

Diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD mediante herramientas de análisis estratégico, como aporte al estudio prospectivo de este al 2027

Luis Ernesto Ramírez Guerrero

Asesor

Adrián Mauricio García Córdoba

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Maestría en Administración de Organizaciones

2025

Dedicatoria

A Dios quien ha sido mi guía y sustento en todos los momentos de mi vida, a mi esposa Alexandra y mis hijos a quienes dejo como legado el ejemplo de trabajo dedicado y apasionado por construir un mejor mundo desde el servicio a la educación.

Agradecimientos

Agradezco al asesor por su apoyo, paciencia y el compartir sus conocimientos para el logro un proceso investigativo eficiente. Teniendo en cuenta sus orientaciones de calidad.

Agradezco a la universidad UNAD por disponer de un ambiente de educación innovadora, disponiendo de los mejores docentes y uso de recursos tecnológicos que contribuye a las personas lograr sus metas de formación profesional y profundización.

Resumen

El presente proyecto de investigación busca determinar el diagnóstico situacional del Centro Comunitario de Atención Virtual (CCAV) Pitalito de la UNAD mediante la aplicación de la metodología descriptiva cualitativa con el uso de herramientas de análisis estratégico, como la matriz DOFA, el árbol de competencias, el análisis PESTEL y el modelo de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, así como los factores estratégicos que determinarán el desarrollo del CCAV hacia el año 2027, lo que permitió establecer un marco para la planificación estratégica futura y asegurar su sostenibilidad en un entorno educativo cada vez más competitivo. Los resultados indican que el CCAV Pitalito presenta fortalezas significativas en su capacidad tecnológica y en la formación del personal, pero también enfrenta debilidades en la promoción y visibilidad de sus servicios, mientras que las oportunidades incluyen el crecimiento del interés por la educación a distancia y las amenazas provienen de la creciente competencia en el sector educativo; este diagnóstico situacional establece un marco para la planificación estratégica futura, asegurando así la sostenibilidad del CCAV.

Palabras clave: Diagnóstico estratégico, Análisis DOFA, Prospectiva educativa, Educación a distancia y Planeación estratégica.

Abstract

This research project aims to determine the situational diagnosis of the Virtual Assistance Community Center (CCAV) Pitalito of UNAD through the application of a qualitative descriptive methodology using strategic analysis tools, such as the SWOT matrix, the competency tree, PESTEL analysis, and the 5 Forces model of Porter, in order to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats, as well as the strategic factors that will determine the development of the CCAV towards the year 2027, which allowed the establishment of a framework for future strategic planning and ensure its sustainability in an increasingly competitive educational environment. The results indicate that the CCAV Pitalito presents significant strengths in its technological capacity and staff training, but also faces weaknesses in the promotion and visibility of its services, while the opportunities include the growing interest in distance education and the threats come from the increasing competition in the educational sector; this situational diagnosis establishes a framework for future strategic planning, thus ensuring the sustainability of the CCAV.

Keywords: Strategic diagnosis, SWOT analysis, Educational foresight, Distance education, Strategic planning.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Formulación del problema de investigación	17
Objetivos	19
Objetivo General	19
Objetivos Específicos.....	19
Justificación	20
Marco Teórico	21
Teorías del Diagnóstico Situacional.....	22
Teoría del Liderazgo Inclusivo	22
Teoría del Propósito y de la Tradición	22
Teoría del Cambio Estratégico	23
Teoría de la Gestión de la Reputación	23
Complejidad Dinámica	23
Enfoque de la Resiliencia.....	23
Teorías Sobre el Cambio Social y la Transformación de las Estructuras Sociales	24
Teoría de la Transformación Digital	24
Teoría de la Justicia Social.....	24
Teoría del Cambio Cultural.....	24
Teoría de la Participación Ciudadana	24
Teoría de la Democracia Deliberativa.....	24
Teoría de la Toma de Decisiones Basada en Datos.....	25

Teoría de la Gobernanza Colaborativa.....	25
Teoría de la Participación Ciudadana	25
Teorías Sobre la Comunicación y el Cambio de Actitudes.....	25
Teoría del Cambio de Comportamiento	25
Teoría del Ciclo de Vida de los Medios de Comunicación.....	26
Teoría del Pensamiento Social	26
Teoría de la Persuasión	26
Teorías Sobre las Herramientas Estratégicas	26
Teoría de la Estrategia Empresarial	26
Teoría de la Planificación Estratégica.....	27
Teoría de la Gestión del Cambio.....	27
El árbol de Competencias	27
Teoría de la Gestión por Competencias	27
Teoría del Aprendizaje Basado en Competencias.....	28
Teoría de la Gestión del Desempeño	28
Las fuerzas de Porter.....	28
Definición de conceptos clave	29
Estructura Organizacional de la UNAD.....	29
Estado Actual de la Educación en Colombia	31
La educación frente a la competitividad regional y el desarrollo productivo y sostenible	35
La Formación Integral como Base del Crecimiento Sostenible.....	35
Habilidades Clave para el Siglo XXI.....	36

Educación para la Cuarta Revolución Industrial	36
Educación e Internacionalización	37
Investigación como Motor de Progreso y Desarrollo	37
Innovación Tecnológica y Perdurabilidad Organizacional	38
Marco Metodológico.....	39
La definición del tipo de investigación	39
Formulación de hipótesis de trabajo	39
Identificación de variables de trabajo.	41
Definición de la población o muestra a utilizar	43
Criterios de Selección para la Muestra	44
Composición Sugerida de la Muestra	44
Metodología de Selección.....	44
Identificación de las técnicas e instrumentos que se usarán para recolectar, procesos y analizar los datos resultantes.....	45
Propósito del Grupo Focal	45
Método Delphi	46
Implementación de métodos para verificar la validez y confiabilidad de los resultados que se obtendrán.	48
Desarrollo del Trabajo de Investigación	51
Resultados de la investigación	54
Aspectos de Gestión Asociados al Desarrollo de la Investigación.	73
Lecciones técnicas	75
Conclusiones.....	77

Recomendaciones	80
Referencias bibliográficas.....	82

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Requerimientos de Recursos</i>	74
--	----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Metasistena UNAD 4.0</i>	30
Figura 2 <i>Matrícula en Zona Urbana por Género y Nivel de Formación</i>	35
Figura 3 <i>Diagnóstico Situacional Matriz Dofa</i>	51
Figura 4 <i>Árbol de Competencias</i>	52
Figura 5 <i>Análisis PESTEL</i>	53
Figura 6 <i>Fuerzas de Porter</i>	53
Figura 7 <i>Resultados de Las4 Primeras Preguntas de la Muestra</i>	64
Figura 8 <i>Resultados de Poder Negociador</i>	67
Figura 9 <i>Respuestas Sobre El Suministro de Servicios Esenciales</i>	69
Figura 10 <i>Respuestas Sobre la Modalidad</i>	70
Figura 11. <i>Respuestas de Innovación Organizacional</i>	71
Figura 12 <i>Diagrama de Gantt</i>	73

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Instrumento de Diagnóstico Situacional del CCAV Pitalito de la UNAD: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter</i>	87
---	----

Introducción

En la actualidad, la Educación Superior en el contexto colombiano enfrenta distintas problemáticas que hacen necesaria la constante evaluación de sus capacidades y estrategias. En este sentido, la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) - CCAV Pitalito Huila se encuentra en una situación delimitante de la posibilidad de identificar su situación actual y proyectar su futuro. Este Proyecto de Investigación Aplicada se propone como objetivo principal construir el diagnóstico situacional del CCAV Pitalito, para lo cual se hace uso de una serie de herramientas de análisis estratégico como son la matriz DOFA, el árbol de competencias, las cinco fuerzas de Porter y el análisis PESTEL.

En primer lugar, la herramienta DOFA (Debilidades - Oportunidades - Fortalezas - Amenazas) será determinante en el análisis estratégico de los factores internos y externos de la organización. La utilización de esta herramienta permitirá determinar de manera precisa el diagnóstico de las áreas que requieren ser mejoradas y aquellas oportunidades que se pueden llegar a aprovechar para el crecimiento del CCAV Pitalito.

El árbol de competencias como herramienta fundamental que permite el mapeo y la evaluación de las capacidades y competencias claves de la Institución permitirá determinar las competencias primordiales, este trabajo contribuirá a que el CCAV Pitalito se alinee de mejor forma frente a sus objetivos estratégicos y una mejora de su propuesta.

El análisis PESTEL (Político - Económico - Social - Tecnológico - Ecológico - Legal) proporciona una noción del entorno macroeconómico del CCAV Pitalito, este análisis permite determinar las tendencias y los elementos externos que pueden llegar a influir sobre él, y a la vez proporcionar una base robusta para la planificación estratégica de largo plazo.

Finalmente, la aplicación del modelo de las 5 fuerzas de Porter permitirá complementar el análisis estratégico del CCAV Pitalito al permitir evaluar la concurrencia en el sector de la educación superior. Este modelo, en conjunto con otras herramientas de análisis como (DOFA, árbol de competencias y PESTEL), contribuyen a determinar aspectos significativos como pueden ser el poder de negociación de los estudiantes potenciales, la amenaza de la creación de nuevos actores en el sistema educativo. La rivalidad entre las universidades que existen, el poder de negociación que tienen los proveedores de recursos educativos, y la amenaza de servicios sustitutos como la educación informal o programas alternativos. Este diagnóstico situacional del CCAV Pitalito es de especial relevancia ya que el CCAV Pitalito está operando en un sector educativo que cada vez es más competitivo, de tal forma que el conocer estas fuerzas competitivas del mercado educativo son útiles para desarrollar estrategias que fortalezcan la posición de CCAV Pitalito en este mercado y se asegure la sostenibilidad de la empresa en el tiempo

El diagnóstico situacional de CCAV Pitalito a través de estas herramientas de análisis estratégico ayuda a desarrollar un plan de acción estratégico para desarrollar el rendimiento, la competitividad y la sostenibilidad del CCAV Pitalito en el tiempo. La combinación de estas estrategias metodológicas para el diagnóstico de la práctica ofrecerá una mirada integral y detallada del diagnóstico situacional del CCAV Pitalito, además de permitir el desarrollo de un plan de acción enfocado para mejorar el rendimiento y la competitividad de CCAV Pitalito asegurando la sostenibilidad del CCAV Pitalito.

Por lo tanto, desarrollar la investigación para el análisis situacional del CCAV Pitalito de la UNAD tal que se evalúe su situación a partir de herramientas de análisis como la matriz DOFA, el árbol de competencias, fuerzas de Porter y análisis PESTEL

La investigación está dirigida a la formulación del diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de UNAD, el cual se llevará a cabo mediante la utilización de herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, el árbol de competencias, análisis de fuerzas de Porter y el análisis PESTEL del contexto de la región, la competencia existente entre las universidades, el poder de negociación de los proveedores de recursos educativos, la amenaza de sustitutos de tipo servicios como la educación informal o las ofertas de programas alternativos. Este diagnóstico es relevante y significativo porque el CCAV Pitalito está en un mercado educativo competitivo, donde entender esta serie de fuerzas que están presentes es fundamental para presentar estrategias que logren fortalecer la posición en la que se encuentra la institución en este sector y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

Además, el diagnóstico situacional del CCAV Pitalito a partir de estas herramientas de análisis estratégico, permitirá la formulación de un plan de acción orientado a la mejora de su desempeño, a la mejora de su competitividad y, a la vez, a asegurar su sostenibilidad en el tiempo. La integración de enfocados metodológicos ofrecerá una visión holística y rica en detalle de la situación del CCAV de la institución, permitiendo procesos de toma de decisiones.

Por lo tanto, el desarrollo de esta investigación aplicada busca ofrecer a la CCAV Pitalito, la propuesta del diagnóstico situacional más completo y estratégico, a partir del uso de herramientas de análisis que permitirán extraer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas actuales, que le permiten entender el comportamiento del entorno competitivo y del entorno macroeconómico económico. Todo esto le permitirá a la institución el desarrollo de propuestas que mejoren la calidad de su oferta educativa y que le permitan cumplir con su misión de ofrecer educación de calidad a sus estudiantes.

Determinar el diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD mediante herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, el árbol de competencias, fuerzas de Porter y análisis PESTEL

Formulación del Problema de Investigación

La estructura organizativa existente en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) de Colombia alude a la existencia de órganos del gobierno, de carácter administrativo, de carácter docente y de carácter investigativo. El órgano del gobierno tiene por responsable al rector o director unipersonal, quien es elegido por un mandato o periodo determinado, teniendo entre sus competencias la posibilidad y responsabilidad de dirigir toda la universidad.

Los órganos de administración se ocupan de las tareas de gestión administrativa y financiera de la universidad a través de diversas áreas y departamentos (recursos humanos, finanzas, contabilidad, servicios generales, etcétera).

Los órganos de docencia tienen como fin la gestión académica de la universidad; y se ocupan de la planificación y coordinación de los programas académicos, la contratación de profesores, la evaluación del desempeño estudiantil, etcétera.

Por último, los órganos de investigación tienen como finalidad la promoción y desarrollo de la investigación en la universidad y se ocupan de la gestión de los proyectos de investigación, de la formación de investigadores y de la publicación de resultados de la investigación.

Según se indica en el libro de Educación, Virtualidad e Innovación, de Jaime Alberto Leal Afanador, la estructura organizacional de la UNAD está compuesta por tres niveles:

- Nivel Central: está compuesto por la Rectoría, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría de Investigación, Vicerrectoría de Servicios a Aspirantes y Estudiantes, Vicerrectoría Administrativa y Financiera, y Dirección Nacional de Extensión y Proyección Social, ocupándose la parte central de la planificación, diseño y de la coordinación de las políticas y estrategias de la universidad.

- Nivel Regional: está compuesto por las Direcciones de Escuela y de Centro, éstas son las responsables de la administración y gestión de los programas académicos de la universidad en cada una de las regiones en la que la UNAD ejerce su labor.
- Nivel Local: Este nivel está conformado por los Centros Tutoriales y los Puntos de Atención Presencial (PAP), que son los lugares donde los estudiantes pueden asistir para recibir apoyo académico y realizar actividades presenciales.

De manera general la UNAD es una universidad para la educación a distancia, y su estructura organizacional sirve para coordinar y gestionar sus programas académicos en las distintas regiones del país a través de la utilización de tecnologías de la información y la comunicación. Como se puede deducir, la UNAD desarrolla su actividad acorde a toda la estructura organizacional de la Universidad, donde cada colaborador desempeña sus funciones acordes a lo pactado, pero tampoco se tiene un diagnóstico situacional hasta el momento que le permita reconocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y proyectar unas estrategias hacia el futuro.

Por lo cual se establece la siguiente formulación del problema.: ¿Cuál es la situación actual del Centro Comunitario de Atención Virtual (CCAV) Pitalito de la UNAD y qué factores estratégicos determinarán su desarrollo hacia el año 2027, según el análisis mediante herramientas de diagnóstico estratégico?

Objetivos

Objetivo General

Determinar el diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD mediante herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, el árbol de competencias, análisis PESTEL y las 5 FUERZAS DE PORTER.

Objetivos Específicos

Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA) del CCAV Pitalito de la UNAD mediante un análisis exhaustivo de su entorno interno y externo.

Analizar la estructura organizativa y los procesos internos del CCAV Pitalito de la UNAD, con el fin de identificar posibles áreas de mejora en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad.

Implementar las herramientas estratégicas DOFA, Árbol de Competencias. 5 fuerzas de Porter y análisis PESTEL para mejorar el desempeño y la competitividad del CCAV Pitalito de la UNAD.

Justificación

El diagnóstico empresarial permite evaluar, controlar y mejorar todas aquellas actividades que se realizan para la comprensión, control y predicción del desempeño organizacional; Armas y Artiles (2009a) proponen una herramienta con base en la gestión de la información y el conocimiento en las empresas, como dos procesos que no pueden ser separados uno del otro. Asimismo, Bernal y Saavedra (2013), argumentan que los modelos e indicadores de los empresarios del sector de la industria de alimentos en Sinaloa para tomar decisiones de inversión son la liquidez, la solvencia, el rendimiento operativo, los estímulos y el análisis de la capacidad de los empleados, la evolución de la posición competitiva y el monitoreo de objetivos.

La gestión de las inversiones a través de sistemas de información sobre el flujo de efectivo descontado, rendimiento sobre la inversión, retorno sobre capital y valor económico agregado no son utilizados. Esta información no se aplica para la toma de decisiones de inversión y en consecuencia desconocen el potencial de sus empresas.

Por otra parte, Bernal y Amat (2012) identificaron la ausencia de información financiera sectorial, por lo que proponen la publicación de un anuario de ratios financieros sectoriales en México que permita a los empresarios realizar comparativos de sus razones financieras para una mejor interpretación de sus resultados.

Marco Teórico

La administración es un amplio conjunto de conceptos, principios y prácticas que permite analizar y mejorar la forma en que se dirigen y gestionan las organizaciones. Con el paso del tiempo, la administración también ha evolucionado, a pesar de que los cambios en la sociedad y la economía han sido motivo de ello, además de los aportes de otros enfoques y disciplinas como la sociología, la psicología, la economía o la ingeniería.

Intenta promover la creatividad, como primer paso para la innovación, donde esta implica la ejecución de las ideas y la creación de un ambiente de trabajo adecuado que permita la colaboración, la experimentación y el pensamiento crítico. Es igualmente necesario crear un ambiente donde el empleado crea que su idea tiene importancia y que puede intentar buscar.

De igual forma para la administración es importante establecer el reconocimiento de las corrientes capaces de garantizar el aumento de la estructura organizacional, dentro de las cuales podemos detallar la práctica de:

Enfoque Clásico

Es el enfoque que pone el acento en la estructura organizacional y logra la eficiencia en la forma de gestionar tareas. Se divide en dos ramas: la administración científica, que busca la máxima eficiencia en la producción y que intenta aplicar métodos científicos; la teoría clásica, la cual busca la estructura organizativa y la repartición del trabajo.

Enfoque humanista

Este enfoque según Armas, A., & Artiles, S. M. (2009b), centra en las personas que conforman las organizaciones, buscando mejorar su bienestar y satisfacción en el trabajo. Se divide en dos corrientes: la teoría de las relaciones humanas, que pone énfasis en la

comunicación y las relaciones interpersonales en el trabajo, y la teoría del comportamiento organizacional, que se enfoca en el comportamiento humano en la organización.

Enfoque de Sistemas

De acuerdo con la división de investigación FCA-UNAM. (2013), este enfoque se encamina en la organización como un sistema interconectado de elementos que interactúan entre sí para lograr objetivos. La teoría de sistemas se enfoca en la integración y la coordinación de los diferentes elementos de la organización.

Enfoque contingencial

Para Mora, M. (2000), sostiene que no existe una forma única de administrar las organizaciones, sino que depende del contexto en el que se encuentran. Se enfoca en encontrar la mejor forma de administrar en cada situación específica.

Teorías del Diagnóstico Situacional

Teoría del Liderazgo Inclusivo

Para los líderes como Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2019), esta teoría se centraliza en el modo en que los líderes contribuyen a la promoción de la inclusión en el trabajo y al mejor funcionamiento de las organizaciones. Los autores postulan que en el liderazgo inclusivo se da lugar a un entorno de trabajo muy seguro y respetuoso, en el que todas las personas pueden contribuir y tener éxito.

Teoría del Propósito y de la Tradición

Wolfe y Sheth (2021). Propone en esta teoría que la incidencia en las empresas pueden encontrar su propósito y utilizarlo para generar valor para todos sus stakeholders empezando por los empleados, luego clientes, proveedores... y la sociedad. Sisodia, Wolfe y Sheth (2021),

sostienen la idea de que las empresas orientadas al propósito pueden producir beneficios económicos y sociales a largo plazo.

Teoría del Cambio Estratégico

Hrebiniak, L. G. (2019), manifiesta que hacer un cambio estratégico de los equipos de alta dirección para pensar y actua. Se refiere a cómo llevar a cabo los cambios en la empresa. El autor de la teoría realiza una exposición de la forma en que se establece el cambio como una comprensión incluso de quién tiene el fin, un evaluación del puesto existente, una aplicación del poder de la estrategia.

Teoría de la Gestión de la Reputación

Fombrun, C. (2020), fundamenta su teoría en la gestión de la reputación y en la forma en la que las organizaciones crean valor hacia sus stakeholders. La reputación es uno de los activos que determinan el rendimiento empresarial y la lealtad de los stakeholders.

Complejidad Dinámica

Para Cilliers, P. (2019). comprender la complejidad de los sistemas y su dinámica de cambio, es postula que los sistemas son dinámicos y cambian continuamente por lo que el diagnóstico situacional debe ser entendido de forma dinámica en el contexto histórico donde ocurren los cambios y en interacción con los acontecimientos del propio sistema..

Enfoque de la Resiliencia

De acuerdo con Hollnagel, E. (2019) se centra en la capacidad de los sistemas para adaptarse y recuperarse de perturbaciones y cambios. En el diagnóstico situacional, el enfoque de la resiliencia implica evaluar la capacidad del sistema para recuperarse de perturbaciones y adaptarse a los cambios.

Teorías Sobre el Cambio Social y la Transformación de las Estructuras Sociales

Teoría de la Transformación Digital

Castells, M. (2018). Argumenta que la transformación digital está cambiando radicalmente la forma en que las sociedades se organizan y se relacionan, y que esto está transformando las estructuras sociales y culturales.

Teoría de la Justicia Social

la justicia social como la propone Sen, A. (2019). es un elemento clave en la transformación de las estructuras sociales, y que esto implica no solo la eliminación de la pobreza y la desigualdad, sino también el fortalecimiento de las capacidades humanas y el desarrollo de una sociedad inclusiva.

Teoría del Cambio Cultural

El proceso de reorganización simbólica y conceptual para Douglas, M. (2019). argumenta que el cambio cultural es el que transforma las estructuras sociales y culturales. Según esta teoría, el cambio cultural es impulsado por las contradicciones y tensiones en las estructuras sociales existentes.

Teoría de la Participación Ciudadana

Dentro de la estructura social Fung, A. (2015), argumenta que la participación ciudadana es esencial para la transformación de las sociedades, y que esto implica involucrar a los ciudadanos en el proceso de toma de decisiones y en la co-creación de políticas públicas.

Teoría de la Democracia Deliberativa

Gutmann, A., & Thompson, D. (2012). Aportan en esta teoría que la democracia debe fomentar la deliberación pública y la participación ciudadana para llegar a decisiones justas y

equitativas. Según Gutmann y Thompson, la deliberación implica el intercambio de razones y argumentos para llegar a un consenso sobre las decisiones políticas.

Teoría de la Toma de Decisiones Basada en Datos

Como lo soporta Sunstein, C. R. (2013). En esta teoría para mejorar la toma de decisiones basada en datos y la evaluación empírica pueden ayudar a mejorar la eficacia y la eficiencia de las políticas públicas. Sunstein argumenta que la recopilación y el análisis de datos pueden ayudar a los responsables políticos a identificar los problemas más importantes y a diseñar soluciones más efectivas. Teoría de la Gobernanza Colaborativa

Para Ansell & Gash (2018), Sostienen que la colaboración entre diferentes actores, incluyendo el gobierno, la sociedad civil y el sector privado, puede ayudar a mejorar la toma de decisiones y a abordar problemas complejos y multidimensionales. Ansell y Gash argumentan que la colaboración puede fomentar la creatividad y la innovación en la formulación de políticas públicas.

Teoría de la Participación Ciudadana

Sherry (2018), aportan con esta teoría quienes sustentan que la participación ciudadana es esencial para una democracia saludable y efectiva. Sherry propone una "escalera" de la participación ciudadana que va desde la manipulación y la terapia hasta el poder ciudadano y la delegación de poder. Según Sherry, la participación ciudadana efectiva implica una verdadera influencia en las decisiones políticas.

Teorías Sobre la Comunicación y el Cambio de Actitudes

Teoría del Cambio de Comportamiento

El aporte de Fogg (2019), se fundamenta que el cambio de comportamiento es más probable cuando se realizan pequeñas modificaciones en los hábitos diarios, en lugar de tratar de

cambiar el comportamiento de manera abrupta. Fogg también destaca la importancia de la motivación, la capacidad y los desencadenantes para lograr el cambio de comportamiento.

Teoría del Ciclo de Vida de los Medios de Comunicación

Noelle-Neumann (2017), postula que los medios de comunicación atraviesan diferentes etapas en su influencia en la opinión pública y las actitudes. Noelle-Neumann argumenta que los medios de comunicación tienen el poder de influir en la formación de las actitudes públicas, pero que esta influencia puede disminuir con el tiempo y la exposición repetida.

Teoría del Pensamiento Social

Con el aporte de Forgas (2018), se especifica que los estados de ánimo y las emociones pueden influir en la formación de actitudes y en la toma de decisiones. Forgas argumenta que las emociones pueden influir en el procesamiento de la información y la evaluación de las situaciones sociales.

Teoría de la Persuasión

Para Petty & Cacioppo (2012), el cambio de actitudes puede ocurrir a través de dos rutas diferentes: la ruta central y la ruta periférica. La ruta central implica un procesamiento detallado y crítico de la información, mientras que la ruta periférica implica un procesamiento menos detallado y más impulsivo.

Teorías Sobre las Herramientas Estratégicas

La matriz DOFA. Es una herramienta de análisis que se utiliza para evaluar la situación actual de una organización o proyecto, identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. A continuación, se presentan algunas teorías relacionadas con la matriz DOFA:

Teoría de la Estrategia Empresarial

Dentro del inicio de los elementos fundamentales de la administración Porter (1985), postula que en el análisis del entorno y la competencia para desarrollar estrategias empresariales, la matriz DOFA se utiliza para el análisis de la situación actual de la empresa y también para formular estrategias que aprovechen las fortalezas y oportunidades pero que eviten las debilidades y amenazas.

Teoría de la Planificación Estratégica

Esta teoría, como lo muestra Bryson (2018), se enfoca en la planificación a largo plazo y la toma de decisiones en el contexto de la estrategia empresarial. La matriz DOFA es una herramienta que se utiliza en esta teoría para evaluar la situación actual de la organización y ayudar a desarrollar planes estratégicos que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo.

Teoría de la Gestión del Cambio

Para Kotter (1996). Esta teoría se enfoca en la gestión del cambio organizacional, incluyendo la identificación de los factores que impiden o facilitan el cambio. La matriz DOFA es una herramienta que se utiliza en esta teoría para evaluar los factores internos y externos que suceden en el cambio organizacional y ayudar a desarrollar planes de acción para superar los obstáculos.

El árbol de Competencias

Se constituye como un recurso de gestión de los recursos humanos que permite identificar las competencias necesarias para el éxito en un trabajo o proyecto y para elaborar planes de capacitación y desarrollo. Algunas referencias relacionadas con esta teoría son las que se presentan a continuación:

Teoría de la Gestión por Competencias

Boyatzis (2018), argumenta que la gestión de los recursos humanos basada en las competencias necesarias para el éxito en un trabajo o proyecto es una herramienta que se utiliza para identificar las competencias necesarias para un trabajo o proyecto específico y desarrollar planes de capacitación y desarrollo para satisfacer esas necesidades.

Teoría del Aprendizaje Basado en Competencias

Con el aporte de Eraut (1994), se ratifica que el aprendizaje a través de la adquisición de competencias, y cómo estas competencias se pueden aplicar en situaciones reales, el árbol de competencias se utiliza para identificar las competencias necesarias para el desempeño efectivo en un trabajo o tarea específica.

Teoría de la Gestión del Desempeño

Basada en la evaluación y mejora del desempeño laboral de los empleados de Gonzáles, Mendoza & Paz (2008), menciona que debe ser efectivo y así desarrollar planes de capacitación y desarrollo de los empleados.

Las fuerzas de Porter

Es una teoría de la gestión y la gestión empresarial que hace referencia a las fuerzas que determinan la competencia y la rentabilidad de una empresa. A continuación, se recopilan algunas referencias relacionadas con esta teoría, siempre del último trienio:

Estrategia Competitiva. Porter (2019), concluye que cómo una empresa puede desarrollar una ventaja competitiva sostenible en un mercado. La teoría de las fuerzas de Porter es un componente clave en los procesos administrativos.

Teoría de la Cadena de Valor. De igual manera Porter (2019), insiste en cómo una empresa puede maximizar su rentabilidad identificando las actividades que crean valor en la cadena de producción y minimizando los costos en las actividades que no agregan valor.

Definición de Conceptos Clave

Para lograr un diagnóstico profundo del CCAV Pitalito de la UNAD y proyectar su visión hacia 2027, este proyecto de investigación busca no solo entender su situación actual, sino también prever posibles escenarios futuros. Esto da a comprender y aplicar conceptos clave que ayudarán a orientar las decisiones estratégicas que puedan fortalecer el centro en los próximos años.

A través de herramientas como la matriz DOFA, que identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; el análisis PESTEL, que examina factores externos que pueden influir en el desarrollo del centro; y el enfoque prospectivo, que explora posibles futuros y ayuda a planificar a largo plazo, buscamos construir una base sólida para la investigación. Al entender conceptos como "diagnóstico situacional" y "análisis estratégico," podremos abordar esta investigación de manera estructurada, maximizando su relevancia y precisión.

Con esta base conceptual clara, podremos avanzar en un análisis integral y un diagnóstico detallado que informará las decisiones estratégicas del CCAV Pitalito en su camino hacia el 2027.

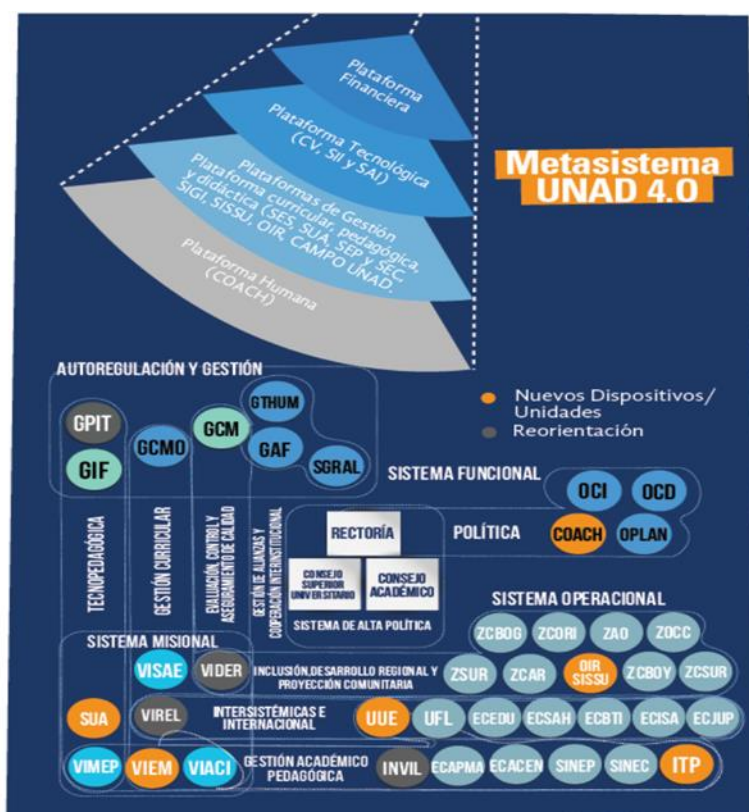
Estructura Organizacional de la UNAD

La Universidad Nacional Abierta y Distancia UNAD es una institución educativa pública con un enfoque de educación a distancia, que tiene como misión ofrecer formación integral a sus estudiantes mediante el uso de tecnologías innovadoras y el desarrollo de competencias que favorezcan el aprendizaje autónomo. Dentro de este enfoque cabe resaltar que su estructura organizacional se basa en un modelo que facilita la gestión académica y administrativa descentralizada, adaptándose a las particularidades regionales mediante la creación de zonas, centros y nodos, todos conectados a través de una plataforma virtual robusta. Es así como lo

menciona el señor Rector de la UNAD Jaime Afanador en su libro Educación, Virtualidad e Innovación donde afirma que el “El modelo meta sistémico de la UNAD es una Estrategia Competitiva modelada para convertirnos en una organización más efectiva frente a los pares de nuestra misma naturaleza como universidad pública en Colombia” quien en la siguiente ilustración se detalla:

Figura 1

Metasistema UNAD 4.0



Nota. la imagen representa el Metasistema de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) versión 4.0, que muestra la estructura organizacional y funcional de la institución. Este diagrama es relevante como insumo para el proyecto de investigación que busca analizar la estructura, los procesos y las unidades que conforman el sistema de gestión y operación de la UNAD. *Fuente:* Leal Afanador, (2021a).

De acuerdo con lo anterior, a través de esta estructura, permite una gestión integral del proceso educativo, donde cada uno de los órganos descritos juega un papel específico en el desarrollo de la misión y visión institucional.

Estado Actual de la Educación en Colombia

En este apartado se presentan textos tomados del libro del señor rector de la UNAD, Leal Afanador (2021a).

Tomando como base fundamental el análisis que realiza el plan de desarrollo docenal 2023-2034, UNAD 5.0 Más Unad, más Equidad, para determinar el estado actual de la educación en Colombia, con una mirada objetiva e intencionada en determinar qué pasa con la formación del preescolar, la básica, media, los ciclos electivos especiales integrados y los modelos educativos flexibles, enfocándose de manera particular en los dos últimos ya que corresponden a programas ofertados para jóvenes y adultos con edades superiores a los 13 años, que no hayan cursado ningún grado del ciclo de educación básica y media o que hayan cursado máximo hasta segundo de primaria, además que permiten la atención de poblaciones diversas o en condiciones de vulnerabilidad que no les ha permitido acceder a la oferta educativa tradicional (pág. 25).

Al dar una breve mirada a la situación de la educación en estos niveles de formación, tomando como referencia fuentes suministradas por el Ministerio de Educación Nacional de Colombia, "Estadísticas Educativas 2022", Instituto Colombiano para la Evaluación de la Educación (ICFES), "Resultados Nacionales Saber 11 - 2022", OCDE, "Resultados PISA 2022" y el Departamento Nacional de Planeación, "Informe de seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia 2023"

En ese sentido se encuentra un panorama que visto desde el carácter misional de la UNAD, evidencia la imperante necesidad de que la educación pública contribuya de manera

significativa a la educación de calidad para todos y que esta llegue a lugares donde no llega la acción del estado.

A través de este análisis se presentan datos que proporcionan una visión general del estado de la educación en Colombia, las realidades locales pueden variar significativamente. Además, el impacto a largo plazo de la pandemia de COVID-19 en el sistema educativo aún está en proceso de evaluación, tomado de Leal Afanador (2021b).

Cobertura Educativa

Preescolar

- Tasa de cobertura neta (2022): 63,5% a nivel nacional
- Áreas urbanas: 68,2%
- Áreas rurales: 52,1%

Básica Primaria

- Tasa de cobertura neta (2022): 90,1% a nivel nacional
- Áreas urbanas: 92,3%
- Áreas rurales: 85,7%

Básica Secundaria

- Tasa de cobertura neta (2022): 79,2% a nivel nacional
- Áreas urbanas: 83,5%
- Áreas rurales: 69,8%

Medios de Comunicación

- Tasa de cobertura neta (2022): 48,3% a nivel nacional
- Áreas urbanas: 53,6%
- Áreas rurales: 36,2%

Para ciclos electivos especiales y modelos educativos flexibles, las estadísticas específicas son más limitadas, pero se estima que en 2022 aproximadamente el 8% de los estudiantes en edad escolar participaban en algún tipo de modelo educativo flexible.

Calidad Educativa

Pruebas nacionales (11 de saber de 2022)

- Promedio nacional: 250 puntos (sobre 500)
- Áreas urbanas: 256 puntos
- Áreas rurales: 233 puntos

Pruebas Internacionales (PISA 2022)

- Lectura: 412 puntos (promedio OCDE: 476)
- Matemáticas: 398 puntos (promedio OCDE: 472)
- Ciencias: 413 puntos (promedio OCDE: 485)

Tasa de deserción intraanual (2022)

- Primaria: 2,7%
- Secundaria: 3,5%
- Medios: 2,9%

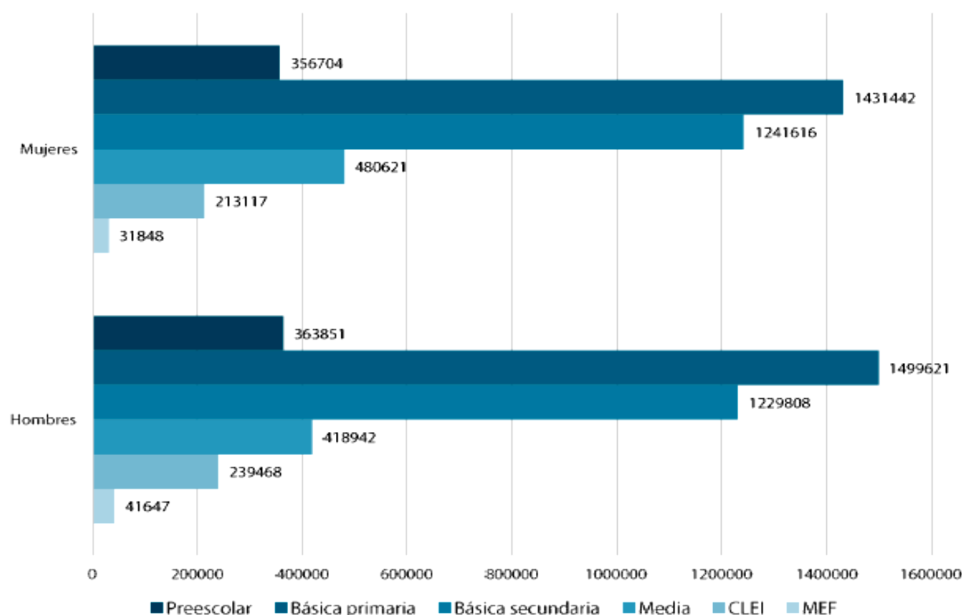
Tasa De Graduación En Educación Media (2022): 82,3%

3. Infraestructura y recursos:
 - En 2022, el 85% de las instituciones educativas urbanas contaban con acceso a internet, en comparación con solo el 45% en áreas rurales.
 - El 78% de las escuelas urbanas tenían bibliotecas funcionales, frente al 52% en zonas rurales.

- La relación estudiante-computador mejoró a nivel nacional, pasando de 8:1 en 2020 a 6:1 en 2022.
- El 92% de las escuelas urbanas tenían laboratorios de ciencias, en comparación con el 61% en las áreas rurales.

Tendencias:

- La cobertura en educación preescolar ha aumentado un 5% desde 2020, con mayor crecimiento en áreas rurales.
- La brecha urbano-rural en el acceso a internet se redujo en un 10% entre 2020 y 2022.
- Los resultados en pruebas PISA mostraron un nivel mejoría en comparación con 2018, especialmente en lectura.
- La tasa de deserción disminuyó en todos los niveles educativos entre 2020 y 2022, posiblemente debido a la normalización post-pandemia Leal Afanador, (2021).

Figura 2*Matrícula en Zona Urbana por Género y Nivel de Formación*

Nota.. Plan de Desarrollo Docenal 2023-2034, Más UNAD, más Equidad.

La educación Frente a la Competitividad Regional y el Desarrollo Productivo y Sostenible

En el contexto de un mundo cada vez más globalizado y tecnológicamente avanzado, la educación se posiciona como un factor fundamental para impulsar la competitividad regional y el desarrollo sostenible. Cabe anotar que se debe resaltar la relevancia de la educación en estos ámbitos, basándose en proyecciones y análisis para Colombia hacia el año 2034.

La Formación Integral como Base del Crecimiento Sostenible

La calidad educativa y su accesibilidad son elementos cruciales para el desarrollo del capital humano de un país. Según el Consejo Privado de Competitividad (2022a), la pandemia de Covid-19 ha afectado significativamente la continuidad de los procesos de aprendizaje en todos

los niveles educativos en Colombia. Esto subraya la necesidad de fortalecer y adaptar los sistemas educativos para enfrentar desafíos futuros.

Parra Rodríguez (2021) enfatiza que la educación en Colombia debe enfocarse en sentar las bases para lograr un país diferente. Esto implica preparar a la población para un mercado laboral en transformación, donde muchas actividades pueden ser automatizadas, requiriendo así nuevas habilidades y competencias.

Habilidades Clave para el Siglo XXI

El World Economic Forum (2020) identifica cuatro grupos de habilidades esenciales que deben desarrollarse desde la educación:

1. Habilidades de ciudadanía global
2. Habilidades para la innovación y la creatividad
3. Habilidades tecnológicas
4. Habilidades interpersonales

Estas habilidades son fundamentales para preparar a los estudiantes para los desafíos de un mundo en constante cambio y para impulsar la competitividad regional.

Educación para la Cuarta Revolución Industrial

Arias Ortiz et al. (2021) proponen el desarrollo de modelos híbridos de aprendizaje que impulsen la educación para la cuarta revolución industrial. Estos modelos deben considerar aspectos como:

- Conectividad
- Infraestructura física y tecnológica
- Adaptación curricular
- Prácticas pedagógicas innovadoras

- Desarrollo de recursos humanos
- Implementación de plataformas digitales de contenidos
- Modalidades flexibles de aprendizaje
- Certificación de habilidades
- Gestión educativa y financiamiento eficiente
- Desarrollo de un ecosistema Edtech

Educación e Internacionalización

La internacionalización de la educación juega un papel crucial en la adquisición, difusión y transferencia de conocimiento de frontera. Dromey et al. (2017) señalan la importancia de desarrollar habilidades específicas para que las organizaciones logren procesos de internacionalización exitosos.

Acosta Puertas (2020) sugiere aprender de experiencias internacionales para visibilizar y mejorar los logros del país en términos de desarrollo educativo. Iniciativas como goColombia y la observación de modelos exitosos en países como Alemania, Corea del Sur, Polonia y Tailandia pueden ofrecer valiosas lecciones para Colombia.

Investigación como Motor de Progreso y Desarrollo

El Ministerio de Ciencia y Tecnología (2020c) establece campos de actuación clave para el futuro de la investigación en Colombia:

- Colombia equitativa
- Colombia biodiversa
- Colombia productiva y sostenible

Estos campos buscan abordar problemas de exclusión y desigualdad social, promover una economía sostenible basada en la diversidad cultural y natural, y modificar la estructura productiva del país hacia industrias y servicios con alto contenido tecnológico.

Innovación Tecnológica y Perdurabilidad Organizacional

La innovación tecnológica se perfila como un factor crucial para la perdurabilidad de las organizaciones y la competitividad regional. El Consejo Privado de Competitividad (2022a) señala varios desafíos para Colombia en este ámbito:

- Baja inversión en ciencia, tecnología e innovación
- Escaso porcentaje de empresas que innovan
- Concentración de investigadores en la academia
- Bajo índice de alistamiento para tecnologías de frontera

La educación se posiciona como un pilar fundamental para impulsar la competitividad regional y el desarrollo sostenible en Colombia. Es crucial adaptar los sistemas educativos para formar profesionales capaces de enfrentar los desafíos del siglo XXI, promover la innovación y la investigación, y fomentar la internacionalización del conocimiento. Solo a través de una educación de calidad, inclusiva y orientada al futuro, Colombia podrá alcanzar un desarrollo productivo y sostenible en las próximas décadas.

Marco Metodológico

La definición del Tipo de Investigación

La metodología descriptiva cualitativa para el diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD mediante herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, el árbol de competencias, fuerzas de Porter y análisis PESTEL, se refiere a un enfoque de investigación que se utiliza para recopilar y analizar información detallada y descriptiva sobre el contexto y la situación actual del CCAV Pitalito de la UNAD.

Mediante la aplicación de esta metodología se realizan entrevistas y encuestas a grupos focales (estudiantes, egresados, administrativos y docentes) del CCAV Pitalito de la UNAD para recopilar información relevante y detallada sobre el contexto y la situación actual de la institución. Luego, se realiza el análisis estratégico para sintetizar esta información y proporcionar recomendaciones específicas sobre cómo mejorar el rendimiento y la eficacia del CCAV Pitalito de la UNAD, para el cumplimiento de la misión y para “Potenciar mecanismos que favorezcan el desarrollo de una universidad sostenible que se enfoque en su transformación como organización exponencial”, tal como lo propone Leal (2021), en el plan de desarrollo docenal, 2023-2034, UNAD 5.0 Más UNAD, Más Equidad.

Formulación de Hipótesis de Trabajo

La aplicación de estas herramientas de análisis estratégico permitirá identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento para el CCAV Pitalito de la UNAD, contribuyendo a la formulación de estrategias y planes de acción para su desarrollo prospectivo hacia el año 2027.

Los hallazgos del estudio proporcionarán una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y la planificación a largo plazo del CCAV Pitalito de la UNAD, permitiendo alinear sus recursos y capacidades con las tendencias y desafíos futuros en la educación superior.

El aporte prospectivo del diagnóstico situacional y el análisis estratégico al año 2027 permitirá al CCAV Pitalito de la UNAD anticiparse y adaptarse a los cambios en el entorno educativo, manteniendo su relevancia y competitividad en la región.

El CCAV Pitalito de la UNAD tiene poco impacto en el sector productivo, educativo, gobierno y social de la región, lo que puede estar relacionado con una falta de colaboración y coordinación efectiva con las partes interesadas en estos sectores, así como con la falta de adaptación de los programas académicos y servicios del centro a las necesidades y expectativas de la comunidad local.

Si se confirma esta hipótesis, se podrían implementar estrategias para aumentar el impacto del CCAV Pitalito de la UNAD en la región, como la identificación y el fortalecimiento de las relaciones con las partes interesadas, la revisión y actualización de los programas académicos para garantizar su relevancia y pertinencia en el mercado laboral local, y la implementación de iniciativas y proyectos de impacto social que aborden las necesidades y desafíos de la comunidad. Además, también se podrían explorar opciones para establecer alianzas y colaboraciones con otras instituciones educativas y organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para maximizar el impacto del CCAV Pitalito de la UNAD en la región.

El CCAV Pitalito de la UNAD no tiene un alto impacto en el sector productivo, educativo, gobierno y social de la región, lo que podría estar relacionado con la falta de comunicación y colaboración efectiva con estos sectores. Es posible que los programas académicos y los servicios del CCAV Pitalito de la UNAD no estén alineados con las necesidades y expectativas de la región, lo que limita su relevancia y su capacidad para generar un impacto positivo en la comunidad. Si se confirma esta hipótesis, los sectores podrían implementar estrategias para mejorar la comunicación y colaboración con los productivos,

educativos, gobierno y social, como la realización de estudios de necesidades y demandas, la creación de alianzas y redes de colaboración.

Así mismo, al confirmarse las hipótesis el CCAV Pitalito, debe convertirse como lo da a conocer Leal Afanador (2021), en un “referente de conocimiento capaz de operar como un eje de articulación que promueva la participación comunitaria, colectiva e incluyente para lograr el desarrollo local, regional, nacional e internacional.

Identificación de Variables de Trabajo

El CCAV Pitalito de la Universidad Nacional Abierta ya Distancia (UNAD) se encuentra en un momento crucial de su desarrollo, enfrentando el desafío de proyectarse hacia el futuro en un entorno educativo cada vez más complejo y dinámico. En este contexto, se ha emprendido un estudio prospectivo al año 2027, fundamentado en un diagnóstico situacional que abarca múltiples dimensiones de su quehacer institucional. Este análisis integral considera variables clave como la pertinencia académica, la vinculación intersectorial, el impacto comunitario y la innovación pedagógica, junto con aspectos fundamentales como la sostenibilidad institucional, la competitividad regional y la adaptabilidad tecnológica. Asimismo, se examinan factores críticos para el éxito a largo plazo, incluyendo el desarrollo del talento humano, la proyección social, la gestión del conocimiento y la internacionalización. El estudio también aborda la flexibilidad curricular, la inclusión y equidad, la articulación investigativa, y la adecuación de infraestructura y recursos, con el objetivo de trazar un camino estratégico que posicione al CCAV Pitalito como un referente educativo en la región, capaz de responder exitosamente a las necesidades cambiantes de su entorno y de contribuir significativamente al desarrollo sostenible de su área de influencia.

Pertinencia Académica. Grado de alineación entre los programas ofrecidos y las necesidades del mercado laboral regional.

Vinculación Intersectorial. Nivel de colaboración y alianzas estratégicas con entidades productivas, educativas, gubernamentales y sociales de la zona.

Impacto Comunitario. Alcance y efectividad de las iniciativas y proyectos del CCAV en el desarrollo local.

Innovación Pedagógica. Implementación de metodologías educativas vanguardistas adaptadas al contexto regional.

Sostenibilidad Institucional. Capacidad del CCAV para asegurar su viabilidad y crecimiento a largo plazo.

Competitividad Regional. Posicionamiento del CCAV frente a otras instituciones educativas de la zona de influencia.

Adaptabilidad Tecnológica. Nivel de incorporación y aprovechamiento de herramientas digitales en los procesos académicos y administrativos.

Desarrollo del Talento Humano: Estrategias para la formación y retención de personal docente y administrativo calificado.

Proyección Social. Alcance y efectividad de los programas de extensión y responsabilidad social del CCAV.

Gestión del Conocimiento. Mecanismos para la generación, difusión y aplicación del saber en beneficio de la comunidad.

Internacionalización. Grado de apertura y colaboración con instituciones y organismos internacionales.

Flexibilidad Curricular. Capacidad de adaptar la oferta académica a las cambiantes demandas del entorno.

Inclusión y Equidad. Estrategias para garantizar el acceso y permanencia de poblaciones diversas y vulnerables.

Articulación Investigativa. Nivel de integración entre la investigación académica y las necesidades del sector productivo regional.

Infraestructura y Recursos. Adecuación de las instalaciones y disponibilidad de recursos para el desarrollo óptimo de las actividades académicas.

Estas variables permitirán un análisis integral del CCAV Pitalito, abordando aspectos cruciales para su desarrollo y proyección hacia el 2027, en consonancia con los objetivos planteados en el plan de desarrollo institucional.

Definición de la Población o Muestra a Utilizar

Para definir la población y muestra a utilizar en el proyecto de diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD, considerando la metodología cualitativa basada en talleres de expertos con líderes misionales, de escuela y líderes estudiantiles, la cual se determina de la siguiente manera:

Población. La población objetivo estará compuesta por la comunidad educativa conformada por docentes, estudiantes, egresados, líderes misionales, líderes locales de escuela, administrativos vinculados al CCAV Pitalito de la UNAD y sector externo.

Muestra. Dado que se trata de una metodología cualitativa enfocada en talleres de expertos, se recomienda utilizar un muestreo intencional o de juicio. Este tipo de muestreo no probabilístico permite seleccionar a los participantes basándose en su experiencia, conocimiento y capacidad para aportar información valiosa al estudio.

Criterios de Selección para la Muestra

1. Antigüedad mínima de 2 años en el CCAV Pitalito
2. Desempeño en roles de liderazgo o coordinación
3. Conocimiento profundo de los procesos académicos y administrativos del centro
4. Experiencia en proyectos de mejora o innovación institucional
5. Representatividad de las diferentes áreas funcionales del CCAV

Tamaño de la Muestra. Considerando la naturaleza cualitativa del estudio y la necesidad de profundizar en las percepciones y experiencias de los participantes, se sugiere una muestra de entre 15 a 20 expertos. Este número permitirá una diversidad de perspectivas sin comprometer la profundidad del análisis.

Composición Sugerida de la Muestra

- Director del centro
- Líderes misionales
- Monitores
- Docentes con roles de liderazgo
- Líder local de investigación
- Líder de proyección social
- Bienestar universitario

Metodología de Selección

1. Identificar a todos los posibles participantes que cumplan con los criterios establecidos.
2. Realizar una preselección basada en la representatividad de las diferentes áreas y roles.

3. Contactar a los candidatos preseleccionados para confirmar su disponibilidad e interés
4. Conformar la muestra final asegurando un equilibrio entre las diferentes áreas y perspectivas.

Identificación de las Técnicas E Instrumentos que se Usarán para Recolectar, Procesos y Analizar los Datos Resultantes

La validación de los resultados obtenidos en un diagnóstico situacional es esencial para asegurar que las conclusiones y recomendaciones sean fiables y útiles. A continuación, se presentan las técnicas e instrumentos adecuados para validar los resultados de dicho diagnóstico situacional de la UNAD en Pitalito, Huila.

Estrategia de Recolección de Información mediante Focus Group

La obtención de datos a través de grupos focales es una valiosa técnica cualitativa para obtener información detallada sobre las percepciones, opiniones y actitudes de los participantes. En el contexto de la UNAD, este enfoque puede resultar útil para recopilar datos relevantes que contribuyan al desarrollo de un plan estratégico prospectivo.

Propósito del Grupo Focal

El propósito de llevar a cabo grupos focales en la UNAD es recolectar información detallada sobre las necesidades, expectativas y vivencias de los distintos actores involucrados en la educación a distancia. Tal como lo menciona Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014), puesto que con la reunión de de un grupo de personas, el objetivo es xplorar percepciones, opiniones, actitudes y experiencias de los participantes respecto al tema. Información la cual será crucial para elaborar un plan prospectivo que responda adecuadamente a los desafíos y requerimientos futuros.

La selección de los participantes para asegurar una representación diversa y equilibrada de los diferentes grupos de interés se realiza de la siguiente forma:

- Estudiantes: De diferentes programas y niveles académicos.
- Docentes: Con experiencia en educación a distancia.
- Administrativos: Personal involucrado en la gestión y soporte académico.
- Egresados: Exalumnos que puedan ofrecer una perspectiva retrospectiva.
- Expertos externos: Profesionales en el campo de la educación a distancia y

prospectiva estratégica.

Método Delphi

Como estrategia para el Plan Prospectivo de la UNAD, de acuerdo con Linston, (2002), es una técnica de investigación cualitativa y cuantitativa que busca recoger la opinión de un grupo de expertos a partir de consultas sucesivas sobre un tema determinado. Pretende consensuar de forma informada y estructurada sobre aspectos complejos o inciertos a través de una serie de rondas de preguntas en las que se recogen, analizan y redistribuyen las respuestas dadas por los participantes, de forma que se les permite revisar sus opiniones a medida que se familiarizan con la opinión del grupo. Es ampliamente utilizado en estudios prospectivos, planificación estratégica y toma de decisiones en ámbitos académico, gubernamentales y empresariales.

Desarrollado en la década de 1950 por el Instituto RAND como una técnica para predecir el impacto de la tecnología en la guerra. Desde entonces, ha sido adaptado para su uso en diversos campos, incluyendo la planificación estratégica y la educación. En el contexto de la UNAD, el Método Delphi puede ser una herramienta eficaz para identificar tendencias futuras, desafíos y oportunidades en la educación a distancia.

2. Objetivos del Método Delphi aplicados al plan prospectivo de la UNAD, CCAV Pitalito al 2027.

- Identificar y priorizar tendencias futuras en la educación a distancia.
- Anticipar desafíos y oportunidades específicas para la UNAD.
- Desarrollar estrategias informadas para el plan prospectivo institucional.
- Fomentar el consenso entre expertos sobre los futuros escenarios educativos.

El taller de expertos es una herramienta valiosa para la planificación estratégica, especialmente en el contexto de un plan prospectivo para una institución educativa como la UNAD. Algunas ventajas de utilizar esta técnica en este caso ser podrían:

1. Diversidad de perspectivas: Reúne a expertos de diferentes áreas relacionadas con la educación superior, tecnología educativa, gestión universitaria, etc.
2. Conocimiento especializado: Aprovecha la experiencia profunda de los participantes en sus campos.
3. Intercambio de ideas: Fomenta la discusión y el debate constructivo sobre los desafíos y oportunidades futuras de la UNAD.
4. Identificación de tendencias: Ayuda a detectar las tendencias emergentes en educación superior y tecnología que impactar a la UNAD.
5. Construcción de consenso: Facilita llegar a acuerdos sobre las prioridades estratégicas y de acciones para el futuro de la institución.
6. Generación de ideas innovadoras: El ambiente colaborativo puede estimular la creación de soluciones creativas a los desafíos identificados.
7. Validación de estrategias: Permite evaluar y refinar las propuestas estratégicas con base en el conocimiento experto.

Implementación de Métodos para Verificar la Validez y Confiabilidad de los Resultados que se Obtendrán

La aplicación del focus group para el proyecto fue realizado en los encuentros de líderes organizados por la Universidad a nivel nacional, zonal y local, en dónde se realizó la aplicación de este método, por su valor para obtener información cualitativa detallada y perspectivas diversas sobre el diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD, mediante herramientas de análisis estratégico, como aporte al estudio prospectivo al 2027.

Se desarrolló de la siguiente manera:

Selección de Participantes

- Se identificaron los líderes clave de los sectores productivo, educativo, gubernamental y social de la región.
- Se incluyeron representantes de la UNAD, tales como estudiantes, administrativos, docentes y egresados del CCAV Pitalito.
- Asegurando de esta manera la diversidad de perspectivas y experiencias en el grupo.

Diseño de la Sesión

- Se establecen los objetivos claros alineados con las hipótesis de trabajo y

Variables Identificadas

- Se preparó una guía de discusión que abordó temas como:
- Percepción actual del impacto del CCAV Pitalito en la región
- Expectativas para el desarrollo del CCAV hacia 2027
- Oportunidades de colaboración intersectorial
- Desafíos y necesidades regionales que el CCAV podría abordar

Desarrollo de la Sesión

- Se realizó una introducción en dónde se explicó el propósito del focus group y su relación con el proyecto prospectivo.
- Se propició la discusión, asegurando la participación equitativa de todos los asistentes.
- Se utilizaron técnicas de sondeo como preguntas abiertas, preguntas alternativas, preguntas cerradas para profundizar en las respuestas y obtener ejemplos concretos.

Recopilación e Datos

- Se tomaron notas detalladas sobre las ideas principales, el lenguaje no verbal y las interacciones entre participantes.

Análisis de la Información

- Se realizó la transcripción de la sesión y se codificaron las respuestas según las variables de trabajo identificadas.
- Se identificaron temas recurrentes, ideas innovadoras y áreas de consenso o desacuerdo.

Integración con otros Métodos

- Se utilizaron los insights del focus group para refinar o validar las hipótesis de trabajo.

En cuanto a la aplicación del método DELPHI para que los datos obtenidos fueran organizados, filtrados y analizados de manera rigurosa, asegurando confiabilidad en ellos se implementó a expertos líderes de unidades, consejería académica, monitores, egresados del CCAV Pitalito y el sector externo como proveedores e instituciones educativas de la región

como por ejemplo la Alcaldía de Pitalito, Universidad Corhuila, Surcolombiana y sector productivo:

Organización y Preparación de los Datos

Recolección de Datos

Se emplearon cuestionarios en línea

Transcripción y Codificación Inicial. Las respuestas cualitativas se transcriben en formato digital.

Criterios de Selección de Respuestas Relevantes

Relevancia y Claridad

Se consideraron respuestas con argumentos claros, bien fundamentados y alineados con los objetivos del estudio.

Consenso y Convergencia. Se identificaron respuestas similares o complementarias entre los expertos y a la vez se eliminaron respuestas redundantes o que no aporten información nueva.

Desarrollo del Trabajo de Investigación

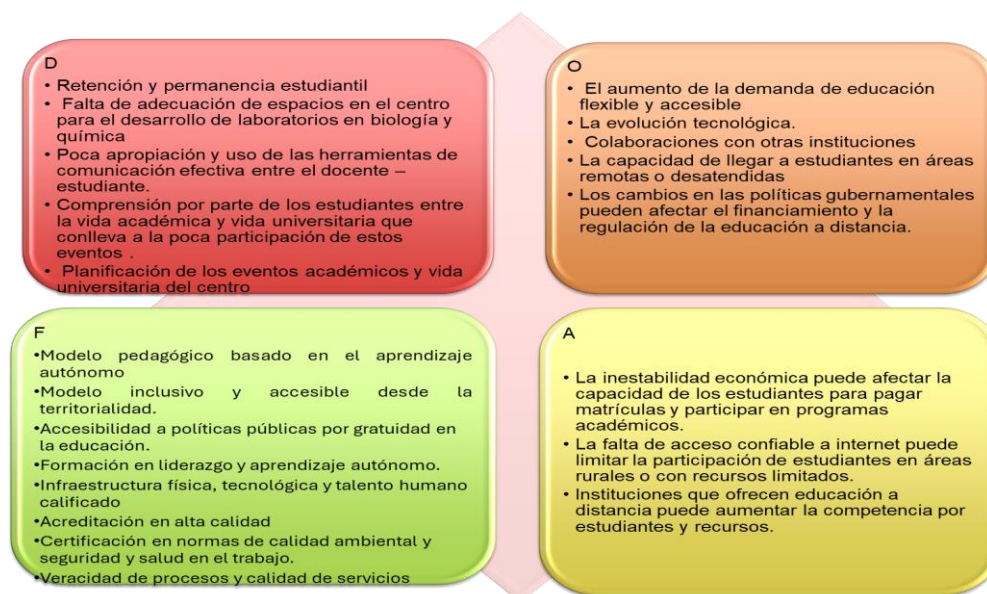
En este proceso del cómo poder identificar la situación actual del CCAV Pitalito, se procede a implementar las herramientas estratégicas prospectivas de acuerdo con lo establecido en el desarrollo de este proyecto. Se parte de la aplicación de los métodos que nos garantizan la validez y confiabilidad de los resultados que se obtendrán, así como del análisis de las tendencias y proyecciones futuras producto del conocimiento, experiencias y aportes de los expertos.

En primera instancia, se hace referencia a la aplicación del método Delphi ya que al ser una técnica adecuada que nos permite contrastar y validar resultados, también permite la obtención de consensos importantes de los expertos acerca de la relevancia y pertinencia de los resultados obtenidos por medio de la aplicación de las herramientas de análisis de diagnóstico aplicadas.

Por esto se procede a evidenciar la aplicación de cada una de ellas.

Figura 3

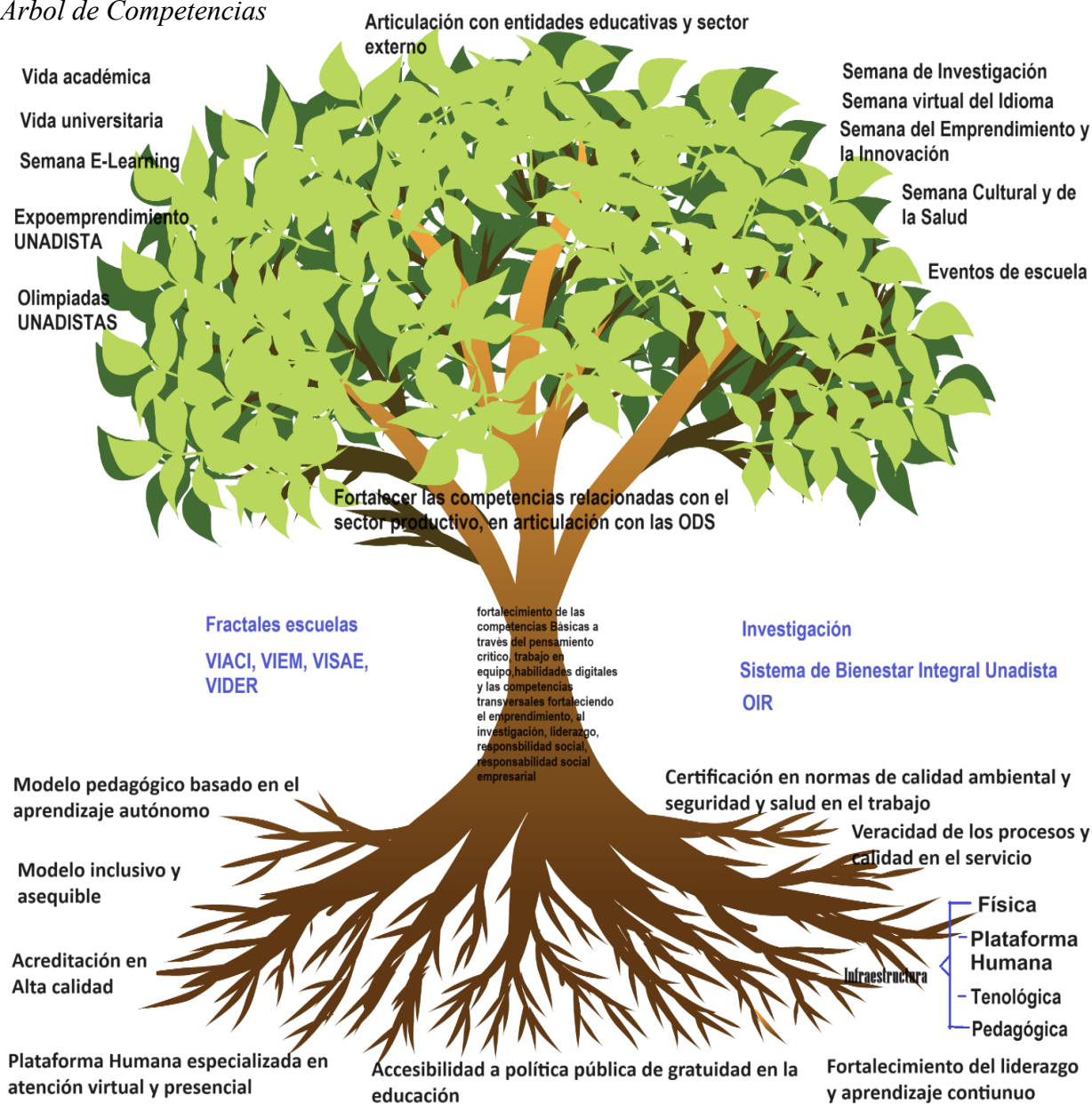
Diagnóstico Situacional Matriz DOFA



Nota. representación de los factores determinantes encontrados con el análisis DOFA con los.

expertos. Elaboración propia con los resultados obtenidos

Figura 4

Árbol de Competencias

Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

Figura 5

Análisis PESTEL

Análisis PESTEL								
Categoría	Factor	Detalle	Plazo			Impacto	Oportunidad	Amenaza
			Corto plazo (1 mes o menos)	Mediano plazo (de 1 a 3 años)	Largo plazo (más de 3 años)			
Político	Políticas gubernamentales	Las políticas educativas del gobierno colombiano pueden afectar el financiamiento y la regulación de la UNAD.		X		Positivo	X	
	Estabilidad política	La estabilidad política del país puede influir en la inversión en educación y en la demanda de servicios educativos.		X		Positivo	X	
Económico	Tasas de desempleo	Las tasas de desempleo pueden afectar la demanda de educación a distancia como una opción para adquirir nuevas habilidades.	X			Negativo		X
	Situación económica del municipio	La situación económica general puede influir en el financiamiento estatal a la educación y en la capacidad de los estudiantes para pagar matrículas.		X		Negativo		X
Social	Cambios demográficos	El envejecimiento de la población o cambios en la estructura familiar pueden influir en la demanda de educación a distancia.		X		Negativo		X
	Percepciones positivas sobre la educación a distancia	Las actitudes positivas frente a la aceptación de la sociedad hacia la educación a distancia.		X		Positivo	X	
Tecnológico	Avances tecnológicos	La rápida evolución de la tecnología puede requerir actualizaciones constantes en la infraestructura tecnológica utilizada por la UNAD.		X		Positivo	X	
	Acceso a la tecnología	La disponibilidad de acceso a internet y dispositivos tecnológicos puede limitar la participación de algunos sectores de la población en la educación a distancia.		X		Negativo		X
Ambiental	Sostenibilidad ambiental	La UNAD puede enfrentar presiones para adoptar prácticas más sostenibles en sus operaciones y programas académicos.			X	Positivo	X	
	Impacto ambiental de la educación a distancia	El uso de recursos digitales y la eliminación de barreras geográficas pueden tener impactos ambientales		X		Positivo	X	
Legal	Regulaciones educativas	La UNAD está sujeta a regulaciones gubernamentales relacionadas con la calidad de la educación, la acreditación y otros aspectos		X		Positivo	X	
	Protección de datos y privacidad	La universidad debe cumplir con las leyes de protección de datos y privacidad al manejar información personal de los estudiantes.	X			Positivo	X	

Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

Figura 6. Fuerzas de Porter



Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

Resultados de la Investigación

En el marco del diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD, realizado con el propósito de contribuir al estudio prospectivo hacia el año 2027, se implementan cuatro herramientas fundamentales de análisis estratégico: la matriz DOFA, el árbol de competencias, el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter. Esta diversidad de instrumentos permitió obtener una visión holística y multidimensional de la situación actual del Centro, abarcando tanto factores internos como externos que inciden en su desarrollo. Los resultados obtenidos a través de estas herramientas complementarias revelan un panorama complejo y dinámico, donde se entrelazan elementos institucionales, tecnológicos, socioeconómicos y territoriales que configuran tanto oportunidades significativas como desafíos estratégicos para el futuro del CCAV Pitalito. A continuación, se presenta el análisis detallado de los hallazgos encontrados mediante cada instrumento y su integración en una perspectiva estratégica coherente que servirá como base para la planificación prospectiva de la institución.

Análisis de resultado de la matriz DOFA

Este análisis situacional proporciona una base sólida para el desarrollo de estrategias que permitan al CCAV Pitalito de la UNAD mejorar su posición y alcanzar sus objetivos hacia el 2027, aprovechando sus fortalezas, abordando sus debilidades, capitalizando las oportunidades y mitigando las amenazas identificadas.

- Debilidades (D):
- La retención y permanencia estudiantil es un desafío importante.
- Hay una falta de adecuación de espacios en el centro para laboratorios de biología y química.

- Se observa poca apropiación y uso de las herramientas de comunicación efectiva entre docentes y estudiantes.

- Existe una baja comprensión y participación de los estudiantes en la vida académica y universitaria.

- La planificación de eventos académicos y vida universitaria del centro necesita mejoras.

2. Oportunidades (O):

- Hay un aumento en la demanda de educación flexible y accesible.

- La evolución tecnológica presenta nuevas posibilidades para la educación a distancia.

- Existe potencial para colaboraciones con otras instituciones.

- La UNAD tiene la capacidad de llegar a estudiantes en áreas remotas o desatendidas.

- Los cambios en las políticas gubernamentales pueden afectar el financiamiento y la regulación de la educación a distancia, lo que podría presentar nuevas oportunidades.

3. Fortalezas (F):

- La UNAD cuenta con un modelo pedagógico basado en el aprendizaje autónomo.

- Ofrece un modelo inclusivo y accesible desde la territorialidad.

- Hay accesibilidad a políticas públicas por gratuidad en la educación.

- Se enfoca en la formación en liderazgo y aprendizaje autónomo.

- Posee infraestructura física, tecnológica y talento humano calificado.

- Tiene acreditación de alta calidad.

- Cuenta con certificación en normas de calidad ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

- Se caracteriza por la veracidad de los procesos y calidad de los servicios.

4. Amenazas (A):

- La inestabilidad económica puede afectar la capacidad de los estudiantes para pagar matrículas y participar en programas académicos.

- La falta de acceso confiable a Internet puede limitar la participación de estudiantes en áreas rurales o con recursos limitados.

- Hay competencia de otras instituciones que ofrecen educación a distancia, lo que puede aumentar la competencia por estudiantes y recursos.

Análisis estratégico:

1. Aprovechar las fortalezas para capitalizar las oportunidades:

- Utilizar el modelo pedagógico de aprendizaje autónomo y la infraestructura tecnológica para satisfacer la creciente demanda de educación flexible y accesible.

- Expandir la cobertura en áreas remotas aprovechando el modelo inclusivo y accesible desde la territorialidad.

2. Abordar las debilidades para mitigar las amenazas:

- Mejorar las estrategias de retención y permanencia estudiantil para contrarrestar los efectos de la inestabilidad económica en la matrícula.

- Fortalecer la comunicación efectiva entre docentes y estudiantes para mejorar la experiencia educativa, especialmente en áreas con acceso limitado a internet.

- Usar las fortalezas para mitigar las amenazas:

- Aprovechar la acreditación de alta calidad y la certificación en normas de calidad para diferenciarse de la competencia.
- Utilizar la infraestructura tecnológica y el talento humano calificado para desarrollar soluciones innovadoras que superen las limitaciones de acceso a internet.
- Superar las debilidades aprovechando las oportunidades:
- Utilizar la evolución tecnológica para mejorar la adecuación de espacios virtuales para laboratorios y aumentar la participación estudiantil en la vida universitaria.
- Aprovechar las colaboraciones con otras instituciones para fortalecer la planificación de eventos académicos y enriquecer la vida universitaria del centro.

Análisis de Resultado, Árbol de Competencias.

Este análisis situacional basado en el árbol de competencias revela que el CCAV Pitalito de la UNAD tiene una base sólida y diversas fortalezas para proyectarse hacia el 2027. El desafío estará en capitalizar estas fortalezas, abordar las áreas de mejora y adaptarse a las cambiantes demandas educativas y tecnológicas, manteniendo siempre su enfoque en la inclusión, la calidad y el aprendizaje autónomo.

1. Raíces (Fundamentos y Recursos):
 - Modelo pedagógico basado en el aprendizaje autónomo: Este es un pilar fundamental que diferencia a la UNAD y permite flexibilidad en el aprendizaje.
 - Modelo inclusivo y asequible: Facilita el acceso a la educación para diversos grupos poblacionales.
 - Acreditación en Alta calidad: Garantiza estándares educativos reconocidos.
 - Plataforma Humana especializada en atención virtual y presencial: Combina lo mejor de ambos mundos educativos.

- Accesibilidad a política pública de gratuidad en la educación: Permite mayor inclusión y oportunidades educativas.
 - Fortalecimiento del liderazgo y aprendizaje continuo: Fomenta el desarrollo personal y profesional.
 - Infraestructura: Física, Humana, Tecnológica y Pedagógica: Proporciona una base sólida para la operación y crecimiento.
 - Certificación en normas de calidad ambiental y seguridad y salud en el trabajo: Demuestra compromiso con estándares internacionales.
 - Veracidad de los procesos y calidad en el servicio: Genera confianza en la institución.
2. Tronco (Procesos y Capacidades):
- Fortalecimiento de competencias básicas a través del pensamiento crítico, trabajo en equipo, habilidades digitales y procesos investigativos.
 - Desarrollo de competencias transversales fortaleciendo el emprendimiento, la innovación, la inclusión social y la responsabilidad social empresarial.
 - Fractales escuelas: VIACI, VIEM, VISAE, VIDER: Estructuras que permiten una organización eficiente y especializada.
 - Investigación y Sistema de Bienestar Integral Unadista: Fomenta el desarrollo académico y el bienestar de la comunidad universitaria.
 - OIR (posiblemente Oficina de Internacionalización y Relaciones Interinstitucionales): Promueve la proyección global de la institución.
3. Ramas y Hojas (Resultados y Servicios):
- Vida académica y universitaria: Ofrece una experiencia educativa integral.

- Semana E-Learning: Promueve la educación virtual y sus innovaciones.
- Expoemprendimiento UNADISTA: Fomenta la cultura emprendedora.
- Olimpiadas UNADISTAS: Promueve la competencia sana y el desarrollo de habilidades.
- Articulación con entidades educativas y sector externo: Fortalece lazos con la comunidad y el sector productivo.
- Semana de Investigación: Impulsa la producción científica y académica.
- Semana virtual del Idioma: Promueve el aprendizaje de lenguas.
- Semana del Emprendimiento y la Innovación: Estimula la creatividad y el espíritu empresarial.
- Semana Cultural y de la Salud: Fomenta el bienestar integral.
- Eventos de escuela: Permite la especialización y profundización en áreas específicas.

Análisis estratégico:

2. Fortalezas clave:
 - Modelo pedagógico flexible y autónomo
 - Infraestructura integral (física, humana, tecnológica, pedagógica)
 - Acreditación de alta calidad y certificaciones
 - Enfoque en inclusión y accesibilidad
3. Oportunidades de mejora:
 - Potenciar la articulación con el sector externo y entidades educativas
 - Ampliar el alcance de eventos como las semanas temáticas
 - Fortalecer la internacionalización a través de la OIR

4. Desafíos potenciales:
 - Mantener la calidad en un modelo de crecimiento y expansión
 - Adaptar constantemente la infraestructura tecnológica a las demandas cambiantes
 - Equilibrar la atención virtual y presencial en un mundo post-pandemia

5. Estrategias para el 2027:

- Desarrollar programas de vanguardia en emprendimiento e innovación
- Fortalecer la investigación y su impacto en la comunidad
- Ampliar las alianzas internacionales para enriquecer la oferta académica
- Implementar tecnologías emergentes para mejorar la experiencia de aprendizaje

autónomo

- Consolidar el modelo de bienestar integral como diferenciador institucional

Análisis PESTEL

Este análisis PESTEL proporciona una base sólida para que el CCAV Pitalito de la UNAD desarrolle estrategias proactivas y resilientes, preparándose para los desafíos y oportunidades que se presentarán hacia el 2027.

Análisis situacional del CCAV Pitalito de la UNAD basado en el PESTEL:

Factores Políticos

- Las políticas educativas del gobierno colombiano tendrán un impacto positivo a mediano plazo (1-3 años) en el financiamiento y la regulación de la UNAD.
- La estabilidad política del país influirá positivamente en la inversión en educación y la demanda de servicios educativos a mediano plazo.

Implicación: El CCAV Pitalito debe estar preparado para aprovechar las oportunidades que surjan de estas políticas favorables, adaptando sus programas y servicios acordeamente.

Factores Económicos

- Las tasas de desempleo afectarán negativamente la demanda de educación a distancia a corto plazo (1 mes o menos), pero podrían representar una oportunidad para ofrecer programas de actualización y nuevas habilidades.
- La situación económica del municipio tendrá un impacto negativo en el financiamiento estatal y la capacidad de pago de los estudiantes a mediano plazo.

Implicación: El CCAV debe desarrollar estrategias para mitigar el impacto económico negativo, como becas, planes de pago flexibles o programas de corta duración enfocados en mejorar la empleabilidad.

Factores Sociales

- Los cambios demográficos, como el envejecimiento de la población, afectarán negativamente la demanda de educación a distancia a largo plazo (más de 3 años).
- Las percepciones positivas sobre la educación a distancia tendrán un impacto positivo a mediano plazo.

Implicación: Es necesario diversificar la oferta educativa para atender a diferentes grupos demográficos y continuar mejorando la percepción de la educación a distancia.

Factores Tecnológicos

- Los avances tecnológicos tendrán un impacto positivo a mediano plazo, requiriendo actualizaciones constantes en la infraestructura tecnológica.
- El acceso limitado a internet y dispositivos tecnológicos en algunos sectores de la población tendrá un impacto negativo a mediano plazo.

Implicación: El CCAV debe invertir en actualizaciones tecnológicas regulares y desarrollar estrategias para mejorar el acceso tecnológico de sus estudiantes.

Factores Ambientales

- La UNAD podrá enfrentar presiones para adoptar prácticas más sostenibles en sus operaciones y programas académicos a largo plazo, con un impacto positivo.
- El uso de recursos digitales y la eliminación de barreras geográficas tendrán un impacto ambiental positivo a mediano plazo.

Implicación: Desarrollar e implementar políticas de sostenibilidad ambiental en todas las operaciones del CCAV.

Factores Legales

- La UNAD estará sujeta a regulaciones gubernamentales relacionadas con la calidad de la educación y otros aspectos, con un impacto positivo a mediano plazo.
- La protección de datos y privacidad tendrá un impacto positivo a corto plazo, requiriendo cumplimiento estricto de las leyes correspondientes.

Implicación: Mantener un sistema robusto de cumplimiento legal y protección de datos.

fuerzas de PORTER

Poder de Negociación de los Clientes

En el marco del diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD y su proyección estratégica hacia 2027, el poder de negociación de los clientes emerge como un factor crucial que moldea el panorama competitivo de la institución. En este contexto, los "clientes" son principalmente los estudiantes actuales y potenciales, quienes, en la era digital y de información abundante, han adquirido un poder significativo en la toma de decisiones educativas. Este poder se manifiesta en su capacidad para comparar ofertas educativas, exigir mayor calidad y flexibilidad en los programas, y optar por alternativas que mejor se ajusten a sus necesidades y expectativas. La creciente diversidad de opciones educativas, desde programas tradicionales

hasta cursos en línea y microcertificaciones, ha amplificado la voz del estudiante en el mercado educativo. Por lo tanto, comprender y responder eficazmente a este poder de negociación se vuelve esencial para el CCAV Pitalito en su búsqueda de mantener la competitividad, mejorar la retención estudiantil y atraer nuevos alumnos en un entorno educativo cada vez más dinámico y exigente.

El análisis del poder de negociación de los clientes en el contexto del CCAV Pitalito de la UNAD revela información valiosa sobre la percepción y las necesidades de diversas instituciones y organizaciones en la región. Este aspecto es crucial para comprender la posición competitiva de la UNAD y su capacidad para satisfacer las demandas del mercado educativo local. La muestra incluye representantes de instituciones educativas competidoras, entidades gubernamentales, empresas privadas y organizaciones del sector productivo, proporcionando una visión diversificada del panorama educativo y sus demandas.

Figura 7

Resultados de las 4 Primeras Preguntas de la Muestra

¿Qué tan fácil es para su organización elegir en el territorio otras instituciones para la formación y capacitación de su personal?

[Más detalles](#)

■ 1. Muy bajo ■ 2. Bajo ■ 3. Medio ■ 4. Alto ■ 5. Muy Alto



2. ¿Cuál es el nivel de información que tiene su organización sobre otras ofertas de formación y servicios universitarios en la región?

[Más detalles](#)

■ 1. Muy bajo ■ 2. Bajo ■ 3. Medio ■ 4. Alto ■ 5. Muy Alto



3. ¿Qué tan sensible es su organización al costo de los programas de formación y servicios ofrecidos por la UNAD?

[Más detalles](#)

■ 1. Muy bajo ■ 2. Bajo ■ 3. Medio ■ 4. Alto ■ 5. Muy Alto



4. ¿Qué tan pertinentes son los programas y servicios que ofrece la UNAD al sector productivo de la región?

[Más detalles](#)

■ 1. Muy bajo ■ 2. Bajo ■ 3. Medio ■ 4. Alto ■ 5. Muy Alto



Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es una de las fuerzas determinantes en el análisis estratégico de cualquier organización, pues influye directamente en su capacidad para obtener insumos de calidad y a costos competitivos. En el marco del proyecto Diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD mediante herramientas de análisis estratégico, como aporte al estudio prospectivo al 2027, esta fuerza adquiere especial relevancia. Considerando la relación del CCAV Pitalito con sus proveedores de servicios educativos y tecnológicos, la capacidad de negociación de estos actores podría impactar las condiciones económicas y operativas del centro, afectando su sostenibilidad y competitividad en un entorno educativo que evoluciona constantemente hacia la digitalización y la hibridación. El estudio prospectivo hasta 2027 permite prever cómo esta dinámica puede evolucionar, anticipando cambios en la estructura de costos y la dependencia de recursos clave, lo cual es esencial para formular estrategias que garanticen la adaptabilidad del centro en el largo plazo.

En el marco del análisis estratégico de las relaciones con los proveedores para el CCAV Pitalito de la UNAD, es crucial evaluar el poder de negociación de estos actores. Los siguientes datos reflejan evaluaciones recientes de cinco proveedores clave, tomando en cuenta criterios

como la calidad del servicio, el impacto en los costos, la dependencia del proveedor, y la capacidad de sustitución. Este análisis permitirá identificar áreas de fortaleza y vulnerabilidad en la relación con los proveedores, así como prever posibles riesgos o oportunidades que puedan surgir en el horizonte prospectivo hacia 2027.

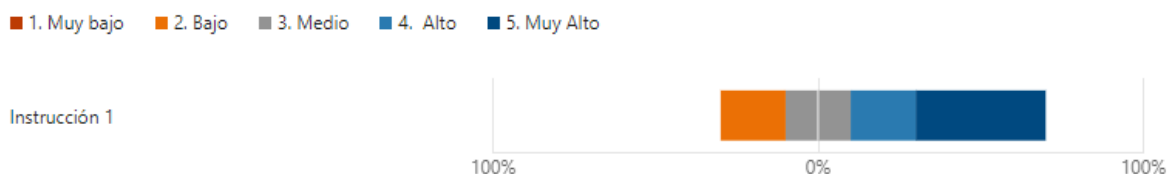
Figura 8

Resultados de Poder Negociador

1. Poder de negociación de los proveedores

¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas como proveedor representa la UNAD?

[Más detalles](#)



Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

En la gráfica presentada con los resultados a la pregunta relacionada a los porcentajes de ventas como proveedor, se muestra el poder de negociación de los proveedores, indicando cómo los proveedores califican la importancia de la UNAD en su facturación total, lo que influye directamente en su capacidad de negociación.

La mayor parte de los proveedores parece tener una alta o muy alta dependencia de la UNAD, lo que se refleja en las barras azules y más oscuras que representan el 4 ("Alto") y el 5 ("Muy Alto"). Esto sugiere que, para muchos de ellos, la UNAD es un cliente crucial, lo que podría limitar su poder de negociación, ya que perder a la UNAD afectaría significativamente sus ingresos.

Hay una menor presencia de calificaciones "Muy Bajo" (1) y "Bajo" (2), lo que indica que pocos proveedores ven a la UNAD como un cliente marginal en su cartera de ventas. Sin embargo, aquellos que la califican de esta manera podrían tener mayor capacidad para negociar mejores condiciones, dado que no dependen tanto de esta relación.

El análisis sugiere que el CCAV Pitalito mantiene una posición relativamente fuerte frente a la mayoría de sus proveedores, quienes en su mayoría dependen de ella de manera significativa. Esto podría ofrecer oportunidades para renegociar términos favorables, aunque también destaca la necesidad de mantener relaciones estratégicas a largo plazo con los proveedores clave para asegurar su sostenibilidad y evitar interrupciones en el suministro de servicios esenciales.

Figura 9

Respuestas Sobre el Suministro de Servicios Esenciales

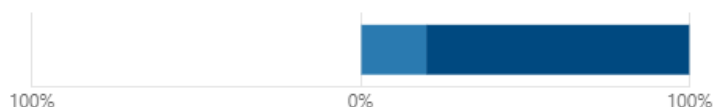
2.

¿Qué tan dispuesto está como proveedor a adaptar sus servicios a las necesidades específicas de la UNAD?

[Más detalles](#)

■ 1. Muy bajo ■ 2. Bajo ■ 3. Medio ■ 4. Alto ■ 5. Muy Alto

Instrucción 1



Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

La gráfica anterior aborda la disposición de los proveedores para adaptar sus servicios a las necesidades específicas de la UNAD, evaluada en una escala que va desde "Muy Bajo" (1) hasta "Muy Alto" (5).

Los datos reflejan que la mayoría de los proveedores se inclina hacia la disposición alta o muy alta para adaptarse a las necesidades de la UNAD. Esto se observa en la predominancia de las barras correspondientes a las categorías "Alto" (4) y "Muy Alto" (5), que ocupan casi la totalidad del gráfico.

La presencia mayoritaria en las calificaciones más altas muestra que los proveedores están dispuestos a ofrecer servicios personalizados según los requerimientos específicos de la UNAD. Esta flexibilidad por parte de los proveedores es un aspecto positivo que puede fortalecer la relación entre ambas partes y facilitar la implementación de proyectos adaptados a las particularidades de la institución educativa.

No se observan respuestas en las categorías de "Muy Bajo" (1), "Bajo" (2) o incluso "Medio" (3), lo que indica que no hay proveedores con una actitud negativa o indiferente hacia la adaptación de sus servicios. Esto implica que, en general, los proveedores valoran su relación con la UNAD y están dispuestos a hacer ajustes para mantenerla.

El análisis sugiere que los proveedores del CCAV Pitalito están altamente comprometidos con la adaptación de sus servicios para satisfacer las necesidades específicas de la UNAD. Esta flexibilidad y disposición brindan una ventaja estratégica para la universidad, ya que le permite contar con aliados que pueden ajustar sus servicios a las demandas cambiantes y específicas del entorno educativo, mejorando así la eficiencia operativa y la satisfacción institucional.

Figura 10

Respuestas Sobre la Modalidad

3. ¿Ofrecen soluciones personalizadas para la combinación de educación virtual y presencial?

[Más detalles](#)

■ 1. Muy bajo ■ 2. Bajo ■ 3. Medio ■ 4. Alto ■ 5. Muy Alto



Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

En la gráfica anterior se observa la capacidad de los proveedores para ofrecer soluciones personalizadas que combinen educación virtual y presencial, un aspecto clave en la estrategia de hibridación educativa de la UNAD.

Al igual que en la gráfica anterior, la mayoría de los proveedores califican su capacidad de adaptación como "Alto" (4) o "Muy Alto" (5). Las barras correspondientes a estos niveles de

disposición ocupan la totalidad del gráfico, lo que refleja un enfoque sólido en la entrega de soluciones híbridas.

Indica que los proveedores están mayoritariamente preparados para ofrecer soluciones a medida que combinen componentes virtuales y presenciales. Este aspecto es fundamental para la UNAD, ya que la integración de ambos formatos es crucial para su modelo educativo.

No se observan respuestas en las categorías "Muy Bajo" (1), "Bajo" (2) ni "Medio" (3), lo que indica que no hay proveedores con baja o moderada capacidad en este aspecto. Esto muestra un nivel general de compromiso con la personalización y la adaptabilidad a las demandas de hibridación educativa.

El análisis sugiere que los proveedores del CCAV Pitalito están altamente preparados para ofrecer soluciones personalizadas que integren educación virtual y presencial. Esta capacidad fortalece el posicionamiento de la UNAD en su objetivo de hibridación educativa, permitiendo a la institución implementar modelos flexibles que respondan a las necesidades de sus estudiantes y al contexto tecnológico actual. Esto también asegura que los proveedores son aliados estratégicos en la adaptación a los desafíos de la educación moderna.

Figura 11

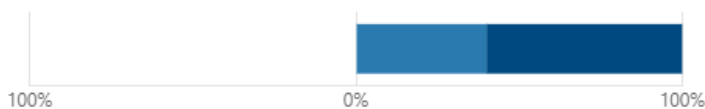
Respuestas de Innovación Organizacional

4. ¿Qué tan alineadas están las innovaciones de su organización como proveedor de la UNAD con las tendencias en educación virtual, a distancia?

[Más detalles](#)

■ 1. Muy bajo ■ 2. Bajo ■ 3. Medio ■ 4. Alto ■ 5. Muy Alto

Instrucción 1



Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

En el contexto del diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD y su proyección hacia 2027, un análisis basado en tres de las fuerzas de Porter revela desafíos significativos y oportunidades estratégicas:

La amenaza de productos o servicios sustitutos se presenta como un factor crítico. Con la proliferación de plataformas de aprendizaje en línea, MOOC (Cursos Online Masivos Abiertos) y programas de certificación alternativos, el CCAV Pitalito enfrenta una creciente competencia de opciones educativas no tradicionales. Estas alternativas, a menudo más ágiles y con menor costo, podrían erosionar la base estudiantil si no se implementan estrategias de diferenciación y valor agregado.

En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, el sector de educación superior a distancia experimenta una expansión significativa. Instituciones tradicionales están incursionando en modelos híbridos y completamente virtuales, aprovechando sus marcas establecidas y recursos. Además, empresas tecnológicas y startups educativas están introduciendo modelos innovadores de educación superior. Este panorama exige que el CCAV Pitalito fortalezca sus barreras de entrada, posiblemente a través de alianzas estratégicas, innovación pedagógica y una oferta académica altamente especializada y pertinente para su región.

La rivalidad entre los competidores actuales se intensifica en el mercado de educación superior a distancia. Otras universidades con programas similares están invirtiendo fuertemente en tecnología, marketing y expansión territorial. Esta competencia se manifiesta en la lucha por atraer y retener estudiantes, docentes calificados y recursos. Para mantener y mejorar su posición, el CCAV Pitalito necesitará enfocarse en su propuesta de valor única, posiblemente

capitalizando su conocimiento del contexto local y su capacidad para ofrecer programas adaptados a las necesidades específicas de la región.

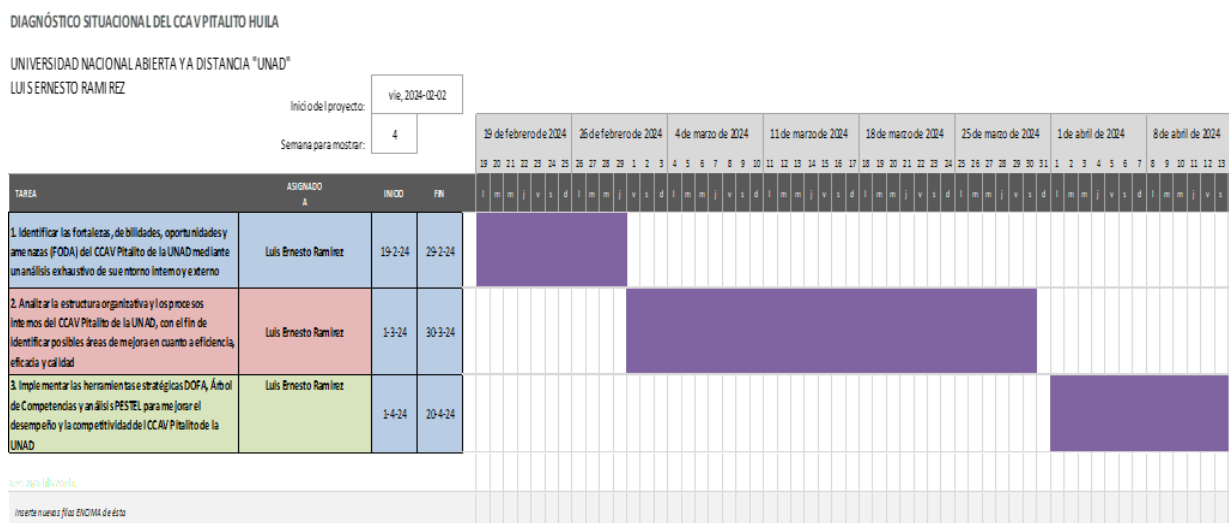
Este análisis sugiere que el CCAV Pitalito debe adoptar una postura estratégica proactiva, enfocándose en la innovación continua, la calidad educativa y la estrecha vinculación con las necesidades del mercado laboral regional. La diferenciación a través de programas únicos, experiencias de aprendizaje enriquecidas y un fuerte énfasis en el desarrollo de competencias digitales y habilidades blandas serán cruciales para su sostenibilidad y crecimiento en el horizonte 2027.

Aspectos de Gestión Asociados al Desarrollo de la Investigación

a) Para poder ejecutar las actividades del diagnóstico situacional del CCAV Pitalito, se tuvo que recurrir a una planeación efectiva utilizando la herramienta Diagrama de Gantt. En ella se establecieron las siguientes actividades:

Figura 12

Diagrama de Gantt



Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación

Se debe mencionar que estas actividades se realizaron a satisfacción, gracias al apoyo y gestión de cada uno de los colaboradores.

b) Identificación del presupuesto del proyecto de investigación

Para la ejecución del proyecto de investigación se pudo realizar con recursos de talento humano

Para identificar el presupuesto de un proyecto de investigación diagnóstico situacional de la UNAD en Pitalito, Huila, es fundamental los recursos y servicios que fueron necesarios a lo largo del proyecto. Esto permitirá establecer un presupuesto detallado, claro y acorde con los objetivos y las fases de la investigación.

A continuación, se presenta la descripción detallada:

Tabla 1

Requerimientos de Recursos

Categoría	Descripción	Costos
Recursos Humanos	Investigador	\$4.500.000
Materiales y Suministros	Equipos tecnológicos, papelería, software	\$2.700.000
Total		\$7.200.000

Nota. Elaboración propia con resultados de la investigación.

c) Sistematización de lecciones aprendidas

Se implementa una estructura metodológica que permita capturar, analizar y documentar de manera organizada los éxitos, sino también las dificultades y áreas de mejora, con el objetivo de generar un conocimiento útil para futuros proyectos similares.

Objetivo. Determinar el diagnóstico situacional del CCAV Pitalito de la UNAD mediante herramientas de análisis estratégico como la matriz DOFA, el árbol de competencias, análisis PESTEL y las 5 FUERZAS DE PORTER.

Metodología Utilizada. Mediante la aplicación de entrevistas y encuestas a grupos focales (estudiantes, egresados, administrativos y docentes) del CCAV Pitalito de la UNAD para recopilar información relevante y detallada sobre el contexto y la situación actual de la institución. Luego, se realizó el análisis estratégico para sintetizar esta información y proporcionar recomendaciones específicas sobre cómo mejorar el rendimiento y la eficacia del CCAV Pitalito de la UNAD, para el cumplimiento de la misión y para “Potenciar mecanismos que favorezcan el desarrollo de una universidad sostenible que se enfoque en su transformación como organización exponencial”, tal como lo propone el plan de desarrollo decenal, 2023-2034, UNAD 5.0 Más UNAD, Más Equidad

Lecciones Técnicas

Herramientas de Diagnóstico. Se considera que las 3 herramientas utilizadas para la identificación de la situación actual del CCAV Pitalito fueron las correctas ya que cada una de ellas aportaron significativamente en cada uno de los aspectos a investigar como por ejemplo con el árbol de problemas se logró identificar que el centro de formación CCAV Pitalito se fortalece mediante modelo pedagógico basado en el aprendizaje autónomo, modelo inclusivo y asequible y la acreditación en Alta calidad.

Dentro del modelo PESTEL, El CCAV Pitalito debe estar preparado para aprovechar las oportunidades que surjan de estas políticas favorables, adaptando sus programas y servicios acorde. Es necesario diversificar la oferta educativa para atender a diferentes grupos demográficos y continuar mejorando la percepción de la educación a distancia, debe invertir en

actualizaciones tecnológicas regulares y desarrollar estrategias para mejorar el acceso tecnológico de sus estudiantes y desarrollar e implementar políticas de sostenibilidad ambiental en todas las operaciones del CCAV.

Para con las 5 fuerzas de Porter, la amenaza de productos o servicios sustitutos se presenta como un factor crítico. En cuanto a la amenaza de entrada de nuevos competidores, el sector de educación superior a distancia experimenta una expansión significativa y la rivalidad entre los competidores actuales se intensifica en el mercado de educación superior a distancia.

Conclusiones

Tomando como base el análisis integral realizado a través de las cuatro herramientas de análisis estratégico (DOFA, árbol de competencias, PESTEL y 5 fuerzas de Porter), se presentan cinco conclusiones relevantes para el CCAV Pitalito de la UNAD:

Posicionamiento y Ventaja Competitiva Sostenible: El CCAV Pitalito cuenta con fortalezas institucionales significativas (acreditación de alta calidad, modelo pedagógico autónomo, infraestructura integral) que, combinadas con las oportunidades del entorno (demanda creciente de educación flexible, evolución tecnológica), le permiten mantener una posición competitiva sólida. Sin embargo, la amenaza de nuevos competidores y las debilidades en retención estudiantil sugieren la necesidad de fortalecer estrategias de diferenciación y valor agregado. El árbol de competencias muestra una estructura organizacional robusta que debe aprovecharse para consolidar esta ventaja competitiva.

Desafíos Tecnológicos y de Accesibilidad: A través de los diferentes análisis, se evidencia una tensión constante entre la evolución tecnológica como oportunidad y las limitaciones de acceso como amenaza. El análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter revelan que, si bien la tecnología es un factor de desarrollo, también puede convertirse en una barrera de entrada para ciertos segmentos de la población. La infraestructura tecnológica del CCAV debe evolucionar no solo para mantenerse competitiva, sino también para garantizar la inclusión y accesibilidad, aspectos fundamentales de su misión institucional.

Factores Socioeconómicos y Sostenibilidad: Los análisis PESTEL y DOFA muestran que los factores socioeconómicos (desempleo, situación económica regional, cambios demográficos) representan tanto amenazas como oportunidades. La capacidad del CCAV para adaptar su oferta educativa a estas condiciones cambiantes será crucial para su sostenibilidad a largo plazo. El

árbol de competencias muestra que la institución tiene las capacidades fundamentales para esta adaptación, pero necesita fortalecer sus estrategias de respuesta a las condiciones socioeconómicas locales.

Integración Académica y Territorial: Los diferentes análisis convergen en señalar la importancia de la articulación con el entorno. El árbol de competencias muestra una estructura que facilita la conexión con diversos sectores, mientras que el análisis de las cinco fuerzas de Porter resalta la importancia de las relaciones con proveedores y aliados estratégicos. La capacidad del CCAV para integrar efectivamente sus actividades académicas con las necesidades territoriales, evidenciada en el DOFA y PESTEL, será fundamental para su desarrollo futuro y su impacto en la región.

A través del diagnóstico situacional realizado al CCAV Pitalito de la UNAD mediante las diferentes herramientas de análisis estratégico, también se puede concluir que su estructura organizativa, fundamentada en el Modelo Pedagógico Unadista Solidario 5.0, y el Metasistema organizacional, evidencia una base sólida y una clara orientación hacia la calidad, respaldada por acreditaciones de alto nivel y certificaciones en normas ambientales y de seguridad laboral. Sin embargo, el análisis revela áreas críticas que requieren mejora para optimizar la eficiencia y eficacia institucional, particularmente en aspectos como la retención estudiantil, la adecuación de espacios para laboratorios especializados y la efectividad en la comunicación docente-estudiante.

La investigación también identificó oportunidades de mejora en la planificación y ejecución de eventos académicos y vida universitaria, aspectos que impactan directamente en la participación estudiantil y la integración comunitaria. Estos hallazgos sugieren la necesidad de fortalecer los procesos internos relacionados con el acompañamiento estudiantil, la gestión de infraestructura y la dinamización de la vida universitaria, manteniendo el enfoque en la calidad

que caracteriza a la institución, pero adaptando las estrategias para responder más efectivamente a las necesidades específicas de la comunidad académica del CCAV Pitalito.

Estas conclusiones sugieren que el CCAV Pitalito de la UNAD se encuentra en una posición favorable para su desarrollo hacia 2027, pero debe abordar de manera estratégica los desafíos identificados, particularmente en las áreas de acceso tecnológico, adaptación socioeconómica, retención estudiantil y articulación territorial.

Recomendaciones

De acuerdo con el análisis realizado en primera instancia al entorno interno y externo de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD – CCAV Pitalito, se recomienda implementar un plan de acción en donde las estrategias estén orientadas a responder a la acción de los nuevos competidores en el mercado educativo de la región y a mejorar los índices de retención de los estudiantes matriculados, para lo cual se propone algunas estrategias cómo:

Realizar convenios de matrícula con instituciones públicas y privadas para que sus empleados tengan su posibilidad de ingresar a la universidad en los programas que ofrece la universidad.

Dinamizar alianzas estrategias con empresas del sector privado que tengan políticas de incentivo de formación a sus colaboradores.

Aprovechando las estrategias que tiene la universidad para la atención a los estudiantes, es necesario diseñar escenarios de acompañamiento para fortalecer la vida académica y universitaria y así asegurar su continuidad.

De otra parte, para identificar posibles áreas de mejora en cuanto a eficiencia, eficacia y calidad de la estructura organizativa y procesos internos del CCAV Pitalito, se recomienda implementar un plan de mejora continua que le permita generar estrategias y acciones, que garanticen que se fortalezca el acompañamiento a los estudiantes, la gestión de infraestructura y la dinamización de la vida universitaria.

Después de este análisis y validando los resultados de la implementación de las herramientas utilizadas en este estudio prospectivo del CCAV Pitalito, se recomienda que en el plan estratégico del centro se incorpore los resultados de la aplicación de estas para mejorar el desempeño y la competitividad del CENTRO, dado que en este estudio se ha identificado

aspectos claves que dan cuenta de las fortalezas, debilidades, oportunidades, las amenazas y de la manera del cómo debemos enfrentarlas, así como la importancia del relacionamiento con los sectores externos y del potencial del que se puede alcanzar en el buen uso de estos. Como también el posicionamiento y las condiciones de competencia en el territorio en el cual tiene alcance el CCAV Pitalito.

Referencias bibliográficas.

- Acosta Puertas, J. (2020). *Aprender de experiencias internacionales para mejorar el desarrollo educativo en Colombia*. Editorial Universidad del Rosario.
- Ansell, C., & Gash, A. (2018). Collaborative governance in theory and practice. In *The Oxford Handbook of Governance* (pp. 1-22). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758272.013.12>
- Arias Ortiz, E., Brechner, M., Pérez Alfaro, M., & Vásquez, M. (2021). *Hablemos de política educativa en América Latina y el Caribe #2: De la educación a distancia a la híbrida*. Banco Interamericano de Desarrollo. <https://eduteka.icesi.edu.co/articulos/bid-hablemos-de-politica-educativa-2-de-la-educacion-a-distancia-a-la-hibrida>
- Armas, A., & Artiles, S. M. (2009a). Enfoque humanista en el comportamiento organizacional: Teoría de las relaciones humanas y teoría del comportamiento organizacional. *Ciencias de la Información*, 40(3), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421561002.pdf>.
- Armas, A., & Artiles, S. M. (2009b). Propuesta de una herramienta diagnóstico para evaluar la gestión de la información y el conocimiento en las empresas. *Ciencias de la Información*, 40(3), 1-12. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181421561002.pdf>
- Arnstein, S. R. (2018). De la participación ciudadana al poder ciudadano real. *Urbano*, 21(37), 1-10. <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/RU/article/download/3236/3783?inline=1>
- Bernal, A., & Saavedra, M. (2013). Modelos e indicadores para la toma de decisiones de inversión en la industria de alimentos en Sinaloa. *Informe de trabajo de titulación*. ESPAM. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1223/1/TTAE44.pdf>.

- Bernal, D., & Amat, O. (2012). Anuario de ratios financieros sectoriales en México para análisis comparativo empresarial. *Ra Ximhai*, 8(2), 1-12. https://uaim.edu.mx/webraximhai/Ej-24articulosPDF/ARTICULO_06.pdf
- Boyatzis, RE (2018). *Competencias en el siglo XXI*. Prensa de la Universidad de Oxford.
- Bryson, J. M. (2018). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: Una guía para fortalecer y mantener los logros organizacionales*. John Wiley & Sons.
- Bryson, JM (2018). *Planificación estratégica para organizaciones públicas y sin fines de lucro: una guía para fortalecer y mantener los logros organizacionales*. John Wiley & Sons.
- Castells, M. (2018). *Reputation: A bridge to the stakeholder era*. Routledge.
- Cilliers, P. (2019). *Complejidad y posmodernismo: Entendimientos de los sistemas complejos*. Routledge.
- Consejo Privado de Competitividad. (2022a). *Desafíos de la innovación tecnológica para la competitividad en Colombia*. <https://www.colombiacompetitiva.gov.co>
- Consejo Privado de Competitividad. (2022b). *Informe sobre la educación en Colombia: Impactos de la pandemia y recomendaciones para el futuro*. Consejo Privado de Competitividad.
- Douglas, M. (2019). *Cultural change: The symbolic and conceptual reorganization process*. Routledge.
- Dromey, H., Kauffman, J., & Lichtenstein, J. (2017). *Internationalization of higher education: A framework for action*. Universidad Veracruzana. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/core/bitstreams/de763415-3adb-4bf7-aa42-ea2024dcce1a/content>

- Eraut, M. (1994). *Desarrollo de conocimientos y competencias profesionales*. Falmer Press.
- Euroinnova. (n.d.). *Teoría de sistemas*. Recuperado de <https://www.euroinnova.com/blog/que-es-la-teoria-del-sistema>
- FCA-UNAM. (2013). *Coordinación en la empresa: Importancia de los procesos y mecanismos de coordinación organizacional*. División de Investigación FCA-UNAM. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2013/16.09.pdf>.
- Fogg, B. J. (2020). *Tiny habits: The small changes that change everything*. Houghton Mifflin Harcourt.
- Fombrun, C. (2020). *Reputation: A bridge to the stakeholder era*. Routledge.
- Forgas, J. P. (2018). *Social psychology and everyday life*. Routledge.
- Fung, A. (2015). Putting the public back into governance: The challenges of citizen participation and its future. *Public Administration*, 93(4), 827-843. <https://doi.org/10.1111/padm.12212>
- González, M., Mendoza, A., & Paz, J. (2008). Gestión del desempeño: Un enfoque basado en competencias. En *Gestión del desempeño como factor clave para la competitividad* (pp. 1-10). Universidad de Córdoba. <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/3599fe40-667b-4e04-b76c-ddf7f4384beb/content>
- Gutmann, A., & Thompson, D. (2012). *The spirit of compromise: Why governing demands it and campaigning undermines it*. Princeton University Press.
- Hollnagel, E. (2019). *Ingeniería de Resiliencia: Conceptos y Preceptos*. Prensa CRC.
- Hrebiniak, L. G. (2019). Hacer un cambio estratégico: La capacidad de los equipos de alta dirección para pensar y actuar estratégicamente. *Academy of Management Executive*, 33(1), 87-103. <https://doi.org/10.5465/ame.2018.0050>

- Kotter, J.P. (1996). *Liderar el cambio*. Prensa empresarial de Harvard.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2014). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. Sage Publications.
- Leal Afanador, J. (2021). Plan de desarrollo decenal 2023 – 2034 UNAD 5.0.
- Leal Afanador, J. A. (2021). *Educación, virtualidad e innovación: Estudio de caso para la consolidación de un modelo de liderazgo en la educación incluyente y de calidad*. Sello Editorial UNAD. <https://doi.org/10.22490/9789586518253>
- Linstone, H. A., & Turoff, M. (Eds.). (2002). *The Delphi Method: Techniques and Applications*. Addison-Wesley Educational Publishers.
- Ministerio de Ciencia y Tecnología. (2020). *Campos de actuación clave para el futuro de la investigación en Colombia*. <https://minciencias.gov.co>
- Mora, M. (2000). La teoría contingencial en la administración. *Cuadernos de Administración*, 16(1), 21-34. https://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernos_de_administracion/article/download/330/401
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2019). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1412-1424. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2019). Leader inclusiveness: An integrative review and roadmap for future research. *Journal of Management*, 45(1), 133-170. <https://doi.org/10.1177/1059601118771232>

- Noelle-Neumann, E. (2017). *The spiral of silence: A theory of public opinion*. University of Chicago Press
- Parra Rodríguez, J. (2021). *Centro de Innovación Ciudad Maestra: Procedimiento para la Conformación del Comité Académico de los Centros de Innovación*. Ministerio de Educación Nacional. https://www.mineducacion.gov.co/1780/articles-319469_Bogota_PTFD_2023.pdf.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (2012). *Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change*. Springer Science & Business Media.
- Porter, M. E. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y mantenimiento de un rendimiento superior*. Prensa Libre.
- Porter, ME (2019). *Estrategia Competitiva: Técnicas para Analizar Industrias y Competidores*. Simón y Schuster.
- Sen, A. (2019). *La idea de la justicia*. Taurus.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. N. (2021). *Firms of endearment: The pursuit of purpose and profit*. John Wiley & Sons.
- Sisodia, R., Wolfe, D. B., & Sheth, J. N. (2021). *Firms of endearment: The pursuit of purpose and profit*. John Wiley & Sons.
- Sunstein, C. R. (2013). *Simpler: The future of government*. Simon & Schuster.
- World Economic Forum. (2020). *What you need to know about education, skills and life-long learning*. <https://www.weforum.org/stories/2020/10/what-you-need-to-know-about-education-skills-and-life-long-learning/>

Apéndice

Apéndice A

Instrumento de Diagnóstico Situacional del CCAV Pitalito de la UNAD: Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Objetivo:

Evaluar el entorno competitivo del sector externo en relación con CCAV Pitalito de la UNAD, identificando oportunidades y amenazas para su posicionamiento estratégico.

Instrucciones:

Complete cada sección proporcionando detalles específicos basados en su conocimiento y experiencia en el sector al que pertenece su organización. (productivo, gubernamental, educativo)

Cada pregunta se responderá en una escala del 1 al 5, donde 1 es "Muy bajo" y 5 es "Muy alto".

Instrumento de Análisis de Porter para la UNAD en relación con el sector productivo:

Poder de negociación de los clientes (empresas y organizaciones del sector productivo, gubernamental educativo)

- a) ¿Qué tan fácil es para su organización elegir en el territorio otras instituciones para la formación y capacitación de su personal?
- b) ¿Cuál es el nivel de información que tiene su organización sobre otras ofertas de formación y servicios universitarios en la región?
- c) ¿Qué tan sensible es su organización al costo de los programas de formación y servicios ofrecidos por la UNAD?

- d) ¿Qué tan pertinentes son los programas y servicios que ofrece la UNAD al sector productivo de la región?

Poder de negociación de los proveedores (expertos del sector, plataformas tecnológicas, etc.)

- a) ¿Qué porcentaje aproximado de sus ventas como proveedor representa la UNAD?
- b) ¿Qué tan dispuesto está como proveedor a adaptar sus servicios a las necesidades específicas de la UNAD?
- c) ¿Ofrecen soluciones personalizadas para la combinación de educación virtual y presencial?
- d) ¿Qué tan alineadas están las innovaciones de su organización como proveedor de la UNAD con las tendencias en educación virtual, a distancia?

Amenaza de nuevos competidores entrantes

- a) ¿Qué tan fácil es para nuevas instituciones educativas ofrecer programas especializados para el sector productivo?
- b) ¿Qué tan fuertes son las barreras de entrada para ofrecer formación especializada al sector productivo (acreditaciones, inversión, relaciones con la industria)?
- c) ¿Qué tan probable es que surjan nuevos competidores ofreciendo programas similares al sector productivo?
- d) ¿Qué tan fuerte es la lealtad de las empresas del sector productivo hacia la UNAD?
- e) - ¿Qué plataformas de educación en línea internacionales podrían entrar al mercado colombiano?
- f) - ¿Cómo se comparan sus ofertas con las de la UNAD?

Amenaza de productos sustitutos

- a) ¿Qué tan atractivas son las alternativas a la formación universitaria para el sector productivo (cursos corporativos internos, plataformas de e-learning especializadas, consultorías)?
- b) ¿Qué tan fácil es para las empresas optar por estas alternativas de formación y desarrollo?
- c) ¿Qué tan competitivos son los precios de estos sustitutos en comparación con los programas de la UNAD?
- d) ¿Qué tan bien satisfacen estas alternativas las necesidades de formación y certificación del sector productivo?

Rivalidad entre los competidores

- a) ¿Cuántas instituciones educativas ofrecen servicios similares a los de la UNAD para el sector productivo?
- b) ¿Qué tan agresivas son las estrategias de vinculación con el sector productivo de la competencia?
- c) ¿Qué tan rápido está creciendo la demanda de formación especializada en el sector productivo?
- d) ¿Qué tan diferenciada es la oferta de la UNAD para el sector productivo respecto a la competencia?