

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DEL DEPARTAMENTO DEL META



SANDRA MARCELINA RODRÍGUEZ ANDRADE
VIOLETA DEL MAR GARCÍA LONDOÑO



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS, BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
VILLAVICENCIO

2024

PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EL FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN
SUPERIOR DEL DEPARTAMENTO DEL META

SANDRA MARCELINA RODRÍGUEZ ANDRADE
VIOLETA DEL MAR GARCÍA LONDOÑO

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el Título de Magíster en Administración
MBA

Director

Mg. HELMAN EDUARDO CARRILLO GARCÍA
Magister en Intervención Social

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS, BUCARAMANGA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
VILLAVICENCIO

2024

Autoridades Académicas

P. Álvaro José ARANGO RESTREPO, O.P.

Rector General

P. Mauricio Antonio CORTÉS GALLEGO, O.P.

Vicerrector Académico General

P. José Antonio BALAGUERA CEPEDA, O.P.

Rector Seccional Villavicencio

P. Rodrigo GARCÍA JARA, O.P

Vicerrector Académico Seccional Villavicencio

Mg. Julieth Andrea SIERRA TOBON

Secretaria General Seccional Villavicencio

Mg. Mario Fernando PRIETO DELGADILLO

Decano de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias

Tabla de contenido

	Pág.
Introducción	10
1. Plan de marketing estratégico para el Fondo Social de Educación Superior del Departamento del Meta	12
1.1. Planteamiento del problema.....	12
1.1.1. Formulación del problema	13
1.1.2. Sistematización del problema	13
1.2. Justificación.....	13
1.3. Objetivos	15
1.3.1. Objetivo general.....	15
1.3.2. Objetivos específicos	15
2. Marco referencial	16
2.1. Antecedentes	16
2.1.1. Antecedentes internacionales.....	16
2.1.2. Antecedentes nacionales	18
2.2. Marco teórico	19
2.2.1. Estrategia	19
2.2.2. El marketing.....	20
2.2.3. El Plan de marketing.....	23
2.3. Marco contextual.....	27
2.3.1. Presentación del Fondo Social para la Educación Superior del Meta	27
2.3.2. Modalidades de crédito.....	28
2.3.3. Líneas de créditos	28
2.3.4. Requisitos para acceder al crédito.....	28
3. Diseño metodológico	30
3.1. Diseño de investigación	30
3.2. Enfoque de investigación	30
3.3. Población y muestra	31
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	32
3.5. Validez del instrumento	34

3.5.1. Validación de contenido	34
3.5.2. Validez de apariencia.....	35
3.6. Pasos del proceso metodológico	36
4. Resultados	39
4.1. Expectativas de aspirantes y beneficiarios del FSES.....	39
4.1.1. Percepción de los aspirantes	39
4.1.2. Percepción de los beneficiarios.....	48
4.1.3. Percepción de las Universidades y Aliados	51
4.2. Análisis situación actual del FSES.....	56
4.2.1. Análisis de factores externos.....	56
4.2.2. Análisis de factores internos	73
4.3. Direccionamiento estratégico del FSES.....	110
4.3.1. Consolidación de estrategias.....	110
4.3.2. Prospectiva institucional de las estrategias	110
5. Conclusiones y Recomendaciones	110
5.2. Conclusiones	110
5.3. Recomendaciones.....	110
Referencias.....	110
Apéndices.....	110

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Plan de Marketing según Cuatropía (2000)</i>	24
Figura 2 <i>Plan de Marketing según Pujol (2002)</i>	25
Figura 3 <i>Plan de Marketing según Kotler (1995)</i>	26
Figura 4 <i>Logotipo del FSES</i>	27
Figura 5 <i>Validación de apariencia del instrumento</i>	36
Figura 6 <i>Conocimiento del FSES</i>	40
Figura 7 <i>Conocimiento de los servicios financieros del FSES</i>	40
Figura 8 <i>Medios de información en los cuales los aspirantes conocen a FSES</i>	41
Figura 9 <i>Solicitud de servicios financieros del FSES</i>	42
Figura 10 <i>Claridad y comprensión del proceso de solicitud de crédito con el FSES</i>	43
Figura 11 <i>Percepción de la página web del FSES</i>	43
Figura 12 <i>Percepción sobre la comunicación proporcionada por el FSES</i>	44
Figura 13 <i>Percepción general del FSES</i>	45
Figura 14 <i>Nube de palabras que los aspirantes relacionan con el FSES</i>	46
Figura 15 <i>Recomendación del aspirante al FSES a otros aspirantes</i>	46
Figura 16 <i>Recomendaciones de los aspirantes al FSES</i>	47
Figura 17 <i>Años de maduración de los convenios interinstitucionales</i>	52
Figura 18 <i>Percepción general de los aliados con el FSES</i>	52
Figura 19 <i>Percepción general de los aliados con el FSES</i>	53
Figura 20 <i>Percepción propuesta de valor de los aliados</i>	53
Figura 21 <i>Recomendaciones de los aliados con el FSES</i>	54
Figura 22 <i>Percepción canales de comunicación</i>	54
Figura 23 <i>Percepción general de los aliados con el FSES</i>	55
Figura 24 <i>Análisis de las cinco fuerzas de Porter</i>	66
Figura 25 <i>Ubicación de las estrategias PEYEA</i>	73
Figura 26 <i>Síntesis del plan de acción</i>	87
Figura 27 <i>Visión de futuros</i>	91

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1	22
Tabla 2 <i>Clasificación de tipos de Marketing</i>	23
Tabla 3 <i>Participantes de la investigación</i>	31
Tabla 4 <i>Instrumentos de recolección de información</i>	33
Tabla 5 <i>Índice de validación de contenido por jueces</i>	35
Tabla 6 <i>Categoría de análisis y operacionalización de las variables</i>	38
Tabla 7 <i>Percepción de Laura Ximena Guavita</i>	48
Tabla 8 <i>Percepción de Izabella Roldan</i>	49
Tabla 9 <i>Percepción de María Camila Mojica</i>	50
Tabla 10 <i>Análisis de la situación política del FSES</i>	57
Tabla 11 <i>Análisis de la situación económica del FSES</i>	58
Tabla 12 <i>Análisis de la situación social del FSES</i>	59
Tabla 13 <i>Análisis de la situación tecnológica del FSES</i>	60
Tabla 14 <i>Análisis de la situación ambiental del FSES</i>	61
Tabla 15 <i>Análisis de la situación legal del FSES</i>	62
Tabla 16 <i>Análisis PESTEL Fondo Social para la Educación Superior</i>	63
Tabla 17 <i>Resumen naturaleza de los factores en el análisis PESTEL</i>	65
Tabla 18 <i>Factores de MPC</i>	68
Tabla 19 <i>Matriz de perfil competitivo MPC FSES</i>	69
Tabla 20 <i>Matriz PEYEA</i>	72
Tabla 21 <i>Análisis de capacidades FSES</i>	74
Tabla 22 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	76
Tabla 23 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	77
Tabla 24 <i>Análisis DOFA</i>	78
Tabla 25 <i>Matriz CAME del FSES</i>	81
Tabla 26 <i>Estrategias pertinencia institucional</i>	83
Tabla 27 <i>Matriz cuantitativa valoración de estrategias del FSES</i>	84

Tabla 28 <i>Priorización de estrategias del FSES</i>	85
Tabla 29 <i>Plan de acción del FSES</i>	86
Tabla 30 <i>Presupuesto</i>	88
Tabla 31 <i>Matriz de escenarios prospectivos FSES</i>	90
Tabla 32 <i>Identificación de riesgos del proyecto</i>	92

Lista de Apéndices

	Pág.
Apéndice A. Encuesta Aspirantes	102
Apéndice B. Validación de contenido del instrumento encuesta de aspirantes	104
Apéndice C. Validación de apariencia del instrumento encuesta de aspirantes	105
Apéndice D. Cuestionario Universidades y aliados estratégicos	106
Apéndice E. Certificado de agradecimiento	108
Apéndice F. Plan de marketing estratégico para FSES.....	110

Introducción

Se puede observar que, durante la última década, en todo el mundo, la educación superior ha registrado un crecimiento notable. Actualmente se ha convertido en una de las principales fuentes de desarrollo no sólo económico sino también social de una región (García, 2020). En este contexto, el Fondo de Educación Superior del Meta se convierte en una institución muy importante para la promoción y financiamiento de la educación superior en el Departamento del Meta.

Por consiguiente, la formulación de un plan de marketing estratégico sólido y eficaz consolidaría a la organización hacia la superación de desafíos y maximizar el efecto potencial de las actividades del Fondo de Educación Superior del Meta. A través del posicionamiento de cara a la captación de recursos y al aumento de la satisfacción de los estudiantes. Esto se logrará mediante un análisis adecuado del entorno con elaboración de las necesidades y expectativas de las entidades que componen el grupo de interés, definición de objetivos claros y diseño de una estrategia y tácticas de marketing adecuadas.

Manejar la noción de marketing estratégico en el contexto del Fondo de Educación Superior del Meta exhorta la dinámica de la gestión empresarial hacia fines estratégicos dirigidos al posicionamiento y reconocimiento de la organización en mercados regionales y departamentales.

Los antecedentes preliminares describen el primer capítulo del trabajo, delineado a través del recorrido del fondo, y la metodología que guiará el análisis. Asentado sobre un marco teórico firme, respaldado por las corrientes actuales de la teoría del marketing, el marco teórico proporciona la base necesaria para construir el plan estratégico: el que aborda los desafíos institucionales, pero que impulsa a la institución hacia nuevas alturas.

El plan es preciso en el sentido de que establece su aplicación en fases cuidadosas y planificadas. La primera fase hace un diagnóstico detallado de la situación actual. Establecerá la estrategia, evaluará la posición en el mercado y revelará fortalezas y debilidades cruciales. Esta evaluación crítica sirve como una especie de fundamento para las propuestas de soluciones reales. Esto no sólo señala los problemas del negocio, sino que también sirve como una especie de base.

Esta segunda fase validará la implementación del plan mediante el establecimiento de objetivos claros y un esquema de estrategias que guiarán a la institución hacia el deseo de lograr

el éxito. Las fases posteriores brindan detalles sobre la aplicación de tácticas específicas, proporcionando así una guía detallada para la gestión del marketing.

En pocas palabras, y resumiendo con un plan de marketing estratégico, podemos acompañar con excelencia el logro de las metas, realizar un seguimiento periódico de los rumbos y registrar resultados. En definitiva, no se trata sólo del análisis detallado de la situación del Fondo de Educación Superior en el Meta sino también de la altamente dinámica y ambiciosa hoja de ruta para el fortalecimiento de su estatus en un contexto hoy altamente competitivo.

1. Plan de marketing estratégico para el Fondo Social de Educación Superior del Departamento del Meta

1.1. Planteamiento del problema

En la actualidad, las organizaciones deben ajustarse a las nuevas tendencias del mercado, asumiendo que el entorno empresarial está en constante cambio y se vuelve cada vez más complejo y competitivo (Bistrain, 2018) razón que exhorta a las organizaciones a innovar y a generar transformaciones periódicas que se adapten a las nuevas tendencias del mercado. Según Pérez y Coutín (2005) un plan de marketing se convierte en una herramienta necesaria para establecer objetivos claros, identificar el mercado objetivo, definir estrategias y tácticas, optimizar los recursos, evaluar y ajustar el desempeño en escenarios internos y externos que atañen a la organización. Estas acciones se materializan en un conjunto de acciones de marketing que maximizan las posibilidades de éxito en el mercado.

Ahora bien, el Fondo de Educación Superior del Meta – FSES es una dependencia de la Gobernación del Meta que promueve, estimula e incentiva el acceso a la formación en educación superior en el departamento del Meta. Su propósito es brindar apoyo financiero a estudiantes de escasos recursos económicos para que demuestren buen desempeño académico y logros destacados en áreas como ciencia, arte, cultura, tecnología y deporte. El Fondo otorga créditos educativos reembolsables y condonables para que las personas puedan acceder a la educación superior y convertirse en profesionales universitarios, la organización ha beneficiado a más de 8.000 personas en sus 23 años de existencia y ha otorgado 752 créditos en las últimas convocatorias realizadas (Fondo de Educación Superior del Meta, 2023).

Nos obstante, a pesar del alcance obtenido, aún existen enormes desafíos en las áreas del mercadeo inherentes a la visibilidad, captación, fidelización y retención de nuevos clientes potenciales, articulado con la necesidad de establecer objetivos claros, identificar el mercado objetivo, definir estrategias y tácticas, optimizar los recursos y posicionarse en el mercado; en pro de ayudar a guiar las acciones de *marketing* de manera efectiva y coherente, maximizando las posibilidades de éxito en el mercado.

Es imperativo mencionar, que un plan de marketing bien estructurado permitirá al FSES establecer metas a largo, mediano y corto plazo, mantenerse al día con los cambios y

transformaciones del siglo actual, tomar medidas para lograr las metas propuestas y analizar, controlar y evaluar la información a través de indicadores para mantener un proceso constante de mejora continua. El fundamento de un plan estratégico de marketing reside en brindar a la organización un enfoque analítico del mercado, otorgando una serie de acciones y estrategias orientadas al crecimiento y diferenciación respecto a competidores directos e indirectos. Proporcionando una visión clara de la prospectiva del negocio, así como la cuantificación de aciertos y desaciertos en cuanto a la rentabilidad y el impacto de las relaciones con los clientes (Hoyos Ballesteros, 2021).

Por consiguiente, y teniendo en cuenta lo anterior se plantea la siguiente pregunta de investigación.

1.1.1. Formulación del problema

¿Cómo formular un plan estratégico de marketing para el Fondo Social de Educación Superior del Meta (FSES) que integre la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales?

1.1.2. Sistematización del problema

¿Cuál es la situación actual a nivel interno y externo del Fondo Social de Educación Superior del Meta?

¿Cómo ha sido las experiencias, necesidades, percepciones y recomendaciones de los beneficiarios del FSES y para mejorar los servicios organizacionales?

¿Cuál es la propuesta de valor de FSES en los mercados objetivos?

¿Qué estrategias podrían apoyar al mejoramiento de la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales?

1.2. Justificación

De acuerdo con el Artículo 67 de la Constitución Política de Colombia (1991):

La educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social; con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura (Congreso de la República de Colombia, 1991, p. 11).

En donde, es indispensable la educación en todas las áreas para lograr mayores niveles de bienestar social y crecimiento económico, reducir las desigualdades sociales y económicas, acceder a mejores oportunidades laborales e impulsar la ciencia, la tecnología y la innovación.

A través, de la educación se transmiten valores fundamentales y se conserva la identidad cultural y ciudadana, lo que constituye el fundamento para capacitar a los recursos humanos necesarios. Esto permite que las personas desarrollen competencias laborales específicas o transversales a lo largo de sus vidas, gracias a un proceso formativo sistemático y organizado.

En este orden de ideas, los Gobiernos Departamentales deben garantizar las oportunidades de acceso a la educación superior considerando las condiciones sociales, culturales y necesidades específicas de la región; además, de proporcionar la incorporación y estabilidad de todas las personas que cumplan con las obligaciones, asegurando la igualdad para todos los grupos poblacionales (Ministerio de Educación de Colombia, 2007).

Teniendo en cuenta lo anterior, el Departamento del Meta creó un sistema de créditos y becas para el acceso a la educación superior que responde con calidad, equidad y eficiencia a los requerimientos de formación de la sociedad, articulando los lineamientos dentro del marco de inclusión, reconciliación y equidad, para la población del departamento, es por esto que a través de la Ordenanza No. 246 de 1997, se creó y reglamentó el Fondo Social para la Educación Superior del Departamento del Meta a través del Decreto 1378 de 1998, cuya misión es promover, estimular e incentivar la formación en la educación superior, mediante la asignación de recursos financieros para créditos educativos condonables y reembolsables, dirigido a la población de bajos recursos económicos (Asamblea Departamental del Meta, 1997); incentivando primordialmente a los estudiantes con excelente rendimiento académico, así como a las personas que logren destacarse en áreas como la el arte, la cultura, el deporte, la tecnología y la ciencia. En ese orden de ideas, y con base a la labor realizada por el FSES es imperativo siga generando más y mejores alternativas para acceder a la educación profesional.

Siguiendo este propósito institucional y departamental el interés investigativo del presente proyecto es diseñar un plan estratégico de marketing en pro de conocer las necesidades de la población objetivo, permitiendo generar estrategias para llegar a los clientes potenciales, mejorar

la percepción y experiencia de sus beneficiarios y maximizar el posicionamiento y reconocimiento de su propuesta de valor entre los habitantes del Departamento del Meta interesados en acceder a la educación superior, puesto que el mercado cada vez es más competitivo y los futuros profesionales tienen expectativas diferentes respecto a la formación profesional y exigen soluciones más flexibles, rentables, información clara, inmediata y a la mano.

Con esta consultoría se busca hacer entrega al Fondo Social para la Educación superior, un conjunto de acciones, estrategias, metas e indicadores que le permitan dar cumplimiento a sus objetivos organizacionales, establecer un alto impacto en sus beneficiarios, posicionarse en el mercado y potencializar su propuesta de valor.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Formular un plan estratégico de marketing para el Fondo Social de Educación Superior del Meta (FSES) que integre la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales.

1.3.2. Objetivos específicos

Analizar las experiencias de los aspirantes y beneficiarios del FSES identificando sus necesidades, percepciones y recomendaciones para mejorar los servicios organizacionales.

Realizar un diagnóstico interno y externo del Fondo Social de Educación Superior del Meta, para determinar su situación actual.

Diseñar estrategias que apoyen al mejoramiento de la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales.

2. Marco referencial

El presente capítulo contiene los antecedentes investigativos, los fundamentos contextuales y teóricos que se desarrollarán a lo largo del estudio, que brindan un punto de partida conceptual, teórico y metodológico, en pro del logro de los objetivos establecidos en el capítulo anterior.

2.1. Antecedentes

2.1.1. *Antecedentes internacionales*

El Programa Fulbright es uno de los programas de intercambio educativo más conocidos a nivel internacional, administrado por el Departamento de Estado de los Estados Unidos. El Programa Fulbright fue creado por el Senador J. William Fulbright en 1946. Su éxito se debe en gran parte a su sólida estrategia de marketing, que se enfoca en la promoción de sus becas a través de múltiples canales de comunicación, incluyendo redes sociales, eventos educativos y alianzas con instituciones académicas. Su enfoque en la creación de una marca fuerte y reconocible ha contribuido significativamente a su prestigio y atractivo entre estudiantes internacionales. El Programa Fulbright ha beneficiado a miles de individuos alrededor del mundo, facilitando intercambios educativos y promoviendo el entendimiento internacional. Este antecedente proporciona *insights* sobre cómo un programa educativo internacional ha utilizado estrategias de marketing para promover sus becas y aumentar su reconocimiento global, ofreciendo lecciones aplicables al Fondo Social de Educación Superior del Meta en términos de promoción y posicionamiento de su oferta educativa (Fulbright Scholar Program, 2024).

Otro antecedente en el ámbito anglo hispano es el programa "Erasmus Mundus" fue lanzado por la Unión Europea en 2004 y ha continuado evolucionando desde entonces, como un programa de la Comisión Europea que asigna recursos financieros a nivel internacional para profesionales que deseen acceder a la educación posgradual a través de Máster, además de ofrecer recursos para movilidad, sostenimiento y recursos físicos para académicos e investigadores de todo el mundo, cuyos intereses sean estudiar, enseñar e investigar en instituciones de educación superior en Europa. La propuesta es promover la excelencia académica, la cooperación internacional y el intercambio cultural a nivel global. "Erasmus Mundus", incluye estudios de impacto, análisis de

políticas educativas internacionales y evaluaciones de programas de movilidad académica. Entre sus beneficios "Erasmus Mundus" ha facilitado la movilidad de miles de participantes internacionales, promoviendo el entendimiento intercultural y fortaleciendo la colaboración académica entre Europa y el resto del mundo. Este antecedente internacional proporciona una perspectiva amplia sobre cómo un programa de movilidad académica internacional ha implementado estrategias de marketing para promover sus oportunidades de estudio en Europa, ofreciendo lecciones valiosas para el Fondo Social de Educación Superior del Meta en términos de promoción global y atracción de estudiantes internacionales (European Commission, 2023).

Durante el período comprendido entre 2010 y 2017, se llevó a cabo un estudio sobre el financiamiento de la educación superior en América Latina. Durante este lapso, se permitirá un incremento en la inversión destinada a la educación superior en la región, lo cual fue acorde con la expansión de esta y el acceso de jóvenes provenientes de hogares con bajos niveles de ingreso. En varios países de la región, se implementaron nuevos mecanismos de asignación de recursos que se basaban en criterios objetivos, como fórmulas que utilizaban indicadores de insumos y resultados. Sin embargo, es importante destacar que estos mecanismos solo afectan a una pequeña proporción del presupuesto total. Además, se hizo uso de la contractualización como instrumento de política pública, con el objetivo de alinear los objetivos de los gobiernos con los de las instituciones universitarias autónomas. Esto permitiría establecer acuerdos y compromisos entre ambas partes para garantizar el cumplimiento de metas y objetivos específicos. En países como Chile y Colombia, una parte considerable de los recursos financieros se asigna directamente a los estudiantes, con el propósito de mejorar la equidad en el acceso y la graduación, así como fomentar un mejor rendimiento académico (García de Fanelli, 2019).

Finalmente, Díaz Sánchez et al., (2016) en la investigación titulada *Plan de Marketing Aplicado al Producto Crédito Estudiantil del Banco de Crédito del Perú S. A. para Lima Norte* cuyo objetivo fue formular un plan de marketing para el BCP, que sirviera como una herramienta de gestión, la metodología consistió en desarrollar una serie de matrices y análisis internos y externos que permitieran la consolidación de estrategias para la toma de decisiones informadas en el ámbito empresarial, los resultados destacan que el producto tiene una aceptación significativa por parte de los encuestados. Esto indica la necesidad de desarrollar estrategias enfocadas en la consolidación de alianzas con las principales escuelas de postgrado del país.

2.1.2. Antecedentes nacionales

A nivel nacional existen pocos antecedentes recientes en lo atinente a la realización de planes de Marketing estratégico para entidades que cumplen con la función de realizar préstamos a estudiantes para que accedan a la formación en educación superior, uno de los relacionados es un proyecto realizado por Flórez (2017) su propósito fue proponer estrategias de marketing para captar, atraer y fidelizar nuevos clientes potenciales. Los principales hallazgos de este estudio de carácter mixto y descriptivo sobre las estrategias de marketing para captar nuevos clientes en el mercado de créditos educativos con una cooperativa de ahorro y crédito, como Coopfuturo, revelaron que el medio digital es fundamental para posicionar la empresa y difundir contenidos. Se demuestra que el medio digital permite llegar a un mayor número de personas con un presupuesto limitado, por lo que integrar los medios convencionales con los digitales podría optimizar los recursos y lograr los objetivos de las campañas de manera eficiente.

Por otra parte, Gonzales et al. (2022), desarrollo unas *estrategias de Marketing estratégico para la Fidelización de Estudiantes en Centros de Educación Superior en Colombia: Caso Universidad Nacional de Colombia*, su objetivo fue analizar las estrategias de marketing estratégico implementadas por la Universidad Nacional de Colombia para fidelizar a sus estudiantes. En pro de comprender cómo estas estrategias influyen en la lealtad de los estudiantes hacia la institución y en su satisfacción general. El estudio se enmarca en una investigación descriptiva y transversal, combinando datos cuantitativos y cualitativos. Se utilizaron encuestas para recopilar información sobre la percepción de los estudiantes respecto a la calidad de los servicios ofrecidos, la comunicación institucional y la atención al cliente. Los hallazgos mostraron que las estrategias de marketing relacional, como la comunicación personalizada, el seguimiento activo y el establecimiento de relaciones a largo plazo, tienen un impacto significativo en la fidelización de los estudiantes. Se concluyó que una atención centrada en el estudiante y una comunicación efectiva contribuyen positivamente a la satisfacción y lealtad del estudiante hacia la universidad. Este antecedente proporciona *insights* valiosos sobre la implementación de estrategias de marketing relacional en el contexto de la educación superior en Colombia. Los hallazgos pueden ser útiles para otras instituciones educativas que buscan mejorar la experiencia estudiantil y fortalecer la relación con sus alumnos a través de prácticas de marketing efectivas.

Por su parte, el ICETEX tiene diseñado un plan estratégico para el periodo comprendido entre el año 2021-2024, donde realizan una Mándala Estratégica enmarcada en un propósito superior, orientada a impulsar proyectos, logrado con robusto análisis DOFA, donde permite visualizar una estrategia de marketing orientada a las emociones (Icetex, 2023). La investigación realizada por la Oficina Asesoría de Planeación se centró en un enfoque descriptivo, con un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (DOFA) como método de evaluación. Además, se incorpora un enfoque cualitativo para comprender cómo las emociones pueden influir en el comportamiento de los estudiantes y usuarios. Asimismo, se destaca la importancia de una estrategia de marketing emocional para conectar con los estudiantes y promover la educación. Se concluyó que la orientación hacia las emociones puede ser una herramienta poderosa para fortalecer la relación con los beneficiarios y mejorar su experiencia. Este antecedente ofrece una perspectiva valiosa sobre cómo una institución educativa y de crédito como el ICETEX ha incorporado el marketing emocional en su plan estratégico. Los hallazgos pueden ser útiles para otras instituciones educativas que buscan mejorar su estrategia de marketing y fortalecer su relación con los estudiantes a través de una conexión emocional más profunda.

2.2. Marco teórico

Para el logro del objetivo general del presente proyecto fue imprescindible describir conceptual y teóricamente el término de estrategia, y cómo este se aplica en este contexto. Asimismo, fue necesario profundizar en las distintas concepciones del marketing, para con ello, analizar cómo se relacionan con el marketing estratégico y los modelos de aplicación correspondientes.

2.2.1. Estrategia

El término de '*estrategia*' se originó desde la concepción de la guerra, y con el paso del tiempo se incorporó a la vida empresarial y posteriormente se dedicó al marketing (Tzu, 2022). Una estrategia es, por tanto, un proceso mediante el cual se toman decisiones y se llevan a cabo acciones para alcanzar uno o varios objetivos específicos, es un plan diseñado para dirigir un

asunto y establecer la conexión entre los objetivos finales y las acciones necesarias para lograrlos (Contreras Sierra, 2013).

En el contexto empresarial, según Ferrell y Hartline (2012) la estrategia empresarial se centra en el plan general de acciones orientado a establecer cómo una empresa interviene en un mercado para obtener una ventaja competitiva, lo que implica la planificación y la toma de decisiones para alcanzar metas específicas, y se diferencia de la táctica, que se refiere a las acciones concretas para ejecutar la estrategia. Para Porter (2011) es el conjunto de acciones planificadas y desarrolladas con el objetivo de encontrar y mantener ventajas sobre otros participantes que pueden tener objetivos similares a los suyos y cuyas acciones pueden dificultar el logro de los objetivos. La estrategia requiere comprender las fortalezas y debilidades de sus actores y de otros actores, un análisis sensible del entorno en el que se realiza la implementación y una recopilación cuidadosa de los resultados en esas áreas, que permita provecho de ellos.

El ámbito empresarial requiere de estrategias bien fundamentadas para alcanzar objetivos específicos de la organización, como señalan Wheelen y Hunger (2007) estas estrategias implican la toma de decisiones a nivel administrativo, las cuales deben estar respaldadas por un análisis exhaustivo tanto de las fortalezas y debilidades internas como de las oportunidades y amenazas externas. Solo comprendiendo estas condiciones del entorno es posible estructurar una estrategia efectiva y adaptada a las necesidades del negocio. La generación de valor es un componente esencial en el desarrollo de cualquier estrategia empresarial; como destaca Bernasconi (2015) esta creación de valor no solo beneficia a la empresa internamente, sino que también impacta positivamente en su entorno externo. Al garantizar el sustento de la organización, según McManners (2014) se establece una base sólida para obtener una ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva, si se gestiona adecuadamente y se adapta a los cambios del entorno permite que la empresa se mantenga en curso hacia sus objetivos, asegurando la disponibilidad de los recursos necesarios para hacerlo.

2.2.2. *El marketing*

De acuerdo con Ferrell y Hartline (2012) el marketing se encarga de analizar, planificar e implementar estrategias que buscan establecer relaciones duraderas con clientes y consumidores, tanto en organizaciones con fines de lucro como sin fines de lucro. Se enfoca en la satisfacción del

cliente y la creación de valor, teniendo en cuenta las diferentes áreas funcionales de las organizaciones. El marketing va más allá de la publicidad y las promociones. Su objetivo principal es establecer una relación estrecha y comprometida con el cliente, basándose en factores como la comprensión de sus necesidades, la creación de una marca sólida y diferenciada, y la gestión de la experiencia del cliente (López- Pinto Ruiz, 2011).

Para Kotler y Armstrong (2008) el término puede referir a una filosofía de dirección que se basa conocer, comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los mercados objetivo de manera más efectiva y eficiente que la competencia. Se trata de crear valor para el cliente al diseñar bienes y servicios que satisfagan las necesidades de manera única y memorable. Además, el marketing busca superar las expectativas del cliente y generar relaciones sólidas y duraderas con ellos. También se destaca la importancia de la diferenciación. El enfoque se basa en un análisis exhaustivo del mercado y la competencia, la identificación de oportunidades y amenazas, el establecimiento de objetivos claros y el diseño de estrategias efectivas para alcanzarlos.

Por otra parte, Coca (2008) se establece disciplina orientada a comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los mercados objetivo de manera más efectiva y eficiente que los competidores. Su enfoque se centra en la creación de valor para el cliente, a través del diseño de productos y servicios que satisfagan sus necesidades de manera única y memorable. Además, el marketing busca superar las expectativas del cliente y establecer relaciones sólidas y duraderas con ellos. También se destaca la importancia de la diferenciación, es decir, ofrecer algo único y valioso a los consumidores. El concepto de marketing ha evolucionado a lo largo del tiempo, desde sus inicios más orientados a la economía hasta la influencia de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el marketing actual.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores, el marketing se puede definir como un proceso que busca aumentar las ventas a través de la implementación de técnicas y estrategias. Su objetivo es conocer y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores, ofreciéndoles productos y servicios de manera diferencial respecto a la competencia. Este proceso se relaciona con disciplinas como la psicología, sociología, administración, comunicación y publicidad. Algunas técnicas utilizadas son la publicidad, el marketing digital, el *influencer* marketing y la comunicación en la vía pública. La diversidad y la inclusión de numerosos elementos en el concepto del marketing requieren una clasificación para comprender mejor sus diferentes

dimensiones y aplicaciones posibles. Frente a esto García (2010) clasifica las orientaciones del marketing así:

Tabla 1

Orientaciones del marketing

Orientación	La creencia detrás de él	Enfoque de la compañía
Producción	El cliente prefiere productos con gran disponibilidad y económicos.	La producción en gran escala, la eficiencia, la reducción de costos y la distribución amplia de productos.
Producto	Los clientes dan prioridad a los productos que ofrecen mayor calidad, desempeño o características innovadoras.	La mejora continua y el diseño de productos superiores se logran a través del uso de herramientas tecnológicas que permiten la evolución e innovación de los productos.
Ventas	La compañía debe vender sus productos de una forma agresiva, pues los clientes no comprarán lo suficiente por ellos mismos.	El uso de diversas estrategias de venta y promoción se emplea para influir en los clientes y dirigir su atención hacia la adquisición de productos.
Marketing	La clave para lograr los objetivos de una compañía está en su habilidad para ser más efectiva que sus competidores en los procesos de creación, despacho y comunicación de valor a sus clientes objetivo.	Los mercados a los que se dirige, las demandas de los clientes y la coordinación de todas las funciones de la empresa desde la perspectiva del cliente objetivo son aspectos clave a tener en cuenta.
Social marketing	La tarea de una empresa es comprender y satisfacer las necesidades, deseos e intereses de sus clientes objetivo, superando a sus competidores, pero de una manera que también contribuya al bienestar de la sociedad y de sus propios clientes.	La construcción de consideraciones sociales y éticas en las prácticas de marketing, balanceando los beneficios, la satisfacción de los clientes y el bienestar de la sociedad.

Nota: Enfoques del marketing. Adaptado de García (2010)

Por otra parte, el marketing se ha diversificado en una serie de enfoques y técnicas que abarcan desde el manejo de productos y precios hasta la interacción directa con los clientes a través de medios digitales y la colaboración con figuras influyentes en las redes sociales. Estos enfoques son abordados por diversos autores, cada uno enfocándose en diferentes aspectos del marketing.

Tabla 2*Clasificación de tipos de Marketing*

Marketing	Descripción
Marketing Mix	Representado por las 4P de Kotler y Armstrong (2008)- Producto, Plaza, Precio y Promoción - este enfoque implica la combinación de elementos específicos de cada una de estas áreas para establecer una estrategia de marketing integral.
Marketing Operativo	Abdollahi (2011) lo define como la ejecución de acciones previamente planeadas con el objetivo de generar ventas puntuales o atraer clientes en momentos específicos.
Marketing Directo	Según Ramaiyer (2017) implica la generación de relaciones con los consumidores con el fin explícito de aumentar las ventas o captar clientes de manera individual.
Marketing Relacional	Córdoba (2009) destaca la importancia de generar y mantener relaciones de calidad con los clientes a lo largo del tiempo, lo que constituye un cambio significativo en la forma en que se concibe el marketing.
Marketing Digital	Langan et al., (2019) lo definen como la generación de relaciones y conexiones entre empresas y clientes utilizando herramientas tecnológicas de manera oportuna y eficiente.
Marketing de Influencers	Una de las variantes más recientes del marketing, se basa en el uso de figuras influyentes en las redes sociales para promover marcas, productos o servicios ante audiencias amplias (Kemp et al, 2018)

Nota: Clasificaciones del marketing. Basado en diversos autores (Kotler, 1995; Abdollahi Keyvani, 2011; Ramaiyer, 2017; Córdoba López, 2009; Langan et al., 2019; Kemp et al., 2018)

Estas clasificaciones no son disciplinas aisladas, sino componentes que amplían y complementan la definición de marketing. Son herramientas que una empresa puede utilizar de manera conjunta, dependiendo de sus objetivos, audiencia y contexto específicos. La estrategia de marketing; por lo tanto, implica la interacción de elementos de una o más de estas categorías, adaptándose a las condiciones del entorno en el momento de su implementación. Este análisis subraya la importancia de comprender la relación entre la estrategia y el marketing, un concepto conocido como marketing estratégico.

2.2.3. El Plan de marketing

El plan de marketing según Miñarro (2024) es un documento que las empresas elaboran anualmente para planificar sus estrategias y acciones de marketing con el objetivo de alcanzar sus metas comerciales y promocionales, en cual proporciona una guía clara y estructurada sobre cómo

la organización planea atraer clientes potenciales, convertirlos en clientes continuos, venderles más productos o servicios y utilizarlos para conseguir más clientes. También permite evaluar el desempeño y los resultados de las campañas de marketing, identificar puntos de mejora y lecciones aprendidas, y asignar eficientemente los recursos disponibles; en este mismo sentido, Sainz (2008) manifiesta que el objetivo es comprender y satisfacer las necesidades y deseos de los mercados objetivo de manera más efectiva y eficiente que los competidores. Se busca crear valor para el cliente, superar sus expectativas y establecer relaciones sólidas con ellos. El plan de marketing implica la investigación de mercado, la detección de necesidades, la definición de objetivos, la implementación de estrategias y la evaluación de resultados.

Por otra parte, Alarcón (2013) sostienen que el plan de marketing incluye el análisis del entorno en el que se desarrollará el proyecto, permitiendo a la empresa anticipar y enfrentar las características y evolución del mercado. Además, se plantean estrategias y tácticas específicas para lograr los objetivos establecidos, los cuales básicamente se centran en las 4 P (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Finalmente, según Jacques (2010) la importancia de un plan de marketing radica en que para las empresas constituye una herramienta efectiva que ayuda a definir el alcance, minimizar riesgos, orientar el desarrollo empresarial y brindar apoyo estratégico. Permitiendo a las empresas tomar decisiones informadas y alcanzar sus objetivos de marketing. Además, permite que las empresas adopten una perspectiva más objetiva para estar alerta ante posibles amenazas que puedan surgir en el mercado. Del mismo modo, es necesario establecer políticas de presupuesto para que estén preparadas ante cualquier deficiencia que se presente. En este orden de ideas, se describe algunos modelos para la aplicación de planes estratégicos de marketing.

Cuatropía (2000) menciona que la idea básica para toda organización es satisfacer las necesidades de sus clientes, y que el proceso para la elaboración de un plan de marketing es:

Figura 1

Plan de Marketing según Cuatropía (2000)



Nota: Modelo de implementación de un plan de marketing según Cuatropía (Cuatropía Fernández, 2000).

Según este modelo las cualidades que debe tener un buen plan de marketing son eficaz, estructurado, comprensible, breve, cómodo, atractivo y debe proyectarse en un periodo de máximo 3 años (Cutropía Fernández, 2000).

Un segundo modelo es postulado por Pujol (2002) quien afirma que un plan de marketing debe llevarse a cabo a través de 8 pasos que son (i) analizar el entorno, (ii) analizar la empresa, (iii) diagnóstico DOFA, (iv) definición de la estrategia de marketing, (v) elaboración del plan de acción, (vi) cuenta de resultados provisional, (vii) consolidación del plan del producto y (viii) ejecución y control del plan de marketing. En la *Figura 2* se presenta los componentes y subcomponentes de cada etapa.

Figura 2

Plan de Marketing según Pujol (2002)

Analizar el entorno	Analizar la empresa	Diagnóstico DOFA	Definición de estrategias de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Competidor • Proveedor • Cliente • Producto sustituto 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias • Canales de distribución • Evolución en ventas • Fortalezas y debilidades de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Oportunidades • Fortalezas • Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Misión • Visión
Analizar el entorno	Analizar la empresa	Diagnóstico DOFA	Definición de estrategias de marketing
<ul style="list-style-type: none"> • Competidor • Proveedor • Cliente • Producto sustituto 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias • Canales de distribución • Evolución en ventas • Fortalezas y debilidades de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades • Oportunidades • Fortalezas • Amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos • Misión • Visión

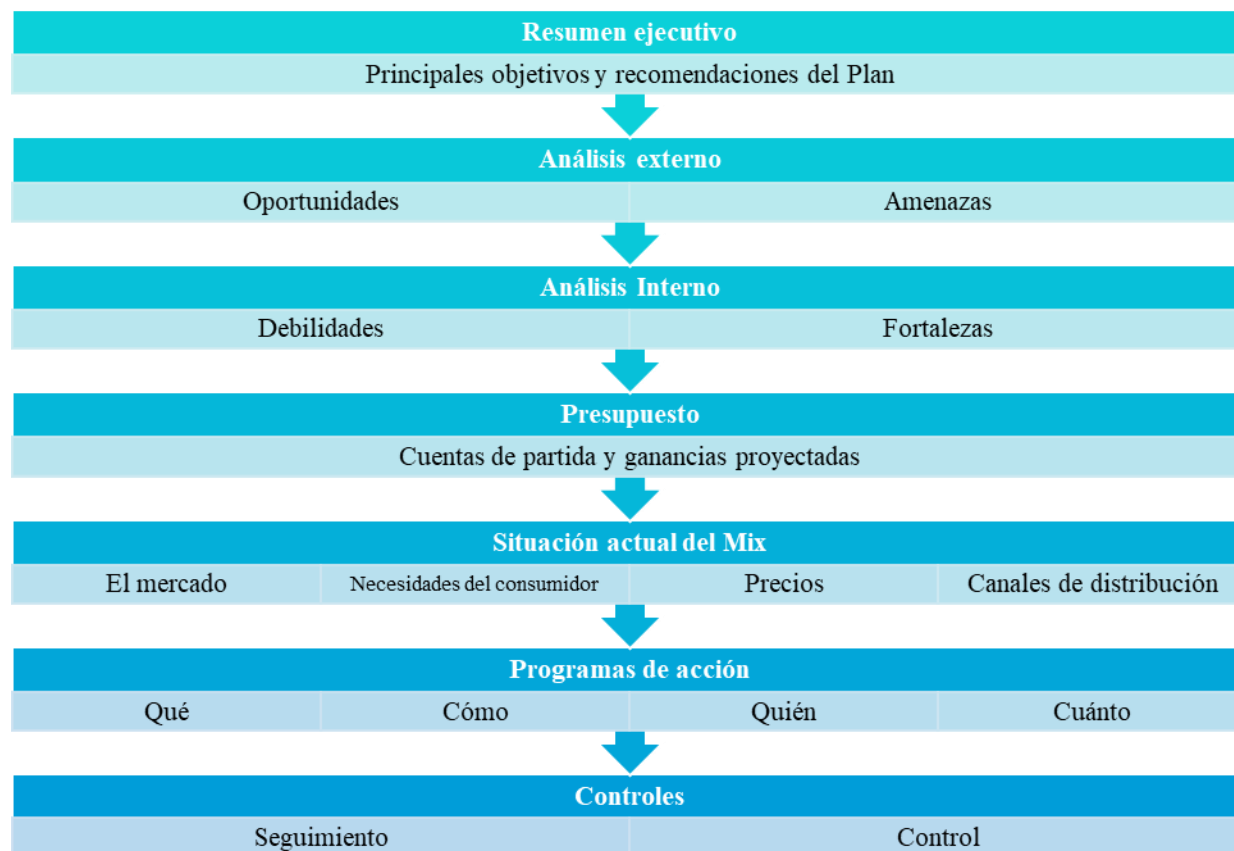
Nota: Modelo de implementación de un plan de marketing según Pujol (Dirección de Marketing y Ventas, 2002)

Finalmente, Kotler (1995) afirma que este plan presenta un resumen sobre en análisis final del mercado, asimismo, establece los parámetros para seguir la estrategia, articulado con un conjunto de acciones, tareas, objetivos y metas. Según el autor, este plan puede operar desde dos perspectivas, ya sea estratégico o táctico, el primero se enfoca en establecer los objetivos generales de marketing a largo plazo y en desarrollar estrategias para alcanzarlos; el segundo, se centra en

las acciones y tácticas específicas que se implementarán para ejecutar las estrategias establecidas en el plan estratégico.

Figura 3

Plan de Marketing según Kotler (1995)



Nota: Modelo de implementación de un plan de marketing según Kotler (Manual de la Mercadotecnia, 1995)

Con base en lo anteriormente expuesto y para fines de la investigación se contemplará el desarrollo del Plan estratégico de Marketing para el Fondo Social para la Educación Superior del Meta con base en el modelo postulado por Pujol (2002) en su manual de Dirección de Marketing y Ventas que comprende 8 fases de acción. Cada uno de los procesos articulados en los objetivos específicos propuestos en la investigación.

2.3. Marco contextual

2.3.1. *Presentación del Fondo Social para la Educación Superior del Meta*

El FSES es una entidad de la Gobernación del Meta que tiene como objetivo promover, estimular e incentivar la formación en educación superior a través de la entrega de créditos educativos reembolsables. Estos créditos están dirigidos principalmente a la población de bajos recursos económicos, con un enfoque especial en estudiantes con buen desempeño académico y aquellos que demuestren logros destacados en áreas como ciencia, arte, cultura, tecnología y deporte (FSES, 2021)

Figura 4

Logotipo del FSES



Nota: logotipo del FSES (2024). Tomado de la página web oficial.

A través de la Ordenanza No. 246 de 1997, se crea y reglamenta el FSES, por medio del Decreto 1378 de 1998, cuyo propósito se centra en incrementar el nivel de educación superior en el departamento del Meta, mediante estímulos especiales a estudiantes que reúnan las condiciones académicas y los requisitos legales de acuerdo con las normas vigentes (Asamblea Departamental del Meta, 1997)

2.3.2. Modalidades de crédito

El FSES, opera bajo dos modalidades de créditos educativos, los créditos educativos modalidad condonables y los créditos educativos modalidad reembolsables.

El primer tipo de financiamiento opera mediante la entrega de recursos económicos, como matrícula y, en algunos casos, costos de sostenimiento. Estos recursos se otorgan como préstamo con el objetivo de cubrir total o parcialmente el valor necesario para que el estudiante pueda acceder y/o mantenerse en el sistema de educación superior durante cada período académico. Para acceder a este financiamiento, es imperativo que los aspirantes cumplan con los requisitos y las condiciones establecidos en la convocatoria.

El segundo tipo de financiamiento opera a través del Fondo Social para la Educación Superior (FSES) de la gobernación del Meta. Mediante este programa, se otorga a los estudiantes seleccionados una cantidad de recursos económicos para financiar total o parcialmente sus estudios de educación superior, incluyendo la matrícula y, en algunos casos, los costos de sostenimiento. A cambio, el estudiante se compromete a pagar esta cantidad en una o varias cuotas futuras, que incluyen el capital inicial más los intereses a la tasa acordada en el Manual de Crédito Educativo y Apoyo Financiero a la Educación Superior del FSES (Fondo Social para la Educación Superior - FSES, 2021).

2.3.3. Líneas de créditos

El FSES ofrece dos líneas de crédito para garantizar el acceso y la permanencia en la educación superior. La línea de crédito pregrado cubre estudios técnicos, tecnológicos y profesionales en instituciones de educación superior. Por otro lado, la línea de crédito posgrado financiero estudios de especialización, maestría o doctorado tanto en el país como en el extranjero (FSES, 2021).

2.3.4. Requisitos para acceder al crédito

La Dirección del FSES ha establecido requisitos generales y específicos, que deberá cumplir el aspirante al Crédito educativo. En el Manual de Crédito Educativo y Apoyo Financiero

la Educación Superior (2021) solo se detallarán los requisitos generales, los requisitos específicos serán detallados única y exclusivamente en cada convocatoria de créditos educativos, en la cual establecerá, cantidad de créditos a ofrecer, plazos, términos y condiciones. Los montos y los porcentajes máximos del crédito educativo serán establecidos en el Manual y en cada convocatoria, de acuerdo con la fuente de financiación y la disponibilidad de recursos. Los montos serán definidos en Salarios Mínimos Legales Mensuales Vigentes (SMLMV).

3. Diseño metodológico

Este capítulo se enfoca en los fundamentos epistémicos y metodológicos que guiarán la presente investigación. Incluye aspectos clave como el enfoque, tipo y diseño investigativo, población y muestra, así como las técnicas de recolección de información utilizados para la recopilación de datos. Concluye con una detallada exposición de la técnica de análisis que se aplicará en el estudio.

3.1. Diseño de investigación

La investigación se establece bajo un alcance *descriptivo* ya que, se caracteriza por la indagación empírica de los problemas de estudio en su propio contexto, que de acuerdo con Hernández Sampieri et al., (2014) esta propuesta de investigación busca fundamentalmente indagar el fenómeno o situación actual del objeto de estudio, es decir, la formulación un plan estratégico de marketing para el Fondo Social de Educación Superior del Meta (FSES) que integre la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor. Asimismo, como *investigación de campo*, ya que las principales fuentes de información son encuestas, entrevistas, observación y documentación. Asumiendo, que la investigación proporcionará una serie de estrategias para la mejora continua de la organización. De igual manera, se desarrolla bajo un modelo *interpretativo*, ya que explorará los significados, interpretaciones y experiencias subjetivas de las personas involucradas en el fenómeno estudiado. Teniendo en cuenta, que la realidad se construye y se comprende a través de las interacciones y los significados atribuidos por las personas (Quezada Lucio, 2021). De *corte transversal*, ya que se centra en recopilar la información en un periodo de tiempo específico.

3.2. Enfoque de investigación

En el proceso de elaboración del diseño de un plan estratégico de marketing del FSES, se utilizará una investigación *mixta* para capturar datos tanto *cualitativos* como *cuantitativos* de forma complementaria; que según Pereyra (2020) busca explorar la complejidad y subjetividad de la realidad desde métodos diversos. Asimismo, Kotler y Armstrong (2008) sugieren que el plan de

marketing es el resultado de los enfoques cualitativos y cuantitativos ya que captura la comprensión de las percepciones, experiencias y opiniones de las partes interesadas que aborda datos numéricos y percepciones subjetivas que son necesarias abordar como un todo. A través de este enfoque, la investigación mixta permitirá el uso de herramientas como encuestas y análisis estadísticos al tiempo que se intenta recopilar información sobre la percepción y preferencia del público objetivo, identificando las tendencias, preferencias y comportamientos que se experimentan en el mercado. La conveniencia trabajará, por tanto, en detalle para exponer las motivaciones, sentimientos y percepciones que subyacen a las decisiones de los consumidores y otras partes interesadas, desde un enfoque cualitativo y las tendencias y datos estadísticos a través de variables cuantitativas.

3.3. Población y muestra

El concepto de población es definido por Rodríguez (2020) como el conjunto que abarca todos los elementos o individuos con características, mediciones u observaciones relevantes para el estudio. En esta investigación, la población de estudio se representa a través de cuatro grupos poblacionales que son:

Tabla 3

Participantes de la investigación

	Participantes	Descripción	Número de participantes
(A)	Aspirantes a Créditos Educativos	Individuos que buscan acceder a créditos educativos.	351
(B)	Beneficiarios de Créditos Educativos	Personas que han sido beneficiadas con créditos educativos.	3
(C)	Clientes Internos	Incluye al talento humano y al personal directivo involucrado en la implementación del plan de marketing estratégico.	7
(D)	Partes Interesadas	Universidades asociadas y otras entidades relevantes.	11

Nota: Descripción de los participantes de la investigación.

Con base en lo anterior, se establece la necesidad de aplicar la fórmula estadística para el establecimiento de muestras en poblaciones finitas en las poblaciones de aspirantes (A). En donde, N es equivalente a la población total, e al margen de error, Z al nivel de confianza del estudio, P la probabilidad de que el evento ocurra y Q la probabilidad de que el evento no ocurra.

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times (1 - p)}{e^2(N - 1) Z^2 \times p \times (1 - p)}$$

Con un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5%, al remplazar los datos se obtienen los siguientes resultados.

$$n = \frac{4.000 \times 1,65^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}{0,05^2(4.000 - 1)1,65^2 \times 0,5 \times (1 - 0,5)}$$

$$n = 351$$

La decisión metodológica tomada para este estudio incluye la aplicación del censo según Baena (2017) que favorece el muestreo de toda la población si es manejable y limitado. En este caso, se considera apropiado la inclusión de todos los elementos mencionados, porque se espera obtener una visión integral y representativa de las percepciones, necesidades y expectativas de las distintas partes involucradas en la implementación del plan estratégico de marketing.

De esta forma, se intenta reducir los sesgos recopilando información de forma exhaustiva, asegurando un conocimiento profundo y preciso de los distintos grupos que componen la población de interés para este estudio, este método, respaldado por Baena (2017), garantiza la obtención de información precisa y profunda sobre las percepciones y características de cada subgrupo dentro de la población de estudio.

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos, se utilizaron diferentes técnicas e instrumentos para recopilar datos que respalden diferentes literaturas. Para evaluar la percepción de los solicitantes de crédito (A), se utilizaron *encuestas*, apoyados en la metodología propuesta por Hernández Sampieri et al., (2014) que sostienen que este método permite obtener datos cuantitativos de forma estandarizada que facilita el análisis estadístico, buscando indagar en el nivel de satisfacción frente a los procesos y procedimientos inherentes a la inscripción y solicitud de becas y créditos.

Para estudiar las experiencias de los beneficiarios de los créditos educativos (B), se realizó *entrevistas semiestructuradas* que según la metodología de Troncoso y Amaya (2017) quienes sostienen que este instrumento ofrece la flexibilidad de explorar experiencias con mayor profundidad.

Para los clientes internos (C), que incluyen los roles de supervisor, gerente de operaciones e inspector de calidad, se realizan grupos focales guiados con base en la metodología propuesta por Rodas y Pacheco (2020) quienes afirman que este método es efectivo, para recopilar datos cualitativos en un contexto grupal.

Finalmente, se utilizan cuestionarios estructurados basados en la metodología de Ponto (2015) para evaluar las opiniones de partes interesadas como las universidades (D), respaldando la aplicabilidad de esta técnica para obtener datos cuantitativos en un formato estándar de manera y eficiente.

Tabla 4

Instrumentos de recolección de información

	Participantes	Técnica	Instrumento	Justificación
(A)	Aspirantes a Créditos Educativos	Encuestas	Cuestionario estructurado	La encuesta permitirá recopilar datos cuantitativos sobre la percepción de los aspirantes con respecto a los servicios del Fondo.
(B)	Beneficiarios de Créditos Educativos	Entrevistas semiestructuradas	Guía de entrevistas	Las entrevistas proporcionarán <i>insights</i> cualitativos sobre la experiencia de los beneficiarios, permitiendo una comprensión profunda de su relación con el Fondo. Los grupos focales fomentarán la discusión y la interacción, facilitando la identificación de percepciones y opiniones de los clientes internos en un entorno colaborativo.
(C)	Clientes Internos	Grupos Focales (Focus Group)	Guía para grupos focales	El cuestionario permitirá recopilar datos específicos sobre la percepción y la colaboración de las universidades y otras entidades asociadas, brindando información cuantitativa relevante.
(D)	Partes Interesadas	Cuestionario	Cuestionario estructurado	

Nota: Descripción de los participantes de la investigación.

3.5. Validez del instrumento

La validez del instrumento se refiere al grado de precisión con el que mide la variable deseada, fue abordada considerando tanto aspectos metodológicos como de contenido, según la explicación de Hernández y Mendoza (2018). Se desarrolló un proceso de validación mediante la creación de un documento que evaluó la aplicabilidad del cuestionario y la coherencia metodológica. La aprobación de este proceso fue respaldada por expertos en planeación estratégica y marketing, quienes revisaron las evidencias clave en cuanto a (i) contenido, verificando que el cuestionario reflejara de manera precisa y completa el contenido relevante del dominio que se buscaba medir. (ii) Apariencia, verificando que el cuestionario fue entendible y claro para la población objetivo, evaluando el diseño de la pregunta, colores, y estructura.

3.5.1. Validación de contenido

La validación de contenido de un instrumento de medición se refiere al proceso de evaluación de la estructura interna de dicho instrumento utilizando técnicas estadísticas para determinar si los componentes del instrumento miden lo que se pretende medir. El objetivo de la validación estructural es asegurar que el instrumento es válido y confiable para medir la variable de interés de manera consistente y precisa (Quezada Lucio, 2021). Se llevó a cabo la validación de contenido por parte de tres expertos en investigación de mercados y planeación estratégica. A los evaluadores se les entregó el formato del cuestionario con la instrucción de analizar el instrumento en términos de pertinencia y claridad (*Ver Apéndice A*).

La medición final se realizó utilizando el índice de validez de contenido adaptado del índice de Lawshe por Tristán y Molgado (2007), el cual tuvo en cuenta el grado de acuerdo entre la mayoría de los evaluadores y demostró una estructura adecuada para la investigación, obteniendo el número de jueces disponibles. El índice de validez de contenido (CVR) es una medida numérica que indica el grado de acuerdo entre los expertos sobre la pertinencia de cada ítem del instrumento. A medida que el índice de validez de contenido se acerca a 1, mayor será la validez general del instrumento. En este caso, se llevó a cabo la validación de contenido con la participación de 3 jueces, y obtuvo los siguientes resultados:

Tabla 5*Índice de validación de contenido por jueces*

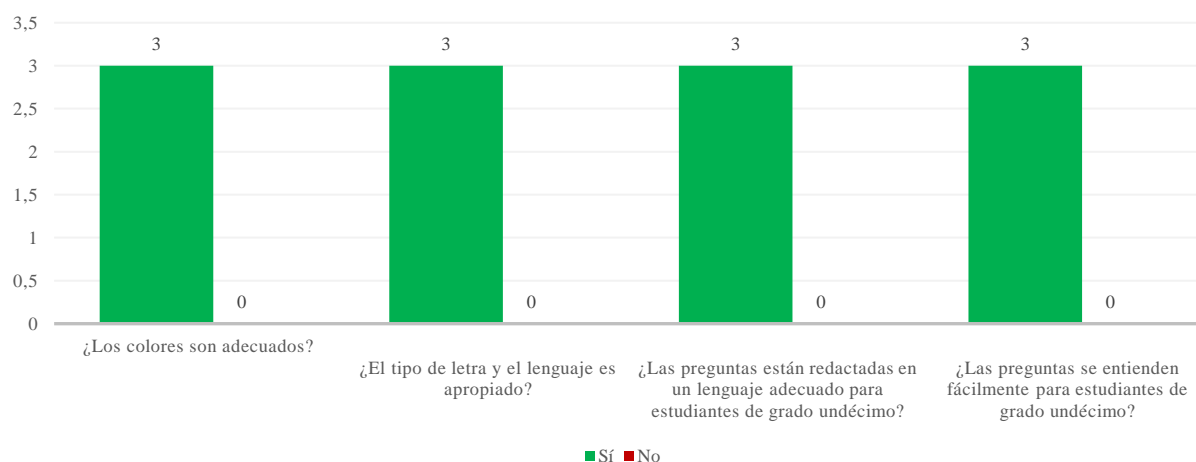
	Índice de validez*	CVR' = (CVR+1)/2
Pregunta 1	Pertinencia	0,83
	Claridad	1,00
Pregunta 2	Pertinencia	1,00
	Claridad	0,83
Pregunta 3	Pertinencia	1,00
	Claridad	0,83
Pregunta 4	Pertinencia	1,00
	Claridad	0,83
Pregunta 5	Pertinencia	0,83
	Claridad	1,00
Pregunta 6	Pertinencia	0,83
	Claridad	1,00
Pregunta 7	Pertinencia	0,83
	Claridad	0,83
Pregunta 8	Pertinencia	0,83
	Claridad	1,00
Pregunta 9	Pertinencia	1,00
	Claridad	1,00
Pregunta 10	Pertinencia	1,00
	Claridad	0,83
Pregunta 11	Pertinencia	1,00
	Claridad	0,83

Nota: De acuerdo con Tristán y Molgado el valor del CVR debe ser mayor a 0,59 (2024).

Según los resultados del CVR' se evidencia que el instrumento tiene un valor mínimo de 0,83 y máximo de 1, lo que indica que el instrumento en general tiene un índice de validez alto.

3.5.2. Validez de apariencia

La validación de apariencia se refiere a la evaluación de cómo un instrumento de medición es percibido por quienes lo usan. En esta evaluación subjetiva se considera la apariencia y presentación del instrumento, así como la claridad, coherencia y relevancia de los ítems incluidos. En el caso específico mencionado, la validación de apariencia fue realizada por tres aspirantes de FSES.

Figura 5*Validación de apariencia del instrumento*

Nota: resultados de la validación de apariencia evaluada por los aspirantes del FSES.

Frente a lo expuesto, se puede concluir que los aspirantes consideran que el instrumento es adecuado para la población a la cual se busca llegar, estableciendo características específicas como fácil de entender y apropiado para la edad y nivel educativo de los encuestados. Además, el uso de colores y tipografías es apropiado para su diligenciamiento.

3.6. Pasos del proceso metodológico

El procedimiento para el desarrollo de objetivos se llevó a cabo mediante el desarrollo de las siguientes fases:

(i) Exploración: Se realizó la revisión bibliográfica de diferentes documentos de orden científico, en pro de establecer el Estado del arte de la situación actual objeto de estudio. (ii) Recolección de información: Se realizó la aplicación de los instrumentos de recolección de información. (iii) Análisis de la información. Se clasificó la información mediante transcripción, codificación y asignación de respuestas bajo las categorías de análisis y operacionalización de variables, en pro de construir las diferentes matrices y análisis que son fundamentales en la toma de decisiones, que dan respuesta a cada objetivo específico y pregunta de investigación bajo los análisis interpretativos y consideraciones finales. (iv) El análisis e interpretación de la información obtenida se realizará a través de un análisis temático, que de acuerdo con Seid (2016) esta técnica

se basa en la identificación de patrones y temas recurrentes en los datos, que pueden ser agrupados en diferentes categorías o variables, para ello se llevará a cabo la transcripción del material, el grillado, la codificación, el análisis de la grilla por eje temáticos, la síntesis y la recopilación, y la construcción interpretativa de la información obtenida y esta será clasificada en diversas matrices inherentes al modelo de Pujo (2002) para la construcción del *Plan de Marketing*.

El desarrollo metodológico para el logro de los objetivos propuestos se llevó a cabo el siguiente procedimiento.

Tabla 6*Categoría de análisis y operacionalización de las variables*

Objetivo	Categoría	Subcategorías	Técnica	Resultado
Analizar las experiencias de los aspirantes y beneficiarios del FSES identificando sus necesidades, percepciones y recomendaciones para mejorar los servicios organizacionales.	Percepción integral de los aspirantes y beneficiarios sobre los productos y servicios del FSES.	Estudio de mercado	Encuesta y Entrevista	Caracterización de las expectativas, necesidades, percepciones y recomendaciones de los <i>clientes</i> .
Realizar un diagnóstico interno y externo del Fondo Social de Educación Superior del Meta, para determinar su situación actual.	<p>Un <i>diagnóstico interno</i> de una empresa se refiere a la evaluación de los factores o elementos internos que influyen en su funcionamiento y desempeño. Este análisis tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la organización en áreas como recursos humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales.</p> <p>Por otro lado, un <i>diagnóstico externo</i> de una empresa implica analizar y evaluar los factores o elementos externos que pueden afectar su desempeño y resultados. Esto incluye el estudio del entorno competitivo, las tendencias del mercado, los cambios en la industria, las oportunidades y amenazas, así como los factores PESTAL que pueden influir en la empresa.</p>	<p>Análisis de capacidades PESTAL Análisis DOFA MEFI MEFE 5 Fuerzas de Porter MPC PEYEA MATRIZ CAME</p>	Entrevista y Grupo focal	Situación actual del FSES
Diseñar estrategias que apoyen al mejoramiento de la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales.	Se desarrollan las estrategias que se utilizarán para alcanzar los objetivos, las acciones específicas que se llevarán a cabo para implementar las estrategias de marketing, el presupuesto de marketing que se destinará a cada una de las acciones y estrategias propuestas y los indicadores clave de rendimiento (KPIs) que se utilizarán para evaluar el éxito del plan de marketing.	Estrategias de marketing Plan de acción Presupuesto KPIs	Construcción de matrices y cruce de datos e información recopilada.	Diseño de estrategias del Plan de Marketing Estratégico del FSES

Nota: Categoría de análisis y operacionalización de las variables, para el logro de objetivos.

4. Resultados

4.1. Expectativas de aspirantes y beneficiarios del FSES

El siguiente apartado describe las experiencias de los aspirantes y beneficiarios del FSES identificando sus necesidades, percepciones y recomendaciones para mejorar los servicios organizacionales. Este aparte se divide en dos secciones capitulares, la primera pretende describir el grado y nivel de satisfacción de los aspirantes a créditos educativos del FSES, por otra parte, se analiza el grado de satisfacción, percepción y opinión de los beneficiarios frente a los servicios ofrecidos, se describen algunas recomendaciones que se postulan como una estrategia para el mejoramiento de los servicios ofertados.

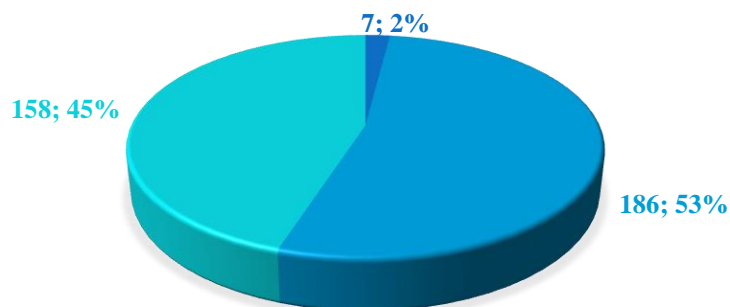
4.1.1. Percepción de los aspirantes

En este contexto, los aspirantes del FSES se consideran las personas que buscan acceder a créditos educativos, realizando los trámites correspondientes, en espera de un juicio valorativo para cambiar al estado de beneficiarios. Frente a esto, se recolectó la información de los aspirantes a través de una encuesta aplicada a 351 aspirantes utilizando un nivel de confianza del 95%, un margen de error del 5% y una población de 4.000 aspirantes referentes a la última convocatoria del año 2023, los resultados de la encuesta se mencionan a continuación.

4.1.1.1. Conocimiento del FSES. En relación con el nivel de conocimiento de los aspirantes sobre el FSES se evidencia en la *Figura 6* que el 53% de los encuestados se encuentra muy familiarizado con la organización y con todos los servicios ofertados, El 45% afirma que, aunque no reconocen toda la estructura de servicios si han escuchado hablar de él, y lo reconocen como una institución que coopera para el acceso a la educación. Y el 2% de los aspirantes no reconocen la estructura y los servicios ofertados por el FSES. Lo que infiere que el 98% de los aspirantes reconocen a la organización.

Figura 6

Conocimiento del FSES



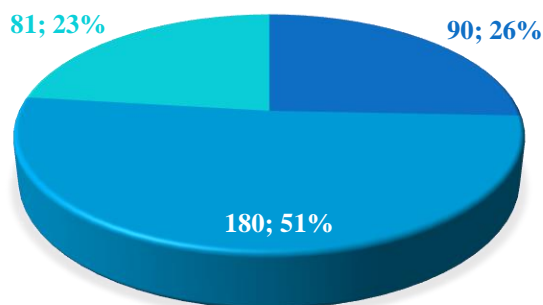
■ No, nunca he oído hablar del Fondo ■ Sí, estoy muy familiarizado con el Fondo ■ Sí, he oído hablar del Fondo pero no estoy muy familiarizado

Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aspirantes.

De acuerdo con el nivel de conocimiento de los aspirantes en los servicios financieros de la organización, se evidencia en la *Figura 7* que el 51% de los encuestados afirman tener un conocimiento superficial acerca de los programas financieros ofertados, el 23% de los encuestados afirman no conocer estos programas y el 26% considera que tienen un conocimiento aceptable en la oferta y programas financieros ofertados por la organización. Esto permite inferir la necesidad de establecer estrategias que permitan un mayor conocimiento de los servicios financieros. Estos resultados muestran que existe una proporción significativa de los encuestados que tienen un conocimiento limitado o nulo sobre los programas financieros ofrecidos por la organización. Esto destaca la importancia de implementar estrategias de comunicación y educación para mejorar el conocimiento de los aspirantes.

Figura 7

Conocimiento de los servicios financieros del FSES



■ Sé mucho acerca de los programas ■ Sé algo acerca de los programas ■ No sé mucho acerca de los programas

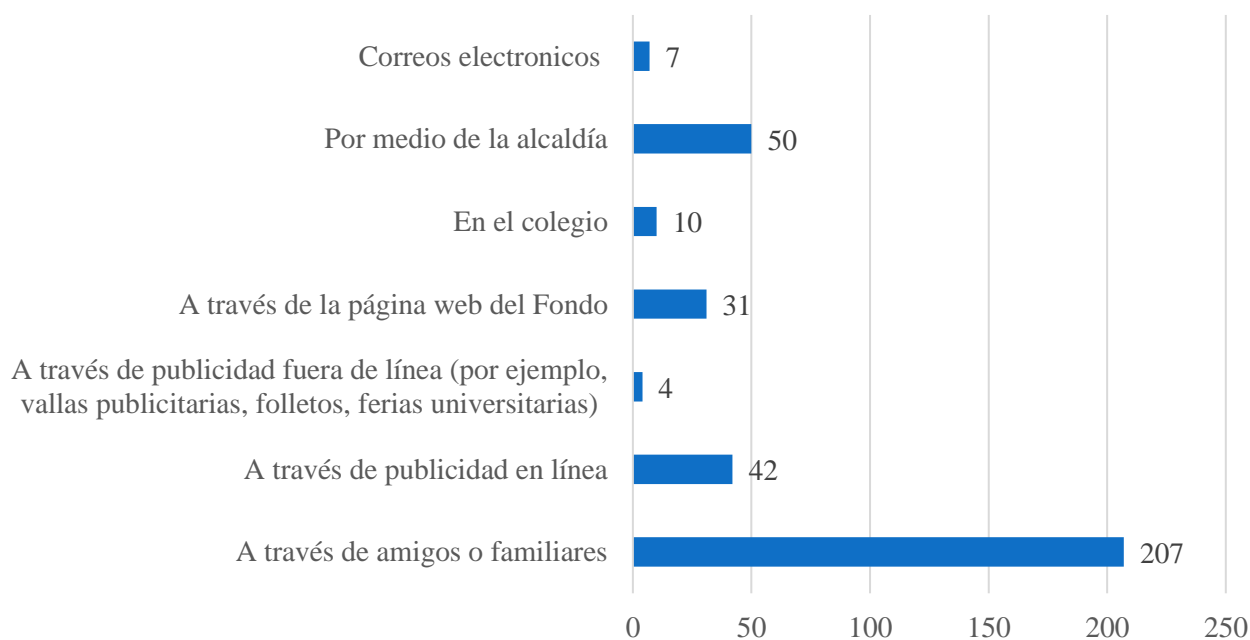
Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aspirantes.

Frente al canal o medio de información por el cual los aspirantes conocen el FSES, se logra inferir en la *Figura 8* que el 59% de los encuestados manifiestan conocer los servicios financieros del FSES gracias a familiares y amigos. El 12% de los encuestados afirman que se enteran de él por medio de publicidad en línea, y el 9% a través de la página web. Esto permite establecer que, en la actualidad, el FSES lleva a cabo estrategias de difusión y comunicación tradicionales, lo cual se considera efectivo. Sin embargo, se sugiere que el FSES también centrará sus esfuerzos en la consolidación de estrategias orientadas hacia la publicidad digital, web y móvil, lo que le permitiría obtener un mayor alcance en su gestión.

Estos resultados indican que el voz a voz, a través de familiares y amigos, es el principal medio por el cual los aspirantes conocen los servicios financieros del FSES. Sin embargo, también se destaca la importancia de utilizar medios digitales y la página web como canales de información para llegar a un público más amplio y diverso.

Figura 8

Medios de información en los cuales los aspirantes conocen a FSES

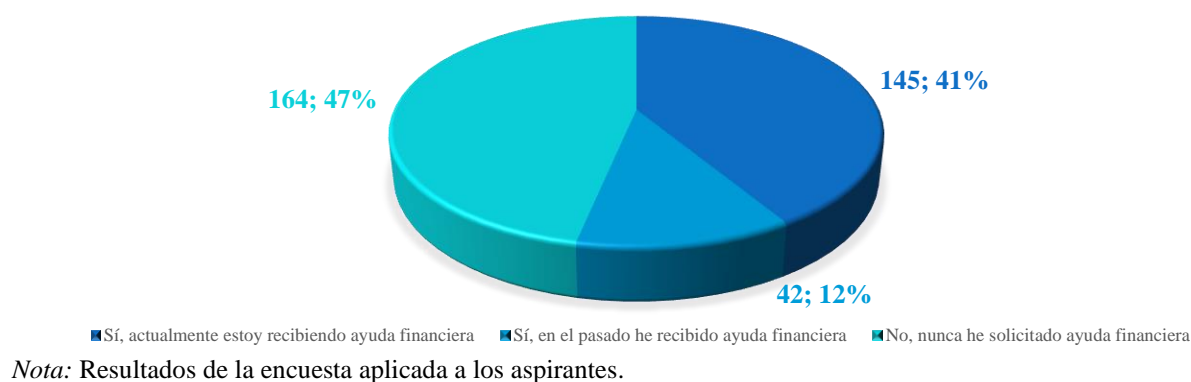


Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aspirantes.

4.1.1.2. Experiencia en el proceso de solicitud de créditos educativos. En cuanto a la experiencia de los aspirantes ante la solicitud para acceder a los servicios financieros del FSES y acceder a la educación superior, se evidencia en la *Figura 9* que el 47% de los encuestados afirma no haber solicitado nunca los servicios del FSES, el 41% afirma estar activo como beneficiario del fondo, y el 12% haber sido beneficiado en el pasado. Estos resultados muestran que una parte significativa de los encuestados no ha solicitado los servicios del FSES, mientras que otro porcentaje se encuentra actualmente como beneficiario o ha sido beneficiado en el pasado. Esto indica que el FSES ha logrado llegar a un número considerable de aspirantes y brindarles apoyo financiero para acceder a la educación superior.

Figura 9

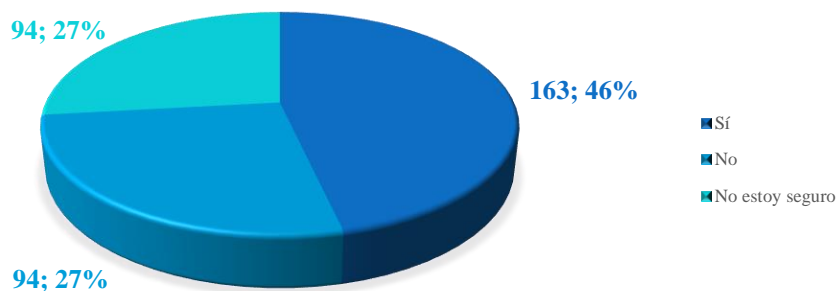
Solicitud de servicios financieros del FSES



Con base en los resultados anteriormente descritos, se buscó indagar en la facilidad, agilidad y efectividad del proceso de solicitud de crédito, en donde EL 46% afirma que el proceso fue claro y comprensible, el 27% asegura que no lo fue y el 27% no está seguro de este proceso. Lo que infiere que el FSES debe concentrar sus estrategias en establecer procesos más eficientes y efectivos, que presenten procesos intuitivos y claros para los aspirantes.

Figura 10

Claridad y comprensión del proceso de solicitud de crédito con el FSES

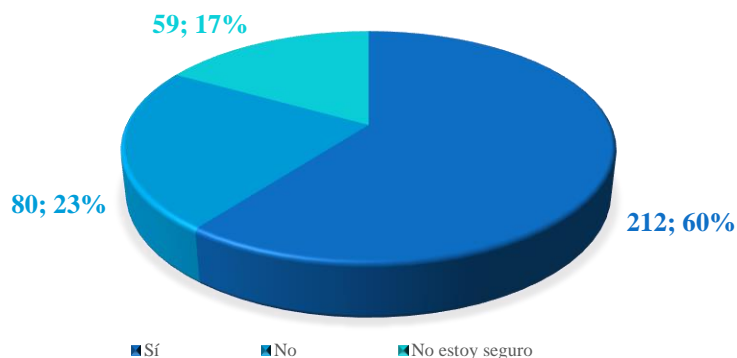


Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aspirantes.

4.1.1.3. Comunicación y servicio. En relación con la percepción de los aspirantes en cuando a la página web de FSES el 60% de los encuestados afirman que la información que se proporciona allí es clara en cuanto a los requisitos y documentos necesarios para acceder a los servicios. Por otra parte, el 23% afirma que no es claro el proceso, y el 17% afirma que no sabe. Lo que sugiere a la organización establecer procesos encaminados a reorganizar y/o mejorar los procesos inherentes al diseño web en cuanto a la claridad de la información, estableciendo una interfaz más intuitiva y de mejor alcance e impacto para los aspirantes.

Figura 11

Percepción de la página web del FSES



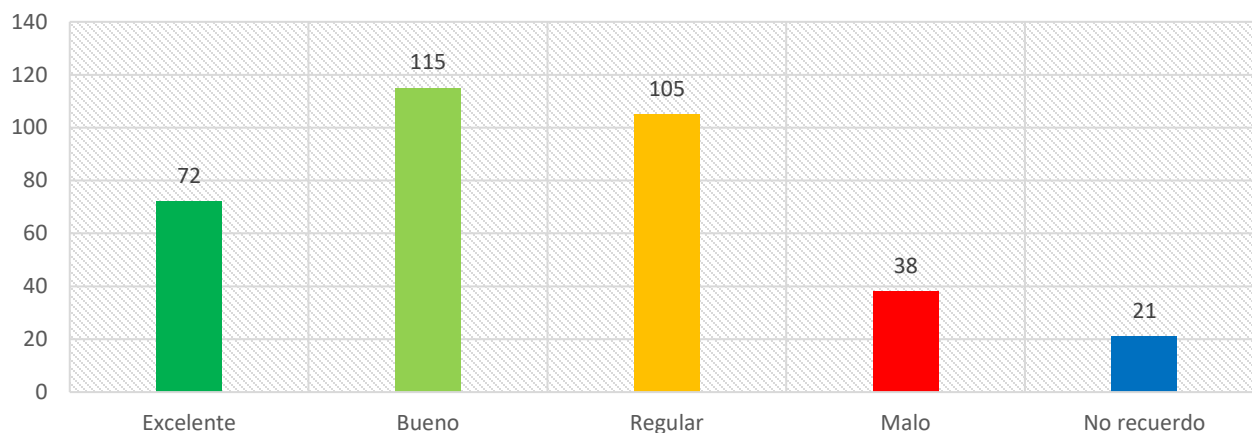
Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aspirantes.

En cuanto a la calidad de la comunicación proporcionada por el FESES durante el proceso de solicitud del crédito, el 33% de los encuestados afirma que la comunicación es buena, el 30%

que es regular, el 20% que es excelente, el 11% que es mala y el 6% no recuerda. Lo que permite establecer que el 55% de la población presenta una percepción positiva en relación con los medios y formas de comunicar la información de los servicios financieros de FSES.

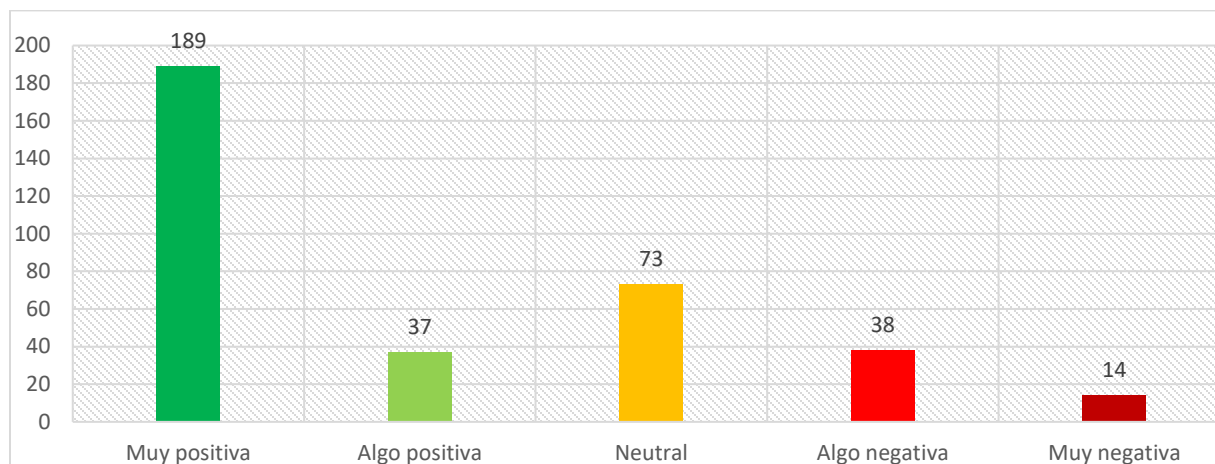
Figura 12

Percepción sobre la comunicación proporcionada por el FSES



Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aspirantes.

4.1.1.4. Percepción de los servicios del FSES. En relación con la percepción general del FSES se evidencia que el 54% de los encuestados manifiesta tener una imagen muy positiva de la entidad, el 21% tener una percepción neutral, el 11% una percepción algo negativa y otro 11% tiene una percepción algo positiva, y el 3% afirma tener una percepción muy negativa. Estos resultados indican que la mayoría de los encuestados tiene una percepción positiva del FSES, lo cual sugiere que la organización ha logrado generar una imagen favorable entre los aspirantes. Sin embargo, también se identifica un porcentaje significativo de encuestados con percepciones neutras o negativas, lo que indica la necesidad de establecer estrategias dirigidas al mejoramiento de la percepción general del FSES. Lo que exhorta a la organización a establecer estrategias dirigidas al mejoramiento de la percepción general de los aspirantes frente al FSES, ofreciendo una propuesta de valor que conecte de manera acertada.

Figura 13*Percepción general del FSES*

Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aspirantes.

En relación con los términos, conceptos y palabras que se solicitaron a los encuestados, se logró evidenciar términos positivos como solidaridad, ayuda, apoyo, futuro y excelencia. Estos términos reflejan la percepción de los encuestados sobre la gestión del FSE y reconocen a la organización como una institución de apoyo y cooperación.

Sin embargo, también se evidencia el uso de términos negativos como burocracia, negligencia, lentitud, conflicto, irregularidades y pésimo servicio. Estos términos señalan áreas de oportunidad para la organización y destacan la necesidad de establecer procesos transparentes en beneficio de los aspirantes. Asimismo, es importante que el FSES implemente estrategias para mejorar la percepción de los aspirantes en relación con la organización y sus procesos financieros. Estos hallazgos brindan información valiosa para la organización, permitiendo identificar aspectos que requieren atención y mejora. Con base en estos resultados, el FSES puede tomar medidas para fortalecer su imagen y ofrecer un servicio de calidad que satisfaga las necesidades de los aspirantes.

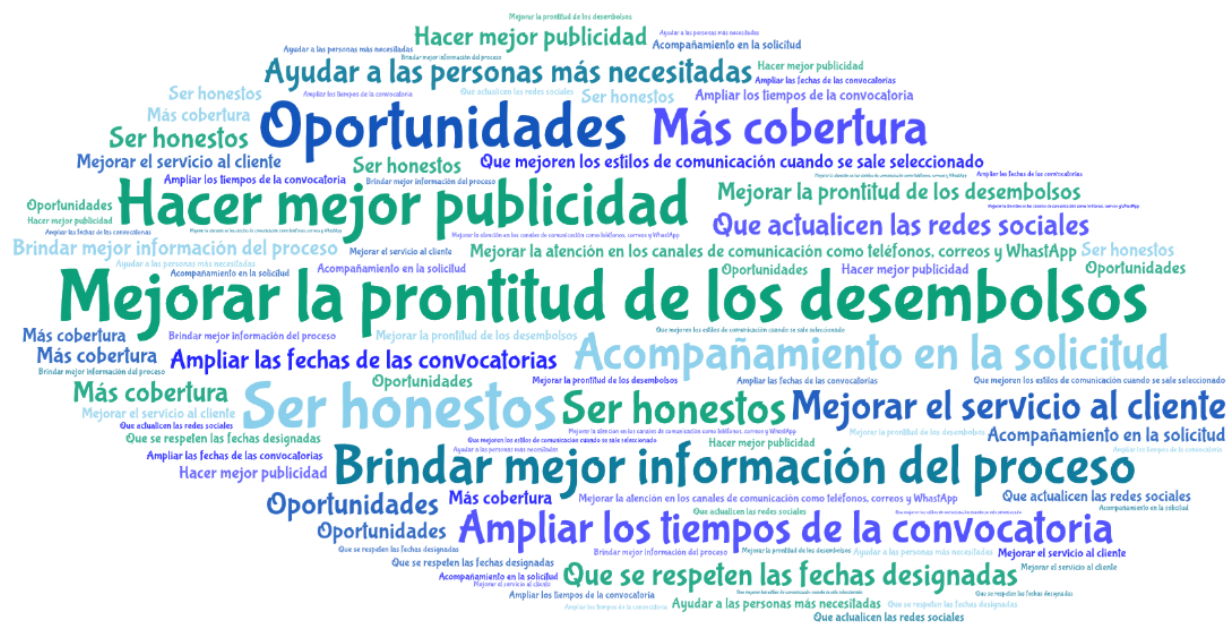
En relación con las recomendaciones que los aspirantes sugieren al FSES, se destacan los siguientes puntos: (i) Mejoramiento de la atención al cliente. (ii) Ampliar las fechas de convocatoria. (iii) Asignar un mayor acompañamiento para la solución de dudas e inquietudes. (iv) Mejorar los procesos de diseño. (v) Actualizar las redes sociales y/o mejorar los canales de información para un proceso más claro y transparente. (vi) Hacer uso de otros medios de comunicación como WhatsApp, Facebook y correos electrónicos, y asegurar una respuesta oportuna.

Estas recomendaciones se centran en actualizar los canales de comunicación, mejorar la atención y los servicios al cliente, y mejorar los procesos internos de gestión. Además, se sugiere que el FSES establezca estrategias orientadas a mejorar la percepción de los aspirantes en relación con la transparencia del proceso y establecer relaciones más amenas entre la organización y los aspirantes.

Estas recomendaciones brindan una oportunidad de mejora para el FSES, permitiendo fortalecer la calidad de los servicios y la satisfacción de los aspirantes.

Figura 16

Recomendaciones de los aspirantes al FSES



Nota: Nube de palabras con las recomendaciones establecidas por los encuestados.

4.1.2. *Percepción de los beneficiarios*

Los beneficios de una beca son aquellas personas, que tuvieron calidad de aspirantes y que mediante la valoración y el juicio de terceros obtuvieron los beneficios previstos en la convocatoria, como créditos educativos o becas condonables. Para la recopilación de información de los beneficiarios se llevó a cabo *tres* entrevistas semiestructuradas buscando indagar en el grado de satisfacción y percepción de los servicios prestados, las participantes son Laura, María Camila e Izabella, beneficiarias que de manera voluntaria quisieron contar su historia frente cómo fue el proceso de solicitud y lo que significó para ellas ser aceptadas en los beneficios educativos.

Tabla 7

Percepción de Laura Ximena Guavita

Laura Ximena Guavita Beneficiaria de FSES



Programa

Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo

Siempre me interese por Administración en Seguridad y Salud en el Trabajo, para poder así velar por la seguridad y salud de los trabajadores.

Me enteré por medio de un correo que me llegó que fui aceptada para esta beca, y pues sentí mucha emoción, alegría, ganas de llorar de gritar, de todo. Ya que mis papás no cuentan con el dinero suficiente para pagar mis estudios. Se sintieron muy agradecidos y contentos a la vez conmigo, es como si yo misma me pagara la universidad con mis esfuerzos y mis ganas de ser profesional algún día. Me reto a mí misma para poder terminarlo y así llevar ese cartón de graduada al FSES y decir, mire, aquí salgo mis cuentas y muchas gracias.

El proceso con el FSES fue muy fácil, la atención es maravillosa, y las personas que han tenido contacto conmigo me han hecho sentir una beneficiaria valiosa de la entidad. Estoy muy agradecida con la organización por la oportunidad. No tengo ninguna recomendación, me parece que todo fue perfecto, el proceso fue muy sencillo y accesible.

Nota: Resultados de la entrevista con los beneficiarios del FSES. Basado en la transcripción de la percepción de los beneficiarios

La entrevista con Laura Ximena permite identificar un alto grado de satisfacción frente a los servicios prestados por el FSES destacando la facilidad del proceso, la organización y la contribución económica para con su proyecto de vida y su familia. Resaltando como principal limitante el acceso a recursos económicos para acceder a la educación superior, asimismo, también resalta la facilidad del proceso y la amabilidad de los funcionarios que atendieron su solicitud, lo

que permite establecer un alto grado de satisfacción, así como un compromiso por parte de FSES por cumplir las expectativas de atención al usuario.

Tabla 8

Percepción de Izabella Roldan

Izabella Roldan

Beneficiaria de FSES



Programa	<i>Psicología</i>
-----------------	-------------------

Preferí la psicología investigué más de qué se trata la psicología y siempre me llamó la atención y ahí me quedé. Lo que pensamos primero con mi mamá fue el dinero, y pues de ahí, fuimos viendo que universidades lo tenían cuales tenían el menor costo. Tratamos de hacer el ahorro que para cuando ella llegara a profesionalización y no imposible, muchos gastos, y uno madre cabeza de familia era imposible. Nos dimos cuenta de que habían lanzado las becas, vimos los requisitos, y mi mamá dijo vamos a darla toda. Llamo una de las encargadas de dar las noticias, y le dijo a mi mamá, quedamos en shock y nos fuimos para la casa muy contentas. Ay, Dios mío eso fue mejor dicho la bendición más grande de mi vida, saber que mi hija iba a tener la oportunidad de profesionalizarse. Estudiar esta carrera es todo y lo voy a dar todo por tener el título, pensar en mis notas y mi futuro sin cargarme con lo del dinero, y me parece importante que las demás personas puedan tener esta oportunidad. Esta experiencia ha sido magnífica la atención, la oportunidad y todo de manera integral ha sido un proceso maravilloso y una experiencia de otro mundo. Como recomendación sería importante que llevaran a cabo campañas publicitarias por redes para que llegaran a la población con menos recursos.

Nota: Resultados de la entrevista con los beneficiarios del FSES. Basado en la transcripción de la percepción de los beneficiarios

La entrevista con Izabella junto con su mamá permitió entrever el agradecimiento de la familia para con el FSES y la gestión por asignar recursos de la administración pública para el acceso a la educación superior, ya que su familia no contaba con los recursos económicos para costear una carrera universitaria. resaltando la facilidad del proceso y la atención especializada de los funcionarios.

Tabla 9*Percepción de María Camila Mojica***María Camila Mojica**

Beneficiaria de FSES

**Programa** *Ingeniería Civil*

Beneficiaria: Yo decidí estudiar esta carrera, ingeniería civil porque me gustan las matemáticas, entonces quería aprovechar ese fuerte de mí.

Madre de la beneficiaria: Entonces este profesor les dice en una charla que hay una opción de estudio para los que no tienen de pronto, una forma económica propia, y está es el apoyo de la gobernación.

Beneficiaria: Nosotros empezamos a hacer todo este proceso en noviembre, más o menos. Y nos enteramos en diciembre si no estoy mal, por medio de la página.

Madre de la beneficiaria: Cuando ella viene, me dijo, mamá salí beneficiada de la beca, yo le dije ¿en serio?, me dijo, que sí, es verdad, me dice sí, yo entré a la página y me dice que yo soy beneficiada. Obviamente es una alegría. Un descanso, un respiro, algo muy bonito porque pues de una u otra manera como yo le dije a ella, usted la única encargada de pagarle sus estudios con estudio.

Beneficiaria: Realmente sin este apoyo, mi mamá no me hubiera podido pagar la verdad.

Madre de la beneficiada: Verla graduada es un sueño que, pues cada vez como que se acerca más, pues por lo menos ya inició.

Beneficiaria: Si quieren algo, uno busca una forma de lograrlo, porque por ejemplo, que deben dar como yo que di con esta oportunidad y ahorita pues puedo estudiar. Entonces, si quieren algo se le proponen y lo logra. Muy agradecida con el FSES pues el proceso fue muy sencillo, fácil, transparente y me han dado una oportunidad para seguir soñando con mi futuro y mi sueño de ser una gran profesional. Como recomendación sugeriría hacer los procesos más sencillos, que cualquier persona puedan entenderlos, así como ampliar los plazos de la convocatoria y aumentar los rubros para que más niños y niñas logren estudiar.

Nota: Resultados de la entrevista con los beneficiarios del FSES. Basado en la transcripción de la percepción de los beneficiarios

La entrevista con María Camila junto con su mamá permitió resaltar el proceso para acceder a la convocatoria, enfatizando que conoció la convocatoria gracias a un docente que la exhortó a participar. Asimismo, afirma que el proceso fue sencillo, fácil y transparente, que algo relevante de esta gestión fue el acceso a los recursos económicos, ya que su familia no contaba con estos recursos para el costeo de una carrera profesional. Asimismo, como recomendación sugiere que se deberían ampliar los recursos para que más estudiantes puedan acceder a estos

beneficios, así como facilitar los procesos para que sean entendibles para todos, es decir, que sean más intuitivos. Con base en las percepciones de las tres beneficiarias, se permite enfatizar la importancia de las becas y los créditos educativos para que los estudiantes de bajos recursos accedan a la educación superior, ya que este tipo de programas brindan oportunidades a aquellos estudiantes que, de otra manera, no podrían costear sus estudios, ofreciendo una oportunidad de superación y crecimiento personal y profesional.

Como un aspecto significativo de la labor del FSES se destaca la asignación de rubros para que estudiantes de bajos recursos accedan a la educación superior, así como recibir rubros económicos que le permitan cubrir los costos de matrículas, libros, transporte, entre otros; este tipo de ayudas permite que el Departamento del Meta reduzca las brechas económicas y facilite que sus estudiantes se centren en sus estudios en lugar de preocuparse por la carga financiera. Con esto, se consolida un proyecto de vida ambicioso basado en el cumplimiento de metas académicas y profesionales de muchos estudiantes del Departamento del Meta, aumentando los índices de escolaridad y reduciendo el analfabetismo de la región.

4.1.3. Percepción de las Universidades y Aliados

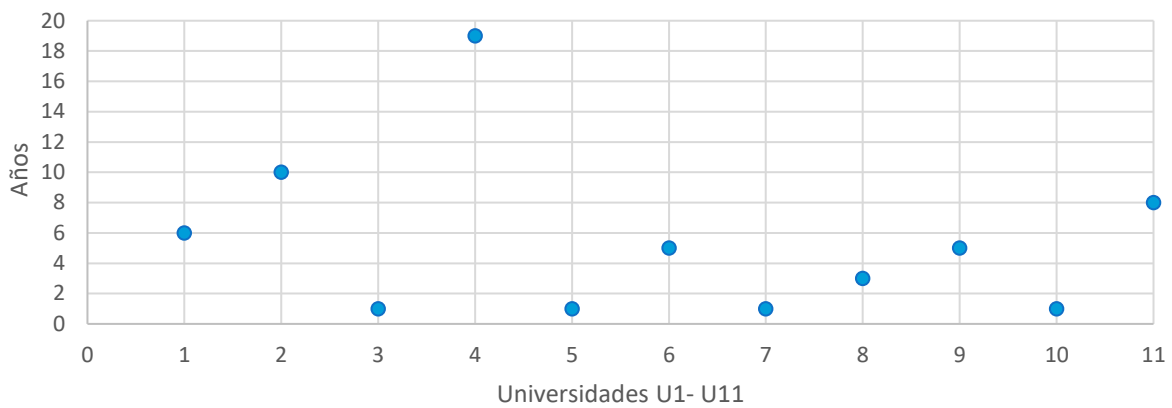
En este contexto, las Universidades y aliados se consideran las instituciones educativas que establecen mediante un convenio de cooperación interinstitucional el acceso a la educación superior a los beneficiarios. Frente a esto, se recolectó la información de los aliados a través de un cuestionario aplicado a 11 instituciones educativas, que de forma libre y voluntaria decidieron hacer parte de este estudio, los resultados del cuestionario se mencionan a continuación.

4.1.3.1. Información general. En cuanto a la participación de las instituciones educativas, se contó con el apoyo de 11 IES y aliados entre las que se destacan la Corporación Universitaria del Caribe- CECAR, la Universidad Cooperativa de Colombia, Global Learning Solutions, la Universidad Cooperativa de Colombia, la Universidad de Manizales, la Universidad Santo Tomás, FOCUS on studying, la Fundación Universitaria Compensar Sede Meta, la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño y la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.

En cuanto a la experiencia y madurez de los convenios interinstitucionales se evidencia que el FSE contempla convenios de mayor reponderación de 0 a 5 años.

Figura 17

Años de maduración de los convenios interinstitucionales

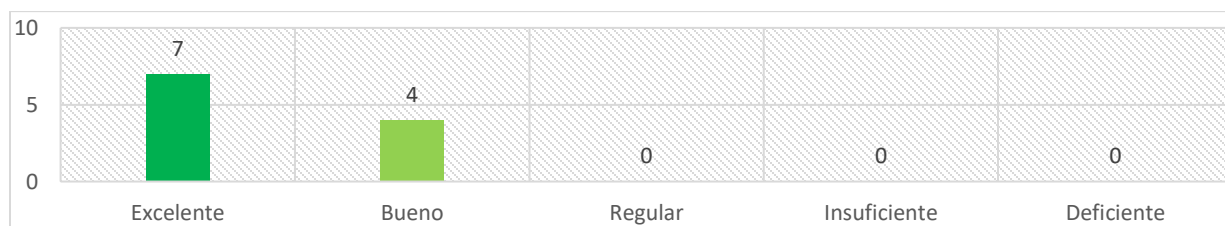


Nota: Concentración de los años de maduración de los convenios.

4.1.3.2. Experiencia con el FSES. En cuanto a la experiencia de los aliados estratégicos con el FSES se evidencia que el 60% de los aliados consideran que la alianza ha sido excelente y el 40% afirma que ha sido buena.

Figura 18

Percepción general de los aliados con el FSES

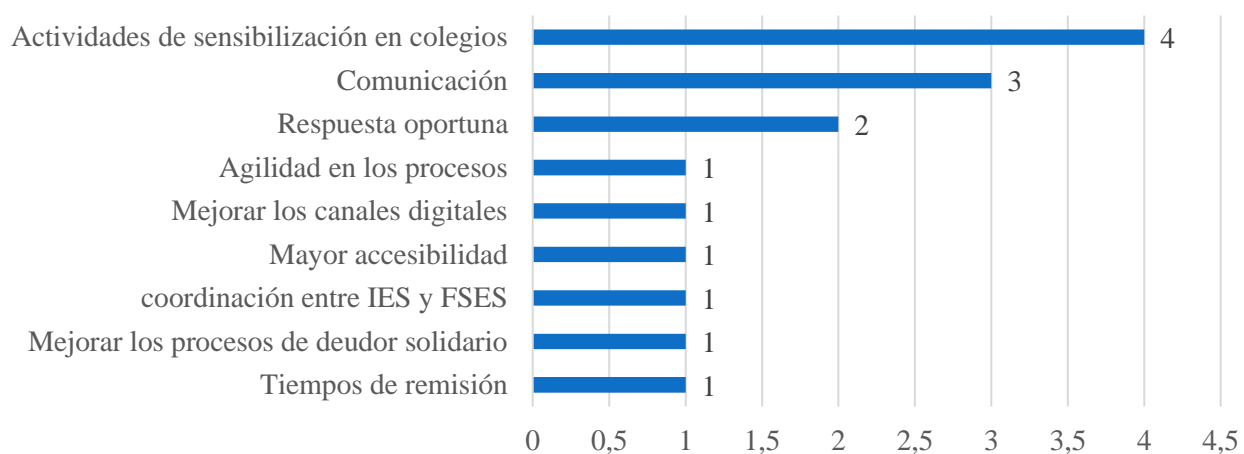


Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aliados.

En relación con los aspectos que podrían mejorar por parte del FSES para mejorar los procesos se evidencia una tendencia positiva en mejorar la comunicación, accesibilidad, sensibilización en los colegios sobre los servicios financieros y la coordinación.

Figura 19

Percepción general de los aliados con el FSES

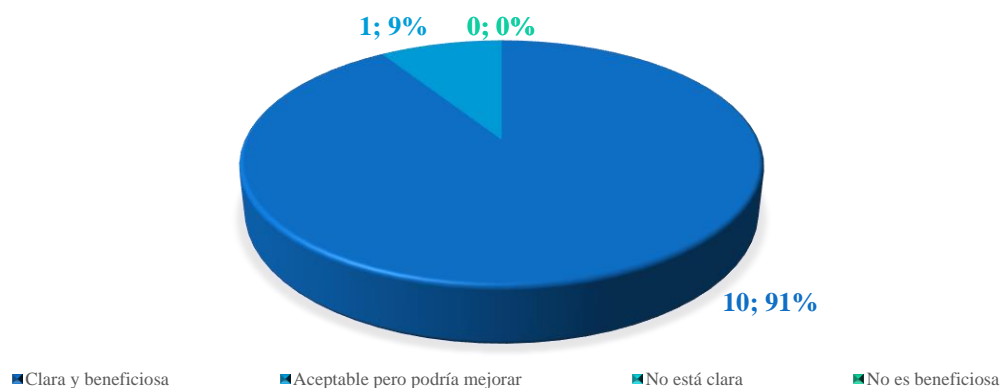


Nota: Frecuencia de opiniones de los aliados.

4.1.3.3. Valor percibido. En relación con el valor percibido sobre la oferta de valor del FSES se evidencia que el 91% de los aliados estratégicos consideran que es beneficioso el convenio, por otra parte, el 9% considera que es beneficioso, pero podría mejorar.

Figura 20

Percepción propuesta de valor de los aliados



Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aliados.

En cuanto con las sugerencias de los aliados se destacan:

Figura 21

Recomendaciones de los aliados con el FSES

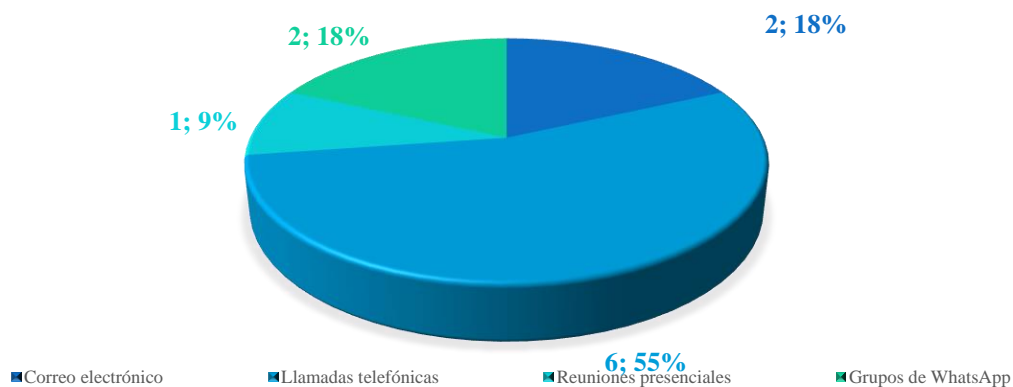


Nota: Frecuencia de opiniones de los aliados.

4.1.3.4. Comunicación y colaboración. Como principales canales de comunicación los aliados destacan que el medio más efectivo es en un 55% los grupos de WhatsApp, en segundo lugar, los correos electrónicos con el 18% de aceptación y en menor proporción las llamadas telefónicas y las reuniones presenciales.

Figura 22

Percepción canales de comunicación



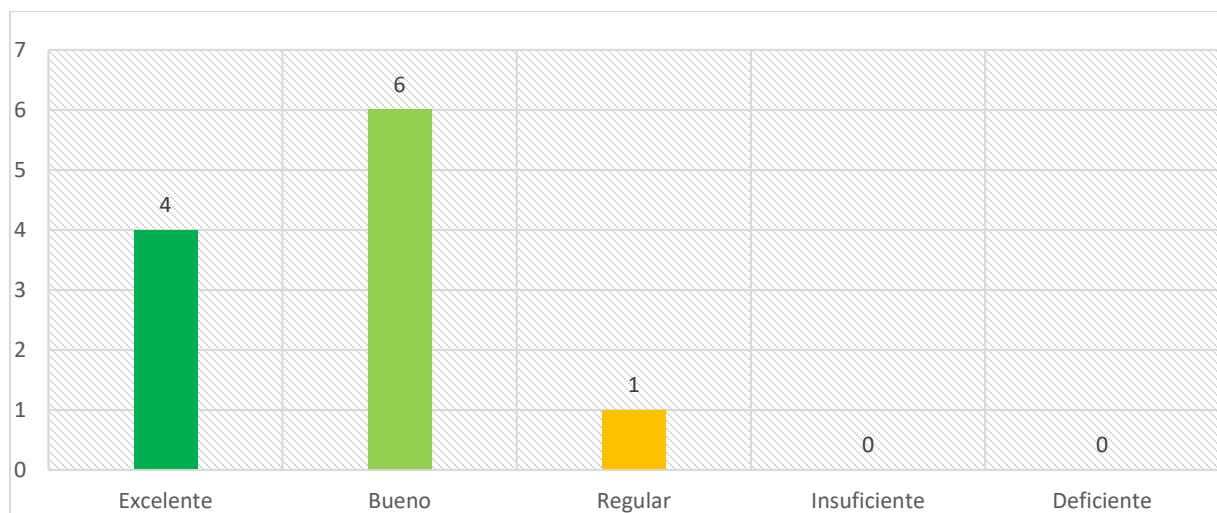
Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aliados.

4.1.3.5. Percepción. En cuanto a la percepción de impacto que tiene el FSES en el entorno social se evidencia que los aliados consideran la labor como positiva, ya que su gestión permite a los estudiantes acceder a los servicios educativos profesionales, personales y familiares. No obstante, los aliados consideran que la población llanera aún desconoce los servicios ofertados y que es imprescindible dar a conocer estos beneficios; ya que la deserción escolar en el Departamento del Meta es fundamentalmente por la carencia en recursos económicos, y la labor de otorgar becas condonables o brindar acceso a los créditos educativos es una oportunidad para los estudiantes y sus familiares.

4.1.3.6. Seguimiento a pagos de créditos y renovaciones. En cuanto a la evaluación del proceso de pago de créditos del FSES desde la perspectiva universitaria se evidencia que el 36% considera excelente el seguimiento de este proceso, el 54% bueno y el 9% como regular.

Figura 23

Percepción general de los aliados con el FSES



Nota: Resultados de la encuesta aplicada a los aliados.

En cuanto a la percepción de los procesos de seguimiento, trazabilidad en giros y renovaciones del FSES para con la universidad, los aliados destacan que los procesos son un poco demorados, pues casi siempre se remiten resoluciones un mes después del cierre de matrícula, lo cual sugiere mejor organización para reconocer la lista de beneficiarios y el monto aprobado de

matrícula, así como hacer proceso de seguimiento y control con menor periodicidad, esto permitirá accionar de manera prudente ante los inconvenientes que se presentan durante el proceso. En términos generales, en este aspecto los aliados sugieren que es importante reevaluar los procesos internos, y así mejorar la atención y cooperación entre el FSES y las Universidades aliadas.

4.2. Análisis situación actual del FSES

4.2.1. Análisis de factores externos

En el contexto del departamento del Meta, donde el acceso a la educación superior es fundamental para el desarrollo individual y colectivo de la sociedad, el Fondo Social de Educación Superior desempeña un papel crucial al otorgar créditos educativos para pregrado y posgrado en modalidad condonables y reembolsable. Sin embargo, para garantizar su eficacia y adaptabilidad a las realidades cambiantes, es esencial comprender cómo los diversos factores del entorno externo pueden influir en su funcionamiento y su capacidad para cumplir con su misión.

Para abordar este desafío se desarrolla un análisis PESTAL que permite integrar estos elementos en la investigación. El análisis PESTAL proporciona un marco integral para examinar estas influencias externas, considerando las dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales que moldean el entorno en el que opera la organización (Pujol Bengoechea, 2002). A través de este análisis, se identificarán las oportunidades como las amenazas que enfrenta el FSES, lo que permite diseñar estrategias de marketing estratégico que maximicen su impacto y eficacia.

En este apartado se explorarán cada una de las dimensiones del análisis PESTAL en el contexto específico del Meta y del FSES, destacando cómo afectan directamente a la disponibilidad, accesibilidad y demanda de créditos educativos tanto para programas de pregrado como de posgrado. Al comprender estas influencias externas, el FSES estará mejor preparado para adaptarse a los cambios del entorno, identificar oportunidades para expandir su alcance y mitigar los riesgos que puedan surgir en el camino hacia su objetivo de promover la equidad y el acceso a la educación superior en la región del Meta. Ahora bien, con base en lo anterior, se procede a describir con mayor detalle los factores que consolidan el panorama actual del FSES.

4.2.1.1. Análisis PESTAL. En el ámbito político, el FSES está sujeto a los cambios en la legislación y las políticas gubernamentales que regulan la educación superior y la distribución de recursos financieros. La evaluación de la perspectiva política como se considera "indiferente" ya que los cambios en ese ámbito pueden no tener un impacto directo inmediato en el corto o mediano plazo.

4.2.1.1.1. Situación política

Tabla 10

Análisis de la situación política del FSES

Aspecto	Descripción
Legislación	Aunque los cambios en la legislación pueden influir en los criterios de elegibilidad para recibir apoyo financiero del FSES, su impacto puede no ser inmediato o directo en el corto plazo. Por ejemplo, si se modifican los requisitos de elegibilidad para acceder a los créditos educativos, el FSES podría necesitar ajustar sus políticas y procedimientos internos. Sin embargo, estos cambios pueden llevar tiempo en implementarse completamente, lo que hace que el impacto en el corto plazo sea limitado.
Políticas gubernamentales	Las modificaciones en la legislación podrían alterar los criterios de elegibilidad para recibir apoyo financiero, mientras que las políticas gubernamentales podrían asignar más o menos recursos al FSES. Además, la estabilidad política es esencial para garantizar la continuidad de las políticas de apoyo a la educación superior y la financiación del FSES. Las políticas gubernamentales que asignan recursos al FSES pueden variar en el tiempo y están sujetas a cambios políticos y presupuestarios. Sin embargo, en el corto y mediano plazo, es posible que los cambios en estas políticas no tengan un impacto inmediato en la disponibilidad de fondos para el FSES.
Estabilidad política	Si bien la inestabilidad política puede generar incertidumbre en el futuro del FSES y sus operaciones, su impacto a corto y mediano plazo puede ser limitado. En el corto plazo, es posible que los cambios políticos no tengan un efecto directo en la financiación y las actividades diarias del Fondo. Además, el FSES puede tomar medidas para mitigar los riesgos asociados con la inestabilidad política, como la diversificación de fuentes de financiamiento o la implementación de políticas de contingencia.

Nota: Análisis PESTAL.

Teniendo en cuenta lo anterior, la evaluación en el ámbito político se considera indiferente en el sentido de que el impacto a corto y mediano plazo no es fácilmente perceptible, esto se debe a que, aunque los cambios en el ámbito político pueden tener implicaciones significativas para el FSES a largo plazo, su evaluación se considera indiferente en el corto y mediano plazo debido a la falta de impacto directo inmediato en las operaciones y la disponibilidad de recursos del Fondo.

4.2.1.1.2. Situación económica. EL aspecto económico del análisis PESTEL del FSES, se caracteriza por tres elementos interrelacionados: la disponibilidad de recursos financieros, las tasas de interés y la inflación. Estos factores económicos, tanto en el corto, mediano y largo plazo, poseen un impacto negativo que desafía directamente la capacidad del FSES para cumplir con su misión de apoyar financieramente a los estudiantes en su acceso a la educación superior.

Tabla 11

Análisis de la situación económica del FSES

Aspecto	Descripción
Disponibilidad de recursos financieros	La disponibilidad limitada de recursos financieros, vinculada estrechamente a la situación económica del país y del gobierno, representa un desafío constante para el FSES. La reducción de los fondos disponibles puede obstaculizar la capacidad del Fondo para proporcionar créditos educativos de manera efectiva, lo que afecta directamente su capacidad para alcanzar a los estudiantes necesitados.
Tasas de interés	La volatilidad de las tasas de interés puede afectar la dinámica de la organización, ya que los solicitantes y beneficiarios se pueden ver afectados por los (i) costos del préstamo, ya que, si las tasas de interés son altas, el costo del préstamo para el Fondo será mayor. Esto puede limitar la cantidad de dinero disponible para prestar a los estudiantes, ya que el Fondo tendrá que destinar una parte significativa de sus recursos para cubrir los intereses. (ii) La accesibilidad financiera si las tasas de interés dificultan que los estudiantes accedan a los préstamos, ya que tendrán que pagar más dinero en intereses durante el período de reembolso. Esto puede desalentar a algunos estudiantes a solicitar préstamos o aumentar su carga financiera. (iii) los sobrecostos por morosidad, si las tasas de interés son altas, es más probable que los estudiantes tengan dificultades para pagar sus préstamos y caigan en morosidad. Esto puede afectar negativamente la capacidad del Fondo para recuperar los préstamos y reutilizar los fondos para otros estudiantes.
Inflación	La inflación puede dificultar al Fondo Social de Educación Superior del Meta para prestar dinero a los estudiantes para sus estudios debido a los siguientes factores: (i) Aumento de los costos educativos: Si la inflación es alta, los costos de la educación tienden a aumentar. (ii) Disminución del poder adquisitivo: La inflación puede reducir el poder adquisitivo de las familias y los estudiantes. Si los precios de los bienes y servicios aumentan más rápido que los ingresos, las familias pueden tener dificultades para pagar los préstamos estudiantiles y cumplir con sus obligaciones financieras. (iii) Aumento de las tasas de interés: En un entorno de alta inflación, es probable que las tasas de interés también sean altas. Esto puede aumentar el costo de los préstamos para el Fondo y para los estudiantes, lo que dificulta el acceso a la financiación educativa. (iv) Deserción estudiantil: Si los costos de la educación se vuelven inaccesibles debido a la inflación, es posible que algunos estudiantes abandonen sus estudios o busquen alternativas más económicas. Esto puede afectar la demanda de préstamos del Fondo y su capacidad para prestar dinero a los estudiantes.

Nota: Análisis PESTAL.

En conjunto, estos elementos económicos presentan desafíos significativos para el FSES en su búsqueda de proporcionar apoyo financiero equitativo y accesible a los estudiantes del Meta.

La comprensión y la gestión efectiva de estos desafíos son fundamentales para garantizar que el FSES pueda adaptarse y responder de manera efectiva a las fluctuaciones económicas y seguir cumpliendo con su misión de promover la equidad y el acceso a la educación superior en la región.

4.2.1.1.3. Situación Social. El análisis del ámbito social dentro del contexto del Fondo Social de Educación Superior del Meta abarca tres aspectos principales, la demanda de educación superior, la movilidad social y los valores culturales.

Tabla 12

Análisis de la situación social del FSES

Aspecto	Descripción
Demanda de educación superior	Se refiere a los cambios en la demanda y preferencias de los estudiantes respecto a los programas de estudio y carreras. Una evaluación positiva de este aspecto indica que la demanda de educación superior es alta y constante, lo que garantiza un flujo continuo de estudiantes interesados en los programas ofrecidos por el FSES. Esta alta demanda puede traducirse en una mayor participación y utilización de los servicios del FSES, actualmente según el reporte del Sistema de Información de Matrícula (Simat), de la Secretaría de Educación, del departamento del Meta, anualmente culminan sus estudios 4.875 alumnos de último grado de instituciones oficiales y en colegios privados culminan estudios un total de 7.132 estudiantes bachilleres, para tener un aproximado de 12.000 estudiantes del departamento, lo que refleja alta demanda de educación superior
Movilidad social	La movilidad social se refiere a la capacidad de los individuos para mejorar su posición socioeconómica en relación con la de sus padres o la generación anterior. En un contexto educativo, la movilidad social se vincula estrechamente con la creencia de que obtener una educación superior puede ser un vehículo para el progreso personal y el acceso a mejores oportunidades económicas y laborales. La evaluación del aspecto en la movilidad social en el análisis PESTEL del FSES, marca como negativa e implica que existe una percepción limitada o disminuida sobre la importancia y el impacto positivo de obtener educación superior en el avance socioeconómico. Esto puede deberse a una variedad de factores, como desigualdades estructurales, falta de acceso equitativo a la educación superior, o percepciones culturales arraigadas que subestiman el valor de la educación en el ascenso social. Esta evaluación negativa sugiere que, en el contexto del FSES del Meta, la percepción de la educación superior como motor de movilidad social puede no ser tan fuerte como se desearía. Esto podría resultar en una menor motivación por parte de los estudiantes para participar en los programas ofrecidos por el FSES, lo que podría afectar su capacidad para cumplir con su objetivo de promover la equidad y el acceso a la educación superior
Valores culturales	Se refiere a los cambios en los valores culturales que pueden influir en la aceptación y la demanda de educación superior en ciertas comunidades. Una evaluación indiferente en este aspecto implica que los cambios en los valores culturales pueden no tener un impacto directo o inmediato en la demanda de los programas educativos ofrecidos por el FSES. Los valores culturales se evalúan como indiferentes porque, aunque pueden influir en la aceptación y la demanda de educación superior, los cambios en estos valores pueden no tener un impacto inmediato en la participación de los estudiantes en los programas del FSES. Sin embargo, es importante estar atentos a estos cambios y adaptar las estrategias del FSES según sea necesario para mantener su relevancia en las comunidades.

Nota: Análisis PESTAL.

4.2.1.1.4. Situación Tecnológica. Al realizar la evaluación del análisis PESTEL para el FSES, en sus factores tecnológicos estos nos reflejan una evaluación positiva ya que brindan al FSES la oportunidad de mejorar la calidad, accesibilidad y competitividad de la educación superior. Estos avances tecnológicos ofrecen oportunidades para mejorar la calidad educativa; el aprendizaje en línea aumenta la accesibilidad y flexibilidad; y la competencia global impulsa la adopción de tecnologías innovadoras para mantener la relevancia internacional.

Tabla 13

Análisis de la situación tecnológica del FSES

Aspecto	Descripción
Avances tecnológicos	Los avances tecnológicos, como la inteligencia artificial, la realidad virtual y la analítica de datos, pueden tener un impacto positivo en la calidad y accesibilidad de la educación superior. Estas innovaciones pueden mejorar la experiencia de aprendizaje, permitiendo una personalización del contenido y facilitando el acceso a la educación para personas en áreas remotas o con limitaciones físicas.
Aprendizaje en línea	El aumento de la popularidad de la educación en línea es una tendencia significativa, especialmente en el contexto de la pandemia de COVID-19. Esto requiere que las instituciones educativas adapten sus programas y servicios para ofrecer opciones de aprendizaje flexible y de calidad en línea. Si bien esto representa una oportunidad para llegar a más estudiantes y diversificar la oferta educativa, también puede requerir ajustes en la infraestructura tecnológica y en las estrategias de enseñanza.
Competencia global	En un entorno cada vez más globalizado, las instituciones educativas deben mantenerse actualizadas con los avances tecnológicos para competir en el ámbito global. Esto implica no solo adoptar tecnologías innovadoras en la enseñanza, sino también desarrollar estrategias de marketing y diferenciación para destacarse en un mercado cada vez más competitivo.

Nota: Análisis PESTAL.

En resumen, el análisis tecnológico del entorno educativo destaca el impacto positivo de los avances tecnológicos en la calidad y accesibilidad de la educación superior, así como la necesidad de adaptarse al crecimiento del aprendizaje en línea y a la competencia global mediante la adopción de tecnologías innovadoras y estrategias de diferenciación.

4.2.1.1.5. Situación Ambiental. El enfoque ambiental que propone el modelo PESTEL en el análisis ambiental es fundamental para comprender cómo las condiciones ambientales pueden influir en las actividades y estrategias de una organización, en este caso el Fondo Meta Social (FSES). Este enfoque examina, por ejemplo, la sostenibilidad ambiental, el cambio climático y la responsabilidad social en las actividades educativas y administrativas. Al considerar estos aspectos, FSES puede identificar oportunidades para mejorar sus operaciones, reducir costos a largo plazo y cumplir con las expectativas de responsabilidad ambiental. El análisis PESTEL destaca tres factores ambientales relevantes para el Fondo Social de Educación Superior (FSES) del Meta,

Tabla 14

Análisis de la situación ambiental del FSES

Aspecto	Descripción
Sostenibilidad ambiental	Se considera positivo debido al mayor enfoque en prácticas sostenibles en instituciones educativas. Esto puede implicar inversiones en infraestructura y políticas ambientales para mejorar la eficiencia y reducir costos a largo plazo.
Cambio climático	Se clasifica como indiferente, ya que, aunque los efectos del cambio climático pueden afectar la infraestructura educativa, no necesariamente afectan directamente la planificación del fondo. Sin embargo, pueden requerir medidas de adaptación y mitigación para garantizar la resiliencia de las instituciones educativas.
Responsabilidad social	Se considera positivo debido a las expectativas crecientes sobre la responsabilidad social de las instituciones educativas en temas ambientales. Esto puede influir en la toma de decisiones del fondo, requiriendo políticas y prácticas más responsables desde una perspectiva ambiental.

Nota: Análisis PESTAL.

En resumen, el enfoque en la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social proporciona oportunidades para mejorar las prácticas del FSES, mientras que el cambio climático puede requerir precauciones adicionales para garantizar la resiliencia a largo plazo.

4.2.1.1.6. Situación Legal. El avance legal destaca la importancia de comprender y adaptarse a las regulaciones y leyes pertinentes en el contexto del Fondo Social de Educación Superior (FSES) del Meta. Este análisis legal examina cómo los cambios en las regulaciones educativas, la protección de datos y los contratos y acuerdos legales pueden influir en las operaciones y decisiones del FSES. Al considerar estos aspectos, el FSES puede garantizar el

cumplimiento normativo, proteger la privacidad de los beneficiarios y mantener relaciones transparentes y legales con instituciones y proveedores de servicios.

Tabla 15

Análisis de la situación legal del FSES

Aspecto	Descripción
Regulaciones educativas	Cambios en las regulaciones gubernamentales que pueden afectar los requisitos de elegibilidad y los procesos de financiamiento.
Protección de datos	Cumplimiento de las regulaciones de protección de datos y privacidad en la gestión de la información de los beneficiarios del fondo.
Contratos y acuerdos legales	Revisión y cumplimiento de las alianzas estratégicas y acuerdos legales establecidos con IES y proveedores de servicios.

Nota: Análisis PESTAL.

En resumen, la evaluación es positiva en cada contexto porque ofrece oportunidades para mejorar la calidad, accesibilidad y competitividad de la educación superior proporcionada por el FSES, lo que contribuye a su misión de promover la equidad y el acceso a la educación superior en la región.

Tabla 16

Análisis PESTEL Fondo Social para la Educación Superior

Análisis PESTEL-FSES							
Factor	Detalle	Plazo			IMP	Descripción del impacto	
		CP	MP	LP			
Político	Legislación	Cambios en la legislación que afectan los criterios de elegibilidad para recibir apoyo financiero del FSES.		✓	✓	Yellow	Puede afectar la disponibilidad y distribución de fondos en el futuro.
	Políticas gubernamentales	Cambios en las políticas gubernamentales que pueden asignar más o menos recursos al FSES.		✓	✓	Yellow	Puede influir en la cantidad de recursos disponibles para el fondo.
	Estabilidad política	Inestabilidad política que podría llevar a cambios en la financiación y la prioridad de la educación superior.	✓		✓	Yellow	Puede generar incertidumbre en el futuro del fondo y sus operaciones.
Económico	Recursos financieros	Disponibilidad limitada de recursos financieros debido a la situación económica del país o del gobierno.	✓	✓		Red	Puede afectar el alcance y la eficacia del fondo debido a limitaciones.
	Tasas de interés	Cambios en las tasas de interés que pueden afectar el costo del financiamiento de la educación superior.	✓	✓		Red	Puede influir en la accesibilidad y la carga financiera de los beneficiarios.
	Inflación	Incrementos en el costo de vida y la inflación pueden afectar la capacidad de los estudiantes para financiar su educación superior.	✓	✓		Red	Puede generar presión adicional sobre los recursos disponibles.
Social	Demanda de educación superior	Cambios en la demanda de educación superior y las preferencias de los estudiantes en términos de programas de estudio y carreras.				Green	Puede influir en la necesidad de ajustar programas y becas disponibles.
	Movilidad social	La importancia percibida de obtener educación superior y su impacto en la movilidad social.			✓	Red	Puede afectar la motivación y el interés de los estudiantes en el fondo.
	Valores culturales	Cambios en los valores culturales que pueden afectar la aceptación y demanda de educación superior en determinadas comunidades.		✓		Yellow	Puede requerir adaptación de la estrategia de marketing y comunicación.
Tecnológico	Avances tecnológicos	Innovaciones tecnológicas que pueden mejorar la calidad y accesibilidad de la educación superior.		✓	✓	Green	Puede requerir inversiones en infraestructura tecnológica y capacitación.
	Aprendizaje en línea	Aumento de la popularidad de la educación en línea y la necesidad de adaptar los programas y servicios del fondo.		✓	✓	Green	Puede requerir ajustes en la oferta de programas y la plataforma tecnológica.
	Competencia global	La necesidad de mantenerse actualizado con los avances tecnológicos para competir en el ámbito global en el sector de educación.				Green	Puede requerir estrategias de marketing y diferenciación para destacarse

Tabla 16 *Continuación*

Ambiental	Sostenibilidad ambiental	Mayor enfoque en prácticas sostenibles en las instituciones educativas y el impacto en la infraestructura y los costos.		✓			Puede requerir inversiones en infraestructura y políticas ambientales.
	Cambio climático	Posibles efectos del cambio climático en la infraestructura educativa y la planificación a largo plazo del fondo.			✓		Puede requerir medidas de adaptación y mitigación ante los cambios climáticos.
	Responsabilidad social	Expectativas crecientes sobre la responsabilidad social de las instituciones educativas en temas ambientales y su impacto en la toma de decisiones del fondo.		✓			Puede requerir políticas y prácticas más responsables desde una perspectiva ambiental.
Legal	Regulaciones educativas	Cambios en las regulaciones gubernamentales que pueden afectar los requisitos de elegibilidad y los procesos de financiamiento.		✓			Puede requerir ajustes en los procedimientos y requisitos del fondo.
	Protección de datos	Cumplimiento de las regulaciones de protección de datos y privacidad en la gestión de la información de los beneficiarios del fondo.		✓			Puede requerir inversiones en seguridad de datos y políticas de privacidad.
	Contratos y acuerdos legales	Revisión y cumplimiento de las alianzas estratégicas y acuerdos legales establecidos con IES y proveedores de servicios.	✓				Puede garantizar la transparencia y la legalidad de las operaciones

Corto plazo (CP)	Mediano Plazo (MP)	Largo Plazo (LP)
1 mes o menos	1 a 3 años	más de 3 años

	Indiferente		Positivo		Negativo
--	--------------------	--	-----------------	--	-----------------

Nota: Análisis PESTAL de FSES.

Para sintetizar la información encontrada en el análisis se presenta la siguiente tabla resumen.

Tabla 17

Resumen naturaleza de los factores en el análisis PESTEL

Dimensión	Número factores negativos	Número factores positivos	Número factores indiferentes
Política	0	0	3
Económica	3	0	0
Social	1	1	1
Tecnológica	0	3	0
Ambiental	0	2	1
Legal	0	3	0
	4	9	5

Nota: Resumen de información identificada en el análisis PESTAL.

La *Tabla 17* presenta la cantidad de factores negativos, positivos e indiferentes en cada dimensión, proporcionando una visión general de cómo cada área puede impactar en las operaciones y estrategias del FSES. Evidenciando que el FSES cuenta con un mayor número de factores positivos dentro del entorno externo es los factores sociales, tecnológicos, ambientales y legales, por otra parte, es imprescindible resaltar que los factores indiferentes pueden consolidarse como una oportunidad de mejora o una alerta de riesgos, si no se determinan acciones pertinentes para el aprovechamiento de las mismas; y como factores negativos se han identificado *tres* factores en los aspectos económicos y sociales, lo que propende al plan estratégico centrar un especial interés en estos factores.

4.2.1.2. Cinco fuerzas de Porter

Figura 24

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Proveedores ❌

En este contexto, los proveedores podrían ser las instituciones educativas y otras organizaciones que colaboran con la empresa sin ánimo de lucro para brindar servicios educativos y apoyo a los estudiantes. Dado que la empresa sin ánimo de lucro está proporcionando un beneficio social y no está buscando obtener ganancias, es posible que tenga una posición de negociación más débil en comparación con las instituciones educativas y otras organizaciones. Sin embargo, la colaboración y el establecimiento de relaciones sólidas con los proveedores pueden ayudar a mitigar este poder de negociación.



Nuevos competidores entrantes ✅

Entrada de nuevos competidores en el mercado.

La amenaza de nuevos competidores es baja, ya que es probable que haya barreras de entrada significativas para otras organizaciones sin ánimo de lucro que deseen ingresar al mercado de asignaciones de créditos educativos y becas en el Departamento del Meta. Estas barreras podrían incluir la necesidad de establecer relaciones con instituciones educativas y organizaciones locales, así como la necesidad de obtener financiamiento adecuado para respaldar los programas de créditos y becas.



Rivalidad de la empresa dentro de la industria ✅

- ❌ La empresa Viñedo Navarros S.L cuenta con muchos competidores.
- ✅ La empresa cuenta con muchos proveedores.
- ❌ La empresa cuenta con otros productos sustitutos.
- ❌ La empresa cuenta con sensibilidad de precios.
- ❌ La empresa cuenta con dependencia de canales de distribución.
- ✅ La empresa cuenta con productos diferenciales en el mercado.

Productos sustitutos ❌

Aumento de una tendencia creciente en el mercado en el consumo de cerveza

El vino tiene características únicas y puede ser difícil de sustituir en ciertos contextos, especialmente cuando se busca una armonía adecuada con las comidas.

Los productos sustitutos de los créditos educativos son productos financieros de otras entidades financieras, o la financiación directa con las instituciones educativas.



Poder de negociación con clientes ✅

Los clientes de Viñedo Navarros S.L cuenta con diversos competidores actuales y nuevos, que compiten con precios, calidad, marca y distribución; lo que influye en el precio y las condiciones de compra. Ya que si los productores (oferta) es amplia, los compradores tienen mayor poder de negociación.



Nota: Análisis de las cinco fuerzas de Porter del FSES.

De acuerdo con lo anterior, se puede establecer que el FSES se encuentra en una posición favorable en términos de amenaza de nuevos competidores y poder de negociación de los clientes. Sin embargo, es importante que la empresa continúe fortaleciendo sus relaciones con proveedores y clientes, y se diferencia de posibles sustitutos a través de beneficios y oportunidades únicas.

Asimismo, se entente que el FSES debe centrar su atención al mejoramiento de la imagen institucional ante los aspirantes y beneficiarios, lo que puede tener un impacto positivo en la organización; ya que una imagen institucional sólida y positiva puede generar confianza y credibilidad entre los clientes, lo que puede influir en su decisión de solicitar créditos educativos o becas, así como diferenciar a la empresa de posibles competidores y sustitutos, ya que los clientes pueden percibirla como una organización confiable y comprometida con su misión.

Para mejorar la imagen institucional ante los clientes el FSES puede considerar estrategias direccionadas a la (i) comunicación efectiva, clara y transparente con los aspirantes y beneficiarios, brindando información sobre los programas financieros de créditos educativos y becas, los requisitos y los beneficios que ofrecen, mediante el uso de diferentes canales de comunicación, como redes sociales, sitio web y boletines informativos. (ii) El cumplimiento de compromisos adquiridos con los beneficiarios, como la transparencia en la asignación de créditos y becas. (iii) Retroalimentación y mejora continua, escuchar las opiniones y sugerencias de los aspirantes, beneficiarios, trabajadores, proveedores y todas las partes interesadas del proceso, y utilizar esta retroalimentación para mejorar los programas y servicios ofrecidos. (iv) Procesos transparentes evidenciando cómo se utilizan los recursos financieros y cómo se benefician los estudiantes de bajos recursos, mediante informes periódicos sobre el impacto de los programas de créditos y becas, así como la rendición de cuentas sobre el uso de los fondos recibidos.

4.2.1.3 Matriz de perfil competitivo. La matriz del perfil competitivo MPC, permitirá evaluar la posición relativa frente a los competidores clave en el mercado educativo. Al analizar factores como el apoyo financiero, las tasas de interés, los requisitos de elegibilidad, los plazos de pago y la cobertura geográfica, se podrá identificar áreas en las que se destaca y áreas en las que se necesita mejorar para mantenernos competitivos. Para el desarrollo de la matriz de perfil competitivo se tuvieron en cuenta los siguientes factores que se consideran determinantes para la competitividad y la eficacia del FSES en comparación con sus competidores directos en el mercado de financiamiento educativo.

La *Tabla 18*, permite establecer los factores clave de éxito que se seleccionaron porque sus índices de criticidad para evaluar la efectividad y la competitividad del FSES en el mercado de financiamiento educativo y tienen un impacto directo en la capacidad del FSES para cumplir su misión de proporcionar acceso a la educación superior para aquellos con recursos limitados.





Tabla 18*Factores de MPC*

Factor	Descripción
Apoyo financiero	Este factor es esencial porque determina la capacidad del FSES para proporcionar recursos financieros adecuados a los estudiantes que lo necesitan. Un apoyo financiero sólido permite al FSES ampliar su alcance y ayudar a un mayor número de estudiantes con dificultades económicas.
Tasa de interés	La tasa de interés influye significativamente en la accesibilidad y la asequibilidad de los créditos educativos ofrecidos por el FSES. Una tasa de interés baja puede hacer que los préstamos sean más atractivos y accesibles para los estudiantes, lo que puede aumentar la demanda de los servicios del FSES en comparación con otros proveedores.
Requisitos de elegibilidad	Los requisitos de elegibilidad determinan quiénes pueden acceder a los servicios del FSES. Es crucial evaluar si los criterios de elegibilidad del FSES son justos, razonables y accesibles para los estudiantes de bajos recursos. Esto puede influir en la capacidad del FSES para atraer y retener a los solicitantes.
Plazos de pago	Los plazos de pago afectan la capacidad de los beneficiarios para gestionar sus obligaciones financieras. Plazos más largos pueden hacer que los préstamos sean más manejables para los estudiantes, mientras que plazos más cortos pueden aumentar la presión financiera. Evaluar esta variable es crucial para comprender la viabilidad financiera de los programas del FSES.
Cobertura geográfica	La cobertura geográfica determina la accesibilidad de los servicios del FSES para los estudiantes en diferentes regiones. Una cobertura geográfica amplia puede aumentar la accesibilidad y la disponibilidad de los servicios del FSES, lo que puede influir en su competitividad en comparación con otros proveedores que tienen una presencia geográfica más limitada.

Nota: Factores que se contemplaron para la construcción de la MPC de la FSES y sus competidores.

Tabla 19

Matriz de perfil competitivo MPC FSES

Matriz Perfil Competitivo MPC									
									
		FSES		ICETEX		BANCO PICHINCHA		SUFÍ	
Factores	Valor	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Apoyo financiero	20%	1	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Tasa de interés	20%	4	0,8	2	0,4	1	0,2	3	0,6
Requisitos de elegibilidad	20%	3	0,6	2	0,4	1	0,2	4	0,8
Plazos de pago	20%	1	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Cobertura geográfica	20%	2	0,4	4	0,8	1	0,2	3	0,6
	100%	11	2,2	16	3,2	7	1,4	16	3,2

Competidor más fuerte



Competidor medio



Competidor básico



Competidor más débil



Nota: Desarrollo de la MPC de la FSES y sus competidores.

Con base en la *Tabla 19* se evidencia que las cuatro organizaciones son competitivas en su entorno, y cada una presenta fortalezas y debilidades en los factores establecidos. Este ejercicio buscó comparar al FSES con sus rivales y revela las áreas que debe mejorar y proteger.

En relación con el apoyo financiero el FSES obtuvo una valoración baja debido a su menor capacidad de proporcionar apoyo financiero en comparación con ICETEX y PICHINCHA. Esto puede deberse a limitaciones presupuestarias o a la disponibilidad de recursos financieros. El puntaje resultante de 0.2 refleja la proporción del factor determinante del éxito en relación con el máximo posible (0.2). Esto sugiere que el FSES está por debajo de sus competidores en términos de apoyo financiero. Frente a la clasificación y evaluación al obtener un puntaje relativamente bajo y una clasificación de 1, se indica que el FSES se encuentra en una posición desfavorable en términos de apoyo financiero en comparación con sus competidores.

En relación con la tasa interés, se evidencia una valoración de FSES baja debido a su tasa de interés relativamente alta en comparación con ICETEX y Sufí, esto puede afectar la atraktividad de los créditos educativos ofrecidos por el FSES. El puntaje resultante fue de 0.8 lo que indica que el FSES tiene una tasa de interés que representa el 80% del máximo posible (0.2). Esto sugiere que su tasa de interés es alta en relación con sus competidores. Frente a la clasificación y evaluación cuenta con una clasificación de 4, lo que indica que el FSES se encuentra en una posición desfavorable en términos de tasa de interés en comparación con sus competidores, lo que puede impactar negativamente su capacidad para atraer solicitantes.

En relación con los requisitos de elegibilidad, se obtiene una valoración moderada debido a requisitos de elegibilidad que se encuentran entre sus competidores directos. Esto sugiere que tiene cierta flexibilidad en sus criterios de selección. El puntaje resultante es equivalente a 0.6 lo que refleja que el FSES cumple con el 60% del máximo posible (0.2) en términos de requisitos de elegibilidad, lo que indica que sus requisitos son moderadamente favorables. Frente a la clasificación y evaluación, se obtiene una puntuación de 3 lo que posiciona al FSES en un nivel medio en comparación con sus competidores en términos de requisitos de elegibilidad.

En relación con el plazo de los pagos el FSES recibe una valoración baja debido a que sus plazos de pago son relativamente cortos en comparación con ICETEX y Sufí. Esto puede afectar la capacidad de los beneficiarios para gestionar sus pagos. Frente al puntaje resultante el FSES obtiene un 0.2 indica lo que representa el 20% del máximo posible (0.2) en términos de plazos de pago. Esto sugiere que sus plazos son relativamente cortos en comparación con sus competidores.

En cuanto a la clasificación y evaluación, obtiene una clasificación de 1, lo que infiere que el FSES se encuentra en una posición desfavorable en términos de plazos de pago en comparación con sus competidores.

En relación con la cobertura geográfica, el FSES obtiene una valoración moderada debido a que su cobertura geográfica se encuentra entre sus competidores directos. Esto sugiere que tiene cierta presencia en áreas geográficas relevantes. Frente al puntaje resultante se obtiene un 0.4 lo que indica que el FSES representa el 40% del máximo posible (0.2) en términos de cobertura geográfica. Esto sugiere que su cobertura es moderadamente extensa. En cuanto a la clasificación y evaluación se obtiene un 2, lo que le posiciona en un nivel medio en comparación con sus competidores en términos de cobertura geográfica.

En términos generales las valoraciones, puntajes resultantes y clasificaciones en la Matriz Perfil Competitivo reflejan la posición relativa del FSES en comparación con sus competidores directos en varios factores clave de éxito. Estos resultados pueden utilizarse para identificar áreas de mejora y formular estrategias para fortalecer la posición competitiva del FSES en el mercado de financiamiento educativo.

4.2.1.3. Matriz PEYEA. El término "PEYEA" se refiere a la "Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción".

Esta matriz es un instrumento importante para la formulación de estrategias en una organización.

Tabla 20

Matriz PEYEA

Matriz PEYEA o PEEA			
Posición Estratégica Interna		Posición Estratégica Externa	
Fuerza Financiera (FF)	de 1 a 6	Estabilidad en el ambiente (EA)	de -1 a -6
Apoyo financiero	4	Competencia	-5
Tasa de interés	2	Limitaciones financieras	-6
Requisitos de elegibilidad	1	Tendencias laborales	-1
Plazos de pago	2		
Cobertura geográfica	1		
Total FF:	2,00	Total EA:	-4,00
Ventaja Competitiva	de -1 a -6	Fuerza de la industrial	de 1 a 6
Reconocimiento organizacional	-4	Aumento de la demanda	5
Diversidad en la oferta	-2	Desarrollo tecnológico	6
Recurso humano	-3	Colaboración de la industria	4
Segmentación de clientes	-1	Oportunidad de financiamiento	3
		Cooperación nacional e internacional	2
Total VC:	-2,50	Total FI:	4,00
	Valor X		Valor Y
	0		0
	-2,00		1,50

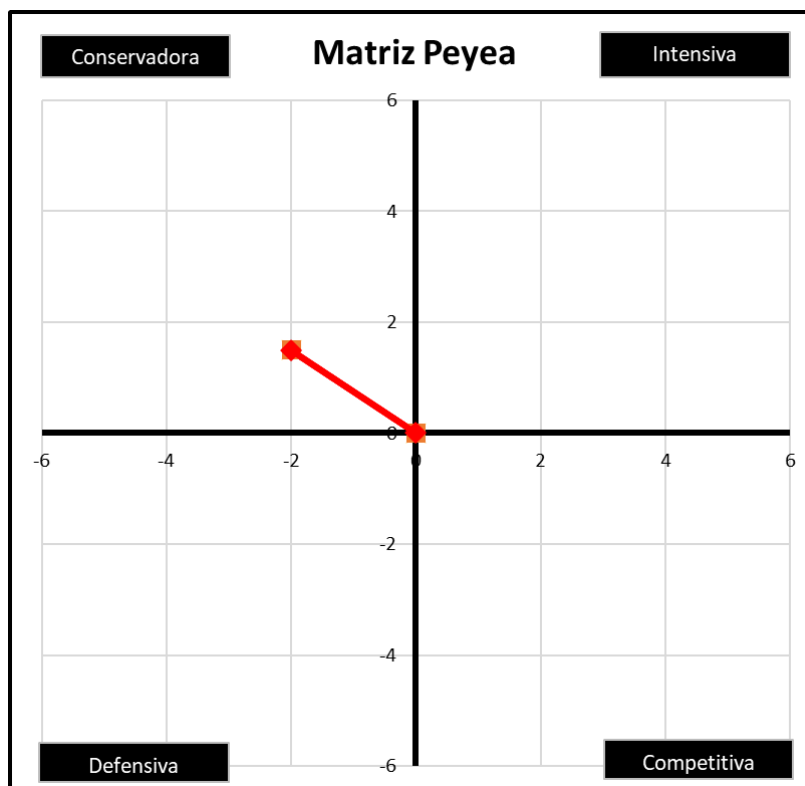
El valor de X resulta del balance entre la Fuerza Financiera y la estabilidad del ambiente

El valor de Y resulta del balance entre la Ventaja Competitiva y la Fortaleza Industrial

Nota: Matriz PEYEA matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción.

Figura 25

Ubicación de las estrategias PEYEA



Nota: Matriz PEYEA matriz de posición estratégica y la evaluación de la acción.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se le recomienda al FSES establecer un perfil competitivo conservador, pues debe ser cautelosa y apegada a prácticas tradicionales y prudente en sus procesos actuales. Esto implica que la organización debe permanecer cerca de sus capacidades básicas y evitar asumir riesgos excesivos. En las cuales se debe concentrar en mejorar los procesos internos para satisfacer a los clientes actuales. Algunas de las estrategias que puede desarrollar en optimizar procesos, diversificar portafolio de productos, desarrollo de productos, mejoramiento de la imagen corporativo y la aplicación de canales de comunicación entre la organización, aspirante y beneficiario.

4.2.2. Análisis de factores internos

El análisis interno de una empresa es un proceso que permite evaluar y comprender los factores internos que influyen en su desempeño y capacidad para competir en el mercado, en el

caso puntual del FSES se llevó a cabo un *grupo focal* con 7 funcionarios de la organización. Obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 21

Análisis de capacidades FSES

Aspecto	Positivos	Negativos
Capacidad directiva	P1. Gestor de recursos	N1. Muy flexible y blando
	P2. Organizado	N2. Falta de autocontrol
	P3. Ambicioso	N3. No es claro con las funciones que delega
	P4. Orientación a resultados	N4. Falta de planificación
	P5. Empática	N5. No estructurado
	P6. Búsqueda constante de la excelencia	N6. Falta de priorización de tareas
	P7. Amabilidad en la gestión	N7. Falla en la delegación de responsabilidades
	P8. Parte humana	N8. No inteligencia emocional
	P9. Delega responsabilidades	N9. Manejo de las emociones
	P10. Tiene conocimiento del tema y experiencia	N10. Falta de escucha no de oír
	P11. Profesionalismo y empatía ante usuarios	N11. Crea rivalidades
	P12. Tenemos buen liderazgo	N12. Mucha tensión laboral
	P13. Buen corazón y tiende la mano	N13. Trato brusco a los funcionarios
	N14. Regaña en publico	
	N15. Favoritismos	
Capacidad competitiva	P14. Tasa de interés	N16. Demasiado requisitos
	P15. Flexibilidad en los requisitos	N17. Filtración política de beneficiarios
	P16. Cerditos condonables becas	N18. Recursos limitados
	P17. Mas que un banco somos una entidad que apoya a la comunidad a lograr sus sueños de estudiar	N19. Recursos sesgados solo departamento meta
	P18. Visitas en territorio	N20. No aplicabilidad por Falta Codeudor
	P19. Buscamos al cliente más acercamiento	N21. No hay buen servicio y amabilidad atención al cliente
	P20. Apoyo con enfoques diferenciales a personas necesitadas	N22. Falta de transparencia
	P21. Modalidades de crédito	N23. Falta comunicación asertiva frente al usuario externo
	P22. Calidez humana	N24. Mas calor humano para atender público y cordialidad
	P23. La mejor dirección que ha habido	N25. La percepción de rosca
	P24. Brindamos oportunidades a personas menos favorecidas	
Capacidad técnica	P25. Búsqueda constante en la Mejora de los procesos	N26. Mala gestión del tiempo
	P26. Personal idóneo en los roles que desempeñan	N27. Procesos demasiados largos
	P27. Compromiso	N28. Falta de sentido de pertenencia y compromiso
	P28. Gestión de actividades paralelas multitareas	N29. Falta de liderazgo
	P29. Adaptación al cambio	N30. Falta de compañerismo
	P30. Compromiso en la programación de actividades	N31. Falta de empatía de trabajo por el otro
	P31. Organización de áreas	N32. Trabajo bajo presión
	P32. Recursos de personal adecuados para cada proceso	N33. Falta de trazabilidad proyectos

Tabla 21 *Continuación*

Capacidad tecnológica	P33. Cumplimiento y superación de las metas	N34. Actitud frente a las tareas
	P34. Entre menos personal se trabaja mas	N35. Falta de concentración en el trabajo individual
	P35. Contamos con página web	N36. Falta de compromiso
	P36. Contamos con Plataforma para la administración de créditos estudiantiles	N37. Mala Atención a los beneficiarios
	P37. Plataforma fácil de usar	N38. Muy atrasados en tecnologías
		N39. Página web no aporta valor ni información clara al beneficiario
		N40. No hay comunicación fluida con usuarios
		N41. No existen tutoriales videos o infografías que mejoren la comunicación
		N42. No hay comunicación respuestas automatizadas
		N43. Plataforma de créditos estudiantiles SIACE no aporta valor, no genera información veraz, mal parametrizada
	N44. No hay mucha interacción de los beneficiarios	
	N45. Falta de actualización de plataformas de roles de funcionarios y usuarios	
	N46. Falta CRM para gestión de cobranza	
	N47. Plataforma SIACE no permite tener información en tiempo real	
	N48. Usuario se quejan de que nunca contestan las líneas telefónicas	
	N49. No existe software que digitalice archivo	
	N50. Falta de recursos para el desarrollo de trabajo equipos, impresoras, escáneres	
	N51. Desconocimiento de plataformas para manejo de correspondencia, un poco complicada engorrosa	
Capacidad del talento humano	P38. Personas competentes	N52. Islas de trabajo
	P39. Compañeritas en la parte humana	N53. Ambiente pesado
	P40. Apoyo entre compañeros	N54. Hipocresía
		N55. Bullying a compañeros e irrespeto
		N56. Muy mal ambiente laboral en ocasiones por actitudes de algunos personajes
		N57. Falta de comunicación entre áreas
		N58. Falta de empatía con el trabajo del otro a nivel laboral
		N59. Falta de capacitación servicio al cliente
		N60. Falta actividades de bienestar
		N61. Existen diferencias de percepción entre compañeros
		N62. Falta de capacitación en temas de habilidades blandas
		N63. Pensamiento individual
		N64. Ambiente laboral terrible
		N65. Energías negativas
		N66. Envidias
		N66. Favoritismos

Nota: Análisis de capacidades del FSES, información tomada de los grupos focales llevados a cabo a los funcionarios de la FSES.

4.2.2.1. Matriz EFI y EFE. Se construye la matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), como una herramienta para evaluar, los factores internos de la FSES y analizar políticas de gestión, recursos financieros y humanos, entre otros. La elaboración de esta matriz permitió identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización. “La matriz EFI se utiliza en la estrategia empresarial como un instrumento para ayudar en la toma de decisiones y en la planificación a largo plazo” (Bello, 2022, p.1)

Tabla 22*Matriz de Evaluación de Factores Internos*

Factores internos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas			
1. Percepción positiva en cuanto al liderazgo de la organización por parte de los funcionarios.	10%	4	0,4
2. Portafolio de servicios financieros versátiles con factores diferenciadores en el mercado.	15%	3	0,45
3. Recurso humano comprometido y con alto niveles de pertenencia para con la organización, con altos índices de desempeño y cumplimiento de indicadores.	10%	4	0,4
4. Claridad en el buyer persona objeto de trabajo de la organización, al priorizar los aspirantes con condiciones socioeconómicas especiales.	15%	4	0,6
Debilidades			
1. Procesos burocráticos y poco optimizados que afectan la experiencia del cliente.	10%	2	0,2
2. Carencia de uso de las TIC en la automatización de procesos y mayor dependencia de procesos manuales, lo que genera mayor posibilidad de errores y una menor eficiencia en la gestión de procesos.	15%	2	0,3
3. Falta de capacitación en una adecuada atención al cliente, inadecuados conocimientos, habilidades en atención integral del usuario.	5%	2	0,1
4. Percepción negativa por parte de los aspirantes y beneficiarios frente a la transparencia del proceso.	5%	2	0,1
5. Limitada interacción y comunicación con el usuario, al no contar con recursos web, móviles y plataformas digitales para optimizar la comunicación y obtener una visibilidad y alcance mayor.	15%	2	0,3
Total	100%		2,85

Nota: Análisis de factores internos de la FSES.

La FSES está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada, utilizando las fortalezas para enfrentar las debilidades, ya que su índice es mayor de 2.5; equivalente a **2.85**.

Se construye la matriz la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos) para evaluar los factores externos que afectan a organización, identificando las oportunidades y amenazas, lo que puede ayudar a elaborar estrategias adecuadas, permitiendo a los estrategas resumir y evaluar la

información económica, social, cultural, tecnológica, legal y demográfica sobre el entorno en el que opera la institución educativa y la prospectiva del entorno.

Tabla 23

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Establecimiento de políticas gubernamentales que favorezcan la inversión en educación superior y el apoyo a programas como el FSES.	20%	4	0,8
2.	Incremento de la cooperación internacional para obtener financiamiento y recursos adicionales para el FSES.	15%	3	0,45
3.	Tendencias de mercado laboral favorables que demanden profesionales calificados, lo que aumenta la relevancia y la demanda de los programas de educación superior.	15%	3	0,45
Amenazas				
1.	Inestabilidad económica que podría afectar negativamente la financiación gubernamental y privada destinada al FSES.	25%	2	0,5
2.	Cambios políticos y legales que podrían imponer restricciones adicionales o cambios en los programas y políticas del FSES.	10%	1	0,1
3.	Competencia creciente con otras instituciones financieras y programas de financiamiento educativo que podrían afectar la capacidad del FSES para atraer y retener beneficiarios.	15%	2	0,3
Total		100%		3,45

Nota: Análisis de factores externos de la FSES.

La FSES está en condiciones de afrontar el ambiente interno de manera adecuada utilizando las oportunidades para enfrentar las amenazas, ya que su índice es mayor de 2.5; equivalente a 3.45.

4.2.2.2. Análisis DOFA

Tabla 24

Análisis DOFA

		Fortalezas		Debilidades	
	F1	Percepción positiva en cuanto al liderazgo de la organización por parte de los funcionarios.	D1	Procesos burocráticos y poco optimizados que afectan la experiencia del cliente.	
	F2	Portafolio de servicios financieros versátiles con factores diferenciadores en el mercado.	D2	Carencia de uso de las TIC en la automatización de procesos y mayor dependencia de procesos manuales, lo que genera mayor posibilidad de errores y una menor eficiencia en la gestión de procesos.	
	F3	Recurso humano comprometido y con altos niveles de pertenencia para con la organización, con altos índices de desempeño y cumplimiento de indicadores.	D3	Falta de capacitación en una adecuada atención al cliente, inadecuados conocimientos, habilidades en atención integral del usuario.	
	F4	Claridad en el <i>buyer</i> persona objeto de trabajo de la organización, al priorizar los aspirantes con condiciones socioeconómicas especiales.	D4	Percepción negativa por parte de los aspirantes y beneficiarios frente a la transparencia del proceso.	
			D5	Limitada interacción y comunicación con el usuario, al no contar con recursos web, móviles y plataformas digitales para optimizar la comunicación y obtener una visibilidad y alcance mayor.	
Oportunidades		1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
O1	Establecimiento de políticas gubernamentales que favorezcan la inversión en educación superior y el apoyo a programas como el FSES.	FO1	Utilizar el portafolio de servicios financieros versátiles con factores diferenciadores en el mercado como una ventaja competitiva para destacarse y captar la atención de los clientes.	DO1	Mejorar los procesos burocráticos y optimizarlos para mejorar la experiencia del cliente. Esto implica identificar los puntos de fricción en los procesos y buscar soluciones para agilizarlos y hacerlos más eficientes.
O2	Incremento de la cooperación internacional para obtener financiamiento y recursos adicionales para el FSES.	FO2	Potenciar el compromiso y los altos niveles de pertenencia del recurso humano hacia la organización mediante programas de desarrollo y reconocimiento, lo que contribuirá a mantener altos índices de desempeño y cumplimiento de indicadores.	DO2	Capacitar al personal en una adecuada atención al cliente y en habilidades de atención integral del usuario.
O3	Tendencias de mercado laboral favorables que demanden profesionales calificados, lo que aumenta la relevancia y la demanda de los programas de educación superior.	FO3	Utilizar la claridad en el <i>buyer</i> persona y la priorización de los aspirantes con condiciones socioeconómicas especiales como una oportunidad para desarrollar programas educativos que satisfagan las necesidades de este segmento de la población y generar un impacto social positivo	DO3	Abordar la percepción negativa por parte de los aspirantes y beneficiarios frente a la transparencia del proceso. Esto implica mejorar la comunicación y la transparencia en los procesos de selección y beneficios.
O4	Actualización potencial de herramientas TIC y plataformas digitales para obtener mayor alcance de audiencia, de medios gratuitos y pagos.	FO4	Aprovechar el establecimiento de políticas gubernamentales que favorezcan la inversión en educación superior y el apoyo a programas como el FSES para obtener financiamiento adicional y fortalecer los programas educativos de la organización.	DO4	Mejorar la interacción y comunicación con los usuarios mediante el uso de recursos web, móviles y plataformas digitales. Esto permitirá optimizar la comunicación, obtener una mayor visibilidad y alcance, y mejorar la experiencia del usuario.

Tabla 24 *Continuación*





Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA
	<p>FO5 Buscar incrementar la cooperación internacional para obtener financiamiento y recursos adicionales para el FSES, lo que permitirá ampliar la oferta educativa y mejorar la calidad de los programas.</p> <p>FO6 Aprovechar las herramientas TIC disponibles en el mercado para potencializar la propuesta de valor, marca e imagen de la organización en plataformas especializadas en una audiencia juvenil.</p>	
<p>A1 Inestabilidad económica que podría afectar negativamente la financiación gubernamental y privada destinada al FSES.</p>	<p>FA1 Aprovechar la percepción positiva en cuanto al liderazgo de la organización por parte de los funcionarios para fortalecer la imagen de la organización y atraer potenciales aliados comerciales.</p>	<p>DA1 Implementar la automatización de procesos mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para reducir la dependencia de procesos manuales, minimizar la posibilidad de errores y mejorar la eficiencia en la gestión de procesos.</p>
<p>A2 Cambios políticos y legales que podrían imponer restricciones adicionales o cambios en los programas y políticas del FSES.</p>	<p>FA2 Utilizar el portafolio de servicios financieros versátiles con factores diferenciadores en el mercado como una ventaja competitiva para destacarse y captar la atención de los clientes.</p>	<p>DA2 Desarrollar programas de capacitación atención en al cliente y habilidades de atención integral del usuario para mejorar la interacción con los aspirantes y beneficiarios, abordar la percepción negativa y fortalecer la transparencia del proceso.</p>
<p>A3 Competencia creciente con otras instituciones financieras y programas de financiamiento educativo que podrían afectar la capacidad del FSES para atraer y retener beneficiarios.</p>	<p>FA3 Utilizar la claridad en el comprador persona y la priorización de los aspirantes con condiciones socioeconómicas especiales como una oportunidad para desarrollar programas educativos que satisfagan las necesidades de este segmento de la población.</p>	<p>DA3 Implementar recursos web, móviles y plataformas digitales para optimizar la comunicación, mejorar la interacción con el usuario y obtener una mayor visibilidad y alcance.</p>
	<p>FA4 Potenciar el compromiso y los altos niveles de pertenencia del recurso humano hacia la organización mediante programas de desarrollo y reconocimiento, lo que contribuirá a mantener altos índices de desempeño y cumplimiento de indicadores.</p>	

Nota: Construcción del análisis DOFA, en relación con los aspectos positivos y negativos de la FSES.

Se abordó la Matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) que ayudará a sintetizar los factores internos (debilidades y fortalezas) y externos (oportunidades y amenazas) que impactan en el FSES. Este análisis permitió identificar áreas críticas que requieren atención y desarrollar estrategias que capitalicen las fortalezas, mitiguen las debilidades, aprovechen las oportunidades y minimicen las amenazas. Con base en lo anterior, se determina que el FSES en el Departamento del Meta tiene una sólida base institucional respaldada por el gobierno local y una reputación establecida. Sin embargo, enfrenta desafíos relacionados con limitaciones presupuestarias y competencia externa, pero tiene oportunidades para mejorar su eficiencia interna y ampliar su impacto mediante alianzas estratégicas y adaptación a cambios externos fundamentado en el uso de las TIC. La gestión proactiva de las amenazas potenciales será crucial para garantizar la sostenibilidad y el éxito continuo del FSES en su misión de apoyar la educación superior para los sectores más vulnerables de la sociedad.

4.2.2.3. Matriz CAME. La matriz CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar) es una herramienta que se utiliza para desarrollar estrategias a partir de los resultados obtenidos del análisis DOFA especialmente de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (López, 2023). A continuación, se describen las estrategias CAME derivadas de las fortalezas y oportunidades identificadas en el análisis DOFA del FSES. Estas estrategias CAME buscan maximizar las fortalezas internas del FSES y aprovechar las oportunidades externas, al mismo tiempo que abordan las debilidades internas y afrontan las amenazas del entorno.

Tabla 25*Matriz CAME del FSES*

 Corregir	 Afrontar
<p>C1. Mejorar los procesos burocráticos y optimizarlos para mejorar la experiencia del cliente. Esto implica identificar los puntos de fricción en los procesos y buscar soluciones para agilizarlos y hacerlos más eficientes. Capacitar al personal en una adecuada atención al cliente y en habilidades de atención integral del usuario.</p> <p>C2. Abordar la percepción negativa por parte de los aspirantes y beneficiarios frente a la transparencia del proceso. Esto implica mejorar la comunicación y la transparencia en los procesos de selección y beneficios.</p> <p>C3. Mejorar la interacción y comunicación con los usuarios mediante el uso de recursos web, móviles y plataformas digitales. Esto permitirá optimizar la comunicación, obtener una mayor visibilidad y alcance, y mejorar la experiencia del usuario.</p>	<p>AF1. Implementar la automatización de procesos mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) para reducir la dependencia de procesos manuales, minimizar la posibilidad de errores y mejorar la eficiencia en la gestión de procesos.</p> <p>AF2. Desarrollar programas de capacitación atención en al cliente y habilidades de atención integral del usuario para mejorar la interacción con los aspirantes y beneficiarios, abordar la percepción negativa y fortalecer la transparencia del proceso.</p> <p>AF3. Implementar recursos web, móviles y plataformas digitales para optimizar la comunicación, mejorar la interacción con el usuario y obtener una mayor visibilidad y alcance.</p>
 Mantener	 Explotar
<p>M1. Aprovechar la percepción positiva en cuanto al liderazgo de la organización por parte de los funcionarios para fortalecer la imagen de la organización y atraer potenciales aliados comerciales.</p> <p>M2. Utilizar el portafolio de servicios financieros versátiles con factores diferenciadores en el mercado como una ventaja competitiva para destacarse y captar la atención de los clientes.</p> <p>M3. Utilizar la claridad en el comprador persona y la priorización de los aspirantes con condiciones socioeconómicas especiales como una oportunidad para desarrollar programas educativos que satisfagan las necesidades de este segmento de la población.</p> <p>M4. Potenciar el compromiso y los altos niveles de pertenencia del recurso humano hacia la organización mediante programas de desarrollo y reconocimiento, lo que contribuirá a mantener altos índices de desempeño y cumplimiento de indicadores.</p>	<p>EX1. Utilizar el portafolio de servicios financieros versátiles con factores diferenciadores en el mercado como una ventaja competitiva para destacarse y captar la atención de los clientes.</p> <p>EX2. Potenciar el compromiso y los altos niveles de pertenencia del recurso humano hacia la organización mediante programas de desarrollo y reconocimiento, lo que contribuirá a mantener altos índices de desempeño y cumplimiento de indicadores.</p> <p>EX3. Utilizar la claridad en el buyer persona y la priorización de los aspirantes con condiciones socioeconómicas especiales como una oportunidad para desarrollar programas educativos que satisfagan las necesidades de este segmento de la población y generar un impacto social positivo.</p> <p>EX4. Aprovechar el establecimiento de políticas gubernamentales que favorezcan la inversión en educación superior y el apoyo a programas como el FSES para obtener financiamiento adicional y fortalecer los programas educativos de la organización.</p> <p>EX5. Buscar incrementar la cooperación internacional para obtener financiamiento y recursos adicionales para el FSES, lo que permitirá ampliar la oferta educativa y mejorar la calidad de los programas.</p> <p>EX6. Aprovechar las herramientas TIC disponibles en el mercado para potencializar la propuesta de valor, marca e imagen de la organización en plataformas especializadas en una audiencia juvenil.</p>

Nota: Construcción de la Matriz CAME, en relación con los aspectos positivos y negativos de la FSES.

4.3. Direccionamiento estratégico del FSES

4.3.1. Consolidación de estrategias

El siguiente apartado describe las estrategias que fueron el resultado de las matrices anteriormente desarrolladas, orientadas al mejoramiento de la experiencia de los beneficiarios, el fortalecimiento del reconocimiento de la propuesta de valor y la contribución al logro de los objetivos institucionales del FSES.

Para el logro de este objetivo fue fundamental *triangular* la información obtenida en el desarrollo del proyecto, considerando en primer lugar, las opiniones, percepciones y recomendaciones de los aspirantes y beneficiarios de los servicios financieros del FSES; en segundo lugar, las consideraciones obtenidas en los análisis externos como el PESTAL, las cinco fuerzas de Porter, la Matriz del Perfil Competitivo y la Matriz PEYEA que permitieron identificar los factores externos del FSES sus oportunidades, amenazas, posición en el mercado y el perfil competitivo; y en tercer lugar, los análisis internos de la organización que permitieron entrever las debilidades y fortalezas mediante la matriz EFI y EFE, el análisis DOFA y la matriz CAME, que deben tomarse en consideración para la mejora continua y el desarrollo de estrategias requeridas para el cumplimiento de los fines organizacionales.

En este orden de ideas, este apartado describe las estrategias producto de estos análisis, y se presenta la pertinencia, valoración cuantitativa, priorización y orientación de las estrategias, el plan de acción, presupuesto y cronograma sugerido para el mejoramiento de la experiencia de los beneficiarios, el fortalecimiento del reconocimiento de la propuesta de valor y la contribución al logro de los objetivos institucionales del FSES. Finalmente, se presenta una evaluación prospectiva de las estrategias que permitirán a la alta gerencia tomar decisiones informadas y proyectadas sobre la aplicación de estas estrategias en la organización.

Tabla 26

Estrategias pertinencia institucional

Factor	Objetivo	Estrategia	Actividad estratégica	Indicador particular	Estado del factor particular	Indicador global	Estado del factor global
PROCESOS INTERNOS	Establecer campañas de marketing social y digital para focalizar el portafolio de servicios en los ciudadanos del Departamento del Meta, y a su vez, focalice a los estudiantes de condiciones socioeconómicas especiales para que accedan a los servicios financieros del FSES.	OFENSIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Visitas a las instituciones educativas socialización de servicios financieros. • Inversión campañas marketing digital, pautas en vídeos e imágenes de testimonios de beneficiarios. 	<p><u>Inversión digital</u> Campañas publicitarias</p> <p><u>Inversión ejecutada</u> Inversión presupuestada</p>	0		
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Establecer un plan de <i>endomarketing</i> que fortalezca el sentido de pertenencia, el reconocimiento y índices de satisfacción del cliente interno para con el FSES.	REORIENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Medir los niveles de satisfacción del cliente interno. • Formular actividades, programas y estrategias orientadas al mejoramiento del clima organizacional. • Fomentar el cumplimiento de indicadores y desempeño de las áreas. • Realizar mesas de trabajo sectorial y departamental para identificar las potencialidades de la oferta educativa del Departamento. 	<p><u>Índices de satisfacción cliente interno</u> Clima organizacional</p>	0		
PROCESOS FINANCIEROS	Establecer alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con entidades públicas y privadas para la captación de recursos y robustecimiento de recursos económicos.	OFENSIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar visitas con empresas, universidades y entidades gubernamentales de orden nacional e internacional. • Socialización del Proyecto Educativo Departamental para la captación de recursos. • Mejorar los procesos de convocatoria. 	Número de convenios suscritos entre la Empresa y Universidades	0	100%	0%
PROCESOS INTERNOS	Establecer gestiones de mejora para la optimización de procesos internos mediados por las TIC que mejoren la experiencia del aspirante y el beneficiario.	REORIENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de documentación • Mejorar los procesos de tramites internos. • Mejorar los procesos de comunicación. • Mejorar los procesos de sistemas de gestión de calidad. • Mejorar los procesos de selección y transparencia. 	<p><u>Número de procesos mejorados</u> Total de procesos</p>	0		

Tabla 26 *Continuación*

FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	Establecer un plan de capacitación orientado a la atención del cliente y habilidades en atención integral al servicio de los funcionarios del FSES.	REORIENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar capacitaciones en atención al cliente. • Brindar capacitaciones en atención al usuario. 	Número de capacitaciones proyectadas	
				Número de capacitaciones ejecutadas	0
PROCESOS INTERNOS	Actualizar los canales de información de las redes sociales y página web para fomentar la comunicación efectiva por canales digitales.	REORIENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar redes sociales (Facebook, Instagram, TikTok) • Actualizar la página web. • Actualizar canales de comunicación (WhatsApp, Mensajería, Correo electrónico). 	Índice satisfacción aspirante y beneficiario	
				Total de beneficiarios y aspirantes	
				Canales de información actualizados	0
				Canales de información proyectado	

Nota: Estrategias sugeridas a la Institución Educativa.

Tabla 27

Matriz cuantitativa valoración de estrategias del FSES

MATRIZ CUANTITATIVA PARA VALORAR ESTRATEGIAS													
Factores Críticos para el Éxito	PESO	EST 1		ESA 2		EST3		EST 4		ESTA 5		EST 6	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES													
Políticas gubernamentales	4%	2	0,08	1	0,04	4	0,16	2	0,08	1	0,04	4	0,16
Cooperación internacional	3%	3	0,075	1	0,025	4	0,1	2	0,05	1	0,025	4	0,1
Tendencias laborales	7%	4	0,28	2	0,14	4	0,28	2	0,14	2	0,14	4	0,28
Actualización de las tecnologías	9%	4	0,36	1	0,09	2	0,18	4	0,36	2	0,18	4	0,36
Subtotal	23%		0,795		0,295		0,72		0,63		0,385		0,90
AMENAZAS													
Inestabilidad económica	5%	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,10
Cambios políticos y legales	5%	2	0,1	1	0,05	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,10
Competidores	10%	4	0,4	4	0,4	4	0,40	4	0,4	3	0,3	4	0,40
Subtotal	20%		0,65		0,5		0,50		0,5		0,5		0,60
FORTALEZAS													
Talento humano calificado	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	2	0,1
Portafolio de servicios diversificados	5%	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2
Alta gerencia calificada	7%	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Segmentación del mercado	7%	4	0,28	2	0,14	1	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
Subtotal	24%		0,89		0,72		0,7		0,82		0,86		0,86
DEBILIDADES													
Falencias en los procesos internos	6%	2	0,12	4	0,24	2	0,12	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Carencia del uso de las TIC	5%	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Dificultades en la atención al cliente	7%	2	0,14	4	0,28	1	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Percepción negativa del cliente	5%	4	0,2	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Canales de comunicación deficientes	10%	4	0,4	1	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Subtotal	33%		1,06		0,92		0,59		1,32		1,32		1,32
TOTAL	100%		3,395		2,435		2,51		3,27		3,065		3,68

Nota: Matriz de priorización de las estrategias.

Tabla 28*Priorización de estrategias del FSES*

Priorización	Puntuación	Meta
1	3,68	Actualización de redes sociales y página web para fomentar la comunicación efectiva por canales digitales.
2	3,39	Campañas de marketing social y digital para focalizar el portafolio de servicios en los ciudadanos del Departamento del Meta, y a su vez, focalice a los estudiantes de condiciones socioeconómicas especiales para que accedan a los servicios financieros del FSES.
3	3,27	Gestiones de mejora para la optimización de procesos internos mediados por las TIC que mejoren la experiencia del aspirante y el beneficiario.
4	3,06	Plan de capacitación orientado a la atención del cliente y habilidades en atención integral al servicio de los funcionarios del FSES.
5	2,51	Alianzas estratégicas nacionales e internacionales , con entidades públicas y privadas para la captación de recursos y robustecimiento de recursos económicos.
6	2,43	Plan de endomarketing que fortalezca el sentido de pertenencia, el reconocimiento e índices de satisfacción del cliente interno para con el FSES.

Nota: priorización de estrategias.

Con base en lo anterior, se le sugiere al FSES que centre sus esfuerzos en la ejecución de estrategias ofensivas y de reorientación en el marco de un perfil conservador. Inicialmente, el FSES deberá (i) Actualizar los canales de comunicación como las redes sociales y página web para fomentar la comunicación efectiva por canales digitales, (ii) diseñar una campaña de marketing social y digital para focalizar el portafolio de servicios en los ciudadanos y a su vez, focalice a los estudiantes de condiciones socioeconómicas especiales para que accedan a los servicios financieros, (iii) mejorar sus procesos internos mediados por el uso de las TIC, (iv) brindar a sus funcionarios capacitaciones en atención integral al cliente, (v) establecer alianzas estratégicas y (vi) construir un plan de endomarketing para sus trabajadores fortalezca el sentido de pertenencia, el reconocimiento e índices de satisfacción.

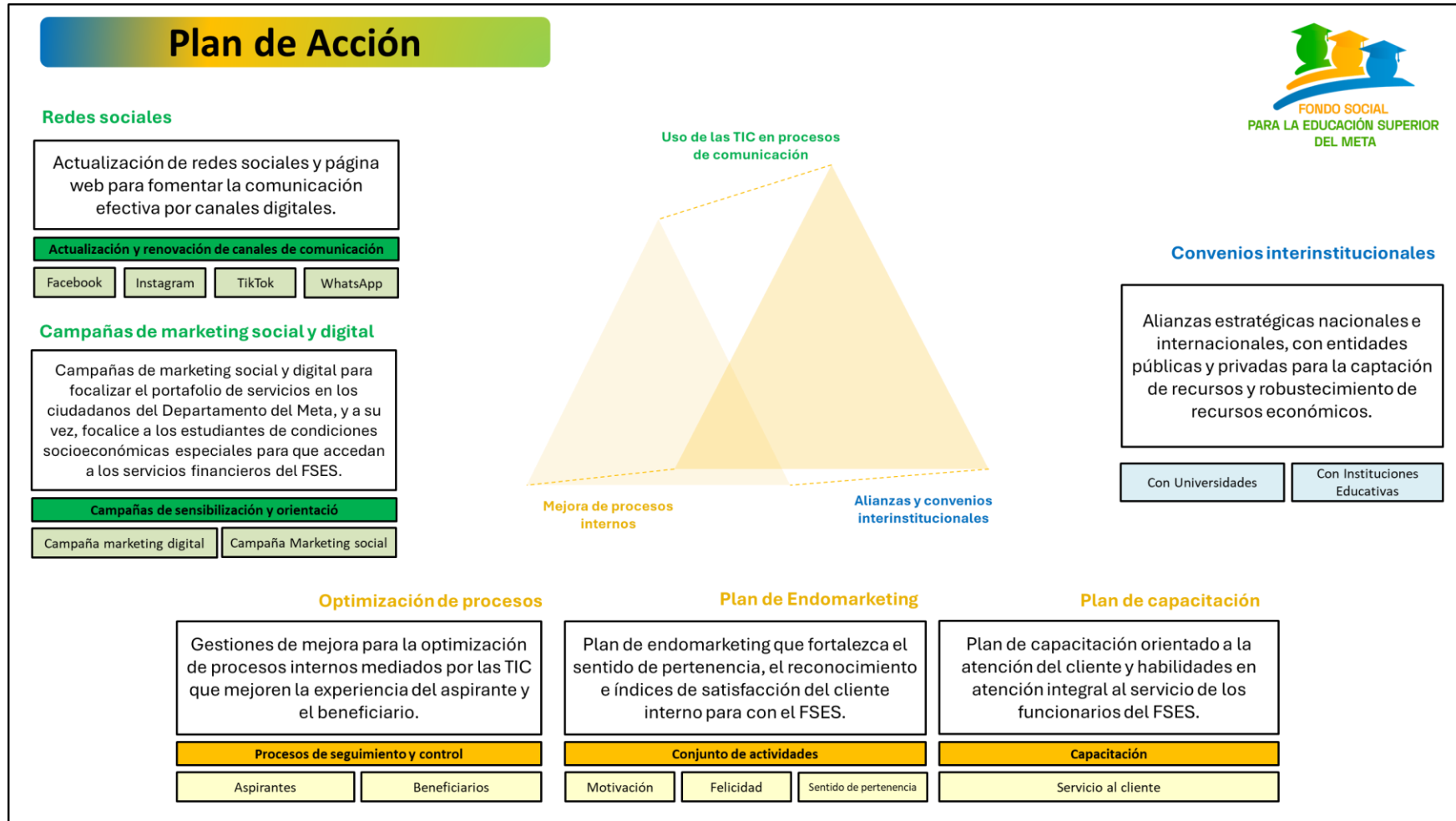
Tabla 29*Plan de acción del FSES*

Meta	Responsable	Recursos			Tiempos	Indicadores
		F	T	H		
Actualización de redes sociales y página web para fomentar la comunicación efectiva por canales digitales.	Mercadeo	X	X	X	6 meses	<u>Actualización de redes sociales y página web</u> Total de redes sociales y página web
Campañas de marketing social y digital para focalizar el portafolio de servicios en los ciudadanos del Departamento del Meta, y a su vez, focalice a los estudiantes de condiciones socioeconómicas especiales para que accedan a los servicios financieros del FSES.	Mercadeo	X	X	X	1 año	<u>Plan de medios ejecutado</u> Plan de medios postulado
Gestiones de mejora para la optimización de procesos internos mediados por las TIC que mejoren la experiencia del aspirante y el beneficiario.	Planeación y la Alta Gerencia	X	X	X	1 año	<u>Procesos de mejora ejecutados</u> Procesos de mejora postulados
Plan de capacitación orientado a la atención del cliente y habilidades en atención integral al servicio de los funcionarios del FSES.	Talento Humano	X	X	X	6 meses	<u>Capacitación ejecutada</u> Capacitación proyectada
Alianzas estratégicas nacionales e internacionales, con entidades públicas y privadas para la captación de recursos y robustecimiento de recursos económicos.	Planeación y la Alta Gerencia	X	X	X	1 año	<u>Número de convenios firmados</u> Número de convenios totales
Plan de endomarketing que fortalezca el sentido de pertenencia, el reconocimiento e índices de satisfacción del cliente interno para con el FSES.	Talento Humano	X	X	X	1 año	<u>Plan de endomarketing ejecutado</u> Plan de medios postulado

Nota: Plan de acción para la ejecución de estrategias del FSES.

Figura 26

Síntesis del plan de acción



Nota: Plan de acción para la ejecución de estrategias del FSES.

Tabla 30*Presupuesto*

Meta	Recursos						TOTAL
	MO Calificada	MO NO Calificada	Maquinaria y equipos	Otros servicios	Materiales	Otros GG	
Estrategia I	24.000.000,00	12.350.000,00	5.000.000,00	-	10.000.000,00	12.456.000,00	63.806.000,00
Estrategia II	36.000.000,00	8.000.000,00	14.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	-	62.000.000,00
Estrategia III	96.000.000,00	7.650.000,00	35.000.000,00	21.000.000,00	15.000.000,00	24.567.000,00	199.217.000,00
Estrategia IV	15.000.000,00	2.000.000,00			-	-	17.000.000,00
Estrategia V	2.000.000,00	500.000,00			-	-	2.500.000,00
Estrategia VI	21.000.000,00	1.123.400,00			-	-	22.123.400,00
Subtotales	194.000.000,00	31.623.400,00	54.000.000,00	23.000.000,00	27.000.000,00	37.023.000,00	366.646.400,00

Nota: Estimado de presupuesto para la ejecución de estrategias del FSES.




4.3.2. Prospectiva institucional de las estrategias

En este apartado, busca orientar al FSES frente a la importancia de observar y analizar escenarios futuros a largo plazo, para identificar oportunidades y desafíos que puedan afectar el desempeño y planificación estratégica de la organización. La prospectiva espera ayudar al FSES a anticipar los cambios y las tendencias, y a adaptarse de manera efectiva a un futuro cada vez más incierto y cambiante. Asimismo, se espera que la prospectiva sea útil para la toma de decisiones en diversos campos, como la gestión de nuevos aspirantes y beneficiarios, la calidad de los procesos internos, la mejora continua, la actualización e implementación de la tecnología y nuevos procesos, ya que ayuda a identificar los riesgos y las oportunidades que pueden surgir en el futuro.

4.2.2.4. Método de escenarios prospectivos. De acuerdo con Noguera (2009) el método de escenario prospectivos establece posibles escenarios en relación con los futuros del proyecto, en el eje x , se consideran futuros positivos, plausibles y pesimistas, denominados A, B y C respectivamente. En el eje y las condiciones intrínsecas o extrínsecas que pueden alterar o afectar el rumbo del futuro, en este ejercicio se consideran las alteraciones demográficas, económicas, tecnológicas y sociales, es decir, se realizan escenario sobre cómo podría comportarse las partes interesadas en cada contexto (positivo, aceptable y negativo), los resultados establecen los posibles futuros del proyecto. El objetivo es buscar siempre el éxito y la representatividad de los resultados en relación con los impactos generados (Noguera, 2009).

Tabla 31

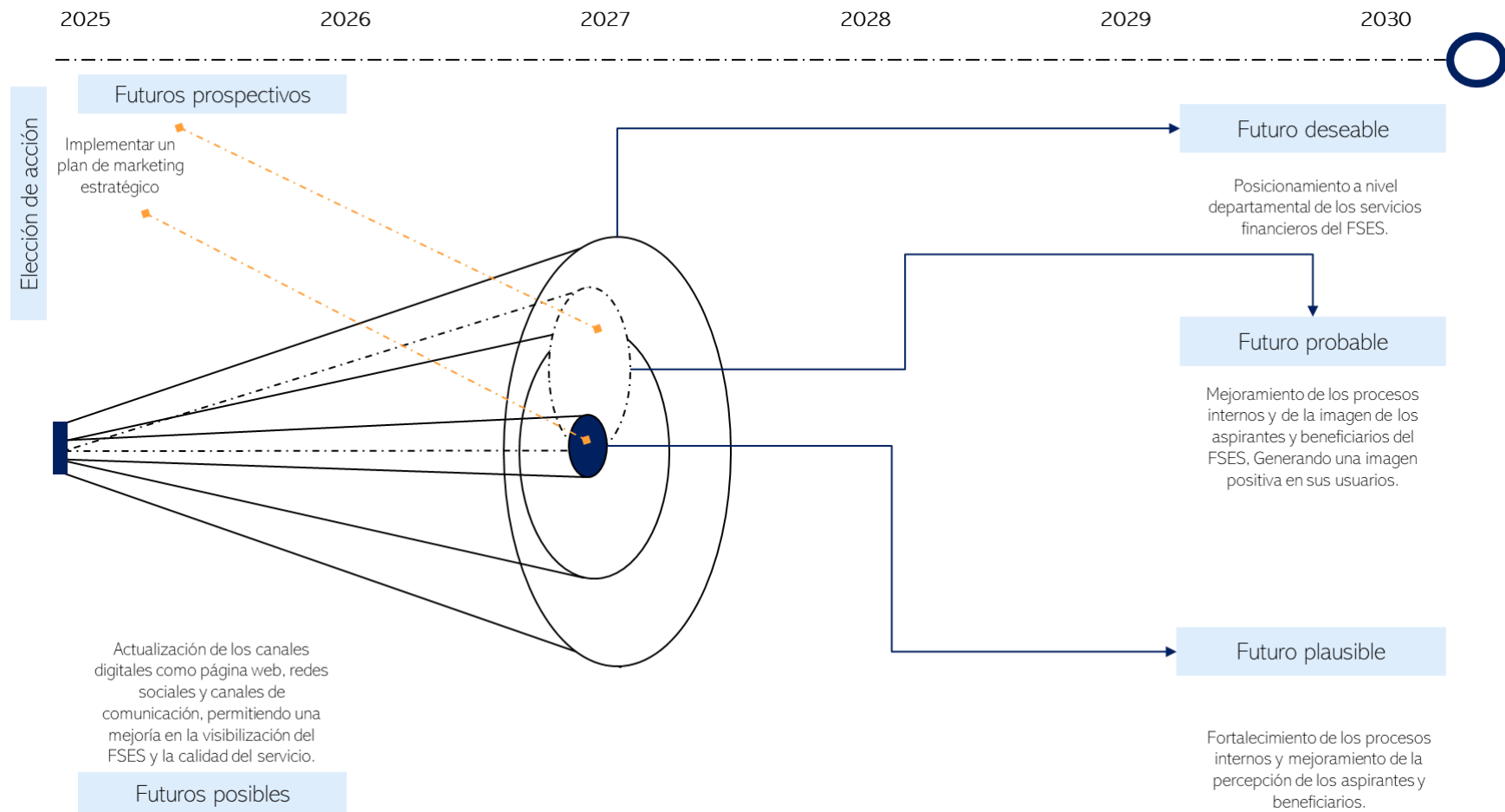
Matriz de escenarios prospectivos FSES

Escenarios claves pertinentes	Respuestas probables para cada uno de los escenarios clave			
<p>Q4 Demográfico</p>	<p>Los habitantes del Departamento del Meta reconocen la oferta y la propuesta de valor de FSES y le reconocen como una importante entidad del Estado.</p>	<p>El segmento de clientes y mercado objetivo reconocen parcialmente la oferta y la propuesta de valor de FSES y le asocian como una entidad significativa del Estado.</p>	<p>Los habitantes del Departamento del Meta no reconocen la oferta y la propuesta de valor de FSES y no es reconocida como una importante entidad del Estado.</p>	<p>Futuro incierto</p>
<p>Q3 Económico</p>	<p>El FSES cuenta con los fondos y recursos suficientes para brindar cobertura de becas y créditos educativas a un alto porcentaje de la población.</p>	<p>El FSES cuenta con un porcentaje significativo de fondos y recursos para brindar cobertura de becas y créditos educativas a un porcentaje medio de la población.</p>	<p>El FSES no cuenta fondos y recursos para brindar cobertura de becas y créditos educativas a los habitantes del Departamento del Meta, generando inconformismos y retrasos en sus gestiones.</p>	<p>Futuro incierto</p>
<p>Q2 Tecnológico</p>	<p>El FSES implementa recursos TIC en sus procesos estratégicos, tácticos y operativos generando una propuesta de valor acorde con las necesidades del mercado.</p>	<p>El FSES inicia su proceso de adaptación e implementación de las TIC en sus procesos estratégicos, tácticos y operativos generando una propuesta de valor acorde con las necesidades del mercado.</p>	<p>El FSES no implementa recursos TIC en sus procesos generando desorganización e incumplimiento en su propuesta de valor.</p>	<p>Futuro incierto</p>
<p>Q1 Sociedad</p>	<p>Los habitantes del Departamento del Meta identifican, reconocen, aceptan y tienen excelente percepción de los servicios financieros ofertados y la asignan calificativos de transparencia, oportunidad y futuro a la organización.</p>	<p>Los habitantes del Departamento del Meta identifican, reconocen, aceptan parcialmente la calidad de los servicios financieros ofertados; asignando calificativos de oportuno, necesario y requerido a los procesos.</p>	<p>Los habitantes del Departamento del Meta identifican al FSES como una entidad con poco valor agregado, innecesaria y de poca utilidad para el acceso a la educación superior. Asignando calificativos de innecesario, corrupta y poco transparente.</p>	<p>Futuro incierto</p>
<p>Escenarios coherentes</p>	<p>Escenario A </p>	<p>Escenario B </p>	<p>Escenario C </p>	<p>...</p>

Nota: Establecimiento de los posibles escenarios positivos, plausibles y pesimistas, del FSES.

Figura 27

Visión de futuros



Nota: Proyección de la visión de los futuros, en la implementación de las estrategias del plan.

4.2.2.5. Matriz de análisis de riesgos. Se desarrolló la formulación de la matriz de análisis de riesgos con el propósito de identificar, describir y evaluar los posibles riesgos relacionados con el plan estratégico de mercadeo. Este proceso involucró la identificación de posibles riesgos, la descripción de las causas y la evaluación de la probabilidad. Esto con el fin de brindarle al FSES un marco de acción frente a posibles eventualidades, buscando la seguridad y protección de las operaciones, así como prevenir posibles pérdidas financieras o de reputación.

Tabla 32

Identificación de riesgos del proyecto

Id	Nombre del riesgo	Clasificación del riesgo	Causas	Consecuencia	Identificación			Riesgo inherente				Control existente	Riesgo residual				Opción de manejo	Acciones preventivas	Periodo seguimiento
					Factores de riesgo	Interno	Externo	Probabilidad	Impacto	Zona riesgo	Zona de riesgo color		Probabilidad	Impacto	Zona riesgo	Zona de riesgo color			
R1	Demora en el tiempo estimado para la ejecución del trabajo de campo en el marketing social y digital. .	Estratégico	Lineamientos poco claros o ausencia de estos	Retrasos en las metas y compromisos institucionales	Interno	Personal	Gerencia	4 probable	4 mayor	8	Extremo	El responsable de la planeación a través de bitácoras realiza seguimiento para evitar retrasos en la metas o compromisos con interesados.	3 posible	2 menor	5	Moderado	Mitigar	Revisar el cronograma establecido realizando los cambios necesarios. El profesional encargado entregará a los interesados, los insumos de la planeación, entre ellos el estado de las metas del proyecto, evidencias: actas de reunión interna y/o comunicados oficiales (correos electrónicos)	Semanalmente
R2	Negativa por parte de la alta gerencia en asumir retos inherentes al mejoramiento de la reputación organizacional.	Gerenciales	Incertidumbre para asumir nuevos retos	Bajo nivel de aceptabilidad por parte de los aspirantes y beneficiarios.	Interno	Personal	Gerencia	4 probable	3 moderado	6	Alto	Construcción de un plan de medios que permita la difusión al segmento de clientes deseado.	3 posible	3 moderado	6	Moderado	Mitigar	Se debe construir un informe general sobre la realidad del mercado y la prospectiva del proyecto.	Mensualmente
R3	Fallas en la estructuración del plan de medios y comunicación para el cumplimiento del impacto esperado en aspirantes.	Operativo	Inexistencia de un plan de medios y/o planeación; enfocado hacía la socialización y visibilización del programa a los interesados.	Bajos indicadores de cumplimiento en la captación de aspirantes.	Interno	Personal	Comunicaciones	4 probable	4 mayor	7	Extremo	Construcción de un plan de medios.	3 posible	4 mayor	5	Alto	Mitigar	Construcción de un plan de medios.	Mensualmente

Tabla 32 *Continuación*

R4	Respuesta negativa por parte de la demanda	De entorno	Falta de acciones directas para estudiar el mercado.	Incumplimiento en las proyecciones financieras.	Externo	Estratégicos	Mercado	4 probable	3 moderado	8	Extremo	Estudios de capacidad presupuestaria sobre la necesidad actual.	3 posible	3 moderado	5	Moderado	Mitigar	Estudio de mercado.	Mensualmente
R5	Inconsistencias en la estructuración de activos tecnológicos requeridos	Tecnológico	Falta de estudios introspectivos de los requerimientos fijos para el desarrollo de actividades académicas.	Incumplimiento en las expectativas y requerimientos de los estudiantes.	Interno	Personal	Tecnológico	4 probable	3 moderado	8	Alto	Análisis del mercado y estudio exploratorio de los recursos necesarios.	2 improbable	3 moderado	5	Alto	Evitar	Informe de constitución y acta de inicio	Semanalmente
R6	Errores en las estimaciones del presupuesto del proyecto	Financiero	Mala planeación o estructuración del presupuesto. Aumento en el costo estimado del proyecto	incumplimiento o de objetivos y metas del proyecto.	Externo	Estratégicos	Políticos	3 posible	4 mayor	7	Extremo	El líder responsable realiza estudios de mercado para la estimación del presupuesto para evitar sobrecostos.	2 improbable	2 menor	4	Bajo	Reducir	Revisar las estimaciones establecidas realizando los cambios necesarios.	Quincenal
R7	Comportamiento negativo o positivo a la participación en el proyecto	Talento humano	Comportamiento de los miembros o interesados del proyecto	Retrasos en la ejecución del proyecto generando reprocesos.	Interno	Personal	Estratégicos	5 casi seguro	5 catastrófico	10	Alto	El gerente del proyecto, a través de la herramienta de seguimiento a la planeación, establece roles para las solicitudes y aprobación de las modificaciones a la planeación.	5 casi seguro	2 menor	7	Alto	Reducir	Comportamientos negativos y fomentar los positivos	Mensualmente
R8	Inconsistencias o errores en actividades realizadas	Control/seguimiento	Falta de verificación y seguimiento al cumplimiento del cronograma, que se ejecuten con una frecuencia establecida.	Reproceso e incumplimiento o en las metas establecidas.	Interno	Personal	Estratégicos	3 posible	4 mayor	7	Extremo	Revisión y control en las actividades realizadas para evitar errores en la ejecución.	3 posible	2 menor	5	Moderado	Evitar	Evitar inconsistencias en proceso de ejecución de actividades que no cumplan con los parámetros establecidos.	Semanalmente
R9	Desastres naturales o pandemia	Natural/clima	Que se puedan presentar por desastre natural o pandemia	Incumplimiento de la ejecución del proyecto.	Externo	Estratégicos	Ambientales	1 raro	5 catastrófico	6	Alto	Plan de contingencia	1 raro	2 menor	3	Bajo	Compartir	Los seguros comprenden esos riesgos.	N/a

Nota: Identificación de los riesgos del proyecto.

5. Conclusiones y Recomendaciones

5.2. Conclusiones

El siguiente apartado describe las conclusiones del estudio, basado la resolución de la pregunta de investigación ¿Cómo formular un plan estratégico de marketing para el FSES que integre la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales?

Para ello fue imprescindible analizar las experiencias de los aspirantes y beneficiarios del FSES identificando sus necesidades, percepciones y recomendaciones para mejorar los servicios organizacionales, lo cual permite concluir que el 96% de los aspirantes tienen una percepción positiva del fondo, no obstante, sí existe un porcentaje significativo de aspirantes que manifiestan inconformismo por los procesos inherentes al trámite, documentación, convocatoria, atención al cliente y la transparencia del proceso, percibiendo los servicios ofrecidos como negativos. Asimismo, se destacó la insuficiencia de los canales de comunicación e información mediados por las TIC lo que permitió orientar el plan de marketing hacía la renovación y actualización de estos canales para alcanzar una interacción más efectiva y eficiente con los aspirantes. En cuanto a los beneficiarios, se destaca un alto grado de satisfacción por los servicios ofrecidos, destacando la atención de los funcionarios, la contribución del FSES a sus proyectos de vida y a la consolidación de un futuro centrado en la educación y la formación, sin preocuparse de los aspectos financieros, como principales recomendaciones se resaltó la ampliación de plazos, la optimización de los procesos mediante el uso de las TIC y la mejora de la atención. Concluyendo entonces, que tanto los aspirantes y beneficiarios presentan una percepción positiva-aceptable de los servicios financieros del FSES, que, si bien hay cosas que mejorar, el nivel de identificación y reconocimiento son aceptables.

Por otra parte, al realizar un diagnóstico interno y externo del FSES, para determinar su situación actual se evidencia que a nivel externo existen diversos retos que el fondo debe afrontar, no obstante, cuenta con importantes oportunidades en el mercado que le permite establecer productos y servicios diferenciadores, en cuando a los análisis internos, se evidencia que la organización requiere establecer un perfil competitivo conservador, ya que presenta diversas falencias internas inherentes en los procesos, atención al cliente, posicionamiento y canales de

comunicación, lo que ha dificultado el crecimiento, posicionamiento y el cumplimiento de la propuesta de valor construida. No obstante, el FSES cuenta con importantes fortalezas que constituyen un importante insumo para superar las debilidades detectadas, lo que permitió conocer el estado actual y establecer estrategias a la medida de la organización.

Finalmente, al diseñar estrategias que apoyen al mejoramiento de la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales, se consolidan *seis* estrategias orientadas a (i) actualizar los canales de comunicación como las redes sociales y página web para fomentar la comunicación efectiva por canales digitales, (ii) diseñar una campaña de marketing social y digital para focalizar el portafolio de servicios en los ciudadanos y a su vez, focalice a los estudiantes de condiciones socioeconómicas especiales para que accedan a los servicios financieros, (iii) mejorar sus procesos internos mediados por el uso de las TIC, (iv) brindar a sus funcionarios capacitaciones en atención integral al cliente, (v) establecer alianzas estratégicas y (vi) construir un plan de endomarketing para sus trabajadores fortalezca el sentido de pertenencia, el reconocimiento e índices de satisfacción, respectivamente en este orden; brindando a su vez la valoración cuantitativa, la priorización de las estrategias y un plan de acción que permita al FSES tomar decisiones informadas. Así como la prospectiva organizacional de las estrategias, de la mano de los escenarios futuros y la matriz de riesgos.

5.3. Recomendaciones

El FSES desempeña un papel fundamental al brindar acceso a la educación superior en el departamento del Meta, estimular el desempeño académico, reconocer logros en diversas áreas y garantizar la seguridad y protección de las operaciones. Estas acciones contribuyen al desarrollo de la sociedad al proporcionar oportunidades de formación académica y profesional a aquellos que más lo necesitan. Por consiguiente, reconociendo la importancia del FSES para el acceso a la educación superior de miles de estudiantes del Departamento se sugieren las siguientes recomendaciones, que se encuentran en concordancia con los resultados de la investigación:

Para mejorar el posicionamiento, es fundamental establecer alianzas estratégicas con instituciones educativas reconocidas y prestigiosas. Realizar campañas de promoción y difusión

para dar a conocer los programas y beneficios que ofrece el Fondo. Participar en eventos y ferias educativas para aumentar la visibilidad y el alcance del Fondo.

Para mejorar la experiencia de los beneficiarios, es imprescindible simplificar los procesos de solicitud y trámite de becas o ayudas económicas. Brindar un servicio de atención al cliente eficiente y amigable. Ofrecer programas de apoyo académico y orientación profesional para los beneficiarios.

Para fortalecer el reconocimiento de la propuesta de valor del Fondo es necesario realizar estudios de impacto y difundir los resultados para demostrar los beneficios y logros obtenidos por los beneficiarios. Establecer alianzas con empresas y trabajadores para promover la empleabilidad de los graduados del Fondo. Mantener una comunicación constante con los beneficiarios y destacar los testimonios de éxito.

Para contribuir al logro de los objetivos institucionales es fundamental establecer indicadores de seguimiento y evaluación para medir el impacto de las acciones y programas implementados. Realizar alianzas con otras instituciones educativas y organizaciones para fortalecer la oferta académica y ampliar el alcance del Fondo. Mantener una gestión financiera eficiente y transparente para garantizar la sostenibilidad.

En cuanto a la ejecución del plan de acción propuesto en el presente proyecto de grado se recomienda llevar a cabo las actividades de manera gradual, desempeñando las labores de manera independiente con el apoyo y respaldo de la gobernación; ya que es imperativo generar líneas de acción que resalten la labor del FSES como una organización respaldada por la administración pública pero que opera, en sus procesos y comunicación de manera autónoma. Esto le permitirá consolidar procesos más eficientes y efectivos, así como mejorar la relación con sus aspirantes, beneficiarios y aliados estratégicos.

Finalmente, es fundamental resaltar la labor del FSES en estos 10 años de trayectoria, en donde se han consolidado los 9.548 créditos nuevos gestionados en la última convocatoria, y 31.839 renovaciones, siga trabajando por el desarrollo del Departamento del Meta, al contribuir con el acceso a la educación superior de miles de jóvenes de bajos recursos, promoviendo un departamento más educado y con más y mejores oportunidades para todos, disminuyendo las brechas de la desigualdad económica (Fondo Social para la Educación Superior (FSES), 2024).

Referencias bibliográficas

- Abdollahi Keyvani, S. M. (2011). Study of Operating and Marketing Strategy Factors in the Formulation of Strategies of Small Manufacturers. *Journal of Social and Development Sciences*, 1(2), 74-78.
<https://doi.org/https://ojs.amhinternational.com/index.php/jsds/article/view/630/630>
- Alarcón del Amo, M. d. (2013). El Plan de Marketing. En *Dirección comercial* (págs. 13-30). Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).
<https://doi.org/https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4399616>
- Asamblea Departamental del Meta. (3 de diciembre de 1997). Ordenanza 246 de 1997. *Por la cual se concede autorización al Gobernador del Meta, para crear el Fondo Social para la Educación Superior*.
https://asambleameta.micolombiadigital.gov.co/sites/asambleameta/content/files/000075/3728_19971203-adm--ordenanza-246-de-1997.pdf
- Asamblea Nacional Constituyente. (1991). Constitución Política de Colombia.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125>
- Bello, E. (2022). *Matriz EFI y EFE: Por qué debes implementarlo en tu empresa*. IEBS Business School. <https://www.iebschool.com/blog/matriz-efe-y-efi-management/>
- Bernasconi Melucci, E. S. (2015). Innovación y Competitividad Empresarial. [Artículo académico, *Universitat Rovira I Virgili*]. *Repositorio Institucional*.
<https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/399536/TESI.pdf>
- Bistrain, K. (7 de junio de 2018). *Adaptarse al cambio: necesidad actual para las organizaciones*. proyectum.com: <https://proyectum.com/sistema/blog/adaptarse-al-cambio-necesidad-actual-para-las-organizaciones/>
- Coca Carasila, A. M. (2008). El concepto de Marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales*, 14(2), 391-414.
https://doi.org/https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182008000200014
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y Gestión*(35), 152-181.

- https://doi.org/http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007
- Córdoba López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Cutropía Fernández, C. (2000). *El plan de marketing : paso a paso* . Esic Editorial.
- Díaz Sánchez, S., Novoa Piérola, R., Rivera Valle, O., & Torres Gonzales, M. (2016). Plan de Marketing Aplicado al Producto Crédito Estudiantil del Banco de Crédito del Perú S. A. para Lima Norte. [Trabajo de grado, Universidad Católica Sedes Sapientiae]: Repositorio Institucional.
https://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14095/163/Diaz_Novoa_Rivera_Torres_tesis_bachiller_2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- European Commission. (2023). Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport. *erasmus-plus.ec.europa.eu*. <https://doi.org/https://erasmus-plus.ec.europa.eu/es/opportunities/opportunities-for-individuals/students/erasmus-mundus-joint-masters>
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2012). *Estrategia de marketing*. Cengage Learning Editores.
- Flórez Montero, P. A. (2017). Estrategias de marketing para atraer nuevos consumidores a la línea de negocio de crédito educativo en Coopfuturo. [Trabajo de grado, Universidad Autónoma de Bucaramanga]. *Repositorio Institucional*.
https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/16666/2017_Tesis_Paola_Andrea_Florez.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fondo Social para la Educación Superior (FSES). (2024). *¿Quiénes Somos FSES?* Gobernación del Meta. <https://doi.org/https://educacionsuperiormeta.co/>
- Fulbright Scholar Program. (2024). *Programa Académico Fulbright*. <https://fulbrightscholars.org/>
- García de Fanelli, A. (2019). El financiamiento de la educación superior en América Latina. *Propuesta Educativa*, 2(52), 111-126.
<https://doi.org/https://www.redalyc.org/journal/4030/403062991010/html/>
- García, R. (20 de julio de 2020). *Educación y capital humano, fuentes del desarrollo en el siglo XXI*. visiondesarrollista.org: <https://www.visiondesarrollista.org/educacion-y-capital-humano-fuentes-del-desarrollo-en-el-siglo-xxi/>




- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). McGrawHill. <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill Interamericana. <https://doi.org/https://sistemas.unicesar.edu.co/documentossistemas/sampieri.pdf>
- Hoyos Ballesteros, R. (2021). *Plan de marketing. Diseño, implementación y control* (3a ed.). Marge Books.
- Icetex. (2023). *Plan estratégico*. web.icetex.gov.co: <https://web.icetex.gov.co/el-icetex/informacion-institucional/plan-estrategico>
- Jacques, J. (2010). *Marketing Estratégico*. McGrawHill. http://biblio.econ.uba.ar/opac-tmpl/bootstrap/tc/141410_TC.pdf
- Kemp, A., Randon McDougal, E., & Syrdal, H. (2018). The Matchmaking Activity: An Experiential Learning Exercise on Influencer Marketing for the Digital Marketing Classroom. *Revista de educación en marketing*, 41(2), 141-153. <https://doi.org/10.1177/0273475318803415>
- Kotler, P. (1995). *Manual de la Mercadotecnia*. Esther Skoehn.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación México.
- Langan, R., Cowley, S., & Nguyen, C. (2019). The State of Digital Marketing in Academia: An Examination of Marketing Curriculum's Response to Digital Disruption. *Revista de educación en marketing*, 41(1), 32-46. <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/0273475318823849>
- Lopera, C. P. (2021). *Estudio Clima Organizacional- ESE Hospital San Juan de Dios Rionegro Antioquia*. Seguros Colmena.
- López- Pinto Ruiz, B. (2011). *La Esencia del marketing*. Edicions UPC. <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.3/36701>
- López, P. M. (2023). *La importancia de la matriz CAME en un Plan Estratégico de Marketing*. <https://doi.org/https://merkategia.com/plan-estrategico-de-marketing/>
- Mañlo García, A. (2010). Causas del analfabetismo. *Revista de educación*(51), 11-16. <https://doi.org/https://redined.educacion.gob.es/xmlui/handle/11162/71311>
- McManners, P. (2014). *Corporate strategy in the age of responsibility*. Routledge.

- Ministerio de Educación de Colombia. (2007). Educación para todos. *AL Tablero. El periódico de un país que educa y que se educa*(43). <https://www.mineducacion.gov.co/1621/article-141881.html>
- Noguera Hidalgo, Á. L. (2009). *Enseñando Prospectiva*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. <https://editorial.urosario.edu.co/pageflip/acceso-abierto/ensenando-prospectiva.pdf>
- Pereyra, L. E. (2020). *Metodología de la investigación*. Klik Soluciones educativas. http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/MetodologiaInvestigacionNaupas.pdf
- Pérez Rodríguez, Y., & Coutín Domínguez, A. (2005). La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. *Acimed*, 13(6), 1-74. <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v13n6/aci040605.pdf>
- Ponto, J. (2015). Understanding and Evaluating Survey Research. *Journal of the Advanced Practitioner in Oncology*, 6(2), 168-171. <https://europepmc.org/article/med/26649250>
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117. <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>
- Pujol Bengoechea, B. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas*. Cultura de ediciones S.A.
- Quezada Lucio, N. (2021). *Metodología de la investigación*. Marcombo.
- Ramaiyer, K. (2017). Building Customer Relations Through Direct Marketing. *International Journal of Combined Research & Development*, 799-810.
- Rodas Pacheco, F. D., & Pacheco Salazar, V. G. (2020). Grupos Focales: Marco de Referencia para su Implementación. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 182-195. <https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1401>
- Rodríguez Sánchez, Y. (2020). *Metodología de la Investigación*. Klik Soluciones Educativas.
- Sainz, J. M. (2008). *El Plan de Marketing en la Practica*. ESIC Editorial.
- Seid, G. (2016). Procedimientos para el análisis cualitativo de entrevistas. Una propuesta didáctica. *V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales*, 1-25. https://doi.org/https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.8585/ev.8585.pdf
- %7D

- Sixto García, J. (2010). El Marketing y su origen a la orientación social: desde la perspectiva económica a la social. Los aspectos de organización y comunicación. *Em Questão*, 16(1), 61-77. <https://doi.org/https://seer.ufrgs.br/EmQuestao/article/download/12541/8741/0>
- Tristán López, A., Mendoza González, L., & Molgado Ramos, D. (2007). *Tablas de Validez de Contenido (TVC)*. Instituto de Evaluación e Ingeniería Avanzada.
- Troncoso Pantoja, C., & Amaya Placencia, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- Tzu, S. (2022). *El Arte de la Guerra*. Domo.
- Vercheval, S. (16 de mayo de 2024). Plan de marketing: qué es y cómo hacer uno paso a paso. [Blog]. *Inboundciclye*. <https://doi.org/https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-plan-de-marketing-y-como-hacer-uno>
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y casos* (10a ed.). Prentice- Hall.

Apéndices

Apéndice A. Encuesta Aspirantes

<h1>Encuesta</h1> <p>Beneficiarios</p>	  
<p>ENCUESTA DE PERCEPCIÓN DE LOS SERVICIOS DEL FONDO SOCIAL PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR DEL META</p>	
<p>Conocimiento del Fondo Social Para La Educación Superior Del Meta- FSES</p>	
<p>1. ¿Ha oído hablar del Fondo Social para la Educación Superior del Meta?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, estoy muy familiarizado con el Fondo</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, he oído hablar del Fondo, pero no estoy muy familiarizado</p> <p><input type="checkbox"/> No, nunca he oído hablar del Fondo</p> <p>2. ¿Conoce usted los programas de apoyo financiero ofrecidos por el Fondo Social para la Educación Superior del Meta?</p> <p><input type="checkbox"/> Sé mucho acerca de los programas</p> <p><input type="checkbox"/> Sé algo acerca de los programas</p> <p><input type="checkbox"/> No sé mucho acerca de los programas</p> <p>3. ¿Cómo se enteró del Fondo Social para la Educación Superior del Meta?</p> <p><input type="checkbox"/> A través de amigos o familiares</p> <p><input type="checkbox"/> A través de publicidad en línea</p> <p><input type="checkbox"/> A través de publicidad fuera de línea (por ejemplo, vallas publicitarias, folletos, ferias universitarias)</p> <p><input type="checkbox"/> A través de la página web del Fondo</p> <p><input type="checkbox"/> Otro:</p>	
<p>Experiencia en el proceso de solicitud de créditos educativos</p>	
<p>4. ¿Ha solicitado algún tipo de ayuda financiera al FSES para acceder a la educación superior?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, actualmente estoy recibiendo ayuda financiera</p> <p><input type="checkbox"/> Sí, en el pasado he recibido ayuda financiera</p> <p><input type="checkbox"/> No, nunca he solicitado ayuda financiera</p> <p>5. ¿Consideras que el proceso de solicitud de crédito educativo del FSES fue claro y comprensible?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> No estoy seguro</p>	
<p>Comunicación y servicio</p>	
<p>6. ¿El sitio web del Fondo Social para la Educación Superior le proporciona una información clara, sobre los servicios, requisitos y documentos necesarios?</p> <p><input type="checkbox"/> Sí</p> <p><input type="checkbox"/> No</p> <p><input type="checkbox"/> No estoy seguro/a</p> <p>7. ¿Cómo evaluarías la calidad de la comunicación proporcionada por el FSES durante el proceso de solicitud de crédito educativo?</p> <p><input type="checkbox"/> Excelente</p> <p><input type="checkbox"/> Bueno</p> <p><input type="checkbox"/> Regular</p>	

- Malo
- No recuerdo

Percepción de los servicios del FSES

8. ¿Cuál es su percepción general del Fondo Social para la Educación Superior del Meta?

- Muy positiva
- Algo positiva
- Neutral
- Algo negativa
- Muy negativa

9. ¿Qué palabras o conceptos vienen a su mente cuando escuchas FSES?

Recomendaciones y Oportunidades de mejora

10. ¿Recomendaría el FSES a alguien que esté buscando ayuda financiera para acceder a la educación superior?

- Sí, definitivamente
- Sí, probablemente
- No, definitivamente no

11. ¿Tienes alguna sugerencia adicional para mejorar los servicios y programas ofrecidos por el FSES?

Gracias

Apéndice B. Validación de contenido del instrumento encuesta de aspirantes

Presentación del proyecto

Proyecto de investigación: Plan de marketing estratégico para el Fondo Social de Educación Superior del Departamento del Meta

Objetivo general: Formular un plan estratégico de marketing para el Fondo Social de Educación Superior del Meta (FSES) que integre la experiencia de los beneficiarios, fortalezca el reconocimiento de la propuesta de valor y contribuya al logro de sus objetivos institucionales.

Objetivo específico: Analizar las experiencias de los aspirantes y beneficiarios del FSES identificando sus necesidades, percepciones y recomendaciones para mejorar los servicios organizacionales.

Programa académico: Maestría en Administración MBA

Universidad: Universidad Santo Tomas, Bucaramanga

Elementos del Juicio del Experto

Objetivo del juicio de experto: Establecer la validez de contenido de las preguntas propuestas en el instrumento de recolección de información para ser diligenciado por estudiantes de último año de secundaria en Colombia

Objetivo del instrumento: Recolectar las apreciaciones de los estudiantes frente a sus preferencias en la elección de una carrera en ingeniería

Instrucciones

Los siguientes son los criterios para la revisión de los ítems propuestos en la encuesta para estudiantes.

Pertinencia: El ítem es adecuado para obtener la información necesaria para cumplir el objetivo de la encuesta

SI: El ítem es adecuado y debe ser incluido

NO: El ítem puede ser eliminado sin que se vea afectado el objetivo de la encuesta

Claridad: El ítem se comprende fácilmente

SI: El ítem es claro, tiene semántica y sintaxis adecuada

NO: El ítem no es claro

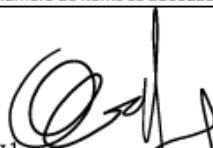
De acuerdo, con su criterio y opinión informada, por favor indique para cada ítem, si cumple o no con cada uno de los criterios. Si no cumple el criterio, por favor indicar en las observaciones los ajustes que sugiere para el ítem evaluado. Si cumple y tiene una observación de ajuste por favor indíquela.

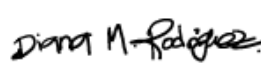
Gracias por su colaboración y disposición en la revisión


La pregunta es pertinente X	La pregunta es clara X
Observaciones: NA	Observaciones: NA

Validación general

Ítem	Sí	No
El instrumento propuesto responde a los objetivos del estudio.	X	
La estructura del instrumento es adecuada	X	
La secuencia presentada facilita el desarrollo del instrumento	X	
El número de ítems es adecuado para su aplicación	X	


 Juez 1
 Angie Marcela Contreras Mendoza
 Administradora de Negocios Internacionales
 Magíster En Gerencia Educativa
 Phd. En Administración


 Juez 2
 Diana Marcela Rodríguez
 Administradora Financiera
 Esp. Técnicas y Métodos de Investigación
 Maestría En Administración


 Juez 3
 Jorge Andrés Jaimés Cubillos
 Economista
 Magíster En Administración
 Magíster En Mercadeo Y Publicidad

Apéndice C. Validación de apariencia del instrumento encuesta de aspirantes

Validación por apariencia

1. ¿Los colores son adecuados?



2. ¿El tipo de letra y el lenguaje es apropiado?



3. ¿Las preguntas están redactadas en un lenguaje adecuado para estudiantes de grado undécimo?



4. ¿Las preguntas se entienden fácilmente para estudiantes de grado undécimo?






5. En general, ¿las preguntas son claras?



6. Cuéntenos ¿Cómo podemos mejorarlo?

¡Gracias!

Apéndice D. Cuestionario Universidades y aliados estratégicos

<h1>Cuestionario</h1> <p>Universidades</p>	 UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS	 HACEMOS GRANDE AL META	 GOBERNACIÓN DEL META
CUESTIONARIO SOBRE LA PERCEPCIÓN DEL PROCESO DEL FONDO SOCIAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR DEL META (FSES)			
<p>¡Te invitamos cordialmente a participar en el siguiente cuestionario donde analizaremos tu percepción frente a los procesos del Fondo Social de Educación Superior del Meta (FSES)! Tu opinión es esencial para nosotros, ya que nos ayudará a comprender mejor tus experiencias y a identificar áreas de mejora en nuestros procesos.</p>			
<p>Por favor, responde a cada pregunta con sinceridad y detalle. Tu retroalimentación nos ayudará a tomar medidas concretas para mejorar nuestros servicios y beneficios para la comunidad universitaria.</p>			
INFORMACIÓN GENERAL			
<p>1. Nombre de la universidad _____</p>			
<p>2. Cargo del responsable de responder el cuestionario _____</p>			
<p>3. Correo de contacto _____</p>			
<p>4. Tiempo de alianza con el FSES _____</p>			
EXPERIENCIA CON EL FSES			
<p>5. ¿Cómo describirías tu experiencia general al trabajar con el FSES?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Excelente <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Muy malo 			
<p>6. ¿Qué aspectos del proceso del FSES consideras que podrían mejorarse? _____</p>			
VALOR PERCIBIDO			
<p>7. ¿Cómo describirías la propuesta de valor del FSES para tu universidad?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Clara y beneficiosa <input type="checkbox"/> Aceptable, pero podría mejorar <input type="checkbox"/> No está clara <input type="checkbox"/> No es beneficiosa 			
<p>8. ¿Qué sugerencias tendrías para fortalecer la propuesta de valor del FSES? _____</p>			
COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN			
<p>9. ¿Qué canales de comunicación encuentras más efectivos para interactuar con el FSES?</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Correo electrónico 			

- Llamadas telefónicas
- Reuniones presenciales
- Grupos de WhatsApp

PERCEPCIÓN

10. ¿Qué impacto crees que tiene el apoyo del FSES en la retención y el éxito académico de los estudiantes beneficiarios?
- _____

SEGUIMIENTO A PAGOS DE CRÉDITOS Y RENOVACIONES

11. ¿Cómo evalúas el proceso de pago de créditos del FSES desde la perspectiva de tu universidad?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy malo

12. ¿Cómo percibes los procesos de seguimiento, trazabilidad en giros y renovaciones del FSES para con la universidad?
- _____

OPORTUNIDADES DE MEJORA

13. ¿Qué acciones crees que podrían implementarse para mejorar la eficiencia y efectividad del proceso del FSES?
- _____

14. ¿Hay algún otro comentario o sugerencia que te gustaría compartir sobre la experiencia de tu universidad con el FSES?
- _____

Gracias

Apéndice E. Certificado de agradecimiento



Ricardo Augusto Martínez Hernández
Director para el Fomento de la Educación Superior
Fondo Social Para la Educación Superior del Meta
Gobernación del Meta
Carrera 33 – 38 – 45 Piso Mezanine
Villavicencio mayo 20 del 2024

Violeta del Mar García Londoño
Sandra Marcelina Rodríguez Andrade
Maestras en Administración
Universidad Santo Tomas

Estimadas consultoras,

Espero que este mensaje le encuentre bien. Me dirijo a ustedes en mi calidad Director para el Fomento de la Educación Superior de la Gobernación del Meta para expresar nuestro más sincero agradecimiento por el excelente trabajo realizado en el desarrollo del **Plan de Marketing Estratégico para el Fondo Social de Educación Superior del Departamento del Meta**.

Los resultados obtenidos han sido muy positivos y han superado nuestras expectativas. Su dedicación y profesionalismo han sido fundamentales para alcanzar estos logros. La claridad en la presentación de los datos y las estrategias propuestas han permitido que nuestro equipo comprenda mejor las oportunidades y desafíos que enfrentamos en el sector.

Apreciamos profundamente el esfuerzo y la creatividad que usted y su equipo han aportado a este proyecto. Estamos convencidos de que la implementación de este plan no solo beneficiará a nuestra organización, sino que también tendrá un impacto significativo en la comunidad educativa del Departamento del Meta.

Esperamos poder colaborar nuevamente en el futuro y seguir construyendo juntos estrategias que impulsen el desarrollo educativo en nuestra región.

Agradeciendo de nuevo su valiosa contribución, le envío un cordial saludo.

Atentamente,

Ricardo Augusto Martínez Hernández
Director de Oficina para el Fomento de la Educación Superior
Gobernación del Meta



Carretera 33 No 38 - 45 / Edificio Gobernación / Meta / Colombia
PEX: (+57) 8 681 85 00 / Línea Gratuita: 01 8000 129 202
www.meta.gov.co

DIRECCIÓN PARA EL FOMENTO DE LA EDUCACIÓN
SUPERIOR

Tel. 6818500 Ext. 1201-1202 / Villavicencio – Meta / Piso
Mezanine

Apéndice F. Plan de marketing estratégico para FSES