr. ENRIQUE CASTRO, ex Coordinador de la Unidad en estudio, quienes durante los respectivos periodos desempeñaron el cargo de Coordinador de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, motivo que les permite poder conocer y suministrar la información sobre el funcionamiento y crecimiento de dicha Unidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, se han tomado las siguientes variables:

### **8.1 GERENCIA**

- **Estructura Organizativa**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, no posee la formulación de una estructura institucional estratégica propia, orientada hacia su adecuado funcionamiento y al logro de metas específicas, por tal motivo se rige y funciona de acuerdo a los planteamientos institucionales estratégicos generales de la Universidad de Nariño.

Igualmente y desde sus inicios, ha carecido de un modelo organizacional que oriente e identifique claramente los cargos y las respectivas funciones que facilitan la ejecución de actividades propias encaminadas hacia la eficiencia y hacia la eficacia de la Unidad; siendo clara la necesidad de formular un plan estratégico orientado hacia el aprendizaje y la innovación, conjugando elementos fundamentales como el talento humano, ambiente laboral, la tecnología y la información que permitan garantizar sostenibilidad, crecimiento y permanencia.

- **Método de información**

La Unidad cuenta con la generación de recursos económicos que han facilitado su funcionamiento y crecimiento, sin embargo estos no han sido reinvertidos en actividades estratégicas como mercadeo y promoción de los servicios que la Unidad ofrece y que permitirían incrementar la cobertura de usuarios y beneficiarios con los cursos y diplomados de capacitación.

- **Infraestructura**

Gracias al crecimiento continuo de la Universidad de Nariño como resultado de una adecuada gestión por parte de los directivos, se ha podido evidenciar el mejoramiento a nivel general de la infraestructura de la institución, aspecto que también ha favorecido a la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación al renovar las instalaciones para una mejor prestación de los servicios que ofrece a la comunidad.

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación ha venido presentando gracias a la gestión por parte de los directivos, un crecimiento continuo que se ha manifestado en la generación de excelentes recursos financieros, los cuales han contribuido al mejoramiento de la misma; sin embargo la administración de estos recursos no ha sido la más conveniente y en algunos casos se ha destinado parte de ellos en actividades diferentes de la Institución Universitaria.

- **Liderazgo**

Teniendo en cuenta el servicio que la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación ofrece, el cual esta orientado hacia el mejoramiento continuo del profesional encargado de impartir buenos y cada vez mejores conocimientos a través de la actualización de los mismos y acordes con el entorno cambiante y cada día mas exigente, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la institución, convirtiéndose este, en un elemento competitivo estratégico primordial al cual se le ha otorgado un especial énfasis, aspecto que ha sido percibido por los funcionarios, quienes permanecen en una constante exigencia, capacitación y actualización de actividades y conocimientos que contribuyan a un mejor desempeño laboral.

Es importante resaltar la satisfacción de la estabilidad laboral que perciben los funcionarios, sin desconocer la inconformidad frente a algunos aspectos relacionados con decisiones y mecanismos que en la administración de la Universidad en general se toman sin ser tenidas en cuenta las opiniones y sugerencias de los funcionarios; sin embargo existe ausencia de reconocimientos a los logros o desempeño de los funcionarios que incentive el mejoramiento de las actividades encomendadas.

La adecuada selección del personal y la capacitación del mismo, ha beneficiado la generación de un estilo de liderazgo flexible frente a las múltiples actividades y situaciones presentes en el ambiente laboral, lo cual se ha visto reflejado en un clima de trabajo en equipo adecuado que incentiva al mejoramiento continuo de la institución.

- **Satisfacción de necesidades de trabajadores**

La institución presenta un especial interés por la satisfacción de las necesidades individuales de los funcionarios, este factor ha generado un sentido de pertenencia y un grado de autonomía frente a la ejecución de las actividades habituales al percibir la responsabilidad y exigencia que la independencia en las labores exige.

## **8.2 MERCADEO**

- **Calidad del servicio**

Uno de los factores fundamentales que se ha buscado obtener y mantener dentro de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación es el de incrementar la eficacia en el servicio que se ofrece, ya que de esta depende la calidad de docentes que se formen y la calidad de educación que ellos impartan; sin embargo este no ha sido el motor que impulsa a la capacitación, al contrario el principal estímulo se ha convertido el factor económico, que si bien tiene una fundamental importancia en la vida de todo ser humano, no se debería dejar a un lado el interés por adquirir mejores y nuevos conocimientos que permitan optimizar el nivel de profesionales que el entorno cambiante y exigente demanda.

- **Superación de expectativas del usuario**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación trabaja permanentemente por el mejoramiento continuo del servicio, buscando superar las expectativas del usuario, por tal motivo es importante resaltar el desarrollo de actividades como:

- a) Mejoramiento de la planta física con la instalación en un nuevo bloque destinado hacia el mejoramiento de las actividades que en la Unidad se ofrecen y se desarrollan.
- b) Adecuación del área de información e investigación con la asignación de un entorno propicio para la lectura, la investigación y el desarrollo de nuevas propuestas de mejoramiento.
- c) Mejoramiento de atención al usuario

Estas actividades han logrado y están logrando superar las expectativas de los usuarios, quienes buscan un mejoramiento continuo en el servicio que demandan, donde no solo es importante la calidad de lo que adquieren, sino además el ambiente al que acuden para recibir una formación integral.

Sin embargo se podría superar aun más las expectativas del usuario si se implementara una adecuada y acorde estrategia de marketing donde sean utilizados los diversos medios informativos por medio de los cuales se difunda el

trabajo que la Unidad ha venido desempeñando, los logros obtenidos y la totalidad de los servicios que en ella se ofrecen, exaltando las fortalezas que permitan la diferenciación con la competencia e igualmente la fidelización del usuario.

Lastimosamente, las decisiones gubernamentales amenazan el funcionamiento, mantenimiento y crecimiento de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, ya que los maestros o clientes potenciales ven restringida la posibilidad de seguir capacitándose ante la cancelación del ascenso en el escalafón luego del año 2008. Desafortunadamente este se había convertido en el motor principal para que los docentes accedan a los cursos y diplomados que la Unidad ofrece, dejando de lado el interés por la capacitación continua, que mejore realmente la educación no sólo a nivel Regional y Departamental sino además a nivel Nacional.

- **Participación en el mercado**

La participación que tiene la Unidad en el mercado de cursos, diplomados y programas de profesionalización, capacitación y cualificación al docente, siempre ha sido importante y sobresaliente por el nivel educativo y las oportunidades de mejoramiento personal. El crecimiento de la Unidad ha generado la búsqueda de nuevas sedes a nivel departamental para lograr cubrir la gran demanda de los cursos y diplomados; sin embargo es importante resaltar que el interés inicial por la capacitación del docente tenía un motor netamente económico y no personal, al buscar lograr a través de la preparación, un ascenso en el escalafón que garantizaría obtener un incremento en el ingreso mensual. Por tal motivo y tras el logro del objetivo, la demanda por los cursos y diplomados de capacitación docente y cualificación ha venido decreciendo y con la nueva reglamentación gubernamental de finalizar con la posibilidad de ascenso en el escalafón, solo hasta finales del año 2008, el funcionamiento de la Unidad se vería seriamente comprometido.

- **Crecimiento en el mercado**

Dentro de la Unidad y con la nueva reglamentación gubernamental que entra en vigencia a partir del año 2009, adquiere fundamental importancia la formulación de estrategias que vayan orientadas hacia el crecimiento en el mercado frente a la competencia, a través del mejoramiento sostenido de la calidad en el servicio que se ofrece, logrando igualmente mayor rentabilidad y posicionamiento. Teniendo en cuenta lo anterior, el crecimiento y funcionamiento de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación está seriamente comprometido si no se trabaja en forma inmediata en la generación de estrategias que vayan orientadas hacia el progreso continuo de la misma.

- **Relaciones sociales**

A nivel interno la Universidad de Nariño en general presenta adecuadas relaciones laborales y sociales, que se pueden evidenciar en el apoyo y colaboración que la Facultad de Educación le ha brindado a otros programas y Facultades en diferentes aspectos, lo que ha permitido un excelente compañerismo y trabajo en equipo.

A nivel externo se mantiene unas excelentes relaciones sociales con instituciones, empresas y organismos fundamentales dentro del entorno económico, político y social a nivel Regional y Departamental como son: las diferentes Universidades con quienes se conserva una constante retroalimentación, el Magisterio o mercado objetivo, por quienes la Unidad trabaja incansablemente para lograr incrementar su nivel de conocimiento y de quienes se ha recibido la gratitud por el excelente servicio brindado. Las empresas con que cuenta nuestro Departamento, destacan el reconocimiento de la Universidad de Nariño a nivel general buscando siempre generar espacios de enriquecimiento mutuo.

### **8.3 FINANZAS**

- **Liquidez**

Gracias al excelente posicionamiento que ha logrado la Unidad de Cualificación docente y Capacitación a través del tiempo por la calidad en los diferentes servicios que ofrece, ha adquirido la capacidad de contar con una adecuada liquidez que le ha permitido poder cumplir con las diferentes obligaciones.

- **Rentabilidad**

Hace referencia a la utilidad neta obtenida en un periodo determinado comparado con la inversión realizada por la Institución.

- **Endeudamiento**

Esta dado por la relación existente entre el total pasivo con el total activo, lo que permite analizar en que porcentaje de endeudamiento se encuentra una organización en un momento dado.

- **Crecimiento**

El crecimiento económico esta dado por la variabilidad del producto interno bruto (PIB). Si el PIB crece a un ritmo superior al del crecimiento de la población, se dice que el nivel de vida de ésta aumenta. Si por el contrario la tasa de crecimiento de la población es mayor que la tasa de crecimiento del PIB, podemos afirmar que el

nivel de vida de la población está disminuyendo. El crecimiento se puede medir en términos nominales o reales (descontando los efectos de la inflación). Si el PIB nominal ha aumentado a una tasa de crecimiento del 5% y la inflación alcanza una tasa del 4% en el mismo periodo, podemos decir, en términos reales, que la tasa de crecimiento es del 1%, que es el aumento real del PIB.

- **Margen Operacional**

Es la relación existente entre la utilidad operacional relacionada con los ingresos operacionales, es decir, muestra el porcentaje de utilidad operacional que genera la prestación de servicios educativos, sin tener en cuenta los gastos e ingresos no operacionales.

## **8.4 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

- **Nivel de investigación:**

La investigación en la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, es bajo, ya que no existe un interés general en los docentes por realizar una investigación y no se ha dado estímulos para generar mayores expectativas de investigación en su formación como docente.

- **Fuentes de investigación**

Con el mejoramiento de la planta física, se mejoró notablemente el espacio propicio para generar un ambiente acorde a las necesidades del usuario, contando con un buen material bibliográfico.

- **Innovación**

Los cursos y diplomados ofrecidos en la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, son creados de acuerdo a las necesidades y expectativas del usuario.

- **Tecnología de información**

La Unidad cuenta con una herramienta tecnológica actualizada, que permite acceder a la información de una forma rápida y eficaz (Internet – Intranet). Sin embargo sería conveniente, que se trabaje por que esta tecnología sea extensiva a las diferentes sedes en las cuales se ofrece el servicio.

- **Desarrollo del conocimiento:**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación está en búsqueda constante del mejoramiento continuo en el aprendizaje y el conocimiento de los usuarios que acceden a la formación que los cursos y diplomados que la Unidad ofrece.

### 8.5 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO - MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CLASIFICACION	RESULTADO PONDERADO
<b>GERENCIA</b>			
- Estructura Organizativa	0,07	1	0,07
- Método de información	0,04	1	0,04
- Infraestructura	0,04	4	0,16
- Liderazgo	0,04	4	0,16
- Satisfacción de necesidades de trabajadores	0,06	4	0,24
<b>MERCADEO</b>			
- Calidad del servicio	0,10	4	0,40
- Superación de expectativas del usuario	0,08	4	0,32
- Participación en el mercado	0,05	4	0,20
- Crecimiento en el mercado	0,05	4	0,20
- Relaciones sociales	0,03	4	0,12
<b>FINANZAS</b>			
- Liquidez	0,08	3	0,24
- Rentabilidad	0,06	3	0,18
- Endeudamiento	0,02	2	0,04
- Crecimiento	0,06	4	0,24
- Margen Operacional	0,04	3	0,12
<b>INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO</b>			
- Nivel de Investigación	0,07	1	0,07
- Fuentes de investigación	0,03	2	0,06
- Innovación	0,02	4	0,08
- Tecnología de información	0,06	2	0,12
- Desarrollo del conocimiento	0,05	4	0,20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,06</b>

Los resultados de la MEFI son muy positivos, puesto que indican que las variables relevantes a nivel interno son en su gran mayoría fortalezas para la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.



## **9 ANÁLISIS EXTERNO**

### **9.1 VARIABLES ECONÓMICAS**

- **Ingresos por Persona.**

Teniendo presente que el nivel de ingresos de los Docentes es bueno, se podría considerar a esta variable como una gran oportunidad para generar cursos y diplomados acordes con las necesidades y expectativas del mismo.

- **Tasas de Interés.**

Son una oportunidad de tener en cuenta porque a pesar que a inicios del año se presento un incremento, en este momento mantiene un nivel manejable y asequible por parte de los usuarios de estos créditos.

- **Inflación.**

El Gobierno Nacional esta haciendo todos los esfuerzos por controlar el exceso de recursos monetarios en manos de la población, un ejemplo es el caso de controlar la devaluación del dólar frente al peso, se puede afirmar que hasta el momento la política monetaria del país en este sentido de manejar la inflación es aceptable.

- **Déficit Público o Presupuestal.**

La política del Gobierno Nacional teniendo en cuenta las reformas que se han planteado, apuntan a reducir la responsabilidad del Estado con respecto a la asignación de recurso para la educación publica de nivel superior, si bien es cierto el programa de postgrado es autofinanciable, si se puede ver afectada en el caso de reducirse los recursos para inversión de la Universidad.

- **Diferencias de Ingresos por Región.**

Teniendo en cuenta que el ingreso de los Docentes por región no es diferente, se podría tomar a esta variable como una excelente oportunidad de aprovechar en las diferentes sedes ofreciendo cursos y diplomados de acuerdo a las necesidades y expectativas por región.

### **9.2 VARIABLES POLÍTICAS**

- **Regulaciones Gubernamentales.**

Las regulaciones gubernamentales implican que toda la responsabilidad de autofinanciamiento quede por parte de la Institución. Se viene planteando un cambio a la educación superior con el recorte de los pensum especialmente relacionados con los programas como Derecho, Economía Sociología, Psicología, y los demás programas de Ciencias Humanas, es decir que se reduciría de cinco a cuatro años la duración académica de esos programas y en el quinto año se exigiría realizar diplomados o especializaciones que perfeccionen instrumentalmente ciertas áreas del saber profesional, por lo tanto la reforma estaría obligando a un gran número de futuros profesionales a realizar dichos cursos de formación de postgrado, lo cual podría ser aprovechado por la Unidad para ofrecer diferentes opciones de especialización o afianzamiento.

- **Apoyo por parte de la Dirigencia Política.**

Los políticos de todo nivel que representan a la región tienen los espacios necesarios para propender por un mejoramiento de los recursos que se le asignan a la Universidad a través de partidas extraordinarias que entrarían a fortalecer los recursos de la Universidad, compromiso que deben asumir con la sociedad Nariñense como mínima responsabilidad social en la formación de las futuras generaciones.

- **Tamaño del Presupuesto Oficial.**

Si bien es cierto los recursos que recibe la Universidad por parte del Estado corresponden a las asignaciones de ley, no se puede considerar que estas sean suficientes, ya que las necesidades de una Universidad única en su tipo dentro de la región son crecientes día a día. En este sentido es necesario reiterar la urgente necesidad de apropiar mayores recursos para la educación pública del país, máximo si se tiene en cuenta que la verdadera libertad esta en impartir educación suficiente y eficiente como responsabilidad del Estado.

- **Sindicatos.**

Se pueden constituir en una oportunidad si en ellos se luchara por la cualificación formacional de sus asociados, caso del sindicato del magisterio que previo un estudio de necesidades formacionales en sus afiliados plantee a la Universidad de Nariño cuales pueden ser los programas que se deben implementar.

- **Mercado Laboral a Nivel Regional.**

El mercado laboral de los Docentes en la región a pesar de estar ya establecido aún falta ampliar la cobertura de atención; aun así existe un número significativo de profesores que necesitan programas de postgrado que los actualice y potencialice dentro de la actividad docente que realizan.

### 9.3 VARIABLES SOCIALES

- **Nivel Educativo Promedio**

Se podría afirmar que los Docentes que muestran interés por la capacitación, se encuentran en un nivel educativo medio; la mayor parte son maestros de profesión, con algún nivel educativo avanzado, que buscan mejorarlo a través de los cursos y diplomados siempre motivados por la posibilidad de ascenso en el escalafón.

- **Actitud hacia la Jubilación**

Una de las mayores motivaciones de los docentes al desarrollar los cursos y diplomados que la Unidad ofrece es el de poder conseguir la jubilación con un bueno o adecuado salario que les permita disfrutar de un mejor nivel de vida luego de varios años de brindar formación y servicio a los estudiantes.

- **Actitud con respecto a la Calidad del Servicio**

Realmente esta variable debería ser considerada como una de las fundamentales teniendo en cuenta que de la calidad de la educación que se reciba será la calidad de la educación que se imparta, lastimosamente esta no ha sido la razón prioritaria en la iniciativa por la capacitación, importando solamente obtener un título adicional que permita mejorar el nivel de ingresos.

Los cursos y temáticas que la Unidad impulsa y desarrolla se constituyen en pretextos para que los docentes asuman<sup>5</sup>:

- Un proceso en el que se fundamente y promueva la investigación interdisciplinaria en las dimensiones de la pedagogía y del saber específico; dicho proceso genera actitudes para el trabajo en equipo, con proyección hacia el reconocimiento del contexto sociocultural y político en el cual se está ejerciendo.
- Un conjunto de actividades integradas que evidencien la proyección social, cultural y académica de la Universidad de Nariño y de las Instituciones comprometidas con la educación. La formación del docente con el propósito de fundamentar y proponer acciones pedagógicas dignificantes, y que confronten la teoría, apliquen metodologías y evalúen los procesos adelantados.

---

<sup>5</sup> RAMIREZ, BRAVO. Roberto. Unidad de Cualificación Docente y Capacitación. Universidad de Nariño, Facultad de Educación. San Juan de Pasto, 2001.

En este sentido, la Unidad reivindica la capacitación como el encuentro del maestro con las innovaciones científicas y técnicas que se producen en los marcos conceptuales de la ciencia, es decir, el acercamiento del sujeto hacia las innovaciones que se han producido en los campos de la pedagogía, del saber específico y de la dinámica filosófica y política de la educación en general. En esta perspectiva, se fortalece el hacer y la cualificación como: la disposición que tiene el docente para asumir su formación como ser humano y como hombre público que tiene el serio compromiso de educar a la sociedad del presente y del futuro; en otros términos, la cualificación se orienta hacia el fortalecimiento de la persona y del líder de los procesos pedagógicos y científicos que se desarrollan al interior de la escuela o fuera de la misma.

Tanto el concepto de capacitación como el concepto de cualificación proponen procesos y acciones en investigación, se insiste en que todo curso o temática a desarrollarse debe tener como propósito fundamental incentivar y promover en los participantes la sospecha, la duda y desde luego la disposición para elucidarlos.

- **Estilos de Vida**

Dependiendo del grado de escalafón en el que el docente se encuentre será el estilo de vida que este lleve, es por esto que ante la posibilidad de mejorar el nivel de vida con la realización de cursos y diplomados que además mejoren su capacitación personal, los docentes toman la decisión de realizarlos; obviamente con el motor económico como eje fundamental.

#### **9.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS**

- **Acceso de Tecnología**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño, adquirió la dotación de nuevos equipos, para el fortalecimiento y mejora continua del ofrecimiento de los cursos de escalafón.

- **Resistencia al Cambio**

Los docentes vienen con un tipo de enseñanza tradicional acompañada de temor al cambio. Es necesario realizar una persuasión para que puedan acceder sin problemas a los servicios que la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación ofrece.

- **Cobertura Tecnológica en las diferentes Sedes**

Hace referencia a tener instrumentos tecnológicos que permitan tener una comunicación y actualización más eficaz de la temática a tratar.

- **Expectativas Tecnológicas**

Algunos docentes son de la tecnología moderna, que quieren estar cada vez actualizándose más, aprendiendo y divulgando a su alrededor las maravillas que día a día ofrece la tecnología.

- **Nivel Tecnológico de Insumos**

Capacidad de tecnología con que cuenta la Institución, referente al servicio de Internet – Intranet.

## 9.5 VARIABLES COMPETITIVAS

- **Capacidad Directiva**

La Unidad ha contado con la gestión de profesionales en la rama que a través de actividades estratégicas específicas han logrado el crecimiento de la misma; sin embargo han carecido de la formulación de estrategias que vayan orientadas hacia el aumento de la cobertura en el servicio, además han descuidado aspectos internos fundamentales que direccionan el adecuado funcionamiento de la Unidad bajo parámetros acordes con las metas propuestas.

- **Alianzas Estratégicas**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación a través de su desenvolvimiento ha venido realizando alianzas con diferentes instalaciones en diferentes Municipios para lograr ofrecer los servicios que esta presta con los mejores recursos posibles; es así que viene trabajando con los siguientes Municipios: La Unión, Guachucal, Buesaco, Ancuya, Guaitarilla, Pupiales, Orito, San José de Albán, La Cruz, La Hormiga, Olaya Herrera, Sotomayor, Sandoná, Puerto Caicedo, Villa Garzón, Iscuande, Salahonda, Puerto Asís, Tumaco, Mosquera, San Pablo, Túquerres, El Charco, Roberto Payan y San Juan de Pasto.

- **Programas Académicos**

### CURSOS REALIZADOS O TERMINADOS DURANTE EL AÑO 2006

NOMBRE DEL PROGRAMA	CREDITOS	SEDE
Construcción de un currículo pertinente y alternativo	2 Y 5 créditos	La Unión Grupo 1
Construcción de un currículo pertinente y alternativo	6 créditos	La Unión Grupo 2

La Práctica Pedagógica e Investigativa de la Evaluación		Municipio de Pasto.
Procesos y Actos de Lectoescritura		Guachucal
Investigación y Competencias Ciudadanas	5 créditos	Buesaco
Fundamentos Generales para la clase de Educación Física, Recreación y Deportes		Buesaco
La práctica Pedagógica e Investigativa de la Evaluación		Ancuya convenio CEID
La Práctica Pedagógica e investigativa de la Evaluación		Guaitarilla Convenio CEID
La Historia de vida del docente desde la psicología para la pedagogía		Pupiales
Construcción de un Currículo pertinente y alternativo	6 créditos	La Unión
Estrategias pedagógicas y didácticas para un aprendizaje significativo		Orito
Construcción de un currículo pertinente y Alternativo		San José de Alban
Construcción de un Currículo Pertinente y Alternativo		La Cruz
Construcción de un currículo pertinente y alternativo	7 créditos	La Unión
Construcción de un currículo pertinente y alternativo II		San José
Estrategias pedagógicas y didácticas para un aprendizaje significativo		La Hormiga
Convivencia Pacífica		La Hormiga
La Práctica Pedagógica e investigativa de la Evaluación		Ancuya - CEID
La Práctica Pedagógica e investigativa de la evaluación		Pasto CEID
Estrategias Pedagógicas para una etnoeducación		OLAYA HERRERA CEID
Pedagogía – Investigación y Competencias Ciudadanas		Buesaco CEID
La Práctica Pedagógica e Investigativa de la Evaluación		Guaitarilla CEID
Montaje Básico: Actividades Físicas, rítmicas coreográficas en danzas aeróbicos, porrimo y revistas gimnásticas		Sotomayor CEID
La Práctica Pedagógica e Investigativa de la Evaluación		Pasto CEID
Construcción de un currículo pertinente y alternativo II		La Cruz

Actualización Pedagógica para el mejoramiento el desempeño docente		
La Lúdica en el Aula de Clase		Sandoná - Cofinal
Convivencia Pacífica (Educación para la paz)		Pto. Caicedo
Diseño de Cursos para entornos Virtuales		
La Práctica Pedagógica e investigativa de la evaluación		Pasto CEID
Procesos y Actos de Lectoescritura		Guachucal CEID
Fundamentos Generales para la clase de Educación Física		Guachucal CEID
La Práctica Pedagógica e investigativa de la evaluación		Pasto CEID
Psicomotricidad y Desarrollo Corporal con énfasis en pedagogía y metodología de las danzas Nacionales		Convenio Normal
Diseño Curricular por competencias		Villagarzón 2006
La Práctica Pedagógica e Investigativa de la Evaluación		CEID
Educación y Pedagogía		Orito
Estrategias Pedagógicas para una etnoeducación		Iscuande I grupo CEID
Estrategias Pedagógicas para una etnoeducación		Iscuande II grupo CEID
Pedagogía, Investigación y Competencias Ciudadanas		Salahonda CEID
Convivencia Pacífica (educación para la Paz)		Pto. Asís
Lectoescritura contextual		Tumaco
Nuevas Tecnologías para la Pedagogía del Siglo XXI		Municipio de Pasto.
Construcción de un currículo pertinente y alternativo	2 y 5 créditos	La Unión
La Práctica Pedagógica e Investigativa de la Evaluación		Pasto CEID
Estrategia Pedagógica para una etnoeducación		CEID Mosquera
Estrategias Pedagógica para una Etnoeducación		CEID -OLAYA HERRERA
Psicomotricidad y desarrollo corporal con énfasis en pedagogía y metodología de las danzas Nacionales		
Construcción de un currículo pertinente y alternativo		La Cruz
Construcción de un currículo pertinente y alternativo		San Pablo

Construcción de un currículo pertinente y alternativo	6,7 créditos	La Unión 2006
Aporte a las enseñanzas de las Ciencias		Tumaco
Implementación de tecnologías de la información y la comunicación en el aula de clase.		Túquerres
Competencias ciudadanas, el mundo de: valores, democracia y convivencia desde la cultura escolar		
La Práctica Pedagógica e investigativa de la evaluación	2 créditos	pasto convenio ceid
Estrategia Pedagógica para una etnoeducación Convenio		CEID El Charco I grupo
Estrategia Pedagógica para una etnoeducación Convenio		CEID El Charco II grupo
Estrategia Pedagógica para una etnoeducación Convenio		CEID El Charco III grupo
Implementación de tecnologías		Túquerres
Las Competencias Ciudadanas el mundo de los valores, la democracia		convenio la gotera Pasto
Montaje básico de actividades físicas rítmicas, coreográficas en Danzas, aeróbicos, porrismo y revistas gimnásticas		Convenio CEID
Práctica Pedagógica e investigativa de la Evaluación convenio		CEID Roberto Payán
Práctica Pedagógica e investigativa de la evaluación convenio		Pasto CEID Departamento
Práctica Pedagógica e investigativa de la evaluación convenio		Pasto CEID Municipio
Implementación de Tecnologías de la información y la Comunicación en el Aula de clase		Pasto COES

Fuente: RAMIREZ BRAVO, Roberto. Unidad de Cualificación Docente y Capacitación. Universidad de Nariño. Facultad de Educación. San JUAN DE PASTO 2001.

- **Respuesta a Inquietudes del Usuario:** La Unidad está abierta a las sugerencias y peticiones que los docentes posean, las cuales pueden ser con respecto al cambio de metodología, profesor, entre otras.
- **Precio de los Programas:**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación funciona con las inscripciones que se realizan en las diferentes temáticas. El valor por crédito es de \$50.000 (cincuenta mil pesos) en el Departamento de Nariño (autorizado por el comité



Departamental de Capacitación; y de \$65.000 (sesenta y cinco mil pesos) para el Departamento del Putumayo.<sup>6</sup>

Realmente el precio de los programas no es una variable que pueda afectar el funcionamiento y crecimiento de la Unidad, ya que hay que tener en cuenta el nivel de ingresos de los docentes y además la motivación principal de realizarlos; sin embargo y contando con las ya conocidas reglamentaciones gubernamentales, es imprescindible formular e implementar una estrategia atractiva en capacitación para los usuarios pero que igualmente no afecte su capacidad monetaria.

### 9.6 MATRÍZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO - MEFE

FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
<b>VARIABLES ECONÓMICAS</b>			
- Ingreso por persona	0,06	4	0,24
- Tasas de interés	0,04	2	0,08
- Inflación	0,03	2	0,06
- Déficit Público o presupuestal	0,04	1	0,04
- Diferencias de ingreso por región	0,02	2	0,04
<b>VARIABLES POLÍTICAS</b>			
- Regulaciones Gubernamentales	0,06	1	0,06
- Apoyo por parte de la dirigencia política	0,05	4	0,20
- Tamaño del presupuesto oficial	0,04	1	0,04
- Sindicatos	0,04	3	0,12
- Mercado laboral a nivel regional	0,03	4	0,12
<b>VARIABLES SOCIALES</b>			
- Nivel educativo promedio	0,02	4	0,08
- Actitud hacia la jubilación	0,05	2	0,10
- Actitud hacia la calidad del servicio	0,06	4	0,24
- Nivel de vida	0,05	4	0,20

<sup>6</sup> RAMIREZ, BRAVO, Roberto. Unidad de Cualificación Docente y Capacitación. Universidad de Nariño. Facultad de Educación. San Juan de Pasto, 2001.

<b>VARIABLES TECNOLÓGICAS</b>			
- Acceso a la tecnología	0,05	4	0,20
- Resistencia al cambio	0,03	2	0,06
- Cobertura tecnológica en las diferentes sedes	0,05	2	0,10
- Expectativas tecnológicas	0,03	3	0,09
- Nivel tecnológico de insumos	0,03	4	0,12
<b>VARIABLES COMPETITIVAS</b>			
- Capacidad directiva	0,06	4	0,24
- Alianzas estratégicas	0,06	4	0,24
- Programas académicos	0,05	4	0,20
- Respuesta a inquietudes del usuario	0,03	2	0,06
- Precio de los programas	0,02	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3,27</b>

El resultado obtenido de 3,27 es muy favorable para la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación ya que indica que esta posee más oportunidades que amenazas.

## 9.7 MATRÍZ DE PERFIL COMPETITIVO - MPC

FUERZAS COMPETITIVAS	PONDERACIÓN	UDENAR		U. MARIANA		CEILAT	
		CLASIFIC.	C x P	CLASIFIC.	C x P	CLASIFIC.	C x P
<b>RIVALIDAD</b>							
1. Crecimiento del sector	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
2. Número de competidores	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
3. Diferenciación	0,10	3	0,30	2	0,20	3	0,30
4. Barreras de salida	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
<b>SUSTITUTOS</b>							
1. Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
2. Mejora de productos sustitutos	0,03	1	0,03	1	0,03	1	0,03
<b>PODER NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>							
1. Concentración de los clientes	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
2. Importancia del servicio para el cliente	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
3. Nivel de información del cliente	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24
<b>PODER NEGOCIACION DE PROVEEDORES</b>							
1. Concentración de clientes	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
2. Sustitución de clientes	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10

3. Reconocimiento de la Institución	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
4. Importancia del servicio para el proveedor	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>							
1. Posicionamiento de la Institución	0,06	4	0,24	3	0,18	3	0,18
2. Lealtad de los clientes	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12
3. Requerimientos legales	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
4. Curva de experiencia	0,02	3	0,06	2	0,04	3	0,06
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>		<b>2,91</b>		<b>2,47</b>		<b>2,45</b>

De acuerdo a los resultados obtenidos en la Matriz de Perfil Competitivo - MPC, se observa que la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación tiene unas condiciones favorables en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, con una puntuación de 2,91, frente a una puntuación de 2,47 de la Universidad Mariana y 2,45 del CEILAT lo que le permite decir que son mayores las oportunidades que las amenazas en el sector a nivel competitivo.

## 9.8 MATRÍZ DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS

FUERZAS COMPETITIVAS	IMPACTO		
	FUERTE	MEDIANO	DEBIL
<b>RIVALIDAD</b>			
1. Crecimiento del sector		X	
2. Número de competidores		X	
3. Diferenciación	X		
4. Barreras de salida			X
<b>SUSTITUTOS</b>			
1. Limitación del rendimiento del sector por amenazas de sustitutos		X	
3. Mejoras de los productos sustitutos	X		
<b>PODER NEGOCIACIÓN DE CLIENTES</b>			
1. Concentración de los clientes	X		
2. Importancia del servicio para el cliente	X		
3. Nivel de información del cliente	X		
<b>PODER NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES</b>			
1. Concentración de clientes		X	
2. Sustitución de clientes			X
3. Reconocimiento de la Institución	X		
4. Importancia del servicio para el proveedor		X	
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>			
1. Posicionamiento de la Institución	X		
2. Lealtad de los clientes	X		
3. Requerimientos legales		X	
4. Curva de experiencia		X	

Teniendo en cuenta la Matriz anterior se observa que los impactos ocasionados por cada una de las fuerzas competitivas son relativamente iguales, con lo cual se puede afirmar que las variables tomadas son las adecuadas sin analizar previamente la incidencia positiva o negativa que tienen sobre la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.

## 9.9 MATRÍZ DOFA




<p style="text-align: center;"><i>Análisis Externo</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Análisis Interno</i></p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento Económico</li> <li>2. Lealtad de los clientes</li> <li>3. Reconocimiento</li> <li>4. Alianzas estratégicas</li> <li>5. Infraestructura</li> <li>6. Cobertura regional</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia</li> <li>2. Políticas de privatización</li> <li>3. Recortes presupuestales</li> <li>4. Poco interés de capacitación de usuarios</li> </ol>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia de los Funcionarios de la organización</li> <li>2. Adecuada Planta Física</li> <li>3. Liquidez</li> <li>4. Estabilidad Laboral</li> <li>5. Sentido de pertenencia</li> <li>6. Participación en el mercado.</li> <li>7. Calidad del servicio.</li> <li>8. Personal capacitado</li> <li>9. Nivel educativo</li> <li>10. Acceso a la información</li> <li>11. Autonomía académica administrativa</li> <li>12. Calidad del servicio</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un modelo organizacional acorde y conciso con la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación</li> <li>• Desarrollo de nuevos cursos y diplomados acordes con las necesidades de los usuarios.</li> <li>• Nuevas alianzas estratégicas en los municipios en donde todavía no existe la prestación del servicio.</li> <li>• Desarrollo del talento humano que permita lograr un alto nivel de satisfacción de los funcionarios basados en programas de capacitación e incentivos adecuados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de un programa de servicio y solicitud de inquietudes al usuario para mantener su lealtad.</li> <li>• Desarrollar programas de evaluación al interior de la Unidad.</li> <li>• Preparar estrategias encaminadas a la evaluación de desempeño de funcionario de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.</li> </ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1. Proyección social 2. Investigación 3. Carencia de una estructura organizativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura y calidad del servicio: garantizando un servicio de excelente calidad a los usuarios.</li> <li>• Iniciar desarrollos tecnológicos</li> <li>• Aprovechamiento de las alianzas estratégicas para estudiar la posibilidad de inversión en tecnología y en mejoramiento en planta física en las diferentes sedes.</li> <li>• Iniciar la formulación de una adecuada y ordenada estructura organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y realizar un desarrollo del recurso humano de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.</li> <li>• Iniciar un adecuado programa de investigación y desarrollo que estimule al usuario.</li> </ul>

## 9.10 MATRÍZ DE GRUPO CONSULTIVO DE BOSTON

Se analiza a continuación la Matriz de Boston teniendo en cuenta los siguientes servicios que ofrece la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación:7

- Cursos generales: aquellos procesos en los cuales pueden asistir todas las personas interesadas en desarrollar la respectiva temática. Dicho curso, puede ejecutarse en las sedes de la Universidad de Nariño o en las regiones en las que se solicite capacitación en una temática en particular.
- Cursos específicos e institucionales: aquellas temáticas que se desarrollan en una institución en particular del sector público o privado, por petición expresa de los interesados; la ejecución de estos cursos obedecen a necesidades propias de una entidad.
- Diplomados. Es una capacitación que responde a demandas de formación continuada planteadas por las instituciones educativas.

		Participación en el Mercado		
		Alto	Medio	Bajo
Crecimiento Ventas del servicio	Alto	 <p style="text-align: center;">II Cursos y diplomados</p>		<p style="text-align: center;">?</p> <p style="text-align: right;">I</p>
	Medio	 <p style="text-align: center;">III</p>		 <p style="text-align: right;">IV</p>
	Baja			

Teniendo en cuenta que el numero de matriculados a estos servicios y con base en la buena participación actual en el mercado se puede concluir que el producto esta ubicado en el cuadrante II al ser considerado como servicio estrella.

7 Unidad de Cualificación Docente y Capacitación. Universidad de Nariño. Facultad de Educación. San Juan de Pasto 2006.



## **10 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **10.1 MISIÓN**

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación se basa en la formación del talento humano dedicado a la investigación en educación, pedagogía y saberes específicos que permitan transformar o enriquecer la identidad cultural de la comunidad educativa; basándose en la formación continua e integral de los docentes, que impulsen hacia una educación de calidad comprometida con el fortalecimiento de los valores sociales; proceso que se desarrollará en el Sur occidente Colombiano.

### **10.2 VISIÓN**

Ser la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación más reconocida y exitosa en el Sur Occidente Colombiano, para el año 2010.

### **10.3 HORIZONTE DE TIEMPO**

El desarrollo del plan estratégico planteado para la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación esta determinado para llevarse a cabo en un término de tres (3) años.

### **10.4 OBJETIVOS GENERALES**

- Promover la formación continua e integral de los docentes de todos los niveles escolares del contexto local, regional y nacional.
- Propiciar espacios de investigación, de manera que se impulse una educación de calidad, comprometida con los valores sociales y el intercambio de saberes.
- Generar estrategias de integración entre las Instituciones de Educación preescolar, primaria, bachillerato y superior, a fin de conocer las expectativas y compartir experiencias vividas en cada uno de los rangos, buscando la solución a los problemas que se puedan presentar.
- Reivindicar la escuela como un proyecto político en el que educadores y estudiantes reflexionen y diriman sobre la problemática ambiental, ideológica y económica entre otros, de la región en particular y del país en general.

- Realizar un diagnóstico corporativo a través del DOFA, que permita abrir espacios de investigación y que a su vez genere nuevos estilos de vida académica.

## **10.5 PRINCIPIOS INSTITUCIONALES**

Los valores corporativos son acuerdos que rigen la vida de la Institución; son propios de la actividad que desempeña y se orientan al fortalecimiento, capacitación de la entidad, y al logro de sus objetivos corporativos; entre los cuales tenemos:

- **Comunicación**

Es el medio principal que hace que la gente se entere de las bondades que ofrece la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación del Alma Mater, invitando a las personas a estar en un proceso de formación permanente e integral.

- **Solidaridad**

Gesto individual y de trabajo en equipo; apoyo y respeto mutuo, en búsqueda del bienestar común del cliente de la organización, desde la perspectiva del aprendizaje.

- **Responsabilidad**

Autodisciplina representada en el orden, compromiso, cumplimiento y equilibrio, que permita responder efectivamente con los actos y decisiones de los trabajadores y la organización para lograr los objetivos y metas en el ámbito empresarial y social.

- **Proyección Social**

Caracterizada por el continuo esfuerzo de superación personal, identificando las fortalezas y debilidades del entorno.

- **Liderazgo**

Es uno de los valores más importantes de la Institución, que forma y orienta al cliente hacia una excelencia colectiva, dentro de su organización.

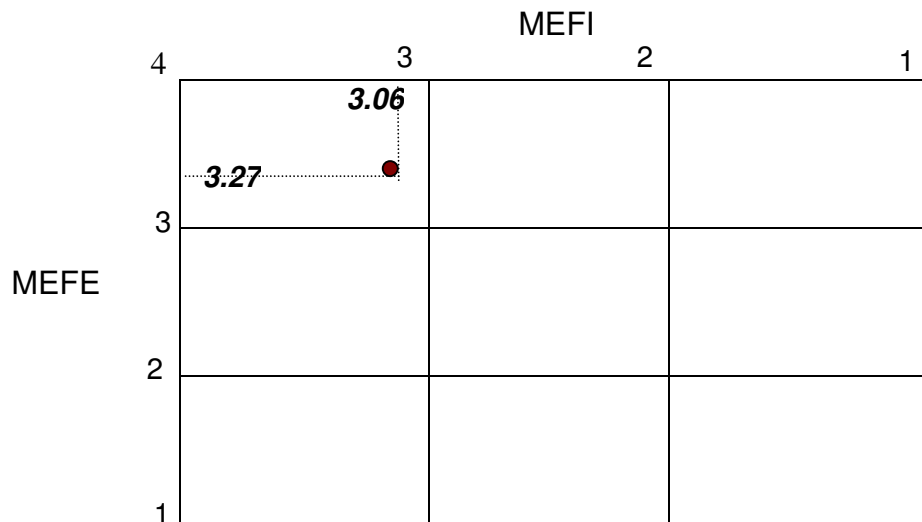
## **10.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Ampliar la participación en el mercado en un 10% en los dos próximos años.

- Diseñar y establecer un sistema de investigación para los docentes en ejercicio.
- Desarrollar y establecer alianzas estratégicas.
- Fortalecer el servicio y mejorar el nivel de satisfacción de los clientes (docentes y estudiantes), hasta alcanzar un 90% en los próximos dos años.
- Identificar el DOFA mediante análisis general del entorno, mediante encuestas permanentes.

Actualmente la Unidad cuenta aproximadamente con 250 estudiantes, divididos entre las diferentes zonas aledañas donde se ofrecen dichos cursos.

### 10.7 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (I-E)



Ya que la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación se encuentra ubicada en el cuadrante uno (I), la Unidad puede administrar lo que tiene a través de las siguientes estrategias:

- Penetración del mercado: Ofreciendo un portafolio más amplio de los servicios en los cuales se logre identificar sectores de mercado a los cuales no se está accediendo como: Escuelas, Colegios, Universidades, Empresas mediante la formulación de programas y servicios de mayor calidad y atractibilidad, obteniendo así un desarrollo más amplio en diversos segmentos del mercado.

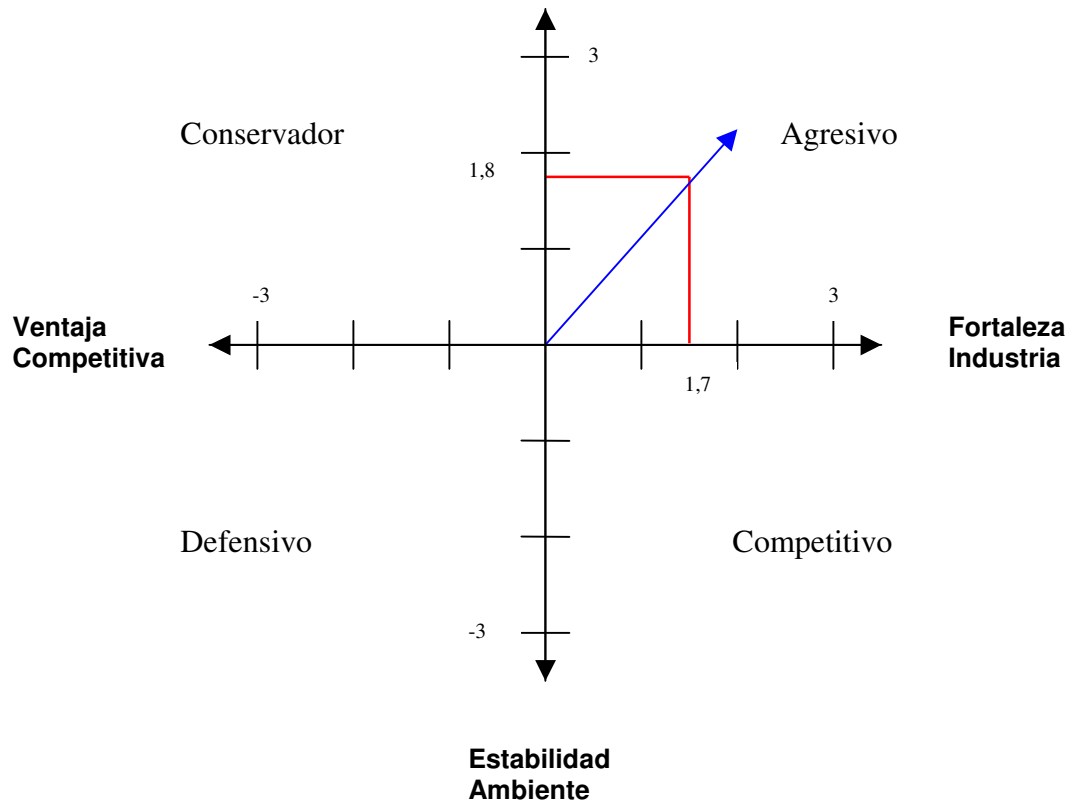
- Desarrollo del mercado: Desarrollar actividades de mercadeo para impulsar los servicios en otros municipios donde no se hayan implementado los programas como: Chachagui, Linares, Consacá, etc., Esto se lo podría realizar a través de convenios interinstitucionales que beneficien a las dos partes. Con esto se podría conseguir impulsar nuevos programas y servicios y generar una gran demanda.

## 10.8 MATRÍZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN PEEA

<b>a. Fortaleza Financiera</b>	Calificación						Promedio
	0	1	2	3	4	5	6
						*	
					*	*	*
1. Apalancamiento Financiero 2. Capacidad de capitalizar 3. Liquidez 4. Acceso al crédito <b>TOTAL FACTOR</b>					4	10	6
	Calificación						Promedio
<b>b. Ventaja Competitiva</b>	0	1	2	3	4	5	6
			*				
			*				
				*			
1. Participación en el mercado 2. Imagen corporativa 3. Calidad del producto 4. Calidad del servicio al cliente <b>TOTAL FACTOR</b>			4	6			
	Calificación						Promedio
<b>c. Estabilidad Ambiental</b>	0	1	2	3	4	5	6
				*			
					*		
			*			*	
1. Innovación Tecnológica 2. Cambios Políticos 3. Agresividad de la competencia 4. Inflación 5. Políticas Gubernamentales <b>TOTAL FACTOR</b>			4	3	4	5	
	Calificación						Promedio
<b>d. Fortaleza de la Industria</b>	0	1	2	3	4	5	6
				*		*	
					*		
				*			*
1. Barreras de entrada 2. Barreras de salida 3. Sustitución de productos 4. Know how 5. Tasa de crecimiento de <b>TOTAL FACTOR</b>				6	4	5	6

## **10.9 MATRÍZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN PEEA- GRÁFICA**

**Fortaleza  
Financiera**



**Fortaleza Financiera**

- Apalancamiento Financiero 5
  - Capacidad de Capitalizar 5
  - Liquidez 6
  - Acceso al crédito 4
- $20 / 4 = 5$

**Ventaja Competitiva**

- Participación en el mercado 2
  - Imagen corporativa 2
  - Calidad del producto 3
  - Calidad del servicio al cliente 3
- $10 / 4 = -2.5$

**Estabilidad Ambiente**

- Innovación tecnológica 3
- Cambio políticos 4
- Agresividad de la competencia 5
- Inflación 2

- Políticas gubernamentales  $\frac{2}{16 / 5 = -3.2}$

### **Fortaleza Industrial**

- Barreras de entrada 5
- Barreras de salida 3
- Sustitución de productos 4
- Know how 6
- Tasa de crecimiento  $\frac{3}{21 / 5 = 4.2}$

$$X = VC + FI$$

$$X = (-2.5) + 4.2$$

$$X = 1.7$$

$$Y = FF + EA$$

$$Y = 5 + (-3.2)$$

$$Y = 1.8$$

El par ordenado que se obtiene es:

(1.7, 1.8)

Según los datos obtenidos se puede afirmar que la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación posee una excelente posición para aprovechar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas que posee. Además debe vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas a través de la implementación de las siguientes estrategias:

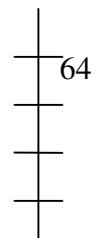
- Penetración en el mercado
- Desarrollo del mercado

## **10.10 MATRÍZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA**

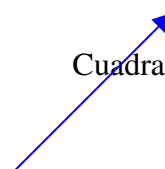
**Crecimiento  
Rápido del  
Mercado**

**Crecimiento  
Lento del  
Mercado**

Cuadrante II



Cuadrante I







## 10.11 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION – .M.C.P.E.-

FACTOR CLAVE	CLASIFICACION	ESTRATEGIA A	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION	ESTRATEGIA B	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION	ESTRATEGIA C	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCION
<b>INTERNOS</b>							
La Unidad carece de una excelente estructura organizativa	2	3	6	2	4	2	4
- La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación cuenta con un buen indicador de liquidez	4	4	16	3	12	3	12
- La Institución cuenta con el mejor servicio con calidad	4	4	16	4	16	3	12
- La Unidad de Cualificación y Capacitación ha superado en los últimos años las expectativas de los clientes.	3	4	12	3	9	2	6
- La Unidad cuenta con un bajo nivel de investigación	2	3	6	3	6	2	4
<b>EXTERNOS</b>							
- Se espera que el ingreso per cápita se incremente en un 7%	3	4	12	4	12	3	9
- Se espera que las tasas de interés se mantengan o tiendan a la baja	3	3	9	3	9	1	3
- Se espera que se realicen alianzas estratégicas en sectores donde no se tenga cobertura	3	4	12	3	9	3	9
- Se espera que la actitud hacia la jubilación se incremente	3	4	12	4	12	3	9
- Se espera que desista la resistencia al cambio tecnológico	3	4	12	3	9	3	9
<b>TOTAL</b>			<b>113</b>	<b>67</b>	<b>98</b>		<b>77</b>

Teniendo en cuenta el resultado de la matriz cuantitativa de planeación estratégica - MCPE, se puede interpretar que la estrate

gia más efectiva y acorde a la situación actual de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, sigue siendo la  
A “penetración en el mercado”

## 11 ÍNDICES DE GESTIÓN

### 11.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

- Rentabilidad =  $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo total}}$
- Endeudamiento =  $\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$

### 11.2 PERSPECTIVA DEL MERCADO Y DEL CLIENTE

- Efectividad comercial =  $\frac{\text{Ventas ejecutadas}}{\text{Ventas Presupuestadas}}$
- Productividad comercial =  $\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Ventas presupuestadas}}$
- Índice de incorporación de nuevos clientes =  $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{Clientes totales}}$
- Índice de lealtad =  $\frac{\text{No de matriculados a los servicios}}{\text{No de matriculados en la competencia}}$
- Índice de satisfacción del cliente =  $\frac{\text{Calidad del servicios percibida}}{\text{Calidad del servicio recibida}}$
- Índice de participación en el mercado =  $\frac{\text{Mercado de la Institución}}{\text{Mercado total}}$

### 11.3 PERSPECTIVA INTERNA

- Índice de ejecución =  $\frac{\text{Total cursos realizados}}{\text{Total cursos planeados}}$

- Índice de costo – beneficio =  $\frac{\text{Total costos de producción}}{\text{Total costos de producción planeada}}$

#### **11.4 PERSPECTIVA DE CAPITAL INTELECTUAL**

- Índice de creatividad =  $\frac{\text{Total sugerencias aceptadas}}{\text{Total sugerencias recibidas}}$
- Índice de participación =  $\frac{\text{Total sugerencias recibidas}}{\text{Total Número de Docentes}}$

#### **11.5 PERSPECTIVA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL**

- Índice de generación de empleos directos =  $\frac{\text{Total No de empleos directos}}{\text{Total No de empleos generados (Directos - indirectos)}}$

## 12 PLAN DE ACCIÓN

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA	RESPONSABLES	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros
<b>PENETRACIÓN EN EL MERCADO</b>	Crecimiento del 10. % de la participación en el mercado	Diseño de nuevo portafolio de servicios.	Recolección en forma clara y completa de los cursos y diplomados con sus respectivos pensum	Decanatura de la Facultad de Educación Coordinadores de las respectivas sedes y Docentes	2,500,000	Reproducción de material	Noviembre – Diciembre	Decanatura de la Facultad de Educación	20% del total de ingresos de los nuevos usuarios	10% como margen neto del periodo	Beneficio social
		Diagnóstico situacional de la competencia a fin de determinar posibles traslados de estudiantes a la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño.	Información estadística de la competencia	Decanatura de la Facultad de Educación y Coordinadores de las respectivas sedes	3,000,000	Viáticos	Octubre - Noviembre	Decanatura de la Facultad de Educación			
		Realizar convenios con las diferentes Instituciones Educativas a nivel Departamental y/o Municipal a fin de realizar compromisos que faciliten el acceso a los cursos ofrecidos por la Unidad en estudio	Relaciones públicas con los principales representantes	Decanatura de la Facultad de Educación	5,000,000	Gastos de transportes, atenciones sociales	Esporádicamente	Decanatura de la Facultad de Educación			
		Vincular a los líderes sindicales en la promoción del servicio que ofrece la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación	Relaciones públicas con los principales representantes	Decanatura de la Facultad de Educación	4,000,000	Atenciones sociales	Esporádicamente	Decanatura de la Facultad de Educación			
		Campaña masiva de medios de comunicación.	Propaganda publicitaria a través de radio, prensa, TV. local, entre otros	Decanatura de la Facultad de Educación y Coordinadores de las respectivas sedes	10,000,000	Fotocopias, Telefax	Octubre - Diciembre	Decanatura de la Facultad de Educación			

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAMA	RESPONSABLES	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros
DESARROLLO DEL MERCADO	Crecimiento del 7% de la participación en el mercado	Diagnóstico de creación de posibles sedes donde la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación no tiene cobertura	Análisis de la información existente	Decanatura de la Facultad de Educación y Coordinadores de las respectivas sedes	3,500,000	Correos, Telefax	Julio - Agosto	Decanatura de la Facultad de Educación	15% del total de ingresos de los nuevos usuarios	8% como margen neto del periodo	Beneficio social
		Estudio de nuevas entidades e instituciones con las que habría la posibilidad de realizar convenios o alianzas estratégicas que beneficien a las dos partes.	Recolección y procesamiento de la información.	Decanatura de la Facultad de Educación y Coordinadores de las respectivas sedes	3,000,000	Correos, Telefax	Julio - Agosto	Decanatura de la Facultad de Educación			
		Vincular a los rectores en la promoción de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación	Reuniones con los Rectores y Docentes	Decanatura de la Facultad de Educación	1,000,000	Gastos de transporte, atenciones sociales y refrigerios	Julio - Agosto	Decanatura de la Facultad de Educación			
		Campaña masiva de medios de comunicación y elaboración de chapolas	Propaganda publicitaria a través de radio, prensa, TV, local, volantes, entre otros	Decanatura de la Facultad de Educación	12,000,000	Fotocopias, Telefax	Agosto - Septiembre	Decanatura de la Facultad de Educación			
		Realizar convenio con la Institución educativa que facilite las instalaciones física y su respectiva dotación	Realización de acuerdo	Decanatura de la Facultad de Educación	10,000,000	Dotación de insumos y materiales	Noviembre - Diciembre	Decanatura de la Facultad de Educación			



## **CONCLUSIONES**

Para la ejecución del Plan Estratégico, es de vital importancia el compromiso de todo el personal que integra la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación quienes hacen posible el funcionamiento de la misma.

El análisis del entorno interno, mediante las diferentes matrices realizadas de manera objetiva, permitió conocer y analizar las falencias que presenta la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación para formular estrategias orientadas hacia el mejoramiento de la Unidad.

El análisis del entorno externo, mediante las matrices específicas permitió conocer las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación.

La realización de las matrices ha permitido analizar que tan atractivo es el mercado para la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación, que tan competente y su nivel de competencia.

El realizar un análisis con base en las diferentes matrices, permitió conocer y analizar las estrategias que se puedan adaptar a una organización, seguidamente de una evaluación de cada una de ellas, con el fin de escoger las estrategias más apropiadas.

La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño, ha comprendido la importancia de la Planeación Estratégica, lo que ha permitido mantener y visualizar en un futuro próximo como la Institución puede ser la más exitosa y reconocida.

## **RECOMENDACIONES**

- Implementar un plan de gerencia participativa que evalúe permanentemente el direccionamiento estratégico de la Unidad.
- Concientizar al personal que compone la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación sobre la importancia de una adecuada realización e implementación de un plan estratégico orientado, al mejoramiento continuo de la misma.
- Realizar alianzas estratégicas que permitan incrementar la calidad del servicio y de igual manera se puedan establecer nuevos productos acordes a las expectativas de los estudiantes y del entorno en el que se desenvuelven.
- La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño debe propender por el mejoramiento de los procesos a fin de que la atención y servicio al usuario sea cada vez mejor.

## BIBLIOGRAFÍA

SERNA, Humberto. Planeación Estratégica. Edición Octava.

FRED R. DAVID, Administración Estratégica

Tesis Alta Gerencia – Plan Estratégico de Desarrollo Institucional para el Mejoramiento Continuo del Recurso Humano y Tecnológico en la Circunscripción Electoral de Nariño 2006 – 2009.

GUERRERO VINUEZA, Gerardo León. Historia de la Universidad de Nariño.

GUERRERO VINUEZA, Gerardo León. Nariño Tierra de Historia y de Futuro.

UNIVERSIDAD DE NARIÑO. Revista de Investigaciones, Apuntes para la Historia de la Universidad de Nariño – No. 1 – Vol. IX 1999. Pasto – Nariño – Colombia.

RAMÍREZ, Roberto. Documento Unidad Cualificación Docente y Capacitación.

GRAN ENCICLOPEDIA ESPASA, Espasa Calpe S.A., 2005.

REVISTA PODER, edición No.10 del 22 de Julio de 2006.

REVISTA DINERO, No. 256, -junio 23 de 2006.

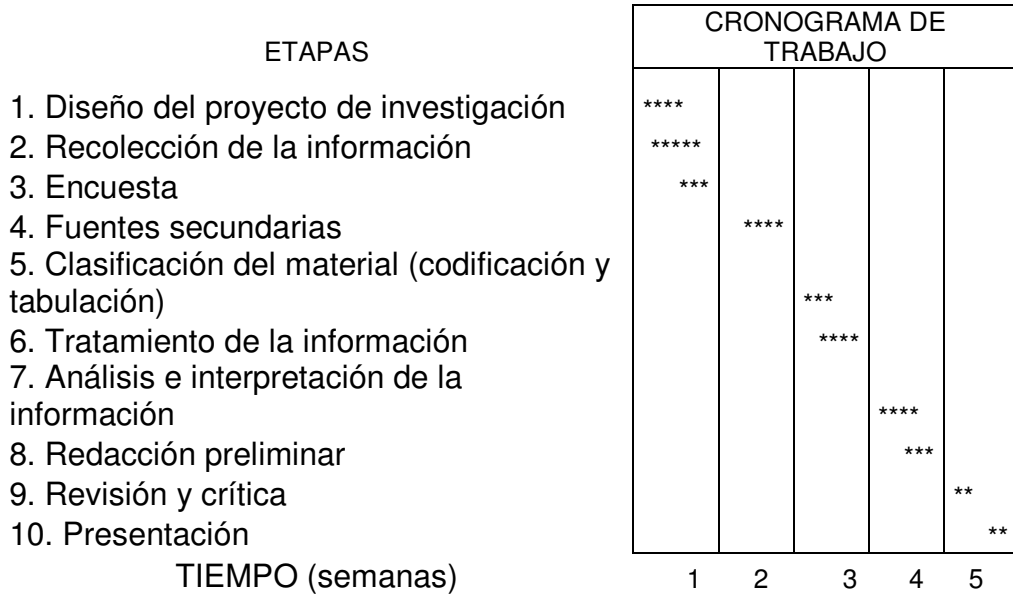
ENCICLOPEDIA ALFABÉTICA UNIVERSAL. Editorial sol90, 2002.

BUSINESS REVIEW, Harvard, Estrategias de Crecimiento, primera edición. Ediciones Deusto, S.A. 2004.

BUSINESS REVIEW, Harvard, Nuevas Tendencias de Marketing. Editorial Deusto S.A., 2004.

**ANEXOS**

## ANEXO A. CRONOGRAMA DE TRABAJO



## ANEXO B. MATRÍZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO – MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDER.	CLASIFIC.	RESULTADO PONDERADO
Gerencia			
Mercadeo			
Finanzas			
Producción			
Investigación y desarrollo			
Total			

### ANEXO C. MATRÍZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO – MEFE

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDER.	CLASIFIC.	RESULTADO PONDERADO
VARIABLES ECONÓMICAS.			
VARIABLES SOCIALES.			
VARIABLES CULTURALES.			
VARIABLES POLÍTICAS O GUBERNAMENTALES.			
VARIABLES COMPETITIVAS.			
Total			

### ANEXO D. MATRÍZ DE PERFIL COMPETITIVO – MPC

Factores claves de Éxito	Ponder.	Competidor Clasificación CXP	Competidor Clasificación CXP
Poder negociación de los clientes.			
Barreras de entrada.			
Poder de negociación de proveedores.			
Bienes sustitutos.			
Total			

### ANEXO E. MATRÍZ DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS

FACTOR INTERNO CLAVE	IMPACTO FUERTE	IMPACTO MEDIANO	IMPACTO DEBIL
Rivalidad entre las empresas.			
Poder negociación de los clientes.			
Barreras de entrada.			
Poder de negociación de proveedores.			
Bienes sustitutos.			
Total			

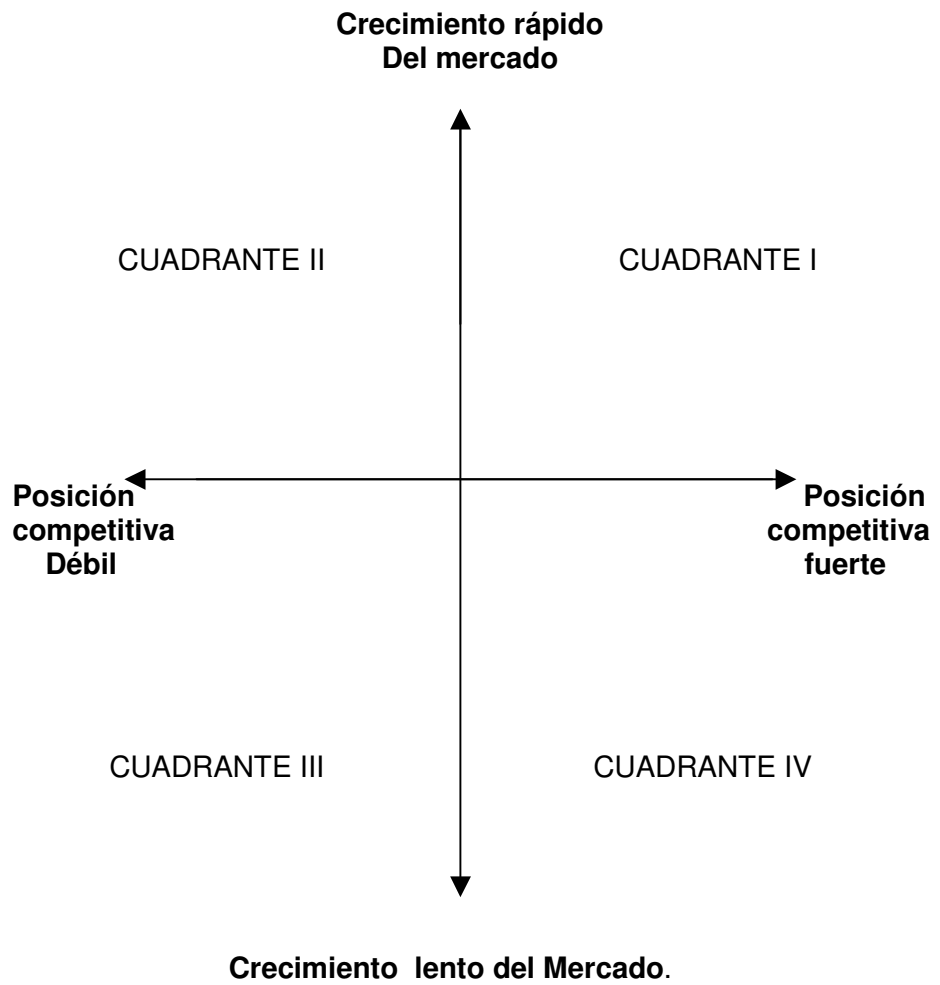
### ANEXO F. MATRÍZ DOFA

<i>Análisis Externo</i>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<i>Análisis Interno</i>	
FORTALEZAS	ESTRATÉGIAS (FO)	ESTRATÉGIAS (FA)
DEBILIDADES	ESTRATÉGIAS (DO)	ESTRATÉGIAS (DA)

**ANEXO G. MATRÍZ INTERNA – EXTERNA (I - E)**

	4	3	2	1
4	3.68	3.06		
3				
2				
1				

**ANEXO H. MATRÍZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA**



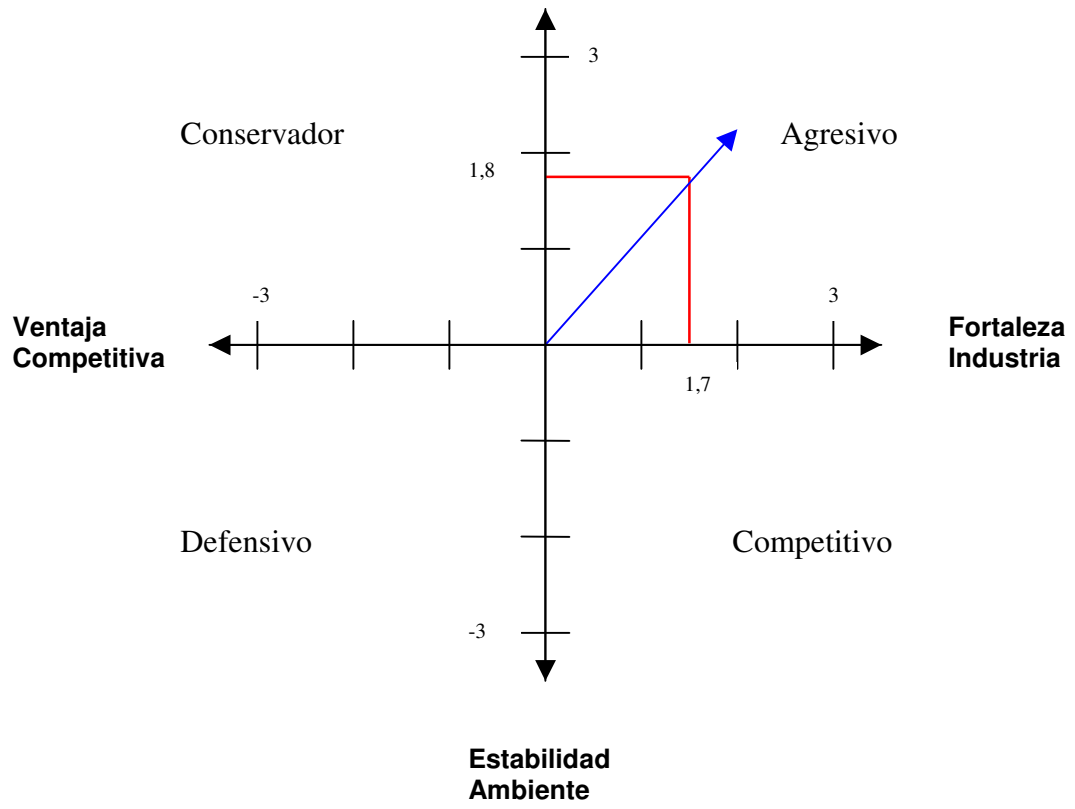


**ANEXO I. MATRÍZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN - PEEA**

<b>a. Estabilidad ambiental</b>	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
	1. Innovación tecnológica 2. Cambios políticos 3. Devaluación 4. Inflación  TOTAL FACTOR							
<b>b. Fuerza de la industria</b>	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
	1. Barreras de entrada 2. Barreras de salida 3. Sustitución de productos 4. know how  TOTAL FACTOR							
<b>c. Ventaja competitiva</b>	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
	1. Participación en el mercado 2. Portafolio de productos 3. Calidad del producto 4. Calidad del servicio al cliente  TOTAL FACTOR							
<b>d. Fuerza financiera</b>	Calificación							Promedio
	0	1	2	3	4	5	6	
	1. Apalancamiento financiero 2. Apalancamiento operacional 3. Liquidez 4. Acceso al crédito  TOTAL FACTOR							




**ANEXO J. MATRÍZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN  
PEEA- GRÁFICA**

**Fortaleza  
Financiera**



**ANEXO K. MATRIZ DE BOSTON**

**Participación en el Mercado**

		Alto	Medio	Bajo
Crecimiento Ventas del servicio	Alto	 II Cursos y diplomados	I  ?	
	Medio	III  		IV  
	Baja			

**ANEXO L. MATRÍZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN – C.P.E.-**

FACTOR CLAVE	CLASIFIC.	ESTRAT. A	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCIÓN	ESTRAT. B	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCIÓN	ESTRAT. C	TOTAL PORCENTAJE DE ATRACCIÓN
INTERNOS							
EXTERNOS							
<b>TOTAL</b>							

**ANEXO M. PLAN DE ACCIÓN**

ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS				CRONOGRAM A	RESPONSABLE S	BENEFICIOS		
			Logísticos	Humanos	Financieros	Otros			Rentabilidad	Utilidad	Otros

**ANEXO N. UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FORMATO DE ENCUESTA**

**OBJETIVO**

Con la recolección de la información se pretende desarrollar un trabajo de investigación encaminado a buscar los mecanismos para mejorar la organización, y motivar a la comunidad profesoral para que accedan a los servicios de formación para acreditar el escalafón. La información suministrada tendrá una aplicación eminentemente académica y puntual en esta investigación.

**GENERALIDADES**

Fecha \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_ Teléfono \_\_\_\_\_  
Institución \_\_\_\_\_ en \_\_\_\_\_ la \_\_\_\_\_ que \_\_\_\_\_ trabaja

Tiempo de trabajo \_\_\_\_\_ Escalafón en el que se encuentra \_\_\_\_\_  
Docente: Básica primaria\_\_\_\_ Educación intermedia\_\_ Educación superior \_\_\_\_\_

1. ¿Conoce Usted los programas de Cualificación Docente y Capacitación que brinda la Universidad de Nariño? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
2. ¿Le interesa realizar cursos y diplomados de Cualificación Docente y Capacitación? Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
3. ¿Qué áreas del conocimiento le interesan que se implementen a nivel de estos cursos \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ diplomados?

4. ¿Qué razones le han impedido realizar los cursos y diplomados de Cualificación Docente y Capacitación?

5. ¿Ha realizado otros cursos o diplomados de ascenso en el escalafón en otra Institución educativa? Si \_\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
Cuales \_\_\_\_\_

6. Que conceptos le merecen los cursos o diplomados realizados en cuanto a:
  - Contenidos. Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
  - Modalidad. Presencial \_\_\_\_\_ Semipresencial \_\_\_\_\_ A distancia \_\_\_\_\_  
Excelente \_\_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_\_ Regular \_\_\_\_\_ Malo \_\_\_\_\_
  - Apoyos documentales. Excelente\_\_ Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_\_\_\_

- Intensidad horaria. Excelente\_\_ Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_\_\_
  - Calidad de los docentes. Excelente\_\_ Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_\_\_
  - Aplicabilidad del conocimiento. Excelente \_\_ Bueno \_\_ Regular \_\_ Malo \_\_
  - La modalidad de pago fue de: Contado \_\_\_\_\_ o por cuotas \_\_\_\_\_  
 Califica esta modalidad de pago como:  
 Apropiable \_\_\_\_\_ Inapropiable \_\_\_\_\_  
 ¿Porque?
- 

7. ¿En que meses del año le gustaría que se desarrollaran los cursos y diplomados de Cualificación Docente y Capacitación? \_\_\_\_\_  
 ¿En \_\_\_\_\_ que \_\_\_\_\_ horarios?

---

8. ¿Es partidario (a) de que los cursos y diplomados se desarrollen en las diferentes sedes que tiene la Universidad de Nariño?  
 Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

9. ¿Que otros comentarios desea incluir, con el propósito de mejorar los servicios de Cualificación Docente y Capacitación?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**GRACIAS**

**ANEXO O. UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE POSTGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
FORMATO DE ENTREVISTA**

**OBJETIVO**

Conocer las opiniones y experiencias de personas vinculadas a la Administración y apoyo de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño. La información será trabajada exclusivamente con criterios académicos y su uso será exclusivo para esta investigación.

1. Nombres y Apellidos \_\_\_\_\_
2. Cargo actual \_\_\_\_\_ Profesión \_\_\_\_\_
3. Otros cargos relacionados con la administración y apoyo \_\_\_\_\_
4. Tiempo de servicio en el cargo actual \_\_\_\_\_
5. Tiempo de servicio en la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación \_\_\_\_\_
6. Tiempo de servicio en otros cargos \_\_\_\_\_
7. Gestiones realizadas por usted con el propósito de promocionar los cursos y diplomados de Cualificación docente y capacitación  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Considera suficiente lo hecho hasta el momento para promocionar los cursos y diplomados Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Porque?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Qué otras estrategias considera, se pueden implementar para mejorar la asistencia a los cursos y diplomados de la Unidad de Cualificación Docente y Capacitación de la Universidad de Nariño?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. ¿Considera que existen instituciones que pueden ser consideradas como competencia en la prestación de estos servicios?  
\_\_\_\_\_
11. ¿Posee el Ministerio de Educación políticas definidas para cualificar a los docentes? ¿Estas políticas van acompañadas de recursos económicos?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. ¿La Unidad de Cualificación Docente y Capacitación tiene una adecuada organización administrativa? \_\_\_\_\_



13. ¿Considera que la Unidad esta funcionando dentro de la Misión, Visión y objetivos institucionales? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
14. ¿La Unidad esta acreditada? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
15. ¿Se cuenta con un programa educativo de la Unidad? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
16. ¿Existe manual de funciones y procedimientos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
17. ¿La infraestructura con que cuenta la Unidad es adecuada y suficiente? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
18. ¿La apropiación presupuestal esta acorde a las necesidades de la Unidad? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
19. ¿La dotación de equipos e insumos es adecuada y oportuna? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
20. ¿La Universidad de Nariño tiene políticas claves de Cualificación para funcionarios y docentes pertenecientes a la Unidad? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
21. ¿Qué otros aspectos desea comentar respecto al funcionamiento de la Unidad de Cualificación docente y capacitación? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**GRACIAS**