

Competitividad Sistémica Universitaria Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades

Por
Yolanda González Castro

Universidad Abierta a Distancia de la Florida
En Cumplimiento Parcial de los Requisitos
Para la Obtención del Título de Doctor en Administración de Negocios con
Énfasis en Gerencia.

UNAD Florida
2017

Resumen

Competitividad Sistémica Universitaria Desde la Teoría de los Recursos y Capacidades. Yolanda González Castro, 2015. Disertación Doctoral de la UNAD/Florida. (Competitividad Sistémica, Eficiencia Administrativa, Gestión Universitaria)

El propósito de esta investigación fue identificar los factores que favorecen o inhiben la competitividad en un centro de educación a distancia en Colombia con el fin de recomendar acciones que potencien los recursos y capacidades dinámicas. Para cumplir con este propósito se utilizaron las teorías de los recursos y capacidades, como también el pensamiento sistémico; en tal sentido se abordaron los diagnósticos relacionados con las fortalezas, debilidades internas y las expectativas de calidad mediante una investigación cuantitativa con diseño no experimental transversal descriptivo.

Las variables investigadas fueron: a nivel interno, los recursos y capacidades existentes; en cuanto al nivel externo se tuvieron en cuenta las expectativas de calidad. Lo que respecta a la recolección de información se realizó a partir de la aplicación de encuestas a docentes, administrativos y estudiantes del centro de educación a distancia. En lo referente a los instrumentos de recolección de la información fueron de autoría propia, basados en principios de confiabilidad y validez, juicio de expertos, prueba piloto y evaluación mediante el coeficiente Alfa de Cronbach. El número de preguntas formuladas para los docentes fue de 74, para administrativos 52 y para estudiantes 27.

Una vez validados los instrumentos, se aplicaron las encuestas a todos los docentes y administrativos que aceptaron participar en el estudio. En cuanto a los estudiantes se seleccionaron aleatoriamente 175 estudiantes a los cuales se les aplicó el mismo de manera virtual. Socavada la información se prosiguió a realizar un análisis estadístico descriptivo con tendencia central; de la misma manera se utilizó análisis de frecuencias, desviación típica y promedios; al igual que se establecieron diferencias estadísticamente significativas entre los estamentos y análisis de varianzas.

De acuerdo a los resultados los factores se clasificaron como: facilitadores, inhibidores e intermedios. Como resultado de la investigación se construyeron recomendaciones para orientar las competencias y recursos existentes y alinearlos con los objetivos de la organización y de esta forma orientar las oportunidades externas para alcanzar los niveles de calidad esperados.

Indice de Contenidos

	Página
Capítulo I: Introducción.....	1
Planteamiento del Problema	1
Antecedentes y Justificación.....	3
Propósitos de la Investigación	6
Preguntas de Investigación	6
Definición de Términos	7
Alcance, Limitaciones y Delimitaciones	9
Capítulo II: Revisión de Literatura	11
Definición y Evolución de la Competitividad	11
Teoría de los Recursos y Capacidades.....	22
Gestión de la Competitividad	29
Gestión de la Competitividad desde otros Enfoques	30
Capítulo III: Metodología	33
Diseño y Tipo de Investigación	33
Universo de Estudio, Selección y Tamaño de la Muestra	35
Instrumentos para Recolectar la Información.....	36
Procedimientos	48
Análisis de Datos y Construcción de Resultados Mediante el Enfoque Cuantitativo de Investigación	51
Capítulo IV: Resultados.....	52
Percepción de los Recursos y Capacidades Existentes en el Estamento Administrativo	53
Percepción de las Expectativas de Calidad en el Estamento Administrativo	61
Percepción de los Recursos y Capacidades Existentes en el Estamento Docentes	66
Percepción de las Expectativas de Calidad en el Estamento Docente.....	78
Percepción de los Recursos y Capacidades en los Estudiantes	92
Percepción de los Estudiantes sobre las Expectativas de Calidad	97
Diferencias Significativas a Partir de la Percepción de los Estamentos en Relación a los Recursos y Capacidades.....	103
Diferencias Significativas a Partir de la Percepción de los Estamentos en Relación a las Expectativas de Calidad	109
Percepción de los Estamentos sobre las Expectativas de Calidad	121
Capítulo V: Discusión.....	129
Discusión de Resultados	129
Conclusiones.....	138

Referencias.....	143
------------------	-----

Tablas

1. Diagnóstico Interno en el Centro de Educación Superior a Distancia.....	2
2. Propuestas para Estructurar el Sistema de Educación Superior en Colombia	21
3. Factores para Medir la Competitividad de una Organización Universitaria.	25
4. Modelos de Gestión para la Competitividad desde el Capital Intelectual	27
5. Selección de Constructos e Indicadores de la Investigación	40
6. Selección de Constructos e Indicadores de la Investigación para los Estudiantes	43
7. Selección de Constructos e Indicadores de la Investigación para Administrativos.....	46
8. Alfa de Cronbach	48
9. Percepción de los Administrativos Respecto a la Cultura Organizacional...	55
10. Percepción de los Administrativos Respecto a la Práctica Organizacional..	56
11. Percepción de los Administrativos Sobre los Puntos Críticos en la Cadena de Valor	57
12. Percepción de los Administrativos Respecto a las Capacidades Organizacionales Existentes	59
13. Percepción de los Administrativos Respecto a la Relación con el Micro, Meso, Meta y Macro Entorno.....	60
14. Percepción de los Administrativos Respecto a las Capacidades Individuales Existentes	62
15. Percepción de los Administrativos Respecto a la Educación Inclusiva, Acceso, Permanencia Y Graduación.	63
16. Percepción de los Administrativos Respecto a la Regionalización.	64
17. Percepción de los Administrativos Respecto a Bienestar Institucional.	65
18. Percepción de los Administrativos Respecto a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.....	66
19. Percepción de los Administrativos Respecto a la Internacionalización.....	66
20. Percepción de los Docentes Respecto a la Cultura Organizacional.....	69
21. Percepción de los Docentes Respecto a las Prácticas Organizacionales.	73
22. Percepción de los Docentes Sobre los Puntos Críticos en la Cadena De Valor 74	
23. Percepción de los Docentes en Cuanto a las Capacidades Organizacionales Existentes	76
24. Percepción de los Docentes en Cuanto a la Relación Micro, Meta, Macro y Meso Entorno.....	77
25. Percepción de los Docentes en Cuanto a las Capacidades Individuales Existentes	79
26. Percepción de los Docentes en Cuanto a la Educación Inclusiva, Acceso, Permanencia y Graduación.	83
27. Percepción de los Docentes en Cuanto a la Investigación.	85
28. Percepción de los Docentes en Cuanto a la Regionalización.	86
29. Percepción de los Docentes en Cuanto a la Articulación.	87

30. Percepción de los Docentes en Cuanto a Bienestar.	88
31. Percepción de los Docentes en Cuanto a las Nuevas Modalidades Educativas. 90	
32. Percepción de los Docentes en Cuanto a la Internacionalización.....	91
33. Percepción de los Estudiantes Respecto a la Cultura Organizacional.	93
34. Percepción de los Estudiantes Respecto a las Prácticas Organizacionales...	94
35. Percepción de los Estudiantes Respecto a las Capacidades Organizacionales Existentes.	96
36. Percepción de los Estudiantes Respecto a la Relación con el Micro, Macro y Meso Entorno.....	97
37. Percepción de los Estudiantes Respecto a las Capacidades Individuales Existentes.	97
38. Percepción de los Estudiantes Respecto a los Planes De Atención a la Población Vulnerable.....	99
39. Percepción de los Estudiantes Respecto a la Investigación	100
40. Percepción de los Estudiantes Respecto al Bienestar Institucional.	101
41. Percepción de los Estudiantes Respecto a la Internacionalización.....	103
42. Diferencia Estadística del Constructo Cultura Organizacional con Integración de los Tres Estamentos.....	105
43. Diferencia Estadística del Constructo Cultura Organizacional con Integración de los Estamentos Docentes y Estudiantes.	106
44. Diferencia Estadística del Constructo Práctica Organizacional con Integración de los Tres Estamentos.....	107
45. Diferencia Estadística del Constructo Práctica Organizacional con Integración de los Estamentos Docentes y Administrativos.....	108
46. Diferencia Estadística del Constructo Capacidades Organizacionales con Integración de los Tres Estamentos.	109
47. Diferencia Estadística del Constructo Capacidades Organizacionales con Integración de los Docentes y Administrativos.	110
48. Diferencia Estadística del Constructo Capacidades Individuales Existentes, con Integración de los Tres Estamentos.....	110
49. Diferencia Estadística del Constructo Capacidades Individuales Existentes, con Integración de Docentes Y Administrativos.	111
50. Diferencia Estadística del Constructo Educación Inclusiva, Acceso, Permanencia Y Graduación, con Integración de los Tres Estamentos.	112
51. Diferencia Estadística del Constructo Comunidad Universitaria Y Bienestar, con Integración de los Tres Estamentos.....	112
52. Diferencia Estadística del Constructo Internacionalización, con Integración de los Tres Estamentos.	113
53. Diferencia Estadística en las Respuestas a la Variable Expectativas de Calidad, Donde Participan Solo Docentes y Administrativos.	114
54. Diferencia Estadística en las Respuestas a la Variable Expectativas de Calidad, Donde Participan Solo Docentes y Estudiantes.....	115
55. Clasificación de los Factores del Constructo Cultura Organizacional de Acuerdo al Promedio General.....	117

56. Clasificación de los Factores del Constructo Práctica Organizacional de Acuerdo al Promedio General.....	118
57. Clasificación de los Factores del Constructo Puntos Críticos en la Cadena de Valor de Acuerdo al Promedio General.....	119
58. Clasificación de los Factores del Constructo Capacidades Organizacionales Existentes de Acuerdo al Promedio General	119
59. Clasificación de los Factores del Constructo Relación con el Micro, Macro y Meso Entorno de Acuerdo al Promedio General	120
60. Clasificación de los Factores del Constructo Capacidades Individuales Existentes de Acuerdo al Promedio General	121
61. Clasificación de los Factores del Constructo Educación Inclusiva, Acceso, Permanencia y Graduación de Acuerdo Al Promedio General	122
62. Clasificación de los Factores del Constructo Investigación, de Acuerdo al Promedio General	123
63. Clasificación de los Factores del Constructo Regionalización, de Acuerdo Al Promedio General	124
64. Clasificación de los Factores del Constructo Articulación de Acuerdo al Promedio General	124
65. Clasificación de los Factores del Constructo Bienestar, de Acuerdo al Promedio General	125
66. Clasificación de los Factores del Constructo Nuevas Modalidades Educativas, de Acuerdo al Promedio General.....	125
67. Clasificación de los Factores Del Constructo Internacionalización, de Acuerdo al Promedio General	126

Figuras

1. Selección de Teorías para la Investigación.....	32
2. Constructos y Categorías de la Investigación.	34
3. Análisis y Construcción de Resultados Mediante el Enfoque Mixto de Investigación.....	51

Anexos

A. Cuestionario a Docentes.....	158
B. Cuestionario a Estudiantes	170
C. Cuestionario a Administrativos.....	175
D. Instrumento para Validación del Cuestionario por Experto.....	184
E. Instrumento para Prueba Piloto.....	191

Capítulo I Introducción

Planteamiento del Problema

Las condiciones actuales de globalización y cambio, demandan contar con altos niveles de competitividad, para que las empresas puedan mantenerse en un entorno complejo (Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe [SELA], 2010). En tal sentido, las organizaciones requieren pasar por un proceso de diagnóstico de los recursos y capacidades que poseen, implementar nuevas formas de organización y encontrar estrategias de negocios que les permitan mantenerse vigentes (García, 2011).

Por lo tanto, es necesario que las organizaciones se evalúen de manera continua para identificar los niveles de desarrollo alcanzados y tomar medidas de acuerdo a los resultados (Cabrera, López & Ramírez, 2011).

La evaluación permanente, no excluye a las organizaciones universitarias públicas y privadas. Las universidades requieren conocer si cumplen su misión de forma responsable (Cabrera, López & Ramírez, 2011), si la gestión de los recursos y capacidades es eficaz para mantener la rentabilidad, y medir la satisfacción de los clientes y la transferencia de conocimiento en la comunidad donde se hace parte (Clemenza, et al, 2007). De igual forma necesitan medir las ventajas competitivas que poseen y su impacto como elemento fundamental para la innovación y el cambio (Mathison, Gándara, Primera, & García, 2007).

Ahora bien, en Colombia y específicamente en el Departamento de Norte de Santander, existe un centro de educación superior a distancia donde se han identificado a través de un diagnóstico interno las siguientes características (Tabla 1): sólo el 15% de profesores y administrativos se encuentran vinculados a proyectos de investigación o de

desarrollo regional con sectores externos o sector productivo. El 0% de docentes y administrativos participan en institutos de investigación, el 8% participan en programas locales de programas locales de proyección comunitaria y en redes nacionales e internacionales. De igual forma, solo se cuenta con un grupo de investigación y un semillero y la relación entre ingresos y egresos entre los años 2010-2013 fue del -0.97, lo que significa que los egresos superaron los ingresos (UNAD, 2013)

Tabla 1
Diagnóstico interno en el centro de educación superior a distancia

Característica presentadas en el centro (2010-2013)	n=13
Vinculación de profesores o administrativos del centro a proyectos de investigación o de desarrollo regional con sectores externos o sector productivo	2/13
Participación de profesores o administrativos del centro en institutos de investigación	0/13
Participación de profesores o administrativos del centro a programas locales de proyección comunitaria de la región o localidad	1/13
Participación de los profesores o administrativos del centro con proyectos o planes en redes nacionales o internacionales	1/13
Grupos de investigación con funcionamiento en el centro	1
Semilleros de investigación con funcionamiento en el centro	1
Relación Ingresos/Egresos (2010-2013)	-0,97

Fuente: La autora a partir de UNAD (2013). Autoevaluación zona centro oriente.

Nota: La población del centro es de 13 personas.

En tal sentido, la investigación realizada por González (2009) al mismo centro de educación, presenta como principales recomendaciones: (a) necesidad de una clara propuesta de valor que oriente la toma de decisiones; (b) aumentar la relación con los agentes de desarrollo regional, nacional e internacional para el cumplimiento de objetivos comunes dentro de un entorno sistémico; (c) implementar la transferencia de conocimiento entre universidad – comunidad y (d) aumentar los niveles de matrícula en relación con los gastos. Esta situación, de acuerdo a la autora permitirá el

aprovechamiento de potencialidades de los recursos y capacidades que se poseen en beneficio de la región, además, indica la misma investigadora, permitirá el aumento de la cobertura, rentabilidad y competitividad.

De acuerdo a SELA (2008) para alinear una propuesta de valor aprovechando los recursos y capacidades, se requiere (a) evaluar los recursos y capacidades que permiten crear ventajas competitivas, (b) revisar la misión de la organización para lograr una relación coordinada con agentes externos, (c) comprender claramente las necesidades del cliente para ampliar cobertura, (d) encontrar estrategias competitivas de la organización alineadas con los deseos y necesidades de los clientes.

Las teorías de los recursos y capacidades, el pensamiento sistémico y la competitividad son el marco teórico de la investigación. Con la teoría de los recursos y capacidades es posible evaluar los factores internos y construir la propuesta de valor (Araya, & Chaparro, 2005) y mediante el pensamiento sistémico es posible establecer relaciones externas de impacto (O'Connor & McDermott, 2002)

Antecedentes y Justificación

El centro de educación objeto de esta investigación forma parte de una universidad desconcentrada por zonas y funciona administrativamente como una estructura plana, heterárquica y fractal que depende de la sede central (González, 2009).

El plan de desarrollo de la universidad se constituye en la estrategia para afrontar las amenazas y debilidades propias de una organización compleja y le ha permitido ir constituyéndose en la mega universidad líder en educación a distancia que el país requiere (Salazar & Melo, 2013).

Sin embargo, no todas las zonas y centros han alcanzado los niveles requeridos, entre ellos el centro objeto de estudio, lo que repercute en el cumplimiento de sus objetivos y criterios de actuación (González, 2009).

Los resultados de la situación, considera el autor, se atribuyen a la falta de alineación clara entre las capacidades de los recursos humanos y el contexto con una propuesta de valor específica para el centro.

Existen diferentes investigaciones en el área de competitividad y la teoría de los recursos y capacidades relacionadas con la gestión universitaria (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Prahalad & Hamel, 1990, Amit & Shoemaker, 1993; Peteraf, 1993; Brian & Hilmer, 1994; Grant, 2002; Eisenhardt & Martin, 2000), algunas de ellas se relacionan a continuación:

En primer lugar, a nivel internacional, la aplicación de la inteligencia competitiva para mejorar la posición de las empresas en el mundo, ha sido mayor en Estados Unidos, Corea del Sur, Japón, Francia, Brasil, Indonesia y Canadá respectivamente. Estos países han logrado a partir de la inteligencia competitiva evoluciones y transferencias tecnológicas de impacto en el crecimiento y desarrollo regional (Dou, Manulang & Dou, 2007).

En segundo lugar, García, Ortoll y López (2011), realizaron una investigación en universidades de España, donde evidencian cómo pocas universidades están atentas a los cambios de la organización y mucho menos preparadas para afrontar la incertidumbre. Los resultados de García, Ortoll y López (2011), contrastan claramente con los encontrados por García (2012), en la Universidad Politécnica de Valencia, sobre las

pocas las herramientas que utilizan las universidades para reconocer las necesidades del entorno.

En cuanto a los estudios de la teoría de los recursos y capacidades en las universidades, Araya y Chaparro (2005), sostienen que es posible conocer y potenciar los intangibles que se poseen como estrategia para enfrentarse a entornos exigentes.

Es así como una evaluación de la competitividad sistémica universitaria, permite encontrar la situación actual, identificar alianzas y desarrollar encadenamientos productivos, al tiempo que amplía las relaciones con la región y aprovecha las oportunidades nacionales y globales existentes (Cabrera, López & Ramírez, 2011).

Por otra parte, la competitividad sistémica se puede aplicar en la construcción de planes nacionales, empresariales y a las condiciones de las regiones; así como también a los sectores y clúster (Isaza, 2012). La relación de la competitividad sistémica con la teoría de los recursos y capacidades está en obtener ventajas competitivas sostenibles en gestión y en el despliegue de factores estratégicos orientados a los resultados (Martínez, López & Ramírez, 2011).

Por lo anterior, se justifica aplicar en un centro de educación a distancia de Colombia una evaluación de competitividad sistémica desde la teoría de los recursos y capacidades y del pensamiento sistémico, esto con el fin de comprender los factores competitivos existentes (Rama, 2012), como también para construir ventajas competitivas que permitan enfrentar la competencia (Weinberger, 2009) y orientar la gestión administrativa (Liévano & Londoño, 2012).

En tal sentido, la presente investigación buscó comprender las condiciones de competitividad que existen en un centro universitario de educación superior de Colombia,

mediante una evaluación endógena y exógena, como también la interacción de los mismos, para establecer cambios positivos que permitan un mejor nivel de gestión administrativa.

Desde lo anterior, las organizaciones, para poder afrontar los cambios y la competencia necesitan reorganizarse tanto a nivel interno como dentro del entorno que las rodea (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra & Valdivia, 2010).

Propósitos de la Investigación

El propósito de esta investigación fue describir los factores que inhiben, están en riesgo o facilitan el desarrollo competitivo de un centro de educación a distancia en Colombia, desde la percepción del personal docentes, administrativo y estudiantes.

Los resultados del estudio podrán ser utilizados para construir una propuesta de valor, con el fin de potenciar la competitividad sistémica y de esta forma obtener una alineación clara entre las capacidades de los recursos humanos, el contexto y la estrategia.

Preguntas de Investigación

¿Cuál es la percepción del personal administrativo, docente y de estudiantes sobre el nivel de competitividad sistémica en un centro de educación superior a distancia de Colombia?

¿Qué diferencia existe entre la percepción de cada estamento sobre los factores de competitividad interna y externa del centro de educación superior a distancia de Colombia?

¿Desde la percepción del personal administrativo, docente y de estudiantes qué factores inhiben, están en riesgo o facilitan el desarrollo de la competitividad interna y externa en un centro de educación superior a distancia de Colombia?

Definición de Términos

Cadena de valor. Herramienta de análisis estratégico que sirve para determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada del conjunto de actividades de la empresa (Garralda, 2013).

Capacidades dinámicas. Son aquellas mediante las cuales los directivos integran, construyen y reconfiguran competencias internas y externas y rutinas operativas, para afrontar rápidamente los cambios y mejorar su eficacia. (Zollo & Winter, 2002).

Competitividad. Se entiende por competitividad de una empresa o grupo de empresas su capacidad para mantener o incrementar su presencia en los mercados, o para abrir nuevos mercados. Se trata de un término que tiene un sentido comparativo y contextual, esto es, se refiere tanto a la competitividad de una empresa en relación con las empresas competidoras en los mercados, como al contexto socio-institucional y territorial desde el que la empresa o grupo de empresas despliega su actividad competitiva (Castellanos et. al, 2013).

Cultura organizacional. Forma en que una organización ha aprendido a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de supuestos, conductas, relatos, mitos, metáforas y otras ideas que encajan todas para definir lo que significa trabajar en una organización particular (Stoner, Freeman & Gilbert, 1996).

Eficiencia administrativa. Alto grado de racionalidad en la planeación, organización, dirección y control (Ramírez, 1987).

Gestión universitaria. Conjunto de estrategias dirigidas por personas, cuerpos colegiados y de mando directivo, para garantizar el cumplimiento de un proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables (De Vries e Ibarra, 2004; Lopera, 2004).

Pensamiento sistémico. Es un pensamiento circular. Esto implica que está asociado con una estructura que permite, a través de bucles de retroalimentación, una transformación constante. Teniendo en cuenta que si todas las partes cambian, el sistema cambiará; es posible plantear que si el estímulo inicial se transforma, a través de la retroalimentación, es decir de la reacción que tiene el sistema que se regenera en forma de estímulo (O'Connor & McDermott, 2002).

Propuesta de valor. Mezcla de productos y servicios, beneficios y valores agregados que una institución le ofrece a sus clientes. Estas características hacen de una organización una oferta diferente a sus competidores creando ventajas competitivas sostenibles. Para construir una propuesta de valor es necesario potenciar los recursos de la propia organización (Kaplan & Norton, 2000).

Prácticas organizacionales. Procesos o rasgos organizacionales formales o informales que, al cultivar virtudes personales o colectivas, contribuyen a la realización personal, al bienestar social o a la eficiencia organizacional, por lo que elevan el desempeño de la organización (Bravo, 2008).

Sistemas de información empresarial. Conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio, el cual realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información. Es, por tanto, un sistema de inteligencia de negocio (Goitia, Sáenz & Bilbao, 2008).

Sostenibilidad organizacional. Capacidad de la organización de sostenerse por sí misma garantizando su permanencia a largo plazo. Se refiere a los esfuerzos inducidos para lograr un equilibrio dentro del sistema (Garzón, Amaya & Castellanos, 2004).

Ventaja competitiva. Diferencia positiva generada por una organización respecto de otras que participan en el mismo mercado, debido a una mejor gestión de sus recursos, o a procesos superiores o a productos altamente diferenciados (Martínez, López & Ramírez, 2011).

Alcance, Limitaciones y Delimitaciones

El estudio describe los factores internos y externos de la competitividad sistémica de un centro de educación superior a distancia y los clasifica en facilitadores, intermedios (en riesgo) o inhibidores. Los resultados del estudio pueden ser la base para dar lineamientos teóricos que permitan potenciar los recursos y capacidades del centro. La participación por parte de los estamentos garantizó que no existieran restricciones. El alcance del proyecto se centró en describir los factores que inhiben o retardan la competitividad, de acuerdo al diagnóstico realizado y a los resultados encontrados. En el estudio no se desarrolló la propuesta de valor para la organización puesto que ello puede ser tema de una nueva investigación, sin embargo, se entregan las bases como resultado del diagnóstico para su construcción. El número de estudiantes no fue el total sino una muestra por cuanto son estudiantes virtuales y es muy difícil que en su totalidad respondieran el cuestionario. Algunos de los resultados encontrados pueden ser influidos por la subjetividad de quienes contestaron y esto se evidencia al comparar la gran diferencia que existe entre los resultados de los docentes y de los administrativos. Los

resultados del coeficiente Alfa de Cronbach se encuentran en el límite permitido, aunque no es el ideal es suficiente.

Capítulo II: Revisión de Literatura

En este capítulo se presentan los resultados de la revisión literaria que enmarca el fenómeno de la competitividad en las organizaciones universitarias desde la teoría de los recursos, con un enfoque sistémico. Por lo tanto, se hizo un análisis dentro de un tema amplio relacionado con el rendimiento empresarial, su clasificación y las formas como se mide y gestiona el mismo.

En cuanto a las formas de medición de la competitividad, se abordó la teoría de los recursos y capacidades desde el pensamiento de diferentes autores, como: Amit y Schoemaker, (1993); Barney, (1986, 1991); Dierickx y Cool, (1989); Mahoney y Pandian, (1992) y Wernerfelt, (1984) los cuales profundizan acerca de aspectos relevantes para el estudio como: el talento humano, sus potencialidades y capacidades. Así como también, aportan bases fundamentales respecto a lo relacionado con la gestión, en tal sentido, realizó una aproximación a las soluciones a partir de otras teorías que buscan dar respuesta a casos similares en relación al fenómeno a investigar. Para ampliar información respecto al estudio se consultaron repositorios de tesis de doctorado y maestría, artículos de revistas científicas y textos de autores reconocidos en el área de estudio con el propósito de establecer el marco teórico del estudio.

Definición y Evolución de la Competitividad

La definición del término competitividad ha tenido, a través de los años, diferentes acepciones. Desde la referida al nivel de exportación de un país, pasando por la definición que la relaciona con el mejoramiento de la calidad de vida, o a aquella donde se integran variables como desarrollo tecnológico, educación, instituciones sólidas, calidad en la producción entre otros (Ministerio de Economía de Argentina, 2006).

Aunque existe gran diversidad y controversias en la literatura sobre el término competitividad muchos están de acuerdo que el concepto, todo depende de los resultados que se deseen alcanzar (Buitrago, 2008; Granados, 2010; Romo & Abdel, 2005).

El Ministerio de Economía de Argentina (2006) señala tres etapas en la evolución del término competitividad: la asociada a las ventajas comparativas, la asociada a las ventajas competitivas y la competitividad estructural y sistémica. Por otra parte, Benítez (2012) identifica la evolución del término competitividad a partir de las teorías de diversos autores como Kim y Mauborgne (2005); Porter (1980) y Treacy y Wierzema (1993). De acuerdo a estos autores ésta se centra en tres aspectos básicos: el mercado, la cadena de valor y la diferenciación organizacional, que hacen parte de un enfoque estructuralista; como también, en aspectos como la diferenciación y segmentación que hacen parte de un enfoque reconstruccionista (PWC, 2013).

De acuerdo a lo anterior y para el desarrollo de la presente investigación se utilizó la definición reconstruccionista de Mathews (2009) la cual va de la mano de los planteamientos de Kim y Renée Mauborgnee (2005), estos autores, definen la competitividad como un estilo de vida, para la coexistencia con el otro en un ambiente de confianza, en busca de un camino propio mediante el uso racional de recursos y capacidades, de cara a la responsabilidad social.

Tipos de Competitividad

La clasificación de la competitividad depende del alcance que se espera abordar. Así entonces, existe competitividad mundial, entre empresas, entre sectores o competitividad propia de cada organización, como también aquella que involucra varios

niveles o sistemas (Consejo Privado de Competitividad, 2013). A continuación se presenta la definición de cada tipo.

Competitividad mundial. Es aquella en la que los países enfrentan la competencia global a partir de la participación en los mercados internacionales de manera sostenible y del uso equilibrado entre innovación, capacidades tecnológicas, adecuado manejo de la cadena de valor internacional y reubicación (Van der Horst, 2006). Un país competitivo debe ser capaz de ampliar su participación en los mercados y elevar la calidad de vida de su población. Esto exige el incremento de la productividad y el uso adecuado de las tecnologías y de la innovación (Saavedra, Milla & Tapia, 2013).

Por lo tanto, la competitividad de un país incluye variables macroeconómicas como la apertura a nuevos mercados internacionales, la regulación del sector empresarial y la infraestructura regional (Cervantes, 2005). Adicionalmente el desarrollo del país depende del desarrollo empresarial en tal sentido las organizaciones deberán crear condiciones que les permitan construir ventajas competitivas para enfrentarse en un entorno global (Narváez & Fernández, 2008). En tal sentido, de acuerdo al Ministerio de Economía y Finanzas de Uruguay (2006), la competitividad se ve afectada por determinantes de tres tipos: sistémicos, sectoriales y los relacionados con las empresas.

Así entonces, la transición a las mejores prácticas se realiza a nivel de empresa al considerar su tamaño, las redes que posee, los nuevos conceptos tanto en el proceso productivo como en el producto y sus determinantes competitivos (Echeverry, 2010). Ahora bien, la estabilidad está relacionada con la internacionalización, mientras el desarrollo de la capacidad nacional de conducción lo está con la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia (Narváez & Fernández, 2008).

Es importante señalar que ya sea a nivel país, empresa, o sector, el rendimiento de una organización, sector o nación depende de la forma en que se utilicen las capacidades (Valencia, 2009). Por otra parte, la competitividad representa una capacidad del sujeto para alcanzar la eficiencia y obtener mejores resultados (Fiabane, 2012).

En tal sentido en temas de competitividad, es innegable que un gerente empresarial deberá tener el conocimiento necesario para liderar los procesos que en ellas se deban ejecutar (Morales & Castellanos, 2007). Pero en esa pirámide competitiva no solo intervienen las empresas, sino que como lo expresaron, Lombana y Rozas (2008) “es claro que los gobiernos son los que están llamados a mejorar el ambiente de competitividad de las empresas” (p. 29).

Así, de ese modo, las actividades que los gobiernos pueden generar para que las empresas puedan competir en mejores condiciones y en mercados internacionales están: evitar la duplicidad de programas de apoyo, incluir programas de acuerdo a las deficiencias, formar a los empresarios, apoyar demandas de financiación, estimular la creación de empleo e incentivar la implementación de tecnologías (Rodríguez & Fernández, 2006).

En ese orden de ideas, el papel del gobierno, en los niveles de competitividad de una nación, es innegable. Por lo que son los esfuerzos del gobierno los que, aunados a los empresariales permiten que los países se inserten en el marco global de la competitividad (Banco Mundial, 2014; Banco Mundial & Corporación Financiera Internacional, 2013). Si se piensa en un desarrollo empresarial y competitivo es necesario, además del apoyo gubernamental, el perfeccionamiento al interior y la integración con otras empresas para

contrarrestar algunas inequidades existentes en algunos sectores (Montoya, Montoya & Castellanos, 2010).

Competitividad empresarial. Se refiere a la posición que ocupa una organización en el mercado, a partir de sus niveles de productividad, los procesos de investigación y desarrollo y el manejo adecuado de los costos (Cabrera, López, & Ramírez, 2011). Para que una empresa o sector sea competitivo debe contar internamente con una integración adecuada entre la innovación, calidad, uso de las tecnologías y una eficiente gestión de los recursos humanos que le entrega una diferenciación frente a otras empresas o sectores (Aragón, Rubio, Serna & Chanblé, 2010; Molina, 2009).

En términos externos debe ser parte de las redes entre gobierno, empresas, organismos privados y proveedores al igual que manejar el cumplimiento de la normatividad y un alto nivel de flexibilidad y adaptación al cambio (Labarca, 2007).

Adicionalmente para saber si la estrategia de una organización es la adecuada es necesario evaluar: la participación de la empresa en el mercado, la rapidez en el crecimiento en ventas o servicios, el comportamiento de las utilidades, su posición respecto a la competencia, el ciclo de vida y sus tendencias, el análisis financiero, la imagen y el liderazgo (Weinberger, 2009).

Por otra parte, en el ámbito empresarial existen cuatro etapas de competitividad: incipiente, aceptable, superior y sobresaliente (Saavedra, Milla & Tapia, 2013). Una competitividad incipiente hace que una empresa sea altamente vulnerable a los cambios del entorno y mantiene un bajo control sobre su destino.

Una empresa con competitividad aceptable y superior ocupa una posición de liderazgo y baja vulnerabilidad. Una empresa de competitividad sobresaliente es

visionaria y genera una tecnología directiva a un ritmo acelerado (Castaño & Gutiérrez, 2011). Adicionalmente cuando es posible convertir los recursos de una empresa en rutinas empresariales es posible entonces obtener ventajas y diferenciaciones propias (Cantú, Palomo, Hernández & González, 2012).

En ese sentido y con el propósito de identificar los elementos se deben tener en cuenta para abordar la competitividad empresarial, Saavedra, Milla & Tapia, (2013) realizaron una recopilación de los indicadores y encontraron una fuerte tendencia a considerar dentro de los elementos de medición: (a) Los recursos humanos, seguido de la tecnología; (b) Los recursos financieros, el mercadeo, la calidad, la investigación y el desarrollo; (c) Las capacidades directivas, la producción, las compras y los indicadores externos; y (d) la innovación, la organización, la cultura, la logística y los proveedores.

A través de los años se han integrado nuevas variables que amplían el estudio tales como la innovación y las capacidades directivas (Pérez, 2005). Ahora bien, para alcanzar la competitividad empresarial en forma rápida y mantener la sostenibilidad por más tiempo, Berumen & Palacios (2009) consideraron que es necesario tener en cuenta el espacio donde se desarrolla el estudio, la causación acumulativa, la difusión de la competitividad por los conglomerados y la existencia de procesos evolutivos.

Competitividad universitaria. Es aquella que hace referencia a la creación de valor en una organización universitaria, a partir de una eficiente gestión de los recursos y capacidades que se poseen y se relaciona ampliamente con el concepto de calidad dentro de un contexto social y político (Clemenza, et al, 2007). Para lograr la competitividad universitaria se requiere: (a) una efectiva relación con los clientes, (b) una infraestructura adecuada a las necesidades de la demanda, (c) unos programas de calidad de acuerdo a

las necesidades del mercado, (d) investigación y desarrollo social con pertinencia y (e) tener conocimiento sobre el uso de las tecnologías de la información y la comunicación (Pérez & Pérez, 2009).

Según Clemenza, et al (2007) también es necesario que la organización universitaria contribuya al desarrollo regional y a la internacionalización, como también es importante la cualificación docente de alta calidad. En tal sentido, existe una amplia relación entre calidad y competitividad. Estos dos conceptos se asocian con las dimensiones: de excelencia académica, reputación o imagen (Rincón de Parra, 2008), optimización de sus recursos y capacidades, resultados financieros, satisfacción de los clientes y nuevas formas de gestión, buscando la eficiencia administrativa y poder satisfacer las demandas de la sociedad actual (Rivero, 2006).

Es importante comprender como lo señalaron Calderón, Rios y Ceccarini (2008), que la principal utilidad de los indicadores para medir la competitividad está en reconocer y analizar la situación y las tendencias. Para el caso de las organizaciones educativa los principales indicadores se han centrado en la eficacia interna, la eficacia externa de cobertura y participación.

Adicionalmente Pérez (como se citó en Clemenza et al, 2007), indica algunos elementos para lograr que una universidad sea competitiva. Estos son: (a) insertar a los actores universitarios en procesos de cambios permanentes, (b) mejorar tanto el capital humano como el tecnológico, (c) permitir la inserción laboral de los egresados y la relación de la investigación con las comunidades de la región y (d) relacionar la universidad con el sector productivo y con la sociedad del conocimiento. De igual forma, para la gestión de una universidad es necesario tener en cuenta el producto que esta

entrega a la sociedad y éste debe estar basado en la equidad, el acceso, la permanencia y los resultados (Espinoza, González & Latorre, 2009).

De acuerdo a lo anterior la universidad deberá centrarse en crear una sociedad con justicia social, creativa, inteligente y solidaria. Sin embargo, como señaló Casablanca (2011), es necesario que las universidades dediquen mayores esfuerzos en poner en práctica nuevos enfoques de gestión estratégica para maximizar la eficiencia de una organización y ser pionera en propuestas gerenciales de reordenamiento en los recursos, funciones y óptimo desempeño administrativo y académico (Monagas, 2006).

Por otra parte, Albornoz (como se citó en Ramos, 2012), señaló que la solidaridad y competitividad no pueden estar la una sin la otra; se requiere de su integración para lograr la equidad y su operacionalización. Así también, en la interacción de los trabajadores intervienen la emoción, la razón y la acción y estos elementos se constituyen en un insumo importante para la competitividad (González & Manrique, 2010).

En cuanto a la metodología utilizada para medir y gestionar la competitividad universitaria, las investigaciones realizadas por Casablanca (2011) demuestran la necesidad de integrar a la teoría de los recursos y capacidades con las nuevas teorías relacionada a la orientación del mercado como un nuevo método de investigación integral.

Esto es con el fin de identificar los factores institucionales y la presencia de fortalezas y debilidades y para la creación de fuentes de ventajas competitivas y la efectividad en los resultados (García, Ortoll & López, 2011). Si una universidad posee claridad en torno a los recursos y capacidades que posee y sabe cómo potenciarlos, le será más fácil enfrentarse a un entorno cada vez más exigente (Celaya & Barajas, 2012). En

tal sentido el direccionamiento estratégico permitirá orientar las actuaciones competitivas de las instituciones universitarias y convertirla en universidades de éxito (Valencia, 2009).

Salmi (2009) establece que una universidad de rango mundial es aquella que posee alta concentración de talento en profesores y estudiantes, recursos suficientes para la investigación de alta calidad y aprendizaje y una gobernabilidad autónoma con visión estratégica, innovación y flexibilidad. Añade el autor, que el producto de esto será: egresados de alta calidad, impacto de la investigación y transferencia tecnológica y una gestión estratégica propia que la dota de ventajas diferenciales para enfrentar la competencia.

Ahora bien, en Colombia, el Consejo Nacional de Educación Superior [CESU] (2014), realizó una propuesta orientada a alcanzar la excelencia de las instituciones universitarias. En dicha propuesta se seleccionaron diez (10) ejes impulsores del desarrollo de la educación superior de los cuales dos (2) requieren del compromiso gubernamental y ocho (8) involucran el esfuerzo de las universidades.

Estos ocho elementos tienen que ver con: (a) los procesos de inclusión educativa a personas en situación de vulnerabilidad, al igual que a la facilidad de acceso y terminación de los estudios de la población que lo requiera, (b) la investigación como generador de desarrollo, (c) las fortalezas que se logren generar desde las regiones a partir de la creación de redes de apoyo, (d) la articulación entre los diferentes ciclos propedeúticos, (e) la existencia de procesos eficientes de bienestar institucional, (f) el uso de las tecnologías de la información y la comunicación como modalidad educativa, (g) el desarrollo de estrategias de internacionalización y (h) la estructura y gobernanza del

sistema. Adicionalmente, el CESU (2014) presentó por cada variable o eje unos indicadores o subelementos que son de cumplimiento institucional como de cumplimiento gubernamental.

Para la presente investigación, de los indicadores presentados por el CESU solo se seleccionaron los que son de cumplimiento específico por las instituciones universitarias y no se incluyeron los que son exclusivos para el sector gubernamental, se tomaron los primeros porque son controlables por el mismo centro. Los resultados se pueden apreciar en la (Tabla 2).

Ahora bien, en los últimos años se han presentado modelos para solo un nivel de competitividad sistémica como el desarrollado por Jiménez (2006) para el nivel micro. El modelo de Jiménez (2006) incluye variables relacionadas con la gestión comercial, financiera, de producción; al igual que la ciencia y la tecnología, la internacionalización y la gestión gerencial.

A cada una de estas variables, el autor, le asignó un factor y una escala de medida que determinará el nivel de competitividad. Otra forma de competitividad sistémica, se relaciona más con el pensamiento sistémico que con los niveles de enlace competitivos entre empresa, región, país y mundo, entre ellos se encuentra el modelo Penta, desarrollado por Levy (2011).

Este modelo tiene su aplicación en aquellas organizaciones descentralizadas con bajo poder de decisión en niveles internacionales. Los pilares en que se fundamenta el modelo Penta son: la estrategia, la cultura, los recursos, la gestión y los mercados y de allí se desprenden el portafolio de negocios y la decisión de estrategia competitiva.

Tabla 2

Propuestas para estructurar el sistema de educación superior en Colombia

Ejes	Elementos
Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	Planes de acompañamiento para la población vulnerable, Apoyo pedagógico y cursos de nivelación para los estudiantes, Cultura de respeto por las diferencias Currículos diferenciales según la diversidad de la población, Formación para una docencia inclusiva, Cualificar y reconocer a los docentes como centro del proceso formativo, Promover la investigación relacionada con educación inclusivas, Impulsar estructuras organizacionales que garanticen la educación inclusiva, Evaluación permanente de resultados, Encontrar nichos específicos de mercado, Toma de decisiones de acuerdo a los resultados del Saber Pro, Recursos humanos, financieros y tecnológicos suficientes, Apoyo a otras IES
Investigación (ciencia, tecnología e innovación)	Participar en el desarrollo de centros tecnológicos y de innovación Interacción de la investigación en alianza con empresas, Participar en nodos de conocimiento regional, Integrar en el currículo las competencias para el desarrollo de la investigación, Impulsar la conformación de redes de investigación
Regionalización	Alianzas de financiación de educación con entes regionales para iniciativas regionales, Alianzas con IES para investigación y desarrollo regional Programas relacionados con apuestas productivas regionales
Articulación con la educación media, la formación para el trabajo y el desarrollo humano	Manejo adecuado de los procesos de articulación
Comunidad universitaria y bienestar	Existencia y desarrollo de políticas y programas de bienestar, Participación colegiada de los representantes de estamentos, Escenarios para debates y concertaciones de los estamentos, Plan de formación e implementación de cualificación docente, Planes y programas para egresados, Perfil de las personas que manejan bienestar sea el adecuado, Planes y programas para la retención estudiantil
Nuevas modalidades educativas	Uso adecuado de las TIC para el acceso a la educación de todos los sectores Infraestructura tecnológica adecuada para la docencia, investigación y administración, Uso de las TIC para el desarrollo de procesos pedagógicos innovadores, Fortalecer la investigación sobre educación virtual, Movilidad virtual de docentes, estudiantes e investigadores
Internacionalización	Implementar la enseñanza del inglés como segunda lengua, Alianzas y convenios internacionales, Currículos internacionales resultantes de alianzas
Estructura y gobernanza del sistema	Aumentar la participación de los estamentos, Alianza con entes territoriales

Nota: Elaboración propia a partir del Consejo Nacional de Educación Superior (2014). Acuerdo por lo superior 2034: la propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Bogotá: CESU.

Desde otra mirada, de acuerdo a las investigaciones que realizó Medina (2009) para que el sector empresarial obtenga resultados positivos al aplicar la competitividad sistémica, es necesario que las organizaciones promuevan los valores compartidos, se fomente el desarrollo tecnológico en los procesos y las redes de apoyo; también es importante que cuenten con el apoyo y la confianza del Estado y una clara alineación con sus políticas.

Medición de la Competitividad

Existen muchos modelos y formas para medir la competitividad; sin embargo, se considera fundamental la inclusión del recurso humano como componente clave para su evaluación (Gómez, 2006). También es importante medir el desempeño de los equipos de trabajo (Diez, 2006), y considerar las nuevas formas de gestión de los recursos humanos para de esta forma obtener ventajas competitivas desde los recursos y capacidades (Porcel & Bórrh, 2008).

Teoría de los Recursos y Capacidades

Antecedentes de la teoría de los recursos y capacidades. Los postulados de la teoría de los recursos y capacidades, aparecen en el mundo empresarial y científico con el pensamiento de Penrose (1959), sus aportes se centran en la importancia del buen manejo de los recursos para lograr la expansión empresarial. Este pensamiento se amplía con los postulados de Grant (2002), quien formula la posibilidad de que las empresas se adapten al cambio al encontrar y potenciar las fortalezas internas que se poseen. Ya antes Porter (1988), había conceptualizado sobre la cadena de valor y Fernández (1993), afirmó como la explotación de los recursos generan rentas elevadas. Mientras Thuron (1992) precisó como las tecnologías apoyan las capacidades complejas volviéndolas invulnerables.

De acuerdo a Saéz (2000), a partir de la teoría de los recursos y capacidades es posible alcanzar altos niveles de rentabilidad y ventajas competitivas nucleares o básicas distintivas; sin embargo, se requiere que los recursos sean valiosos y diferenciales. Al igual que es necesario que otras organizaciones del sector desarrollen generadores de valor equivalentes para poder medirse en el mercado, sin que esto signifique una competencia. En tal sentido, no todos los recursos de la empresa permiten crear ventajas diferenciales, los que realmente aportan son aquellos que logran explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno (Uribe, 2001).

Ahora bien, Para establecer cuáles de los recursos considerar, es necesario realizar un análisis del entorno, de esta forma se establecen claramente las amenazas y oportunidades y se define como fortalecerlas o contrarrestarlas con lo que se posee o como encausar lo que se tiene hacia un eficiente cambio. Es así que al aplicar la teoría de los recursos y capacidades como forma de evaluación de la actual ventaja competitiva de una organización, se comparan las competencias claves que requiere el entorno (externas) con las competencias claves que posee la empresa (internas), para luego desarrollar una estrategia que permita corregir las diferencias (Saéz, 2000).

Viene al caso entonces, tener en cuenta para la teoría de los recursos y capacidades, los estudios realizados sobre el capital intelectual relacionados con los activos intangibles para la creación de valor (Alvarado, 2009). En este aspecto, el enfoque de las capacidades dinámicas, considera el conocimiento como un proceso emergente y dinámico (Edvinsson & Malone (1997), Eisenhardt & Martin (2000), Teece et al, 1997, como se citó en Alvarado 2009). Ahora bien, el enfoque relacional se centra en las características de las interacciones sociales (Brown & Duguid (1991), Lave &

Wenger (1991), Lesser & Prusak (1999), Nahapiet & Ghoshal (1998), citados por Alvarado, 2009).

Medición de la competitividad desde la teoría de los recursos y capacidades.

La teoría de los recursos y capacidades busca diagnosticar los activos propios de una organización para lograr potenciarlos y de esta forma lograr una mejor posición en el ambiente competitivo del sector en que ofrece sus productos y servicios (Hernando, 2007). Es importante resaltar que los recursos tangibles o intangibles, así como las capacidades estratégicas, tecnológicas, personales, organizativas, las rutinas operativas, de gestión y apoyo de una organización se constituyen en generadores de valor o activos estratégicos (Saéz, 2000).

El logro de la superioridad o inferioridad de los recursos y capacidades se deriva de los recursos y capacidades que posea una organización (Alvarado, 2009). Los recursos intangibles se consideran protagónicos porque proporcionan características diferenciadoras al movilizarse en forma de conocimiento, fortalezas tecnológicas, experiencias y capacidades estratégicas Tovstiga y Tulugurova (2009) citado en Alvarado, 2009. La generación de riqueza de una empresa está en los recursos y capacidades que le dan ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores (Barbosa, 2011).

De acuerdo a Araya y Chaparro (2005), el análisis de recursos y capacidades posee ventajas en su aplicación en instituciones universitarias siempre y cuando se logre establecer una relación directa entre estos recursos, los procesos que desarrollan y los apoyos que se reciben. De igual manera, Ireland et al. (2003), Lynch y Baines (2004) y Rodríguez (2008), citados por Rodríguez y Pedraja (2009), establecen la necesidad de

aplicar la teoría de recursos y capacidades como estrategia para la formación del capital humano y para la obtención de ventajas competitivas que orienten a las universidades en ambientes competitivos.

De tal manera, es importante conocer cuáles factores de recursos y capacidades se requieren medir para poder establecer los niveles de competitividad en que se encuentra una organización universitaria, en este sentido Araya y Chaparro (2005), han seleccionado los siguientes: la gestión de servicios de apoyo, el mejoramiento de la calidad, el gobierno universitario y la capacidad de los docentes, tal y como se expresa a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3
Factores para medir la competitividad de una organización universitaria

Ámbitos	Recursos	Capacidades Administrativas y Docentes
Gestión de servicios de apoyo. Mejoramiento y calidad. Gobierno universitario y Capacidades docentes	Cultura organizacional. Capital humano de alta calificación. Acuerdos de colaboración y cooperación con organizaciones. TIC especializadas y específicas. Sistemas de información para apoyar las funciones. Instalaciones. Materiales. Imagen. Comunicación interna y externa. Capacidades financieras. Conocimiento de los temas de calidad	Desarrollar y mantener relaciones con el entorno. Captar, seleccionar y mantener profesores, e investigadores de calidad. Orientarse al cambio. Facilitar el gobierno y la gestión. Gestionar los recursos. Crear, desarrollar y transmitir conocimiento. Fomentar el uso de las TIC como herramientas de apoyo. Desarrollar la movilidad de profesores, investigadores, estudiantes. Aplicar incentivos y estímulos adecuados para alcanzar los objetivos. Capacidades de docencia, investigación y de extensión universitaria.

Fuente: Elaboración propia a partir de Araya y Chaparro (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. Artículo presentado al IX Congreso de Ingeniería de Organización, Concepción, Chile.

Cada uno de estos ámbitos debe contar con unos recursos y unas capacidades específicas.

El propósito de los ámbitos es medir en forma sistemática todos los elementos que contribuyen a desarrollar un nivel de competitividad para las organizaciones universitarias. Identificar aquellas que se encuentran en un alto nivel. Mantener o fortalecer las que alcanzan un mediano nivel. Y tomar medidas especiales para potenciar las que se encuentran en bajo nivel y requieren mayor atención y de esta forma mejorar la posición competitiva.

Modelos de medición del capital intelectual. Arango, Pérez y Gil (2008) recopilaron y caracterizaron una serie de modelos, como el de la Universidad de Ontario, el Canadian Imperial Bank, Dow Chemical, Intellectual Assets Monitor, Navegador de Skandia, Technology Broker, Modelo de Drogonetti y Ross, Modelo Nova, Modelo Intellect, Modelo de dirección estratégica por competencias y Modelo Intellectus, relacionados con el capital intelectual, donde se presentan las características de cada modelo de gestión de la competitividad y sus respectivos autores (ver Tabla 4).

Por otra parte Nieto (2013), presentó una propuesta para rediseñar los procesos de gestión humana, desde el pensamiento sistémico como innovación para generar valor estratégico, a partir de las siguientes fases: (a) mejora los procesos internos y de creación de valor de sus productos y servicios, (b) eliminar las tareas que no generan valor y optimizar aquellas que permiten la satisfacción del cliente, (c) reducir los costos, (d) implementar prácticas de alto desempeño, (e) reenfocar los propósitos del área y de cada líder, (f) convertirse en consultores y asesores en áreas de alto dominio y (g) aplicar la tecnología; éste último aspecto, aunque no garantiza la existencia de las organizaciones, es posible que si decida su supervivencia y éxito (Perea, 2006).

Tabla 4

Modelos de gestión para la competitividad desde el capital intelectual

Modelo	Autore(s)	Características
Modelo de la Universidad West Ontario.	Nick Bontis (1996)	El desempeño del capital humano se relaciona con el capital estructural y el relacional.
Canadian Imperial Bank.	Saint-Onge, (1996)	Relaciona el aprendizaje organizacional en varios niveles (individual, de equipo, organizacional y de clientes), al igual que la generación del capital del conocimiento.
Dow Chemical	Sveiby (1997)	El capital intelectual se origina por la interacción entre el capital humano, del cliente y organizacional.
Intellectual Assets Monitor.	Edvinsson & Malone (1997)	Presenta dos balances el visible (activos tangibles) y el invisible (activos intangibles)
Navegador de Skandia.	Brooking (1997)	Divide el valor de mercado en capital financiero e intelectual, el intelectual en humano y estructural, el estructural en capital cliente y capital organizativo y el organizativo en capital de innovación y capital de procesos.
Technology Broker.	Drogonetti & Roos (1997)	Identifica los activos de mercado, humanos, de propiedad intelectual y de infraestructura como la base del capital intelectual.
Modelo de Drogonetti & Roos.	Camisón, Palacios & Devece (2000),	Introducen el concepto de flujo de capital intelectual. Dividen el capital intelectual en cuatro bloques: Humano, organizativo, social, de innovación y aprendizaje.
Modelo Intelect.	Euroforum (1998)	Divide el valor de la empresa en activos tangibles (capital físico y financiero) e intangibles (capital humano, estructural y relacional), para lograr un buen desempeño.
Modelo de Dirección estratégica por competencias.	Bueno (1998)	Identifican la competencia esencial en lo tecnológico, organizativo y personal y como resultado de la combinación de sus elementos.
Modelo Intellectus.	Centro de Investigación sobre la Sociedad del conocimiento	Integra una perspectiva endógena y una exógena, como resultado de un componente dinamizador desde el presente hasta el futuro e incluye el capital social.

Nota: Elaboración propia basada en Arango, Pérez y Gil, H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: *Una revisión. Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 105-130.

Medición de la competitividad desde otros enfoques. Según Benzaquen et al.

(2010) además de la medición de la competitividad desde la teoría de los recursos y capacidades dinámicas, existen otros enfoques, entre los más importantes se tienen:

Índice de competitividad regional (Icr). Es un indicador que intenta medir diferentes aspectos de la competitividad de las regiones, incluyendo la forma como éstas mejoran la calidad de vida de sus habitantes y crean las condiciones para atraer inversión. Utiliza una combinación de ocho factores: institucionalidad y gestión de gobierno, infraestructura, desempeño económico, salud, educación, clima de negocios, innovación, recursos naturales y ambiente.

International Institute for Management Development, de Lausana, Suiza (IMD), emite el Anuario de Competitividad Mundial (World Competitiveness Yearbook) y agrupa los determinantes clave de la competitividad en cuatro factores como son: desempeño económico, eficiencia del gobierno, eficiencia de negocios e infraestructura; de la misma manera, se presentan veinte (20) sub factores.

Índice de competitividad global del World Economic Forum (WEF) se basa en doce (12) pilares de competitividad y se publica anualmente. Identifica los factores de la prosperidad y cuenta con tres componentes: dotación de recursos, competitividad macroeconómica y competitividad microeconómica; adicionalmente utiliza como variable dependiente el producto interno bruto per cápita (CEMPRO, 2010).

En relación a la competitividad empresarial, el Instituto para el Fomento de la Calidad Total (2011), construyó un modelo denominado modelo de desarrollo al enfoque de negocios y se basa en el conocimiento del entorno y la relación con los clientes para determinar la fuente de ingresos y la propuesta de valor, los recursos claves y las alianzas generan una estructura de costos y aseguran la eficiencia; estos cuatro resultados se unen para dar los resultados y la propuesta de valor. El mapa para evaluar la competitividad creado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) presenta, para su medición, los

siguientes nueve elementos: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información (Saavedra, 2012).

Ahora bien, en la presente investigación, la evaluación, de los factores que impiden un desarrollo a los niveles de competitividad, se realizó desde la teoría de los recursos y capacidades.

Gestión de la Competitividad

Medir la competitividad sólo representa el primer paso de un proceso, si se desea aumentar los niveles de desarrollo de un país, región, empresa o universidad, se hace necesario, por lo tanto, como paso siguiente gestionarla. Existen diferentes formas de gestión, entre ellos la gestión desde la inteligencia competitiva.

La gestión de los procesos empresariales (Business Process Management [BPM]). Es una solución cuyo objetivo es la mejora de la eficiencia a través de la gestión sistemática de los procesos de negocio, integrales, automatizados, optimizados, monitoreados y documentados en forma continua. Abarca personas, sistemas, funciones, negocios, clientes, proveedores y socios (Piraquive, 2008).

El cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). El concepto de cuadro de mando integral aparece con el pensamiento de Kaplan y Norton (2000) con el propósito de unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia de las organizaciones en el largo plazo. Para establecer esta relación se utilizan indicadores fundamentales entre ellos los no financieros, en torno a cuatro ejes o perspectivas: financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje y del crecimiento (Álvarez & Arango, 2008). En tal sentido, el cuadro de mando integral, da respuesta a preguntas

específicas tales como: a) ¿Dónde competiremos? b) ¿Qué valor añadido crearemos? c) ¿Cómo podemos ser superiores a nuestros competidores? d) ¿Cómo puede implementarse con éxito la estrategia diseñada? (Banchieri, 2012). Las ventajas del uso del cuadro de mando integral está en que es una herramienta que hace más efectiva la toma de decisiones en un mejor tiempo logrando mejores resultados y sostenibilidad del sistema (Díaz & Marrero, 2013).

Gestión de la Competitividad desde otros Enfoques

Un modelo de gestión permite entender la forma como se puede administrar una organización y los procesos que se requieren para alcanzar el éxito (Ministerio de Minas y Energía de Colombia, 2007). Es de anotar que, en el orden mundial, se han desarrollado diversos modelos de gestión, entre ellos algunos de mejora continua como el presentado por Cárdenas y Fecci (2007) donde se utilizaron herramientas para analizar el problema, determinar las causas, diseñar soluciones y controlar. Las herramientas más utilizadas en las organizaciones son el diagrama de Pareto, de flujo y de Ishikawa (García & Cordero, 2008).

De igual forma, en países como Colombia las empresas han aplicado diferentes técnicas y herramientas de gestión entre ellas: planeación por objetivos, planeación estratégica, calidad total, coaching, outplacement, aprendizaje organizacional, benchmarking, prospectiva y outsourcing, entre otras (Calderón, Naranjo & Álvarez, 2010). No obstante, Méndez (2008), asegura de acuerdo a los resultados de sus investigaciones, que estas técnicas y herramientas, no han sido muy útiles en las empresas evaluadas, para alcanzar los niveles de eficiencia esperados. En tal sentido propone la construcción de metodologías propias pertinentes a las necesidades de cada

contexto. Por lo tanto, expresó Montoya (2011) las empresas deberán implementar propuestas integradoras que permitan un mayor impacto. Así entonces, existen algunas experiencias como lo es el modelo empresarial denominado Zona libre de Cultura y Tecnológica del Estado (ZOCCYT), que logró alcanzar la efectividad en los procesos de gestión mediante una visión colectiva y del entorno (Reyes, 2007).

Por otra parte, Modrego y Barge-Gil (2007) consideran que existen barreras que dificultan la incorporación de la inteligencia competitiva en el ámbito de las universidades, entre las que se pueden señalar: (a) a resistencia a planear cambios radicales, (b) desequilibrios en la valoración individual frente a las colectivas por la diversidad de intereses, (c) escasa visibilidad internacional y (d) la necesidad de contar con personal especializado y tiempo para recolectar y analizar la información.

Partiendo del concepto de competitividad de los autores Mathews (2009); Kim y Renée Mauborgnee (2005), la competitividad es un estilo de vida que permite la coexistencia con el otro en un ambiente de confianza, en busca de un camino propio mediante el uso racional de recursos y capacidades, de cara a la responsabilidad social. En tal sentido, para lograr los niveles de competitividad en una organización universitaria se requiere organizar los recursos y capacidades, alinearlos para alcanzar alianzas con las organizaciones, crear una estrategia de negocios e integrar todos sus elementos para una efectiva toma de decisiones.

Desde las perspectivas anteriores, como resultado del marco teórico y con el objeto de identificar los factores que impiden o fortalecen la competitividad, en la presente investigación se utilizó la teoría de los recursos y capacidades; de tal manera,

que para alinearlos a las organizaciones externas se empleó el pensamiento sistémico, como se presenta en la Figura 1.

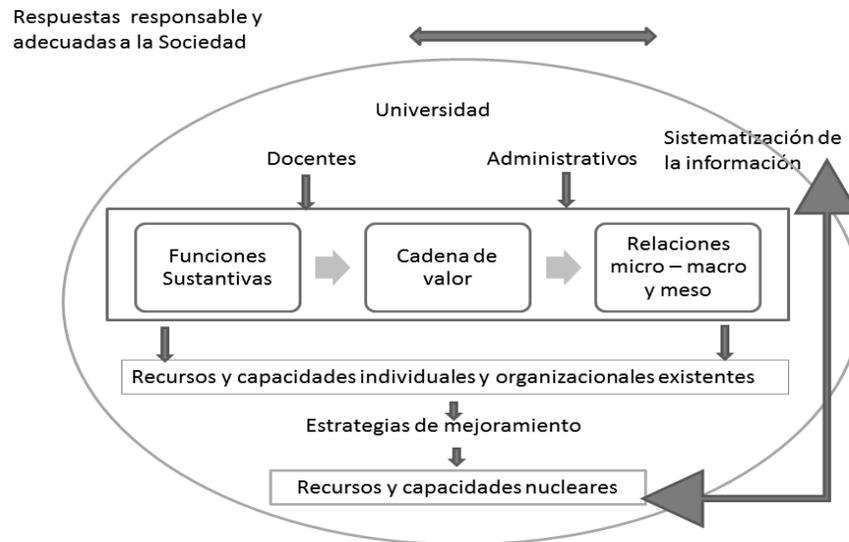


Figura 1. Selección de teorías para la investigación

Fuente: Elaboración propia a partir de S. Araya & J. Chaparro (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. Artículo presentado al IX Congreso de Ingeniería de Organización, Concepción, Chile., Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico de los procesos de gestión humana. Revista EAN, (74), 120-137 y Levy (2011). Penta: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia: fortalecimiento e implementación. AD-Minister, (18), 5-26.

Las actividades que se aplicaron partieron de conocer las funciones sustantivas que cumplen docentes y administrativos, los puntos críticos en la cadena de valor y las relaciones que hasta el momento se han establecido a nivel micro, macro y meso. En este sentido, se pudo comprender los factores que impulsan y aquellos que retardan la competitividad, al igual que identificar los recursos y capacidades individuales y organizacionales existentes y el impacto que estos pueden llegar a alcanzar.

De la misma manera, se planteó una estrategia de mejoramiento que permitiera convertir los recursos y capacidades en nucleares; al igual, se estructuró una forma de sistematizar la información que se diera lugar a convertirla en conocimiento y de esta manera hacer más fácil la toma de decisiones.

Capítulo III: Metodología

En este capítulo se despliega y explica el plan de acción que se siguió como ruta para el desarrollo de la investigación. Igualmente, se explica el diseño y tipo de investigación, la descripción de los participantes y los instrumentos.

La investigación se enmarca en las Ciencias Administrativas específicamente en el área de la Gestión de las Organizaciones; en este caso, en una seccional de una organización universitaria. La investigación estuvo fundamentada conceptualmente en la teoría de los recursos y capacidades y las teorías del pensamiento sistémico que sirvió como fundamento teórico para nuevos estudios.

Investigar sobre competitividad sistémica desde la teoría de los recursos y capacidades, requirió la construcción de un enfoque integrador; en tal sentido, para la investigación y la construcción de instrumentos se integraron los modelos y resultados de las investigaciones de Araya y Chaparro (2005), García (2011), Levy (2011) y Nieto (2013). La integración de estos modelos permitió la construcción de los cuestionarios para aplicar a docentes, administrativos y estudiantes.

Diseño y Tipo de Investigación

El propósito de la presente investigación estuvo enmarcado en medir los aportes de cada factor de la teoría de recursos y capacidades y los niveles de competitividad de la organización. Así mismo, buscó determinar los elementos necesarios para la construcción de ventajas competitivas sistémicas o propuesta de valor para la organización objeto de estudio.

Para el desarrollo de la investigación no se manipularon variables ni se acudió a la asignación al azar, puesto que se investigó en un ambiente natural, en un tiempo único.

En tal sentido, el enfoque cuantitativo fue de tipo descriptivo, no experimental, transversal (Hernández, Fernández y Baptista, 2010).

Constructos del enfoque cuantitativo. Con el propósito de medir los aportes de cada factor de la teoría de recursos y capacidades y los niveles de competitividad de la organización y encontrar una ventaja competitiva sistémica o propuesta de valor para la organización se seleccionaron los constructos e indicadores que se observan en la Figura 2: (a) prácticas organizacionales, (b) cultura organizacional, (c) capacidades organizacionales existentes, (d) puntos críticos en la cadena de valor, (e) capacidades individuales y (f) relación entre el micro, macro y meso entorno.

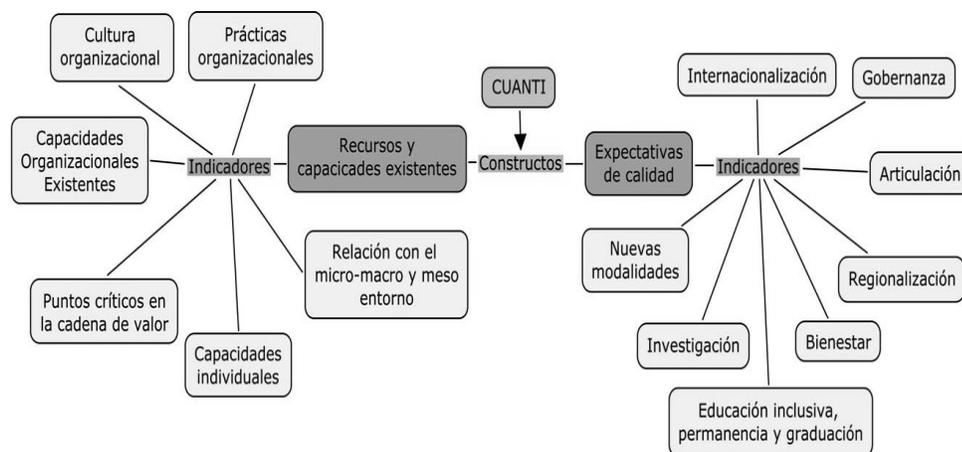


Figura 2. Constructos y categorías de la investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de Araya y Chaparro (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. Artículo presentado al IX Congreso de Ingeniería de Organización, Concepción, Chile y de Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico de los procesos de gestión humana. Revista EAN, (74), 120-137 y del documento Consejo Nacional de Educación Superior (2014). Acuerdo por lo superior 2034: la Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Bogotá: CESU.

Para el constructo expectativas de calidad, se seleccionaron los siguientes indicadores: (a) Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, (b) investigación, (c) regionalización, (d) articulación, (e) bienestar, (f) nuevas modalidades educativas, (g) internacionalización y (h) gobernanza (ver Figura 2).

En la aplicación del enfoque cuantitativo según Hernández, et al (2010), se inició con la selección de los constructos e indicadores, donde se incluyó la construcción de los instrumentos confiables, válidos y objetivos, la recolección de datos y el análisis de los resultados

Es importante señalar que en la presente investigación se observó tanto las experiencias de los individuos, como la revisión de contenidos para poder comprender las competencias alcanzadas en forma individual y grupal y de esta forma explicar los actuales niveles de competitividad del centro superior de educación a distancia.

A partir de la información recolectada y de la indagación de situaciones internas, externas y disciplinares, se construyeron recomendaciones para la gestión del centro de educación a distancia en Colombia.

Universo de Estudio, Selección y Tamaño de la Muestra

El centro universitario de educación a distancia, contaba en el momento del estudio con cinco (5) personas que se desempeñaban en el área administrativa y ocho (8) en el área académica. Todos eran profesionales en edades comprendidas entre los 25 y 51 años, donde el 46% de la población eran hombres y el 54% mujeres y pertenecían a los estratos 1, 2 y 3.

En razón al bajo número de personas y con el propósito de mantener un alto nivel de confiabilidad, en éste estudio se realizó un censo del personal académico y administrativo, lo cual diera lugar a conocer de primera mano las experiencias de los actores del centro.

De igual manera, se tuvo en cuenta los 307 estudiantes que en el momento estaban inscritos en los diferentes programas académicos ofrecidos por la universidad.

Para seleccionar la muestra de estudiantes se utilizó la siguiente fórmula

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Dónde: N = 320

Z = 1.96

P = 0.5,

Q = 0.5

d = 5% (0.05).

Aplicada la formula estadística anterior:

N= 175

Para la selección de la muestra se utilizó la conveniencia, la cual no dependió de la probabilidad sino de la facilidad del investigador para aplicar el cuestionario (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

En tal sentido la población objeto de estudio se conformó de la siguiente manera:

5 administrativos,

8 académicos,

175 estudiantes para un total de 188.

Instrumentos para Recolectar la Información

En lo que respecta a la recolección de información, se diseñaron tres (3) Los instrumentos: un cuestionario para funcionarios (ver Apéndice A), un cuestionario para

estudiantes (ver Apéndice B) y un cuestionario para administrativos (ver Apéndice C). Con los resultados del diagnóstico y empleando el pensamiento sistémico se encontraron las características que debe poseer una propuesta de valor para mejorar la competitividad, de acuerdo a las características especiales del centro de educación a distancia y a las relaciones inter-organizacionales que en ese momento se tenían.

Cuestionario para docentes. El cuestionario se dividió en dos (2) partes: en la primera parte se midieron los recursos y capacidades existentes en la organización y de esa manera, comprender los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad interna del centro. Esta primera parte estuvo conformada por 38 preguntas distribuidas así:

De la pregunta 1 a la 10 midieron la cultura organizacional y sus indicadores como son: cumplimiento de los valores, pertinencia institucional, actitud laboral, sistemas de comunicación, relación con el líder, planeación, cooperación entre unidades, relación estudiantes existentes y funcionarios, relación entre estudiantes potenciales y funcionarios y sistemas de motivación.

Las pregunta de la 11 a la 21 midieron las prácticas organizacionales de acuerdo a los siguientes indicadores: relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos, relación de las funciones para el cumplimiento de los objetivos, autonomía, influencia de los funcionarios en los cambios, claridad de las reglas, temporalidad de las funciones, influencia de los estudiantes en los cambios, influencia de los resultados en los cambios, alineación de las funciones, nivel de participación de equipo en los cambios y suficiencia de las funciones.

La pregunta 22 midió los puntos críticos de la cadena de valor.

Así mismo, la pregunta 23 a la 29 y la pregunta 35 midieron las capacidades organizacionales existentes, representadas por los siguientes indicadores: Flexibilidad en la toma de decisiones, metas alcanzables, metas personales, orientación para diseñar objetivos, Flexibilidad de los cambios, Integración entre innovación y cambio y cualificación para el mejoramiento y adecuada infraestructura.

Las preguntas 30 a la 32 midieron la relación con el micro macro y meso entorno, por medio de los siguientes indicadores: Trabajos con centros educativos locales, trabajos con centros educativos nacionales e internacionales y aprendizaje organizacional.

La pregunta de la 33 a la 34 y de la 36 a la 38 midieron las capacidades individuales existentes, utilizando los siguientes indicadores: Suficiencia en habilidades y competencias, fortalecimiento de habilidades y competencias, cumplimiento de compromisos y tareas, capacidades de innovación y ventaja competitivas adquiridas

La segunda parte estuvo diseñada con preguntas que dieran lugar a comprender las expectativas de calidad que deben alcanzarse para determinar la propuesta de valor que generen líneas de acción bajo los fundamentos del contexto, dentro de un modelo sistémico (ver Figura 2). De tal manera, las pregunta 39 a la 51 midieron la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, utilizando los siguientes indicadores: planes de atención a población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, planes de nivelación académica, existencia de currículos diferenciales, docentes capacitados para educación especial, reconocimiento docente, investigación en educación inclusiva, cargos especializados para atención a población vulnerable, planes de permanencia y graduación, existencia de base de datos de clientes potenciales, reestructuración de currículos a partir de resultados, recursos suficientes y apoyo a instituciones educativas.

La pregunta 52 a la 56 midió la función sustantiva investigación, con el propósito de conocer su consistencia interna y relación con el entorno. La medición se realizó a partir de los siguientes indicadores: apoyo en centros tecnológicos, investigación con empresas, participación en nodos de conocimiento, currículos con componente investigativo y participación en redes de investigación.

Las preguntas de la 57 a la 59 midieron la regionalización y utilizó los siguientes indicadores: descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región, alianzas para proyectos regionales, diseños de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales. Por otra parte, la pregunta 60 midió la articulación.

De la pregunta 61 a la 66 midieron bienestar institucional y se utilizaron los siguientes indicadores: programas de bienestar, participación de los estamentos en cuerpos colegiados, espacios de concertación de estamentos, planes de cualificación docente, planes en beneficio de egresados y planes de retención educativa. De la pregunta 67 a la 71 midieron las nuevas modalidades educativas y utilizaron los siguientes indicadores: Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, estructura tecnológica, relación entre tecnologías e innovación, investigación en educación virtual y movilidad virtual de los estamentos.

Las preguntas 72 a la 74 midieron la internacionalización y utilizaron los siguientes indicadores: alianzas con instituciones de educación superior internacionales, fortalecimiento de currículos a partir de las alianzas internacionales y manejo de un segundo idioma. Por último, para medir la gobernanza del sistema se utilizaron los siguientes indicadores: participación en elecciones de estamentos (preguntas 62 y 63) y alianzas con entes internacionales (preguntas 30, 31 y 32). La organización de los

constructos e indicadores se aprecia en la Tabla 5. El cuestionario fue diseñado con el modelo de escalamiento tipo Likert donde: (1) corresponde a totalmente en desacuerdo con la proposición y a medida que se aproxima a 5, significa que el participante está totalmente de acuerdo con la proposición de la siguiente manera: (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). : 1) Totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) totalmente de acuerdo.

Tabla 5
Selección de constructos e indicadores de la investigación

Constructo	Indicadores	Medición en la encuesta (Número de reactivo)
Recursos y capacidades existentes	Cultura organizacional	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Prácticas organizacionales	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21
	Puntos críticos en la cadena de valor	22
	Capacidades organizacionales existentes	23,24,25,26,27,28,29, 35
	Relación con el macro, micro y meso entorno	30,31,32
	Capacidades individuales existentes	33,34,36,37,38
Expectativas de calidad	Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51
	Investigación (ciencia, tecnología e innovación)	52,53,54,55,56
	Regionalización	57, 58,59
	Articulación con la educación media, la formación para el trabajo y el desarrollo humano	60
	Comunidad universitaria y bienestar	61,62,63,64,65,66
	Nuevas modalidades educativas	67,68,69,70,71
	Internacionalización	72,73,74
	Estructura y gobernanza del sistema	30, 31, 32, 62, 63

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de Araya y Chaparro (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. Artículo presentado al IX Congreso de Ingeniería de Organización, Concepción, Chile y de Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico de los procesos de gestión humana. Revista EAN, (74), 120-137 y del documento Consejo Nacional de Educación Superior (2014). Acuerdo por lo superior 2034: la Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Bogotá: CESU.

Cuestionario para estudiantes. En la primera parte del cuestionario, a excepción de las preguntas 14 a la 16, se midieron los recursos y capacidades existentes para comprender los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad interna

del centro, dando respuesta a la primera pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad interna en un centro de educación superior a distancia de Colombia

La segunda parte del cuestionario permitió comprender la interacción con el medio y las expectativas de calidad que deben alcanzarse para determinar la propuesta de valor para actuar en el contexto dentro de un modelo sistémico.

El cuestionario empleó escalamiento tipo Likert, **siguiendo el mismo patrón de valor de respuestas que el instrumento aplicado a los docentes.**

En tal sentido, las primeras 13 preguntas, se relacionaron con el primer constructo denominado recursos y capacidades existentes y se distribuyeron de la siguiente forma: pregunta 1 a la 6 midieron la cultura organizacional y sus indicadores, como son: cumplimiento de los valores, pertinencia institucional, sistemas de comunicación, relación con los docentes, planeación, relación estudiantes existentes y docentes.

Las preguntas de la 7 a la 8 midieron las prácticas organizacionales de acuerdo a los siguientes indicadores: cambios en la forma de trabajo, influencia de los estudiantes en los cambios. Los encisos 9 y 17 midieron las capacidades organizacionales existentes, de acuerdo a los siguientes indicadores: calidad académica y calidad de los docentes.

Las preguntas 10 y 11 midieron la relación con el micro macro y meso entorno, por medio de los siguientes indicadores: trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales, relación con los problemas del entorno. La interrogación 13 midió las capacidades individuales existentes, utilizando el siguiente indicador: ventajas competitivas adquiridas.

La segunda parte del cuestionario, como se puede observar en la Tabla 2, midió las expectativas de calidad de la siguiente forma: La pregunta 11 también se utilizó para medir la regionalización y utilizó el siguiente indicador: relación con los problemas del entorno.

La pregunta 12 midió las nuevas modalidades educativas y utilizó el siguiente indicador: Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

De la pregunta 14 a la 16 y de la 18 a la 19, midieron la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, utilizando los siguientes indicadores: planes de atención a población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, planes de nivelación académica, trabajo social solidario, cargos especializados para atención a población vulnerable.

Los interrogantes 20 a 22 midieron la investigación, a partir de los siguientes indicadores: apoyo en centros tecnológicos, investigación con empresas y currículos con componente investigativo.

Los encisos 23 al 25 midieron bienestar institucional y se utilizaron los siguientes indicadores: programas de bienestar, participación de los estamentos en cuerpos colegiados, participación en la red de estudiantes.

Por último, las preguntas 10, 26 y 27 midieron la internacionalización y se utilizaron los siguientes indicadores: trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales, movilidad virtual y manejo de un segundo idioma. La organización de constructos e indicadores, se aprecian en la Tabla 6.

Tabla 6

Selección de constructos e indicadores de la investigación para los estudiantes

Constructos	Indicadores	Medición en la encuesta (Número de reactivo)
Recursos y capacidades existentes	Cultura organizacional	1,2,3,4,5,6
	Prácticas organizacionales	7,8
	Capacidades organizacionales existentes	9, 12,17
	Relación con el macro, micro y meso entorno	10,11
	Capacidades individuales existentes	13
Expectativas de calidad	Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	14, 15, 16, 18, 19
	Investigación (ciencia, tecnología e innovación)	20, 21, 22
	Regionalización	11
	Comunidad universitaria y bienestar	23, 24, 25
	Internacionalización	10, 26 y 27

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de Araya y Chaparro (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. Artículo presentado al IX Congreso de Ingeniería de Organización, Concepción, Chile y de Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico de los procesos de gestión humana. Revista EAN, (74), 120-137 y del documento Consejo Nacional de Educación Superior (2014). Acuerdo por lo superior 2034: la Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Bogotá: CESU.

Cuestionario para administrativos. Al igual que los instrumentos para docentes y estudiantes el cuestionario estuvo dividido en dos partes; en la primera parte del cuestionario, a excepción de las preguntas de la 30 a la 32, se midieron los recursos y capacidades existentes para comprender los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad interna del centro, lo cual diera lugar a dar respuesta a la pregunta de investigación relacionada con los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad interna en un centro de educación superior a distancia de Colombia.

En cuanto a la segunda parte del cuestionario las pregunta 30 a la 32 se formularon pensando en la necesidad de comprender los niveles sistémicos existentes y las expectativas de calidad que deben alcanzarse para determinar la propuesta de valor para actuar en el contexto dentro de un modelo sistémico.

El este caso la escala tipo Likert utilizó las mismas opciones de respuesta que los instrumentos aplicados a la demás población objeto de estudio (docentes y estudiantes)

donde: 1) totalmente en desacuerdo, 2) en desacuerdo, 3) ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4) de acuerdo, 5) totalmente de acuerdo.

Las primeras 38 preguntas, se relacionan con el primer constructo denominado recursos y capacidades existentes. Se encontraron distribuidas de la siguiente forma: de la pregunta 1 a la 10 midieron la cultura organizacional y sus indicadores como son: cumplimiento de los valores, pertinencia institucional, actitud laboral, sistemas de comunicación, relación con el líder, planeación, cooperación entre unidades, relación estudiantes existentes y funcionarios, relación entre estudiantes potenciales y funcionarios y sistemas de motivación.

Los interrogantes de la 11 a la 21 midieron las prácticas organizacionales de acuerdo a los siguientes indicadores: relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos, relación de las funciones para el cumplimiento de los objetivos, autonomía, influencia de los funcionarios en los cambios, claridad de las reglas, temporalidad de las funciones, influencia de los estudiantes en los cambios, influencia de los resultados en los cambios, alineación de las funciones, nivel de participación de equipo en los cambios y suficiencia de las funciones, y la 22 midió los puntos críticos de la cadena de valor.

De la pregunta 23 a la 29 y la pregunta 35 midieron las capacidades organizacionales existentes, representadas por los siguientes indicadores: flexibilidad en la toma de decisiones, metas alcanzables, metas personales, orientación para diseñar objetivos, flexibilidad de los cambios, integración entre innovación y cambio, cualificación para el mejoramiento y adecuada infraestructura.

Los encisos 30 a la 32 midieron la relación con el micro macro y meso entorno, por medio de los siguientes indicadores: trabajos con centros educativos locales, trabajos con centros educativos nacionales e internacionales y aprendizaje organizacional.

Las preguntas de la 33 a la 34 y de la 36 a la 38 midieron las capacidades individuales existentes, utilizando los siguientes indicadores: Suficiencia en habilidades y competencias, fortalecimiento de habilidades y competencias, cumplimiento de compromisos y tareas, capacidades de innovación y ventaja competitivas adquiridas.

La segunda parte del cuestionario, como se puede observar en la Tabla 7, midió las expectativas de calidad, de la siguiente forma: de la pregunta 39 a la 45 midió la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, utilizando los siguientes indicadores: planes de atención a población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, planes de nivelación académica, planes de permanencia y graduación, existencia de base de datos de clientes potenciales, recursos suficientes y apoyo a instituciones educativas.

La pregunta 46 midió la regionalización y utilizó el siguiente indicador: descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región. De la 47 a la 49 midieron bienestar institucional y se utilizan los siguientes indicadores: programas de bienestar, planes en beneficio de egresados y planes de retención educativa. Ahora bien, de la pregunta 50 a la 51 midieron las nuevas modalidades educativas y utilizaron los siguientes indicadores: uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, estructura tecnológica y la pregunta 52 midió la internacionalización y utilizó el siguiente indicador: manejo de un segundo idioma.

En tal sentido, los resultados de la organización de constructos e indicadores para la recopilación de información de los administrativos se aprecian en la Tabla 7.

Tabla 7
Selección de constructos e indicadores de la investigación para administrativos

Constructos	Indicadores	Medición en la encuesta (Número de reactivo)
Recursos y capacidades existentes	Cultura organizacional	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Prácticas organizacionales	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21
	Puntos críticos en la cadena de valor	22
	Capacidades organizacionales existentes	23,24,25,26,27,28,29,35
	Relación con el macro, micro y meso entorno	30,31,32
	Capacidades individuales existentes	33,34,36,37,38
Expectativas de calidad	Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	39,40,41,42,43,44,45
	Regionalización	46
	Comunidad universitaria y bienestar	47, 48,49
	Nuevas modalidades educativas	50,51
	Internacionalización	52

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos de Araya y Chaparro (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. Artículo presentado al IX Congreso de Ingeniería de Organización, Concepción, Chile y de Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico de los procesos de gestión humana. Revista EAN, (74), 120-137 y del documento Consejo Nacional de Educación Superior (2014). Acuerdo por lo superior 2034: la Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz. Bogotá: CESU.

Confiabilidad, validez y objetividad de los instrumentos. De acuerdo a Hernández, et al (2010) la confiabilidad del instrumento garantiza que al repetir su aplicación se obtengan los mismos resultados. La validez mide lo que se planeó medir y la objetividad permea la existencia de los sesgos del investigador. De tal manera, para darle validez a la investigación se revisaron más de 80 documentos entre libros, artículos científicos y proyectos de doctorado y se seleccionaron los constructos, una vez se realizaron las preguntas se volvieron a revisar en los documentos para estar seguros que todos los elementos estaban integrados. Se eliminaron aquellos constructos o categorías que no eran controlables por el mismo centro de educación superior o por los estudiantes y se construyeron los instrumentos definitivos.

La validez del constructo se logró a partir de la revisión del marco teórico y por último los cuestionarios se sometieron al juicio de expertos. De acuerdo a Gable y Wolf (1993), Grant y Davis (1997), y Lynn ([1986] (citados en McGartland et al., 2003), para realizar un juicio de expertos se requieren de 2 a 20 expertos dependiendo de la diversidad del conocimiento. Para la investigación se tomaron dos expertos con amplio conocimiento en el área y con conocimiento de la organización de estudio, se les presentaron los cuestionarios con un formato de preguntas (ver Apéndice E).

Los resultados de la evaluación de los expertos permitieron hacer algunos cambios en los indicadores que se adaptaban a un nivel de constructo diferente, crear un nuevo formato de investigación para los expertos y mejorar la redacción de algunas preguntas para su comprensión. Para cumplir con la validez externa de la investigación, de acuerdo a Martínez (2006), se contrastaron las respuestas individuales con las del grupo. Por otra parte, la triangulación de la información se realizó como lo sugiere Cisterna (2005), mediante comparación de resultados individuales por estamentos, por grupos y con el marco teórico.

En lo relacionada a la confiabilidad a los instrumentos se hizo una revisión del lenguaje para adaptarlo a la población objeto de la investigación. Para lograr la objetividad de los instrumentos se estandarizaron de tal forma que se utilizarán las mismas instrucciones y condiciones para todos los participantes y se aplicó una prueba piloto y el coeficiente Alfa Conbrach. En la prueba piloto participaron 9 docentes, 12 estudiantes y 3 administrativos de la misma institución, pero de diferente centro. El coeficiente Alfa de Cronbach tiene valores entre 0 y 1. Entre más proximidad haya a 1, se considera que la prueba tiene un mayor nivel de homogeneidad entre sus elementos.

Según (Nunnally, 1994; Cuieford, 1965) los valores por encima de 0,8 se consideran meritorios, los valores superiores a 0,9 excelentes y valores mayores a 0,7 son considerados suficientes. Los resultados se aprecian en la Tabla 8. Los tres resultados son superiores a 0,70 por lo tanto se aceptan.

Tabla 8
Alfa de Cronbach

Cuestionario	Alfa de Cronbach	N de elementos
Docentes	,752	75
Estudiantes	,737	28
Administrativos	,753	53

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis en SPSS

Procedimientos

A continuación se describe el procedimiento para la recolección de datos y análisis de la información de la investigación la cual se realizó en cinco fases o etapas:

Fase I: Solicitud de permisos. A través de un oficio dirigido al director del centro, se solicitaron los permisos necesarios para aplicar los cuestionarios a docentes, administrativos y estudiantes. Seguidamente se les comunicó a los docentes y administrativos en forma personal la firma de consentimiento para la aplicación de los instrumentos. Para el caso de los estudiantes el consentimiento informado se solicitó una vez se aplicó la encuesta. En los formatos se hizo mención respecto a que los resultados de la aplicación se la encuesta se utilizaría con un propósito investigativo.

Fase II: Aplicación de los instrumentos. Los instrumentos de recolección de información, se aplicaron en forma presencial a docentes y administrativos y virtual a los estudiantes.

Para la aplicación presencial se realizaron los siguientes pasos:

1. Se llevó a cabo una reunión con los docentes y administrativos del centro de estudio.
2. Se explicó a los docentes y administrativos el objeto de estudio de la investigación y su importancia.
3. Se dio a conocer a docentes y administrativos que la información obtenida en este estudio era estrictamente confidencial.
4. Se le entregó a cada uno de los participantes el cuestionario en un sobre cerrado y se les solicitó que una vez diligenciado lo entregaran en el mismo sobre sellado con el fin de garantizar la confidencialidad de la información provista.

Para la aplicación del cuestionario virtual se realizaron los siguientes pasos:

1. Se tomó la base de datos de los estudiantes del centro, a quienes se les envió un correo electrónico, donde se les explicó en el asunto el propósito del correo. En el correo encontraron un enlace que los dirigió a una plataforma para contestar las preguntas.
2. Una vez accedieron encontraron el documento sobre su política de privacidad, donde se manifestaba la voluntariedad a contestar la encuesta o la retractación en el momento que lo consideraran pertinente. Se le expuso al estudiante que al contestar la encuesta estaba dando su consentimiento. La plataforma seleccionada para aplicar la encuesta generó una única dirección para el proyecto.

3. Una vez alcanzado el número total de encuestas se cerró la plataforma y se eliminó el cuestionario de espacio virtual. Mientras duró la investigación se conservó copia de las respuestas originales en un computador personal al que solo tiene acceso la investigadora. No se modificó ni se alteró ninguna respuesta. Se codificaron las respuestas antes de hacer la tabulación y análisis de las mismas.
4. Una vez terminada la investigación se procedió a borrar la información del espacio virtual. Los resultados se descargaron a un DVD y se encuentran en custodia por la investigadora por cinco años para luego proceder a eliminar los datos.

Fase III. Análisis de la información. Con los resultados de la aplicación de los instrumentos se realizó un análisis descriptivo utilizando el programa SPSS para encontrar la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medias de variabilidad y representaciones gráficas y se construyó un informe cuantitativo.

Fase IV: Recomendaciones. Con los resultados de las fases I y II y con el uso de las teorías del pensamiento sistémico se redactaron las recomendaciones que se pueden tenerse en cuenta para la construcción de una propuesta de valor para el centro.

Fase V: Informe final. Se organizó la información de la siguiente manera: diagnóstico de los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad sistémica en el centro de educación superior a distancia de Colombia, elementos necesarios para la construcción de una propuesta de valor para el centro de educación superior a distancia de Colombia para contribuir a solucionar las necesidades sociales y educativas de su contexto.

Análisis de Datos y Construcción de Resultados Mediante el Enfoque Cuantitativo de Investigación

La investigación inició con un diagnóstico de recursos y capacidades existentes a partir de la teoría de recursos y capacidades y del pensamiento sistémico. El mismo diagnóstico integró una revisión del cumplimiento de las expectativas de calidad donde se evalúa las fortalezas del centro y la relación del centro con el contexto. Con los resultados del diagnóstico fue posible conocer los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad sistémica y su análisis permitió establecer los elementos para una propuesta de valor para el centro. Los resultados fueron distribuidos así: diagnóstico final y presentación de los elementos de la propuesta de valor. Esta integración se puede apreciar en la Figura 3.

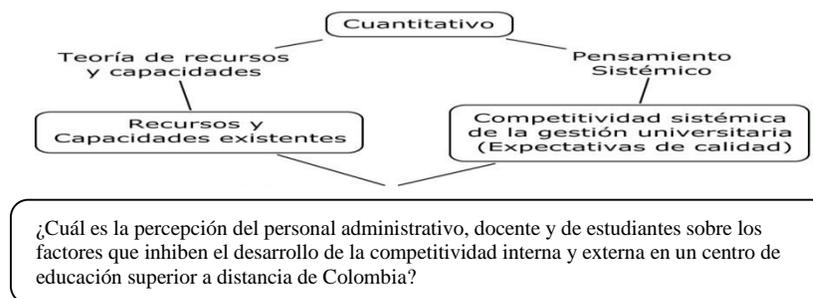


Figura 3. Análisis y Construcción de resultados mediante el enfoque mixto de investigación.
Fuente: Elaboración propia

El análisis de datos para la elaboración de resultados estuvo integrado por la distribución de frecuencias, medidas de tendencia central, medias de variabilidad, representaciones gráficas y análisis cuantitativos.

Capítulo IV: Resultados

El siguiente capítulo tiene como objetivo presentar los resultados de esta investigación, los cuales se obtuvieron a través del desarrollo de cada uno de los propósitos de estudio. Se pretendió de igual manera, dejar un insumo para próximas investigaciones sobre la base de los resultados obtenidos en estos procesos de investigación; así mismo, proyectar y potenciar la competitividad sistémica y de esta forma obtener una alineación clara entre las capacidades de los recursos humanos, el contexto y la estrategia.

En primer lugar, se presentan los resultados del estamento administrativo y de sus dos variables: recursos y capacidades existentes y expectativas de calidad; en cuanto a los recursos y capacidades existentes se exponen los datos relacionados con la cultura organizacional, prácticas organizacionales, puntos críticos en la cadena de valor y capacidades organizacionales existentes; demás, la relación con el micro, meso, meta y macro entorno y las capacidades individuales. En cuanto a las expectativas de calidad, se exponen los datos relacionados con la educación inclusiva, acceso permanencia y graduación, la regionalización, la comunidad universitaria y el bienestar, las nuevas modalidades educativas y la internacionalización.

Seguidamente, se presentan los resultados del estamento docente y los resultados del estamento estudiantes, se ilustran las relaciones que existe entre las respuestas de los estamentos: docentes, administrativos, estudiantes; docentes y administrativos, docentes y estudiantes, o estudiantes y administrativos, esto con fin de identificar las diferencias estadísticas significativas entre estamentos.

Por último, se pone de manifiesto cuáles son los factores que inhiben, están en riesgo o facilitan el desarrollo de la competitividad interna y externa del centro a partir de la comparación de resultados.

Los resultados a la primera pregunta: ¿Cuál es la percepción del personal administrativo, docente y de estudiantes sobre el nivel de competitividad sistémica en un centro de educación superior a distancia de Colombia?, son los siguientes:

Percepción de los Recursos y Capacidades Existentes en el Estamento

Administrativo

En cuanto a cultura organizacional, se evaluaron los siguientes aspectos: cumplimiento de los valores, pertenencia institucional, actitud laboral, sistemas de comunicación, relación con el líder, planeación, cooperación entre unidades, relación estudiantes existentes y funcionarios, relación entre estudiantes potenciales y funcionarios y sistemas de motivación.

Con respecto a la relación al cumplimiento de los valores, como se ilustra en la Tabla 9, el 100% del personal administrativo estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo que en su centro universitario los valores consignados en el proyecto académico pedagógico solidario son de estricto cumplimiento.

Por otro lado, en cuanto al sentido de pertenencia de los funcionarios, el 80% de los administrativos encuestados expresaron que todos los funcionarios del centro demuestran alto sentido de pertenencia por la institución, mientras que el 20% indicó no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

Del mismo modo, se evidencia que en relación a la actitud laboral el personal 100% del personal administrativo asume que sus actitudes y la de los compañeros del

centro, hacia el trabajo, permiten un desarrollo incesante para la institución para la cual laboran. Del mismo modo, consideran que los sistemas de comunicación pueden favorecer el cumplimiento de sus funciones; igualmente, indican que constantemente se desarrollan variedad de actividades que son promovidas por el líder del centro, lo cual favorece la armonía de la misma, así mismo manifiestan que los resultados de del buen funcionamiento del centro obedecen a una buena planeación.

En tal sentido, el personal administrativo, expresa la existencia de cooperación entre las diferentes unidades de su centro y cómo esta cooperación se evidencia en un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos, por otra parte, se considera que en el centro existe una gran cercanía entre los funcionarios y los estudiantes.

En lo relacionado a los sistemas de motivación, el 100% del personal administrativo manifiesta estar de acuerdo en que los centros constantemente motivan al personal.

De manera que, teniendo en cuenta los resultados de obtenidos en lo que respecta a la parte organizacional, se puede inferir que ninguno de los indicadores anteriores presenta un promedio de tres o menor y sus desviaciones típicas se encuentran entre 0,4 y 0,9, por lo que se considera que hay una buena percepción.

En lo que respecta a la práctica organizacional se evaluaron los siguientes indicadores: relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos, relación de las funciones con el cumplimiento de objetivos, autonomía, influencia de las funciones en los cambios, claridad de las reglas, temporalidad de las funciones, influencia de los estudiantes en los cambios, influencia de los resultados en los cambios, alineación de funciones, nivel de participación, suficiencia de cargos

Tabla 9
Percepción de los administrativos respecto a la cultura organizacional

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo y De acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo y totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Cumplimiento de los valores	5	100	0	0	0	0	4,4	0,5
Pertenencia institucional	4	80	0	0	1	20	4,4	0,9
Actitud laboral	5	100	0	0	0	0	4,2	0,4
Sistemas de comunicación	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Relación con el líder	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Planeación	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Cooperación entre unidades	5	100	0	0	0	0	4,4	0,5
Relación estudiantes existentes y funcionarios	5	100	0	0	0	0	4,4	0,5
Relación entre estudiantes potenciales y funcionarios	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Sistemas de motivación.	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t = desviación típica

En otro orden, y en cuanto a las funciones a desempeñar por parte del personal administrativo, el 60% creen que sus funciones se cambian año a año, mientras que el 40% considera que sus funciones son permanentes; no obstante, aclaran que la toma de decisiones del centro obedece a sugerencias de funcionarios o estudiantes. En cuanto a la alineación de funciones entre los administrativos, el 60% del personal administrativo, está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que exista una alineación de funciones con las de sus compañeros; sin embargo el 40% no se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo con la alineación de funciones. Así mismo, en lo que respecta al nivel de participación, el 80% de los encuestados indican que los cambios que se hacen en el centro se realizan con la participación y acuerdos entre los miembros del equipo; en tanto el 20% del considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la participación en los cambios.

Acerca de la suficiencia de cargos el 80% creen que los cargos que existen en el centro son suficientes para alcanzar los objetivos propuestos y el 20% considera no estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la suficiencia de cargos. Partiendo de los datos anteriores, en cuanto al constructo de práctica organizacional, se puede establecer un promedio de tres o menor con una desviación típica de 1,4.

Tabla 10

Percepción de los administrativos respecto a la práctica organizacional

Práctica organizacional	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo y totalmente de acuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos.	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Relación de las funciones con el cumplimiento de objetivos	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Autonomía	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Influencia de los funcionarios en los cambios	5	100	0	0	0	0	4,2	0,4
Claridad de las reglas	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Permanencia de las funciones	2	40	0	0	3	60	3,0	1,4
Influencia de los estudiantes en los cambios	5	100	0	0	0	0	3,4	1,5
Influencia de los resultados en los cambios	4	80	1	20	0	0	4,2	0,8
Alineación de las funciones	3	60	2	40	0	0	4,0	1,0
Nivel de participación	4	80	1	20	0	0	4,0	0,7
Suficiencia de cargos	4	80	0	0	1	20	3,4	1,3

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t = desviación típica

En lo que respecta a los puntos críticos en la cadena de valor, como se aprecia en la Tabla 11, el 100% del personal administrativo está totalmente de acuerdo en que las funciones que realizan permiten disminuir los puntos críticos en la cadena de valor; de tal manera que este indicador presenta un promedio mayor de tres y una desviación típica de 0,5.

Tabla 11
Percepción de los administrativos sobre los puntos críticos en la cadena de valor

Cadena de valor	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo y totalmente de acuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Puntos críticos en la cadena de valor	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t = desviación típica.

Para medir las capacidades organizacionales existentes se analizaron los siguientes indicadores: flexibilidad en la toma de decisiones, metas alcanzables, metas personales, orientación para diseñar objetivos, flexibilidad de los cambios, Integración entre innovación y cambio, cualificación para el mejoramiento y adecuada infraestructura.

En términos de la flexibilidad en la toma de decisiones, como se observa en la Tabla 12, el 60% del personal administrativo está en desacuerdo y totalmente en desacuerdo que exista flexibilidad en la toma de decisiones; el 20% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que hay flexibilidad en la toma de decisiones.

Así mismo, en cuanto a las metas alcanzables el 80% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las metas que se establecen en el centro son realistas y ambiciosas,

mientras que el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo en lo relacionado con la flexibilidad y la toma de decisiones.

En lo que respecta a las metas personales, el 100% considera que en el centro cada uno tiene claro a dónde debe llegar en el mediano y largo plazo, por cuanto de la misma manera se manifiesta que en el centro existe una clara orientación para el establecimiento de los objetivos.

En relación con la flexibilidad de los cambios, el 80% del personal administrativo está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las decisiones que se toman en el centro son susceptibles de cambio y el 20% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que los cambios no son flexibles.

En cuanto a la integración entre innovación y cambio el 80% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la innovación y los cambios se integran permanentemente a las funciones que se realizan en el centro; no obstante el 20% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta integración.

En lo relacionado con la cualificación, el 100% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en cuanto a que la cualificación recibida es suficiente para fortalecer las funciones que desempeña.

Por otra parte, en lo que se relaciona con la adecuada infraestructura, el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la infraestructura física y tecnológica para realizar sus actividades es adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.

Los anteriores indicadores presentan un promedio superior a tres, excepto el indicador flexibilidad en la toma de decisiones con una desviación típica de 1,8.

Para el caso del aprendizaje organizacional el 100% de los participantes en la encuesta están de acuerdo totalmente de acuerdo en que los cambios en el entorno local, regional, nacional e internacional en aspectos económicos, culturales, educativos, sociales, ambientales y tecnológicos se integran a las decisiones que se toman en su centro y las funciones que se realizan. Adicionalmente, ninguno de los anteriores indicadores posee un promedio de tres o menor y sus desviaciones típicas están entre 0,5 y 1,8.

Tabla 12.
Percepción de los administrativos respecto a las capacidades organizacionales existentes

Capacidades organizacionales existentes	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo y totalmente de acuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Flexibilidad en la toma de decisiones	2	40	0	0	3	60	2,6	1,8
Metas alcanzables	4	80	1	20	0	0	4,6	0,9
Metas personales	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Orientación para diseñar objetivos	5	100	0	0	0	0	4,4	0,5
Flexibilidad de los cambios	4	80	0	0	1	20	3,8	1,1
Integración entre innovación y cambio	4	80	1	20	0	0	4,6	0,9
Cualificación para el mejoramiento	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Infraestructura adecuada	5	100	0	00	0	0	4,8	0,4

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t= desviación típica.

Lo que se refiere a la relación micro, meta, macro y meso entorno se midieron los siguientes indicadores: trabajos con centros educativos locales, trabajos con centros educativos nacionales e internacionales y aprendizaje organizacional.

El trabajo con centros educativos extranjeros, tal y como se establece en la tabla 13, el 60% del personal administrativo está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que es común que su centro se una con otros centros de educación superior de otros países para cumplir objetivos comunes, sin embargo, el 20% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con esta relación; empero, el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que lo que sí es común es que el centro se una con otros centros de educación superior de la región para cumplir objetivos comunes.

Tabla 13.
Percepción de los administrativos respecto a la relación con el micro, meso, meta y macro entorno.

Relación con el micro, meta y macroentorno.	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo y totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Trabajo con centros educativos extranjeros.	3	60	0	0	2	40	3,4	1,8
Trabajos con centros educativos regionales	5	100	0	0	0	0	4,4	0,5
Aprendizaje organizacional	5	100	0	0	0	0	4,5	0,5

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t = desviación típica.

En relación al constructo capacidades individuales existentes se evaluaron los siguientes indicadores: suficiencia en habilidades y competencias, fortalecimiento de

habilidades y competencias, cumplimiento de compromisos y tareas, capacidades de innovación y ventaja competitivas adquiridas.

El resultado de las encuestas permite indicar que el 100%, como se evidencia en la Tabla 14, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo de poseer las habilidades y competencias suficientes para superar las dificultades que se presentan en el desarrollo de sus funciones. Así mismo, el 100% está de acuerdo y totalmente de acuerdo en que las cualificaciones en habilidades y competencias que ha recibido las ha puesto en práctica para mejorar su desempeño, de tal forma pues, se establece según las respuestas de los encuestados que el 100% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en la coherencia que existe entre las tareas que se realizan con los compromisos adquiridos.

Por otro lado, el 60% del personal administrativo considera haber realizado innovaciones para el adecuado desarrollo de sus funciones, mientras que el 40% manifiestan que no han realizado innovaciones en sus funciones en los dos últimos años.

Al mismo tiempo, el 80% asegura haber adquirido un valor agregado en habilidades y competencias que solo la institución pudo haberles brindado, mientras un 20% considera no poseer este valor agregado. Todos los anteriores indicadores poseen un promedio superior a tres y una distribución típica entre 0,4 y 1,8.

Percepción de las Expectativas de Calidad en el Estamento Administrativo

En cuanto a la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación se evaluaron los siguientes indicadores: planes de atención a población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, planes de nivelación académica, planes de permanencia y graduación, existencia de base de datos de clientes potenciales, recursos suficientes y apoyo a instituciones educativas.

Tabla 14

Percepción de los administrativos respecto a las capacidades individuales existentes

Capacidades individuales existentes	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Suficiencia en habilidades y competencias.	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Fortalecimiento de habilidades y competencias.	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Cumplimiento de compromisos y tareas.	5	100	0	0	0	0	4,2	1,8
Capacidades de innovación.	3	60	0	0	2	40	3,6	1,5
Ventajas competitivas adquiridas	4	80	0	0	1	20	4,2	1,3

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t= desviación típica

En relación a los planes de atención a la población vulnerable, como se evidencia en la Tabla 15, el 100% de la población administrativa considera que en su centro se ejecutan planes específicos para la atención a la población vulnerable. Sobre las actividades para el respeto de las diferencias, el 80% de los encuestados considera que en el centro se realizan actividades para fortalecer el respeto de las diferencias culturales, religiosas y étnicas; el 20% restante no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de esta planeación. Ahora bien, en cuanto a los planes de nivelación académica, el 100% de la población estudiada piensa que en el centro se ejecutan planes y programas para la nivelación académica de los estudiantes nuevos. En cuanto a los planes de permanencia y graduación, el 100% cree que en el centro se evalúan y toman medidas sobre la permanencia y graduación de sus estudiantes. En la relación con la existencia de bases de

datos de clientes potenciales, de la misma manera, el 100% de los encuestados indican que existe en el centro bases de datos sobre clientes potenciales y sus características. En cuanto a la suficiencia de recursos de igual forma el 100% del personal administrativo considera que los recursos humanos, financieros, tecnológicos que posee el centro son suficientes para la atención a los estudiantes, así mismo, consideran que su centro se ha especializado en temas que han servido para apoyar a otras instituciones de educación superior.

Los anteriores indicadores presentan un promedio superior a tres con desviaciones típicas entre 0 y 1,6.

Tabla 15.
Percepción de los administrativos respecto a la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación.

Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo y en total desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Planes de atención a población vulnerable.	5	100	0	0	0	0	5,0	0
Actividades para el respeto de las diferencias	4	80	1	20	0	0	3,8	1,6
Planes de nivelación académica	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Planes de permanencia y graduación.	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Existencia de bases de datos de clientes potenciales.	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Recursos suficientes	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Apoyo a instituciones educativas	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t= desviación típica.

En cuanto a la variable regionalización, se utilizó el siguiente indicador: descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región. De acuerdo a la Tabla 16 el 100% del personal administrativo está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los programas que son pertinentes en la región tienen un descuento específico en las matrículas. Al respecto, el indicador presenta un promedio superior a tres con una desviación típica de 0,5.

Tabla 16.
Percepción de los administrativos respecto a la regionalización.

Regionalización	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo y en total desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región.	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t = desviación típica.

En relación a bienestar institucional se utilizaron los siguientes indicadores:
Programas de bienestar, planes en beneficio de egresados.

De los programas de bienestar como se evidencia en la Tabla 17, el 100% del personal administrativo está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen y se aplican en el centro los programas de bienestar institucional. En lo que respecta a la existencia y ejecución de planes y programas en beneficio de los egresados, el 60% de los encuestados, manifiestan que si existen dichos planes, el 40% por el contrario, indica que no están de acuerdo que existan los planes

A partir de lo anterior, los indicadores muestran un promedio superior a tres con una desviación típica entre 0,4 y 1,5.

Tabla 17.
Percepción de los administrativos respecto a bienestar institucional.

Bienestar institucional	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Programas de bienestar.	5	100	0	0	0	0	4,8	0,4
Planes en beneficio de egresados.	4	60	0	0	2	40	3,6	1,5

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t= desviación típica

De la misma manera, en lo que respecta a las nuevas modalidades educativas se utilizaron los siguientes indicadores: uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones y estructura tecnológica, al respecto, tal y como se plantea en la Tabla 18, en el centro se utilizan en forma permanente las TIC para ampliar la cobertura educativa. En dicho sentido todos los encuestados están de acuerdo en que la estructura tecnológica del centro es adecuada para la docencia, la investigación y la administración. Los anteriores indicadores presentan un promedio superior a tres con una desviación típica entre 0,5 y 1,7.

En cuanto a la internacionalización se utilizó el indicador: manejo de un segundo idioma. En la Tabla 19, se expresa detalladamente los resultados, los cuales muestran que el 80% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que los egresados del centro posean un alto nivel de inglés; solo el 20% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que si lo tienen.

En este caso el indicador posee un promedio menor que tres con una desviación típica de 0,9.

Tabla 18.
Percepción de los administrativos respecto a las tecnologías de la información y las comunicaciones

Tecnologías de la información y las comunicaciones	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Usos de las tecnologías de la información y las comunicaciones.	5	100	0	0	0	0	4,0	1,7
Estructura tecnológica.	5	100	0	0	0	0	4,6	0,5

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t = desviación típica

Tabla 19.
Percepción de los administrativos respecto a la internacionalización.

Manejo de un segundo idioma	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Manejo de un segundo idioma.	1	20	0	0	4	80	2,4	0,9

Nota. f = frecuencia, % = por ciento, d.t = desviación típica.

Percepción de los Recursos y Capacidades Existentes en el Estamento Docentes

Respecto al constructo cultura organizacional se evaluaron los siguientes indicadores: cumplimiento de los valores, pertinencia institucional, actitud laboral, sistemas de comunicación, relación con el líder, planeación, cooperación entre unidades,

relación estudiantes existentes y funcionarios, relación entre estudiantes potenciales y funcionarios y sistemas de motivación.

Como se aprecia en la tabla 20, el 75% del personal docente está de acuerdo o en total acuerdo en cuanto a que los valores consignados en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario en el centro son de estricto cumplimiento, empero el 12,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo y el 12.5% ni está de acuerdo ni en desacuerdo con su cumplimiento.

En relación con la pertenencia institucional la totalidad el 100% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que todos los funcionarios del centro demuestran un alto sentido de pertenencia por la institución. En cuanto a la actitud laboral el 87,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que las actitudes de los funcionarios del centro hacia el trabajo permiten un desarrollo sostenido para la institución, mientras el 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

A cerca de los sistemas de información., se pone de manifiesta que el 87,5% de los encuestados considera que los sistemas de comunicación del centro, favorecen el cumplimiento de las funciones, en ese orden de ideas, el 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

El 62,5% del personal docente están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que todos los funcionarios de su centro, demuestran una buena actitud por las actividades que promueve el líder; no obstante, el 37.5% cree no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo con la función del líder.

Así pues, en relación con la planeación el 50% de los docentes considera que las actividades que realiza el equipo de trabajo en el centro obedecen a una buena

planeación, el otro 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que exista una buena planeación. En ese orden de ideas y en lo relacionado a la cooperación entre unidades, el 75% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en la existencia de cooperación entre las diferentes unidades de su centro y se evidencia en un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos, mientras que el 25% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

En la relación entre docentes y los estudiantes el 37,5% del personal docente consideran que en el centro existe una gran cercanía entre los funcionarios y los estudiantes, el 31,25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia de dicha cercanía y el 31,25% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

Así mismo, en cuanto a la relación de funcionarios con estudiantes potenciales y 37,5% del personal docente considera que si hay cercanía, igualmente el 31.25% mientras que el 31.25% restante no está ni en acuerdo ni en desacuerdo de desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia de dicha cercanía.

En cuanto a los sistemas de motivación, se puede decir que el 37.5% están de acuerdo con los sistemas de motivación existentes, sin embargo el 62.5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo respecto al sistema de motivación. En tal sentido, los valores medios son iguales o mayores a 3,5 en todos los indicadores de cultura organizacional.

De la práctica organizacional se evaluaron los aspectos que se encuentran relacionados en la tabla 21: relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos, autonomía, influencia de las funciones en los cambios, claridad de las reglas, temporalidad de las funciones, influencia de los estudiantes en los cambios, influencia de

los resultados en los cambios, alineación de funciones, nivel de participación y suficiencia de cargos.

Tabla 20
Percepción de los docentes respecto a la cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Cumplimiento de los valores	6	75	1	12,5	1	12,5	3,6	0,7
Pertenencia institucional	8	100	0	0	0	0	4,0	0
Actitud laboral	7	87,5	1	12,5	0	0	4,3	0,7
Sistemas de comunicación	7	87,5	1	12,5	0	0	4,1	0,6
Relación con el líder	5	62,5	1	12,5	2	25	3,4	0,9
Planeación	4	50	3	37,5	1	12,5	3,5	0,9
Cooperación entre unidades	6	75	2	25	0	0	4,0	0,8
Relación estudiantes existentes y funcionarios	3	37,5	4	50	1	12,5	3,5	1,1
Relación entre estudiantes potenciales y funcionarios	3	37,5	4	50	1	12,5	3,5	1,1
Sistemas de motivación.	5	62,5	2	25	1	12,5	3,6	0,9

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En lo que respecta a las reglas para el cumplimiento de los objetivos el 62,5% del personal docente considera que todas las reglas existentes en su centro, favorecen el cumplimiento de los objetivos y tareas, no obstante, el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% no está de acuerdo o está en total desacuerdo en cuanto a la aplicación de las reglas que estimulan el cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la relación: funciones - cumplimiento de objetivos, el 87,5% de los encuestados consideran que todas las funciones que se realizan en su centro permiten el cumplimiento de las metas y objetivos planeados; al mismo tiempo, el 12.5% manifiesta no estar de acuerdo o en total desacuerdo en la relación.

Ahora bien, en cuanto a la autonomía el 75% está de acuerdo o en total acuerdo con las decisiones autónomas que se realizan para el desarrollo de las funciones asignadas y el 25% no están ni en acuerdo ni en desacuerdo. Igualmente, en relación con la influencia de los funcionarios en los cambios se establece que el 12,5% está totalmente de acuerdo o de acuerdo en el alto grado de influencia que ejerce en la toma de decisiones del centro, y el 25% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo; al mismo tiempo el 62,5% considera no está de acuerdo o estar en total desacuerdo en el grado de influencia ejercido.

Lo que respecta con la claridad de las reglas, los docentes encuestados indican en un 37,5% que están totalmente de acuerdo o de acuerdo con que las reglas establecidas por el centro son suficientemente claras para saber si se está actuando correctamente y el 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 50% están de desacuerdo o totalmente en desacuerdo sobre la claridad de las reglas.

En cuanto a la permanencia de las funciones el 25% del personal encuestado considera que la forma de realizar las funciones se mantiene año a año, mientras que el 37,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el restante 37,5% no está de acuerdo o está totalmente en desacuerdo en la permanencia de las funciones.

Sobre la influencia de los estudiantes en los cambios un 62,5% considera que los cambios en las formas de realizar las funciones en el centro, obedecen a sugerencias

de funcionarios o estudiantes, en tanto un 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la influencia ejercida por los estudiantes en lo que respecta a las funciones y su puesta en práctica por parte de los funcionarios.

En relación a la influencia de los resultados en los cambios, el 75% de los encuestados consideran que la toma de decisiones del centro está respaldada con bases de datos de los resultados que se obtienen de los estudiantes, y el 12,5% no se encuentra ni en acuerdo ni en desacuerdo, un 12,5% está en desacuerdo o en total desacuerdo al respecto.

En lo que respecta a la alineación de las funciones, un 62,5% de las personas encuestadas, considera que todos los funcionarios tienen alineadas las funciones al cumplimiento de los objetivos, aun así, el 37,5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto al nivel de participación de los miembros de los centros en las decisiones en cuanto a los cambios que se realizan en los centros, el 25% están de acuerdo o totalmente de acuerdo con que si se participa en ello, mientras en 50% indica no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

En relación a la suficiencia de cargos un 37,5% manifiestan que están en acuerdo o totalmente de acuerdo en que los cargos que existen en su centro son suficientes para alcanzar los objetivos propuestos, así mismo, el 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con la suficiencia de cargos y el 50% se encuentra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Teniendo en cuenta los anteriores datos se puede decir que los promedios iguales o inferiores a 3 se evidencian en los siguientes indicadores: influencia de los funcionarios en los cambios, claridad de las reglas, permanencia de las funciones, nivel de participación y suficiencia de cargos; en consecuencia, estos indicadores evidencian una desviación típica superior a 1.

En cuanto a los puntos críticos en la cadena de valor, como se aprecia en la Tabla 22, el 87,5% de los encuestados están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que las funciones que realizan permiten disminuir los puntos críticos en la cadena de valor, mientras que el 12,5% considera no estar de acuerdo o en total desacuerdo.

En tal sentido, el promedio del indicador es 4,1 con una desviación típica de 1. En cuanto a las capacidades organizacionales existentes se analizaron los siguientes indicadores: flexibilidad en la toma de decisiones, metas alcanzables, metas personales, orientación para diseñar objetivos, flexibilidad de los cambios, integración entre innovación y cambio, cualificación para el mejoramiento y adecuada infraestructura.

En primer lugar, en relación a la flexibilidad en la toma de decisiones, como se observa en la Tabla 23, un 25% del personal están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro las decisiones se toman en grupo, el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que las decisiones del centro se tomen en grupo.

Desde otra mirada, en lo que respecta a las metas alcanzables, el 75% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las metas que se establecen en el centro son ambiciosas y realistas, al mismo tiempo, el 25% no están de acuerdo o están totalmente en desacuerdo.

Tabla 21
Percepción de los docentes respecto a las prácticas organizacionales.

Prácticas organizacionales	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t.
Relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos.	5	62,5	2	25	1	12,5	3.6	1.3
Relación de las funciones con el cumplimiento de objetivos	7	87,5	1	12,5	0	0	4.1	0.6
Autonomía	6	75	2	25	0	0	3.9	0.6
Influencia de los funcionarios en los cambios	1	12,5	2	25	5	62,5	2.1	1.1
Claridad de las reglas	3	37,5	1	12,5	4	50	2.9	1.4
Permanencia de las funciones	2	25	3	37,5	3	37,5	3.0	1.1
Influencia de los estudiantes en los cambios	5	62,5	2	25	1	12,5	3.5	1.2
Influencia de los resultados en los cambios	6	75	1	12,5	1	12,5	3.8	0.9
Alineación de las funciones	5	62,5	3	37,5	0	0	3.6	0.5
Nivel de participación	2	25	4	50	2	25	2.9	1.0
Suficiencia de cargos	3	37,5	1	12,5	4	50	2.9	1.4

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En lo que respecta a las metas personales un 50% de los encuestados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro, cada uno tiene claro a dónde debe

llegar en el mediano y largo plazo, el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de la claridad de las metas.

Tabla 22.

Percepción de los docentes sobre los puntos críticos en la cadena de valor

Puntos críticos en la cadena de valor	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo y totalmente de acuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Puntos críticos en la cadena de valor.	7	87,5	0	0	1	12,5	4,1	1

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En relación a la orientación para diseñar los objetivos, el 62,5% están en acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro existe una orientación clara para el establecimiento de los objetivos, mientras que el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Por otro lado, en cuanto a la flexibilidad de los cambios, el 50% del personal docente consideran que las decisiones que se toman en el centro son susceptibles de cambio, aunque el 37,5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% no está de acuerdo o en total desacuerdo de la flexibilidad en los cambios.

En lo que respecta a la integración entre innovación y cambio, el 12,5% indica que la innovación y los cambios se integran permanentemente a las funciones se realizan en el centro, un 50% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que la innovación y los cambios se integran permanentemente a las funciones del centro.

En lo que corresponde a la relación con la cualificación para el mejoramiento académico, los encuestados en un 75% manifiestan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la cualificación que ha recibido en el centro es suficiente para fortalecer las funciones que desempeña, por otra parte el 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo con ello y el 12,5% no está de acuerdo o está totalmente en desacuerdo con la cualificación recibida.

En relación a la infraestructura, el 100% del personal académico considera estar de acuerdo en que la infraestructura física y tecnológica del centro es adecuada para realizar las actividades y para el cumplimiento de sus objetivos.

Por otro lado, los indicadores relacionados con la práctica organizacional con un promedio de tres o menor fue: flexibilidad en la toma de decisiones.

En cuanto a la relación micro, meta, macro y meso entorno, se midieron los siguientes indicadores: trabajos con centros educativos locales, trabajos con centros educativos nacionales e internacionales y aprendizaje organizacional; en tal sentido el 12,5% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el centro cumple como con las relaciones entre instituciones de educación superior de otros países y que a partir de ello cumple con objetivos comunes; sin embargo, un 62,5% del personal docente está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con ello.

El trabajo con centros educativos regionales se indica que el 25% de los encuestados, está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que es común que el centro se una con otros centros de educación superior de la región para cumplir objetivos comunes, el 25% del personal docente no está de acuerdo ni en desacuerdo y 50% restante está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Tabla 23.

Percepción de los docentes en cuanto a las capacidades organizacionales existentes

Capacidades organizacionales existentes	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Flexibilidad en la toma de decisiones.	2	25	2	25	4	50	2.6	1,4
Metas alcanzables	6	75	0	0	2	25	3.5	1,3
Metas personales	4	50	2	25	2	25	3.4	1,4
Orientación para diseñar objetivos	5	62,5	2	25	1	12,5	3.6	0,9
Flexibilidad de los cambios	4	50	3	37,5	1	12,5	3.5	0,9
Integración entre innovación y cambio	1	12,5	4	50	3	37,5	3.8	0.7
Cualificación para el mejoramiento	6	75	1	12,5	1	12,5	3.8	1.3
Infraestructura adecuada	8	100	0	0	0	0	5	0

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Ahora bien, en cuanto al aprendizaje organizacional en lo que respecta a los cambios en su entorno local, regional, nacional e internacional en aspectos económicos, culturales, educativos, sociales, ambientales y tecnológicos el 25% indica que se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo en que si se integran a las decisiones que se toman en el centro y a las funciones que se realizan, tal y como se aprecia en la tabla 24; por otro lado el 12,5% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 62,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con ello.

En tal sentido, los tres indicadores anteriores poseen un promedio inferior a 3 y una desviación típica mayor o igual a 0,9.

Tabla 24
Percepción de los docentes en cuanto a la relación micro, meta, macro y meso entorno

Relación micro, meta, macro y meso entorno	Totalmente de acuerdo y de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo y totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Trabajo con centros educativos extranjeros.	1	12,5	2	25	5	62,5	2,1	1,1
Trabajos con centros educativos regionales	2	25	2	25	4	50	2,9	1,1
Aprendizaje organizacional	2	25	1	12,5	5	62,5	2,6	0,9

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En cuanto a las capacidades individuales se evaluaron los siguientes indicadores: suficiencia en habilidades y competencias, fortalecimiento de habilidades y competencias, cumplimiento de compromisos y tareas, capacidades de innovación y ventaja competitivas adquiridas.

En suficiencia de habilidades y competencias, como se observa en la Tabla 25 el 100% el personal docente está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que sus habilidades y competencias son suficientes para superar las dificultades que se presentan en el desarrollo de las funciones; así mismo, en lo que respecta al fortalecimiento de habilidades y competencias igualmente el 100% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las cualificaciones en habilidades y competencias que ha recibido las ha puesto en práctica para mejorar en su desempeño. Sobre el cumplimiento de compromisos y tareas, un 87,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el

cumplimiento de las tareas que se realizan es coherente con los compromisos adquiridos; sin embargo, el 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En lo que respecta a la capacidad de innovación, un 50% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en los últimos dos años, ha propuesto innovaciones para el adecuado desarrollo de sus funciones, aun así, el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la propuesta de innovaciones.

En relación a las ventajas competitivas adquiridas, el 87,5 % del personal docente está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las competencias y habilidades que han adquirido en el centro tienen un valor agregado en comparación con las que pudieron haber adquirido en otra institución de educación superior, y el 12,5% del personal docente no está ni de acuerdo ni totalmente de acuerdo.

Todos los indicadores anteriores presentan un promedio superior a tres, la desviación típica es mayor que uno en los indicadores capacidad de innovación y ventajas competitivas adquiridas.

Percepción de las Expectativas de Calidad en el Estamento Docente

En cuanto a la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, se utilizaron los siguientes indicadores: planes de atención a población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, planes de nivelación académica, existencia de currículos diferenciales, docentes capacitados para educación especial, reconocimiento docente, investigación en educación inclusiva, cargos especializados para atención a población vulnerable, planes de permanencia y graduación, existencia de base de datos de

clientes potenciales, reestructuración de currículos a partir de resultados, recursos suficientes y apoyo a instituciones educativas.

Tabla 25.
Percepción de los docentes en cuanto a las capacidades individuales existentes

Capacidades individuales existentes	Totalmente de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Suficiencia en habilidades y competencias.	8	100%	0	0	0	0	4,4	0,5
Fortalecimiento de habilidades y competencias.	8	100%	0	0	0	0	4,6	0,5
Cumplimiento de compromisos y tareas.	7	87,5	1	12,5	0	0	4,7	0,7
Capacidades de innovación.	4	50	2	25	2	25	3,2	1,5
Ventajas competitivas adquiridas	7	87,5	0	0	1	12,5	4,5	1,1

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En lo tendiente a los planes de atención a la población vulnerable, como se observa en la Tabla 26, el 37,5% de los docentes consideran están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se ejecutan planes específicos para la atención a la población vulnerable; aunque es de atención que el 37,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia y ejecución de dichos planes.

En cuanto al indicador relacionado con que si el centro se realizan actividades para fortalecer el respeto de las diferencias culturales, religiosas y étnicas el 50% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que si se realizan actividades, mientras que el 12,5%

indica no estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,5% afirman estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia de estas actividades.

En lo relacionado con los planes de nivelación académica, el 75% considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se ejecutan planes y programas para nivelación académica de los nuevos estudiantes, mientras que el 12,5% del personal docente, no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

En lo que respecta a la existencia de currículos diferenciales un 12,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen formas de aplicar currículos diferenciales de acuerdo a la diversidad de la población que asiste al centro, un 37,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 50% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia de los currículos diferenciales.

En otro aspecto relacionado con docentes capacitados para la educación especial, en de anotar que el 25% de la población está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que a los docentes del centro se les capacita para atender a la población vulnerable, sin embargo, el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia de capacitaciones para atender a población vulnerable.

En lo que tiene relación con el indicador reconocimiento docente como centro del proceso afirmativa, el 37,5%) están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que a los docentes del centro si se les reconoce como el centro del, mientras que un 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y lo más preocupante en que el 50% está en desacuerdo o

totalmente en desacuerdo en el reconocimiento a los docentes como el centro del proceso formativo.

Ahora bien, para el indicador investigación en educación inclusiva, el 75% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las investigaciones que se realizan en su centro tienen relación con la educación inclusiva; otro 12,5% considera no estar ni en acuerdo ni en desacuerdo, 12,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la relación de las investigaciones con la educación inclusiva.

En cuanto al indicador cargos especiales para la atención a la población vulnerable, el 12,5% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen en su centro cargos especializados para el trabajo con personas vulnerables, un 25% del personal docente, consideran no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y llama la atención que el 62,5% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la existencia de cargos especiales.

Ante el indicador de planes de permanencia y graduación, el 87,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se evalúan y toman medidas sobre la permanencia y graduación de sus estudiantes, mientras que el 12,5% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo.

El indicador de existencia de bases de datos de clientes potenciales el 75% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que existen en el centro bases de datos sobre clientes potenciales y sus características, aun así, el 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo de su existencia.

En relación con la reestructuración del currículo a partir de los resultados, el 37,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en los cursos se tiene en cuenta los

resultados del Saber Pro para la reestructuración de los contenidos; un 50% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y tres octavas partes 12,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que los resultados se tengan en cuenta.

De otro lado, en cuanto al indicador suficiencia de recursos, el 62,5% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los recursos humanos, financieros y tecnológicos que posee el centro son suficientes para la atención de los estudiantes, el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y una 12,5% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la suficiencia de recursos.

En lo que respecta al apoyo a instituciones educativas el 37,5% del personal, están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el centro se ha especializado en temas que han servido para apoyar a otras instituciones de educación superior, el 50% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12,5% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia de apoyo a otras instituciones educativas.

Los promedios en los indicadores anteriores con un valor de tres o menor fueron: planes de atención a población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, existencia de currículos diferenciales, docentes capacitados para la educación especial, reconocimiento docente, cargos especiales para la atención a la población vulnerable y reestructuración de currículos a partir de resultados.

En tal sentido, los anteriores indicadores presentaron una desviación típica de uno o superior.

En cuanto a la función sustantiva investigación la medición se realizó a partir de los siguientes indicadores: apoyo en centros tecnológicos, investigación con empresas,

participación en nodos de conocimiento, currículos con componente investigativo y participación en redes de investigación.

Tabla 26

Percepción de los docentes en cuanto a la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación.

Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Planes de atención a población vulnerable.	3	37,5	3	37,5	2	25	3	1
Actividades para el respeto de las diferencias	4	50	1	12,5	3	37,5	3	1,5
Planes de nivelación académica	6	75	1	12,5	1	12,5	3,6	1,2
Existencia de currículos diferenciales	1	12,5	3	37,5	4	50	2,3	1,2
Docentes capacitados para educación especial	2	25	2	25	4	50	2,4	1,3
Reconocimiento docente	3	37,5	1	12,5	4	50	2,9	1,4
Investigación en educación inclusiva	6	75	1	12,5	1	12,5	3,6	1,2
Cargos especiales para atención a población vulnerable	1	12,5	2	25	5	62,5	2,1	1,2
Planes de permanencia y graduación.	7	87,5	1	12,5	0	0	4,1	0,64
Existencia de bases de datos de clientes potenciales.	6	75	2	25	0	0	4	0,8
Reestructuración de currículos a partir de resultados	3	37,5	2	25	3	37,5	3	1,3
Recursos suficientes	5	62,5	2	25	1	12,5	3,8	1
Apoyo a instituciones educativas	3	37,5	4	50	1	12,5	3,4	1,3

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

El indicador de apoyo en centros tecnológicos, y de acuerdo a las apreciaciones realizadas en la Tabla 27, el 50% de la población objeto de estudio, están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el centro apoya o es parte de centros tecnológicos y de

innovación, el 37,5% considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y un 12,5% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Por otra parte, ante el indicador investigación con empresas, el 25% están totalmente de acuerdo o en total acuerdo en que en el centro se realizan investigaciones en alianza con empresas; así mismo, el 62,5% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% están en desacuerdo o en total desacuerdo.

En cuanto a la participación en nodos de conocimiento, el 50% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los docentes de su centro participan en nodos de conocimiento regional, el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

A cerca del indicador currículos con componente investigativo el 62,5% considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los currículos de los programas que se ofertan en el centro incluyen el componente investigativo, mientras el 25%, no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12,5% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

En cuanto al indicador participación en las redes de investigación el 62,5% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los docentes del centro participan en redes de investigación internas y externas, sin embargo, el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y una octava parte están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En relación con los promedios de los indicadores anteriores todos superan el tres.

Para medir la regionalización se utilizaron los siguientes indicadores: descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región, alianzas para proyectos regionales, diseños de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales.

Tabla 27
Percepción de los docentes en cuanto a la investigación.

Investigación	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Apoyo en centros tecnológicos.	4	50	3	37,5	1	12,5	3,5	1,3
Investigación con empresas.	2	25	5	62,5	1	12,5	3,1	0,6
Participación en nodos de conocimiento.	4	50	2	25	2	25	3,3	1,6
Currículos con componente investigativo.	5	62,5	2	25	1	12,5	4	1,2
Participación en redes de investigación	5	62,5	2	25	1	12,5	3,8	1,0

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En cuanto al indicador descuentos en matrícula para programas pertinentes con la región, tal y como se expresa en la Tabla 28, el 25% de los encuestados afirmó estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro existen descuentos en matriculas para aquellos programas académicos que son pertinentes a las apuestas productivas de su región, en 37,5% indicaron no estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,5% dicen estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con ello.

Con respecto a las alianzas para proyectos regionales, el 37,5% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se realizan convenios y alianzas con otras instituciones de educación para realizar proyectos de investigación en beneficio de la comunidad, el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,5% está en desacuerdo o total desacuerdo de la existencia de las alianzas.

Ahora bien, en cuanto al indicador diseño de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales, el 12,5% está en acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el

centro se diseñan nuevos programas de acuerdo a las ventajas competitivas o apuestas productivas regionales, mientras el 62.5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con que el centro diseña programas teniendo en cuenta las ventajas productivas de la región.

En relación con el promedio todos los indicadores anteriores tienen un promedio de tres o inferior y su desviación típica se encuentra entre 0,9 y 1,4.

El indicador articulación de acuerdo a la Tabla 29, señala el 25% del personal docente está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se ejecutan y se formalizan programas de articulación con la educación media vocacional, el 37,5% del personal docente dice no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,5% señalan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. En este caso el indicador presenta un promedio de 2,9 con una desviación típica de 0,8.

Tabla 28
Percepción de los docentes en cuanto a la regionalización.

Regionalización	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región.	2	25	3	37,5	3	37,5	2,8	1,4
Alianzas para proyectos regionales.	3	37,5	2	25	3	37,5	3	1,3
Diseños de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales.	1	12,5	5	62,5	2	25	2,8	0,9

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Para medir bienestar institucional se utilizaron los siguientes indicadores:
programas de bienestar, participación de los estamentos en cuerpos colegiados, espacios

de concertación de estamentos, planes de cualificación docente, planes en beneficio de egresados y planes de retención educativa.

Tabla 29
Percepción de los docentes en cuanto a la articulación.

Articulación	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Articulación.	2	25	3	37,5	3	37,5	2,9	0,8

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

De los programas de bienestar como se presenta en la Tabla 30, el 75% consideran estar de acuerdo o en total acuerdo en que existen y se aplican en su centro programas de bienestar institucional, mientras el 30% no están de acuerdo o en total desacuerdo en la existencia y aplicación de planes de bienestar.

La participación de los estamentos en los cuerpos colegiados, el 50% consideran que en el centro existe una activa participación en las elecciones de cuerpos colegiados de los estamentos, mientras el 25% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la activa participación en los cuerpos colegiados.

Respecto al indicador espacios de concertación de estamentos, el 25% está de acuerdo o en total acuerdo en que en el centro se participa activamente en los espacios de debate y concertación de los estamentos, un 25% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la activa participación.

En cuanto a que en el centro existen planes específicos y flexibles para la cualificación de los docentes el 50% de los encuestados, está de acuerdo o en total acuerdo con que si hay planes flexibles, mientras el 12,5% del personal docente,

manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37.5% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la existencia de los planes. Así mismo, el 37,5% del personal docente considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro existen y se ejecutan planes y programas en beneficio de los egresados, un 37,5% no están de acuerdo ni en desacuerdo y un 25% están en desacuerdo o en total desacuerdo en la existencia y ejecución de los planes. En cuanto a la retención estudiantil el 100% del personal docente está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro existen y se ejecutan planes y programas para la retención estudiantil.

En cuanto a los promedios de los anteriores indicadores, los espacios de concertación de estamentos y los planes de cualificación docente tienen un promedio de tres o inferior con dispersión típica entre 1,2 y 1,3.

Tabla 30
Percepción de los docentes en cuanto a bienestar.

Bienestar	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Programas de bienestar.	6	75	0	0	2	25	3,8	1,2
Participación de los estamentos en cuerpos colegiados.	4	50	2	25	2	25	3,3	0,9
Espacios de concertación de estamentos.	2	25	2	25	4	50	2,8	1,3
Planes de cualificación docente.	4	50	1	12,5	3	37,5	3,0	1,2
Planes en beneficio de egresados.	3	37,5	3	37,5	2	25	3,4	1,2
Planes de retención educativa.	8	100	0	0	0	0	4.4	0

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Para medir las nuevas modalidades educativas se utilizaron los siguientes indicadores: uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, estructura tecnológica, relación entre tecnologías e innovación, investigación en educación virtual y movilidad virtual de los estamentos.

En relación al uso de las tecnologías tal y como se aprecia en la Tabla 31, los docentes en un 100% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se utilizan en forma permanente las TIC para ampliar la cobertura educativa.

En lo que respecta a la estructura tecnológica el 100% el personal docente está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la estructura tecnológica del centro es adecuada para la docencia, la investigación y la administración.

El indicador de relación entre las tecnologías y la innovación el 87,5% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las tecnologías en el centro permiten la innovación en los procesos pedagógicos, mientras que una octava parte 12,5% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo.

En cuanto al indicador investigación en educación virtual un 37,5% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se realizan investigaciones sobre educación virtual, el 25% del personal docente no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 37,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que se realicen estas investigaciones.

En cuanto al indicador de movilidad virtual de los estamentos el 37,5% del personal docente están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se realiza movilidad virtual de estudiantes, docentes e investigadores, el 25% no están ni de

acuerdo ni en desacuerdo y el 37,5% del personal docente están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que se realice este tipo de movilidad.

Ahora bien, dos de los promedios de los anteriores indicadores se encuentran por debajo de tres y son: investigación en educación virtual y movilidad virtual de los estamentos.

Estos indicadores presentan una desviación típica entre 1,1 y 1,3.

Tabla 31

Percepción de los docentes en cuanto a las nuevas modalidades educativas.

Nuevas modalidades educativas	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.	8	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Estructura tecnológica.	8	100	0	0	0	0	4,6	0,5
Relación entre tecnologías e innovación.	7	87,5	1	12,5	0	0	4,4	0,7
Investigación en educación virtual.	3	37,5	2	25	3	37,5	2,9	1,1
Movilidad virtual de los estamentos.	3	37,5	2	25	3	37,5	2,8	1,3

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Con el propósito de medir la internacionalización se utilizaron los siguientes indicadores: alianzas con instituciones de educación superior internacionales, fortalecimiento de currículos a partir de las alianzas regionales y manejo de un segundo idioma. En cuanto a las alianzas con instituciones de educación superior internacionales, como se aprecia en la Tabla 32, el 12,5% del personal docente está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que con el propósito de mejorar el currículo se han establecido

en el centro alianzas y convenios con instituciones de educación superior de otros el 37,55% del personal docente no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 50% está en desacuerdo o en total desacuerdo en que existan estas alianzas.

Frente el indicador de fortalecimiento de currículos a partir de alianzas regionales, seis octavas partes 75% del personal docente están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en su centro se han realizado alianzas con entes territoriales para fortalecer el currículo. En relación al manejo de un segundo idioma, el 25% no están de acuerdo ni en desacuerdo en que los egresados del centro poseen un alto nivel de inglés, aun así el 75% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

Ahora bien, de los anteriores indicadores: alianzas con instituciones de educación superior internacionales y manejo de un segundo idioma, están por debajo de tres en el promedio, con una desviación típica de 0,9 y 0,8.

Tabla 32
Percepción de los docentes en cuanto a la internacionalización.

Internacionalización	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Alianzas con instituciones de educación superior internacionales.	1	12,5	3	37,5	4	50	2,5	0,9
Fortalecimiento de currículos a partir de las alianzas regionales.	6	75	2	25	0	0	3,8	0,4
Manejo de un segundo idioma.	0	0	2	25	6	75	1,8	0,8

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Percepción de los Recursos y Capacidades en los Estudiantes

Para medir la cultura organizacional se utilizaron los siguientes indicadores: cumplimiento de los valores, pertinencia institucional, sistemas de comunicación, relación con los docentes, planeación, relación estudiantes existentes y docentes.

En cuanto al cumplimiento de valores y de acuerdo a la Tabla 33, el 83,4% de los estudiantes, están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los valores consignados en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario son de estricto cumplimiento en su institución educativa, mientras que el 13,7% considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 2,9% está en desacuerdo o totalmente de acuerdo en el cumplimiento de los valores. En relación a la pertenencia institucional, el 87,4% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se demuestra un alto sentido de pertenencia, mientras que el 10,3% de los estudiantes no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 2,3% está en desacuerdo o total desacuerdo en la pertenencia institucional.

En otro aspecto, para el indicador de sistemas de comunicación el 78,3% los estudiantes contestaron estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los sistemas de comunicación existentes permiten solucionar prontamente las situaciones que se presentan, mientras que el 9,7% consideran no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% de los estudiantes manifiestan no estar de acuerdo o estar en total desacuerdo con la efectividad de los sistemas de comunicación. En cuanto a la relación con los docentes, el 72,6% de los estudiantes, considera estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los estudiantes se involucran permanentemente y con buena actitud en las actividades que promueven sus docentes, mientras que el 21,7% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,7% de los estudiantes manifiestan estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo

con la buena actitud ante las actividades que promueven los docentes. Adicionalmente, el 77,7% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los cursos y actividades en las que participan en el centro son el resultado de una buena planeación, mientras que el 18,3% manifiesta no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 4% de los estudiantes afirman estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la efectividad de la planeación. Ahora bien, sobre la relación existente entre los estudiantes y los docentes, el 63,4% de los estudiantes consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las relaciones con los docentes son de cercanía y confianza, mientras que el 27,4% de los estudiantes no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 9,2% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la cercanía y confianza entre docente y estudiante. Todos los indicadores anteriores presentan un promedio superior a tres y una distribución típica de uno o menor en todos los casos.

Tabla 33
Percepción de los estudiantes respecto a la cultura organizacional.

Cultura organizacional	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
	Cumplimiento de los valores	146	83,4	24	13,7	5	2,9	4,1
Pertenencia institucional	153	87,4	18	10,3	4	2,3	4,3	0,8
Sistemas de comunicación	137	87,4	18	10,3	4	2,3	4,3	0,8
Relación con los docentes	127	72,6	38	21,7	10	5,7	3,9	0,9
Planeación	136	77,7	32	18,3	7	4	4,1	0,9
Relación estudiantes existentes y docentes	111	63,4	48	27,4	16	9,2	3,7	1

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Para medir las prácticas organizacionales, se utilizaron los siguientes indicadores: cambios en la forma de trabajo e influencia de los estudiantes en los cambios. Como se aprecia en la Tabla 34, El 10,3% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la forma de realizar sus tareas y trabajos en los cursos se mantiene año a año, mientras que el 16,6% de los estudiantes no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 73,1% considera estar en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que se mantenga la misma forma de realizar las tareas.

En cuanto a la influencia de los estudiantes en los cambios, el 42,3% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que han participado en los cambios académicos o de procedimientos que se realizan en su centro, mientras que el 27,4% de los estudiantes no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 30,3% manifiestan están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo. Ahora bien, en cuanto al promedio de los indicadores anteriores el indicador cambios en la forma de trabajo es menor que tres con una desviación típica de 0,9.

Tabla 34
Percepción de los estudiantes respecto a las prácticas organizacionales.

Prácticas organizacionales	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
	Permanencia en la forma de trabajo	18	10,3	29	16,6	128	73,1	2,2
Influencia de los estudiantes en los cambios	74	42,3	48	27,4	53	30,3	3,1	1,2

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Para medir capacidades organizacionales existentes, como se observa en la Tabla 35, se utilizaron los siguientes indicadores: calidad académica y calidad de los docentes. En cuanto a la calidad académica, el 89,1% de los estudiantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la formación que ha recibido en el centro le ha permitido obtener un desarrollo profesional de calidad, mientras que el 9,1% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,7% de los estudiantes están en desacuerdo o totalmente de acuerdo con la calidad académica.

Ahora bien, en cuanto a la calidad de los docentes el 68,6% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los docentes de su institución intervienen en forma suficiente para que el estudiante logre cumplir sus objetivos, mientras que el 21,1% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 10,3% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo de la calidad de los docentes en el acompañamiento.

En relación a la estructura del campus el 81,7% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que la forma como está estructurado el campus donde desarrollan los cursos es adecuada para realizar las actividades que se solicitan y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Adicionalmente los promedios de los indicadores anteriores son superiores a tres con una desviación típica de 0,7, 0,9 y 1.

Para medir la relación con el micro macro y meso entorno, como se observa en la Tabla 36, se evaluaron los siguientes indicadores: Trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales, relación con los problemas del entorno. En cuanto al trabajo con centros educativos locales, nacionales e internacionales, el 21,1% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en haber participado en actividades

entre su institución y otras instituciones nacionales o internacionales, mientras que el 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 54,9 están en desacuerdo o en total desacuerdo en haber participado en este tipo de actividades

Tabla 35.

Percepción de los estudiantes respecto a las capacidades organizacionales existentes.

Capacidades organizacionales existentes	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
	Calidad académica	156	89	16	9,1	3	1,7	4,3
Calidad de los docentes	120	68,6	37	21,1	18	10,3	3,8	1,0
Estructura del Campus	143	81,7	19	10,9	13	7,4	4,0	0,9

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En cuanto al indicador de relación con los problemas del entorno el 88% de los estudiantes está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los trabajos que realiza en los cursos incluyen investigaciones que debe realizar en su entorno, mientras que el 10,3% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 1,7% está en desacuerdo o totalmente de acuerdo. Adicionalmente el indicador con un promedio menor que tres fue trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales con una desviación típica de 1,3.

En lo referente a las capacidades individuales existentes, se utilizó el indicador: ventajas competitivas adquiridas, como se observa en la Tabla 37, el 76% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que las competencias y habilidades que han adquirido en la institución tienen un valor agregado diferente en comparación con las que pudo adquirir en otra institución de educación superior. El promedio del indicador es superior a tres, con una desviación típica de 0,8.

Tabla 36.

Percepción de los estudiantes respecto a la relación con el micro, macro y meso entorno.

Relación micro, macro y meso entorno	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
	Trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales	37	21,1	42	24	96	54,9	2,3
Relación con los problemas del entorno	154	88	18	10,3	3	1,7	4,3	0,8

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Tabla 37.

Percepción de los estudiantes respecto a las capacidades individuales existentes.

Capacidades individuales existentes	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
	Ventajas competitivas adquiridas	133	76	31	17,7	11	6,3	4

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Percepción de los Estudiantes sobre las Expectativas de Calidad

Con el propósito de medir la relación con la educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, se utilizaron los siguientes indicadores: planes de atención a población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, planes de nivelación académica, trabajo social solidario, cargos especializados para atención a población vulnerable.

En cuanto a los planes de atención a la población vulnerable, como se aprecia en la Tabla 38, el 50,3% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en la institución

educativa se ejecutan planes específicos para la atención a la población vulnerable, mientras que el 37,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la ejecución de los planes.

En relación al indicador actividades para el respeto de las diferencias, el 66,9% de los encuestados están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en la institución educativa se realizan actividades para fortalecer el respeto de las diferencias culturales, religiosas, culturales y étnicas, mientras que el 13% de no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3,8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en que se realicen dichas actividades.

Ahora bien, en cuanto al indicador de planes de nivelación académica, el 72,6% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en la institución educativa se ejecutan planes y programas para nivelación académica de los estudiantes nuevos, mientras que el 19,4% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 8.0% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con la ejecución de planes y programas de nivelación.

De otra forma, ante el indicador de trabajo social solidario, el 23,4% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en haber participado en investigaciones sociales solidarias, mientras que el 29,1% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 47,4% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la participación en este tipo de investigaciones.

Ahora bien, el 32,6% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro existen cargos especializados para el trabajo con personas vulnerables, mientras que el 46,9% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 20,6% se consideran de desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

En tal sentido, el indicador con un promedio menor a tres fue el de trabajo social solidario con una desviación típica de 1,2.

Tabla 38
Percepción de los estudiantes respecto a los planes de atención a la población vulnerable

Atención a la población vulnerable	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
	Planes de atención a población vulnerable.	88	50,3	66	37,7	21	12	3,5
Actividades para el respeto de las diferencias.	117	66,9	45	25,7	13	7,4	3,8	1
Planes de nivelación académica.	127	72,6	34	19,4	14	8	3,9	1
Trabajo social solidario.	41	23,4	51	29,1	83	47,4	2,5	1,2
Cargos especializados para atención a población vulnerable.	57	32,6	82	46,9	36	20,6	3,1	1

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Para medir la investigación, como se observa en la Tabla 39, se utilizaron los siguientes indicadores: apoyo en centros tecnológicos, investigación con empresas y currículos con componente investigativo.

En cuanto al apoyo en centros tecnológicos el 22,9% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en haber participado por parte de la institución educativa en centros tecnológicos y de innovación, mientras que el 27,4% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 49,7% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en haber participado.

En el indicador de investigación con empresas el 21,7% consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en haber participado en su institución educativa en investigaciones en alianza con empresas, mientras que el 22,9 % no está ni en acuerdo ni en desacuerdo y el 55,4% están en desacuerdo o total desacuerdo en haber participado en estas actividades.

Lo referente al currículo con componente investigativo, el 88% de los estudiantes consideran estar de acuerdo o totalmente de acuerdo en que el currículo del programa en que están inscritos incluyen el componente investigativo, mientras que el 5,7% no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 6,3% están en desacuerdo o en total desacuerdo en que exista el componente investigativo en el currículo.

Los anteriores indicadores con un promedio menor a tres se encuentran apoyo en centros tecnológicos e investigación con empresas, con una desviación típica de 1,3 y 1,2 respectivamente.

Tabla 39
Percepción de los estudiantes respecto a la investigación

Investigación	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Apoyo en centros tecnológicos.	40	22,9	48	27,4	87	49,7	2,5	1,3
Investigación con empresas.	38	21,7	40	22,9	97	55,4	2,4	1,2
Currículos con componente investigativo.	154	88	10	5,7	11	6,3	4,2	0,9

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

Para medir el bienestar institucional se utilizaron los siguientes indicadores:

Programas de bienestar, participación de los estamentos en cuerpos colegiados, participación en la red de estudiantes.

Respecto a los programas de bienestar el 30,3% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en haber participado en los programas de bienestar institucional, mientras que el 25,1 % no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 44,6% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en haber participado en actividades de bienestar.

Ante el indicador de participación de los estamentos en cuerpos colegiados el 16% de los encuestados, está en acuerdo o totalmente de acuerdo en haber participado en los programas de bienestar institucional, mientras que el 20% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 64% de los estudiantes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en haber participado en los programas de bienestar institucional.

Tabla 40
Percepción de los estudiantes respecto al bienestar institucional.

Bienestar Institucional	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
Programas de bienestar.	53	30,3	44	25,1	78	44,6	2,7	1,3
Participación de los estamentos en cuerpos colegiados.	28	16	35	20	112	64	2,2	1,2
Participación en la red de estudiantes.	49	28	53	30,3	73	41,7	2,7	1,2

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

En lo que respecta al indicador participación en la red de estudiantes, el 28% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que conocen y participan en la red de estudiantes, mientras que el 30,3% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 41,7% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en conocer la red o participar.

Los anteriores indicadores tienen un promedio menor que tres y una desviación típica entre 1,2 y 1,3.

Con el propósito de medir la internacionalización se utilizaron los siguientes indicadores: trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales, movilidad virtual y manejo de un segundo idioma.

En cuanto al trabajo con centros educativos locales, nacionales e internacionales, como se evidencia en la Tabla 41, el 21,1% están de acuerdo o totalmente de acuerdo en haber participado en actividades entre su institución y otras instituciones nacionales o internacionales, mientras que el 24% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 54,9 están en desacuerdo o en total desacuerdo en haber participado en este tipo de actividades.

El 40% está de acuerdo o totalmente de acuerdo en que en el centro se realiza movilidad virtual de estudiantes, docentes e investigadores a otras instituciones, mientras que el 36% de los estudiantes no están ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 24% de los estudiantes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en la movilidad existente.

Adicionalmente, el 48% de los estudiantes están de acuerdo o totalmente de acuerdo en estarse formando en un alto nivel de inglés, mientras que el 26,7% considera no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 25,1% de los estudiantes están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo en el alto nivel de inglés en su formación.

De otra forma de los anteriores indicadores el que se encuentra con un promedio menor de tres es Trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales, con una desviación típica de 1,2.

Tabla 41
Percepción de los estudiantes respecto a la internacionalización.

Internacionalización	Totalmente de acuerdo o de acuerdo		Ni de acuerdo ni en desacuerdo		En Desacuerdo o totalmente en desacuerdo		Estadísticos	
	f	%	f	%	f	%	Media	d.t
	Trabajos con centros educativos locales, nacionales e internacionales	37	21,1	42	24	96	54,9	2,3
Movilidad virtual.	70	40	63	36	42	24	3,1	1,1
Manejo de un segundo idioma.	84	48	47	26,9	44	25,1	3,3	1,2

Nota. f = frecuencia, % = por ciento. d.t = desviación típica

A continuación se presentan los resultados relacionados con la segunda pregunta: ¿Qué diferencia existe entre la percepción de cada estamento sobre los factores de competitividad interna y externa del centro de educación superior a distancia de Colombia?

Diferencias Significativas a Partir de la Percepción de los Estamentos en Relación a los Recursos y Capacidades

Con el propósito de encontrar las diferencias estadísticas significativas de los indicadores a partir de las percepciones de docentes, administrativos y estudiantes, se tomaron 15 indicadores comunes a los tres estamentos y se realizó el análisis de varianza para un factor.

Cada uno de los indicadores se sometió a pruebas de normalidad y de homocedasticidad y por tratarse de diferentes estamentos se considera que cumple con la prueba de independencia.

En los casos en que todos los indicadores del constructo dieran positivo a las pruebas de normalidad y homocedasticidad se utilizó el método paramétrico denominado factor Gabriel; cuando los indicadores del constructo no cumplieron con los supuestos de normalidad y homocedasticidad se utilizó para el análisis el método no paramétrico de Games – Howel.

Ahora bien, para el análisis de los casos donde se pedía la participación de solo dos estamentos a una pregunta, se utilizó la prueba t student; inicialmente se revisó la prueba de Levene para determinar la igualdad de varianzas.

En el caso de varianzas iguales se tomó el rango de significancia bilateral superior y en el caso de varianzas diferentes se tomó el rango de significancia bilateral inferior. En lo que respecta al constructo cultura organizacional, se utilizaron las comparaciones múltiples de Games – Howell.

Como se aprecia en la Tabla 42, la comparación indica que existen diferencias significativas ($p < 0,05$) en tres indicadores: En pertenencia institucional entre estudiantes y docentes, en sistemas de comunicación entre estudiantes y administrativos y en planeación entre administrativos y estudiantes y administrativos y docentes.

De igual forma, como se aprecia en la Tabla 43, para encontrar diferencias significativas para los casos donde a la pregunta solo responden dos de los tres grupos, se aplicó la herramienta t student.

Tabla 42

Diferencia estadística del constructo cultura organizacional con integración de los tres estamentos.

Variable dependiente	(I) Estamento	(J) Estamento	Sig.
Cumplimiento de los valores	1,00	2,00	,215
		3,00	,565
	2,00	1,00	,215
		3,00	,125
	3,00	1,00	,565
		2,00	,125
Pertenencia institucional	1,00	2,00	,000
		3,00	,929
	2,00	1,00	,000
		3,00	,615
	3,00	1,00	,929
		2,00	,615
Sistemas de comunicación	1,00	2,00	,652
		3,00	,018
	2,00	1,00	,652
		3,00	,110
	3,00	1,00	,018
		2,00	,110
Relación con los docentes	1,00	2,00	,325
		3,00	,371
	2,00	1,00	,325
		3,00	,123
	3,00	1,00	,371
		2,00	,123
Planeación	1,00	2,00	,283
		3,00	,038
	2,00	1,00	,283
		3,00	,016
	3,00	1,00	,038
		2,00	,016
Relación estudiantes existentes y docentes	1,00	2,00	,846
		3,00	,098
	2,00	1,00	,846
		3,00	,160
	3,00	1,00	,098
		2,00	,160

Nota: Sig. = significancia (p), 1 = estudiantes, 2= docentes, 3= administrativos

Al hablar del constructo cultura organizacional, como se observa en la Tabla 43, no existen diferencias significativas en las respuestas de los estamentos docente y

estudiantes. Así mismo, para evaluar el comportamiento del constructo práctica organizacional, con integración de los tres estamentos, se utilizó el modelo Gabriel.

Tabla 43

Diferencia estadística del constructo cultura organizacional con integración de los estamentos docentes y estudiantes.

Cultura Organizacional		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		f	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)
Actitud Laboral	Se han asumido varianzas iguales	1,584	,234	,140	11	,891
Cooperación entre unidades	Se han asumido varianzas iguales	,007	,937	-1,020	11	,329
Cercanía funcionario estudiante potencial	Se han asumido varianzas iguales	2,746	,126	-2,110	11	,059
Sistemas de motivación	Se han asumido varianzas iguales	1,078	,321	-2,133	11	,056

Nota: Sig. = significancia (p), gl = grados de libertad, t= resultado prueba t, f= factor

Como se observa en la Tabla 44, existe diferencia significativa ($p < 0,05$), en el indicador cambios en la forma de trabajo entre la percepción de los estudiantes y la de los docentes. A la hora de evaluar el comportamiento del constructo práctica organizacional, donde solo participaron el personal docente y los estudiantes, se aplicó la herramienta t student.

Inicialmente se revisó la prueba de Levene para determinar la igualdad de varianzas. En cuanto a las varianzas iguales se observó el rango de significancia bilateral

superior y en el caso de varianzas diferentes se tomó el rango de significancia bilateral inferior. Estas pruebas estadísticas se realizaron con el propósito de encontrar diferencias significativas que permitiesen inferir que no son resultados del azar, sino la evidencia de que existen realmente desigualdades.

Tabla 44

Diferencia estadística del constructo práctica organizacional con integración de los tres estamentos.

Variable dependiente	(I) Estamento	(J) Estamento	Sig.
Cambios en la forma de trabajo	1,00	2,00	,028
		3,00	,094
	2,00	1,00	,028
		3,00	1,000
	3,00	1,00	,094
		2,00	1,000
Influencia de los estudiantes en los cambios	1,00	2,00	,814
		3,00	,179
	2,00	1,00	,814
		3,00	,276
	3,00	1,00	,179
		2,00	,276

Nota: Sig. = significancia (p), 1 = estudiantes, 2= docentes, 3= administrativos

Como se evidencia en la Tabla 45, existe un alto nivel de significancia ($p < 0,05$) en los indicadores: autonomía, influencia de las funciones en los cambios, claridad de las reglas y nivel de participación.

Por otra parte, como se observa en la Tabla 46, no se encontraron diferencias significativas ($p > 0,05$) en los indicadores que miden el constructo capacidades organizacionales, en los tres estamentos, puesto que la significancia arrojó un valor superior a 0,05 en todos los casos.

Tabla 45

Diferencia estadística del constructo práctica organizacional con integración de los estamentos docentes y administrativos.

Práctica organizacional		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos	Se han asumido varianzas iguales	1,831	,203	-1,569	11	,145
Relación de las funciones con el cumplimiento de objetivos	Se han asumido varianzas iguales	,286	,603	-2,048	11	,065
Autonomía	Se han asumido varianzas iguales	,286	,603	-2,807	11	,017
Influencia de las funciones en los cambios	Se han asumido varianzas iguales	4,487	,058	-3,881	11	,003
Claridad de las reglas	No se han asumido varianzas iguales	7,220	,021	-3,705	9,162	,005
Influencia de los resultados en los cambios	Se han asumido varianzas iguales	,002	,962	-,909	11	,383
Alineación de funciones	Se han asumido varianzas iguales	4,049	,069	-,900	11	,387
Nivel de participación	Se han asumido varianzas iguales	,652	,437	-2,197	11	,050
Suficiencia de cargos	Se han asumido varianzas iguales	,172	,686	-,682	11	,510

Nota: Sig. = significancia (p), gl = grados de libertad, t= resultado prueba t, f= factor

Es importante resaltar que para que exista significancia es necesario que el valor sea menor a 0.05, lo que significa que existe una relación de dependencia entre las variables, cuando este valor es mayor que 0.05 no existe relación de dependencia.

Tabla 46

Diferencia estadística del constructo capacidades organizacionales con integración de los tres estamentos.

Variable dependiente	(I) Estamento	(J) Estamento	Sig.
Capacidades organizacionales existentes	1,00	2,00	,936
		3,00	,066
	2,00	1,00	,936
		3,00	,210
	3,00	1,00	,066
		2,00	,210

Nota: Sig. = significancia (p), 1 = estudiantes, 2= docentes, 3= administrativos

Para esta investigación la significancia se asocia con percepciones similares entre los estamentos. De otra forma, como se observa en la Tabla 47, al aplicar la prueba t student, para las respuestas de docentes y administrativos para el constructo capacidades organizacionales, no se encontraron diferencias significativas ($p > 0,05$). Como se evidencia en la Tabla 48, el análisis del constructo capacidades individuales existentes no presenta significancia ($p > 0,05$). El mismo comportamiento se observa para docentes y administrativos, al constructo capacidades individuales existentes como se observa en la Tabla 49.

Diferencias Significativas a Partir de la Percepción de los Estamentos en Relación a las Expectativas de Calidad

Los constructos de expectativas de calidad que se evaluaron a los tres estamentos fueron: educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, comunidad universitaria y bienestar e internacionalización.

Tabla 47

Diferencia estadística del constructo capacidades organizacionales con integración de los docentes y administrativos.

Capacidades organizacionales existentes		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	Gl	Sig. (bilateral)
Flexibilidad en la toma de decisiones	Se han asumido varianzas iguales	,978	,344	,028	11	,978
Metas alcanzables	Se han asumido varianzas iguales	,851	,376	-1,641	11	,129
Metas personales	Se han asumido varianzas iguales	3,707	,080	-1,836	11	,094
Orientación para diseñar objetivos	Se han asumido varianzas iguales	1,078	,321	-1,695	11	,118
Flexibilidad de los cambios	Se han asumido varianzas iguales	,008	,929	-,531	11	,606
Integración entre innovación y cambio	Se han asumido varianzas iguales	,096	,763	-1,910	11	,082
Cualificación para el mejoramiento	Se han asumido varianzas iguales	,974	,345	-1,388	11	,193

Nota: Sig. = significancia (p), gl = grados de libertad, t= resultado prueba t, f= factor

Tabla 48.

Diferencia estadística del constructo capacidades individuales existentes, con integración de los tres estamentos.

Variable dependiente	(I) Estamento	(J) Estamento	Sig.
Capacidades individuales Existentes	1,00	2,00	,246
		3,00	,941
	2,00	1,00	,246
		3,00	,915
	3,00	1,00	,941
		2,00	,915

Nota: Sig. = significancia (p), 1 = estudiantes, 2= docentes, 3= administrativos

Tabla 49.

Diferencia estadística del constructo capacidades individuales existentes, con integración de docentes y administrativos.

Capacidades Individuales existentes		Prueba de Levene		Prueba T		
		F	Sig.	T	gl	Sig. (bilateral)
Suficiencia en habilidades y competencias	Se han asumido varianzas iguales	1,848	,201	-1,512	11	,159
Fortalecimiento de habilidades y competencias	Se han asumido varianzas iguales	1,848	,201	-,622	11	,546
Cumplimiento de compromisos y tareas	Se han asumido varianzas iguales	,207	,658	-,140	11	,891
Capacidades de innovación	Se han asumido varianzas iguales	,003	,956	-1,004	11	,337

Nota: Sig. = significancia (p), gl = grados de libertad, t= resultado prueba t, f= factor

Como se aprecia en la Tabla 50, existen diferencias significativas ($p < 0,05$), entre la percepción de los administrativos con los docentes y estudiantes en el indicador planes de atención a la población vulnerable.

En relación con el constructo comunidad universitaria y bienestar, como se observa en la Tabla 51, existe un alto nivel de significancia ($p < 0,05$) en el indicador programas de bienestar institucional entre las percepciones de los estudiantes y la de los administrativos.

Por otra parte, como se observa en la Tabla 52, en el constructo internacionalización existe una alta diferencia significativa ($p < 0,05$) en la percepción de los estudiantes y docentes en relación con la percepción del estamento de administrativos.

Tabla 50.

Diferencia estadística del constructo educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, con integración de los tres estamentos.

Variable dependiente	(I) Estamento	(J) Estamento	Sig.
Planes de atención a población vulnerable	1,00	2,00	,433
		3,00	,000
	2,00	1,00	,433
		3,00	,003
	3,00	1,00	,000
		2,00	,003
Actividades para el respeto de las diferencias.	1,00	2,00	,348
		3,00	1,000
	2,00	1,00	,348
		3,00	,667
	3,00	1,00	1,000
		2,00	,667
Planes de nivelación académica.	1,00	2,00	,859
		3,00	,075
	2,00	1,00	,859
		3,00	,159
	3,00	1,00	,075
		2,00	,159

Nota: Sig. = significancia (p), 1 = estudiantes, 2= docentes, 3= administrativos

Tabla 51.

Diferencia estadística del constructo comunidad universitaria y bienestar, con integración de los tres estamentos.

Variable dependiente	(I) Estamento	(J) Estamento	Sig.
Programas de bienestar institucional	1,00	2,00	,089
		3,00	,000
	2,00	1,00	,089
		3,00	,104
	3,00	1,00	,000
		2,00	,104

Nota: Sig. = significancia (p), 1 = estudiantes, 2= docentes, 3= administrativos

Tabla 52.

Diferencia estadística del constructo internacionalización, con integración de los tres estamentos.

Variable dependiente	(I) Estamento	(J) Estamento	Sig.
Manejo de una segunda lengua	1,00	2,00	,080
		3,00	,002
	2,00	1,00	,080
		3,00	,006
	3,00	1,00	,002
		2,00	,006

Nota: Sig. significancia (p), 1 = estudiantes, 2= docentes

Existen diferencias significativas ($p > 0,05$) en los siguientes indicadores: apoyo a instituciones educativas y descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región.

Adicionalmente, como se puede comprobar en la Tabla 53, las respuestas de los docentes y administrativos a los constructos de la variable expectativas de calidad presentan diferencias significativas en los siguientes indicadores: apoyo a instituciones educativas y descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región.

En otro aspecto, ante la variable expectativas de calidad, las respuestas de docentes y estudiantes presentaron diferencias significativas, en los siguientes indicadores: investigación en educación inclusiva, cargos especiales para atención a la población vulnerable, apoyo a centros tecnológicos, investigación con empresas y participación de los estamentos en cuerpos colegiados (Tabla 54).

Tabla 53.

Diferencia estadística en las respuestas a la variable expectativas de calidad, donde participan solo docentes y administrativos.

Variable expectativas de calidad		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Planes de permanencia y graduación	Se han asumido varianzas iguales	,044	,838	-1,369	11	,198
Existencia de bases de datos de clientes potenciales	Se han asumido varianzas iguales	,007	,937	-1,531	11	,154
Recursos suficientes	Se han asumido varianzas iguales	3,275	,098	-2,120	11	,058
Apoyo a instituciones educativas	Se han asumido varianzas iguales	3,060	,108	-2,329	11	,040
Descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región	Se han asumido varianzas iguales	2,543	,139	-2,807	11	,017
Planes en beneficio de egresados	Se han asumido varianzas iguales	,971	,345	-,300	11	,770
Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones	Se han asumido varianzas iguales	3,681	,081	,976	11	,350
Estructura tecnológica	Se han asumido varianzas iguales	,026	,875	,083	11	,935

Nota: Sig. = significancia (p), gl = grados de libertad, t= resultado prueba t, f= factor

A continuación se presentan los resultados a la tercera pregunta de investigación la cual corresponda: ¿Desde la percepción del personal administrativo, docente y de estudiantes que factores inhiben, están en riesgo o facilitan el desarrollo de la competitividad interna y externa en un centro de educación superior a distancia de Colombia, son los siguientes:

Tabla 54.

Diferencia estadística en las respuestas a la variable expectativas de calidad, donde participan solo docentes y estudiantes.

Variable expectativas de calidad		Prueba de Levene para la igualdad de varianzas		Prueba T para la igualdad de medias		
		F	Sig.	t	gl	Sig. (bilateral)
Investigación en educación inclusiva	Se han asumido varianzas iguales	1,117	,292	2,501	181	,013
Cargos especiales para atención a población vulnerable	Se han asumido varianzas iguales	,649	,422	-2,786	181	,006
Apoyo en centros tecnológicos.	Se han asumido varianzas iguales	,154	,695	2,183	181	,030
Investigación con empresas.	No se han asumido varianzas iguales	9,081	,003	3,030	9,546	,013
Currículos con componente investigativo.	Se han asumido varianzas iguales	2,668	,104	-,487	181	,627
Participación de los estamentos en cuerpos colegiados.	Se han asumido varianzas iguales	1,125	,290	2,487	181	,014
Espacios de concertación de estamentos.	Se han asumido varianzas iguales	,010	,920	,068	181	,946
Alianzas con instituciones de educación superior internacionales.	Se han asumido varianzas iguales	,261	,610	-1,619	181	,107

Nota: Sig. = significancia (p), gl = grados de libertad, t= resultado prueba t, f= factor

Clasificación de Factores

Para dar respuesta a la pregunta propuesta se realizó una medición de los resultados, se obtuvo el promedio general a partir de la suma de los promedios por estamento.

En tal sentido, los resultados se clasificaron en factores, de acuerdo a los siguientes parámetros: (a) factores facilitadores, (b) factores en riesgo o intermedios y (c) factores inhibidores.

En el rango de factores facilitadores quedaron clasificados aquellos cuyo promedio general se ubicó entre 4,0 a 5,0 puntos. En el rango de factores en riesgo o intermedios se clasificaron los que resultaron con un promedio general entre 3,0 y 4,0. Por último en el rango de factores inhibidores se clasificaron aquellos con promedio general entre 0 y 1.

De acuerdo a la percepción de los encuestados, el constructo cultura general, como se aprecia en la tabla 55, posee nueve factores facilitadores y uno intermedio.

Los factores facilitadores encontrados requieren mantenerse porque han alcanzado un alto nivel.

En lo que se refiere al factor denominado intermedio es necesario fortalecerlo para evitar el riesgo. Igualmente, no existe diferencia significativa ($p > 0,05$) entre los factores, lo que evidencia que los estamentos encuestados tienen una opinión similar ante la situación presentada.

En cuanto al constructo práctica organizacional, como se evidencia en la tabla 56, se clasifican como facilitadores los siguientes factores: la relación de las reglas y la relación de las funciones con el cumplimiento de los objetivos, la autonomía y la influencia de los resultados en los cambios.

Sin embargo, se observa una diferencia significativa entre la percepción que tienen los docentes sobre la autonomía en la toma de decisiones para ejercer sus funciones con la percepción que tiene el personal administrativo.

Por otra parte, se clasifican como factores intermedios: la influencia de los funcionarios y estudiantes en los cambios, la claridad de las reglas, la alineación de las funciones, el nivel de participación y la suficiencia de cargos,

Tabla 55.
Clasificación de los factores del constructo cultura organizacional de acuerdo al promedio general.

Cultura Organizacional	Docentes media	Administrativos media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de factor
Cumplimiento de los valores	3,6	4,4	4,1	4,0		Facilitador
Pertenencia institucional	4	4,4	4,3	4,2	Estudiantes y docentes	Facilitador
Actitud laboral	4,3	4,2		4,3		Facilitador
Sistemas de comunicación	4,1	4,8	4,3	4,4	Estudiantes y administrativos	Facilitador
Relación con el líder	3,4	4,8	3,9	4,0		Facilitador
Planeación	3,5	4,8	4,1	4,1	Administrativos y estudiantes / Administrativos y docentes.	Facilitador
Cooperación entre unidades	4	4,4		4,2		Facilitador
Relación estudiantes existentes y funcionarios	3,5	4,4	3,7	3,9		Intermedio
Relación entre estudiantes potenciales y funcionarios	3,5	4,6		4,1		Facilitador
Sistemas de motivación.	3,6	4,6		4,1		Facilitador

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

Estos factores se consideran en riesgo, su promedio general se encuentra entre 3 y 4 puntos. El constructo puntos críticos en la cadena de valor, como se observa en la Tabla 57, se constituye en un factor facilitador de la competitividad y tanto el estamento de docentes como de administrativos están de acuerdo en que el cumplimiento de las funciones que realiza cada uno, es determinante y clave fundamental en la cadena de valor de la organización. El factor facilitador son aquellos factores que en promedio general alcanzaron promedios entre 4,0 y 5.0 puntos.

Tabla 56.

Clasificación de los factores del constructo práctica organizacional de acuerdo al promedio general

Práctica Organizacional	Docentes media	Administrativos Media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Relación de las reglas con el cumplimiento de objetivos.	3,6	4,6		4,1		Facilitador
Relación de las funciones con el cumplimiento de objetivos	4,1	4,8		4,5		Facilitador
Autonomía	3,9	4,8		4,4	Docentes y administrativos	Facilitador
Influencia de los funcionarios en los cambios	2,1	4,2		3,2	Docentes y administrativos	Intermedio
Claridad de las reglas	2,9	4,8		3,9	Docentes y administrativos	Intermedio
Permanencia de las funciones	3	3	2,2	2,7	Estudiantes y docentes	Inhibidor
Influencia de los estudiantes en los cambios	3,5	3,4	3,1	3,3		Intermedio
Influencia de los resultados en los cambios	3,8	4,2		4,0		Facilitador
Alineación de las funciones	3,6	4		3,8		Intermedio
Nivel de participación	2,9	4		3,5		Intermedio
Suficiencia de cargos	2,9	3,4		3,2		Intermedio

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

Acerca del constructo capacidades organizacionales, posee ocho factores de los cuales seis se clasifican como facilitadores y son: metas alcanzables, metas personales, orientación para diseñar objetivos, integración entre innovación y cambio, cualificación para el mejoramiento e infraestructura adecuada, no existe diferencia significativa en la percepción de los factores entre los estamentos.

Tabla 57.

Clasificación de los factores del constructo puntos críticos en la cadena de valor de acuerdo al promedio general

Puntos críticos en la cadena de valor	Docentes media	Administrativos Media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Puntos críticos en la cadena de valor.	4,1	4,6		4,4		Facilitador

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

Al respecto, de acuerdo a la Tabla 58 el factor flexibilidad de los cambios se clasifica como intermedio y el factor flexibilidad en la toma de decisiones se clasifica como inhibidor, mientras el primero se refiere a los cambios una vez se ha tomado alguna decisión, el segundo se refiere a que solo una persona toma las decisiones.

Tabla 58.

Clasificación de los factores del constructo capacidades organizacionales existentes de acuerdo al promedio general

Capacidades Organizacionales Existentes	Docentes media	Administrativos Media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Flexibilidad en la toma de decisiones.	2,6	2,6		2,6		Inhibidor
Metas alcanzables	3,5	4,6		4,1		Facilitador
Metas personales	3,4	4,6		4,0		Facilitador
Orientación para diseñar objetivos	3,6	4,4		4,0		Facilitador
Flexibilidad de los cambios	3,5	3,8		3,7		Intermedio
Integración entre innovación y cambio	3,8	4,6		4,2		Facilitador
Cualificación para el mejoramiento	3,8	4,6		4,2		Facilitador
Infraestructura adecuada	5	4,8	4	4,6		Facilitador

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

El constructo relación con el micro, macro y meso entorno presenta dos factores intermedios como son: trabajo en centros educativos regionales y aprendizaje organizacional y un factor inhibidor: trabajo con centros educativos extranjeros. En tal sentido, no existe diferencia significativa en la percepción de los factores entre los estamentos (véase Tabla 59)

Tabla 59.

Clasificación de los factores del constructo relación con el micro, macro y meso entorno de acuerdo al promedio general

Relación con el micro, macro y meso entorno	Docentes	Administrativos	Estudiantes	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
	media	Media	Media			
Trabajo con centros educativos extranjeros.	2,1	3,4	2,3	2,6		Inhibidor
Trabajo con centros educativos regionales	2,9	4,4	2,3	3,2		Intermedio
Aprendizaje organizacional	2,6	4,5	4,3	3,8		Intermedio

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

En relación al constructo capacidades individuales, como se aprecia en la tabla 60, existen factores que se clasifican como facilitadores de la competitividad: suficiencia en habilidades y competencias, fortalecimiento de habilidades y competencias, cumplimiento de compromisos y tareas y ventajas competitivas adquiridas, mientras las capacidades de innovación se clasifican como intermedias. No obstante, no existe diferencia significativa en la respuesta de los estamentos.

Los factores facilitadores lograron un puntaje entre 4.0 y 5,0 puntos y se ubican como factores de conservación. Los factores intermedios son los mismos factores de riesgo y alcanzan una puntuación entre 3,0 y 4,0. La no existencia de diferencias significativas en los factores representa respuestas similares.

Tabla 60.

Clasificación de los factores del constructo capacidades individuales existentes de acuerdo al promedio general

Capacidades individuales existentes	Docentes media	Administrativos Media	Estudiantes Media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Suficiencia en habilidades y competencias.	4,4	4,8		4,6		Facilitador
Fortalecimiento de habilidades y competencias.	4,6	4,8		4,7		Facilitador
Cumplimiento de compromisos y tareas.	4,7	4,2		4,5		Facilitador
Capacidades de innovación.	3,2	3,6		3,4		Intermedio
Ventajas competitivas adquiridas	4,5	4,2	4	4,2		Facilitador

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

Percepción de los Estamentos sobre las Expectativas de Calidad

El constructo educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, como se observa en la Tabla 61 presenta cinco factores facilitadores de la competitividad como son: planes de nivelación académica, planes de permanencia y graduación, existencia de bases de datos de clientes potenciales, recursos suficientes y apoyo a instituciones educativas.

Igualmente se encontraron cuatro factores intermedios a la competitividad como son: planes de atención a la población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, investigación en educación inclusiva y reestructuración del currículo a partir de resultados.

En los resultados de estos factores existe diferencia significativa, mientras docentes y administrativos marcan como bajos los planes de atención a población vulnerable, los administrativos la consideran como muy alta.

Tabla 61.

Clasificación de los factores del constructo educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación de acuerdo al promedio general

Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación.	Docentes media	Administrativos media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Planes de atención a población vulnerable.	3	5	3,5	3,8	Administrativos y estudiantes / Administrativos y docentes.	Intermedio
Actividades para el respeto de las diferencias	3	3,8	3,8	3,5		Intermedio
Planes de nivelación académica	3,6	4,6	3,9	4,0		Facilitador
Existencia de currículos diferenciales	2,3			2,3		Inhibidor
Docentes capacitados para educación especial	2,4			2,4		Inhibidor
Reconocimiento docente	2,9			2,9		Inhibidor
Investigación en educación inclusiva	3,6		2,5	3,1		Docentes y estudiantes
Cargos especiales para atención a población vulnerable	2,1		3,1	2,6	Docentes y estudiantes	Inhibidor
Planes de permanencia y graduación.	4,1	4,6		4,4		Facilitador
Existencia de bases de datos de clientes potenciales.	4	4,6		4,3		Facilitador
Reestructuración de currículos a partir de resultados	3			3,0		Intermedio
Recursos suficientes	3,8	4,8		4,3		Facilitador
Apoyo a instituciones educativas	3,4	4,8		4,1		Docentes y administrativos

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

En cuanto al indicador investigación, como se evidencia en la Tabla 62, se encontraron factores intermedios, inhibidores y facilitadores.

Como facilitador está el currículo con componente investigativo, como intermedio el apoyo en centros tecnológicos, la participación en nodos de conocimiento y la participación en redes de investigación.

El factor clasificado como inhibidor es la investigación con empresas.

Tabla 62.
Clasificación de los factores del constructo investigación, de acuerdo al promedio general

Investigación.	Docentes media	Administrativos media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Apoyo en centros tecnológicos.	3,5		2,5	3,0	Docentes y estudiantes	Intermedio
Investigación con empresas.	3,1		2,4	2,8	Docentes y estudiantes	Inhibidor
Participación en nodos de conocimiento.	3,3			3,3		Intermedio
Currículos con componente investigativo.	4		4,2	4,1		Facilitador
Participación en redes de investigación	3,8			3,8		Intermedio

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

El constructo regionalización, de acuerdo a la Tabla 63, presenta dos factores intermedios y uno inhibidor de la competitividad.

Los factores intermedios son descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región y alianzas para proyectos regionales; mientras el factor inhibidor es el diseño de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales.

En el primer caso, docentes y administrativos presentan diferencias significativas.

En relación al constructo articulación, como se aprecia en la Tabla 64, el factor que lleva el mismo nombre se clasifica como inhibidor. No existen diferencias significativas en los resultados de los estamentos.

Tabla 63.

Clasificación de los factores del constructo regionalización, de acuerdo al promedio general

Regionalización.	Docentes media	Administrativos media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región.	2,8	4,6		3,7	Docentes y administrativos	Intermedio
Alianzas para proyectos regionales.	3			3,0		Intermedio
Diseños de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales.	2,8			2,8		Inhibidor

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

Tabla 64.

Clasificación de los factores del constructo articulación de acuerdo al promedio general

Articulación.	Docentes media	Administrativos Media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Articulación.	2,9	2,9		2,9		Inhibidor

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

El constructo bienestar, como se evidencia en la Tabla 65, presenta los siguientes resultados: los planes de retención educativa se clasifican como facilitador; los programas de bienestar, los planes de cualificación docente y los planes en beneficio de los egresados se clasifican como factores intermedios. Igualmente, se presentan dos factores inhibidores: la participación de los estamentos en los cuerpos colegiados y los espacios de concertación de los estamentos.

En cuanto a las nuevas modalidades educativas, como se observa en la tabla 66, existen tres factores facilitadores de la competitividad como son: uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, estructura tecnológica y relación entre

tecnologías e innovación. De igual forma, se presentan dos factores inhibidores como son investigación en educación virtual y movilidad virtual de los estamentos.

Tabla 65.

Clasificación de los factores del constructo bienestar, de acuerdo al promedio general

Bienestar	Docentes media	Administrativos media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Programas de bienestar.	3,8	4,8	2,7	3,8	Estudiantes y administrativos	Intermedio
Participación de los estamentos en cuerpos colegiados.	3,3		2,2	2,8	Docentes y estudiantes	Inhibidor
Espacios de concertación de estamentos.	2,8		2,7	2,8		Inhibidor
Planes de cualificación docente.	3			3,0		Intermedio
Planes en beneficio de egresados.	3,4	3,6		3,5		Intermedio
Planes de retención educativa.	4,4			4,4		Facilitador

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

Tabla 66.

Clasificación de los factores del constructo nuevas modalidades educativas, de acuerdo al promedio general

Nuevas modalidades educativas	Docentes media	Administrativos media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.	4,6	4		4,3		Facilitador
Estructura tecnológica.	4,6	4,6		4,6		Facilitador
Relación entre tecnologías e innovación.	4,4			4,4		Facilitador
Investigación en educación virtual.	2,9			2,9		Inhibidor
Movilidad virtual de los estamentos.	2,8			2,8		Inhibidor

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

En cuanto al constructo internacionalización, como se evidencia en la tabla 67, se presentan dos factores inhibidores y uno intermedio. El factor intermedio es el

fortalecimiento de currículos a partir de alianzas regionales y los inhibidores son las alianzas con instituciones internacionales de educación superior y el manejo de un segundo idioma. En el último factor existen diferencias significativas en las respuestas del estamento administrativo tanto con las respuestas de los estudiantes como de los docentes.

Tabla 67.
Clasificación de los factores del constructo internacionalización, de acuerdo al promedio general

Internacionalización	Docentes media	Administrativos media	Estudiantes media	Promedio General	Diferencia Significativa	Tipo de indicador
Alianzas con instituciones de educación superior internacionales.	2,5		2,3	2,4		Inhibidor
Fortalecimiento de currículos a partir de las alianzas regionales.	3,8		3,1	3,5		Intermedio
Manejo de un segundo idioma.	1,8	2,4	3,3	2,6	Administrativos y estudiantes / Administrativos y docentes.	Inhibidor

Nota: El promedio general es el resultado de sumar y dividir las medias por el número de estamentos participantes.

Agrupación de factores inhibidor e intermedio de acuerdo a los resultados.

En términos generales los factores clasificados como inhibidores, en orden de menos a mayor, como se aprecia en la Figura 4 son los siguientes: existencia de currículos diferenciales, docentes capacitados para la educación especial, alianzas con instituciones internacionales de educación superior, manejo de un segundo idioma, trabajo con centros educativos extranjeros, cargos especiales para atención a población vulnerable, permanencia de las funciones, espacios de concertación de estamentos, movilidad virtual de los estamentos, diseño de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales,

investigación con empresas, participación de los estamentos en cuerpos colegiados, investigación en educación virtual, reconocimiento docente y articulación.

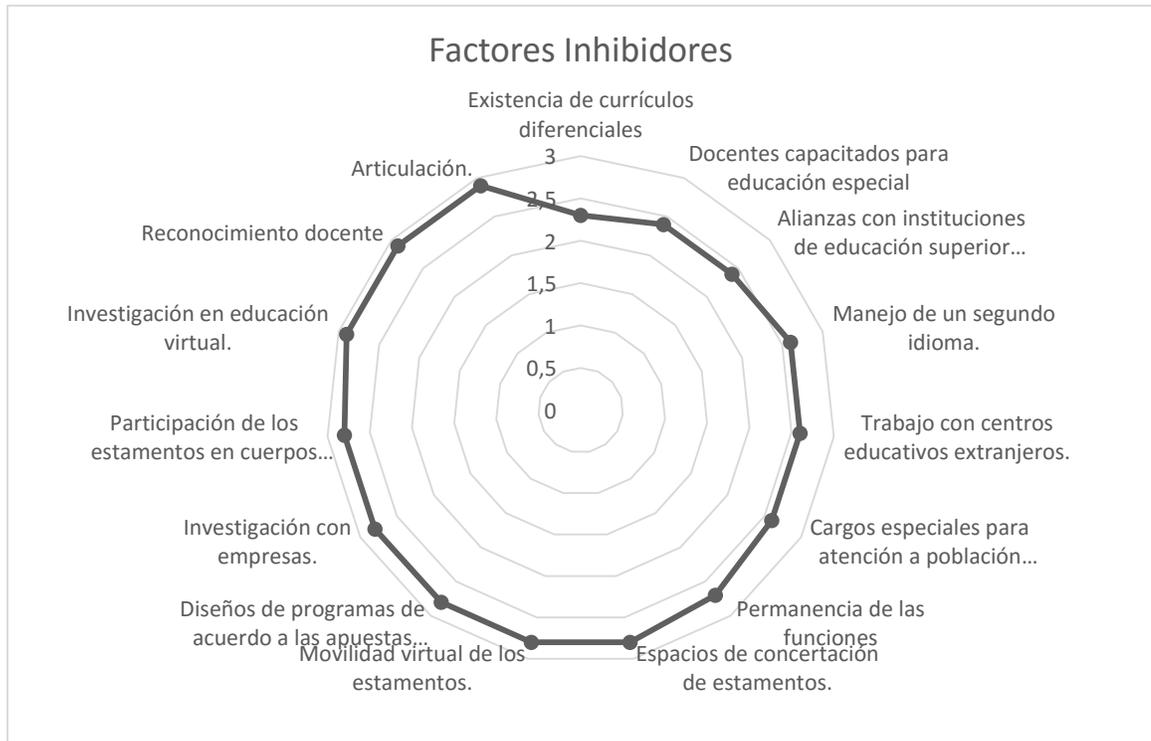


Figura 4. Factores clasificados como inhibidores
Fuente. La autora a partir de los resultados.

Por otra parte, los factores clasificados como intermedios, en orden de menor a mayor, como se aprecia en la figura 5 son los siguientes: reestructuración de los currículos a partir de resultados, apoyo en centros tecnológicos, alianzas para proyectos regionales, planes de cualificación docente, investigación en educación inclusiva, influencia de los funcionarios en los cambios, trabajo con centros educativos regionales, influencia de los estudiantes en los cambios, participación en nodos de conocimiento, capacidades de innovación, actividades para el respeto de las diferencias, planes en beneficio de egresados, fortalecimiento de currículos a partir de las alianzas regionales, flexibilidad en los cambios, descuentos de matrículas en programas pertinentes para la

región, aprendizaje organizacional, planes de atención a población vulnerable, participación en redes de investigación, programas de bienestar y claridad de las reglas.



Figura 5. . Factores clasificados como intermedios.
Fuente. La autora a partir de los resultados.

Los factores clasificados como inhibidores, así como los intermedios deben ser objeto de revisión y selección de acciones de mejora.

Capítulo V: Discusión

El propósito de esta investigación fue identificar los factores que favorecen o inhiben la competitividad en un centro de educación a distancia en Colombia y recomendar una estrategia de negocios que potencie los recursos y capacidades dinámicas. El análisis de resultados se realizó a partir de las respuestas a tres preguntas que orientaron la investigación, relacionadas con la percepción de los estamentos en el cumplimiento de la competitividad en el centro, las diferencias en la percepción entre estamentos y la clasificación de los factores. También, en este capítulo, se presentan las conclusiones del estudio, las implicaciones que tienen los resultados y las recomendaciones para futuras investigaciones.

Discusión de Resultados

Los resultados encontrados determinan claramente los factores en los cuales se deben trabajar para lograr mayores niveles de competitividad sistémica en el centro, a partir de los resultados podrá más adelante estructurarse una estrategia de negocios. En tal sentido, para el centro objeto de estudio se deben implementar acciones que permitan un crecimiento constante en diferentes factores:

En el indicador cultura organizacional es innegable indicar que la cultura organizacional de una institución universitaria se construye mediante un sistema de significados compartidos que hacen parte de su propia personalidad y la distingue de las demás (Minsal & Pérez, 2007), por lo tanto, se deben mantener aquellos indicadores que actualmente le dan una diferenciación. Estos indicadores son: cumplimiento de los valores, pertenencia institucional, actitud laboral, sistemas de comunicación, relación con

el líder, planeación, cooperación entre unidades, relación entre estudiantes potenciales y funcionarios y sistemas de motivación.

Por otra parte, se evidencia la necesidad de fortalecer la relación entre los estudiantes y los funcionarios de la institución tal y como lo señalan Pineda, Pedraza & Moreno (2011): dentro de la dimensión pedagógica no solo es necesario el estímulo cognitivo del estudiante, es también necesario construir relaciones de confianza entre sus actores para incrementar el proceso de formación y de motivación para el aprendizaje, para ello es indispensable desarrollar en los funcionarios competencias comunicativas y sociales que integren el saber escuchar, ser asertivo al preguntar y estar preparados para el debate y la concertación. El que no exista diferencia significativa en las respuestas de los estamentos en este indicador permite señalar la evidencia de opiniones similares.

En cuanto al constructo práctica organizacional se deben mantener factores que se han señalado como facilitadores por los estamentos lo cuales se mencionan a continuación: relación de las reglas y la relación de las funciones con el cumplimiento de los objetivos, la autonomía y la influencia de los resultados en los cambios. Sin embargo, los docentes no opinan de la misma forma que los administrativos, en cuanto a la percepción que tienen sobre la autonomía. La explicación a esta diferencia de opiniones se encuentra en la autonomía que reclaman los docentes para tomar decisiones a las actividades sustantivas en las que intervienen. Como lo expresan Lobato y Garza (2009), los docentes demandan seleccionar las líneas de investigación en que han de trabajar, seleccionar las empresas, comunidades u otros organismos para realizar sus proyectos y buscan libertad de cátedra.

En este mismo constructo, se clasifican como factores intermedios: la influencia

de los funcionarios y estudiantes en los cambios, la claridad de las reglas, la alineación de las funciones, el nivel de participación y la suficiencia de cargos, lo que es necesario fortalecer, puesto que, como lo expresa el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000), las reglas colectivas orientan la forma de desarrollar el trabajo individual y colegiado y poseer cargos suficiente facilita el cumplimiento de los objetivos (Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, 2000). Por otra parte en el mismo constructo se identificó la diferencia significativa en la percepción de docentes y administrativos, en cuanto a: influencia de los resultados en los cambios y en la claridad de las reglas. De esta diferencia se puede inferir que los docentes perciben una mayor necesidad de fortalecer la colaboración entre actores en los procesos de planeación y ejecución.

Adicionalmente se clasifica como factor inhibidor de este constructo la permanencia de las funciones. Se puede inferir en este resultado que se presenta en ciertos momentos una desestabilización en la forma de ejecutar las tareas lo que evidencia la necesidad de un ajuste a la planeación, como lo afirma Monagas (2006), las organizaciones universitarias requieren de cambios permanentes para mejorar en forma continua, pero estos cambios deben ser fruto de una planeación adecuada que impida la desestabilización (Monagas, 2006). Así mismo, en este factor se aprecia una diferencia significativa en la percepción entre docentes y estudiantes, lo que permite inferir que para los estudiantes se hacen más notorios los cambios que se realizan constantemente en la forma de realizar sus actividades, lo que puede en algún momento llegar a ser causa de deserción.

En cuanto al constructo puntos críticos en la cadena de valor se considera un

factor facilitador que no requiere cambios y donde se evidencia que los estamentos consultados tienen la misma percepción; en tal sentido es un constructo que debe mantenerse.

Por otra parte, de los ocho factores del constructo capacidades organizacionales, seis se deben mantener y los tres estamentos tienen la misma percepción al respecto. Estos son: metas alcanzables, metas personales, orientación para diseñar objetivos, integración entre innovación y cambio, cualificación para el mejoramiento e infraestructura adecuada. El factor flexibilidad de los cambios, se clasifica como intermedio y el factor flexibilidad en la toma de decisiones se clasifica como inhibidor; el primero se refiere a los cambios una vez se ha tomado alguna decisión, el segundo se refiere a que solo una persona toma las decisiones. En tal sentido, cuando en una organización no existe participación en la toma de decisiones, ni flexibilidad en los cambios que se requieren, se incurre en un desconocimiento tanto interno como externo, por lo tanto, para evitar estas situaciones, se hace necesario implementar monitoreo constante a los cambios del entorno como también conocer las opiniones de los actores sobre el funcionamiento interno con el propósito de recibir aportes valiosos al igual que para adaptarse o anticiparse a situaciones (Serlin, 2010).

En cuanto al constructo relación con el micro, macro y meso entorno presenta dos factores intermedios como son: trabajo en centros educativos regionales y aprendizaje organizacional y un factor inhibidor: trabajo con centros educativos extranjeros. No obstante, no existe diferencia significativa en la percepción de los factores entre los estamentos. En cierto modo pues, integrar los cambios del entorno a la toma de decisiones, permite a las organizaciones inteligentes comprender las oportunidades o

amenazas y dar respuestas en forma inmediata a estas señales, ajustando los recursos y capacidades e implementando la innovación en busca de mayor competitividad (Betancourt & García, 2012). Por otra parte, realizar trabajos conjuntos con otras instituciones universitarias se constituye en una forma de trabajo en equipo en torno a fines y metas comunes que conforman con alianzas estratégicas o redes ágiles y flexibles para el cumplimiento de diversas misiones comunes, a la maximización de los recursos y a la complementariedad (Marchante, Pérez & Sierdera, 2000).

En lo que está relacionado con el constructo capacidades individuales, se deben mantener los siguientes factores: suficiencia en habilidades y competencias, fortalecimiento de habilidades y competencias, cumplimiento de compromisos y tareas y ventajas competitivas adquiridas, que lograron un resultado de clasificación como facilitador, mientras las capacidades de innovación se clasifican como intermedias y deben fortalecerse. En tal sentido, es necesario fortalecer los procesos de innovación en busca de generar de forma consciente y controlada un cambio e introducir elementos de diferenciación estratégica (Gros & Lara, 2009). De la misma manera, es necesario acudir a la creatividad de docentes y administrativos y a la capacidad organizacional de la institución para promover la innovación y el cambio y el crecimiento de indicadores de competitividad (Ollarves, 2006). Por otra parte, en el mismo constructo los estamentos presentaron respuestas similares lo que evidencia acuerdos en las percepciones.

En ese orden de ideas, para evidenciar una competitividad sistémica fue necesario abordar los factores externos que lo constituyen las expectativas de calidad y que se refieren a la relación entre la institución y su entorno.

El constructo educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación, debe

mantener cinco factores como son: planes de nivelación académica, planes de permanencia y graduación, existencia de bases de datos de clientes potenciales, recursos suficientes y apoyo a instituciones educativas; y se deben fortalecer: planes de atención a la población vulnerable, actividades para el respeto de las diferencias, investigación en educación inclusiva y reestructuración del currículo a partir de resultados.

La existencia de políticas institucionales para la igualdad de oportunidades, en necesario para que se rompan las barreras que puedan existir para el aprendizaje con respeto a la diversidad es una tarea prioritaria para las instituciones de educación superior, basada en la legislación y la normatividad (MEN, 2013). Adicionalmente, considera el Ministerio de Educación Nacional (2013) es necesaria la existencia de investigación en el tema de inclusión tanto para identificar como para medir estrategias y proponer cambios curriculares.

En los resultados de estos factores existe diferencia significativa, mientras docentes y administrativos marcan como bajos los planes de atención a población vulnerable, los administrativos la consideran como muy alta. En el caso del factor de investigación en educación inclusiva es más baja la apreciación que tienen los estudiantes en comparación con la apreciación de los docentes. Esta diferencia evidencia la falta de información y comunicación que existe en los estamentos.

Ahora bien, los aspectos encontrados como inhibidores de la competitividad para este constructo son: la existencia de currículos diferenciales, de docentes capacitados para educación especial, el reconocimiento de los docentes como centro de la educación y la existencia de cargos especiales para la atención a la población vulnerable. El Ministerio de Educación Nacional (2013) sustenta la necesidad de tener en las universidades,

docentes que valoren la diversidad de los estudiantes y poseer una estructura administrativa y financiera para promover estrategias y realizar acciones para la educación inclusiva para reducir las barreras en el mediano y largo plazo.

En cuanto al constructo investigación, los resultados apuntan a mantener el factor currículo con componente investigativo, además admite que es indispensable fortalecer los factores apoyo en centros tecnológicos, la participación en nodos de conocimiento y la participación en redes de investigación; así como también prestar atención al factor clasificado como inhibidor que es la investigación con empresas.

En tal sentido, para fortalecer el factor investigación se hace necesario una mayor participación de los investigadores en redes, empresas y nodos de conocimiento, sistematizar las experiencias de diversos países permite corroborar, mayor efectividad en el aprendizaje cuando este se vincula a los procesos productivos empresariales, e incluso es mayor su contribución que al recibir gran cantidad de conocimiento o un elevado número de matriculados (COLCIENCIAS, 2008). De igual forma, es necesario el intercambio de aprendizajes, para optimizar el trabajo académico y científico y una de sus mayores expresiones son las redes de conocimiento; donde se combinan los conocimientos individuales con los organizacionales para generar nuevo conocimiento, con un uso intensivo de las tecnologías de la información (Prada, 2005).

En el caso del factor de investigación en educación inclusiva es más baja la apreciación que tienen los estudiantes en comparación con la apreciación de los docentes; esta diferencia evidencia la falta de información y comunicación que existe en los estamentos.

En cuanto a los procesos de transferencia y socialización de conocimiento en

busca de promover la competitividad existen los centros o nodos de gestión del conocimiento están enfocados en el trabajo interdisciplinario e incrementando la eficacia y eficiencia para el crecimiento y desarrollo de la región; en tal sentido, las universidades como agentes de desarrollo permitirán mediante estos centros un acercamiento directo a las necesidades sociales de las regiones (Castro, Mican & Rodríguez, 2012).

Por otra parte, el constructo regionalización es necesario fortalecer los factores descuentos en matrículas para programas pertinentes con la región y alianzas para proyectos regionales; mientras el factor inhibitor es el diseño de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales. En el primer caso, docentes y administrativos presentan diferencias significativas ya sea por desconocimiento o por confusión de términos.

De acuerdo al Consejo Privado de Competitividad (2014), la productividad del país va de la mano de las capacidades y competencias del capital humano para sacar adelante la vocación productiva con una diferencia significativa entre los resultados de los docentes con los resultados de los administrativos. De igual forma, señalan para el cierre de estas brechas, las siguientes estrategias: creación de programas relevantes para la región, que incluyan socialización de sus ventajas, entre los estudiantes para atraer tanto personas de la región como foráneos, trabajar para mejorar los perfiles de los docentes y participar con el sector empresarial en la construcción de currículos.

En relación al constructo articulación se hace necesario su fortalecimiento pues en los resultados se clasifica como inhibitor por todos los estamentos. De acuerdo al Consejo Nacional de Educación Superior (2014), la articulación permite la interacción entre los niveles de educación media a la educación superior a partir de condiciones

específicas que permitan la movilidad de los estudiantes, creando espacios de reconocimiento de saberes entre los niveles y trayectorias educativas a lo largo de la vida del estudiante.

Por otra parte, el constructo bienestar, se debe mantener el factor planes de retención educativa; fortalecer los programas de bienestar, los planes de cualificación docente y los planes en beneficio de los egresados. Igualmente, se debe trabajar en para superar la participación de los estamentos en los cuerpos colegiados y los espacios de concertación de los estamentos. Al respecto, el Consejo Nacional de Educación Superior (2014), promueve en las instituciones de educación superior el propiciar espacios y estrategias para la formación integral, la calidad de vida y la construcción de comunidad desde una perspectiva de desarrollo humano e incluye la formación de docentes, beneficios para egresados y espacios para la activa participación de los cuerpos colegiados.

Ahora bien, sobre el constructo de nuevas modalidades educativas, se deben mantener los factores uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones, estructura tecnológica y relación entre tecnologías e innovación. Se deben mejorar los factores los factores investigación en educación virtual y movilidad virtual de los estamentos.

De acuerdo a García y García (2014), la investigación en educación virtual permite un mejoramiento y desarrollo tanto del campus como de la forma de innovar en el enseñar y de aprender al igual que para construir conocimiento significativo. En tal sentido, un centro de educación virtual debe ser pionero en este tipo de investigaciones. Por otra parte, la movilidad virtual permite ganar experiencias tanto cognitivas como

personales desde un enfoque global. Esta experiencia puede ser aprovechada para obtener competencias interculturales, manejo de una segunda lengua, la colaboración interinstitucional y el conocimiento de otras formas de aprendizaje (Ruíz, 2010).

En cuanto al constructo internacionalización, se debe trabajar en el fortalecimiento de currículos a partir de alianzas regionales y buscar superar los factores alianzas con instituciones internacionales de educación superior y el manejo de un segundo idioma. El Ministerio de Educación Nacional (2009) sugiere las siguientes estrategias para garantizar el éxito de la internacionalización en las instituciones de educación superior: generar alianzas de intercambio de conocimiento entre instituciones universitarias nacionales e internacionales, aportar una dimensión internacional a los currículos y promover la movilidad de estudiantes a diferentes países. Igualmente, el manejo de una segunda lengua se considera relevante como factor de internacionalización especialmente para la movilidad académica y la investigación (Sebastián, 2005). En el último factor existen diferencias significativas en las respuestas del estamento administrativo tanto con las respuestas de los estudiantes como de los docentes, esta diferencia puede ser el resultado de los requerimientos de una segunda lengua por parte de cada estamento.

Conclusiones

En esta tesis se describieron los factores que inhiben, están en riesgo o facilitan el desarrollo competitivo de un centro de educación a distancia en Colombia, desde la percepción del personal docentes, administrativo y estudiantes.

En el centro se puede evidenciar que existen un buen número de factores que favorecen los niveles de competitividad. Sin embargo, también existen factores en riesgo

e inhibidores que deben ser objeto de estrategias para el cambio.

Los factores clasificados como inhibidores fueron: existencia de currículos diferenciales, docentes capacitados para la educación especial, alianzas con instituciones internacionales de educación superior, manejo de un segundo idioma, trabajo con centros educativos extranjeros, cargos especiales para atención a población vulnerable, permanencia de las funciones, espacios de concertación de estamentos, movilidad virtual de los estamentos, diseño de programas de acuerdo a las apuestas productivas regionales, investigación con empresas, participación de los estamentos en cuerpos colegiados, investigación en educación virtual, reconocimiento docente y articulación.

Los factores clasificados fueron: reestructuración de los currículos a partir de resultados, apoyo en centros tecnológicos, alianzas para proyectos regionales, planes de cualificación docente, investigación en educación inclusiva, influencia de los funcionarios en los cambios, trabajo con centros educativos regionales, influencia de los estudiantes en los cambios, participación en nodos de conocimiento, capacidades de innovación, actividades para el respeto de las diferencias, planes en beneficio de egresados, fortalecimiento de currículos a partir de las alianzas regionales, flexibilidad en los cambios, descuentos de matrículas en programas pertinentes para la región, aprendizaje organizacional, planes de atención a población vulnerable, participación en redes de investigación, programas de bienestar y claridad de las reglas.

En cuanto a la cultura organizacional existe una cohesión, cumplimiento y apropiación de la filosofía institucional. Respecto a las prácticas organizacionales, estas se realizan en función de las reglas, objetivos y autonomía propia del quehacer universitario

Existe una capacidad organizacional e individual basada en la cualificación permanente, en las competencias de los funcionarios y en la existencia de una infraestructura adecuada, lo que permite que se alcancen las metas tanto individuales como grupales.

Se tiene claridad en los puntos críticos de la cadena de valor y del impacto de cada funcionario para minimizar los problemas.

Existe una muy baja relación del centro con las instituciones nacionales e internacionales.

Se encontraron falencias en las variables externas para ofrecer una educación de acuerdo a las expectativas de calidad.

Existe una organización adecuada a partir de planes, para lograr la permanencia y graduación de los estudiantes. De igual forma se cuenta con bases de datos que facilita en contacto con clientes potenciales.

Es necesario fortalecer todas aquellas estrategias dirigidas a la educación inclusiva.

Se evidencia que, aunque los currículos tienen un fuerte componente investigativo se requiere la participación del centro en nodos de conocimiento, redes y centros para la investigación, al igual que alianzas con empresas, entes regionales e internacionales para ampliar los alcances en investigación.

Los programas que se poseen responden a una necesidad nacional pero no se tienen programas que atiendan las demandas y pertinencias de la región ni estrategias para estimular el acceso a los programas existentes que pueden relacionarse con la pertinencia regional.

La percepción que tienen los administrativos sobre los factores de competitividad es positiva en la mayoría de los casos, mientras los docentes y estudiantes consideran que hay aspectos que deben mejorar. Las diferencias significativas entre docentes y estudiantes se concentran en aspectos como la educación inclusiva, la investigación y la cultura organizacional.

La virtualidad y el uso de las tecnologías se constituyen en una de las grandes fortalezas del centro, sin embargo, no debe desatenderse la investigación en educación virtual ni la movilidad virtual de los estamentos.

Los procesos de internacionalización deben reflejarse en los currículos, las alianzas con instituciones internacionales de educación superior y avanzar en el manejo de una segunda lengua en todos los estamentos.

Recomendaciones

Los factores clasificados como facilitadores pueden ser una oportunidad para la organización universitaria para construir servicios de consultoría o asesoría para otras instituciones.

Para mejorar el clima y prácticas organizacionales es importante encontrar formas de acercamiento permanente entre los estudiantes y los funcionarios, fortalecer la participación de funcionarios y estudiantes en la toma de decisiones y mantener en la organización el número de cargos suficientes que permitan entregar una efectiva atención.

Cuando se toma la decisión de realizar cambios en las prácticas organizacionales, es necesario implementar unos niveles adecuados de flexibilidad al igual que asegurarse de fortalecer las competencias de innovación.

Es necesario establecer estrategias que permitan fortalecer las relaciones con instituciones de educación superior regional y nacional para el cumplimiento de fines comunes y el aprovechamiento de los recursos públicos.

Los cambios del entorno permiten el aprendizaje organizacional y su mejora en cuanto a la permanente actualización, en tal sentido es necesario estar atentos a estos cambios para hacerlos parte de las estrategias.

Deben encontrarse estrategias para fortalecer el bienestar institucional para que docentes y egresados se beneficien de los programas y se fortalezcan los espacios de participación de los cuerpos colegiados.

Con los resultados de la investigación es posible en las siguientes investigaciones construir una propuesta de valor para el centro que permita aumentar los niveles de competitividad sistémicos.

Referencias

- Albornoz, O. (2006). *La universidad latinoamericana entre Davos y Porto Alegre: error de origen, error de proceso*. Caracas: Los libros de El Nacional.
- Alvarado, R (2009). Sistemas nacionales de innovación: *Una aproximación empírica a la medición de los intangibles como factores explicativos de la capacidad innovadora de los países*. (Disertación doctoral). Recuperada de la base de datos Bistream. (Núm. UPV3162).
- Álvarez, C & Arango, C. (2008). Estrategia y evaluación en empresas hortícolas. *Revista Mexicana de Agronegocios*, 12(22), 481-488.
- Amit, R & Schoemaker (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Managem.* 14(1), 33-46.
- Aragón, A., Rubio, A., Serna, A & Chanblé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco. *Investigación y Ciencia*, (47), 4-12.
- Arango, M., Pérez, G. & Gil, H. (2008). Propuestas de modelos de gestión de capital intelectual: *Una revisión*. *Contaduría Universidad de Antioquia*, 52, 105-130.
- Araya, S & Chaparro, J. (2005). Una aplicación del análisis de recursos y capacidades en el ámbito de instituciones de educación superior universitaria. Artículo presentado en el *IX congreso de Ingeniería de Organización*, Concepción, Chile.
- Banchieri, L (2012). *El cuadro de mando integral: De la teoría a su implementación práctica*. (Disertación doctoral). Recuperada de la base de datos Tesis Doctorales en Red. (Núm. 10803/87114).
- Banco Mundial y Corporación Financiera Internacional. (2013). *Doing Business en Colombia 2013, regulaciones inteligentes para las pequeñas y medianas empresas*. Washington. DC: Autor.
- Banco Mundial. (2014). *Doing Business en Colombia 2014, regulaciones inteligentes para las pequeñas y medianas empresas*. Washington. DC: Autor.

- Barbosa, D. (2011). Capacidades y recursos que influyen en las empresas femeninas. *Cuadernos de Administración*, 27(45), 31-44.
- Barney, J (1986). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Managem.Sci*, 42(1), 1231-1241.
- Barney, J (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Managem*, 17(1), 99-120.
- Benítez, M. (2012). Evolución del concepto de competitividad. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, 3(8), 75-82
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L &Valdivia, C. (2010). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista Cepal*, 102(1), 69-86.
- Bermeo, J & Bermeo, A. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios gerenciales*, 21(94), 81-103.
- Berumen, S & Palacios, O. (2009). Asociatividad y competitividad: Una aproximación. *Economía, Sociedad y Territorio*, 11(36), 547-552.
- Betancourt, S & García, S. (2012). *Aprendizaje organizacional en la relación Universidad empresa. Proyecto de grado del ciclo profesional no publicado*. Universidad ICESI, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas Contaduría Pública y Finanzas Internacionales, Cali, Colombia.
- Bravo O. (2008). Organizaciones que se atreven a desafinar. *Debates IESA*, 13(4), Número 4, 48-52
- Brian, J. y Hilmer, F (1994): Strategic Outsourcing. *Sloan Management Review*.
- Buitrago, M. (2008). *Teoría de la estrategia y la competitividad: Estado del arte desde la perspectiva de Michael Porter y su aplicación en Colombia. (Proyecto de grado del ciclo profesional no publicado)*. Universidad de La Salle, Facultad de Administración de empresas, Bogotá, Colombia.

- Cabrera, A. M., López, P.A., Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: Un marco conceptual para su estudio*. Bogotá: Ediciones Fundación Universidad Central.
- Calderón, M.I., Rios, M .A. & Ceccarini, M. F. (2008). *Economía de la educación*. Mendoza: Universidad Nacional del Cuyo.
- Calderón, G; Naranjo, J & Álvarez, C, 2010. Gestión humana en la empresa colombiana: sus características, retos y aportes. Una aproximación a un sistema integral. *Cuadernos de Administración*, 23(41), 13-36.
- Cantú, J., Palomo, M., Hernández, J & González, V. (2012). Variables que influyen en el desarrollo de las competencias centrales, al requerir software en la empresa. *Innovación de Negocios*, 9(16), 41-55.
- Cárdenas, L & Fecci, E. (2007). Propuesta de un modelo de gestión para PYMEs, centrado en la mejora continua, *Síntesis Tecnológica*, 3(29), 59-67.
- Casablancas, C. (2011). *Recursos y capacidades, factores institucionales y resultados en las universidades catalanas: Una propuesta de marco conceptual y exploración de sus constructos (Tesis doctoral no publicada)*. Universidad Autónoma de Barcelona, España.
- Castaño, L & Gutiérrez, A. (2011). Propuesta para determinar la competitividad en las empresas del sector comercial del Área metropolitana Centro Occidente AMCO. *(Proyecto de grado del ciclo profesional)*. Recuperada de la base de datos UPT. (Núm. T658.406 C346;6310000081092 F1143).
- Castellanos, O., Ramírez, D., Fúquene, A., Quintero, R & Fonseca, S. (2013). *Competitividad: apropiación y mecanismos para su fortalecimiento*. Bogotá: Universidad Nacional.
- Castro, S., Mican, H & Rodríguez, G. (2012). *Centros de gestión del conocimiento caso UNAD Cead Arbeláez*. *Revista de Investigaciones UNAD*, 11(2), 105-114.

- Celaya, & Barajas. (2012). La academia y el sector productivo en Baja California. Los actores y su capacidad de vinculación para la producción, difusión y transferencia del conocimiento y la innovación. *Región y Sociedad*, 1(55), 41-79
- CEMPRO. (2010). Estado del arte en medición de competitividad. *Boletín metodológico de CEMPRO*, 1 (3), 1-4.
- Cervantes, A. (2005). *Competitividad e internacionalización de las Pequeñas y Medianas empresas Mexicanas*. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México, México D.F., México, UNAM.
- Cisterna, F. (2005). Categorización y triangulación como procesos de validación del conocimiento en investigación cualitativa. *Theoria*, 14(1), 61-71.
- Clemenza, C., Ferrer, J., Araujo, R & Espina, S. (2007). Fortalecimiento de la competitividad institucional a través de la calidad en la educación: Caso Universidad del Zulia, *Revista Venezolana de Gestión*, 11(36), 615-637.
- COLCIENCIAS (2008). *Colombia construye y siembra futuro. Política nacional de fomento a la investigación y la innovación*. Bogotá: Panamericana Formas e Impresos.
- Consejo Nacional de Educación Superior (2014). *Acuerdo por lo superior 2034: la Propuesta de política pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz*. Bogotá: CESU.
- Consejo Privado de Competitividad. (2013). *Informe nacional de competitividad 2013-2014*. Bogotá: Puntoaparte Bookvertising.
- Consejo Privado de Competitividad, (2014). *Lineamientos para la identificación y el cierre de brechas de capital humano para las apuestas productivas departamentales de país*. Bogotá: Puntoaparte Bookvertising.
- Creswell, J. (2005). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. Upper Saddle River: Pearson Education.

- Cuieford, J.P. (1965). *Fundamental statistics in psychology and education*. McGraw-Hill, New York.
- De Vries, W. & Ibarra, E. (2004). La gestión de la universidad, interrogantes y problemas en busca de respuestas. *Revista Mexicana de Investigación*, 9,(22), 575-584.
- Díaz, A. & Marrero, F. (2013). El modelo Scor y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Visión de futuro*, 18(1) ,36-57
- Dierkx, L & Cool, K (1989): Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(1).
- Diez, E. (2006). Los grupos en las organizaciones empresariales: Sistemas dinámicos, complejos y adaptativos. *Visión Gerencial*, 5(2), 156-165.
- Dou, H., Manulang, S & Dou, H. (2007). Inteligencia competitiva, alianzas público privadas, innovación, política de clusters y desarrollo regional. En *La inteligencia competitiva factor clave para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones* (pp. 25-39). Madrid: INTEC.
- Echeverry, J.A. (2010). *Programa Nacional de Fomento a la Innovación. Propuesta de Estrategia Integrada*. Documento interno de trabajo
- Eisenhard, K & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities. What are They? *Strategic Management Journal*, 21(10), 1105-1121.
- Espinoza, O., González, L & Latorre, C. (2009). Un modelo de equidad para la educación superior: Análisis de su aplicación al caso chileno. *Revista de la Educación Superior*, 38(150) ,97-111.
- Fernández, Z. (1993). La organización interna como ventaja competitiva para la empresa. *Papeles de Economía Española*, (56).
- Fiabane, G. (2012) *Teoría y economía aplicada de la competitividad internacional: comprobaciones teóricas y aplicaciones empíricas en el comercio internacional de*

mercancías agrícolas de los Estados Unidos. (Disertación doctoral). Recuperada de la base de datos E-Prints Complutense. (Núm. 14990).

García de León, G. (2009). El concepto de competitividad sistémica. *Revista Universidad de Sonora*, (25), 29-31.

García, F & Cordero, A (2008). Los equipos de trabajo: Una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*, (1), 45-58.

García, M. (2011). *Contribución de la inteligencia competitiva en el proceso de adaptación al EEES: el caso de las universidades españolas*. (Disertación doctoral). Recuperada de la base de datos Tesis Doctorales en Red. (Núm. B 24654-2012).

García, M. (2008). Los determinantes de la competitividad nacional. Análisis y reflexiones a partir de un marco teórico conceptual. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24.

García, M; Ortoll, E & López, A. (2011). Aplicaciones emergentes de inteligencia competitiva en las universidades. *El profesional de la Información*, 20(5), 503-509

García, Y. (2012). *Aplicación de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica en la Universidad Politécnica de Valencia: Creación de un modelo de vigilancia tecnológica en el departamento de comunicación audiovisual, documentación e historia del arte*. (Tesis de grado). Recuperada del repositorio institucional UPV. (Núm.18172).

Garralda, R.J. (2013). *La cadena de valor*. IE Business School. Madrid

Garzón, O., Amaya, C & Castellanos, O. Modelo conceptual e instrumental de sostenibilidad organizacional a partir de la evaluación del tejido social. *Innovar Empresarial*, 14(24), 82-92.

Glaser, B. (1992). *Basics of grounded theory analysis: Emerge vs. Forcing*. Mill Valley. CA: Sociology Press: California

- Glaser, B y Strauss, A. (1967). *The Discovery of grounded theory: strategies for qualitative research*. Aldine: New York.
- Goitia, S; Sáenz, S & Bilbao, M. (2008). Implantación de sistemas de información empresarial. *El Profesional de la Información*, 17(5), 540-545.
- Gómez, J. (2006). Modelo de productividad basado en prácticas de gestión humana. *Revista EIA*, (6). 9-20.
- González, J & Manrique, O. (2010). La visión gerencial como factor de competitividad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (69), 42-59.
- González, Y. (2009). *Modelo de gestión del recurso humano para la construcción y cumplimiento de planes operativos*. (Tesis de maestría no publicada).
- Grant, R. (1994). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Civitas.
- Grant, R (2002). *Contemporary strategy analysis: Concepts, Techniques, Applications* (4th ed.), Massachusetts: Blackwell.
- Gros, B & Lara, P. (2009). Estrategias de innovación en la educación superior: El caso de la Universitat Oberta de Catalunya. *Revista Iberoamericana de Educación*, (49), 223-245.
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Hernando, M. (2007). *Las buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata*.
- Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (2000). *Desafíos de la educación*. Buenos Aires: UNESCO.

- Instituto para el Fomento de la Calidad Total. (2011). Modelo nacional para la competitividad de micro y pequeñas empresas un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovadores. *Salvador Novo*, (31), 1-15.
- Ireland, R., Hitt, M & Sirmon, D. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989
- Jiménez, M. (2006). Modelo de competitividad empresarial. *Umbral Científico*, (9), 115-12
- Jones, D; Manzelli, H & Pecheny, M. (2004). Grounded Theory Una aplicación de la teoría fundamentada a la salud. *Cinta de Moebio*, (19), 19.
- Isaza, V (2012). *Competitividad sistémica: un análisis del plan estratégico 2020 para el departamento del Quindío*. Cali: Universidad del Valle.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). *Cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kim, Ch & Mauborgne, W. (2005). *La Estrategia del océano azul*. Colombia: Grupo Editorial Norma
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial *Omnia*, 13(2), 158-184.
- Levy (2011). Penta: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia: fortalecimiento e implementación. *AD-Minister*, (18), 5-26.
- Liévano, F & Londoño, J (2012). El pensamiento sistémico como herramienta metodológica para la resolución de problemas. *Soluciones de Posgrado EIA*. (8), 43-61.
- Lombana, J & Rozas, S. (2008). Marco analítico de la competitividad fundamentos para el estudio de la competitividad regional. *Pensamiento y Gestión*, (26), 1-38.

- Lynch, R. y Baines, P. (2004). Strategy development in UK Higher Education: Towards resource based competitive advantages. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 26(2), 171-187.
- Lopera, C. M. (2004). Antinomia, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*. 9(22), 617-635.
- Lobato, O & Garza, E. (2009). La organización del cuerpo académico: las premisas de decisión, colegialidad y respuesta grupal. Un acercamiento desde su autorreferencialidad. Estudio de caso comparativo en la educación de la ingeniería. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 14(40), 191-216.
- McGartland, D. Berg, M., Tebb, S. S., Lee, E. S. & Rauch, S. (2003). Objectifying content validity: Conducting a content validity study in social work research. *Social Work Research*, 27 (2), 94-104.
- Mahoney, J & Pandian, J (1992). The resource – based view within the conversation of strategic management. *Strategic Managem*, (13), 363-380.
- Marchante, C., Pérez, V & Sierdera, C. (2000). *Los acuerdos de colaboración en el marco de la competencia global*. España, 2000.
- Martínez, A., López, P & Ramírez, C. (2011). *La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio*. Documentos de investigación. Bogotá: Universidad Central.
- Mathews, J. C. (2009). *El significado de la competitividad y oportunidades de internacionalización para la mypes*. Perú: Nathan Associates Inc.
- Mathison, L; Gándara, J; Primera, C & García, L. (2007). Innovación: Factor clave para lograr ventajas competitivas. *Nogotium*, 3(7), 46-83.
- Medina, M. (2009). *La competitividad sistémica sugerida por el Instituto Alemán de Desarrollo, aplicada a las pequeñas y medianas empresas del Municipio Diego Ibarra*. Conferencia de Ingeniería y Tecnología, San Cristobal. Venezuela.

- Méndez, C. (2008). Reflexiones sobre un estudio de empresas colombianas acerca de tecnologías y herramientas de gestión. *Visión Gerencial*, (1), 88-102.
- Ministerio de Economía y Finanzas del Uruguay. (2006). *Competitividad: Concepto y determinantes*. Unidad de desarrollo sector privado. Serie documentos 4.
- Ministerio de Economía de Argentina. (2006). Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. *Cuaderno de Economía*, (74), 1-88.
- Ministerio de Educación Nacional (2013). *Lineamientos política de educación superior inclusiva*. Dirección de Fomento para la Educación Superior. Bogotá. Colombia.
- Ministerio de Minas y Energía de Colombia. (2007). *Modelo de gestión para la productividad y la competitividad sostenible en los distritos mineros de Colombia*. (Marco orientador versión 5).
- Minsal, D & Pérez, Y. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: Cultura del conocimiento. *Revista Virtual de Investigación ACIMED*, 16 (3).
- Modrego, A & Barge- Gil, A. (2007). La inteligencia competitiva en la planificación de las actividades de investigación e innovación. *INTEC*, (30), 148-156
- Molina, R. (2009). La incidencia de las competencias esenciales y el propietario-dirigente en el fuerte crecimiento de la pyme manufacturera en San Luís Potosí, México. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 121-144.
- Monagas, A. (2006). La gerencia universitaria ante el cambio institucional. *Visión Gerencial*, 4(2), 151-171.
- Montoya, A., Montoya, I & Castellanos, O. (2010). Situación de la competitividad de las pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana*, 28 (1), 107-117.
- Montoya, C. (2011). El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa. *Visión futuro*, 15 (2), 113-135.

- Morales, M & Castellanos, O. (2007). Estrategias para el fortalecimiento de las pyme de base tecnológica a partir del enfoque de competitividad sistémica. *Innovar*, 17(29), 115-136.
- Narváez, M & Fernández, G. (2008). Estrategias competitivas para fortalecer sectores de actividad empresarial en el mercado global. *Revista Venezolana de Gerencia*, (42), 233-243.
- Nieto, C. (2013). Enfoque sistémico de los procesos de gestión humana. *Revista EAN*, (74), 120-137.
- Nunnally, J. (1994), *Psychometric Theory*, McGraw-Hill, New York.
- Ollarves, Y. (2006). Claves para la gestión de organizaciones educativas innovadoras *Laurus*, 12 (22), 2006, 191-207.
- O'connor, Joseph & McDermott, I. (2002). *Introducción al pensamiento sistémico*. España: Urano.
- Prahalad, C & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, 68(3), 79-91
- Penrose, E (1959). *The theory of the growth of the firm*. London: Brasil Blackwell.
- Perea, J. (2006). Gestión de recursos humanos: Enfoque sistémico en una perspectiva global. *Revista IIPSI*, 9(1). 109-122.
- Pérez, F. (2004). La mejora de la competitividad: La contribución de las universidades. En: Memorias sobre la competitividad en la sociedad del conocimiento y las instituciones de ciencia y tecnología. Valencia, España
- Pérez, D. (2005). Contribución de las tecnologías de la información a la generación de valor en las organizaciones: Un modelo de análisis y valoración desde la gestión del

conocimiento, la productividad y la excelencia en la gestión. (Disertación doctoral). Recuperada de la base de datos Tdx. (Núm.657).

Pérez, A & Pérez, O. (2009). Competitividad y acumulación de capacidades tecnológicas en la industria manufacturera mexicana. *Investigación económica*, 68(268), 159-187.

Peteraf, M (1993). The cornerstones of competitive advantages: a resources-based view. *Strategic Managem*, (14), 179-191.

Piraquive, F. (2008). Gestión de procesos de negocio BPM, TICS y crecimiento empresarial ¿Qué es el BPM y cómo se articula con el crecimiento empresarial?. *Revista Universidad y Empresa*, 7(15), 151-176.

Pineda, C., Pedraza, A & Moreno, I. (2011). Efectividad de las estrategias de retención universitaria: la función del docente. *Educación y Educadores*, 14(1), 119-135.

Porcel, A & Bórrh, R. (2008). Fortaleciendo la competitividad organizacional mediante la gestión de recursos humanos. *Ajayu*, 6(1), 43-61.

Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva*. Rio de Janeiro: Brasil. Editora Campus Ltda

Porter M (1988) *Ventaja Competitiva*. México, D.F.: CECSA.

Prada, E (2005). Las redes de conocimiento y las organizaciones. *Revista Bibliotecas y Tecnologías de la Información*, 2(4), 1-23.

PWC (2013). *Claves de la competitividad de la Industria Española*. España: SIEMENS.

Rama, Cl. (2012). La nueva lógica de la economía de la educación con la virtualización. En Morocho & Rama (Editores). *Las nuevas fronteras de la educación a distancia* (pp. 153-170). Ecuador: Virtual Educa.

Ramírez, C (1987). El concepto de eficiencia y su importancia en la administración pública. *Revista EAN*, 2(1), 7-11.

- Ramos, D. (2012). Competitividad y solidaridad: Las tendencias de la universidad contemporánea. Algunos apuntes para la reforma de la universidad venezolana. *Revista de Educación Superior*, 41(3), 169-176.
- Reyes, A. (2007). Modelado empresarial para el rediseño organizacional y la automatización caso de estudio: Zona libre del estado Mérida. *Visión Gerencial*, 6, 91-104.
- Rincón de Parra, H. (2008). Ideas iniciales para una construcción onto-epistemológica de la producción y gerencia del conocimiento en la universidad. *Visión Gerencial*, (1), 172-182.
- Rivero, E. (2006). *El cuadro de mando integral y la auditoria de gestión en las secretarías generales de las universidades públicas*. Barquisimeto: Universidad Centrooccidental.
- Rodríguez, C & Fernández, L. (2006). Manufactura textil en México: Un enfoque sistémico. *Revista Venezolana de Gerencia*, (35), 335-351.
- Rodríguez & Pedraja (2009). Dirección estratégica en universidades: Un estudio empírico en instituciones de Iberoamérica. *Interciencia*, 34(6), 413-418.
- Rodríguez, Y. (2008). Gestión de información e inteligencia: integración en los contextos organizacionales. *ACIMED*, 17(5), 1-10.
- Romo, E & Abdel, G. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55 (3), 200-214.
- Ruíz, M. (2010). Movilidad virtual en la educación superior, ¿oportunidad o utopía? *Revista Española de Pedagogía*, 246, 243-260.
- Saavedra, M. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, (33), 93-124.

- Saavedra, M., Milla, S & Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la pyme en el nivel micro: El caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR*, 2(4), 18-32.
- Sáez, D. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 6, (3), 71-86.
- Salazar, R & Melo, A. (2013). Lineamientos conceptuales de la modalidad de educación a distancia. En V. Educa, *La Educación Superior a Distancia y Virtual en Colombia: Nuevas Realidades*. Virutal Educa.
- Salmi, J. (2009). *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Washington: Banco Mundial.
- Sebastián, J. (2005). La internacionalización de las universidades como estrategia para el desarrollo institucional. *Innovación Educativa*, 5(26).
- Serlin, J. (2010). Conocimiento de la gestión de las organizaciones: Sistemas complejos dinámicos inestables adaptativos. (Disertación doctoral). Recuperada de la base de datos fce. URL:
http://www.econ.uba.ar/www/servicios/biblioteca/bibliotecadigital/bd/tesis_doc/serlin.pdf.pdf.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe. (2008). *Pymes: Visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Caracas: Editorial Horizonte.
- Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (2010). *Visión prospectiva de pequeñas y medianas empresas (Pymes): Respuesta ante un futuro complejo y competitivo*. Caracas: Secretaría Permanente del SELA
- Strauss (1987). *Qualitative analysis for social scientists*. New York: Cambridge University Press.
- Storner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). *Administración*. 6ªed. México. PHH Prentice Hall.

- Uribe, E. (2001). Operaciones Internacionales. Cuadernos de Administración, 14(23), 25 – 49.
- Thurow, L. (1992) Who owns the twenty-first century? *Sloan Management Review*, primavera.
- Treacy, P. y Wiersema, F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, January-February, Estados Unidos.
- UNAD (2013). Autoevaluación zona centro oriente. Documento de trabajo.
- Valencia, M. (2009). La competitividad, un estudio en las pymes desde la gestión del conocimiento. *Libre empresa*, (11), 9-21.
- Valencia, M. (2009). Modelo para la creación del conocimiento para pymes. *Entramado*, 5(2), 10-27.
- Van der Horst, A. (2006). *Competitividad desafío global para el reto local*. República Dominicana: Corripio.
- Vargas, E. (2013). Nuevas tendencias en los diseños de investigación cualitativa y su influencia en la interpretación y acción educativa. *Intersedes*, 14(28), 192-212.
- Villarreal, R. (2008). Competitividad sistémica para el desarrollo. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24.
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Perú: Natha Associates.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zollo, M & Winter, S. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351

Anexo A

Cuestionario a Docentes

UNAD Florida

Doctorado en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia.

Cuestionario a Docentes Diagnóstico de Recursos y Capacidades

Estimado(a) Docente:

Como trabajo final del Doctorado en administración de negocios con énfasis en gerencia y con el propósito de conocer su opinión sobre los factores que inhiben la competitividad interna y externa en un centro de educación superior a distancia y presentar un plan de mejoramiento, se le solicita por favor completar el siguiente cuestionario. El tiempo aproximado que le tomará contestar el cuestionario es de 20 minutos. Todas sus respuestas se mantendrán confidenciales y serán analizadas en forma conjunta y nunca de manera individual.

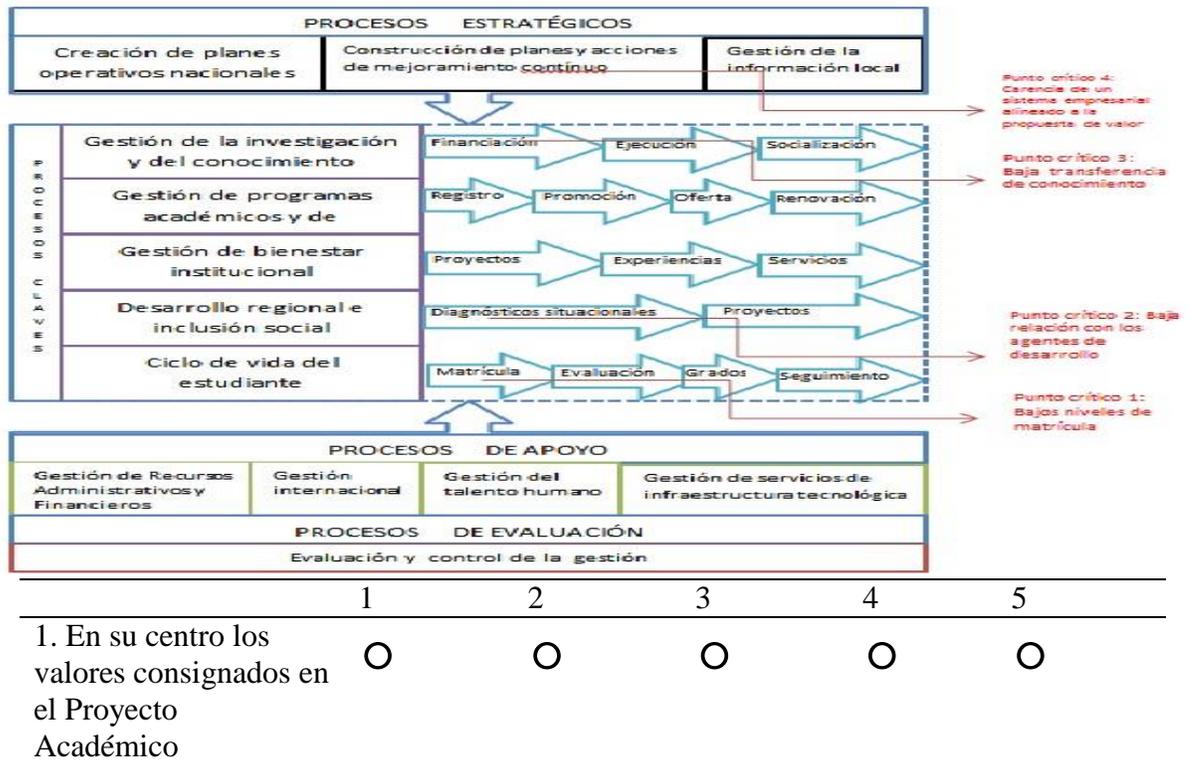
INSTRUCCIONES GENERALES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le plantean y por favor contestarlas marcando la respuesta según su opinión.

Por favor conteste las preguntas seleccionando de una lista su nivel de acuerdo. La escala que utilizará es la siguiente:

- 1) Totalmente en desacuerdo,
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo.

Anexo 1. Gráfico de la cadena de valor Este gráfico le servirá para revisar y dar respuesta a la pregunta 22 del cuestionario. En él encuentra la cadena de valor de su centro, debe ubicar en ella las funciones que usted realiza y establecer si estas impactan en dicha cadena y en la solución de puntos críticos existentes

Seleccione la opción más adecuada *



Pedagógico Solidario son de estricto cumplimiento.					
2. Todos los funcionarios de su centro demuestran un alto sentido de pertenencia por la institución.	<input type="radio"/>				
3. Sus actitudes y las de sus compañeros del centro, hacia el trabajo permiten un desarrollo sostenido para su institución.	<input type="radio"/>				
4. Los sistemas de comunicación en su centro, favorecen el cumplimiento de sus funciones.	<input type="radio"/>				
5. Todos los funcionarios de su centro, demuestran una buena actitud por las actividades que promueve el líder.	<input type="radio"/>				
6. Las actividades que realiza el equipo de trabajo de su centro obedecen a una buena planeación.	<input type="radio"/>				
7. Existe cooperación entre las diferentes unidades de su centro y se evidencia en un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos.	<input type="radio"/>				
8. En su centro existe una gran cercanía entre los funcionarios y los estudiantes actuales.	<input type="radio"/>				
9. En su centro existe una gran cercanía entre los funcionarios y los	<input type="radio"/>				

estudiantes potenciales.					
10. Los sistemas de motivación que se utilizan en su centro son adecuados.	<input type="radio"/>				
11. Todas las reglas que existen en su centro favorecen el cumplimiento de sus objetivos y tareas.	<input type="radio"/>				
12. Todas las funciones que se realizan en su centro permiten el cumplimiento de las metas y objetivos planeados.	<input type="radio"/>				
13. Usted toma decisiones autónoma para el desarrollo de las funciones que le asignan.	<input type="radio"/>				
14. Usted tiene un alto grado de influencia en las decisiones que se toman en su centro.	<input type="radio"/>				
15. Las reglas en su centro son suficientemente claras para saber si se está actuando correctamente.	<input type="radio"/>				
16. La forma de realizar sus funciones se cambia año a año.	<input type="radio"/>				
17. Los cambios en las formas de realizar sus funciones obedecen a sugerencias de funcionarios o estudiantes.	<input type="radio"/>				
18. La toma de decisiones de su centro está respaldada por	<input type="radio"/>				

bases de datos de los resultados que se obtienen de los estudiantes.					
19. Las funciones que usted realiza se encuentran claramente alineadas con las de sus compañeros de centro para el cumplimiento de los objetivos.	<input type="radio"/>				
20. Los cambios que se hacen en su centro se realizan con la participación y acuerdos entre los miembros del equipo.	<input type="radio"/>				
21. Los cargos que existen en su centro son suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.	<input type="radio"/>				
22. El cumplimiento de sus funciones son determinantes dentro de la cadena de valor de la organización (ver gráfico anexo).	<input type="radio"/>				
23. En su centro solo una persona toma las decisiones.	<input type="radio"/>				
24. Las metas que se establecen en su centro son ambiciosas y realistas.	<input type="radio"/>				
25. En su centro cada uno tiene claro a dónde debe llegar en el mediano y largo plazo.	<input type="radio"/>				
26. En su centro existe una orientación clara para el establecimiento de los objetivos.	<input type="radio"/>				

27. Las decisiones que se toman en su centro son susceptibles de cambio.	<input type="radio"/>				
28. La innovación y los cambios se integran permanentemente a las funciones se realizan en su centro.	<input type="radio"/>				
29. La cualificación que ha recibido en su centro es suficiente para fortalecer las funciones que desempeña.	<input type="radio"/>				
30. Es común que su centro se una con otros centros de educación superior de otros países para cumplir objetivos comunes.	<input type="radio"/>				
31. Es común que su centro se una con otros centros de educación superior de su región para cumplir objetivos comunes.	<input type="radio"/>				
32. Los cambios en su entorno local, regional, nacional e internacional en aspectos económicos, culturales, educativos, sociales, ambientales y tecnológicos se integran a las decisiones que se toman en su centro y a las funciones que usted realiza.	<input type="radio"/>				
33. Sus habilidades y competencias son suficientes para superar las dificultades	<input type="radio"/>				

que se presentan en el desarrollo de sus funciones.					
34. Las cualificaciones en habilidades y competencias que ha recibido las ha puesto en práctica para mejorar en su desempeño.	<input type="radio"/>				
35. La infraestructura física y tecnológica para realizar sus actividades es adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.	<input type="radio"/>				
36. El cumplimiento de las tareas que usted realiza es coherente con los compromisos adquiridos.	<input type="radio"/>				
37. En los últimos dos años, usted ha propuesto innovaciones para el adecuado desarrollo de sus funciones.	<input type="radio"/>				
38. Las competencias y habilidades que usted ha adquirido en la UNAD tienen un valor agregado en comparación con las que pudo adquirir en otra institución de educación superior.	<input type="radio"/>				
39. En su centro se ejecutan planes específicos para la atención a la población vulnerable.	<input type="radio"/>				
40. En su centro se realizan actividades para fortalecer el	<input type="radio"/>				

respeto de las diferencias culturales, religiosas y étnicas.					
41. En su centro se ejecutan planes y programas para nivelación académica de los estudiantes nuevos.	<input type="radio"/>				
42. Existen formas de aplicar currículos diferenciales de acuerdo a la diversidad de la población que asiste a su centro.	<input type="radio"/>				
43. A los docentes de su centro se les capacita para atender a la población vulnerable.	<input type="radio"/>				
44. A los docentes de su centro se les reconoce como el centro del proceso formativo.	<input type="radio"/>				
45. Las investigaciones que se realizan en su centro tienen relación con la educación inclusiva.	<input type="radio"/>				
46. Existen en su centro cargos especializados para el trabajo con personas vulnerables.	<input type="radio"/>				
47. En su centro se evalúan y toman medidas sobre la permanencia y graduación de sus estudiantes.	<input type="radio"/>				
48. Existen en su centro bases de datos sobre clientes	<input type="radio"/>				

potenciales y sus características.					
49. En los cursos se tiene en cuenta los resultados del Saber Pro para la reestructuración de los contenidos.	<input type="radio"/>				
50. Los recursos humanos, financieros y tecnológicos que posee el centro son suficientes para la atención de los estudiantes.	<input type="radio"/>				
51. Su centro se ha especializado en temas que han servido para apoyar a otras instituciones de educación superior.	<input type="radio"/>				
52. Su centro apoya o es parte de centros tecnológicos y de innovación.	<input type="radio"/>				
53. En su centro se realizan investigaciones en alianza con empresas.	<input type="radio"/>				
54. Los docentes de su centro participan en nodos de conocimiento regional.	<input type="radio"/>				
55. Los currículos de los programas incluyen el componente investigativo.	<input type="radio"/>				
56. Los docentes de su centro participan en redes de investigación internas y externas.	<input type="radio"/>				
57. En su institución existen descuentos en matriculas para	<input type="radio"/>				

aquellos programas académicos que son pertinentes a las apuestas productivas de su región.					
58. En su centro se realizan convenios y alianzas con otras instituciones de educación para realizar proyectos de investigación en beneficio de la región.	<input type="radio"/>				
59. En su centro se diseñan nuevos programas de acuerdo a las ventajas competitivas o apuestas productivas regionales.	<input type="radio"/>				
60. En su centro se ejecutan y se formalizan programas de articulación con la educación media vocacional.	<input type="radio"/>				
61. Existen y se aplican en su centro los programas de bienestar institucional.	<input type="radio"/>				
62. En su centro existe una activa participación en las elecciones de cuerpos colegiados de los estamentos.	<input type="radio"/>				
63. En su centro se participa activamente en los espacios de debate y concertación de los estamentos.	<input type="radio"/>				
64. En su centro existen planes específicos y flexibles	<input type="radio"/>				

para la cualificación de los docentes.					
65. En su centro existen y se ejecutan planes y programas en beneficio de los egresados.	<input type="radio"/>				
66. En su centro existen y se ejecutan planes y programas para la retención estudiantil.	<input type="radio"/>				
67. En su centro se utilizan en forma permanente las TIC para ampliar la cobertura educativa.	<input type="radio"/>				
68. La estructura tecnológica de su centro es adecuado para la docencia, la investigación y la administración.	<input type="radio"/>				
69. Las tecnologías en su centro permiten la innovación en los procesos pedagógicos.	<input type="radio"/>				
70. Los docentes de su centro realizan investigaciones sobre educación virtual.	<input type="radio"/>				
71. En su centro se realiza movilidad virtual de estudiantes, docentes e investigadores.	<input type="radio"/>				
72. Con el propósito de mejorar el currículo se han establecido en su centro alianzas y convenios con instituciones de educación superior de otros países.	<input type="radio"/>				

73. Los egresados de su centro poseen un alto nivel de inglés.	<input type="radio"/>				
--	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

74. En su centro se han realizado alianzas con entes territoriales.	<input type="radio"/>				
---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

Anexo B

Cuestionario a Estudiantes

UNAD Florida

Doctorado en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia

Cuestionario a estudiantes
Diagnóstico de Recursos y Capacidades Existentes en el Centro de Educación desde la Perspectiva de los estudiantes.

Estimado(a) estudiante:

Como trabajo final del Doctorado en administración de negocios con énfasis en gerencia y con el propósito de conocer su opinión sobre los factores que inhiben la competitividad interna y externa en el centro de educación superior a distancia y con el fin de en un futuro presentar un plan de mejoramiento utilizando la inteligencia de negocios alineada con una propuesta de valor que potencie su desarrollo, se le solicita por favor completar el siguiente cuestionario que contiene 27 preguntas. El tiempo aproximado que le tomará contestar el cuestionario es de 10 minutos. Todas sus respuestas se mantendrán confidenciales y serán analizadas en forma conjunta y nunca de manera individual.

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le plantean y por favor contestarlas de acuerdo a su experiencia y su criterio.

Por favor conteste las siguientes preguntas indicando su nivel de acuerdo. La escala que utilizará es la siguiente:

- 1) Totalmente en desacuerdo,
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Seleccione la opción más adecuada según el caso *

	1	2	3	4	5
1. Los valores consignados en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario son de estricto cumplimiento en su institución educativa.	<input type="radio"/>				
2. En su institución educativa se demuestra un alto sentido de pertinencia.	<input type="radio"/>				
3. Los sistemas de comunicación en su institución permiten solucionar prontamente las situaciones que se presentan.	<input type="radio"/>				

4. Usted se involucra permanentemente y con buena actitud en las actividades que promueven sus docentes.	<input type="radio"/>				
5. Los cursos y actividades en las que usted participa en su centro son el resultado de una buena planeación.	<input type="radio"/>				
6. Las relaciones entre usted y sus docentes son de cercanía y confianza.	<input type="radio"/>				
7. La forma de realizar sus tareas y trabajos en los cursos se cambia año a año.	<input type="radio"/>				
8. Usted ha participado en los cambios académicos o de procedimientos que se realizan en su institución.	<input type="radio"/>				
9. La formación que ha recibido en la UNAD le ha permitido obtener un desarrollo profesional de calidad.	<input type="radio"/>				
10. Usted ha participado en actividades entre su institución y otras instituciones nacionales o internacionales.	<input type="radio"/>				
11. Los trabajos que realiza en sus cursos incluyen investigaciones que debe realizar en su entorno.	<input type="radio"/>				

12. La forma como está estructurado el campus donde desarrolla sus cursos es adecuada para realizar las actividades que se solicitan y el cumplimiento de los objetivos propuestos.	<input type="radio"/>				
13. Las competencias y habilidades que usted ha adquirido en la UNAD tienen un valor agregado diferente en comparación con las que pudo adquirir en otra institución de educación superior.	<input type="radio"/>				
14. En su institución educativa se ejecutan planes específicos para la atención a la población vulnerable.	<input type="radio"/>				
15. En su institución educativa se realizan actividades para fortalecer el respeto de las diferencias culturales, religiosas, culturales y étnicas.	<input type="radio"/>				
16. En su institución educativa se ejecutan planes y programas para nivelación académica de los estudiantes nuevos.	<input type="radio"/>				
17. Usted considera que los docentes de su institución intervienen en forma suficiente para que usted logre cumplir sus objetivos.	<input type="radio"/>				
18. Usted ha participado en su institución en	<input type="radio"/>				

investigaciones sociales solidarias.					
19. Existen en su institución cargos especializados para el trabajo con personas vulnerables.	<input type="radio"/>				
20. Usted ha participado por parte de su institución educativa en centros tecnológicos y de innovación.	<input type="radio"/>				
21. Usted ha participado en su institución educativa en investigaciones en alianza con empresas.	<input type="radio"/>				
22. Los currículos del programa en que está usted inscrito incluyen el componente investigativo.	<input type="radio"/>				
23. Usted ha participado en su institución en los programas de bienestar institucional.	<input type="radio"/>				
24. Usted ha participado en las elecciones de representantes de estudiantes para los cuerpos colegiados.	<input type="radio"/>				
25. Usted conoce y participa en la red de estudiantes.	<input type="radio"/>				
26. En su centro se realiza movilidad virtual de estudiantes, docentes e investigadores a otras instituciones.	<input type="radio"/>				
27. Usted siente que se está formando con un alto nivel de inglés.	<input type="radio"/>				

Anexo C

Cuestionario a Administrativos

UNAD Florida

Doctorado en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia

Cuestionario a Administrativos

Diagnóstico de Recursos y Capacidades

Estimado(a) funcionario (a):

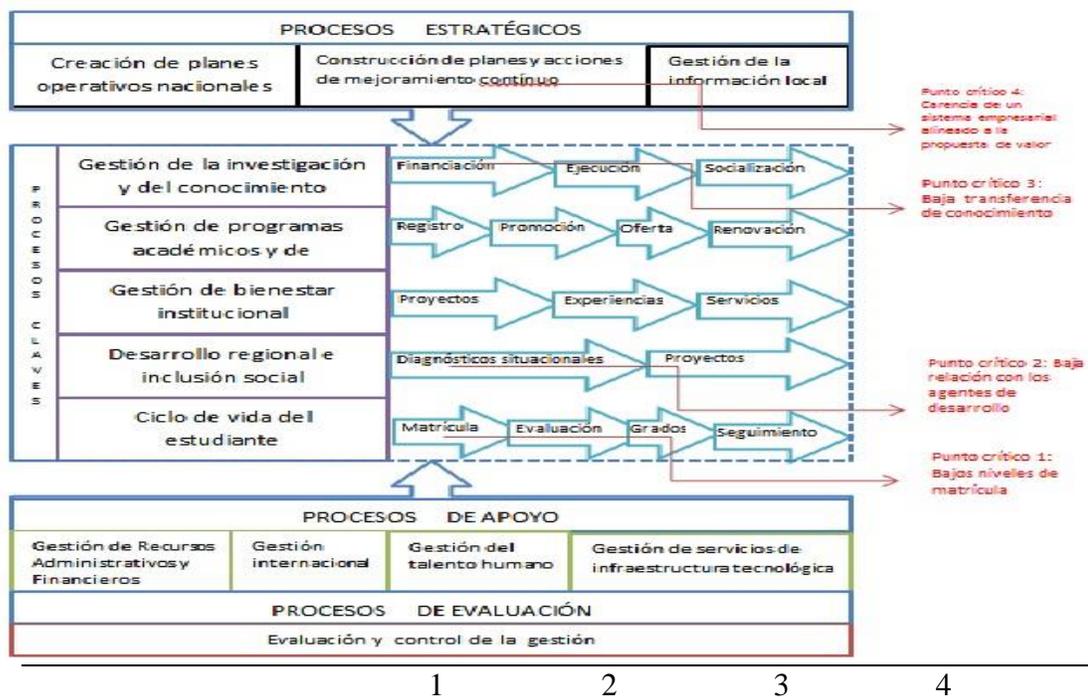
Como trabajo final del Doctorado en administración de negocios con énfasis en gerencia y con el propósito de conocer su opinión sobre los factores que inhiben la competitividad interna y externa en un centro de educación superior a distancia, se le solicita por favor completar el siguiente cuestionario. El tiempo aproximado que le tomará contestar el cuestionario es de 15 minutos. Todas sus respuestas se mantendrán confidenciales y serán analizadas en forma conjunta y nunca de manera individual.

INSTRUCCIONES GENERALES: Lea cuidadosamente cada una de las preguntas que se le plantean y por favor contestarlas marcando la respuesta según su opinión.

Por favor conteste las preguntas seleccionando de una lista su nivel de acuerdo. La escala que utilizará es la siguiente:

- 1) Totalmente en desacuerdo,
- 2) En desacuerdo
- 3) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- 4) De acuerdo
- 5) Totalmente de acuerdo

Anexo 1: Gráfico de la cadena de valor: Este gráfico le servirá para revisar y dar respuesta a la pregunta 22 del cuestionario. En él encuentra la cadena de valor de su centro y los principales puntos críticos. Debe ubicar en ella las funciones que usted realiza y establecer si estas impactan en dicha cadena y en la solución de los puntos críticos existentes.



1. En su centro los valores consignados en el Proyecto Académico Pedagógico Solidario son de estricto cumplimiento.	<input type="radio"/>				
2. Todos los funcionarios de su centro demuestran un alto sentido de pertenencia por la institución.	<input type="radio"/>				
3. Sus actitudes y las de sus compañeros del centro, hacia el trabajo permiten un desarrollo sostenido para su institución.	<input type="radio"/>				
4. Los sistemas de comunicación en su centro, favorecen el cumplimiento de sus funciones.	<input type="radio"/>				
5. Todos los funcionarios de su centro, demuestran una buena actitud por las actividades que promueve el líder.	<input type="radio"/>				
6. Las actividades que realiza el equipo de trabajo de su centro obedecen a una buena planeación.	<input type="radio"/>				
7. Existe cooperación entre las diferentes unidades de su centro y se evidencia en un alto impacto en el cumplimiento de los objetivos.	<input type="radio"/>				
8. En su centro existe una gran cercanía entre los funcionarios y los estudiantes actuales.	<input type="radio"/>				

9. En su centro existe una gran cercanía entre los funcionarios y los estudiantes potenciales.	<input type="radio"/>				
10. Los sistemas de motivación que se utilizan en su centro son adecuados.	<input type="radio"/>				
11. Todas las reglas que existen en su centro favorecen el cumplimiento de sus objetivos y tareas.	<input type="radio"/>				
12. Todas las funciones que se realizan en su centro permiten el cumplimiento de las metas y objetivos planeados.	<input type="radio"/>				
13. Usted toma decisiones autónoma para el desarrollo de las funciones que le asignan.	<input type="radio"/>				
14. Usted tiene un alto grado de influencia en las decisiones que se toman en su centro.	<input type="radio"/>				
15. Las reglas en su centro son suficientemente claras para saber si se está actuando correctamente.	<input type="radio"/>				
16. La forma de realizar sus funciones se cambia año a año.	<input type="radio"/>				
17. Los cambios en las formas de realizar sus funciones obedecen a sugerencias de funcionarios o estudiantes.	<input type="radio"/>				

18. La toma de decisiones de su centro está respaldada por bases de datos de los resultados que se obtienen de los estudiantes.	<input type="radio"/>				
19. Las funciones que usted realiza se encuentran claramente alineadas con las de sus compañeros de centro para el cumplimiento de los objetivos.	<input type="radio"/>				
20. Los cambios que se hacen en su centro se realizan con la participación y acuerdos entre los miembros del equipo.	<input type="radio"/>				
21. Los cargos que existen en su centro son suficientes para alcanzar los objetivos propuestos.	<input type="radio"/>				
22. El cumplimiento de sus funciones son determinantes dentro de la cadena de valor de la organización (ver gráfico anexo).	<input type="radio"/>				
23. En su centro solo una persona toma las decisiones.	<input type="radio"/>				
24. Las metas que se establecen en su centro son ambiciosas y realistas.	<input type="radio"/>				
25. En su centro cada uno tiene claro a dónde debe llegar en el mediano y largo plazo.	<input type="radio"/>				
26. En su centro existe una orientación clara	<input type="radio"/>				

para el establecimiento de los objetivos.					
27. Las decisiones que se toman en su centro son susceptibles de cambio.	<input type="radio"/>				
28. La innovación y los cambios se integran permanentemente a las funciones se realizan en su centro.	<input type="radio"/>				
29. La cualificación que ha recibido en su centro es suficiente para fortalecer las funciones que desempeña.	<input type="radio"/>				
30. Es común que su centro se una con otros centros de educación superior de otros países para cumplir objetivos comunes.	<input type="radio"/>				
31. Es común que su centro se una con otros centros de educación superior de su región para cumplir objetivos comunes.	<input type="radio"/>				
32. Los cambios en su entorno local, regional, nacional e internacional en aspectos económicos, culturales, educativos, sociales, ambientales y tecnológicos se integran a las decisiones que se toman en su centro y a las funciones que usted realiza.	<input type="radio"/>				
33. Sus habilidades y competencias son suficientes para superar las dificultades	<input type="radio"/>				

que se presentan en el desarrollo de sus funciones.					
34. Las cualificaciones en habilidades y competencias que ha recibido las ha puesto en práctica para mejorar en su desempeño.	<input type="radio"/>				
35. La infraestructura física y tecnológica para realizar sus actividades es adecuada para el cumplimiento de sus objetivos.	<input type="radio"/>				
36. El cumplimiento de las tareas que usted realiza es coherente con los compromisos adquiridos.	<input type="radio"/>				
37. En los últimos dos años, usted ha propuesto innovaciones para el adecuado desarrollo de sus funciones.	<input type="radio"/>				
38. Las competencias y habilidades que usted ha adquirido en la UNAD tienen un valor agregado en comparación con las que pudo adquirir en otra institución de educación superior.	<input type="radio"/>				
39. En su centro se ejecutan planes específicos para la atención a la población vulnerable.	<input type="radio"/>				
40. En su centro se realizan actividades para fortalecer el respeto de las	<input type="radio"/>				

diferencias culturales, religiosas y étnicas.					
41. En su centro se ejecutan planes y programas para nivelación académica de los estudiantes nuevos.	<input type="radio"/>				
42. En su centro se evalúan y toman medidas sobre la permanencia y graduación de sus estudiantes.	<input type="radio"/>				
43. Existen en su centro bases de datos sobre clientes potenciales y sus características.	<input type="radio"/>				
44. Los recursos humanos, financieros y tecnológicos que posee el centro son suficientes para la atención de los estudiantes.	<input type="radio"/>				
45. Su centro se ha especializado en temas que han servido para apoyar a otras instituciones de educación superior.	<input type="radio"/>				
46. Los programas que son pertinentes a su región tienen en su centro un descuento específico en las matrículas.	<input type="radio"/>				
47. Existen y se aplican en su centro los programas de bienestar institucional.	<input type="radio"/>				
48. En su centro existen y se ejecutan planes y programas en	<input type="radio"/>				

beneficio de los egresados.					
49. En los cursos se tiene en cuenta los resultados del Saber Pro para la reestructuración de los contenidos.	<input type="radio"/>				
50. En su centro se utilizan en forma permanente las TIC para ampliar la cobertura educativa.	<input type="radio"/>				
51. La estructura tecnológica de su centro es adecuado para la docencia, la investigación y la administración.	<input type="radio"/>				
52. Los egresados de su centro poseen un alto nivel de inglés.	<input type="radio"/>				

Anexo D

Instrumento para Validación del Cuestionario por Experto

UNAD Florida

Doctorado en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia

Validación del cuestionario Experto en contenido

Estimado evaluador:

La siguiente planilla tiene que propósito que usted evalúe las preguntas e instrucciones de los instrumentos que se emplearán para la investigación denominada "inteligencia competitiva sistémica desde la teoría de los recursos y capacidades". El propósito de la investigación es "Comprender los factores que inhiben el desarrollo competitivo de un centro de educación a distancia en Colombia y construir una propuesta de valor dentro de un sistema de inteligencia de negocios que permita potenciar la competitividad sistémica.". Las preguntas que orientan la investigación son las siguientes:

Desde la teoría de los recursos y capacidades ¿Cuáles son los factores que inhiben o facilitan el desarrollo de la competitividad interna en un centro de educación superior a distancia de Colombia?

Desde el pensamiento sistémico ¿Cuál es la propuesta de valor de un centro de educación superior a distancia de Colombia que puede contribuir a solucionar las necesidades sociales y educativas de su contexto?

¿Qué contribución se puede alcanzar al utilizar la inteligencia competitiva, para integrar los recursos y capacidades del centro de educación a distancia con su propuesta de valor?

La investigación corresponde a un enfoque mixto y se han diseñado para su aplicación dos cuestionarios: uno para funcionarios y otro para estudiantes, al igual que unos formatos para la revisión documental y un formato para un grupo focal. El cuestionario para funcionarios consta de 76 preguntas, el cuestionario para estudiantes tiene 42 preguntas, el formato para revisión documental integra 5 elementos de revisión y el grupo focal tiene 3 preguntas.

A continuación se presentan los constructos e indicadores al igual que las que se pretenden medir.

Constructos e indicadores de la investigación del cuestionario a docentes

Constructos	Indicadores	Medición en la encuesta (Número de reactivo)
Recursos y capacidades existentes	Cultura organizacional	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Prácticas organizacionales	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21, 35
	Puntos críticos en la cadena de valor	22
	Capacidades organizacionales existentes	23,24,25,26,27,28,29
	Relación con el macro, micro y meso entorno	30,31,32
Expectativas de calidad	Capacidades individuales existentes	33,34,36,37,38
	Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50,51
	Investigación (ciencia, tecnología e innovación)	52,53,54,55,56
	Regionalización	57, 58,59 60

Articulación con la educación media, la formación para el trabajo y el desarrollo humano	61,62,63,64,65,66 67,68,69,70,71
Comunidad universitaria y bienestar	72,73,74
Nuevas modalidades educativas	75,76
Internacionalización	
Estructura y gobernanza del sistema	

Constructos e indicadores de la investigación para el cuestionario dirigido a los estudiantes

Categorías	Sub categorías	Medición en la revisión (Número de reactivo)
Configuración de recursos y capacidades	Sistemas de información	4
	Comparativo de niveles competitivos con otras organizaciones	1
Efectividad organizacional	Recursos tangibles e intangibles existentes	2
	Efectividad financiera, productiva y de mercado.	3
	Modelos de integración de los sistemas de información con las capacidades esenciales de los recursos humanos de una organización.	5

Constructos e indicadores de la investigación para el cuestionario dirigido a los administrativos

Constructos	Indicadores	Medición en la encuesta (Número de reactivo)
Recursos y capacidades existentes	Cultura organizacional	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10
	Prácticas organizacionales	11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21
	Puntos críticos en la cadena de valor	22
	Capacidades organizacionales existentes	23,24,25,26,27,28,29,35
	Relación con el macro, micro y meso entorno	30,31,32
	Capacidades individuales existentes	33,34,36,37,38
Expectativas de calidad	Educación inclusiva, acceso, permanencia y graduación	39,40,41,42,43,44,45
	Regionalización	46
	Comunidad universitaria y bienestar	47,48,49
	Nuevas modalidades educativas	50,51
	Internacionalización	52

Se pretende evaluar cada uno de los reactivos en los siguientes aspectos

1. Presentación – Es adecuada y clara la presentación
2. redacción – claridad y precisión del vocabulario de cada pregunta
3. contenido – claridad y precisión del constructo a ser medido.
4. Pertinencia al estudio – Miden las variables que se quieren estudiar.
5. Tipo de intervención y sugerencias – La recomendación que se ofrece respecto a la pregunta

6. Evaluación general – Presentar aspectos generales respecto al instrumento
Muchas gracias por su colaboración

I. Evaluación del cuestionario para docentes

Preguntas sobre la presentación

¿Se refleja una secuencia lógica y tiene correspondencia con los constructos que se persiguen medir en cada sección?

¿Son equitativas las partes del cuestionario respecto a la información ofrecida? ¿Es fácil de seguir el contenido del cuestionario?

¿Son las preguntas incluidas representativas de la información que se quiere investigar?

Preguntas sobre la redacción

¿El vocabulario que se utiliza en cada pregunta es claro y preciso? Explique

¿Las instrucciones están claras y no se prestan a diferentes interpretaciones? Explique

¿Las instrucciones están exentas de errores?

¿Las premisas son sencillas y fáciles de entender? Explique

Preguntas sobre el contenido

¿Las preguntas están dirigidas a responder lo que se quiere investigar?

¿Las preguntas miden el contenido que se pretende en cada sección?

Preguntas sobre la pertinencia

¿Las preguntas miden las variables que se quieren estudiar de acuerdo a la explicación previamente hecha?

¿El cuestionario se ajusta a la población que se va a estudiar?

Preguntas sobre tipo de intervención y sugerencias

¿Considera que es necesario eliminar alguna pregunta? ¿Cuáles y por qué?

¿Considera que es necesario modificar alguna pregunta? ¿Cuáles y por qué?

Preguntas generales

1. En general, ¿cuál es su opinión de este instrumento?

II. Evaluación del cuestionario para estudiantes

Preguntas sobre la presentación

¿Se refleja una secuencia lógica y tiene correspondencia con los constructos que se persiguen medir en cada sección?

¿Son equitativas las partes del cuestionario respecto a la información ofrecida? ¿Es fácil de seguir el contenido del cuestionario?

¿Son las preguntas incluidas representativas de la información que se quiere investigar?

Preguntas sobre la redacción

¿El vocabulario que se utiliza en cada pregunta es claro y preciso? Explique

¿Las instrucciones están claras y no se prestan a diferentes interpretaciones? Explique

¿Las instrucciones están exentas de errores?

¿Las premisas son sencillas y fáciles de entender? Explique

Preguntas sobre el contenido

¿Las preguntas están dirigidas a responder lo que se quiere investigar?

¿Las preguntas miden el contenido que se pretende en cada sección?

Preguntas sobre la pertinencia

¿Las preguntas miden las variables que se quieren estudiar de acuerdo a la explicación previamente hecha?

¿El cuestionario se ajusta a la población que se va a estudiar?

Preguntas sobre tipo de intervención y sugerencias

¿Considera que es necesario eliminar alguna pregunta? ¿Cuáles y por qué?

¿Considera que es necesario modificar alguna pregunta? ¿Cuáles y por qué?

Preguntas generales

En general, ¿cuál es su opinión de este instrumento?

III. . Evaluación del formato a administrativos **Preguntas sobre la presentación**

¿Se refleja una secuencia lógica y tiene correspondencia con los constructos que se persiguen medir en cada sección?

¿Son equitativas las partes del cuestionario respecto a la información ofrecida? ¿Es fácil de seguir el contenido del cuestionario?

¿Son las preguntas incluidas representativas de la información que se quiere investigar?

Preguntas sobre la redacción

¿El vocabulario que se utiliza en cada pregunta es claro y preciso? Explique

¿Las instrucciones están claras y no se prestan a diferentes interpretaciones? Explique

¿Las instrucciones están exentas de errores?

¿Las premisas son sencillas y fáciles de entender? Explique

Preguntas sobre el contenido

¿Las preguntas están dirigidas a responder lo que se quiere investigar?

¿Las preguntas miden el contenido que se pretende en cada sección?

Preguntas sobre la pertinencia

¿Las preguntas miden las variables que se quieren estudiar de acuerdo a la explicación previamente hecha?

¿El cuestionario se ajusta a la población que se va a estudiar?

Preguntas sobre tipo de intervención y sugerencias

¿Considera que es necesario eliminar alguna pregunta? ¿Cuáles y por qué?

¿Considera que es necesario modificar alguna pregunta? ¿Cuáles y por qué?

Preguntas generales

En general, ¿cuál es su opinión de este instrumento?

Anexo E

Instrumento para Prueba Piloto

UNAD Florida

Doctorado en Administración de Negocios con Énfasis en Gerencia

Evaluación de la Fase Uno a Uno

Instrucciones

Estimado participante

Como trabajo final del Doctorado en administración de negocios con énfasis en gerencia se ha diseñado un cuestionario con el fin de comprender los factores que inhiben el desarrollo competitivo de un centro de educación a distancia en Colombia y construir una propuesta de valor que permita potenciar la competitividad sistémica. El cuestionario será entregado a docentes, personal administrativo y estudiantes del centro, con preguntas adecuadas a cada estamento. En este momento se está en la etapa de validación del instrumento por lo que se solicita su cooperación para evaluar los diferentes aspectos del mismo. Su sentir será muy valioso para mejorar el instrumento de manera que pueda ser adaptado a la audiencia.

Se le solicita que conteste el cuestionario y a medida que lo haga responda a las siguientes preguntas con el fin de evaluar las instrucciones, contenido, redacción, contenido y algunos aspectos generales del instrumento. Le exhorto que sea lo más preciso posible para que de esta forma se tenga un instrumento que responda a las necesidades del estudio que se llevará a cabo.

Instrucciones

¿Cree usted que las instrucciones están claras y permiten completar el cuestionario sin dificultad?:

a. Sí _____ No _____

Si su respuesta es no, ¿Cómo mejoraría las instrucciones?

¿Considera que la introducción y la descripción de cada sección del cuestionario deben ser más claras y sencillas? Sí____ No____

Si su respuesta es Si, indique cómo puedo mejorar dichos componentes.

Redacción

¿Encontró errores de ortografía y sintaxis y orden de las preguntas? Detalle cada uno de ellos y de ser posible sugiera como los corregiría.

Contenido

¿Qué preguntas del cuestionario le fueron difíciles de entender? ¿Explique por qué?

a. _____

¿Qué preguntas considera usted que están escritas con un lenguaje complejo? ¿Explique por qué?

b. _____

¿Qué pregunta dejó de contestar porque la información provista estaba incompleta?

¿Explique por qué?

c. _____

Aspectos generales

Basándose en el total de tiempo que le tomó completar el cuestionario. ¿Qué tiempo usted estima que es suficiente para contestar todas las preguntas?

a. _____

¿Considera que hay preguntas que invaden la privacidad del entrevistado?

b. Sí____ No____

¿Qué preguntas le parecieron que no tenía importancia?

c. _____

¿Qué preguntas cambiaría? ¿Por cuáles las cambiaría?

d. Cambiaría las preguntas _____ por _____

¿Qué preguntas eliminaría? ¿Por qué?

e. _____ porque

¿Qué preguntas agregaría? ¿Por qué?

f. _____ porque