

Información Importante

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea del CRAI-Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la CRAI-Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación, CRAI-Biblioteca
Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

Estudio de caso de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga: Una aplicación de Coaching y Liderazgo, Desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing

Ortiz Núñez Wanda Ximena Morgana, Correa Pacheco Nelson

Trabajo de grado para optar el título de Magister en Administración

Director

Maryi Yurany Olarte Dueñas

Economista de la UIS

Maestría en Administración de la USTA

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Facultad de Administración de Empresas

2018

Dedicatoria

Dedicamos nuestro proyecto a Dios quien nos acompañó durante todo este tiempo brindándonos la sabiduría, el entendimiento y fortaleza, a nuestros padres quienes nos acompañaron y fueron partícipes de todo nuestro esfuerzo, a nuestros familiares, amigos quienes nos ayudaron aportando su tiempo para que nosotros construyéramos el documento.

Agradecimientos

Agradecemos a nuestro Director de tesis la Dra. Maryi Yurani Olarte Dueñas por su colaboración y empeño en sacar adelante nuestro proyecto, a nuestro metodólogo, a la Directora de Talento Humano, Director de Emprendimiento, Director de Bienestar Universitario, Director de Mercadeo, y a los directivos de la maestría en administración de la Universidad Santo Tomas y en general todas las personas que participaron para que este sueño se hiciera realidad.

Tabla de contenido

1. Estudio de caso de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga: Una aplicación de Coaching y Liderazgo, desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing.	20
1.1 Objetivos.....	20
1.1.1. Objetivos General	20
1.1.2. Objetivos Específicos	20
2. Marco Contextual	21
2.1 Descripción General de la Empresa.....	21
2.1.1. Presentación del empresario	21
2.1.2. Antecedentes e Historia de la Universidad Santo Tomás	22
2.1.3. Ubicación Geográfica de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga	26
2.1.4. Alcance y cobertura de La Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga	27
2.1.5 Componentes Estratégicos de la Univerisidad Santo Tomás Seccional Bucarmanaga.	27
2.1.6. Definición de la estructura organizacional de la Univerisdad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.....	30
2.2. Descripción del Comportamiento del sector económico de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.	31
3. Metodología del Estudio de Caso de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.	34
3.1 Tipo y alcance de la investigación	34
3.2 Proceso metodológico de la investigación	36
3.3. Fuentes de recolección de información.....	39
3.3.1. Fuentes primarias Internas	40
3.3.2. Fuentes Secundarias Internas	40
3.3.3. Fuentes Secundarias Externas	40
3.4. Herramientas de análisis y recolección de la información	40
3.4.1 Entrevista.	41
3.4.2. Cuestionario.	41
3.4.3. Biografía e historias de vida.	41
3.4.4. Observación de Campo.	42
3.4.5. Documentos, registros, materiales y artefactos.	42
3.4.6. Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de porter (DAVID, 2003)	42
3.4.7. Modelo pestel	44
3.4.8. matriz de evaluación del factor externo: (EFE)	44
3.4.9. matriz de evaluación del factor interno (MEFI).....	45
3.4.10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción.....	45
3.4.11. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MEPEC).....	47
3.4.12. Matriz de perfil competitivo (MPC).....	47

3.4.13. Metodo MIC MAC	48
3.4.14. SMIC prob expert –impactos cruzados probabilísticos.....	48
3.4.15. Matriz de importancia y gobernabilidad.....	49
3.4. Definición de población y muestra	49
4. Prácticas de Coaching y Liderazgo de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga	50
4.1 Introducción	50
4.2 Ficha Técnica Metodológica para el desarrollo del caso estudio de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en el área de Coaching y Liderazgo.	52
4.3 Descripción Situacional de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo.	54
4.3.1. Emprendimiento de la Universidad Santo Tomas	64
4.3.2. Información de las entrevistas referente a la situación actual de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.....	67
4.4 Proyección de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga a 2023 en el área de Coaching y Liderazgo.	69
4.4.1 Líneas de Acción	71
4.4.2 Hacia dónde vamos.....	74
4.4.3 Análisis de entrevistas referente a la proyección a 5 años de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.....	74
4.5 Estrategias y plan de mejora de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo para el largo plazo.	76
4.5.1 Manejo del Coaching en la Universidad Santo Tomás.....	79
4.5.2 Construir Futuro.....	80
4.5.3 Análisis de entrevistas referente a estrategias y plan de mejora de la universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo para el largo plazo.	81
4.5.4 Plan de mejora en las prácticas de Coaching y Liderazgo para el largo plazo en la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.	85
5. Desarrollo de Competencias directivas y modelo de alta gerencia en la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.	86
5.1 Introducción	86
5.2 Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área del desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia en la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.....	88
5.3 Descripción situacional de la Universidad Santo Tomás en las prácticas de desarrollo de competencias directivas y Modelos de Alta Gerencia.....	90
5.3.1. Tipos de competencias.....	90
5.3.2 El organigrama	91
5.3.3. Junta Directiva.....	93
5.3.4. Reglamento interno de trabajo.....	93
5.3.5 Modelo gerencial	94
5.3.6 Protocolo de buen gobierno corporativo	94
5.4 Contextualización de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga a 2023 en el área de desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.	96

5.4.1 Estrategias de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga en 5 años.	96
5.4.2. Modelo de planeación de la USTA.....	98
5.5. Estrategias y plan de mejora de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga para el Desarrollo de las Competencias Directivas y Modelos de alta Gerencia.....	99
5.5.1 Bitácora	100
6. Prospectiva y Estrategia en la Univerisidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga	104
6.1 . Introducción	104
6.2. Ficha Técnica Metodológica para el desarrollo del caso de estudio de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en el área de Prospectiva y estrategia.....	105
6.3 Diagnóstico de la Universidad Santo Tomás a partir de un análisis de Prospectiva y Estrategia en Bienestar Universitario.	108
6.3.1 Definición del Árbol de Competencias de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga en el área de Bienestar Universitario.....	111
6.3.2 Analisis Interno de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga en el Area de Bienestar Universitario a partir de la Matriz de Evalaucion de factores internos (MEFI).....	121
6.3.3. Análisis Externo de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga	123
6.3.3.2. Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE).....	129
6.4 Contextaulizacion de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucarmanga a 2023 a partir de la planeacion Estrategica.	132
6.4.1 Definicion de la posicion estrategica y evaluacion de acciones. Matriz PYEA	133
6.4.2 Definicion de la Matriz de planeacion Estrategica cuantitativa MPEC.....	135
6.4.3. Análisis estructural MIC MAC	137
6.4.4. Análisis Estructural SMIC	144
7. Estrategia Integral de Comercio y Marketing de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga.	158
7.1 Introducción	158
7.2 Ficha técnica metodológica para la aplicación de estrategia integral de comercio y marketing en la Universidad Santo Tomás	161
7.3. Descripción situacional de la Universidad Santo Tomás en Mercadeo a partir del análisis de la implementación de estrategia integral de comercio y marketing en la Universidad.....	164
7.3.1. Estrategia de marketing de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.	173
7.3.2 ¿Cómo está compuesta la estrategia?	174
7.3.3 Desarrollo la estrategia de comercio y marketing en la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.	175
7.3.4 Mecanismos de difusión del portafolio de servicios de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.....	181
7.4 Contextuañizacion de la Universidad Santo Tomás a 2023 a partir de un analisis de estrategia integral de comercio y marketing.....	182

7.5 Estrategias y plan de mejora de la Universidad Santo Tomás para la implementación de estrategia integral. 189

8. Conclusiones 194

7. Recomendaciones 197

Referencias Bibliograficas 199

Anexo 1. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Talento Humano 205

Anexo 2. Entrevista 222

Anexo 3. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Posgrados 229

Anexo 4. Instrumento a aplicar al directivo del área de, Bienestar Universitario. 237

Anexo 5. Instrumento a aplicar al directivo del área de Mercadeo 247

Lista de Tablas

Tabla 1. Fortalezas Universidad Santo Tomás MEN	25
Tabla 2. Valores corrientes del PIB Total y valor agregado bruto según actividad económica, en miles de millones de pesos 2014	33
Tabla 3. Participación porcentual del valor agregado bruto en el PIB total, según actividad económica 2014.	33
Tabla 4. Población Estudiantil Universidad Santo Tomas Bucaramanga.	37
Tabla 5. Egresados Universidad Santo Tomás Bucaramanga.	34
Tabla 6. Docentes Universidad Santo Tomás Bucaramanga.	34
Tabla 7. Docentes de tiempo completo, medio tiempo y hora cátedra de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga.	35
Tabla 8. Personal Administrativo Universidad Sato Tomás Bucaramanga.	35
Tabla 9. Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica.	37
Tabla 10. Ficha metodológica para el desarrollo del caso estudio de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga en el área de Coaching y Liderazgo.	54
Tabla 11. Situación actual de la Universidad Santo Tomás	58
Tabla 12. Población Estudiantil.	80
Tabla 13. Plan de mejora en las prácticas de Coaching.	86
Tabla 14. Definiciones de Competencias Directivas	88
Tabla 15. Ficha técnica y metodológica de desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.	89
Tabla 16. Bitácora Coordinador de Especialización.	103
Tabla 17. Viabilidad y operatividad	106
Tabla 18. Ficha Metodológica Prospectiva y Estrategia.	108
Tabla 19. Áreas de Bienestar Universitario	113
Tabla 20. Árbol de competencias Factores de cambio Endógenos.	115
Tabla 21. MEFI Matriz de Evaluación de factores Internos.	121
Tabla 22. PESTEL. Factores de cambio exógenos. Entorno estratégico PESTEL. Universidad Santo Tomás.	123

Tabla 23. Matriz de evaluación de factores Externos MEFE	129
Tabla 24. Matriz del Perfil Competitivo MPC	131
Tabla 25. Factores que constituyen los ejes de la Matriz PEYEA.	133
Tabla 26. Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC	135
Tabla 27. Listado de variables del MIC MAC	138
Tabla 28 matriz MIC MAC	140
Tabla 29. Características de la Matriz	143
Tabla 30. Variables, Hipótesis, Objetivos	145
Tabla 31 Calificación de los Expertos.	145
Tabla 32. Probabilidad de Ocurrencia	146
Tabla 33. Probabilidades de no ocurrencia	147
Tabla 34. Histograma	148
Tabla 35. Matriz de efectos de Hipótesis Realizadas	149
Tabla 36. Matriz de efectos de Hipótesis no Realizadas	149
Tabla 37 Probabilidades	150
Tabla 38 Probabilidades simples netas	150
Tabla 39. Rol de los Expertos	151
Tabla 40. Análisis DOFA	151
Tabla 41. Acciones	153
Tabla 42. Importancia y Gobernabilidad	156
Tabla 43. Ficha Metodológica para la aplicación de estrategias de comercio y marketing.	160
Tabla 44. Redes Sociales y número de Seguidores	164
Tabla 45. Frecuencia de Coneccion a Internet	174
Tabla 46. Porcentaje por grupos de edades	175
Tabla 47. Tiempo de conexión a redes sociales virtuales.	176
Tabla 48. Beneficios de las redes sociales	176
Tabla 49. Aspectos negativos de las redes sociales	177
Tabla 50. Apreciación de la publicidad y productos en las redes sociales Virtuales.	178
Tabla 51. Tecnologías Básicas	190
Tabla 52. Design Thinking	199

Lista de Figuras

Figura 1. Línea de Tiempo Universidad Santo Tomás	24
Figura 2. Mapa de Colombia	27
Figura 3. Mapa Santander	28
Figura 4. Mapa de procesos – Modelo Levy.	30
Figura 5. Procedimiento metodológico. Elaborado por autor del capítulo.	39
Figura 6. Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión.	40
Figura 7. Matriz PEEA.	47
Figura 8. Oferta de Programas Universidad Santo Tomás	57
Figura 9. Programas Acreditados de Pregrado, Maestrías y Doctorado	57
Figura 10. Población Estudiantil.	57
Figura 11. Egresados, Graduados	58
Figura 12. Bienestar Universitario.	58
Figura. 13 gobierno consolidado y fortalecido	72
Figura 14. Compromiso con el proyecto Educativo.	73
Figura 15. Proyección social e investigación pertinentes.	73
Figura 16. Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes.	74
Figura 17. Personas que Transforman Sociedad	74
Figura 18. Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus.	74
Figura 19. Ventajas del Modelo Administrativo en Coaching	84
Figura 20. Desventajas del Modelo Administrativo en Coaching	85
Figura 21. Modelo de la Dirección en la Universidad Santo Tomás	85
Figura 22. Línea de Dirección Administrativa	86
Figura 23. Organigrama Universidad Santo Tomas	93
Figura 24. Dominios de la acción del saber	131
Figura 25. Gráfico de la Matriz PYEA	135
Figura 26 Plano influencia directa	141
Figura 27. Plano Influencias Indirectas	142
Figura 28. Plano de Desplazamiento directo	142
Figura 29. Plano de Desplazamiento indirecto	143

Figura 30 Ofertas de programas	165
Figura 31. Programas de Pregrado / Programas de Maestría y Doctorados	166
Figura 32. Población Estudiantil	166
Figura 33. Egresados- Graduados	167
Figura 34 Convenios firmados	168
Figura 35 Convenios Nacionales	168
Figura 36. Apoyo financiero	169
Figura 37. Infraestructura Tecnológica	170
Figura 38. Cobertura de Internet	170
Figura 39. Evolución Corporativa	171
Figura 40. Centro de atención VUAD	172
Figura 41. Página WEB: www.ustabuca.edu.co	182
Figura 42. Página WEB: www.ustabuca.edu.co	183
Figura 43. Página WEB: www.ustabuca.edu.co	184
Figura 44 Agenda SANTOTO	184
Figura 45. Twitter	185
Figura 46. Facebook	185
Figura 47. YouTube	186
Figura 48. Instagram	186
Figura 49. Dependencias y Oficinas	187
Figura 50. Biblioteca Virtual- Presencial	188

Lista de Anexos

ANEXO 1. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Talento Humano	204
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.	
Maestría en Administración.	
ANEXO 2. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Proyección Social	220
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.	
Maestría en Administración.	
ANEXO 3. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Posgrados	229
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.	
Maestría en Administración.	
ANEXO 4. Instrumento a aplicar al directivo del área de, Bienestar Universitario.	236
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.	
Maestría en Administración.	
ANEXO 5. Instrumento a aplicar al directivo del área de Mercadeo	247
Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.	
Maestría en Administración.	

Resumen

El presente proyecto presenta un Estudio de Caso de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga con el propósito de realizar un análisis a partir de Coaching y liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva y estrategias de marketing, a partir de 3 preguntas dinamizadoras: descripción situacional de la empresa, proyección de la empresa a 5 años, estrategias y plan de mejora de las empresas, con la validación de documentos institucionales entre otros, basamos nuestro estudio de caso en la descripción del sector educativo a través del análisis de datos como entrevista, bitácora y un cuestionario para reflejar la situación actual de la institución, para ello usamos los conceptos de administración las teorías y los conceptos de nuestro caso de estudio.

Luego de realizar el estudio de caso podemos concluir que la Universidad Santo Tomás cuenta con un grupo de directivos especializados y organizados dispuesto a trabajar por la misión y la visión de la empresa en el tema de la alta acreditación y los procesos que vienen como son la certificación internacional entre otros.

Palabras claves: Coaching, liderazgo, desarrollo de competencias directivas, prospectiva, estrategias de marketing.

Abstract

The following Project is a Case Study of the Universidad Santo Tomas Sectional Bucaramanga, which aims to perform an analysis based on coaching and leadership, development of management skills, prospective and marketing strategies, based on three dynamic questions: situational description of the company, company projection to five years, strategies and business improvement plan, also with the validation of institutional documents among others. The study is based on the description of the education sector through the analysis of data such as interview, logbook and a questionnaire to reflect the current situation of the institution by using and considering the theories and concepts of administration applied to the current case study.

After the study performance we can conclude that Santo Tomas University counts with a group of specialized and organized directives willing to work for the mission and vision of the company around the topic of high accreditation and the processes that contains as the international certification, among others.

Keywords: Coaching, leadership, managerial competences, prospective, marketing strategies.

Glosario

Acreditación: Es el reconocimiento público por parte del Estado, de la calidad de las instituciones de educación superior y de los programas académicos.

Aseguramiento de Calidad: Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas que lleva a cabo una empresa o grupo especializado con el objetivo de brindar la confianza apropiada de un bien o servicio.

Competencias: Se refiere a las capacidades perfeccionadas, a un nivel de logro que genera condiciones para solucionar problemas; es considerar aptitudes para resolver un asunto. Se refieren al saber en un contexto determinado.

Currículo: La Ley 115 lo define como “el conjunto de criterios, planes de estudio, programas, metodologías y procesos que contribuyen a la formación integral y a la construcción de la identidad cultural nacional, regional y local, incluyendo también los recursos humanos, académicos y físicos para poner en práctica las políticas y llevar a cabo el proyecto Educativo Institucional” (art.76). El currículo implica la selección, organización y distribución de las experiencias de aprendizaje y formación a la luz de los criterios derivados de una clara concepción de la labor educativa. El currículo es el PEI en acción.

Formación integral: significa la formación de persona humana, mediante el desarrollo de todas las dimensiones de la vida personal, en su totalidad de componentes y dimensiones y sin fraccionamientos ni yuxtaposición; en constante articulación de todos los ámbitos de su existencia para su desarrollo armónico y constante hasta el “ estado perfecto del hombre en cuanto hombre”, capaz de autodeterminación para dirigir su propia vida e intervenir como agente de convivencia en apertura a los demás y a las ideas y valores de los otros. Se trata, pues, como lo expresaban los propósitos de los fundadores de la Universidad del siglo XVI, de “Formar en letras y en virtud” (Cf. PEI.1.2.4).

Habilidades: hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información.

Internacionalización: Consiste en un proceso de transformación institucional integral que pretende incorporar la dimensión internacional e intercultural en la misión y las funciones

sustantivas de las instituciones de educación superior como parte inseparable de su identidad y cultura.

Modelo pedagógico: Se refiere, entre otras cosas, a la manera peculiar de articular y dinamizar medios y mediaciones, ambientes y contextos, relaciones entre docencia y aprendizaje, en los procesos educativos, de investigación, proyección y extensión, como expresión de la identidad institucional, de una filosofía de la educación, y la respuesta a determinadas necesidades y contextos, en desarrollo de la misión propia de una institución educativa.

Plan de desarrollo: Es el marco general de planificación que orienta los procesos para el desarrollo de la Universidad y su proyección a través de la identificación de estrategias, plan de acción, programas y proyectos en el ámbito de todas las unidades académicas y administrativas, con sus objetivos concretos, metas, actividades, indicadores, recursos y sistemas de evaluación y control, encaminados a dar cumplimiento a la misión y política generales de la Universidad.

Pregrado: Programas académicos que prepara “para el desarrollo de ocupaciones, para el ejercicio de una profesión o disciplina determinada, de naturaleza tecnológica o científica o en el área de las humanidades, las artes y la filosofía”, así como los programas de estudio en artes liberales (Cf. Ley 30,1992, art. 9).

Programas académicos: conjunto de conocimiento y metodología para enseñarlos de manera ordenada, sistemática y eficiente.

Prospectiva: Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir sobre él.

Proyecto Educativo Institucional (PEI): Especifica, entre otros aspectos, los principios y fines del establecimiento educativo, los recursos docentes y didácticos disponibles y necesarios, la estrategia pedagógica, el reglamento para docentes y estudiantes y el sistema de gestión, todo ello encaminado a la aplicación de la políticas y leyes educativas para responder a situaciones y necesidades de los educandos, de la comunidad local, de la región y del país. Ha de ser concreto, factible y evaluable (Cf. Ley 1115, art.73). El PEI expresa la propia comprensión filosófica del que hacer educativo y de la identidad institucional y se constituye en el referente fundamental en los procesos de toma de decisiones.

Sistema de Calidad: Estructura organizacional, conjunto de recursos, responsabilidades y procedimientos establecidos para asegurar que los productos, procesos o servicios cumplan satisfactoriamente con el fin que están destinados.

Universidad de “estudio general”: Se fundamenta en el dialogo y articulación orgánica de saberes universales, para lograr una visión general del mundo y del hombre, así como su relación con toda la realidad. Implica un modo de ser, un modo de obrar, un modo de hacer, un modo de pensar, un modo de preferir y de responder a las necesidades del entorno desde una visión de totalidad y con sentido universalista y de convergencia de saberes. El “estudio general” reúne y articula las diversas disciplinas científicas, técnicas, tecnológicas y humanísticas en una perspectiva universalista para iluminar los saberes particulares y especializados.

Introducción

A lo largo de la formación como maestrantes en administración es importante para el éxito de la organizaciones establecer un análisis de coaching y liderazgo, desarrollo de competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing para el caso de nuestro estudio trabajamos el sector de educación superior la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga, a partir del análisis situacional actual del desarrollo de cada una de las áreas de la institución en la que mediante una proyección a cinco años se plantearon unas estrategias y un plan de mejora para la Universidad Santo Tomás.

Teniendo para ellos que estudiar el coaching, es un método especializado, es una asociación entre el coach y su cliente (coachee), en la que el primero apoya al segundo a desarrollar su potencial y obtener los resultados que desea. Para alcanzar este objetivo, el coach desarrolla una forma de conversación especializada, utilizando herramientas que le permiten a su cliente descubrir escenarios, encontrar respuestas y proponer soluciones que están a su alcance, pero que no había considerado (Martinez, 2012).

Quien dispone de conocimientos, posee competencia profesional, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una labor, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk, 1994).

El proyecto consiste en realizar un estudio de prospectiva a través de las metodologías estudiadas: Árbol de competencias, MEFI, MEFE, PESTEL, SPACE, MPEC, MPC, MICMAC, SMIC, priorizando el área de Bienestar Universitario de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga, en las áreas de Cultura y Arte, Deporte y Desarrollo Humano.

Con estos resultados la Universidad Santo Tomás tendrá un diagnóstico de prospectiva con el objeto de anticiparse al futuro reconociendo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a nivel interno y externo.

Para finalizar trabajamos el área de mercadeo expresión "marketing" quiere significar cualquier acción, iniciada en las empresas, dirigida a influir en los mercados. La palabra "marketing" comenzó a usarse en Estados Unidos para significar con un sustantivo la actividad de penetración

en el mercado (to go into the market), y su uso fue generalizándose progresivamente, habiéndose convertido hoy en un término imprescindible en el ámbito empresarial y del mundo de los negocios. (Martinez Sanchez & Jimenez, 2001).

1. Estudio de caso de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga: Una aplicación de Coaching y Liderazgo, desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing.

1.1 Objetivos

1.1.1. Objetivos General

Establecer un estudio de caso a partir del análisis de Coaching y Liderazgo, desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing para La Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

1.1.2. Objetivos Específicos

1. Describir la situación actual de la Universidad Santo Tomás a partir del análisis de Coaching y Liderazgo, desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing
2. Identificar la proyección a 5 años de la Universidad Santo Tomás a partir del análisis de Coaching y Liderazgo, desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing.
3. Proponer estrategias y planes de mejora a la Universidad Santo Tomás a partir del análisis de Coaching y Liderazgo, desarrollo de Competencias Directivas, Prospectiva y Estrategias de Marketing.

2. Marco Contextual

2.1 Descripción General de la Empresa

2.1.1. Presentación del empresario

Fray Érico Juan Macchi Céspedes, O.P., Rector Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, realizo sus estudios de Doctorado en Educación, Maestría en Educación, Especialización en Gerencia de Instituciones de Educación Superior. Fray Érico J. Macchi Céspedes curso los programas de Licenciatura en Teología y Contaduría Pública, administrador de sistemas de informático y licenciado en Filosofía Pura, igualmente es administrador de Empresas de la Universidad Pontificia Javeriana, y es bachiller en Teología de la Universidad Pontificia Bolivariana.	Fray Érico Juan Macchi Céspedes, O.P. Universidad Santo Tomás 
Igualmente fue docente de la Vicerrectoría de la Universidad Abierta y a Distancia en la Maestría en Educación de la USTA; tutor en el CAU de Chiquinquirá, en la Facultad de Economía fue Docente de Metodología de la Investigación, Docente en el Seminario Mayor de Nuestra Sra. del Carmen en Villavicencio y Director de la Revista Optantes.	
En la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga, ocupo cargos de Decano de la División de Ciencias Económicas , Administrativas y Contables, Director y docente de Humanidades, en Tunja se desempeñó como Vicerrector Administrativo y Financiero, reelegido y de manera simultánea se desempeñó como decano de la División de	

Ciencias Administrativas y contables director de Biblioteca.	
Fue reelegido Vicerrector general de la VUAD, durante los períodos de 2011-2013,2013-2015; se desempeñó como Síndico del Colegio Jordán de Sajonia, Vicerrector académico general de la Universidad Santo Tomas, en los periodos de Noviembre 2015-Julio 2016, al mismo tiempo asumió temporalmente la Dirección de la División de Filosofía y teología de la Sede Principal.	
Asumió en el 2016 la Coordinación de Proyecto Integral Multicampus, nombrado por el Consejo de Fundadores como apoyo principal a la gestión actual rector general y al mismo tiempo fue Decano de la División de Ciencias Económica y Administrativas y Decano encargado de la Facultad de Economía de la Universidad Santo Tomás de Bogotá.	

2.1.2. Antecedentes e Historia de la Universidad Santo Tomás

La Universidad Santo Tomás se inscribe históricamente y se inspira en la amplia y profunda tradición educativa y cultural de la Orden Dominicana, comunidad religiosa de la iglesia católica fundada por Santo Domingo de Guzmán, en el siglo XIII, para dedicarse principalmente a la predicación y defensa de la fe cristiana y a la enseñanza de la verdad en orden al bien de la integra salvación de los humanos, a partir de la experiencia de vida comunitaria de sus integrantes, fundamentada en el amor cristiano vivido en fraternidad, en la dedicación al estudio asiduo y a la oración, para garantizar el cumplimiento de su misión profética, habida cuenta de personas, tiempos y lugares, con carácter universal, en el espacio y en el tiempo. (Universidad Santo Tomas, 2018).

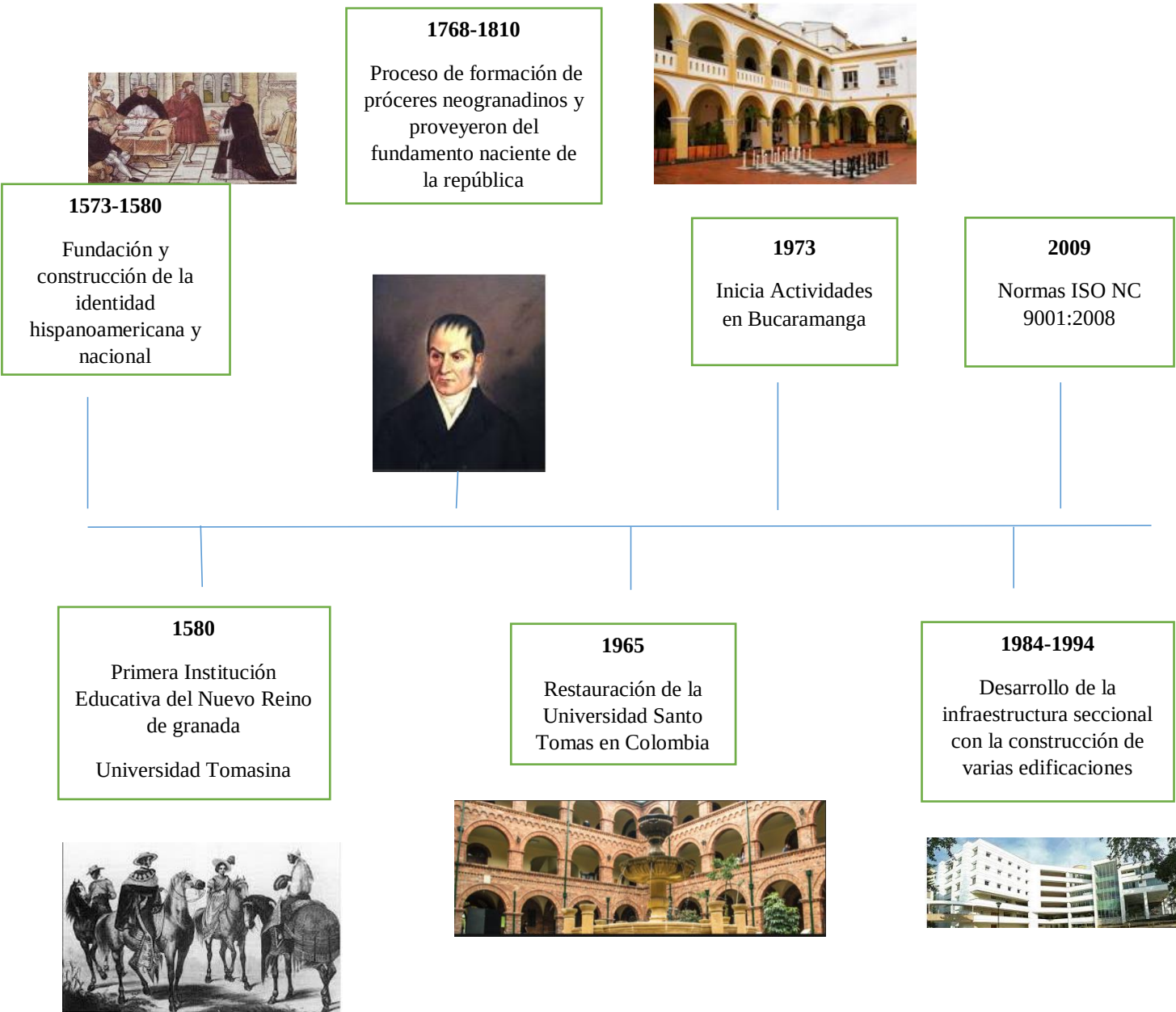


Figura 1. Línea de Tiempo. Universidad Santo Tomás. Adaptado de: www.usta.edu.co

Mediante la resolución 01456 del 29 de enero de 2016, el Ministerio de Educación Nacional otorgó a la Universidad Santo Tomás la Acreditación Institucional Multicampus por una vigencia de seis años. Esta acreditación cubre a las sedes y seccionales, y a los Centros de Atención Universitaria - CAU, con presencia en 26 ciudades del país.

Gracias a esta Acreditación Multicampus la Universidad se fortalece y ratifica su compromiso con la excelencia en el ámbito de la educación superior.

Algunas de las fortalezas institucionales destacadas por el Ministerio de Educación Nacional se evidencian en la siguiente Tabla:

Tabla 1.
Fortalezas Universidad Santo Tomás MEN

La apropiación de los principios y valores institucionales por parte de la comunidad universitaria.
La estructura del Plan General de Desarrollo y el Modelo de Gestión Institucional, en el marco de USTA Colombia.
El impacto del modelo de Autoevaluación Multicampus.
La orientación humanista demostrada en el ejercicio de la docencia y la investigación.
La coherencia entre la naturaleza, tradición, principios y objetivos y sus desarrollos misionales, los cuales se plasman con claridad en el Proyecto Educativo Institucional (PEI) y demás documentos institucionales.
Un modelo pedagógico centrado en el estudiante y una gestión curricular orientada hacia la flexibilidad, la integralidad y la interdisciplinariedad de los programas académicos con pertinencia e impacto social.
La estructura y el desarrollo de la función de Proyección Social, y la participación en escenarios públicos y privados, e instituciones encargadas de la formulación de políticas públicas.
El acompañamiento integral al estudiante, direccionado desde la Unidad de Desarrollo Integral Estudiantil
El incremento en la vinculación de docentes de planta y la reducción de docentes de hora cátedra.
Los avances en la cualificación de los docentes.
La apropiación de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) por parte de la comunidad académica.
Los estudios de pertinencia realizados para crear o modificar un programa.
El fortalecimiento de la internacionalización (incremento en la movilidad entrante y saliente, formación de competencias en lengua extranjera, y la existencia de convenios de homologación, doble titulación, y una mayor participación en redes e investigaciones).

La destinación de una mayor cantidad de recursos financieros para la investigación y las estrategias para el desarrollo de las competencias investigativas en los estudiantes.
El incremento en el número de publicaciones internacionales, y el mejoramiento en la clasificación de Publindex.
La continua relación con los egresados y el impacto social de estos.
Los suficientes y adecuados recursos de apoyo para el desarrollo de las actividades académicas.
La solidez financiera, la existencia y claridad de políticas para el uso de los recursos físicos y financieros.
El mejoramiento de la infraestructura física y la existencia de un plan de inversión para ello.
La apropiación de programas de bienestar particulares para la Modalidad de Educación a Distancia.
La certificación ISO.

Nota: Descripción fortalezas. Adaptado de MEN.

Esta acreditación significa un reconocimiento al cumplimiento de la función social de la Universidad, lo que nos plantea otros retos de manera más intensificada, continuar fortaleciendo la identidad institucional y velar por el cumplimiento de las condiciones de calidad en todas las sedes y seccionales y consolidar el proyecto USTA Colombia. (Gomez S, 2018)

La Universidad Santo Tomás tiene un nuevo reto: La Acreditación Institucional Internacional.

El proceso de Acreditación Institucional Internacional se entiende como un ejercicio de evaluación que versa sobre el funcionamiento del quehacer académico, administrativo y financiero, realizado de manera introspectiva, honesta y crítica por parte de los miembros de la comunidad, a partir de estándares internacionales. (Universidad Santo Tomas, 2018)

Dentro de su proyecto educativo institucional la Universidad Santo Tomás planea un futuro en la educación superior a través de las distintas etapas de exigencia y en respuesta a los procesos innovadores con fines de mejoramiento, cuenta con sistemas de información para apoyar los procesos de formación, presencia en la zona franca de Santander con un consultorio empresarial, próximo a prestar servicios en el hospital internacional con las Facultades de Salud y un consultorio jurídico.

En temas de globalización somos tendencia a nivel de educación superior, las Universidades están presente desde la misión, la visión y los objetivos en relación con las estrategias de

internacionalización en la parte fundamental en el terreno educativo, promueven acciones de intercambios, interculturalidad, las alianzas universitarias, a partir de programas en conjunto a nivel internacional.

Por otra parte, los estudiantes se benefician de la universalidad humana acortan distancias, valores y culturalidad son algunos de los aspectos que genera una ventaja en los estudiantes de la USTA prepararlos para el mundo profesional.

2.1.3. Ubicación Geográfica de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga

La Universidad Santo Tomás tiene presencia a nivel del país en:

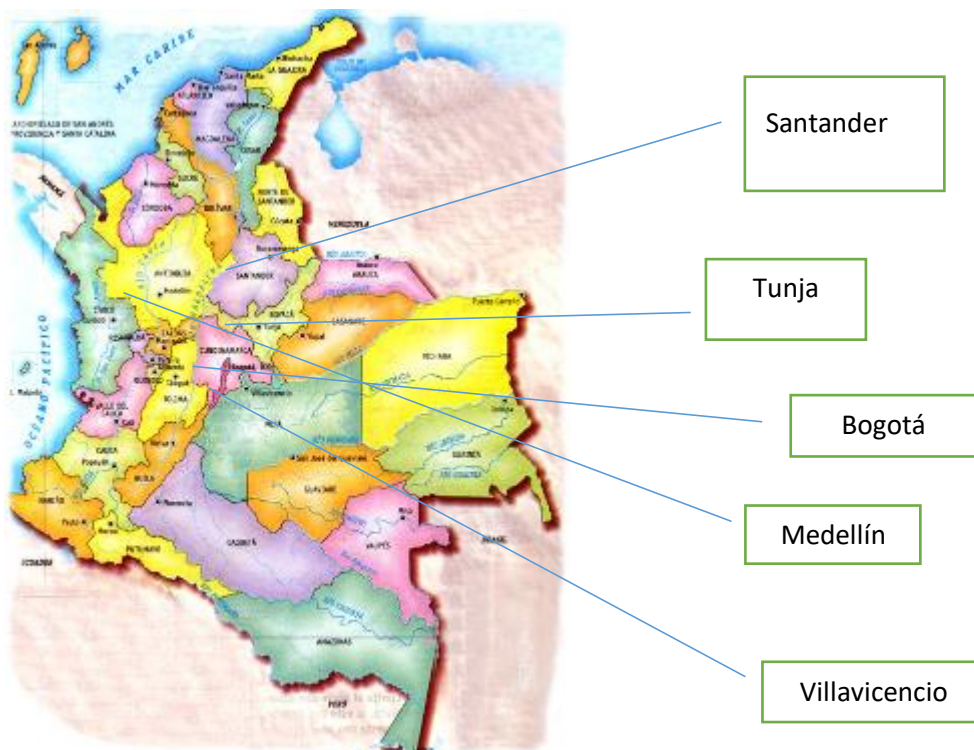


Figura 2. Mapa de Colombia. Sedes de la USTA en Colombia. Adaptado de: (Google.com)

De igual cuenta con presencia en Santander con cinco campus: Bucaramanga, Floridablanca, Piedecuesta, el Limonal y campus Virtual.

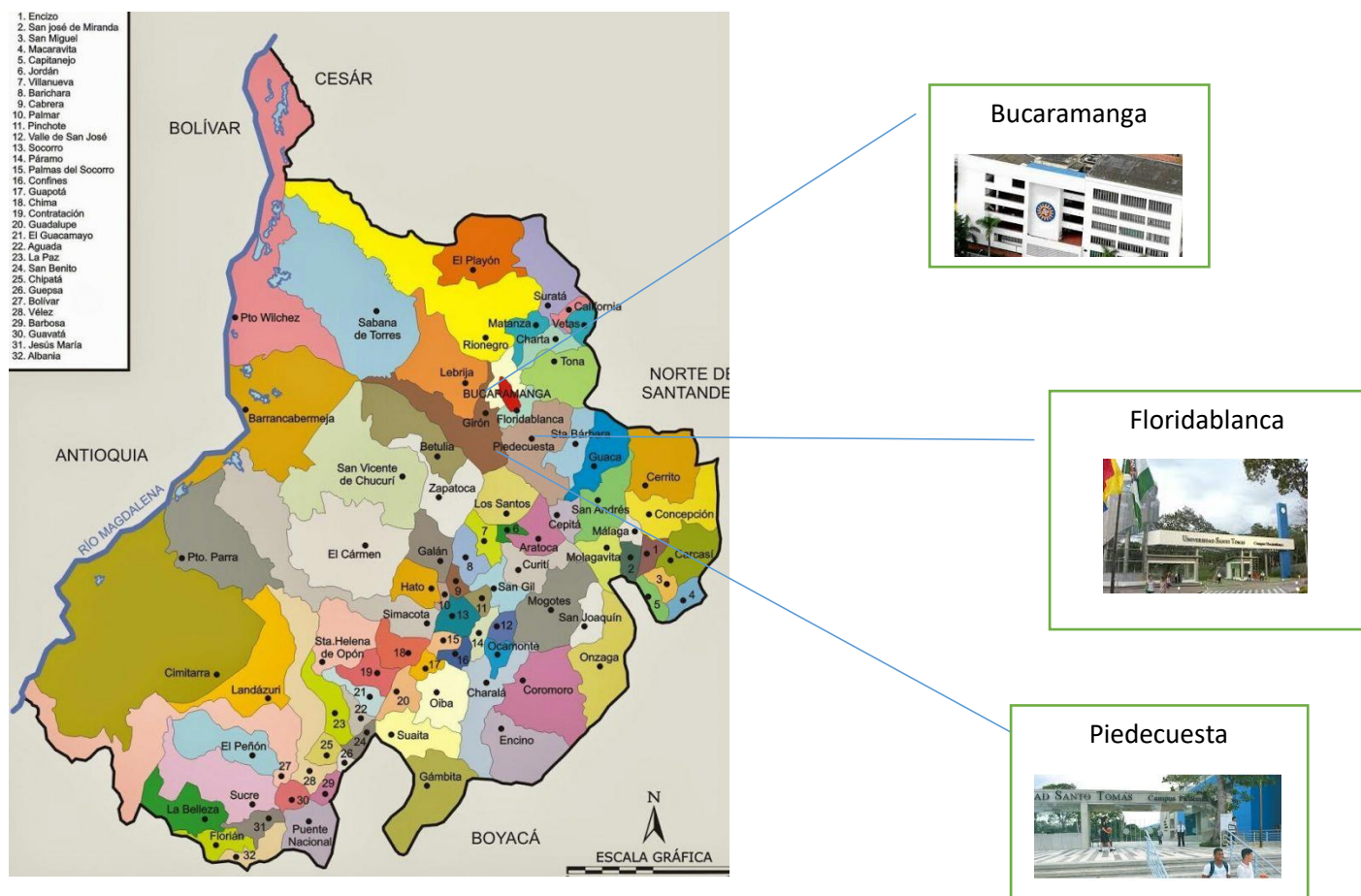


Figura 3. Mapa Santander. Adaptado de: (Google.com)

2.1.4. Alcance y cobertura de La Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga

La educación superior se considera una pieza clave para las regiones en tema de competitividad y productividad, en Colombia las personas que acceden a educación superior aumentan sustancialmente, para Santander también ha sido positivo elevando unos puntos porcentualmente en los últimos años, en la Universidad las personas que están accediendo a la educación superior están entre los 16 a 21 años, con referencia a la oferta en el departamento de Santander encontramos variedad de propuestas técnicas, tecnologías, Profesionales, instituciones públicas y privadas.

La universidad Santo Tomas es la primera universidad privada en recibir la Acreditación de alta calidad Multicampus por el Ministerio de Educación.

2.1.5 Componentes Estratégicos de la Univerisidad Santo Tomás Seccional Bucarmanaga.

En la Universidad Santo Tomás el proceso de planear, ejecutar y elaborar estrategias es responsabilidad de los directivos; la elaboración de un buen gobierno corporativo promueve una buena administración, implica establecer una misión y una visión que describa el propósito de la organización para el diseño de estrategias que busquen alcanzar los objetivos y evaluar a corto plazo la ejecución; analizar el curso estratégico de la Universidad Santo Tomás y que oportunidades ofrece para el crecimiento y la rentabilidad.

La Misión: La misión de la universidad Santo Tomás inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la educación superior, mediante acciones y procesos de enseñanza- aprendizaje, investigación y proyección social, para que responda de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país.

En razón a sus conocimientos la universidad Santo Tomás precisa sus nexos con la misión evangelizadora dominica, el pensamiento humanístico, la calidad de sus docentes y estudiantes, la formación de personas comprometidas en su campo universitario, con un proceso de enseñanza integral, con mejoramiento continuo de sus de sus planes y programas educativos.

En la formación integral de la persona su compromiso no solo es con la educación sino su preocupación en ayudar a sus profesionales buscando alcanzar su estado de virtud que en otras palabras es lograr su estado de formación integral, como personas con ideas, valores, abiertos a la relación y el dialogo.

Adicionalmente, en los planes institucionales el profesional tomasino deberá ser experto en definir problemáticas dentro de las necesidades comunes, en su formación deberá aprender a crear, innovar a partir de cuestionamientos con vías a hallar soluciones, en busca de la competitividad y productividad de las empresas.

La Visión: En 2027 la Universidad Santo Tomás de Colombia es referente internacional de excelente calidad educativa Multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común. (Universidad Santo Tomas , 2018).

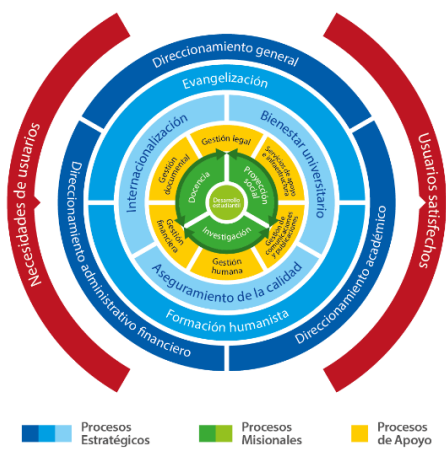
La visión de la universidad y el contexto de la aceleración operan en un proceso de internacionalización, la seccional Bucaramanga tiene como prioridad fomentar y promover la diversidad cultural para preparar profesionales dotados de competencia, preparados para la globalización.

El en el proceso educativo es necesario el éxito del docente que tenga una intensión educativa dirigiendo un proceso en conjunto desarrollando instrucciones educativas que vinculen la sociedad, capaz de dar respuesta a las exigencias a nivel internacional.

Estrategias Universidad Santo tomas: La USTA establece con claridad la dirección administrativa en planeación, organización, evaluación, y esto constituye un proceso interrumpido que compromete a todos los sectores de la institución, promueva la participación en la organización y desarrollos del proceso académico - formativo, la Universidad permanentemente busca el mejoramiento, la calidad de acuerdo a las demandas de la organización, los cambios , la innovación señala también como la vida institucional , socio política, cultural, fundada en los principios de la identidad institucional.

La Universidad Santo Tomás en su Plan Integral Multicampus (PIM) ha definido seis líneas de acción relacionadas con la visión de la institución: Un gobierno consolidado y fortalecido, Compromiso con el proyecto educativo institucional, proyección social e investigación pertinente, enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes, personas que transforman sociedad y capacidad de gestión institucional que logran la efectividad del multicampus, estas líneas están proyectadas para los próximos 12 años relacionados con tres ejes fundamentales del Plan General de Desarrollo (2012-2015): USTA y sociedad, comunidad universitaria, y gestión institucional, con las 15 líneas de mejoramiento resultantes de la autoevaluación institucional (2014-2015), y con los factores que dan cuenta de la acreditación institucional de carácter internacional. (Universidad Santo Tomas, 2016) (Universidad Santo Tomas , 2018)

Mapa de Procesos



Modelo de Levy

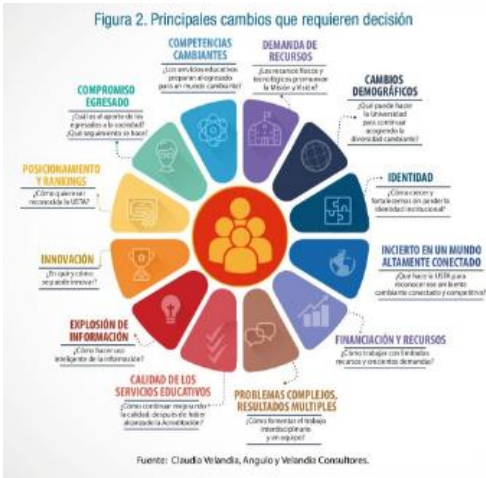


Figura 4. Mapa de procesos – Modelo Levy. Adaptado de: USTA -Plan de Desarrollo General 2016-2019.

El cuadro de mando se encuentre tres direcciones: Dirección administrativo y financiero, direccionamiento académico y direccionamiento general, mediante la formación humanística y de evangelización, cubre temas de aseguramiento de la calidad, internacionalización y bienestar

universitario para la gestión de las funciones sustantivas como son la Docencia, proyección social e investigación- participando de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Su misión, visión y estrategias de la Universidad Santo Tomás están interrelacionado de forma sistémica, dinamizadora y comprometida con la transformación social y el bien común, compromete a todos los actores.

Por otro lado, el modelo de Levy también llamado modelo PENTA

Es un modelo sistémico cognitivo de la estrategia, está constituido por cinco componentes que interactúan ente sí: estrategia, cultura, recursos, gestión y mercados. Es un juego de cinco pilares que deben ser analizados como una totalidad, pue los resultados de la estrategia son emergentes del vínculo entre todos ellos y no de ella misma en forma aislada. Permite entender la organización como es y para transfórmala como queremos que sea. (Ramón Levy, 2011).

El modelo Levy en la planeación institucional invita a incorporar en la Universidad Santo Tomás estrategias para la solución de problemas mediante este modelo se han definido 12 decisiones que requieren cambios y la formulación de una estrategia inmediata o de mediatas.

2.1.6. Definición de la estructura organizacional de la Univerisdad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

En el análisis de las competencias directivas y de alta gerencia la universidad Santo Tomás cuenta con organigrama, con una estructura circular, cuando hablamos de una estructura circular nos referimos a los niveles jerárquicos, se muestran mediante círculos concéntricos de adentro hacia a fuera, Así los niveles de autoridad está representado por círculo central que se corresponde con la autoridad máxima de la empresa y a su alrededor círculos concéntricos que constituyen un nivel de organización (Instituto Nacional de Contadores Publicos, 2018).

Por ello, se propone un organigrama circular visualizante del papel, no autoritario, de la función directiva, como foco articulador de relaciones y procesos al servicio de protagonistas del proceso educativo: del estudiante. La presentación acostumbrada de un organigrama privilegia las funciones principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas hasta llegar al último escalón, los estudiantes. Se trata de un esquema que reproduce unas relaciones semejantes a las que se dan en el régimen castrense. Se habla de niveles de administración y se dice, nivel supremo, nivel medio, nivel supervisión, o vigilancia. (Tomas, Proyecto Educativo Institucional PEI).

La estructura de dirección, gobierno y administración unipersonal (directivos) y colegiada (consejo y comités), así como la organización de los programas académicos de pregrado y posgrado que conforman las facultades agrupadas en divisiones, como unidades académico-administrativas que interrelacionan varias facultades de áreas afines del conocimiento (Universidad Santo Tomas, 2010 b). Bajo dirección de un fraile dominico, como decano de división, es una forma estructural organizativa y de gestión que garantiza los rasgos fundamentales de su identidad e impronta misional, ya que a los decanos les corresponde vigilar y salvaguardar los objetivos de la universidad relacionados básicamente con su carácter de institución privada, católica y tomista y la dirección y orientación cristiana de las facultades de su división (Universidad Santo Tomas, 2004c y 2010b).

2.2. Descripción del Comportamiento del sector económico de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

El departamento de Santander cuenta con una población de 2,3 millones de habitantes, en el área metropolitana de Bucaramanga tenemos una población de 1,1, millones, con una población urbana de 78%, PIB per Cápita: US\$ 12,100.

El PIB desde el enfoque de la producción se destaca el aumento del valor agregado en el PIB de las actividades profesionales, científicas y técnicas que pasaron de representar 5,8% del PIB en la base 2005 a representar el 7.2% lo anterior es resultado de los cambios generados por la reclasificación de actividades económicas producto de la implementación de la CIIU 4 A.C. y la disponibilidad de información estadística ampliada para reflejar las operaciones de las actividades allí representadas. Adicionalmente también intervino la reclasificación de los contratistas al servicio del gobierno, que dejan de considerarse asalariados para tratarse desde la base 2015 como proveedores directos de servicios que el Estado compra. (DANE, s.f.).

Tabla 2.
Valores corrientes del PIB Total y valor agregado bruto según actividad económica, en miles de millones de pesos 2014

Actividad económica	Base 2005	Base 2015
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	42.619	41.555
Explotación de minas y canteras	63.665	64.274
Industrias manufactureras	85.647	93.603
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ¹	24.975	22.947
Construcción	72.152	55.568
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas ²	118.289	120.677
Información y comunicaciones	23.425	23.336
Actividades financieras y de seguros	36.630	31.839
Actividades inmobiliarias	57.630	65.194
Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	43.615	55.216
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria ³	103.909	102.459
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁴	20.760	18.084
Total Valor Agregado	693.318	694.752
Impuestos menos subvenciones a la producción y a las importaciones	63.747	68.151
Producto Interno Bruto	757.065	762.903

Nota: Valores del BIB. Adaptado de: DANE, 2018.

Tabla 3.
Participación porcentual del valor agregado bruto en el PIB total, según actividad económica 2014.

Actividad económica	Base 2005 (%)	Base 2015 (%)
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	5,6	5,4
Explotación de minas y canteras	8,4	8,4
Industrias manufactureras	11,3	12,3
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado ¹	3,3	3,0
Construcción	9,5	7,3
Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas ²	15,6	15,8
Información y comunicaciones	3,1	3,1
Actividades financieras y de seguros	4,8	4,2
Actividades inmobiliarias	7,6	8,5
Actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades de servicios administrativos y de apoyo	5,8	7,2
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria ³	13,7	13,4
Actividades artísticas, de entretenimiento y recreación y otras actividades de servicios ⁴	2,7	2,4
Total Valor Agregado	91,6	91,1
Impuestos menos subvenciones a la producción y a las importaciones	8,4	8,9
Producto Interno Bruto	100,0	100,0

Nota: Porcentaje del valor agregado en el BIB. Adaptado de: DANE, 2018.

La universidad Santo Tomas, Pertenece al sector educativo, ofrece servicios de alta calidad, genera empleos que aportan al crecimiento de la economía, cuenta con una población estudiantil de 5.132 estudiantes de pregrado, en maestrías 212 estudiantes, y especializaciones 726 estudiantes.

Tabla 4.
Población Estudiantil Universidad Santo Tomas Bucaramanga.

POBLACIÓN ESTUDIANTIL BUCARAMANGA		
Pregrado	Posgrado	
5.132	Maestría 212	Especialización 726

Nota: Población de estudiantes se la sede de Bucaramanga. Adaptado de: (Universidad Santo Tomas , 2018).

El egresado de la Universidad Santo Tomás ve materializado todo su esfuerzo y dedicación. La Universidad entrega a la sociedad personas, no solo formadas con altos estándares de calidad, sino también con alto sentido de responsabilidad social, justicia y paz en procura del bien común.

Tabla 5.
Egresados Universidad Santo Tomás Bucaramanga.

EGRESADOS BUCARAMANGA		
Pregrado	Posgrado	
19.996	5.390	Tecnología 879

Nota: Se describe número de estudiantes egresados de la sede de Bucaramanga. Adaptado de: (Universidad Santo Tomas , 2018).

La Universidad Santo tomas en pro de la calidad de todos los procesos académicos, busca mantener y mejorar su planta docente.

Tabla 6.
Docentes Universidad Santo Tomás Bucaramanga.

DOCENTES BUCARAMANGA			
Pregrado	Posgrado		
187	Maestría 186	Especialización 227	Doctorado y pH 29

Nota: Se describe número de docentes de la sede de Bucaramanga. Adaptado de: (Universidad Santo Tomas , 2018).

Tabla 7.
Docentes de tiempo completo, medio tiempo y hora cátedra de la Universidad Santo Tomás Bucaramanga.

DOCENTES TIEMPO COMPLETO, MEDIO TIEMPO Y HORA CATEDRA		
TC	MT	HC
319	170	140

Nota: Se describe número de Docentes, tiempo completo, medio tiempo y hora catedra de la sede de Bucaramanga. Adaptado de: (Universidad Santo Tomas , 2018).

Tabla 8.
Personal Administrativo Universidad Sato Tomás Bucaramanga.

PERSONAL ADMINISTRATIVO	
APRENDICES	ADMINISTRATIVO
45	495

Nota: Se describe número personal administrativo de la sede de Bucaramanga. Adaptado de: (Universidad Santo Tomas , 2018).

La Universidad Santo Tomás está conformada por un gran número de actores que representan de manera significativa su nombre en el sector externo, generando oportunidades de crecimiento tanto para los actores como para posicionamiento de la marca.

La matriz de Evaluación de Factores Externos nos permite evidenciar los factores clave desde las oportunidades y las amenazas de la institución. [Ver Matriz MEFE].

3. Metodología del Estudio de Caso de la Universidad Santo Tomás Seccional

Bucaramanga.

Maryi Yurany Olarte Dueñas¹

3.1 Tipo y alcance de la investigación

La investigación presentada, es de carácter mixto ya que conserva como lo define la teoría de estudios de caso en una primera instancia, un proceso cualitativo basado en la descripción profunda y completa de eventos, situaciones, imágenes mentales, interacciones, percepciones, experiencias, actitudes, creencias, emociones, pensamientos y conductas reservadas de las personas, ya sea de manera individual, grupal o colectiva. Los datos se recolectan con la finalidad de analizarlos para comprenderlos y responder así a preguntas de investigación o generar conocimiento. La recolección de datos ocurre completamente en los ambientes naturales y cotidianos de los sujetos. Esta clase de datos es muy útil para comprender los motivos subyacentes, los significados y las

¹ Economista de la Universidad Industrial de Santander. Magister en Administración de la Universidad Santo Tomás. Investigador Junior reconocido por Colciencias 2017.

razones internas del comportamiento humano (Hernández, Fernández & Baptista, 2003 como se cita en (Monge, 2010) lo cual es fundamental dentro de las organizaciones empresariales, o como bien lo define Orozco (1996) la investigación cualitativa es un proceso de indagación de un objeto al cual el investigador accede a través de interpretaciones sucesivas, con la ayuda de instrumentos y técnicas, que le permiten involucrarse con el objeto para interpretarlo de la forma más integral posible (Monge, 2010), como se desarrolla en el presente estudio a partir de los saberes de las cuatro áreas de análisis.

En segunda instancia, en la parte analítica de prospectiva realizada a la empresa, se usa métodos cuantitativos al hacer ponderaciones y calificaciones basadas en soportes documentales y participación de los expertos a través de métodos como el MICMAC y el SMIC, donde se mezclan la parte cualitativa y lo cuantitativo, como métodos fundamentales para el desarrollo del estudio de caso fundamentado en procesos de mayor rigurosidad y que de igual forma se manifiesta en la presentación del tablero de control, planes de mejoramiento e indicadores de seguimiento.

Por otro lado, debe definirse que el alcance del estudio de caso se basa en lo descriptivo puesto que estos estudios son más focalizados que los casos explicativos, su propósito es dar cuenta de una situación problemática en términos de una lógica centrada en un análisis primario del sujeto/objeto de estudio, (Díaz De Salas Sergio Alfaro, 2011), para este caso de la unidad empresarial objeto de análisis definida en cada uno de los capítulos de Coaching, Competencias Directivas, Prospectiva y Marketing a través de las fichas metodológicas presentadas en los mencionados apartados.

Para el desarrollo del proyecto adicionalmente, debe tenerse en cuenta que se estableció la metodología de estudio de caso definida por Eisenhardt (1989) como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares”, la cual puede tratarse de un único caso como es el del presente proyecto, o de varios casos, combinando distintos métodos para la recogida de evidencias cualitativas con el fin de describir, verificar o generar una teoría (Caraso, 2006).

Así, el estudio de caso presentado busca lograr diferentes objetivos como lo define (Merriam, 1988; Yin 1994) citado por Castro (2010) basado en hacer una descripción, ofrecer explicaciones o interpretaciones sobre el fenómeno investigado, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación (Monge, 2010). Por tanto, se busca la formulación de soluciones

provisionales a partir de análisis situacionales que conlleven al planteamiento de estrategias y planes de mejora que puedan ser medibles en el tiempo.

3.2 Proceso metodológico de la investigación

En la literatura existen diversos modelos presentados para el desarrollo de estudios de caso en la investigación científica, basados en la revisión de literatura, y experiencias realizadas por directivos y estudiosos de entidades nacionales e internacionales, entre otros. Estudios que fueron base para el planteamiento de las fases y el proceso metodológico que se desarrolló en el seminario Gerencia y Liderazgo en la era Digital de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás 2018.

Por tanto, como base de la investigación se tomaron los fundamentos teóricos para el desarrollo de estudios de caso como aparecen a continuación en la tabla 9.

Tabla 9.
Revisión procedimientos metodológicos para la realización de estudios de caso en investigación científica.

INSTITUCION/ AUTOR		COMPONENTES/ FASES			ACAPITES
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)	Diseño del estudio de caso.	Recopilación y análisis de la información.	Redacción del informe y del informe y de la información.	Introducción	
				Preguntas de reflexión.	
				Narración del Caso	
				Lecciones y Recomendaciones.	
YIN (1989)	Preguntas de investigación y proposiciones teóricas.	Definición de unidades de análisis.	Vinculación Lógica de los datos de las proposiciones y criterios para la interpretación de los datos.	Anexos	
				Diseminación	
				No define acápites	
				o capítulos específicos.	

Edgar Castro Monge (2010). Revista Nacional de Administración	Fase teórica: Literatura, otros estudios similares al fenómeno estudiado.	Fase trabajo de Campo: Cuestionarios, entrevistas, fuentes secundarias, revisión documental.	Fase Analítica: Relevancia del estudio, análisis de resultados, conclusiones.	No define acápites como tal solo hace énfasis en unidad de análisis, proposiciones teóricas, hipótesis o preguntas, validez y fiabilidad de la investigación.
Piedad Cristina Martínez Carazo. Propuesta basada en Shaw(1999:65)	Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos; revisión de literatura y formulación de proposiciones.	Aplicación del principio de Triangulación basado en obtención de los datos a partir de realización de entrevistas y encuestas, obtención de catálogos y datos financieros entre otros.	Transcripció n de los datos, análisis global y análisis profundo que conlleva a la confrontación de lo encontrado con la literatura.	El orden y las fases están determinados en los cuadrantes anteriores proponiendo la presentación de conclusiones generales e implicaciones de la investigación al finalizar el estudio de caso.

Nota: Adaptado según referencia bibliográfica.

A partir de ello se diseñó como proceso metodológico para el desarrollo del estudio de caso resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital de la universidad, el siguiente modelo basado en la revisión anteriormente propuesta. [Ver figura 5].

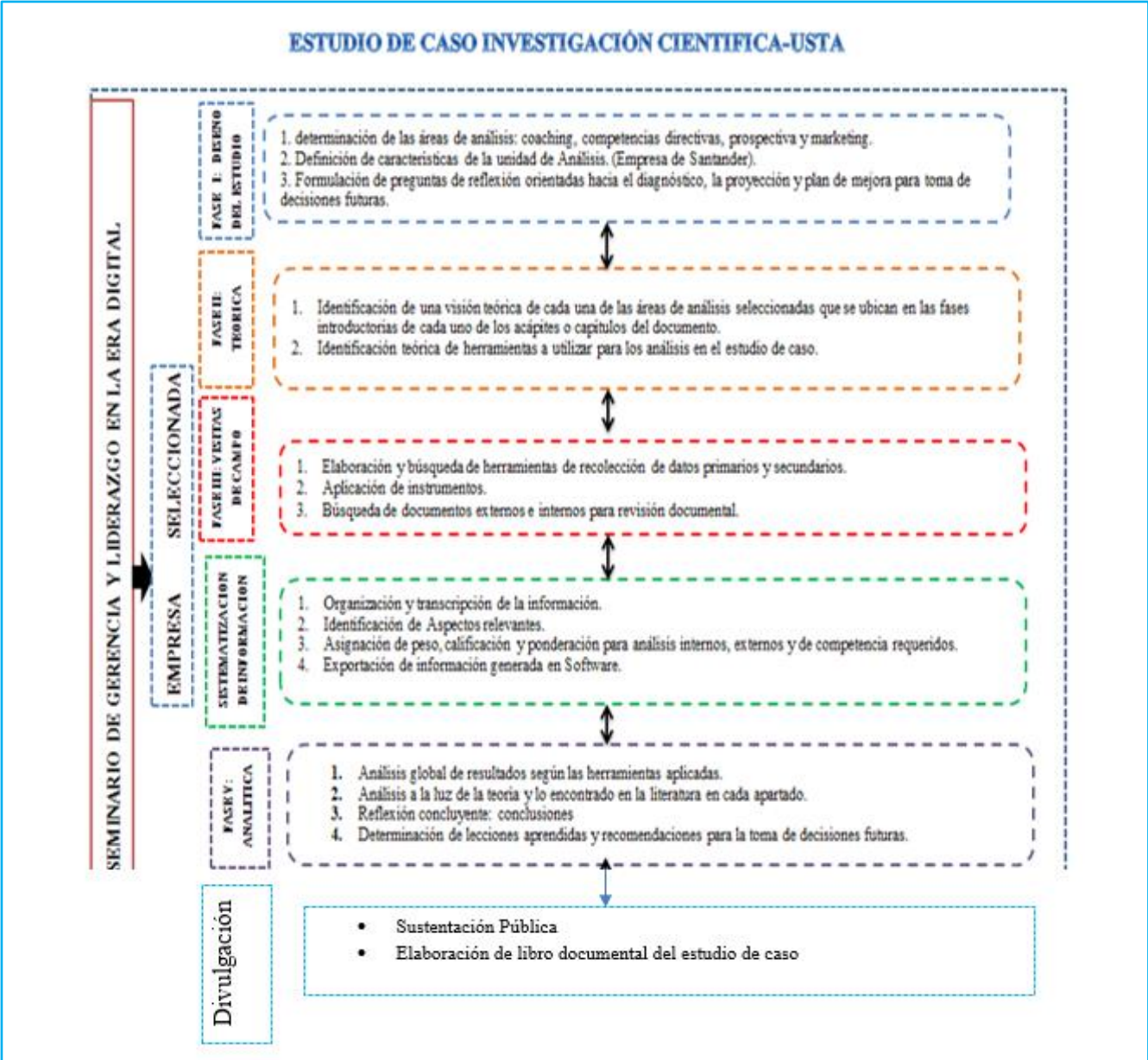


Figura 5. Procedimiento metodológico. Adaptado de estudios de casos de investigación científica USTA.

En base a lo anterior como resultado del proceso se obtuvo un estudio de caso basado en el análisis de una empresa de Santander donde se evidencian en términos globales 6 ítems fundamentales en la construcción del caso [Ver figura 6].



Figura 6. Apartados Globales resultado del análisis de las preguntas de reflexión. Adaptado de estudios de casos de investigación científica USTA.

Finalmente, el estudio de caso construido a partir de los mencionados pasos de investigación guarda la rigurosidad y validez para la construcción y divulgación de resultados de este primer ejercicio realizado en la maestría de administración para la construcción de estudios de estudios de caso en investigación científica.

3.3. Fuentes de recolección de información.

En el transcurso del estudio se realizaron fuentes primarias y fuentes secundarias en algunos contextos internas y en otras externas como se refleja a continuación y los cuales se pueden verificar de manera explícita en las fichas metodológicas presentadas en los diferentes capítulos construidos. Entendiéndose por fuentes primarias aquellas que son adquiridas de forma directa por el investigador o que constituyen la información de primera mano y las secundarias aquellas que tienen un tratamiento o proceso de transformación por otros autores o como lo define Sampieri lista, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular, las cuales comentan artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos especializados. (Roberto Hernando Sampieri, 2014).

3.3.1. Fuentes primarias Internas

Las fuentes primarias son definidas como Se definieron para el estudio de caso la revisión de algunas fuentes primarias relacionadas con expertos de cada una de las áreas que se estaban analizando dentro de la organización, observación de campo en los procesos desarrollados, entre otros, que contribuyeron con la narración y el análisis de las diferentes fases desarrolladas dentro del mismo y que permitieron dar respuesta a las preguntas de reflexión planteadas. Estas fuentes son definidas en la ficha metodológica presentada para el desarrollo de cada una de las temáticas centrales.

3.3.2. Fuentes Secundarias Internas

En el desarrollo del estudio de caso se encuentra como parte fundamental la revisión documental de la organización que permite desarrollar o explicar algunos apartes como los componentes estratégicos de la organización, planes institucionales, manuales entre otros que permiten revisar adicionalmente estructuras del recurso humano, estructuras organizacionales, estudios realizados en la empresa entre otros como se observa en las fichas metodológicas correspondientes.

3.3.3. Fuentes Secundarias Externas

Se puede mencionar que una de las fuentes más importantes que permitió la construcción del estudio de caso fueron la documentación revisada en bases de datos académicas, entidades públicas, informes coyunturales entre otros documentos que fortalecieron tanto la fase teórica como la analítica del proceso de construcción del estudio.

3.4. Herramientas de análisis y recolección de la información

En los procesos de investigación científica existen diferentes mecanismos de recolección de información dependiendo de si son estudios cualitativos o cuantitativos. Es así que para el desarrollo del estudio de caso presentado se han desarrollado diversas herramientas que han contribuido para la recolección y análisis de la información. Así mismo cabe señalar que en el

presente documento las herramientas explícitas utilizadas para cada uno de los casos se presentan en las fichas metodológicas que se encuentran en cada uno de los capítulos.

Sin embargo, a continuación, se hace un esbozo en términos generales de las herramientas utilizadas en el desarrollo del proyecto:

3.4.1 Entrevista.

Es una herramienta flexible e íntima que permite establecer una comunicación e indagar sobre aspectos específicos que desea saber el investigador, pues según la literatura se establece que la entrevista cualitativa es más íntima, flexible y abierta que la cuantitativa (Savin-Baden y Major, 2013; y King y Horrocks, 2010) y está definida como una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona (el entrevistador) y otra (el entrevistado) u otras (entrevistados). En la entrevista, a través de las preguntas y respuestas se logra una comunicación y la construcción conjunta de significados respecto a un tema (Janesick, 1998). Citado por (Roberto Hernando Sampieri, 2014).

3.4.2. Cuestionario.

El cuestionario es una herramienta utilizada por el investigador para indagar sobre temas precisos que le permiten realizar análisis cuantitativos en la investigación, pueden desarrollarse con preguntas abiertas, cerradas, escalonadas entre otras. Así, se define teóricamente el cuestionario como un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir (Chasteauneuf, 2009) que debe ser congruente con el planteamiento del problema e hipótesis (Brace, 2013). Citado por (Roberto Hernando Sampieri, 2014), para el caso de la construcción de estudio de caso que permita responder a las tres preguntas de reflexión establecidas.

3.4.3. Biografía e historias de vida.

La biografía o historia de vida es otra forma de recolectar datos muy socorrida en la investigación cualitativa que permite denotar comportamientos de personas o familias (Roberto Hernando Sampieri, 2014), para el caso de este proyecto se construye la biografía del empresario que se encuentra a cargo de la unidad de análisis con el fin de presentar el perfil de quien toma las decisiones que hacen del caso presentado sea exitoso o fracaso, apoyados por su estructura organizacional o colaboradores.

3.4.4. Observación de Campo.

En la construcción del estudio de caso se ha utilizado esta técnica con el ánimo de recoger información que permita describir ambientes y comunidades dentro de la organización. Entre los propósitos esenciales de la observación en la inducción cualitativa son: a) Explorar y describir ambientes, comunidades, subculturas y los aspectos de la vida social, analizando sus significados y a los actores que la generan (Eddy, 2008; Patton, 2002; y Grinnell, 1997). b) Comprender procesos, vinculaciones entre personas y sus situaciones, experiencias o circunstancias, los eventos que suceden al paso del tiempo y los patrones que se desarrollan (Miles, Huberman y Saldaña, 2013; y Jorgensen, 1989). c) Identificar problemas sociales (Daymon, 2010). d) Generar hipótesis para futuros estudios.

Para su desarrollo es importante resaltar que en la inmersión inicial se puede o no utilizar un formato. A veces, puede ser tan simple como una hoja dividida en dos: de un lado se registran las anotaciones descriptivas de la observación y del otro las interpretativas (Cuevas, 2009, citado por (Roberto Hernando Sampieri, 2014).

3.4.5. Documentos, registros, materiales y artefactos.

Es importante resaltar que para el estudio de caso fue importante la revisión de documentos no solo internos sino también externos a la organización. Pues en las investigaciones cualitativas se consideran que estas herramientas permiten ayudar a entender el fenómeno central de estudio. (Roberto Hernando Sampieri, 2014), así como también se hizo uso de grabaciones para el desarrollo de entrevistas y se revisaron videos.

3.4.6. Análisis competitivo: el modelo de las cinco fuerzas de porter (DAVID, 2003)

Este modelo es utilizado para realizar análisis para la formulación de estrategias en muchas industrias, pues como lo menciona Porter, la naturaleza de la competitividad en una industria determinada es vista como el conjunto de cinco fuerzas.

- 1. Rivalidad entre empresas:** Considerada como la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas, pues las estrategias que sigue una empresa tiene éxito solo en la medida en que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas

rivales. Los cambios en la estrategia de unas empresas se enfrentan por medio de acciones contrarias, como la reducción de precios, el mejoramiento de la calidad, la adición de características, la entrega de servicios, la prolongación de las garantías y el aumento de la publicidad.

2. Entrada Potencial de nuevos competidores: Bajo esta fuerza se considera que siempre que las nuevas empresas ingresan con facilidad en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, la falta de experiencia, la lealtad firme de los clientes, las fuertes preferencias de marca, el requerimiento de un gran capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas reguladoras gubernamentales, los aranceles, la falta de acceso a materias primas, entre otros.

3. Desarrollo Potencial de productos sustitutos: las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos en las industrias aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. Por tanto, la fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por los planes que tienen las empresas para aumentar su capacidad y penetración en el mercado.

4. Poder de negociación de los proveedores: Este poder se centra en que se afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores, cuando solo hay algunas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducido para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos.

5. Poder de negociación de los consumidores: Cuando los clientes están concentrados en lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia en una industria.

3.4.7. Modelo pestel

Este modelo ha sido utilizado para analizar los entornos externos de una organización, es por ello que el modelo ha heredado el nombre como acrónimo de las iniciales de las seis categorías de variables macroeconómicas (Política, Económica, Social, Tecnológica, Ecológica y Legal), razón por la que permite que el manager identifique las variables macroeconómicas que tiene que tener en cuenta el desarrollo de su empresa (oportunidades versus riesgos potenciales) y cuyo grado de realización se mantiene relativamente incierto, se dice que surge en la obra de Francis J. Aguilar , Scanning de Business Enviroment (1967) cuando se llamaba –ETPS-, y cuyo nombre se ha modificado a lo largo de los años 60 y 70 hasta llamarse como se conoce actualmente aunque algunos la prefieren o la conocen como PESTE simplemente (Minutos.es, 2018).

3.4.8. matriz de evaluación del factor externo: (EFE)

Este modelo permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, Social, Cultural, Demográfica, Ambiental, Política, Gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Se desarrolla en 5 pasos (DAVID, 2003):

1. Elaborar una lista de oportunidades como amenazas, que afectan a la empresa y a su sector.
2. Asignar a cada factor un valor que varíe entre 0.0 y 1.0. (Sin importancia y muy importante).
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde 4 corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Esta matriz se utiliza como complemento del modelo PESTEL para realizar auditoria externa a la empresa y es utilizada como herramienta para los análisis del capítulo de prospectiva y estrategia del presente estudio de caso.

3.4.9. matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Al igual que en el caso de la Matriz EFE se desarrolla en 5 pasos (DAVID, 2003):

1. Enumere los factores internos clave identificados en el proceso de auditorio interno, (20 factores) Incluyendo fortalezas y debilidades.
2. Asigne un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor.
3. Asigne una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de 1), una debilidad menor (clasificación de dos), Una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación cuatro).
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

3.4.10. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción

Esta matriz hace parte de la etapa 2 del desarrollo analítico para la formulación estratégica, conocida como etapa de ajuste, basada en ajustar los factores críticos de éxito, tanto externos como internos, considerados como la clave para crear alternativas de estrategias posibles de modo eficaz. Su esquema está relacionado con cuatro cuadrantes donde se indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz PEEA representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza industrial [FI]); siendo estos cuatro factores los principales determinantes de la posición estratégica general de una empresa. [Ver figura 7].

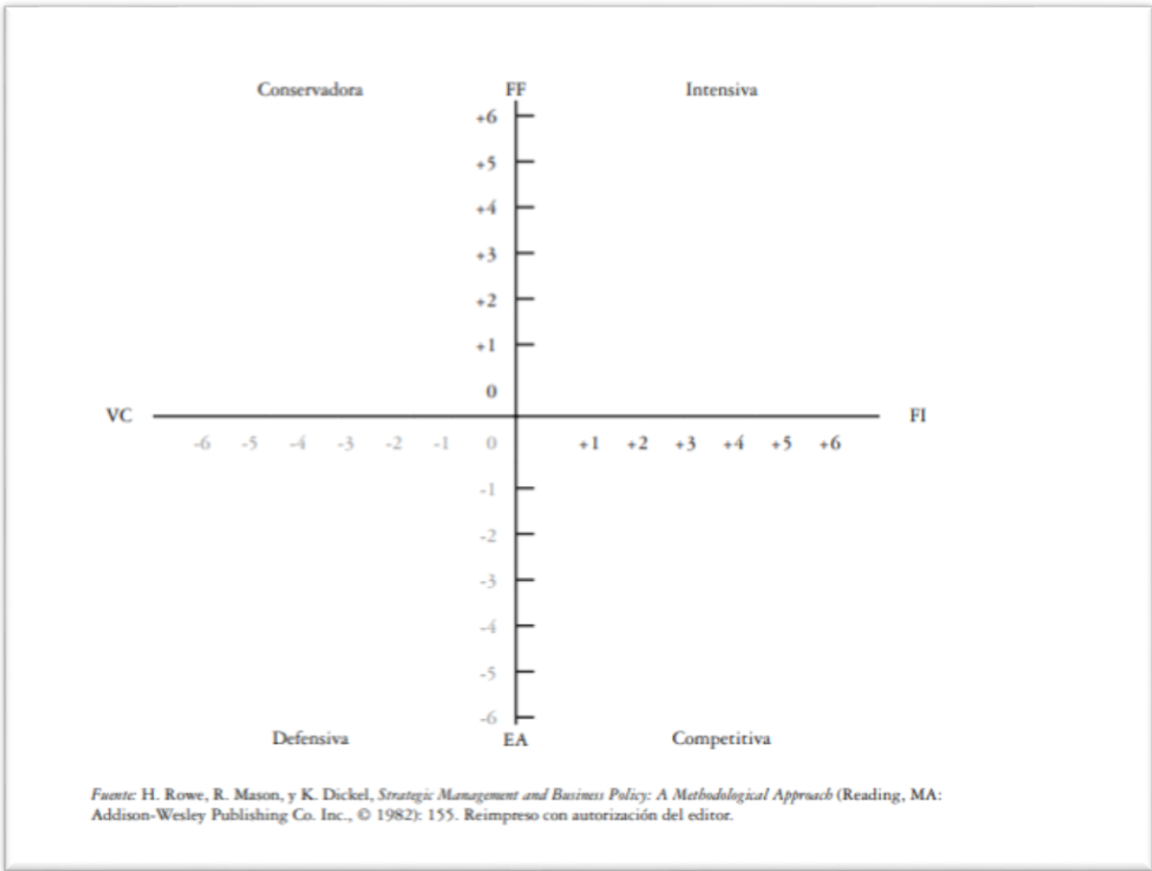


Figura 7. Matriz PEEA. Tomado de (DAVID, 2003)

Para su formulación se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

1. Seleccionar variables que correspondan a fortalezas financieras (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad ambiental (EA) y la fortaleza industrial (FI).
2. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (peor) a 6 (mejor) a cada una de las variables que integran las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico que varíe de 1 (mejor) a 6 (peor) a cada una de las variables que integran las dimensiones EA y VC.
3. Calcular un puntaje promedio para FF, VC, FI y EA, sumando los valores asignados a las variables de cada dimensión y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en la dimensión respectiva.
4. Registrar los puntajes promedio de FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
5. Sumar los dos puntajes del eje x y registrar el punto resultante en X. Sumar los dos puntajes del eje Y y, registrar el punto resultante en Y. Registrar la intersección del nuevo punto xy.
6. Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA que pase a través del nuevo punto de intersección. Este vector revela el tipo de estrategias recomendadas para la empresa: participación relativa en el mercado, competitiva, defensiva o conservadora. (DAVID, 2003).

3.4.11. Matriz de planeación estratégica cuantitativa (MEPEC)

La MPEC es una herramienta que permite al igual que otras matrices acá expuestas el desarrollo analítico para la formulación de la estrategia, siendo importante en la etapa de decisión. Esta matriz utiliza la información de la etapa 1 que se basa en los análisis externos, internos y competitivos con el fin de poder seleccionar estrategias específicas para llevar a cabo en la organización. Así mismo desde el punto de vista conceptual, la MPEC determina el grado relativo de atracción de diversas estrategias con base en la posibilidad de aprovechar o mejorar los factores de éxito crítico externos e internos; adicionalmente el grado relativo de atracción de cada estrategia entre una serie de alternativas se calcula a través de la determinación del impacto acumulativo de cada factor de éxito crítico externo e interno, siendo posible incluir cualquier número de series de alternativas de estrategias en la MPEC y cualquier número de estrategias puede integrar una serie determinada, pero sólo las estrategias de una serie determinada se evalúan relacionando unas con otras.

Igualmente es necesario mencionar que además de las ventajas mencionadas anteriormente basada en que la matriz se construye a partir de los factores clave relacionados con la MEFI y la MEFE, La MPEC no carece de limitaciones. En primer lugar, exige juicios intuitivos y suposiciones racionales. Las calificaciones y los puntajes del grado de atracción requieren la toma de decisiones subjetivas, aunque deban fundamentarse en información objetiva. (DAVID, 2003), lo cual permite desarrollar de manera eficiente los análisis de la organización objeto de estudio.

3.4.12. Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo dentro de la administración estratégica se ubica en la etapa 1 del análisis para la formulación de estrategias, la cual corresponde al igual que la MEFI y La MEFE, en la etapa de recolección de la información donde se requiere que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las etapas iniciales del proceso de formulación de la misma, permitiendo a los estrategas crear y evaluar alternativas de estrategias con mayor eficacia (DAVID, 2003), razón por la cual se determina como una de las matrices importantes en las etapas iniciales de la construcción del estudio de caso presentado y aportar a las preguntas de reflexión propuestas para el análisis de prospectiva.

Adicionalmente, la matriz de perfil competitivo (MPC) identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición

estratégica de una empresa en estudio (DAVID, 2003). Para el desarrollo del proyecto se identificaron 2 competidores de la empresa que permitieron realizar este análisis de información inicial con el fin de determinar la situación de la empresa y plantear estrategias más eficaces dentro del contexto estudiado, teniendo en cuenta que los valores asignados en esta matriz guardan la misma lógica de la expresada en la MEFE.

3.4.13. Metodo MIC MAC

El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet en colaboración con J.C. Duperrin de acuerdo a (Godet, 2007, p. 65) como se citó en (Alejandro, 2011). Adicionalmente es de enunciar que es un método para desarrollar prospectiva, que se basa en hacer un análisis estructural basada en una reflexión colectiva, fue desarrollado en 1971 por Michel Godet y se aplicó a los factores clave de desarrollo de la energía nuclear en 1974. Se compone de tres fases: definición de listado de variables, revisión de relación entre las variables, y revisión de las variables claves con el MICMAC. Este método tiene por objetivo, hacer aparecer la revisión variables influyente y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema o de la organización. (GODET, 2018).

3.4.14. SMIC prob expert –impactos cruzados probabilísticos

El Sistema Matricial de impactos cruzados (SMIC) Permite plantear los futuros posibles por un listado de hipótesis que traduce las determinaciones futuras. Por tanto, el horizonte de tiempo de una hipótesis constituye un evento y el conjunto de hipótesis constituye una referencia en la cual habrá tantos estados posibles como de combinaciones de elementos. Para el desarrollo se seleccionan un grupo de expertos que tienen una imagen del sistema o empresa que se está analizando y busca como principio obtener un sistema de probabilidades netas coherentes que permiten visualizar una matriz de escenarios definidos como los más probables y no probables como se nota a continuación (PROCIANDINO, 1989):

E1= (h1, h2....., hi.....hn): Se realizan todos los hi

E2= (h1, h2,....., hi....., hn): No se realiza

E3= (hi, h2,....., hi...., hn): No se realiza

Posteriormente se determinan el análisis de sensibilidad a partir de un comparativo de los histogramas de respuestas de probabilidades simples y condicionales donde se observan las variaciones de probabilidades, lo que permite deducir cuales son las hipótesis “influyentes” y cuales las “dominadas”. Por tanto, el análisis de sensibilidad realizado por el SMIC permite determinar cuáles eventos hay que movilizar y cuales hay que impedir su realización para hacer evolucionar el sistema en el sentido deseado. Así, finalmente el papel del SMIC se resume en separar de todos los futuros posibles aquellos que son más probables y que serán objeto de un estudio de escenarios.

Este sistema fue utilizado para realizar una determinación de tres escenarios en el estudio de caso para el capítulo específico de prospectiva, a través de la respuesta de 4 expertos que participaron validando 6 hipótesis planteadas relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización.

3.4.15. Matriz de importancia y gobernabilidad

Para el desarrollo del análisis estructural de la empresa desde el área de prospectiva, se realizó la identificación de las variables estratégicas haciendo una clasificación y asignado una calificación de las mismas de tal forma que se identificaran con ellas acciones estratégicas pertinentes y viables para la empresa objeto de estudio. Esta priorización se llevó a cabo mediante la matriz IGO: de Gobernabilidad e Importancia (Mojica, 2009) como se citó en (Herrera, Montoya, & Montoya, 2011), así mismo estos autores definen que la importancia se relaciona con el peso relativo que tiene cada variable sobre el logro de los objetivos definidos en la Misión. La Gobernabilidad se refiere al nivel de manejo que el sistema tiene sobre la variable. Las dos características se califican en una escala que permita distinguir, cuantitativa y cualitativamente, diferencias entre ellas y que permitieron establecer el cuadro de mando integral presentado en el capítulo ya mencionado.

3.4. Definición de población y muestra

Es importante resaltar que para la determinación de la población y muestra se seleccionó para el desarrollo del estudio de caso, una población y muestras diferenciadas en el desarrollo de cada una de las temáticas centrales, seleccionados bajo la modalidad de conocimiento sobre el área que se

quiere indagar en la organización y que se verifica específicamente en las fichas metodológicas del desarrollo de cada uno de los capítulos.

Siendo importante resaltar que la población seleccionada para participar en la construcción de la información es a partir del criterio del investigador quien participa de manera activa en la selección no solo de los informantes, sino a través del papel de observador, esto fundamentado en lo expuesto por Shaw (1999) quien señala que debido a que la epistemología subjetiva del paradigma de la investigación cualitativa ve la realidad social como algo construido por las personas, el investigador no puede permanecer distante del fenómeno social en el cual está interesado, razón por la cual debe adoptar el papel de “*instrumento para la recolección de datos*” permitiendo acercarse a dicho fenómeno y ser capaz de descubrir, interpretar y comprender la perspectiva de los participantes de la realidad social. (Caraso, 2006).

Por tanto, la construcción del estudio de caso, está diseñada a partir de una muestra no probabilística, ya que el fundamento como lo menciona (Maxwell, 1998) como se citó en (Caraso, 2006), no es el de extender los resultados, sino el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos, hablando así de “transferibilidad” y no de “generalización” en la investigación de naturaleza cualitativa y de la presente investigación, cuyo fin es fortalecer en primera instancia a la unidad de investigación para que sea más competitiva y contribuya de mejor forma a la región a partir de su oferta y demanda del servicio prestado.

4. Prácticas de Coaching y Liderazgo de la Universidad Santo Tomás seccional

Bucaramanga

4.1 Introducción

Coaching es una herramienta dentro de la administración, implementada en las organizaciones para mejorar la productividad y competitividad de las mismas. Entendiendo que en la literatura se aborda de diferentes formas la definición de coaching se precisa a continuación:

El coaching es un método especializado, es una asociación entre el coach y su cliente (coachee), en la que el primero apoya al segundo a desarrollar su potencial y obtener los resultados que desea. Para alcanzar este objetivo, el coach desarrolla una forma de conversación especializada,

utilizando herramientas que le permiten a su cliente descubrir escenarios, encontrar respuestas y proponer soluciones que están a su alcance, pero que no había considerado. (Martinez, 2012)

La Universidad Santo Tomás en su proceso de liderazgo siempre hay un coach encargado de direccionar e impartir bajo escenarios especializados en temas de comunicación entre los miembros de un equipo con el fin de integrar y elaborar planes estratégicos.

En el mundo empresarial aumento el uso de esta herramienta para motivación de los empleados y generador de metas y propuesta de apoyo integral a sus equipos de trabajo dentro de las capacitaciones o formas de liderazgo han convertido los objetivos en ciencia para la administración y se encuentra el concentrar su atención en el estudio del comportamiento humano y su rendimiento, porque se ha confirmado que el éxito de una empresa descansa en las actividades desarrolladas por las personas (Llopis, 2001)

Las empresas que hayan aprendido a evaluar y a desarrollar las competencias de su personal estarán más capacitadas para afrontar los continuos retos del entorno. Por ello, se procura establecer opciones que fortalezcan el talento de cada miembro de una empresa, a fin de tener desempeños que se vean reflejados en el logro de objetivos eficientemente. (Chávez Hernández, 2012).

Igualmente, se habla de coaching en muchos otros escenarios, más allá del organizacional, lo que contribuye aún más a la interpretación amplia y hasta confusa o equívoca de la razón de ser de esta actividad. John Whitmore propuso una definición corta que engloba los elementos fundamentales: coaching es el proceso de «destrabar el potencial de una persona para maximizar su desempeño» (Romero, 2014).

Por tal razón se propone dentro de la Universidad Santo Tomás, desde su gestora de talento humano el capacitar a los directivos en estas nuevas doctrinas y plantear de forma regular capacitaciones para los equipos que integran, recordando que somos formadores de estudiantes emprendedores y futuros líderes.

Coaching es un proceso mediante el cual un líder motiva a una o a varias personas para que cambien una conducta disfuncional y crezcan como personas y profesionales. Lo más usual es que el coach sea un especialista externo. Cuando no es así, sino que se trata de un líder de la propia organización, el coaching forma parte de la gestión diaria del líder al frente de su equipo.

En este contexto liderazgo se entiende como la habilidad de quien dirige un equipo para crear una visión compartida y convertirla en realidad, mediante la motivación y el compromiso de cada uno de sus miembros.

El coaching es una herramienta de cambio que nos orienta hacia el éxito y se basa en definir una serie de objetivos (a nivel profesional o personal) y determinar un plan de acción para alcanzarlos. Unido al concepto de coaching se encuentra el de liderazgo personal, aquella competencia que nos permite tomar las riendas de nuestra vida, tomar el control de nuestras decisiones y ser más autónomo. Un concepto lleva a otro y ambos nos conducen al éxito, tanto personal como profesional. Ya que no podemos separar ambos entornos tan fácilmente. El coaching nos proporciona un cambio tan profundo que se traslada a todos los aspectos de nuestra vida. (Garcia Callejón & Martín Recas, s.f).

En el presente capítulo se analizarán tres aspectos fundamentales de la organización frente a las prácticas de coaching y liderazgo que se ha venido desarrollando para fortalecer la gestión y competitividad de la misma, el análisis de la información tendiente a responder las tres preguntas problematizadoras acerca de los procesos adelantado de Coaching en la Universidad Santo Tomás contando con los documentos de la organización como son la misión , visión y los objetivos generando buenas prácticas de gestión para el coaching y liderazgo de la organización.

4.2 Ficha Técnica Metodológica para el desarrollo del caso estudio de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en el área de Coaching y Liderazgo.

Tabla 10.
Ficha metodológica para el desarrollo del caso estudio de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga en el área de Coaching y Liderazgo.

ITEMS A DEFINIR	DESCRIPCIÓN
Propósito de la investigación	El fin de estudiar las prácticas de coaching en la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga es contribuir al desarrollo de estrategias de liderazgo y competitividad que favorezcan el crecimiento profesional y personal de sus Directivos quienes se esfuerzan para conseguir proactivamente el éxito de la Institución frete al entorno global.

Metodología de la investigación.	El estudio es de carácter Mixto teniendo en cuenta que tiene un alcance exploratorio porque pretende darnos una visión general de tipo aproximativo frente a una realidad, descriptivo porque me permite investigar los procesos y personas de la organización y explicativo a través de la formulación de tres preguntas de la organización.
Unidad de análisis	El área seleccionada en el estudio de caso es la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga
Ámbito Geográfico	Bucaramanga Santander
Definición del Universo de estudio.	Directivos de Departamentos de recursos humanos, proyección social.
Tipo de muestra	No probabilístico para nuestro estudio se tomó el personal de acuerdo al tipo de liderazgo, no aleatorio la población que seleccionamos está en igualdad de condiciones
Muestra	Se seleccionaron dos Directivos: director de gestión el talento humano y director de emprendimiento. Tomamos estos dos cargo porque tienen dentro de la Universidad mucha relación con el personal y con la labor social y su perfil es de coaching
Métodos de la recogida de la evidencia.	Los métodos de recolección fueron: Revisión documental de Universidad Santo Tomas: Estatuto Orgánico PEI (proyecto Educativo Institucional) PIM (Plan integral multicampus) Realización de entrevistas con preguntas abierta de manera presencial. Observación Directa Los directivos entrevistados hacen parte de talento humano, y el área de emprendimiento de la institución por lo cual sus aportes desde punto de vista son significativos para el desarrollo y análisis de las prácticas de coaching a partir de la experiencia propia, la persona de recurso humano es el que motiva e impulsa

	a los miembros de trabajo a que aporten e invitan a trabajar en equipo
Fuentes de información	Primarias: información proporcionada por parte de los directivos, observación directa. Secundaria: revisión de documentos institucionales, bases de datos tesis de maestrías. Interna: página web, ustabuca.edu.co, archivos de presentaciones institucionales, archivos de imagen y sonidos Externa: Base de datos como: EBSCO, E- Libro
Informadores Clave	Directivos: Director departamento de gestión del talento humano, Doctora Deisy Yaneth Acevedo Surmay; Director de Emprendimiento Doctor Edwin Andrés Flórez Orejuela.
Métodos de análisis de la evidencia	De carácter Cualitativo: Análisis Crítico ya que es la interpretación personal respecto a la posición de los líderes estratégicos de la institución.
Enfoque científico	Método Inductivo. Partimos de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales Según (Hernández, S)
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	Elaboración propia.
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo: 04 de mayo de 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo: junio 18 de 2018

Nota: Metodología utilizada para el estudio de Coaching y Liderazgo. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co.

4.3 Descripción Situacional de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo.

La Universidad Santo Tomás de Colombia enraíza sus orígenes en el proceso histórico de fundación y construcción de la identidad hispanoamericana y nacional. Nace de la semilla de la primera institución educativa del Nuevo Reino de Granada y evoluciona hacia la Universidad

Tomística ratificada en 1580 por el Papa Gregorio XIII, mediante la Bula “*Romanus Pontifex*”, quien confirmo su fundación. (Universidad Santo Tomas , s.f.).

Fue fundada y aún hoy sigue siendo regentada por los Frailes de la Orden de Predicadores y oferta sus servicios en educación superior dentro de la tradición humanística que promueve el desarrollo personalizado de los sujetos con base en el conocimiento avanzado, la investigación, la técnica, la proyección social y la transformación de las condiciones de vida humana en desventaja en condiciones de vida de promoción y desarrollo justo, democrático y responsable con los bienes y tradiciones culturales, ambientales, éticas y étnicas.

Uno de los principales objetivos del gobierno de la Universidad Santo Tomás ha sido generar y aplicar estrategias que permitan una comunicación fluida entre la comunidad universitaria, una de ellas incluye la difusión de cifras e indicadores institucionales que les permita a los miembros de la comunidad dar cuenta de la USTA bajo un panorama global, en el marco multicampus.

Como estrategia se presentan los indicadores al cierre del periodo 2016 –II, Estos datos alimentan los históricos de la Universidad y van trazando la línea base para la medición de su desarrollo y evolución, así como de sus procesos de autoevaluación en la búsqueda del mejoramiento continuo. (Universidad Santo Tomas , s.f.).

Dentro del análisis de los documentos de la USTA encontramos información para tener en cuenta al momento de realizar la investigación del liderazgo que establece la Universidad en su plan integral multicampus y su proyecto educativo institucional.



Figura 8. Oferta de Programas Universidad Santo Tomás. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co.



Figura 9. Programas Acreditados de Pregrado, Maestrías y Doctorado. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co.



Figura 10. Población Estudiantil. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co.



Figura 11. Egresados, Graduados. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co.



Figura 12. Bienestar Universitario. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co.

Tabla 11.
Situación actual de la Universidad Santo Tomás

Componente	Descripción
Estratégico	
Misión institucional	La Misión de la Universidad Santo Tomás, inspirada en el pensamiento humanista y cristiano de Santo Tomás de Aquino, consiste en promover la formación integral de las personas, en el campo de la Educación Superior, mediante acciones y procesos de enseñanza-aprendizaje, investigación y proyección social, para que respondan de manera ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y estén en condiciones de aportar soluciones a la problemática y necesidades de la sociedad y del país.
Visión Institucional	En 2027, La Universidad Santo Tomás de Colombia es referente internacional de excelente calidad educativa multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común.

Objetivos Institucionales	Son objetivos de la Universidad Santo Tomás: • Promover la formación integral de los estudiantes y su capacitación científica, investigativa, técnica y profesional en la perspectiva del espíritu universalista de Tomás de Aquino, de su cosmovisión y de la concepción filosófica y cristiana del hombre, de la ciencia y de la historia. • Formar líderes con sentido crítico de la realidad y compromiso ético, para llevar a cabo los cambios necesarios en la vida social y promover el desarrollo integral de nuestro pueblo. • Formar y consolidar la comunidad académica de la Universidad y promover la interrelación con sus homólogas, a escala nacional e internacional. • Vincular sus diferentes unidades académicas a proyectos de desarrollo regional y promoción de comunidades, que reciban el apoyo científico y técnico de cada especialidad. • Establecer convenios interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional, con universidades y centros de estudios superiores donde los profesores, estudiantes y egresados puedan completar sus estudios de pregrado y posgrado y faciliten la incorporación de la Universidad a los avances científicos y tecnológicos, en orden a un progreso académico constante. • Fomentar la cooperación entre las universidades que, en distintas partes del mundo, llevan el nombre y los principios de Santo Tomás de Aquino para acrecentar el común patrimonio espiritual.
Principios	Los principios generales que orientan la Universidad Santo Tomás son: 1. Como institución autónoma, y en conformidad con los principios y leyes de la educación superior colombiana, tiene una comprensión filosófica propia del quehacer educativo, que le permite expresar su identidad a través de su Proyecto Educativo Institucional. Tiene plena facultad para darse y modificar sus estatutos y reglamentos, designar sus actividades académicas y administrativas, crear organizar y desarrollar sus unidades y programas académicos, definir y organizar sus labores formativas, científicas, culturales y de extensión, otorgar títulos, establecer sus propios criterios y mecanismos de selección de los profesores y

	estudiantes y aplicar sus recursos para el cumplimiento de su misión institucional y de su función social. 2. Como católica, la Universidad Santo Tomás, para cumplir su misión, se inspira y se ilumina en el mensaje de Cristo y el Magisterio de la Iglesia, y procura el diálogo entre la fe y la ciencia. Está abierta a todos y a todo; manifiesta el carácter de universalidad y libertad que emana de su misma esencia y excluye, por lo mismo, cualquier forma de segregación y sectarismo. 3. Como entidad sin ánimo de lucro, reinvierte sus excedentes económicos en su propio desarrollo y en el mejoramiento de sus recursos físicos, tecnológicos, educativos y científicos, en el bienestar humano de la comunidad universitaria y en el mejoramiento de la calidad en todos sus campos de acción. 4. Es propósito de la Universidad Santo Tomás brindar servicios de calidad y articular en su plan de estudios institucionales diversas disciplinas científicas, técnicas, tecnológicas y humanísticas, por exigencia intrínseca de su finalidad universalista, orientada hacia el hombre y a la humanización de la vida y para responder a las necesidades más apremiantes de su entorno social, regional, nacional e internacional. 5. Para un cabal logro de sus propósitos, la Universidad Santo Tomás fomenta la acción conjunta y armónica de todas sus partes y elementos constitutivos y procura la continuidad y convergencia con la misión y los objetivos de la institución. 6. La persona humana debe ser el principio estructural y la razón de ser del quehacer universitario. Tanto la enseñanza como la investigación y la proyección social han de encaminarse al mejoramiento de la vida de las personas y al desarrollo armónico de todas las dimensiones vitales y complementarias. 7. El principal agente responsable del proceso de formación integral es el mismo estudiante. 8. La educación, en su función socializadora, debe ayudar a desarrollar y fortalecer las actitudes y comportamientos que permitan a la persona la convivencia pacífica en comunidad, la toma de conciencia de la dimensión social
--	--

	de toda profesión y el desarrollo de los valores humanos pertinentes en orden al bien común. 9. La Universidad, en cuanto generadora de conocimiento mediante la investigación y como transmisora del mismo a través de la docencia, considera la ciencia como un producto humano que debe preservar, custodiar, incrementar y difundir. 10. Por actuar en el medio colombiano, la Universidad Santo Tomás fomenta la identidad y valores nacionales y regionales, promueve la cultura de la justicia social, la convivencia pacífica y el desarrollo integral y solidario. (Estatuto Orgánico, Título 2, artículo 8)
Valores	1. Universidad de Estudio General Desde su fundación en 1580, la USTA se ha definido como Universidad de Estudio General, esto es, como institución de educación superior que justifica su existencia por la necesidad de cultivar el humanismo cristiano, perspectiva de comprensión de la vida humana y de la realidad, compartida por todas las unidades académicas y administrativas. Estudio General era la denominación medieval de las facultades centradas en esta tarea de comprensión de totalidad (filosofía, teología) y, además, abiertas a todas las naciones y culturas, sin discriminaciones. 2. Humanismo tomista cristiano La Universidad Santo Tomás se inspira en el pensamiento humanista cristiano de santo Tomás de Aquino, construido en el diálogo crítico entre razón y fe, que afirma la dignidad de la persona, fundada en la semejanza con Dios, la necesidad del desarrollo armónico de todas sus potencialidades, al tiempo que enfatiza su dependencia del Creador y su vocación trascendente y social. 3. Concepción tomista de la educación En el contexto del humanismo cristiano, Tomás de Aquino define la educación como “conducción progresiva y promoción hasta el estado perfecto de hombre en cuanto hombre”; esto significa que el educando debe ser guiado por etapas y en sentido ascendente hasta alcanzar el nivel de excelencia “perfección”, capacidad personal para asumir su proyecto de vida y las exigencias de la

	convivencia, para actuar responsablemente en cada situación. Esta capacidad personal auto-directiva puede lograrse mediante una relación dinámica e interactiva que favorezca el papel protagónico del estudiante de cara a su compromiso ético-político. 4. Dimensiones de la acción Desde la perspectiva tomista, alcanzar la excelencia es madurar en la capacidad de acción en sus cuatro dimensiones: comprender (visión racional estructurada), obrar (acción conforme a valores éticos), hacer (acción transformadora y productora) y comunicar (interacción a través de los diferentes lenguajes), cuatro hábitos operativos o competencias para responder a las diversas situaciones y que implican, entre otros dinamismos, memoria histórica y de las experiencias adquiridas, claridad de fines y de medios, pronta atención a las coyunturas, investigación progresiva, habilidad previsiva, examen de las circunstancias y precaución en las complejidades. 5. Capacidad de acción y valores Para que haya claridad en la elección de fines y medios, la capacidad de acción exige aptitud estimativa o valorativa, según la perspectiva desde la cual se comprende la existencia humana. En la perspectiva cristiano-tomista, explicitada en la misión y en el Proyecto Educativo Institucional, la vida humana y la dignidad de la persona son los valores fundantes de los demás valores: plenitud personal (desarrollo de todas las potencialidades individuales), libertad en situación, responsabilidad, solidaridad, justicia, bien común, paz y verdad. Los dos primeros valores derivados tienen que ver con el ideal de vida de cada tomasino. Los seis últimos se presentan como valores de la vida colectiva. 6. Formación integral y plexo de valores Estos valores exigen de la USTA “promover la formación integral”, tanto el desarrollo de las aptitudes personales como el compromiso con la vida social; la integración del saber hacer profesional con el saber obrar de la madurez ética. Los valores de desarrollo personal y los de convivencia no funcionan de manera aislada, sino en plexo, es decir, como red de elementos entrelazados.
--	---

	Este sistema de valores exige que los miembros de la Institución aprendan a hacerse cargo de sus proyectos existenciales y de la problemática y necesidades de la sociedad y del país. La realidad de la convivencia (vida comunitaria) y de la coexistencia (vida social) se impone precisamente porque su función es asegurar el ejercicio de los valores personales, no solo para algunos miembros de la sociedad, sino para todos. Es mandato cristiano que no haya excluidos y que se les dé preferencia proyectiva. El valor justicia abarca todas las formas de la tradición tomista (general, distributiva y conmutativa), pero privilegia la justicia distributiva, que es la “justicia social”, encaminada a incluir en los proyectos colectivos y en la participación de los bienes sociales a todo tipo de marginados o excluidos. 7. El bien común La tradición tomista da especial importancia al bien común, que es el valor articulador y englobante de los demás valores de convivencia o coexistencia. El bien común, en cuanto conjunto de condiciones y posibilidades de la vida compartida, debe asegurar la subsistencia y el desarrollo de la vida personal de cada colombiano y de la sociedad en general; debe ser de alcance colectivo y con poder distributivo. La práctica de la responsabilidad, la solidaridad, la justicia y el bien común contribuyen a la construcción de la paz como resultado natural. En el humanismo cristiano, “la paz es fruto de la justicia”, que es el alma de todo auténtico bien común. 8. La construcción de la verdad La búsqueda de la verdad y su práctica convierte a la USTA en “pedagogo colectivo” de la sociedad y transforma a los tomasinos en agentes de valores personales y colectivos. Este valor se explicita en el lema institucional facientes veritatem como iluminador de los demás valores. Como la verdad no produce fragmentación ni reducción, sino integración, el facientes veritatem exige la presencia del plexo valorativo como red de fines interdependientes que oriente los objetivos de formación y la política curricular. De esa manera, la intención de la formación básica (disciplinaria y profesional)
--	--

	y de la formación institucional se mantendrá unificada en torno a idénticos propósitos y no habrá colisión u oposición de intereses.
Escudo. 	De forma circular, está compuesto por un sol de dieciséis rayos dorados – símbolo del Sol de Aquino- en campo azul; y, sobre aquel, el Escudo de la Orden de Predicadores en blanco y negro, con el lema FACIENTES VERITATEM y el nombre de la Universidad sobre bordura
Bandera 	<i>Está compuesta por franjas horizontales, tres verdes – símbolo de esperanza- y dos blancas – símbolo de integridad- intercalada y el escudo de la Universidad en la parte central.</i>
Sello 	Corresponde a lo que en su momento fue la Universidad Tomística en los orígenes de la Institución y es utilizado especialmente en los diplomas de grado. Representa en su centro a Santo Tomás de Aquino postrado en actitud contemplativa, en medio de Cristo Crucificado y la Virgen María, rodeados por la inscripción latina: SIGNUM HAREN. E. SS. ARIS AD COMMEMORATIONEM MANDATI S.S. AP. –para reafirmar el origen pontificio de la Universidad-, circundada por un Rosario.
Logo símbolo	 Es la imagen que nos identifica ante las demás instituciones y comunidad en general. Existen varias versiones que usted puede descargar.
Himno	Letra y música del himno de la Universidad Santo Tomás, compuesto por el Padre Marco Antonio Peña Salinas, O.
Funciones	Son funciones de la Universidad Santo Tomás: 1. Formar profesionales en las diferentes modalidades académicas de educación superior, con metodologías apropiadas, en conformidad con los planes de estudio, de modo que respondan a los requerimientos reales de la sociedad.

	2. Adelantar y fomentar programas, modelos y líneas de investigación en los diversos campos de acción universitaria y procurar su efectivo desarrollo, aprovechamiento y divulgación. 3. Propiciar una política investigativa que identifique y difunda las riquezas, valores y posibilidades de las diversas regiones culturales de Colombia. 4. Incorporar los adelantos científicos, tecnológicos y culturales mediante una permanente actualización de sus profesores y de los métodos investigativos, con miras a obtener una activa y eficiente vinculación con la sociedad contemporánea y con el mundo empresarial. 5. Velar por el cumplimiento de las normas relacionadas con la educación superior en Colombia y de su propio Estatuto Orgánico. Las demás funciones que le señalen las autoridades educativas de orden nacional y la entidad fundadora. (Estatuto Organico Universidad Santo Tomas.)
--	--

Nota: la información fue adaptada de: www.ustabuca.edu.co. Estatuto Organizacional

4.3.1. Emprendimiento de la Universidad Santo Tomas

En procura de la convergencia entre la misión, visión y objetivos la Universidad Santo Tomás dentro de sus valores, principios, debe existir correlación para cumplir con las metas Institucionales.

Dentro de la formación impartida por la Universidad Santo Tomás, prevalece el ser humano la ética y los valores personales y colectivos proporcionando a sus egresados contribuir con la justicia social.

Las cátedras que imparte la Universidad Santo Tomás van siempre con el sentido social y humanístico que nos caracteriza, contamos con una cátedra opcionales que brinda a nuestro estudiantes complementar sus estudios profesionales, al igual que espacios académicos que forman parte de un componente flexible, cuyo objeto es complementar el proceso de formación integral desde una perspectiva humanística, en correlación con nuestra misión institucional y en concordancia con las funciones sustantivas de la Universidad.

“Los talentos históricos de las figuras dominicanas modélicas que presiden estas cátedras afirman la perspectiva humanística cristiana, abierta al necesario pluralismo académico. Este pluralismo favorece la inclusión de nuevas cátedras desde otras perspectivas humanistas” (PEI,2004, p.66).

Actualmente se cuenta con la cátedra de emprendimiento que cumplió el XIII lanzamiento, el objetivo es fomentar la mentalidad de la cultura emprendedora de nuestra comunidad educativa.

Se cuenta con un centro de emprendimiento y desarrollo empresarial – CEDE y con el apoyo de entidades como la cámara de comercio de Bucaramanga, quien presentó el programa “Empréndelo” el cual va dirigido a jóvenes empresarios de Bucaramanga y su área metropolitana, dicho proyecto va orientado al emprendedor como ser, asumiendo que tan preparado está para asumir el rol e ir mejorando sus competencias y fortalecer la empresa en una debilidad puntual.

En el tema social la universidad Santo Tomás impulsa unidades productivas en el asentamiento Luz de Salvación, a través de su facultad de ingeniería industrial. [Ver Entrevista 2]

La facultad de ingeniería industrial mediante la iniciativa de acercamiento a la sociedad decide capacitar alrededor de 60 personas a través de charlas, estas motivan a los empresarios a crear empresa, “Mi empresa, mi sueño” es su lema, y se ofrecieron talleres prácticos sobre temas como organización para producción y mejoramiento de servicios. Según el Ingeniero del centro de emprendimiento y desarrollo empresarial. [Ver entrevista 2].

Con referencia a nuestros egresados se cuenta con líderes innatos por su gran trayectoria, en el gobierno y participación en el estado al Ex procurador general de la nación el Dr. Alejandro Ordoñez, quien se ha desempeñado en cargos de alta dirección a nivel departamental y Nacional.

La Universidad Santo Tomás a lo largo de la historia ha aportado ilustres profesionales que iniciaron grandes proyectos a favor de la nación y participaron activamente en la formación del Estado Colombiano y su independencia entre ellos tenemos un padre de la independencia Francisco de Paula Santander padre de las leyes, y Atanasio Girardot héroe del Bárbula, quienes los relacionamos como líderes y héroes de la patria.

En procura de dejar una constante la Universidad forma a sus estudiantes en “El estado perfecto del hombre” o estado de “formación integral “no es el de un hombre abstracto, intemporal, sino el de cada una de las personas, seres únicos, idénticos a sí mismos, abiertos a la comunicación y al desarrollo, en relación constante con ideas con valores, capaces de crear y realizarse por autodeterminación. Centro espiritual de reflexión, de libertad, de amor, abierto a las relaciones

dialogales, la persona es más que el individuo, nivel biopsíquico que le sirve de infraestructura separable, numerable. (PEI, 2004, p.24).

En el tema de principios que se dan de generación en generación registramos un lema que fue sugerido por el pedagogo dominico padre Henry Didon O.P.” *Citius, altius, fortius*” (más rápido, más alto, más fuerte) dicho lema identifica a la comunidad tomasina y a sus docentes, administrativos como un enlace en el tema humanitario e implícito en la misión y la visión, de acuerdo a la concepción Tomística educativa. (PEI, 2004, p. 25,26).

Con el Propósito de perseguir la alta calidad, los altos directivos entre ellos el colegio de fundadores de las seccionales a nivel nacional de la Universidad Santo Tomas desde el año 2013 inicio su proceso obtener la acreditación institucional bajo los estándares de calidad en todas su sedes y seccionales en la modalidad presencial o a distancia, la intención es organizar sus sedes desde la planeación, organización de sus planes de estudio, y tener un direccionamiento que aumente la divulgación y la participación de todos sus actores que integran la institución.

La Universidad Santo Tomas ve realizado su esfuerzo y trabajo de las diferentes mesas de trabajo que participaron de una forma uniforme de estandarización de sus buenas prácticas es el 6 de marzo de 2016 Resolución MEN No 01456 de 29 de enero de 2016 que le otorgan el título,

de la primera universidad privada Acreditada Institucional Multicampus por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) dentro de los aspectos más relevantes se encuentra:

La universidad Santo Tomas es una “institución que aprende” está dispuesta en participar en proyectos institucionales innovadores con fines de mejoramiento de su capacidad de autorregulación, se hacen continuamente procesos de evaluación institucional para aprender desde su propia experiencia, su naturaleza cíclica hace parte de la planeación, observando su desarrollo, para volver en ella en procura de contraste y rectificación.

La evaluación constituye un ejercicio valorativo para identificar los estados del proceso interno, con el fin de tomar decisiones de mejoramiento cualitativo y cuantitativo o establecer estrategias para fortalecer aspectos débiles. La autoevaluación se hace desde las unidades académicas como los sectores administrativos, anualmente a las personas responsables de diferentes niveles de gestión de la institución se les pide información verificable y definir logros y debilidades y factores incidentes. (PEI, 2004, p.155-156)

4.3.2. Información de las entrevistas referente a la situación actual de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

A través de la información de las entrevistas, fue posible identificar de acuerdo al perfil de los cargos entrevistados la forma de liderazgo que tiene la Universidad Santo Tomas, con referencia a las competencias de los directivos en cuanto a coaching.

Se escogió de muestra dos personas de la parte administrativa para realizar una entrevista, la primera Dra. Deysi Yanet Acevedo Surmay, Directora Departamento de Gestión del Talento Humano, y la segunda de la unidad de proyección social perteneciente a Emprendimiento. Ing. Edwin Andrés Flórez Orjuela, de forma presencial con cuestionario abierto.

En el estudio de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga se realiza una transcripción de la entrevista, examinando y categorizando la evidencia permitiendo realizar un análisis de estrategia corporativa.

Con referencia a Fortalecimiento Integral de los empleados dentro del análisis señala según [entrevista 1] que el Departamento de talento humano es el motor central de la Universidad Santo Tomas, en el tema de la contratación del personal en un 70% es el primer contacto que tiene el empleado y la ubicación que le define su perfil con respeto a las necesidades inmediatas de la Organización, “Bueno yo digo que Talento Humano o el Departamento de Talento Humano es el 70% del eje central y el motor central de cualquier institución, ya sea de carácter educativo, de carácter productividad, construcción, lo que talento humano es el 70% de motor de cualquier institución , en Talento Humano manejamos toda la parte que tiene que ver con la persona va a prestar su servicio dentro de la entidad o la persona que necesita, allí se maneja desde el inicio lo que se maneja una actividad que es desde el primer recurso , ya sea desde nuestra universidad , ya sea de reclutamiento , de lo académico o de lo docente o de aquella persona que de pronto está a nivel educativo o a nivel administrativo o a nivel directivo, pero ese reclutamiento que se hace de esa persona hasta el momento que podemos entregarlo como pensionado si es posible, si no lo permite el desempeño y desarrollo laboral que señala la entidad”. [Ver Anexo 1.]

En el tema de Mejoramiento continuo desde que se realiza la convocatoria al cargo como al momento de continuar el proceso ya la universidad ofrece un Link para recibe y se contextualice sobre la razón social de la institución, de esta forma el empleado a través de la información que se le entrega se define si continúa realizando su proceso de evaluación con el fin de llegar a definir si su perfil, ¿si está de acuerdo a la convocatoria del cargo solicitado?

“ Bueno inicialmente tenemos las capacitaciones de saber quién es la Universidad , nosotros tenemos dentro de la plataforma un link por donde podemos ingresar y ahí nos va diciendo en que institución va usted a trabajar , cuales son los requisitos, no, como las directrices que tiene la institución , cual es el ser que existe dentro de la institución , para que sepa , para que conozca si se va a identificar , de acuerdo a lo que la institución maneja , en ese link podemos mirar todo el contenido temático que tenemos allí , lo que pasa es que no lo diluyamos tanto, pero realmente ese proceso ya se está llevando a cabo a través de Psicología”[Ver anexo 1].

Fomentando el entrenamiento en capacitaciones de Coaching?, [Ver anexo 1] “Le puedo hablar que hemos tenido la oportunidad aquí con el doctor también, varias oportunidades que nos vienen a capacitar en el tema particular de posgrado, atención al cliente, comportamiento y manejo de clientes , la entrega y generosidad que debemos tener con nuestro clientes , en otras actividades se hace pero a través del programa de promo-Psicosocial , no sé hasta ahorita pues estamos ya contratando una actividad de esta y será para el mes de septiembre más o menos, incluso hoy acabo de tener por la mañana otra reunión que tenemos que hacer también una actividad de esto de un programa de motivación , con el fin de los trabajadores tener algo en particular que sean íntegros, seres íntegros, se llama ser, ahí se van a dar una cantidad de motivaciones o una cantidad de temas en particular con el desarrollo del trabajo nuestro,” [Ver anexo 1.]

¿En la información de la entrevista con referencia si la Universidad Santo Tomas dentro de su departamento de Talento humano contempla competencias de Coaching?

“Muy poco, de mi parte puedo decir que muy poco, puedo decir que nada de mi parte, en la dirección si lo trabajamos algo, pero de la parte de Psicología, cuanto ellos nos colaboran tratan de hacer las capacitaciones lo que más puedan de acuerdo a su, competencia, pero no lo veo tan explorado como ya se están viendo en otros países y como se ve en otras instituciones más grandes, de ahí lo importante que tiene uno que empezar a explorar y a ponerlo en práctica.” [Ver anexo 1.]

¿Actualmente la Universidad Santo tomas cuenta con un centro de emprendimiento?

“Bueno el centro de emprendimiento es una unidad de servicios especializados del centro del proyección social, son una unidad, hay varias unidades de servicios dentro de la universidad ,una de ellas somos nosotros, le pongo un ejemplo está el consultorio jurídico es una unidad de servicios, el centro de consultoría empresarial es una unidad de servicios , el centro agroindustrial el limonal es una unidad de servicios, el centro para estudios del territorio, bueno somos varias unidades de servicios que nos encargamos pues de llevar a cabo las estrategias que hay de

proyección por parte de la universidad somos una de las tres funciones sustantivas y a través de las unidades de servicios nos encargamos de llevarla hacia la población, tal vez la que más se conoce en este campo es la parte de las clínicas donde se tiene una gran cobertura pero la proyección social está en diversos frentes, son varias estrategias, nosotros estamos apuntándole a una estrategia de proyección social que es el emprendimiento, tenemos una línea específica que es el emprendimiento, hay varias hay atención a población vulnerable, hay convenios establecer cómo podemos generar áreas estratégicas, también hay pues la parte de diversificación de los ingresos, es una estrategia bastante importante porque la Universidad debería buscar como ofrecer sus servicios especializados” Emprendimiento [ver Anexo 2.].

¿Permite la adaptabilidad? “Igualmente dentro del talento humano, hay una partecita que es muy importante, que es todo lo que tiene que ver con el sistema de gestión y de salud en el trabajo es decir salud ocupacional, aquí ya nos entramos en otro ámbito en particular, vamos a ver toda la parte que tiene que ver con la salud del trabajo, vamos a mirar todo lo que tiene que ver con la prevención en particular, el cómo se desarrollan las actividades al interior de la universidad, igualmente vamos en este departamento o en esa unidad vamos a dar a entender o a conocer la capacidad del trabajador, como debe desarrollar sus funciones, en eso el talento humano no solamente se encarga de reclutar la gente o el personal o de contratarlo, sino que también tenemos una misión muy importante y particular que es la salud del trabajador” [Ver anexo 1.]

4.4 Proyección de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga a 2023 en el área de Coaching y Liderazgo.

En relación con la Universidad Santo Tomás la toma de decisiones depende de varios actores y la estructura organizacional permite definir una estructura circular donde todos los participantes en la Dirección presentan sus propuestas y mediante un trabajo en equipo se toma la mejor decisión para USTACOLOMBIA. Ahora hablamos de un plan multicampus donde todas las sedes reciben los mismos lineamientos que enmarcan la administración de la Institución y formando a cada directivo de acuerdo a su disciplina, experticia, para que en el proceso cada vez proyecten una universidad competitiva y sostenible como hemos destacado en la historia y una universidad de tradición, pero joven en sus procesos e innovadora.

El Coaching es una práctica reciente en las organizaciones y la Universidad Santo Tomás ha comenzado a realizar capacitaciones con equipos de Directivos, para esto es necesario conocer el

proyecto educativo institucional, política curricular y modelo educativo pedagógico, para atender la realidad que nos permita adentrarnos en el modelo del coaching.

De su tradición histórica, como Primer Claustro Universitario de Colombia, de la identidad institucional y de su quehacer misional se desprende el modelo educativo pedagógico que conduce a una metodología problematizadora (Universidad Santo Tomás, 2004c) con la cual define y analiza críticamente las diversas y complejas problemáticas científicas, técnicas y socioculturales, en sus situaciones cambiantes, evolutivas y dinámicas, cuestiona permanentemente las teorías, los métodos y las realidades y opta por una pedagogía que parte del análisis crítico de los diversos problemas en cada campo específico del saber, aplicando sus resultados en orden al bien común de la sociedad (Universidad Santo Tomás, 2004c y 2010b) lo cual evidencia el desarrollo del conocido proceso metodológico prudencial de ver, juzgar y actuar (Aquino, 1998). Para lograr los objetivos misionales, la Universidad selecciona, forma, cualifica y promueve a sus docentes

(Universidad Santo Tomás, 2004), a fin de que sepan orientar, guiar, acompañar, conducir y promover a los estudiantes para que lleguen a ser profesionales idóneos, críticos y creativos, y excelentes seres humanos conscientes de su autonomía y responsabilidad social. Al mismo tiempo, como comunidad académica, se desarrolla sobre una cultura que hace memoria, argumenta, debate y reorienta la acción conforme a los legados tradicionales, pero también a las exigencias de cambio local, regional y global. Para mantener su identidad y desarrollar las funciones misionales con calidad y excelencia, la Universidad gestiona, invierte y utiliza todos sus recursos físicos, técnicos, científicos, económicos y financieros en su propio desarrollo y mejoramiento continuo, gracias a una administración transparente y debidamente vigilada (Universidad Santo Tomás, 2004c), en el marco normativo de la Constitución Política y las leyes del país.

La proyección de la Universidad Santo Tomas depende del modelo Gerencial y la participación de los grupos colegiados en la toma de decisiones que van a impartir para los 5 años y el proyecto educativo que va en la relación de las generaciones futuras y cada vez más innovador, proponente y acelerado el ritmo de la propuesta educativa a nivel internacional.

Desde una perspectiva de la orientación para poder realizar una proyección de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga a 5 años en términos de Coaching y Liderazgo se tendrá que articular la Misión y los objetivos con la Visión al 2027 que es a dónde quiere llegar la universidad con su proyecto educativo institucional y su plan multicampus está a un paso profundo que es

el de la Internacionalización dentro de sus proyectos esta trabajar más con el sector externo quien es el actor participe y donde va estar concentrado nuestro futuros profesionales.

La Universidad Santo Tomas tiene una visión para el 2027 para ellos se planearon estrategias y participación de todos los actores para alcanzar el referente internacional de excelente calidad educativa multicampus.

4.4.1 Líneas de Acción

Las líneas de acción hacen parte de los componentes del PIM y señala el movimiento de un conjunto de operaciones, organización y procesos para alcanzar un fin específico. La primera línea de acción la hemos denominado Gobierno Consolidado y Fortalecido, requiere que la administración articule sus sedes en Colombia y generen una MEFE, MEFI, con presencia de los diferentes sectores que participan activamente en la responsabilidad social sistémica en buscas del bien común.

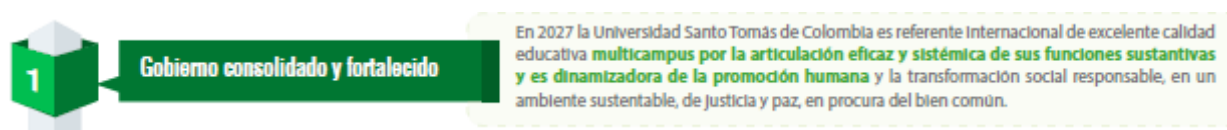


Figura 13. Gobierno consolidado y fortalecido

El Gobierno consolidado y fortalecido constituye una línea de acción fundamental para la Universidad Santo Tomás, la cual hace parte del Plan Integral Multicampus, PIM 2016-2027, y constituye un derrotero que tendrá una gran incidencia en el perfeccionamiento del modelo multicampus que caracteriza a la USTA. Esta línea tiene como propósito direccionar a la USTA en la formulación y aplicación de las políticas institucionales y a la toma de decisiones de forma sostenible en el marco de lo establecido en el Proyecto Educativo Institucional, el Estatuto Orgánico y el Sistema Multicampus.

Del compromiso con el proyecto educativo para el 2027 la universidad está garantizando a sus docentes que aumente su nivel educativo con el fin de aumentar en el número de maestrías y Doctorados, de igual forma están capacitándolos en técnicas de liderazgo universitario y mejores prácticas en educación continua como presencial.

El bilingüismo es otro compromiso que la Universidad viene trabajando para elevar la participación de docentes con intercambios y aprovechen al máximo las becas que se ofrecen a nivel internacional.

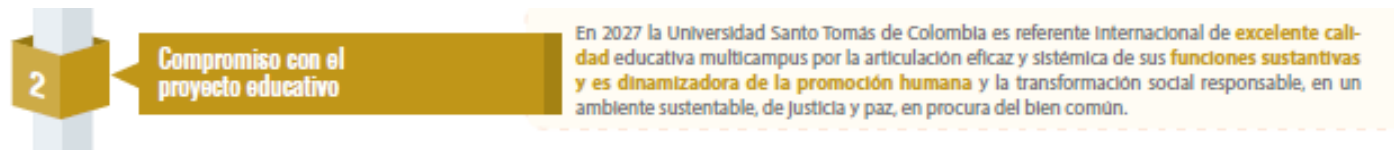


Figura 14. Compromiso con el proyecto Educativo.

Esta línea de acción posibilita que los docentes de la USTA Multicampus cuenten con una auténtica carrera docente que garantice, desde principios de transparencia y meritocracia, su ingreso y promoción con criterios de calidad en el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior.



Figura 15. Proyección social e investigación pertinentes.

La Universidad Santo Tomás busca consolidarse como una institución multicampus, generadora de conocimiento, con visibilidad, impacto y reconocimiento mundial, incidiendo en la transformación de las realidades regionales y nacionales en ambientes sustentables de justicia y paz, respondiendo a los desafíos de la globalización, incorporándose de forma responsable a redes mundiales de conocimiento, contribuyendo a un país más solidario, equitativo, competitivo, y con mejor calidad de vida para todos sus habitantes. Desde este contexto, la investigación y la proyección social para la Universidad son pertinentes en la medida que abordan y contribuyen a la solución de problemas relevantes de las regiones y del país de forma responsable, interdisciplinaria y con impacto social en el ámbito regional y nacional, que potencien a través de convenios de cooperación y redes de conocimiento de innovación que permita articularse a la dinámica mundial.

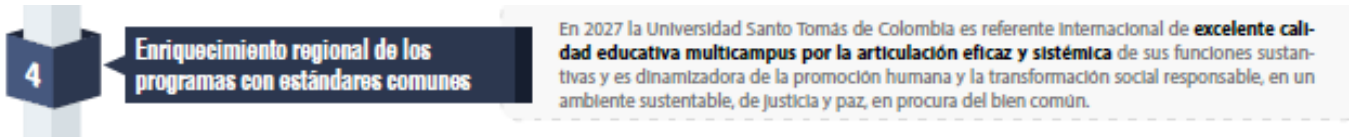


Figura 16. Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes

Una sentida necesidad Institucional en relación con los programas que cuentan con la misma naturaleza y denominación radica en una formación integral de los estudiantes que garantice unas mismas competencias genéricas y específicas, en el marco de las dimensiones de la acción humana, y que a su vez den cuenta de unos egresados formados en estas. De igual forma, es imperioso que los estudiantes que desarrollan estos programas académicos puedan realizar movilidades entre sedes, seccionales y VUAD y se les reconozca lo ya cursado y aprobado.

Otro muy importante es **Personas que transforman sociedad**, acciones conjuntas dentro del humanismo partiendo de nuestros orígenes de fe.

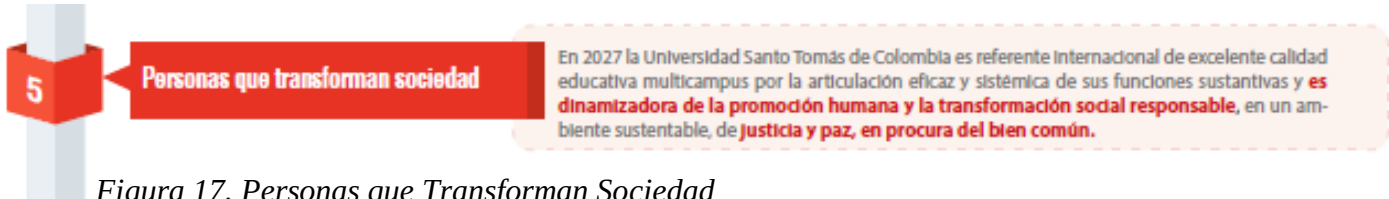


Figura 17. Personas que Transforman Sociedad

Esta línea del Plan Integral Multicampus, está orientada a dirigir los esfuerzos institucionales al logro de una formación humana integral, con pertinencia social, que proporcione los medios para que el estudiante y el egresado generen el impacto necesario para la transformación de la sociedad.

Y para finalizar Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus,

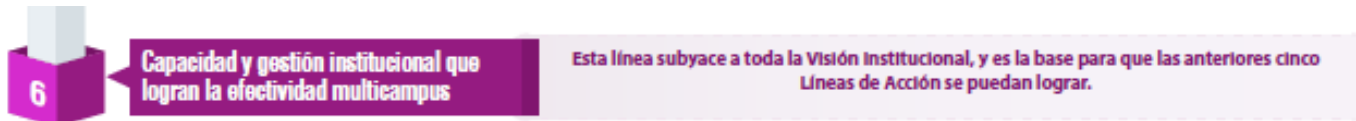


Figura 18. Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus

La línea “Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus” hace referencia a lo que el modelo de Gestión Institucional denomina “infraestructura” (SIAC), es decir, los recursos y condiciones que se requieren para el desarrollo de las funciones universitarias y el cumplimiento de las intenciones de la Institución. En este sentido, la línea tiene por objeto

garantizar, en el marco de la USTA, la gestión humana, los recursos físicos, tecnológicos y financieros, así como los medios y canales de comunicación, que soportan la gestión académica administrativa, así como una arquitectura Institucional acorde con las necesidades multicampus y en perspectiva internacional.

4.4.2 Hacia dónde vamos

La Universidad Santo Tomás, como Primer Claustro Universitario de Colombia, proyecta su misión como un servicio de alto impacto y mejoramiento de la sociedad (Universidad Santo Tomás, 2010a), sin discriminaciones de ninguna índole, mediante el desarrollo de sus programas de formación académica y el desempeño de sus profesionales egresados, haciendo presencia multicampus para servir en la solución de los problemas y necesidades de las distintas regiones del país y contribuir a su transformación social, en el contexto internacional y de la globalización (Universidad Santo Tomás, 2004c), abierta a los nuevos escenarios educativos, con previsión de los signos del porvenir y las tendencias científicas, sociales y culturales, en un compromiso por la defensa de la vida y la dignidad inviolable de la persona humana, por la integridad del medio ambiente, en interlocución interinstitucional permanente, comprometida en el mejoramiento institucional constante y en la búsqueda de la excelencia, con el apoyo de los distintos sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior y el ejercicio sistemático de la autoevaluación y la autorregulación, y ser reconocida entre las mejores universidades del país y de la región, con una definida proyección internacional.

4.4.3 Análisis de entrevistas referente a la proyección a 5 años de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

En la información suministrada por los directivos de la Universidad Santo Tomas retomamos sus palabras en algunas preguntas que se les realizaron con referencia a su participación como líderes dentro de la institución, se tuvo en cuenta su cargo, antigüedad y la participación directa con el personal de la universidad.

El Departamento de Gestión de Talento Humano, es la puerta de ingreso en el proceso de selección a los diferentes cargos, proporcionando un grupo jurídico, nomina, seguridad social,

salud ocupacional, psicología, nomina, a través de ellos si responden al perfil del cargo pasan a una segunda revisión que es la entrevista con los Directivos para la toma de decisión.

La Universidad realiza en temas de proyección social la participación de tres actores importantes como son los estudiantes, docentes y administrativos de proyección social en este caso Director de Emprendimiento, que es la persona que focaliza las necesidades de las personas que se inscriben a estos programas y median las capacitaciones y de acuerdo al perfil de les ofrecen temas de generación de empresa, la importancia de estar constituidos, análisis de su mercado, organización de la empresa, planeación, evaluación, control, manejo de nómina entre otros, pero se les mantiene la iniciativa y la motivación de generar ideas nuevas para aumentar sus ingresos y participar de una forma activa en el mercado.

A las preguntas que se le realiza de ¿Cómo vemos el departamento de Emprendimiento en 5 años? Responde: “Debemos estar totalmente reconocidos por la comunidad universitaria en el campus de Floridablanca, allá no nos conocen, no sé si usted sabía que teníamos un centro de emprendimiento antes, pero no nos conocen, hemos empezado un plan desde el año pasado, realice una planeación para darme a conocer, espero que este año, este año me queda más difícil pero el otro año iniciar a hacer mucho ruido con un concurso de emprendimiento, pero antes nosotros queremos ofrecerle las capacidades que tenemos a las personas, en cinco años yo veo que nosotros tenemos una visibilidad y ya tenemos emprendedores identificados con métricas, sabiendo cuanto venden, esa es como la visión en cinco años, estar totalmente visibles y tener identificados de tomasinos emprendedores de esta generación que están terminando.” [Ver Anexo 2.]

La universidad responde a las necesidades de un sector específico que es el de generación de trabajo y emprendimientos, dicho programa inicia en la ciudad de Bucaramanga bajo la iniciativa de un grupo de docentes y estudiantes inquietos de la facultad de ingeniería industrial, fundamentan el programa a través del apoyo del director de Proyección social, este programa se quiere llegar al área metropolitana y de igual forma retomar la iniciativa a futuro en USTACOLOMBIA.

La Universidad tiene proyectada las alianzas académicas a nivel internacional y trabajando desde su parte humanística y la formación y principios de Santo Tomas de Aquino, Santo Domingo Guzmán, San Martín de Porras entre otros que ha dejado su identidad tomasina bajo la equidad y relación con el ser humanos se proyecta una apertura en el continente africano.

A la pregunta en tema de ¿Proyección de la universidad a 5 años tener una sede en Continente Africano? Respuesta por parte del entrevistado: “Eso se ve venir ya se está dando, ya se ve reflejado y más ahora ustedes saben que vamos a tener Universidad en África, claro ya estamos por allá en África, sí señor, la Universidad va lejos” [Ver Anexo 1].

A la pregunta ¿Estrategias y los planes que tiene Gestión del Talento Humano a futuro, hablemos de un futuro próximo en 5 años? Respuesta: “Bueno , tengo tantas cosas , si me gustaría , bueno iniciemos con todos los protocolos, procesos, y de todo , a mí me gustaría acortar tanto proceso ,dar agilidad a las cosas, quitarle la ley de tramitología a todas esas cosas , con el fin de dar celeridad y premura a todo lo que nosotros podamos , creo con la celeridad y premura nosotros rendimos más , de ahí la importancia de capacitar una persona en varios procesos a la vez , que en cualquier momento nos puedan apoyar , también quiero mejorarle la calidad de vida de aquí de nuestros compañeros institucionales , que si yo le mejoro calidad de vida a ellos , ellos me mejoran la calidad del trabajo y esa mejora en la calidad del trabajo me suma y me agranda la gestión y el fin en todo ya sea educación , parte administrativa, parte operativa, me gustarían los incentivos.” [Anexo 1.]

En la universidad santo tomas se trabaja bajo un sistema organizacional donde los protocolos y los procesos y la tramitología define la celeridad de la toma de decisiones, se proyecta de parte de la directora de talento humano, organizar y planear de una mejor forma el recurso y disminuir tiempos en la cadena de valor que se tiene al momento de prestar un servicio y más si tiene presencia de un eje central que es el formador de Educación superior.

4.5 Estrategias y plan de mejora de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo para el largo plazo.

En el presente capítulo se analizarán tres aspectos fundamentales de la organización frente a las prácticas de coaching y liderazgo que se ha venido desarrollando para fortalecer la gestión y competitividad de la misma, para hacer un análisis se deben tener en cuenta la misión, visión, y los objetivos.

Donde se muestra una alineación de misión, visión, y los objetivos, a continuación, se presenta la descripción y la relación que tiene las expectativas de la organización y las actividades de

coaching implementadas por los líderes de la institución hacia los colaboradores de manera organizada

Estos comités participan activamente en las decisiones de los Decanos de División, para cumplir con los estándares de la Universidad Santo Tomas.

La Universidad Santo Tomás realiza la acción conjunta y armónica de todas sus partes y procura la continuidad y convergencia con la misión, visión y los objetivos de la institución.

El propósito de la institución es brindar servicios de calidad evidenciando resultados que las personas deben mostrar en sus procesos, y actitudes y comportamientos requeridos para su buen desempeño; de esta forma cumplir la misión, visión y objetivos institucionales de ahí que tienen los directivos una responsabilidad que no debe pasar por alto y es informar y comunicar sobre los estándares utilizados para su evolución y desempeño que le permitan monitorear su proceso.

La institución como es una entidad sin ánimo de lucro invierte sus excedentes económicos en pro del bienestar humano de la comunidad universitaria y mejoramiento de la calidad en todos sus campos de acción.

La Universidad Santo Tomás brindar servicios de calidad orienta a sus colaboradores hacia la humanización de la vida para responder a las necesidades más apremiantes de su entorno social.

Como principales agentes responsables del personal humanas debe ser el principio estructural y la razón de ser del quehacer universitario. Tanto la enseñanza de encaminarse al mejoramiento de la vida de las personas y al desarrollo armónico de todas las dimensiones vitales y complementarias.

Tiene una comprensión filosófica propia del quehacer educativo, que le permite expresar su identidad a través de su Proyecto Educativo Institucional.

En relación con las estrategias para referenciar al mapa de procesos conduce a gestionar el factor humano identificando las características personales para interactuar entre los miembros de su equipo, alineándolos a las estrategias de la organización.

El centro es el proceso misional requiere de una amplia visión.

Para Haneberg (2006, p. 3), «un gran coach habla poco, escucha mucho y facilita el proceso de pensamiento del cliente» En nuestro caso, se convierte en un guía que focaliza su atención en los deseos y expectativas del estudiante y procura que éste descubra por sí mismo y desarrolle su autonomía durante el proceso formativo, en base a sus propias creencias y valores. [Ver Figura 12. Mapa de Procesos- PIM Universidad Santo Tomas –web].

La política de calidad de la universidad Santo Tomas, institución de educación superior con acreditación de alta calidad multicampus, inspirada en el pensamiento humanista cristiano, comprometida con la formación integral de las personas, mediante la articulación de la docencia, la investigación y la proyección social, busca dar respuesta a las necesidades de la sociedad y del país, y generar un impacto nacional y global de alta calidad. Para ello promueve la mejora continua del sistema institucional de aseguramiento de la calidad, con el respaldo de personas idóneas en lo académico y lo administrativos, así como de lineamiento y estrategias, sistemas de información, comunicación e infraestructura adecuados, en procura de satisfacer las necesidades y expectativas de la comunidad educativa frente a los servicios que ofrece.

El Modelo Estratégico efectúa la interconexión de los tres modelos y establece el cuerpo de hipótesis instrumentales que orientarán a la universidad hacia un constante mejoramiento. Esto significa que la Universidad “se anticipa a los cambios posibles en el futuro, se prepara para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos y las amenazas, redefine y eleva sus niveles de aspiración y prepara los factores estratégicos para detectar, procesar y solucionar problemas en forma progresivamente más adecuada” (Ossorio, 2002).

- Modelo propositivo: establece las proposiciones de la universidad para la población objetivo (estudiantes, empleadores, profesores, administrativos).
- Modelo interpretativo: con base en operaciones e información del contexto explica el desempeño de la universidad.
- Modelo evolutivo: define recursos requeridos y disponibles [Ver Figura. 13 Modelo Estratégico.]

Uno de los principales objetivos del gobierno de la Universidad Santo Tomas ha sido generar y aplicar estrategias que permitan una comunicación fluida entre la comunidad universitaria, una de ellas incluye la difusión de cifras e indicadores institucionales que les permita a los miembros de la comandad dar cuenta de la USTA.

Tabla 12.
Población Estudiantil.

Población Estudiantil		Total de Egresados		Docentes Según Nivel de Escolaridad y Tipo de Vinculación	
Pregrado	Posgrado				
	938	26.265		629	
	Maestría	212	Pregrado	19.996	Pregrado

5.132					Maestría	186
						87
	Especialización	726	Posgrado	5.390	Especialización	227
					Doctorado y Posdoctorado	29
			Tecnología	879		

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

4.5.1 Manejo del Coaching en la Universidad Santo Tomás

De acuerdo a las entrevistas realizadas a algunos directivos y documentos institucionales revisados: plan general de desarrollo 2016 – 2019, Proyecto educativo institucional 2004, estatuto orgánico, reglamentos encontramos:

Trabajan la formación humanística integral de toda la comunidad promoviendo un pensamiento cristiano tomista mediante el desarrollo personal, ético y demás actividades que con lleven a la identidad institucional.

Por tal razón, comunica los procesos para mejorar el desarrollo de las actividades y motiva a toda la comunidad al mejoramiento es sus funciones sustantivas implementando programas que conlleven al personal a hacer más productivo y competitivo.

Dentro de los estilos de liderazgo según Daniel Goleman encontramos varios estilos: democrático y visionario. Con referencia al democrático a la hora de tomar decisiones responde a las necesidades de sus empleados para el mejoramiento continuo, de la siguiente manera: Capacitaciones para directivos, docentes y administrativos, movilidad internacional, comisiones de estudio, escalafón docente, ascensos y descuentos económicos para primer grado de consanguinidad, participación en programas de bienestar universitario y acceso al campus deportivo y recreativo, servicios médicos y atención especializada en la IPS de la universidad, contrato a término fijo durante un año a docentes de tiempo completo y administrativos.

Dentro del análisis de tipo de dirección encontramos que es un líder que inyecta energía, inspirando, escuchando a sus empleados para tomar las mejores decisiones.

En cuanto al tema de liderazgo del líder coach sí aplica porque trabaja desde el Ser para generar un buen clima en la organización y así apuntar al cumplimiento de los objetivos y metas propuestas desde la organización.

A futuro la Universidad Santo Tomas de acuerdo con sus planes muestra un constante mejoramiento es sus funciones sustantivas “docencia, Proyección Social, internacionalización y la investigación” compitiendo así con universidades de talla internacional.

Por ser un centro educativo nos enfocamos en principios humanísticos fortaleciendo las dimensiones del Ser, Conocer y Hacer.

Con referencia al líder visionario es una persona que se preocupa por alcanzar los objetivos y las metas propuestas de cada proyecto institucional y trabaja en equipo teniendo en cuenta sus aportes e ideas para el fin propuesto, este tipo de líder trabaja en pro de mejorar la calidad de vida de los emprendedores, desarrollando sus competencias y actitudes para hacerlos más competitivos en la región.

4.5.2 Construir Futuro.

La Universidad Santo Tomás, como Primer Claustro Universitario de Colombia, proyecta su misión como un servicio de alto impacto y mejoramiento de la sociedad (Universidad Santo Tomás, 2010a), sin discriminaciones de ninguna índole, mediante el desarrollo de sus programas de formación académica y el desempeño de sus profesionales egresados, haciendo presencia multicampus para servir en la solución de los problemas y necesidades de las distintas regiones del país y contribuir a su transformación social, en el contexto internacional y de la globalización (Universidad Santo Tomás, 2004c), abierta a los nuevos escenarios educativos, con previsión de los signos del porvenir y las tendencias científicas, sociales y culturales, en un compromiso por la defensa de la vida y la dignidad inviolable de la persona humana, por la integridad del medio ambiente, en interlocución interinstitucional permanente, comprometida en el mejoramiento institucional constante y en la búsqueda de la excelencia, con el apoyo de los distintos sistemas de aseguramiento de la calidad de la educación superior y el ejercicio sistemático de la autoevaluación y la autorregulación, y ser reconocida entre las mejores universidades del país y de la región, con una definida proyección internacional.

Basados en los objetivos organizacionales la universidad fomenta la capacitación con el propósito de desarrollar resultados favorables; los líderes promueven actividades de trabajo orientado a los colaboradores para lograr un mejor desempeño aprovechando sus talentos para fortalecer competencias funcionales, personales, actitudinales y éticas

Formar líderes con sentido crítico de la realidad y compromiso ético, para llevar a cabo los cambios necesarios en la vida social y promover el desarrollo integral de nuestro pueblo.

Promover a los miembros de la comunidad que han adquirido experiencia, conocimiento, capacidades con el fin de orientar sus actividades bajo un marco de confianza para que interactúen entre los miembros de su equipo alineándolos a las estrategias institucionales, con el fin de promocionar su esfuerzo y constancia.

De acuerdo a los estándares nacionales e internacionales se fortalece el recurso humano en innovación, creatividad, valores, vocación, habilidades, destrezas y aptitudes de tal forma que formen un conjunto generando ventajas competitivas sostenibles y duraderas en el tiempo capitalizando el éxito de la institución

Desde el primer momento la universidad se preocupa por el personal que va a ingresar dándole a conocer la filosofía institucional colocando a disposición los medios necesarios para que conozca la institución. De esta forma crea un lazo con las personas que adquieren compromiso al momento de ingresar a la universidad.

4.5.3 Análisis de entrevistas referente a estrategias y plan de mejora de la universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en las prácticas de Coaching y Liderazgo para el largo plazo.

Desde el 2013 la Universidad formulo su plan integral multicampus ha iniciado sus procesos de unificación a sus clientes en beneficio de movilidad dentro de las sedes a nivel nacional, y de igual forma revisando a nivel internacional su currículo para empezar a desarrollar planes en conjunto y formalizar los convenios y alianzas de manera que se afiance la relaciones de nuestros estudiantes y flexibilidad en nuestro currículo.

A la pregunta a nuestro entrevistado ¿Cuándo nos referimos al tema de las estrategias?

“Bueno, la estrategia es como una organización da cumplimiento a su visión, sí? , claramente la estrategia es como yo establezco una visión y que acciones que conjunto de acciones tomo para

poder llegar a esa visión, eso es básicamente, en el caso de la universidad yo le hablo de estrategias porque es que nosotros tenemos un PLAN INTEGRAL MULTICAMPUS , un PIM , ese PIM está articulado con un plan de desarrollo seccional y ese plan de desarrollo seccional está ligado a cada uno de nosotros a nuestra labor , nuestra labor diaria de docencia , Social, investigación, es que queremos darle cumplimiento a eso, eso es lo que entiendo por estrategia.” ver Anexo 2. Entrevista Ing. Edwin Andrés Flórez Orejuela.

A la pregunta ¿Con referencia a la evaluación la universidad la realiza cada año y se evalúa mediante unos indicadores y evaluación del directivo a cargo?

Respuesta “Bueno en cuanto al personal docente tenemos o considero que existen dos tipos de evaluación , uno que le hacen los estudiantes que quien mejor que ellos que sean los primeros en informar si ese docente que nosotros le traemos cumple con las exigencias o las expectativas que ese estudiante tenía esa es una parte de la evaluación que tenemos, la otra parte es una evaluación a nivel de conocimiento y de metodología para la enseñanza , otra parte de la evaluación que tenemos es el inmediato superior de ese docente ya es en cuanto lo veo yo desde el punto de vista en la parte comportamental , en la parte de esa persona desarrollando el trabajo , no es lo mismo ese docente que vienen y lo califican muy bien determinados estudiantes pero ese docente ya no tenía la misma calificación aquí a nivel comportamental , a nivel administrativo,” [ver Anexo 1].

La universidad dentro de los semestres está evaluando su trabajo de servicio a sus clientes brindando la oportunidad de plantear cambios y mecanismos que favorezcan la identidad tomasina.

A la pregunta ¿Con referencia a la toma de decisiones? La respuesta “yo cuando tomé una decisión trato de, bueno uno evalúa pero es como poder avanzar, ¿no?, tomar una decisión poder avanzar, eh muchas veces nosotros por la forma como es el sistema USTA” [ver Anexo 2] el modelo de estructura circular define que los directivos puedan participar activamente en generar ideas y planear una forma de impartir ese conocimiento se le da las herramientas para poder identificar la necesidades y si esos proyectos van con la aplicabilidad y la inserción de personas a participar de la generaciones del cambio se proyecta y se realiza un análisis para su aprobación, siempre todo debe ir con aprobación y visto de la alta gerencia y revisado por el departamento jurídico basado en los principios y valores que se transmiten, para una mejor transparencia y ejecución del mismo.

Por ello que los directivos han diseñado estrategias y una de ellas es entender cómo funciona el modelo gerencias o administrativo de la Universidad Santo Tomas.

“como entender un poco el sistema y tratar de seguir, ósea tratar de entender un poco el sistema y seguir hacia adelante cumpliendo los requisitos, hablando con cada uno de los pasos de la cadena porque cuando nosotros nos enfrentamos a una decisión”



Figura 19. Ventajas del Modelo Administrativo en Coaching



Figura 20. Desventajas del Modelo Administrativo en Coaching. Adaptado de:
www.ustabuca.edu.co

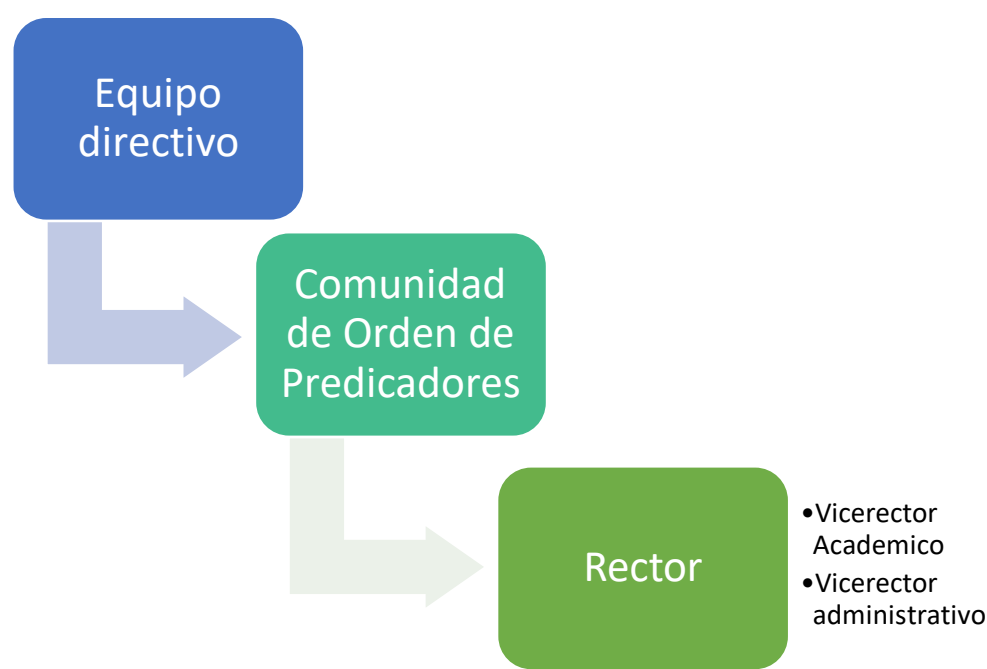


Figura 21. Modelo de la Dirección en la Universidad Santo Tomás. Adaptado de:
www.ustabuca.edu.co



Figura 22. Línea de Dirección Administrativa. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co

4.5.4 Plan de mejora en las prácticas de Coaching y Liderazgo para el largo plazo en la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

Teniendo en cuenta lo documentos, entrevistas y observaciones directas el plan de mejoramiento que se propone desde la administración del coaching son:

Tabla 13.
Plan de mejora en las prácticas de Coaching.

Proyecto	Objetivo	Meta
1. Capacitación en liderazgo:	1. Fortalecer la capacidad intelectual, las habilidades y las competencias para el logro de la Misión Institucional	1. Incremento en la producción de trabajo
2. Integración por Departamentos	2. Establecer y desarrollar planes de mejoramiento para fortalecer el clima laboral.	2. Adecuado clima institucional, calidad de vida, comunicación asertiva.
3. Comisión de Estudio	3. Motivar a los trabajadores de la universidad en sede y seccionales para realizar sus estudios en el exterior.	3. Medición de la pertinencia de las personas en la universidad Santo Tomas

4. Gestión de tramites	4. Desarrollar y socializar procedimientos de documentación y trámites internos	4.Consolidación de información y seguimiento oportuno a la gestión de tramites
------------------------	---	--

5. Desarrollo de Competencias directivas y modelo de alta gerencia en la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

5.1 Introducción

Teniendo en cuenta los apartados anteriores y como vimos en el capítulo de las buenas practicas del coaching y liderazgo alrededor de la Universidad en este capítulo se exponen aspectos fundamentales en temas de competencias directivas y modelo de alta gerencia, a fin de contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de sus administrativos elevar las competencias profesionales habilidades, destrezas, solución de conflictos y capacidad de negociar.

Sobre las competencias podemos decir que “La competencia vinculada al latín competens, competentis, (Moliner,1998), se refiere a quien tiene aptitud legal, o autoridad para resolver ciertos asuntos, o también al que conoce, es experto o apto en ciertas ciencias o materias. “puede entenderse por competencia el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se aplican en el desempeño de una función productiva o académica” (Federman, Quintero, & Munevar, 2001).

Desde su perspectiva organizacional se define competencia como: “las capacidades, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar de manera efectiva los roles y las tareas propias de la administración y la gerencia y alcanzar con éxito los objetivos de la organización,” (Polo & Llano)

Según la OIT la “Competencia profesional” es definida como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas. (OIT, 1993).

Tabla 14.
Definiciones de Competencias Directivas

Autor	Definición
Agudelo	Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo. (Agudelo, 1998).
Bunk	Posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo. (Bunk, 1994)
Ducci	La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene, no sólo a través de la instrucción, sino también y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo. (Ducci, 1997)
Gallart, Jacinto	Un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica [...] no provienen de la aplicación de un currículum [...] sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas. (Gallat & Jacinto, 1997)
Gonzci	Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas. Este ha sido considerado un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar de trabajo. Nos permite incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente. (Gonzci & Athanasou, 1996)
Le Boterf	Una construcción, a partir de una combinación de recursos (conocimientos, saber hacer, cualidades o aptitudes, y recursos del ambiente (relaciones, documentos, informaciones y otros) que son movilizados para lograr un desempeño. (Le Boterf, 1998)

Nota: Información adaptada de cada uno de los autores citados.

Basados en la definición de los autores Agudelo, Bunk, Ducci, Gallart, Jacinto, Gonzci, Le Boterf el modelo de alta gerencia y el desarrollo de competencias gerenciales se plantea es un conjunto de conocimientos, aptitudes, destreza, pre saberes, recursos y atributos necesarios para generar una estrategia en un modelo de gerencial.

La comunidad universitaria implementa, procesos, planes de acción, objetivos, metas a corto plazo medibles con el fin de hacer eficaz el proyecto misional, para ello es preciso comprometer a las personas; se fundamenta en un dialogo continuo para alcanzar la visión, al afirmar su identidad frente a otras universidades laicas tradicionales (no inspiradas en el pensamiento humanismo cristiano).

5.2 **Ficha técnica metodológica para el desarrollo del caso de estudio en el área del desarrollo de competencias directivas y modelos de alta gerencia en la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.**

Tabla 15.
Ficha técnica y metodológica de desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

ITEMS A DEFINIR	DESCRIPCIÓN
Propósito de la investigación	En la aplicación del desarrollo de competencias directivas y modelo de alta gerencia la Universidad Santo Tomás despliega políticas y estrategias para la institución, nos reconocieron en el CNA como el primer claustro universitario del país con empresa privada en obtener la Acreditación Multicampus es un indicador de que el empeño y trabajo en conjunto procurando la convergencia entre la visión y los objetivos institucionales.
Metodología de la investigación.	El estudio es de carácter Mixto teniendo en cuenta que tiene un alcance exploratorio porque pretende darnos una visión general de tipo aproximativo frente a una realidad, descriptivo porque me permite investigar los procesos y personas de la organización y explicativo a través de la formulación de tres preguntas de la organización.

Unidad de análisis	El área seleccionada en el estudio de caso es la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga.
Ámbito Geográfico	Bucaramanga, Santander
Definición del Universo de estudio.	Directivos de Departamentos de recursos humanos, proyección social.
Tipo de muestra	No probabilístico para nuestro estudio se tomó el personal de acuerdo al tipo de liderazgo, no aleatorio la población que seleccionamos está en igualdad de condiciones
Muestra	Se seleccionaron dos Directivos: Director de gestión del talento humano y director de emprendimiento y un coordinador de posgrado de la especialización en deporte.
Métodos de la recogida de la evidencia.	los métodos de recolección fueron: 1. Revisión documental de Universidad Santo Tomas: - Estatuto Orgánico - PEI (proyecto Educativo Institucional) - PIM (Plan integral multicampus) - Reglamento Interno de trabajo - Política Curricular 2. Realización de entrevistas en profundidad abierta de manera presencial. 3. Y Observación Directa y elaboración de una bitácora
Fuentes de información	Primarias internas: información proporcionada por parte de los directivos, observación directa. Secundaria Interna: página web, archivos de presentaciones institucionales, archivos de imagen y sonidos Secundaria externa: revisión de documentos institucionales, bases de datos académicos EBSCO
Informadores Clave	Directivos:

	Director departamento de gestión del talento humano, Doctora Deisy Yanet Acevedo Surmay; Director de Emprendimiento Doctor Edwin Andrés Flórez Orejuela. Coordinador de Especialización en Administración deportiva, Nelson Correa Pacheco.
Métodos de análisis de la evidencia	De carácter Cualitativo: Análisis Crítico ya que es la interpretación personal respecto a la posición de los líderes estratégicos de la institución.
Enfoque científico	Método Inductivo. Partimos de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales Según (Hernández, S) Se refiere al comportamiento lógico que lo particular lleva a lo universal fuente
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	Elaboración propia Experto Dr. Leandro Varela Corrales, Mayra Alejandra Arguello.
Fecha de realización	Inicio Junio 01 de 2018 y fecha de entrega Junio 24 de 2018

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

5.3 Descripción situacional de la Universidad Santo Tomás en las prácticas de desarrollo de competencias directivas y Modelos de Alta Gerencia.

La situación de la empresa en cuanto al desarrollo de las competencias se determinó a partir de la identificación de tipos estructura el diagnóstico a partir de la identificación de tipos de competencias, análisis del organigrama empresarial, revisión del reglamento interno y del estatuto orgánico.

5.3.1. Tipos de competencias.

La Universidad Santo Tomas responde de manera ética, critica, con capacidad de juicio en normas o elementos de los distintos saberes, con principios disciplinares no excluyentes, la manera ética, que impone sus propias raíces, con valores institucionales (plenitud personal, autonomía,

responsabilidad, solidaridad, justicia, bien común, paz.) representado en el bien central que es la persona, todas las relaciones humanas, exigen, obliga, a retos y desafíos que deben responder los directivos de manera optimista, para garantizar, satisfacer y resolver las necesidades personales y colectivas de la institución. (Universidad Santo Tomas)

La calidad es fundamentalmente educativa- formativa, depende de los valores, fines, principios y criterios fundantes de la USTA, explícitamente de la concepción del hombre y de la realidad, coincidentes con el deber ser de su misión histórica e institucional. Esta calidad se expresa en la impronta profunda que puede recibir una generación o un grupo significativo de estudiantes, pensadores, investigadores y profesionales tomasinos, que logren captar, asimilar y proyectar dicha filosofía porque continúa siendo pertinente en el plano de las ideas, la cultura, la ciencia, la sociedad y el ejercicio profesional. (Universidad Santo Tomas, 2018)

La universidad Santo Tomas está dentro de los tipos de competencias genéricas porque su estructura organizacional presenta que se toman las decisiones en conjunto por parte de los directivos y a los administrativos a partir de sus funciones e informes finales se les pide cumplir con los planes de mejora y funcionamiento continuo de la institución.

5.3.2 El organigrama

En el análisis de las competencias directivas y de alta gerencia de la universidad Santo Tomás cuenta con organigrama, con una estructura vertical para la universidad Santo Tomas.

Desde la perspectiva teórica de un organigrama difiere en sus definiciones como se observa a continuación:

Según Ferrel, Hirt, Adrianséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el **organigrama** es una "representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación" (Ferrel, Hirt, Ramos, Adriaenséns, & Florez, 2004)

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define el **organigrama** como la "representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría" (Fleitman, 2000).

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS ORGANIGRAMA FUNCIONAL

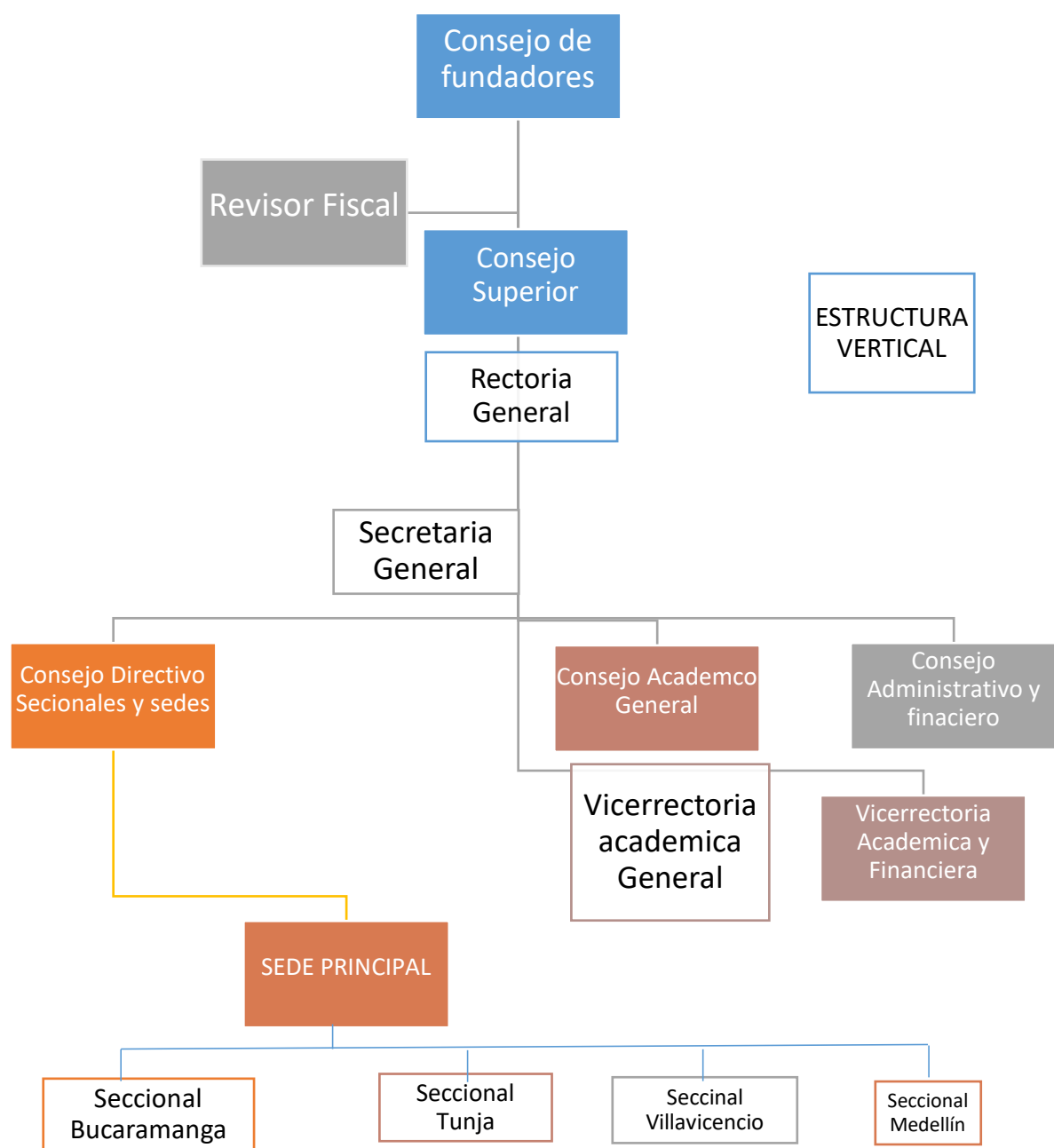


Figura 23. Organigrama Universidad Santo Tomas. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co

Por ello se propone un organigrama vertical pero basado en una política institucional circular visualizante del papel, no autoritario, de la función directiva, como foco articulador de las funciones y procesos al servicio del protagonista del proceso educativo: el estudiante. La presentación acostumbrada de un organigrama privilegia las funciones principales en la parte superior, con sucesivas funciones subordinadas hasta llegar al último escalón, los estudiantes. Se trata de un esquema que reproduce unas relaciones semejantes a las que se dan en el régimen

castrense. Se habla de niveles de administración y se dice, por ejemplo, nivel supremo, nivel medio, nivel de supervisión o vigilancia. Fuente PEI – Universidad Santo Tomás – 2004 pág. 116.

En el ámbito universitario, se sugiere la representación gráfica de presentación circular, que hace pensar más en el organismo vivo como estructura dinámica de funciones interdependientes e inseparables. Es este organigrama la función directiva ya que ocupa el centro, como punto de convergencia integrador de los distintos impulsos participativos de los sujetos de la comunidad educativo – académico, representada como envolvente condicionado o limitante de las decisiones nucleares, y abierta a los entornos sociales, hasta llegar a la nación, a América Latina, al contexto internacional mundial. (Universidad Santo Tomas, 2018).

5.3.3. Junta Directiva

Con relación a la junta directiva en la Universidad Santo Tomas el modelo de organización que plantea en la etapa de administración, planeación, organización, dirección, ejecución y evaluación constituye un proceso cíclico, compromete a todos los sectores del consejo superior, de composición ampliamente representativa, y la orientación del consejo de fundadores. Los consejos (colegiaturas)– formas de democracia representativas, participativas, no desaparecen las funciones directivas personalizadas de la Rectoría y las Vicerrectorías, prevista en el estatuto orgánico. (Universidad Santo Tomas)

5.3.4. Reglamento interno de trabajo

Este reglamento hace parte de los contratos individuales de trabajo celebrados o que se proclamen con todos los trabajadores y este rige en todas las sedes y secciones donde se encuentre la Universidad Santo Tomas ya sea de carácter presencial o a distancia.

El reglamento del trabajo contempla, vinculación laboral, horarios de trabajo, vacaciones, horas extras, permiso, salarios, descuentos, niveles jerárquicos, deberes y compromisos del empresario y el empleador.

El estatuto orgánico exige que el PEI especifique, entre otros aspectos, los principios y fines, las estrategias pedagógicas y el sistema de gestión académica, y en relación con las instituciones de educación superior la necesidad de expresar la manera orgánica mediante los siguientes elementos: formulación de la Misión, propósitos y objetivos, administración y gestión de los programas, formas de interacción de las instituciones y sus currículos con el medio externo.

Adicionalmente el PEI se fundamenta en tres grandes partes: los Lineamientos, el modelo educativo, y el modelo pedagógico, el sujeto colectivo responsable de realizar lo explicado en los apartes anteriores y la tercera se refiere al aspecto de gestión de la institución alineada con la misión y visión de la organización. (Universidad Santo Tomas, 2004)

5.3.5 Modelo gerencial

Según la Universidad Santo Tomas la estructura de dirección, gobierno y administración unipersonal (directivos) y colegiada (consejo y comités), así como la organización de los programas académicos de pregrado y posgrado que conforman las facultades agrupadas en divisiones, como unidades académico-administrativas que interrelacionan varias facultades de áreas afines del conocimiento (Universidad Santo Tomas, 2010 b).

Bajo dirección de un fraile dominico, como decano de división, es una forma de estructura organizativa y gestión que garantiza los rasgos fundamentales de su identidad e impronta misional, ya que a los decanos les corresponde vigilar y salvaguardar los objetivos de la universidad relacionados básicamente con su carácter de institución privada, católica y tomista y la dirección y orientación cristiana de las facultades de su división (Universidad Santo Tomas, 2004c y 2010b)

El modelo grafico de planeación adoptado es un triángulo equilátero compuesto por un conjunto de triángulos de proporciones similares. El triángulo es el símbolo geométrico que representa el número 3 y por lo tanto clave de la geometría, pues es indicativo de proporción y armonía. La diferenciación de color indica la importancia “vital” de cada uno de sus componentes; los incluidos son los necesarios para el éxito dela USTA y a su vez de cada una de las partes.

Es por ello que el proyecto educativo institucional se encuentra en el centro de la pirámide, entendiéndolo como el corazón de las funciones sustantivas, el cual se relaciona con todos los demás componentes de la pirámide. En la punta de esta aparece el PIM 2027 el cual se entiende como una gran sombrilla que cubre a toda la USTA bajo una gran visión al largo plazo, soportado por la evaluación y autoevaluación permanentes, como fuentes claves de la toma de decisiones, así como las políticas y directrices establecidas desde la alta dirección, las cuales le permiten a la institución navegar con un norte claro. (Univeridad Santo Tomas , 2018).

5.3.6 Protocolo de buen gobierno corporativo

De acuerdo al protocolo de buen gobierno corporativo el proyecto Educativo Institucional en su numeral 6.3 políticas generales para la interacción con el medio externo, la legitimidad de los programas se decide mediante las siguientes políticas: (Universidad Santo Tomas)

La interacción es auténtica, si es fruto de una alianza en la que las dos entidades aportan y reciben al mismo tiempo, de tal manera que el resultado no es la suma, sino las sinergias generadas en dicho contexto. (Universidad Santo Tomas)

1. La interacción con el medio externo proporciona insumos, tanto para la docencia como para los diferentes estilos con los que se adelanta la investigación en la USTA.

2. La interacción con el medio externo es un dispositivo privilegiado que flexibiliza los contenidos de la formación mediante la consideración y la valoración de las necesidades del país, con el fin de producir nuevo conocimiento, fortaleciendo la perspectiva humanista cristiana, y buscar innovaciones tecnológicas que mejoren la calidad de vida.

3. Los programas de interacción con el medio son de mediano y de largo plazo, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, no maltratar las comunidades y evaluar los procesos realizados.

4. La articulación de los programas académicos debe tener en cuenta las acciones curriculares de emprendimiento.

5. La Unidad de Proyección Social y Extensión Universitaria establece vínculos con el sector productivo, con miras a propiciar el enganche laboral temprano de sus estudiantes y egresados, en especial en prácticas y pasantías universitarias.

6. El talento humano, social y cultural de la USTA está al servicio del desarrollo integral de las comunidades.

7. Es preciso evaluar continuamente la interacción con el medio externo y discernir su incidencia en la docencia, investigación y proyección social.

8. Es importante la presencia en la institución de las asociaciones de egresados (PROUSTA), lo cual posibilita hacer seguimiento continuo de la ubicación de los profesionales tomasinos, como mecanismo que permita establecer su contribución social y el reconocimiento que se otorga; la relación entre la formación que los programas ofrece, las competencias de los egresados y las necesidades contextuales reales. Se obtienen así indicadores de la correspondencia entre el desempeño profesional, los fines y el compromiso social de la USTA.

Las practica del protocolo de buen gobierno corporativo interrelaciona a los clientes, proveedores de tal forma que ellos conocen como se debe llevar a cabo una negociación de igual forma el uso de las tecnologías y el contar con una página web, software acelera la calidad de nuestros servicios.

5.4 Contextualización de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga a 2023 en el área de desarrollo de Competencias Directivas y Modelos de Alta Gerencia.

En 2027 la Universidad Santo Tomás de Colombia es referente internacional de excelente calidad educativa Multicampus, por la articulación eficaz y sistémica de sus funciones sustantivas, y es dinamizadora de la promoción humana y la transformación social responsable, en un ambiente sustentable, de justicia y paz, en procura del bien común. (Universidad Santo Tomas , 2018)

El modelo de planeación de la Universidad Santo Tomas en su triangulo tiene: Las líneas de acción, indicadores de proyección, despliegue específico, SIIM, basado en su PEI, y los planes de desarrollo de cada seccional.

En los anexos como la entrevista y la bitácora, las competencias directivas van registrándose en los informes de gestión que presentan semestralmente a cada directivo, y de igual forma mensualmente mediante la plataforma del SIGA, y el software registra los movimientos de la universidad.

5.4.1 Estrategias de la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga en 5 años.

Como institución que aprende, en la USTA las etapas administrativas de planeación, organización, dirección, ejecución y evaluación, constituyen un proceso cíclico e interrumpido; comienza continuamente y compromete a todos los sectores de la comunidad universitaria. Como se ha mencionado en otros apartados la estructura organizacional no es una armazón fija o rígida, sino una integración abierta de componentes interdependientes e internacionales y en reacomodación permanente. Los momentos decisorios- ejecutivos y autónomos solamente se dan en situaciones coyunturales, que no admiten dilación, en el marco de previsiones y planes de contingencia; pero, aun así, la información a las colegiaturas se impone para los necesarios reajustes y la coherencia orgánica del sistema (Universidad Santo Tomas, 2004)

La universidad Santo Tomas en su plan integral multicampus (PIM) ha definido seis líneas de acción relacionadas con la visión.

1. Iniciando con un gobierno consolidado y fortalecido,
2. Compromiso con el proyecto educativo institucional,
3. Proyección social e investigación pertinente,
4. Enriquecimiento regional de los programas con estándares comunes,
5. Personas que transforman sociedad y

6. Capacidad de gestión institucional que logran la efectividad del multicampus; estas líneas están proyectadas para los próximos 12 años relacionados con tres ejes fundamentales del Plan General de Desarrollo (2012-2015): USTA y sociedad, comunidad universitaria, y gestión institucional, con las líneas de mejoramiento resultantes de la autoevaluación institucional (2014-2015), y con los factores que dan cuenta de la acreditación institucional de carácter internacional. (Universidad Santo Tomas, 2016).

Tomando tres líneas la primera Gobierno **consolidad y fortalecido** constituye una línea de acción fundamental para la Universidad Santo Tomas la cual hace parte del plan integral multicampus, PIM 2016-2027 y constituye un derrotero que tendrá una gran incidencia en el perfeccionamiento del modelo multicampus que caracteriza a la USTA.

Segunda línea: Compromiso con el proyecto educativo de esta línea resaltamos la acción que posibilita a los docentes de la USTA multicampus cuenten con una promoción con criterios de calidad en el desarrollo de las funciones sustantivas de la educación superior. Y por último la línea de Capacidad y gestión institucional que logran la efectividad multicampus, hace referencia a la infraestructura (SIAC) es decir, los recursos y condiciones que se requieren para el desarrollo de las funciones universitarias y el cumplimiento de las intenciones de la Universidad.

La participación, reflexión, debate de los miembros de la comunidad universitaria representada por estudiantes, docentes, decanos, egresados, administrativos y los frailes que regentan la Universidad y cuenta con la aprobación de las instancias colegiadas.

La finalidad del Plan Integral Multicampus PIM responden a las necesidades, de la sociedad atendiendo a las necesidades de los estudiantes en educación educativa- formativa a nivel superior, contribuyendo con los nuevos escenarios de paz que está viviendo nuestro país, con presencia en varias regiones y ciudades de Colombia.

Los frailes están preparando la universidad para los cambios futuros disminuyendo riesgos y amenazas, aprovechando oportunidades para ello cuenta con tres modelos: propositivos (población objetiva), interpretativo (con base en operaciones e información del contexto explica el desempeño de la universidad) y evolutivo (define recursos requeridos y disponibles).

Existe un referente dominico que puede complementarse y asimilarse a una metodología de planeación a partir de una pedagogía de la respuesta (Sedano, 2002), en donde se plantean algunos dinamismos de la acción del saber:



Figura 24. Dominios de la acción del saber. Adaptado de: www.ustabuca.edu.co

Lo anterior se puede comprender e interpretar a partir de un dinamismo en proceso en el que las diversas dimensiones y exigencias de un modelo de planeación estratégico debe ser flexible y dialogal, lo cual supone entre otras cosas personas y comunidad universitaria que dan respuestas a los signos de los tiempos, en nuestro caso, de lo que significa la educación superior hoy, bajo esta perspectiva se propone un proceso de empoderamiento de los miembros de la comunidad universitaria, a partir de la autoevaluación y autogestión permanente, lo que redundará en el fortalecimiento de la Universidad. (Universidad Santo Tomas , 2018)

5.4.2. Modelo de planeación de la USTA

El Modelo Estratégico efectúa la interconexión de los 3 modelos que son propositivos, interpretativo y evolutivo y establece el cuerpo de hipótesis instrumentales que orientarán a la universidad hacia un constante mejoramiento. Esto significa que la Universidad “se anticipa a los cambios posibles en el futuro, se prepara para aprovechar las oportunidades y disminuir los riesgos y las amenazas, redefine y eleva sus niveles de aspiración y prepara los factores estratégicos para detectar, procesar y solucionar problemas en forma progresivamente más adecuada” (Osorio, 2002).

1 **Modelo propositivo:** establece las proposiciones de la Universidad para la población objetivo (estudiantes, empleadores, profesores, administrativos).

2 **Modelo Interpretativo:** con base en operaciones e información del contexto explica el desempeño de la Universidad.

3 **Modelo Evolutivo:** define recursos requeridos y disponibles.

De la Planeación Estratégica según la Universidad Santo Tomas es una secuencia de acciones de soluciones de problemas, para lo cual busca comprender, explicar e interpretar el entorno en su doble aspecto inmediato y mediato, tratando de interpretar las variables que afectan a la institución. El esfuerzo es puesto en la comprensión de cuál es el problema, brecha, el desequilibrio entre los niveles de aspiración y las decisiones actuales (Osorio, 2002) Fuente: Universidad Santo Tomas

Conducta Estratégica consiste en la asignación y el mantenimiento en niveles adecuados de recursos o factores estratégicos para lograr objetivos y metas de la Universidad en su relación con el entorno. (Ossorio, 2002) Fuente universidad Santo Tomas- Web.

5.5.Estrategias y plan de mejora de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga para el Desarrollo de las Competencias Directivas y Modelos de alta Gerencia.

En el contexto global las empresas, están experimentando cambios acelerados, la crisis de la sociedad, obliga a la USTA a asumir ciertos rasgos gerenciales modernos, dinamizadores de su estructura para el logro óptimo de los procesos educativos y académicos.

Los ordenamientos de una sociedad que busca resolver problemas de forma continua en base a las exigencias de la ciudadanía y su cultura como realidad externa en función de un ejercicio profesional futuro.

La alta gerencia en el siglo XXI está asociada a planes innovadores, las TICS, la ciencia, el conocimiento y la globalización, las universidades como parte de este sistema, están en búsqueda

de habilidades, competencias y destrezas con el fin de mejorar la calidad de vida, aprovechando las oportunidades políticas, económicas, sociales, culturales y en especial las que conciernen a la educación, la cual es fundamental para procurar el desarrollo de un país.

El modelo gerencial que se está desarrollando a nivel mundial Colombia apunta al mejoramiento de las competencias que cada individuo debe tener para ser competitivo ante los retos que presenta la dinámica organizacional en el entorno global, por lo tanto un individuo debe cumplir con un conjunto de condiciones tales como: Valores Éticos, capacidad para comunicar, solución de conflictos, liderazgo, interacción con su equipo de colaboradores, proactivo, capacidad de negociar, innovador, creativo, formados como profesionales que apoyan la gestión con capacidad mental, es aquel directivo comprometido con su propio aprendizaje capaz de diseminar el conocimiento útil, la Universidad en procura de generar valor a la organización deberá seguir trabajando en la capacitación constante de los directivos. Fuente Universidad Santo Tomas- Web

5.5.1 Bitácora

Para obtener información sobre las experiencias cotidianas de un directivo de una manera rigurosa, que nos permitiera obtener datos cuantitativos, con el fin de emitir juicios y propuestas de cambio en el ámbito de modelos organizacional, se requirió de un seguimiento riguroso para darle sustento a los resultados del caso de estudio, aquí se presenta un análisis de la bitácora buscando conocer, comprender y descubrir el quehacer de manera concreta de un Modelo de Alta Gerencia desde la recopilación de la información su procesamiento y análisis.

a) Las categorías a revisar fueron un tema organizacional teniendo en cuenta el modelo de organización que plantea en las etapas de administración, planeación, organización, dirección, ejecución y evaluación.

1. La viabilidad y operatividad
2. La posibilidad de registrar los nuevos conocimientos directivos de la Alta Gerencia
3. La manera en que deja al descubierto el proceso creativo
4. El impacto de este modelo organizacional.

b) Los instrumentos diseñados para esta intervención fueron:

1. La bitácora de un Coordinador de programa de posgrado
2. Las fichas de registro del Coordinador

c) La Metodología empleada consto de:

- 1. Observación y registro de Datos
- 2. Transcripción y organización de la información
- 3. Lectura y anotación de análisis de los contenidos
- 4. Evaluación del Ejercicio
- 5. Documento final del ejercicio.

Tabla 16.
Bitácora Coordinador de Especialización.

COORDINADOR DE ESPECIALIZACION					
FECHA	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS Y MATERIALES	ACTIVIDADES EXTRAS	ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN
Martes 19 de 2018 mañana	promover la produccion intelectual de los deocentes	Solicitud a los docentes a través de correos electrónicos del Syllabus. Este procedentito consiste en pasar y actualizar la información del plan de asignatura al nuevo formato denominado Syllabus teniendo en cuenta los criterios de la unidad de desarrollo curricular y formación docente UDCFD	Correo institucional , Formato Syllabus	Llamadas telefónicas	Entrega oportuna del syllabus
Martes 19 de 2018 mañana	Cualificación docente	Envío de correos al personal docente del programa acerca de los diplomados y cursos ofrecidos por la universidad	Correo institucional	Seguimiento a través de llamadas telefónicas	Número de docentes inscritos en los diplomados y cursos ofrecidos por la universidad
Martes 19 de 2018 mañana	Aula virtual	A través del aula virtual de la Especialización en Administración Deportiva se habilitaron los links para que los estudiantes realizaran la evaluación del equipo docente de los módulos vistos hasta el momento, a partir de la fecha hasta el día 6 de julio.	Aula virtual	Envío de correos a través de la secretaria de la especialización	Número de estudiantes que realizaron la evaluación docente
martes 19 de 2018 tarde	Protocolos de investigación	De acuerdo a la citación realizada previamente, se reunió el comité de investigación del programa de Especialización en Administración Deportiva, con el propósito de realizar el Protocolo de Investigación, el cual consiste en identificar los avances preliminares de las investigaciones realizadas por los estudiantes y de acuerdo al tema, asignarles un director quien brinde orientación y acompañamiento durante el desarrollo de la investigación teniendo en cuenta las líneas y sub líneas del grupo Ser Cultura y Movimiento de la Facultad de Cultura Física Deporte y recreación	Diapositiva institucional, formato con los parámetros de investigación, correo institucional, Aula especial, video beam,	Socialización de los avances de las investigaciones, reuniones periódicas del comité de investigación	Presentación final del proyecto con previa aprobación del director

martes 19 de 2018 tarde	Análisis de la malla curricular	A través del comité de investigación del programa se analizaron los módulos de investigación I correspondiente al primer semestre e investigación II correspondiente al segundo semestre con el objetivo de fortalecer el proceso de investigación del programa	Documento maestro del programa de Especialización en Administración Deportiva	Seguimiento en los comités de investigación	Plan de mejoramiento
jueves 21 de 2018 mañana	Respuesta a los requerimientos	Verificar correos institucionales para dar respuesta a las solicitudes de los diferentes departamentos de la universidad.	Correo institucional	Llamadas a los departamentos	Entrega oportuna de los requerimientos
jueves 21 de 2018 mañana	Evaluadores de proyectos de investigación	Análisis de los perfiles para la asignación de los evaluadores de los proyectos de investigación ya listos para sustentación teniendo en cuenta las líneas de investigación	Hoja de vida de los docentes evaluadores	Correo a los evaluadores enviando carta de solicitud de acompañamiento durante el desarrollo de la investigación al grupo asignado	Rubrica de evaluación
jueves 21 de 2018 mañana	Mailing	Solicitud al Departamento de Admisiones de la actualización del mailing con el propósito de promocionar el programa a través de redes sociales	Correo institucional	envió de mailing anterior	mailing actualizado
jueves 21 de 2018 tarde	Difusión y promoción del programa de Especialización en Administración Deportiva	Difusión y promoción del programa de Especialización en Administración Deportiva, coordinar con el departamento de admisiones la promoción del programa a través de medio digitales, realizar llamadas telefónicas a los interesados del programa con apoyo de la secretaria, enviar con correos electrónicos con carta de información de la Especialización a los interesados, publicar mailing a través de redes sociales	mailing, correo institucional	redaccion de cartas	Número de estudiantes inscritos
jueves 21 de 2018 tarde	Informes	Redactar informe solicitado por el director del departamento de posgrados e informe para decanatura, de igual manera subir informa al SIGA	documentos del programa, archivos digitales y físicos	Comunicación con los departamentos y gestión con la secretaria del programa	Retroalimentación por director y decano

ORDENADO	Contexto	Personajes	Proceso	Fuentes de Información	Recopilación	Forma de Análisis
1.Produccion intelectual docente. Esta solicitud la hace la unidad de desarrollo curricular y formación docente UDCFD	Frente a este requerimiento, el coordinador le comunica a la Secretaria del programa que redacte un correo a los docentes que imparten los modulo del primer y segundo semestre de la cohorte activa solicitando los Syllabus con fecha de entrega.	Lewis García asesor de la unidad de desarrollo curricular y formación docente UDCFD, Nelson Correa Pacheco Coordinador de la Especialización en Administración Deportiva, Norma Córdoba secretaria de la Especialización en Administración Deportiva.	A través del correo institucional se hacen las solicitudes con tiempos estipulados para la respuesta	Formato Syllabus	Recibida la información se procede a revisar los Syllabus y sus contenidos	Si hay observaciones se hacen el documento enviado por parte de los docentes y posteriormente a través de correo electrónico se envían nuevamente a los docentes. Si no entregan en las fechas estipuladas se sigue a través de llamada telefónica la importancia de entregar los syllabus antes de impartir el modulo.
2. cualificación docente. Solicita el coordinador del programa	El coordinador del programa le solicita a la secretaria enviar información de los diplomados y cursos que oferta la Universidad	Coordinador, secretaria	Correo institucional enviado por la secretaria	Publicidad de los cursos ofertados por los diferentes departamentos de la universidad	Interesados en los cursos	Gestión para el acompañamiento a los cursos
3. Aula virtual. Solicita el coordinador del programa	Habilitar link para evaluación docente	Coordinador del programa, ingeniero Mauricio Gallo asesor USTA virtual, Estudiantes de la Cohorte X, XI	Ingresar al aula virtual y en el icono de evaluación docente adjuntar las evaluaciones de los módulos y habilitar la evaluación con fecha límite.	Formato institucional de evaluación docente de posgrados.	Número de estudiantes que realizaron evaluación	Frente a los estudiantes que no realizaron la evaluación se generan estrategias para que la realizan con acompañamiento directo del coordinador.

4. protocolos de la investigación. El coordinador del programa solicita al Comité de investigación de la Facultad de Cultura Física Deporte y Recreación el acompañamiento al protocolo.	Presentación de los proyectos de investigación de los Estudiantes de la IX (novena) Cohorte de la Especialización en Administración deportiva.	Coordinador del programa, decano de la Facultad doctor Luis Gabriel Rangel caballero e integrantes del Comité de Investigación.	El coordinador le comunica a la secretaria enviar un correo con antelación a los estudiantes de la IX cohorte del programa informándoles la fecha, lugar y hora de la sustentación de los proyectos de investigación	Diapositiva institucional, con formato con parámetros del protocolo de acuerdo a las líneas y sub líneas del grupo ser cultura y movimiento	Proyectos de investigación	De acuerdo al proyecto presentado por cada uno de los grupos de los grupos y en consenso con el comité de investigación se le asigna un director para el acompañamiento durante un tiempo límite. Escogidos los directores se procede a realizar los contratos, gestión realizada por la secretaria del programa frente a los departamentos encargados.
--	--	---	--	---	----------------------------	---

5. Análisis de la malla curricular. El coordinador del programa solicita al comité de investigación apoyo para el análisis de la malla.	analizar los módulos de investigación del programa su ubicación y los créditos.	Coordinador del programa, comité de investigación liderado por el decano de la facultad.	Revisión de la malla curricular actual, análisis del proceso de investigación, discusión y toma de decisiones para el fortalecimiento de la malla.	Documento maestro del programa	Aportes por parte de los integrantes del comité de investigación.	Recopilación y síntesis de la información para preparación al proceso de renovación de registro calificado y actualización dela malla curricular entorno a la investigación.
Requerimientos . Solicita Doctora Sonia Isabel Hernandez Directora de posgrados y Luis Gabriel Rangel Caballero Decano de la Facultad de Cultura Física Deporte y Recreación	Realizar informe que perita evidenciar la gestión de la coordinación de la Especialización en Administración deportiva	Directora de posgrados, decano de facultad, Coordinador del programa, Secretaria del programa.	Revisión delas actividades realizadas durante el primer periodo académico de 2018, recopilación en el formato y envío a la dirección de posgrados y decanatura de la facultad.	Departamento de admisiones, departamento de mercadeo, documento maestro, Sistema académico SAC	Observaciones recibidas y nueva información si es el caso.	Retroalimentación a las funciones asignadas.

7. promoción del programa. Solicita Vicerrectoría académica, departamento de admisiones y coordinador del programa.	Realizar la promoción, publicidad al programa en los diferentes contextos a nivel regional, nacional e internacional.	Padre Oscar Guayan Perdomo Vicerrector Académico, Director del departamento de Admisiones doctor Jesús Enrique González y coordinador de programa.	Envío de Mailing publicitario a través de las redes sociales y correos electrónicos a los interesados en el programa.	Envío de Mailing publicitario a través de las redes sociales y correos electrónicos a los interesados en el programa.	Número de interesados a través de mensajes por correo electrónico institucional	Numero de pre inscritos e inscritos a través del sistema académico SAC
---	---	--	---	---	---	--

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

Tabla 17.
Viabilidad y operatividad

Viabilidad y operatividad	La posibilidad de registrar los nuevos conocimientos directivos de la Alta Gerencia	Manera que deja al descubierto el proceso creativo	El impacto de este modelo organizacional.
Planea, organiza y direcciona sus actividades, gestiona a traves de sus conocimientos	Posee competencias gerenciales, puede resolver problemas profesionales de manera autonoma y reflexiva.	Combina los recursos(documen tos, información)	Veracidad e integridad de la información
Administra el tiempo de acuerdo al grado de importancia que requiere para su gestión.	Participa activamente con su grupo de colaboradores	Fomenta la unidad grupal	Integra las principales metas y politicas de la organización
Retroalimenta a sus superiores de sus avances operativos	Comunica los procesos en un lenguaje cooperativo	incorpora procesos, formatos, presentaciones, las TICS, que faciliten la gestión	Competencia directivas, conoce el modelo de la institución
Fuente: Elaboración propia			

6. **Prospectiva y Estrategia en la Univerisidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga**

6.1 . **Introducción**

En la actualidad el mundo tiene una tendencia a la globalización en lo económico, social, político, tecnológico, por lo tanto es conveniente que la instituciones de educación superior conozcan y analicen las áreas para el proceso de toma de decisiones; El proyecto consiste en realizar un estudio de prospectiva a través de las metodologías estudiadas: Árbol de competencias, MEFI, MEFE, PESTEL, SPACE,MPEC,MPC,MICMAC, SMIC, priorizando el área de Bienestar Universitario de la Universidad Santo Tomás sede Bucaramanga, en las áreas de Cultura y Arte, Deporte y Desarrollo Humano.

Con estos resultados la Universidad Santo Tomás tendrá un diagnóstico de prospectiva con el objeto de anticiparse al futuro reconociendo las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a nivel interno y externo.

A partir de una revisión teórica se puede evidenciar diferentes definiciones de Prospectiva y estrategia como se precisa a continuación:

Según Mojica (1999) el proceso prospectivo tiende hacia el diseño de un escenario probable y de varios escenarios alternos, lo cual supone conocer las variables que los integran, siendo indispensable realizar una fase previa para identificación de estas variables. Castellanos (2007) propone que un escenario es una imagen del futuro de carácter conjetural que supone una descripción de lo que pasaría si llegase a ocurrir, e involucra algunas veces la precisión de los estadios previos que se habrían recorrido, desde el presente hasta el horizonte de tiempo que se ha elegido.

Un estudio prospectivo para el Departamento de Bienestar universitario nos permitirá encontrar escenarios que fortalezcan los procesos de las áreas de Cultura y arte, Deporte y Desarrollo Humano.

De acuerdo con Castellanos (2007), quien revisa los conceptos propuestos por Escorsa et ál., Cotec y Martín, (año) puede afirmarse que la prospectiva está constituida por un conjunto de análisis y estudios encaminados a explorar o predecir, con cierto nivel de confianza, posibles estados futuros de una situación y su influencia en la organización, de tal manera que ayude a comprender mejor, cuáles son las fuerzas que pueden modelar el futuro a largo plazo.

El análisis prospectivo, según Castro et ál. (2002) es una técnica de planeación que viene siendo utilizada de manera intensiva en muchos sectores económicos para mejorar la base de información disponible, sobre la cual se sustenta la toma de decisiones estratégicas.

En este capítulo se exponen aspectos fundamentales en temas de prospectiva y estrategia a partir de un diagnóstico, para identificar la situación actual y poder realizar un plan de mejoramiento a través de matrices que nos permitan identificar fortalezas del área de Bienestar Universitario.

6.2. Ficha Técnica Metodológica para el desarrollo del caso de estudio de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga en el área de Prospectiva y estrategia.

Tabla 18.
Ficha Metodológica Prospectiva y Estrategia.

ITEMS A DEFINIR	DESCRIPCIÓN
	Es importante decir que la Universidad Santo Tomás desde el uso de las prospectiva y estrategia, es posible definir que la articulación

Propósito de la investigación	de estos aportes y el trabajo investigativo se centra en la generación de valor para el sector el cual plantea mediante un análisis prospectivo su impacto y como debe ser implementado.
Metodología de la investigación.	El estudio es de carácter Mixto teniendo en cuenta que tiene un alcance exploratorio por que pretende darnos una visión general de tipo aproximativo frente a una realidad. Descriptivo porque me permite investigar los procesos y personas de la organización. y explicativo a través de la formulación de tres preguntas de la Empresa.
Unidad de análisis	El área seleccionada en el estudio de caso es la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga específicamente los directivos del Departamento de Bienestar Universitario.
Ámbito Geográfico	Bucaramanga Santander
Definición del Universo de estudio.	Directivos del Departamento de Bienestar Universitario.
Tipo de muestra	No probabilístico, para nuestro estudio se tomó al personal de acuerdo al tipo de liderazgo, no aleatorio la población que seleccionamos esta en igualdad de condiciones.
Muestra	Se seleccionaron tres Administrativos y un Director del Departamento de Bienestar Universitario, tomamos estos cargos porque tienen dentro de la universidad tienen relación con las áreas de Bienestar y desarrollo humano de la Universidad.
	los métodos de recolección fueron:

Métodos de la recogida de la evidencia.	- Revisión documental de la Universidad Santo Tomás: - Documentos Institucionales: Estatuto Organico, PEI (Proyecto Educativo Institucional) PIN (Plan de Integral Multicamus) - Realización en profundidad abierta de manera presencial. - Cuestionario estructurado en una forma clara con preguntas abiertas, que permitirán analizar los diferentes escenarios desde su área para el desarrollo del análisis a partir de las prácticas de prospectiva y estrategia.
Fuentes de información	Primarias: información proporcionada por parte de los directivos, observación directa. Secundaria: revisión de documentos institucionales bases de datos, tesis de maestría. Interna: página web, archivos de presentaciones institucionales, archivos de imagen y sonidos Externa: Base de externas como EBSCO
Informadores Clave	Directivos, Coordinadores, Auxiliares. Dra. Paulina Flye Quintero, Directora del Departamento de promoción y Bienestar universitario. German Ramírez Coordinador de área de Desarrollo Humano Ruth Morarte Poveda, Auxiliar de enfermería Carlos Palacio, Coordinador de área de Deportes

Métodos de análisis de la evidencia	De carácter Cualitativo y Cuantitativo: Análisis Critico: ya que es la interpretacion personal, respecto a la posicion de los lideres estrategicos de la insttucion.
Enfoque científico	Método Inductivo. Partimos de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales Según (Hernández, S)
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	Elaboración propia
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo: 12 de Julio 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo: Julio 30 de 2018

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

6.3 Diagnóstico de la Universidad Santo Tomás a partir de un análisis de Prospectiva y Estrategia en Bienestar Universitario.

Es misión del Departamento de Bienestar Universitario completar el proyecto educativo institucional, promoviendo las condiciones y los medios para el desarrollo de las actividades académicas, administrativas y de proyección mediante acciones formativas, lúdicas y de compromiso social que posibiliten el desarrollo de las personas en las dimensiones Biológicas, psico- afectivas, intelectual, social, cultural, axiológica y política, dentro del espíritu de la filosofía y la misión de la Universidad Santo Tomás. (Universidad Santo Tomas , 2018)

El Departamento de Bienestar Universitario, procura seguir consolidándose como un sistema de promoción y bienestar institucional, a través de diversas acciones que posibiliten alternativas de acompañamiento integral a los miembros de la comunidad tomasina, buscando elevar la calidad de vida de estudiantes, docentes, administrativos y egresados.

Por otra parte Bienestar universitario complementa el proyecto educativo institucional promoviendo las condiciones y los medios para el mejor desarrollo de las actividades académicas, investigativas, administrativas, pastorales, proyección social y extensión universitaria mediante acciones formativas, lúdicas y de compromiso social que posibiliten el desarrollo de las personas en las dimensiones biológica, psico- afectivas, intelectual, social, cultural, axiológica y política, es

decir en la integralidad de la persona, dentro del espíritu de la filosofía y la misión de la Universidad Santo Tomás.

El área de cultura, propicia el escenario de formación mediante espacios participativos de integración cultural de la comunidad, donde se establece una alianza inseparable entre la cultura, la expresión artística, la estética y la educación; utilizando como eje fundamental el reconocimiento de nuestra diversidad y la generación de condiciones favorables que fortalezcan la identidad nacional.

A través de las diferentes disciplinas del arte y los grupos representativos universitarios, el departamento de promoción y bienestar con su área cultural, promueve el desarrollo de aptitudes y habilidades artísticas que estipulan la sensibilidad hacia nuestro patrimonio cultural, por medio de acciones formativas lúdicas de participación y compromiso que posibilitan el desarrollo de las personas en su formación integral: Música, Danza, Teatro, Artes Plásticas.

Por otro lado, el Área de Deporte y Recreación es el área encargada de propiciar los espacios para el aprovechamiento del tiempo libre y tiempo de ocio en actividades recreativas, de integración y competencia para toda la comunidad universitaria. Utiliza el deporte como principal herramienta pedagógica, transversal a la formación integral que reciben los estudiantes durante su vida universitaria, para desarrollar en ellos habilidades de comunicación que facilitan sus relaciones interpersonales, generar mayor capacidad de trabajo en equipo y fomentar la honestidad y demás valores inherentes e incuestionables que conlleva el deporte.

Además, por medio de las diferentes disciplinas deportivas, individuales y de conjunto, que ofrece el departamento de promoción y bienestar universitario con su área de deportes, promueve hábitos y estilos de vida saludable en toda la comunidad universitaria, previniendo así factores de riesgo asociados a enfermedades crónicas no transmisibles, como consecuencia de una adecuada y coherente cultura física como son:

Voleibol femenino, masculino, fútbol, taekwondo, ultimate femenino y masculino, natación, baloncesto masculino y femenino.

Para Finalizar el área de desarrollo humano favorece la promoción biopsicosocial y ecológica de la comunidad tomasina a través de un equipo interdisciplinario de profesionales en el área de salud, quienes lideran los servicios complementarios (servicios médicos, enfermería, psicología y servicios de fisioterapia) que ofrece el departamento de promoción y desarrollo humano.

La asesoría psicológica es un espacio de intercambio y orientación para los miembros de la comunidad tomasina que busca el bienestar integral y crecimiento personal en situaciones problemática o no, a partir del conocimiento de sí mismo y de la valoración de su condición humana social que los lleva a enfrentar procesos de cambio y transformación permanente.

Servicio médico, ofrece atención médica básica en consulta externa, asesoría en promoción y prevención o validación de incapacidades médicas (las cuales se expiden únicamente a los estudiantes de pregrado y posgrado, según criterio médico), previa solicitud de cita en el servicio de enfermería.

El servicio de Enfermería ofrece atención básica en enfermería y atención en primeros auxilios en los horarios establecidos por la universidad.

El servicio de fisioterapia ofrece atención de rehabilitación física osteomuscular para la comunidad tomasina, previa remisión por el médico de la institución o de la EPS, con un límite máximo de diez sesiones. Si el paciente excede las diez sesiones o según criterios el profesional de fisioterapia, será remitido a su EPS, régimen subsidiado.

Son políticas de Bienestar Universitario

1. Promover en las personas que conforman la comunidad de universitarios su dimensión espiritual, de compromiso histórico social, sensibilidad y trascendencia.
2. Mantener la excelencia académica de los estudiantes, a través del programa de Apoyo académico institucional el cual se sustenta en la estrategia de acompañamiento de pares colaboradores.
3. Fortalecer los principios, valores y sentido artístico, cultural tradicional y autóctono a fin de consolidar la identidad regional y nacional y promover las habilidades y capacidades de las personas.
4. Acompañar la orientación profesional y vocacional de las personas que conforman la comunidad universitaria.
5. Estimular la salud física, a través de la práctica de actividades recreativas y deportivas que permitan la consolidación de estilos de vida saludable y promueva la convivencia pacífica.
6. Divulgar permanente y oportunamente las actividades, beneficios y servicios ofrecidos por el departamento de Bienestar Universitario.

Tabla 19.
Áreas de Bienestar Universitario

ÁREAS	¿Qué hace el área de Bienestar Universitario?
-------	---

Cultura	1. Brindar espacios de esparcimiento y aprendizaje a través de las diferentes manifestaciones del arte. 2. Talento y representación artística (Grupos representativos). 3. Promoción y divulgación cultural. 4. Eventos institucionales.
Deportes	1. Promocionar actividades físicas, el deporte y los hábitos y estilo de vida saludable. 2. Participación en juego internos selecciones deportivas. 3. Programa muévete USTA. 4. Actividades recreativas y de aprovechamiento del tiempo libre.
Desarrollo Humano	1. Desarrollará campañas de prevención de la salud biopsicosocial. 2. Realizar acompañamiento individual y grupal. 3. Campañas de prevención de enfermedades y promoción de la salud. 4. Prestación de servicios complementarios de salud (medico, enfermería, fisioterapia y psicología). 5. CEPI (Circulo educativo de promoción y prevención integral) 6. Fortalecer su Salud. 7. Desarrollar programas de uso o abuso de sustancias psicoactivas. 8. Salud sexual y reproductiva. 9. Acompañamiento Psicológico. 10. Hábitos de vida saludable – alimentación. 11. Acompañamiento por violencia física y psicológica, ruptura y separación, duelo y pérdida, dependencia afectiva, y otros asociados.

6.3.1 Definición del Árbol de Competencias de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga en el área de Bienestar Universitario.

La elaboración del árbol de competencias de la Universidad Santo Tomás se refiere a la capacidad de generar programas educativos institucionales que apoyen el saber hacer, partiendo

de la experiencia en el Departamento de Bienestar Universitario, quien se encarga del desarrollo humano e integral del estudiante, docente, administrativo, directivo y egresados, más allá de lo que implica el avance de un país en sus ingresos, es la persona y su desarrollo buscando alcanzar sus capacidades al máximo potencial y llevar a cabo una vida creativa, productiva con oportunidades para que cada persona pueda mantener una vida con valores, lo que se ha olvidado por el interés de acumular bienes y riquezas financieras, Aristóteles dijo: “ la riqueza no es, desde luego, el bien que buscamos, pues no es más que un instrumento para conseguir algún otro fin”

Tabla 20.

Árbol de competencias Factores de cambio Endógenos

	SABER HACER		PROCESOS		RESULTADOS	
ÁREAS	RAÍCES	RAÍCES	TRONCO	TRONCO	RAMAS	RAMAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CULTURA	Experiencia en el desarrollo de aptitudes y habilidades artísticas		Actividades permanentes para el esparcimiento y aprendizaje a través de las diferentes manifestaciones del arte.	No dejarlo a la libre decisión de participar o no, que se determine como en otras universidades la asignación de horas obligatorias para las	Contar con más del 90% de satisfacción de los servicios brindados	No está dentro de la malla curricular las cátedras opcionales

				actividades y estrategias del bienestar.		
DESARROLLO HUMANO	Experiencia en el diseño de campañas de prevención de enfermedades y promoción de la salud. (Semana de la Salud)		Talleres que desarrollen competencias a toda la comunidad universitaria y su familia directa.		Participación de los estudiantes, administrativos, en un 50%	Actividades de carácter voluntario
DESARROLLO HUMANO	Experiencia en servicios complementarios de salud (medico, enfermería, fisioterapia y psicología).		Servicios de lunes a Sábado en las tres sedes		Calidad de los servicios médicos	

DEPORTES	Experiencia en actividades físicas, deporte y hábitos de vida saludable.		Calidad en la prestación de los servicios de muévete USTA	Falta de interés en las actividades programadas	Portafolio de servicios	
DEPORTES	Experiencia en la Organización torneo internos	Aumentar la participación de profesores y personal administrativo	Aprovechamiento de los escenarios deportivos	Poca vinculación de estudiantes de posgrado y egresados		Estadísticas del personal que se ha beneficiado
DEPORTES	Entrenadores con experiencia y altamente calificados.	Pocos eventos entre las seccionales		Permanencia de los deportistas durante el proceso.	Representación de las selecciones a nivel regional, nacional e internacional. ASCUN	

DESARROLLO HUMANO	Experiencia en Desarrollar programas de uso o abuso de sustancias psicoactivas		Estrategias de comunicación y divulgación. Escuela de Verano.		Impactar más del 80% de la comunidad universitaria tomasina a través de servicios de salud	La aprobación de las dosis mínima de droga dificulta las actividades de promoción y prevención al interior de las universidades
	Experiencia en el Circulo Educativo de Promoción y prevención CEPI	No contar con un mecanismo de participación donde especialmente los estudiantes acepten las	Acompañamiento psicológico, fortalecer estilos de vida saludable realizando campañas y talleres todo el año	Posicionamiento	Docentes y Monitores CEPI, realización de 4 campañas por semestre.	No hay Participación en la emisora de la USTA

		actividades y programas de bienestar como factor relevante de su proceso de formación profesional.				
DEPORTES	Acondicionamiento físico al servicio de la vigilancia					
DEPORTES	Apoyo a los diferentes programas académicos en las actividades deportivas y recreativas.				Auxilios a los deportistas	No hay Aula virtual para participación de los estudiantes

DEPORTES	Muévete Santoto (atención a comunidad tomasina: docentes, administrativos, egresados y familia directa de primer grado de consanguinidad)	Virtualidad	Escenarios Deportivos, Gimnasio		Evaluación de la calidad de los servicios	
---------------------	--	-------------	---------------------------------------	--	---	--

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

Fortalezas: factores que aceleran el desarrollo competitivo de la organización.

Debilidades: factores que retardan desarrollo competitivo de la organización

6.3.2 Analisis Interno de la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga en el Area de Bienestar Universitario a partir de la Matriz de Evalaucion de factores internos (MEFI)

Un paso que resume la realización de una auditoría interna de administración estratégica es construir una *matriz de evaluación de factores internos (EFI)*. Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades importantes en las áreas funcionales de una empresa y también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas. Al desarrollar una matriz EFI, se requiere tener juicios intuitivos para que su apariencia de enfoque científico no implique que se le interprete como una técnica todopoderosa. Es más importante comprender bien los factores incluidos que las cifras. (David R.)

Tabla 21.
MEFI Matriz de Evaluación de factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Fortalezas			
Actividades permanentes para el esparcimiento y aprendizaje a través de las diferentes manifestaciones del arte.	0,07	4	0,28
Experiencia en el diseño de campañas de prevención de enfermedades y promoción de la salud. Semana de la salud	0,09	4	0,36
Servicios complementarios de salud (medico, enfermería, fisioterapia y psicología).	0,1	4	0,4
Entrenadores con experiencia y altamente calificados.	0,08	4	0,32
Apoyo a los diferentes programas académicos en las actividades deportivas y recreativas.	0,03	3	0,09
Programa de acondicionamiento físico a servicio de vigilancia	0,03	3	0,09
Muévete Santoto (atención a comunidad tomasina: docentes, administrativos, egresados y	0,05	3	0,15

familia directa de primer grado de consanguinidad)			
Representación de las selecciones ASCUN a nivel regional, nacional e internacional.	0,08	4	0,32
Gimnasio para los programas de pregrado y posgrado	0,02	3	0,06
Organización, planeación y ejecución de jornadas de integración tomasina.	0,05	3	0,15
Debilidades			
La participación es voluntaria en las actividades de Bienestar	0,1	1	0,1
la participación de profesores y personal administrativo no es suficiente	0,03	2	0,06
vinculación de estudiantes de posgrado y egresados	0,05	1	0,05
Deserción de los deportistas (Estudiantes) durante el proceso.	0,04	2	0,08
Posicionamiento del programa CEPI (Circulo Educativo de Promoción y Prevención Integral) ante las instancias de la Universidad Santo Tomás	0,06	1	0,06
Espacio Semanal en la Radio USTA	0,04	2	0,08
Incluir dentro de la malla curricular cátedras opcionales en los programas de pregrado	0,05	1	0,05
Aula virtual para participación de los estudiantes	0,03	1	0,03
Total	1		2,73

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

En el total obtenido en la matriz MEFI muestra que la Universidad Santo Tomás en su área de Bienestar Universitario tiene una posición interna fuerte en los programas de muévete santoto y organización y planeación de jornadas de integración tomasina, al evaluar los servicios que presta

bienestar universitario se observa que la institución dispone de unas políticas claras traduciendo esto en una generación influyente a toda la comunidad universitaria.

6.3.3. Análisis Externo de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucaramanga

6.3.3.1 Factores de cambio exógenos. Entorno estratégico PESTEL

El análisis PESTEL hace referencia los factores externos que afectan el desenvolvimiento de una institución. Estos factores son de tipo político, económico, social, tecnológico y científico, ambiental y ecológico.

Tabla 22.
PESTEL. Factores de cambio exógenos. Entorno estratégico PESTEL. Universidad Santo Tomás.

FACTORES DE CAMBIO EXÓGENO EN EL ENTORNO ESTRATÉGICO UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS		
FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLÍTICOS	Decreto 1075 de 26 de mayo de 2015 - Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educativo.	Falta de gestión y enfoque del Ministerio para el manejo de recursos de cooperación internacional.
	El Acuerdo de la Propuesta de Política Pública para la excelencia de la educación superior en Colombia en el escenario de la paz	Atraso en la educación superior y en la investigación científica. • Altos costos de ignorancia de atraso
	La regulación a las Universidades por el Consejo Nacional de Educación Superior (CESU).	tecnológico y científico, el rezago de la inequidad social
	La Ley 30 de 1992 por el cual se organiza el servicio público de educación superior	El impulso de políticas para alcanzar una mayor cobertura social ya sea por medio de becas
	Reformas a la educación en temas de acreditación y calidad de las instituciones.	

	Las leyes que rigen la Educación Superior: Ley 30 de 1992- Servicio Público de Educación Superior en donde se expresa normas por medio de las cuales se reglamenta la organización del servicio público de la Educación Superior.	
ECONÓMICOS	Articulación regional y cooperación internacional, fortalecer lazos de colaboración académica Ingreso de Colombia a la Organización para la cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) La economía colombiana creció 2,8% en el primer trimestre de 2015, comparada con el mismo periodo del año anterior. El crecimiento del PIB en el mundo está liderado por los países emergentes, creciendo a tasas del 4% o más. El promedio de la región se encontrará en 2,3%, en donde se destaca el crecimiento de los países que son miembros de la Alianza del Pacífico.	Aumento en el índice de desempleo, dificultando el acceso a la educación superior por falta de recursos económicos. Los demandantes son cada vez más exigentes en la relación precio – calidad del programa. Llegada a la región de nuevas instituciones de educación superior acreditadas y que tienen reconocimiento nacional. El exceso de oferta de mano de obra calificada ha hecho que las personas se empleen en actividades informales o de subempleo dado que el sector empresarial no tiene la capacidad económica de absorberlos.

	La cartera en moneda nacional se presenta en promedio para lo corrido del 2015 de un 12,9 % para lo comercial, 18,1% en consumo y 15,3% en microcrédito El salario mínimo Nacional a través de los años se ha venido ajustando de acuerdo con la inflación del año anterior, es de aclarar que este salario cubre aproximadamente la mitad del total de la población laboral. Al igual que la inflación acumulada, el salario mínimo se ha incrementado año tras año y se mantienen en un rango entre el 3% y el 5%. Colombia estableció acuerdos comerciales suscritos en 2014 con los países: Costa Rica, Corea del Sur, Israel, Alianza Pacífico y Panamá	
SOCIALES	Participación de actores internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) Educación: El analfabetismo en el país se encuentra levemente por debajo del promedio de América Latina y el Caribe (8,6). Por otro lado, la asistencia escolar se ha mejorado	•Los estudiantes se resisten a la vieja agenda de la educación superior Aumento de instituciones con carreras tradicionales que saturan el mercado, crecimiento de oferta educativa en técnicas y tecnologías

	levemente entre los 5 y 15 años en el país, pero aún existen esfuerzos importantes para que la cobertura sea plena. Educación por estratos: El estrato 6, es el que mayor proporción de estudiantes destina a la Universidad, sin embargo, esta condición es el más pequeño en cuanto a su tamaño. En todos los estratos, la mayor proporción de la población estudia en las universidades, sin embargo, en el estrato 2 y 3 (los más grandes en cuanto a número en el país) las instituciones universitarias se tornan de gran relevancia, superando el 20% de la población estudiantil de estos estratos. El estrato 6 recibe un nivel educativo más alto durante toda su vida, así lo demuestran los resultados en las pruebas del Icfes Saber 11 y Saber Pro.	Falta de ingresos en las familias para acompañar los estudios superiores de sus hijos. Exista responsabilidad social de los gobiernos para generar mayor destinación de los recursos para educación Formulación por parte de las instituciones de educación superior programas y proyectos de cambio a nivel regional y nacional La falta de formación docente en Maestría y Doctorado a nivel nacional para impartir clase de Posgrados y pregrado. Inseguridad y deserción en los niveles de educación básica.
	El Ministerio de las Telecomunicaciones y la Información esperan una mayor cobertura del uso del computador, que hoy representa el 54,2% de la población de 5 años y más	Poca Inversión nuevas tecnologías de impacto en la enseñanza superior. Gran concentración de Instituciones de educación

TECNOLÓGICO Y CIENTÍFICO	• Medios de comunicación, conectividad, redes para propiciar ambientes virtuales. Servicios para uso de Internet: La actividad que más desarrollan las personas en internet corresponde a la consulta en redes sociales con un 62,4% en el año 2013. La cuarta actividad más desarrollada en internet corresponde a la Educación y Aprendizaje, que fue usada por el 42,1% de la población 2012, y por un 44,1% de la población en el año 2013. Dispositivos para ingreso a Internet: El dispositivo más usado para acceder a internet es el computador de escritorio, con un 78%, pero la proporción de personas que usan teléfonos celulares, tablas y otros (consolas para juegos electrónicos, televisor inteligente, reproductores digitales de música video e imagen, etc.), es representativa: 16,7%, 6,3% y 8,8% respectivamente.	superior en la región que viene mejorando en los últimos años.

AMBIENTAL O ECOLÓGICO	En Santander el 64,29% tiene aptitud protectora, protectora-productora Nuevas normativas que regulan la protección del Ecosistema en áreas de páramo y manejo de desechos industriales, drenajes etc.	
------------------------------	---	--

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

6.3.3.2. Matriz De Evaluación De Factores Externos (MEFE)

Una matriz de evaluación de factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David R)

Tabla 23.
Matriz de evaluación de factores Externos MEFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS MEFE			
FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Oportunidades			
Grupos y actividades de Representación Internacional	0,07	3	0,21
Reformas a la educación en temas de acreditación y calidad de las instituciones. Acreditación Multicampus	0,1	4	0,4
Articulación regional y cooperación internacional fortalecer lazos de colaboración académica	0,1	4	0,4
Participación de actores internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)	0,04	3	0,12
Medios de comunicación, conectividad , redes para propiciar ambientes virtuales	0,05	3	0,15
Destinar por lo menos el 2% del presupuesto al bienestar universitario. Ley 30 de 1992	0,06	4	0,24
Reconocimiento por parte MEN de la baja deserción estudiantil	0,06	4	0,24
Artículos de investigación en revistas reconocidas	0,05	3	0,15
Hacer parte de ASCUN y otras Asociaciones Universitarias	0,07	4	0,28

Transferencia de nuevo conocimiento y tecnología.	0,07	3	0,21
Amenazas			
Microtráfico, seguridad y accidentalidad.	0,04	1	0,04
La expansión y el mejoramiento de la calidad y de la innovación de las universidades no ha sido dirigida por el estado, sino en muchos casos por la iniciativa de las propias instituciones.	0,04	1	0,04
Atraso Tecnológico y científico.	0,06	2	0,12
Aumento de Instituciones con carreras tradicionales que saturan el mercado.	0,05	2	0,1
Falta de ingresos en la familias para acompañar los estudios superiores de sus hijos	0,05	1	0,05
Responsabilidad social de los gobiernos para generar mayor destinación de los recursos para educación	0,06	2	0,12
Poca inversión en nuevas tecnologías de impacto en la enseñanza superior	0,03	2	0,06
Total	1		2,93

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

Cada Institución de Educación Superior destinará por lo menos el dos por ciento (2%) de su presupuesto de funcionamiento para atender adecuadamente su propio bienestar. El departamento de Bienestar Universitario destina su presupuesto para actividades que permitan hacer buen uso del tiempo libre de los diferentes actores que hacen parte de esta comunidad. En este sentido, La universidad Santo Tomas hace parte de la Asociación Colombiana de Universidades ASCUN participando en eventos deportivos y culturales de gran categoría.

La baja Deserción de la Universidad Santo Tomas, hace que el Ministerio de Educación Nacional MEN reconozca la buena labor que se lidera desde el Departamento de Bienestar Universitario.

En la matriz de evaluación de factores externos MEFE la ponderación en las amenazas que se evidencia más alta son las Instituciones con carreras tradicionales que saturan el mercado, la demanda de programas académicos permite que los interesados tengan un abanico de oportunidades a la hora de escoger su carrera universitaria. Para la universidad Santo Tomas es y será una amenaza ya que baja el número de ingreso de estudiantes semestral en los diferentes programas.

6.3.3.3. Matriz del perfil competitivo MPC

Tabla 24.
Matriz del Perfil Competitivo MPC

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		USTA		UNAB		PONTIFICIA	
Factores críticos de Éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación	Clasificación	Puntuación
Servicio al cliente	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Recursos Tecnológicos	0,06	2	0,12	3	0,18	3	0,18
Capacidad intelectual	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27
Capacidad instalada	0,12	4	0,48	1	0,12	2	0,24
Pólizas de seguro de vida	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Atención Medica	0,08	4	0,32	4	0,32	2	0,16
Precio competitivo	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
Experiencia administrativa	0,09	3	0,27	3	0,27	3	0,27

Portafolio	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
Presupuesto	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Evaluación del servicio	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Calidad	0,07	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Flexibilidad	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1		3,38		2,91		2,86

Nota: Adaptado de Información de las Universidades descritas en la tabla.

De acuerdo a la matriz del perfil competitivo MPC se compararon los factores críticos de éxito de Bienestar Universitario de la Universidad Santo Tomas frente a la UNAB y PONTIFICIA BOLIVARIANA en el área metropolitana dando una puntuación para la Universidad Santo Tomás de 3,38 para la UNAB 2,91 y para a Pontificia 2.86. La Universidad Santo Tomás obtuvo alta puntuación en capacidad instalada, seguida del servicio al cliente y servicio médico.

6.4 Contextualización de la Universidad Santo Tomas Seccional Bucarmanga a 2023 a partir de la planeación Estratégica.

La Visión, como proyección de la Misión a mediano plazo de la Universidad Santo Tomás proyecta una imagen institucional ante los organismos e instancias de decisión de alcance colectivo, influyen dentro de los procesos los temas regionales, nacionales e internacionales, la Universidad Santo Tomás goza de tener la acreditación multicampus, siendo interlocutora entre el sector público y privado.

La realidad Colombiana y latinoamericana contemporánea, heredada de su tradición en el campo de la educación superior, en el contexto de la globalización inspira el quehacer de sus programas con mira a construir el bien común; vinculada a las regiones del país, a través de sus seccionales y de sus programas de pregrado, posgrado y educación a distancia, siendo factor de desarrollo y mejoramiento continuo del contexto incorporando nuevas tecnologías educativas, vinculando docentes y estudiantes en proyectos compartidos, el proyecto educativo institucional

de Bienestar Universitario que promueve las condiciones y los medios para mejorar el desarrollo de las actividades de cultura y arte, deportes y desarrollo humano mediante acciones de formación lúdicas de compromiso social que posibilite la integralidad de los estudiantes dentro del espíritu y la filosofía de la Universidad Santo Tomás.

La elaboración del árbol de competencias de la Universidad Santo Tomás se refiere a la capacidad de generar programas educativos institucionales que apoyen el saber hacer, partiendo de la experiencia en el Departamento de Bienestar Universitario, quien se encarga del desarrollo humano e integral del estudiante, docente, administrativo, directivo y egresados.

Por último, los programas ofrecidos por el departamento de Bienestar Universitario tienen como propósito a un futro inmediato mejorar la calidad de vida a través de actividades planeadas y organizadas que involucren a toda la comunidad tomasina entendiéndose que no solamente es la parte académica sino un componente humanístico e integral.

6.4.1 Definicion de la posicion estrategica y evaluacion de acciones. Matriz PYEA.

La matriz de posición estratégica y evaluación de acciones (Strategic Position and Action Evaluation, SPACE), es otra herramienta importante de conciliación. Su esquema de cuatro cuadrantes indica si las estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas son las más adecuadas para una organización específica. Los ejes de la matriz SPACE representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental [EA] y fortaleza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son quizá los determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización.

Tabla 25.
Factores que constituyen los ejes de la Matriz PEYEA.

FACTORES QUE CONSTITUYEN LOS EJES DE LA MATRIZ PEYEA			
POSICIÓN	ESTRATÉGICA	POSICIÓN	ESTRATÉGICA
INTERNA		EXTERNA	
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
Prevención y promoción de la salud 6		Acreditación multicampus -1	
Recurso Humano 6		Cooperación internacional -3	
Capital de trabajo 5		Representación internacional -3	

Flujo de efectivo 6	Asociaciones Universitarias -2
Endeudamiento 2	Conocimiento y tecnología -1
liquidez 6	Micro tráfico, seguridad y accidentalidad -6
Proveedores 4	familias con pocos ingresos -5
Ventaja Competitiva (VC)	Fortaleza de la Industria (FI)
Actividades Culturales, Artísticas y Deportivas -2	Posicionamiento 6
Entrenadores con experiencia y altamente cualificado. -1	Participación en el mercado 5
Servicios Complementarios de salud -1	Gimnasio para la comunidad tomasina 6
Semana de la salud -3	precios competitivos en los programas ofertados de pregrado y posgrado 5
Participación voluntaria -6	Campus Universitario 6
Infraestructura -1	La zona Franca 6
Portafolio de servicios -2	IPS 6
	Proyección social 4

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

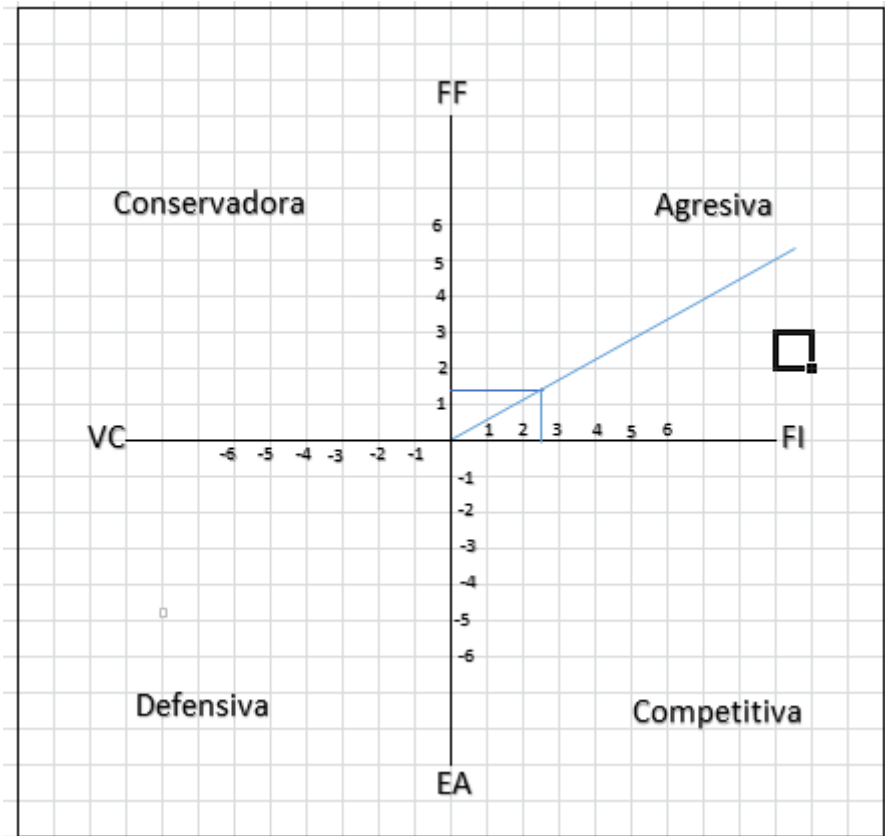


Figura 25. Gráfico de la Matriz PYEA. Nota: Eje X. 2,43 Eje Y 1,42

Posicionamiento del mercado que ha permanecido y garantizado su funcionamiento con musculo financiero. Es una empresa financieramente sólida que ha logrado ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

6.4.2 Definicion de la Matriz de planeacion Estrategica cuantitativa MPEC

Tabla 26.
Matriz de planeación estratégica cuantitativa MPEC

MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA CUANTITATIVA MPEC							
	E1 DESARROLLO DEL MERCADO			E2 PENETRACIÓN EN EL MERCADO		E3 DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	
	P	A	PTA	A	PTA	A	PTA
FACTORES CLAVES							
FORTALEZAS							
Apoyo a los diferentes programas académicos en las actividades deportivas y recreativas.	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12

Acondicionamiento físico al servicio de vigilancia	0,03	–	–	–	–	–	–
Gimnasio para los programas de pregrado y posgrado	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08
Muévete Santoto (atención a comunidad tomasina: docentes, administrativos, egresados y familia directa de primer grado de consanguinidad)	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Organización, planeación y ejecución de jornadas de integración tomasina.	0,05	–	–	–	–	–	–
DEBILIDADES			0		0		0
La participación es voluntaria en las actividades de Bienestar	0,1	–	–	–	–	–	–
Posicionamiento del programa CEPI (Círculo Educativo de Promoción y Prevención Integral) ante las instancias de la Universidad Santo Tomás	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
Vinculación de estudiantes de posgrado y egresados	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15
Incluir dentro de la malla curricular cátedras opcionales en los programas de pregrado	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Espacio Semanal en la Radio USTA	0,04	–	–	–	–	–	–
OPORTUNIDADES			0		0		0
Participación de actores internacionales como la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO)	0,04	–	–	–	–	–	–
Medios de comunicación, conectividad , redes para propiciar ambientes virtuales	0,05	–	–	–	–	–	–
Artículos de investigación en Revistas Reconocidas	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15

Reconocimiento por parte MEN de la baja deserción estudiantil	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Destinar por lo menos el 2% del presupuesto al bienestar universitario. Ley 30 de 1992	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
AMENAZAS			0		0		0
Atraso Tecnológico y científico.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
Responsabilidad social de los gobiernos para generar mayor destinación de los recursos para educación	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Aumento de Instituciones con carreras tradicionales que saturan el mercado.	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05
Falta de ingresos en la familias para acompañar los estudios superiores de sus hijos	0,05	2	0,1	1	0,05	1	0,05
Microtráfico, seguridad y accidentalidad.	0,04	4	0,16	4	0,16	3	0,12
TOTAL			2,16		2,11		1,98

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

6.4.3. Análisis estructural MIC MAC

Matriz de influencia directa (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema, la influencia se marca de 0-1-2-3, donde 0: Sin Influencia, 1: Débil, 2: Media, 3: Fuerte: Potencial

El resultado del estudio demuestra una influencia y una dependencia, en cuadrante de Zona de poder, zona de conflicto, zona autónoma, zona salida, la que debemos evaluar es el cuadrante superior derecho es la variable clave para diseñar el plan de prospectiva y estrategia.

Tabla 27.
Listado de variables del MIC MAC

N o	LONG LABEL	SHORT LABEL	DESCRIPTION	THEME
1	actividades permanentes para el esparcimiento y aprendizaje a través de las diferentes manifestaciones del arte	Arte		
2	experiencia en el diseño de campañas	Diseño		
3	servicios complementarios de salud	Salud		
4	Entrenadores con experiencia y altamente cualificados	Experiencia		
5	Apoyo a los diferentes programas académicos en las actividades deportivas y recreativas			
6	Acondicionamiento físico a servicio de vigilancia	Acondicionami ento		
7	Muévete Santoto	Muévete Santoto		
8	Representación de las selecciones ASCUN	Selecciones		
9	Gimnasio para los programas de pregrado y posgrado	Gimnasio		
10	Participación Voluntaria en las actividades de bienestar	Participación		
11	La participación de profesores no es suficiente	Profesores		

12	La participación del personal administrativo no es suficiente	Personal administrativo		
13	Vinculación de Estudiantes de posgrado	Estudiantes de posgrado		
14	Vinculación de Egresados	Egresados		
15	Deserción de los deportistas durante el proceso	Deserción		
16	Posicionamiento del programa CEPI	Posicionamiento		
17	Espacio semanal de la radio USTA	Radio		
18	Incluir dentro de la Malla curricular cátedras	Malla Curricular		
19	Aula virtual para participación de los estudiantes	Aula virtual		
20	Grupos y Actividades de representación internacional	Representación internacional		
21	Acreditación Multicampus	Acreditación		
22	presupuesto del 2% para bienestar universitario	Presupuesto		
23	Reconocimiento del MEN	Reconocimiento		
24	Artículos de investigación en revistas reconocidas	Investigación		
25	Asociaciones universitarias	Asociación		
26	transferencia de nuevo conocimiento	Conocimiento		
27	nueva tecnología	Tecnología		
28	Microtráfico, seguridad	Microtráfico		

29	Aumento de instituciones con carreras tradicionales que saturan el mercado	Institución		
30	Falta de ingresos en la familia para acompañar los estudios superiores de sus hijos	Ingresos		
31	Responsabilidad social de los gobiernos	Responsabilidad social		
32	Poca inversión en nuevas tecnologías de impacto en la enseñanza superior	Impacto		

Nota: Información adaptado de: www.ustabuca.edu.co

Tabla 28.
Matriz MIC MAC

	1: Arte	2: diseño	3: salud	4: experiencia	5: programación	6: Acondicionamiento	7: Mue Santot	8: selección	9: Gimnasio	10: Participación	11: Profesores	12: Padminist	13: Eposgrado	14: Egresados	15: Desercion	16: posicionam	17: Radio	18: M Curricul	19: A virtual	20: R internac	21: Acreditaci	22: Presupues	23: Reconocim	24: Investigac	25: asociación	26: conocimie	27: tecnología	28: microtrafi	29: institucion	30: ingresos	31: R social	32: impacto	
1: Arte	0	0	2	1	0	0	1	0	0	1	1	0	2	1	1	0	0	0	1	2	2	1	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	
2: diseño	2	0	0	0	0	0	1	0	0	2	3	3	1	1	0	0	1	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	2	0	0	2	0	
3: salud	1	0	0	0	0	2	1	3	2	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	
4: experienci	3	0	2	0	1	2	2	3	3	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	2	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
5: progra aca	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	
6: Acondicion	0	0	1	2	0	0	0	0	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	
7: Mue Santot	3	2	2	1	0	0	0	0	0	1	2	1	2	3	0	0	0	0	0	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
8: seleccione	0	0	2	3	0	0	0	0	1	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	2	2	1	1	1	2	1	0	1	0	0	0	0	
9: Gimnasio	0	1	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
10: Participac	3	1	1	0	0	1	2	3	2	0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	2	0	3	0	0	2	1	0	2	0	0	0	0	
11: Profesores	0	1	2	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	3	1	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	
12: P administ	0	1	2	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	
13: Eposgrado	2	0	2	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
14: Egresados	1	0	1	0	0	0	2	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
15: Desercion	2	0	0	1	0	0	0	3	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	2	1	1	0	0	0	1	0	0	
16: posicionam	3	2	3	0	2	0	3	0	1	2	1	1	1	0	0	0	3	3	3	1	2	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	
17: Radio	1	3	2	0	0	0	3	1	1	3	1	1	1	0	0	3	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	
18: M Curricul	3	1	0	2	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	
19: A virtual	1	1	0	1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	2	1	0	1	1	1	1	3	0	1	0	0	
20: R internac	1	0	1	1	0	0	0	2	0	2	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	3	2	1	0	1	1	0	1	0	0	0	2	
21: Acreditaci	1	0	0	2	3	0	1	1	1	0	2	1	1	2	0	2	0	3	2	2	0	1	1	3	0	1	2	0	0	0	0	0	
22: Presupues	3	2	2	0	0	1	2	2	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	2	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	
23: Reconocer	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
24: Investigac	1	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	2	0	0	0	1	2	2	0	0	1	1	1	2	1	1	0	0	
25: asociacion	1	0	1	2	0	0	2	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
26: conocimie	1	2	1	1	0	1	2	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
27: tecnología	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
28: microtrafi	2	2	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
29: institucion	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	1	1
30: ingresos	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	
31: R social	0	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
32: impacto	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	

Elaboración Propia.

Las 32 variables se pueden observar en a tabla 27 *Listado de variables del MIC MAC*

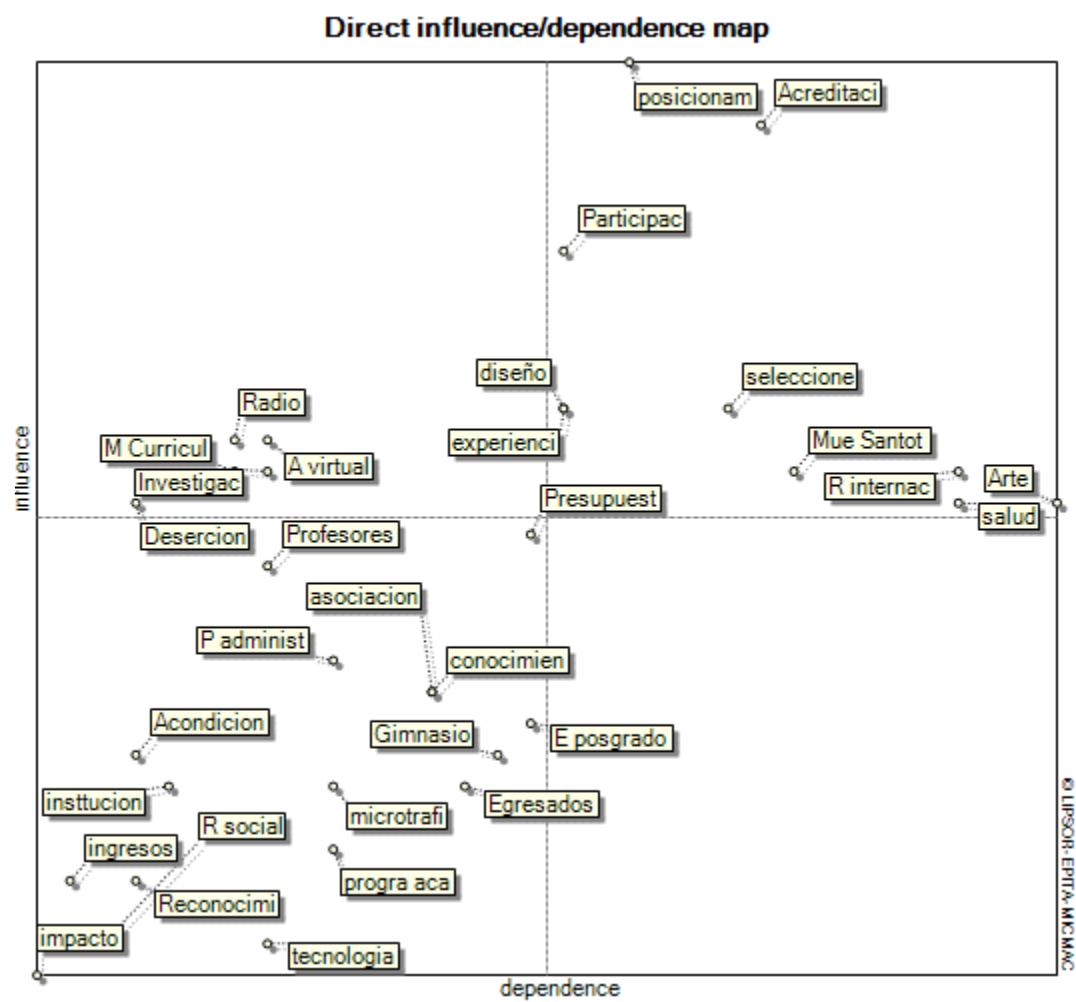


Figura 26. Plano influencia directa

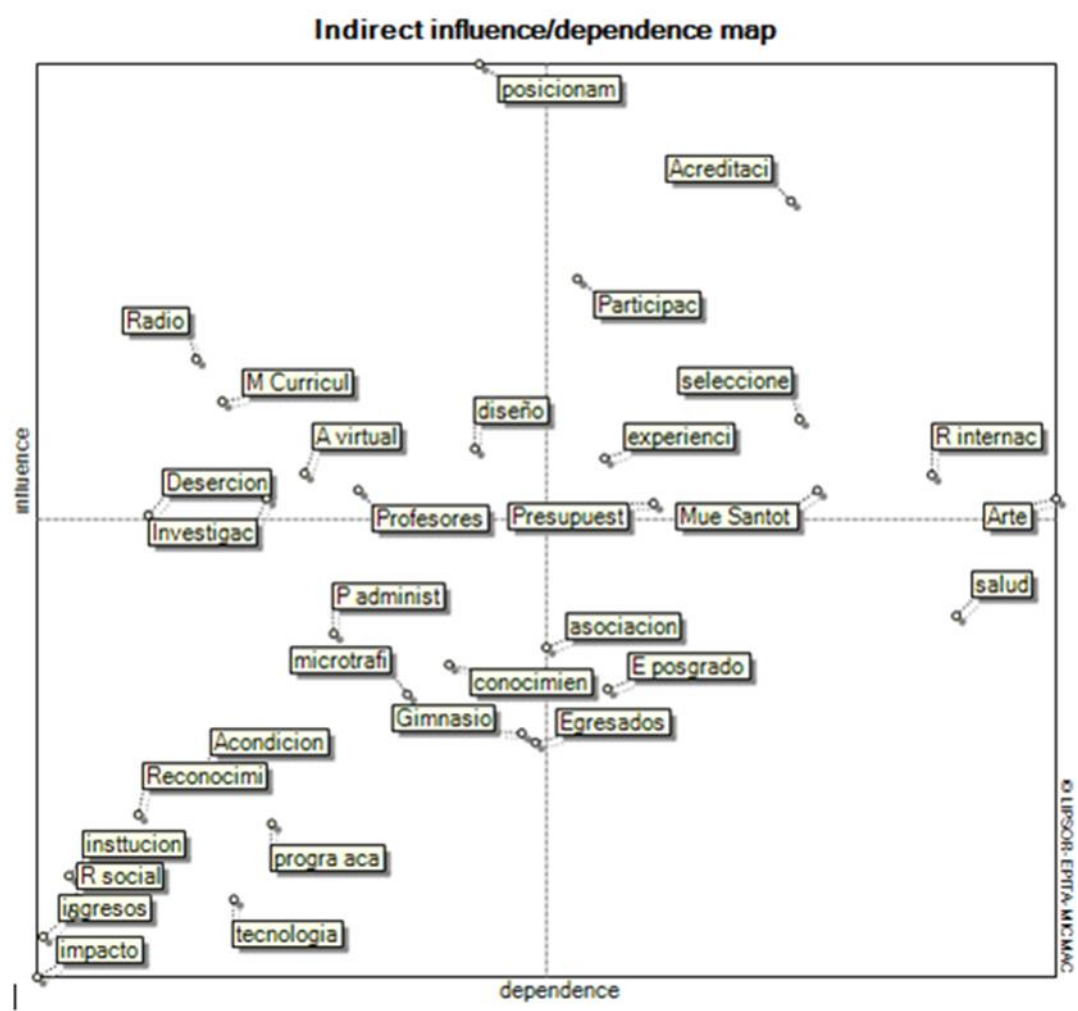


Figura 27. Plano Influencias Indirectas

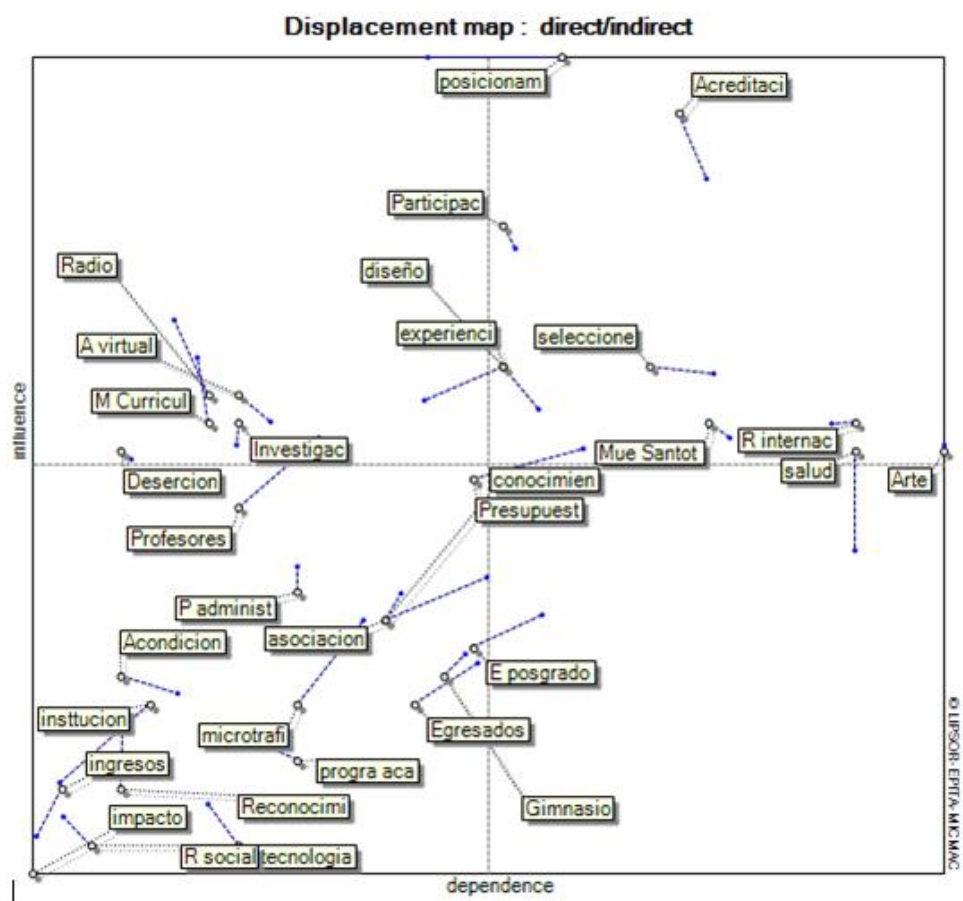


Figura 28. Plano de Desplazamiento directo

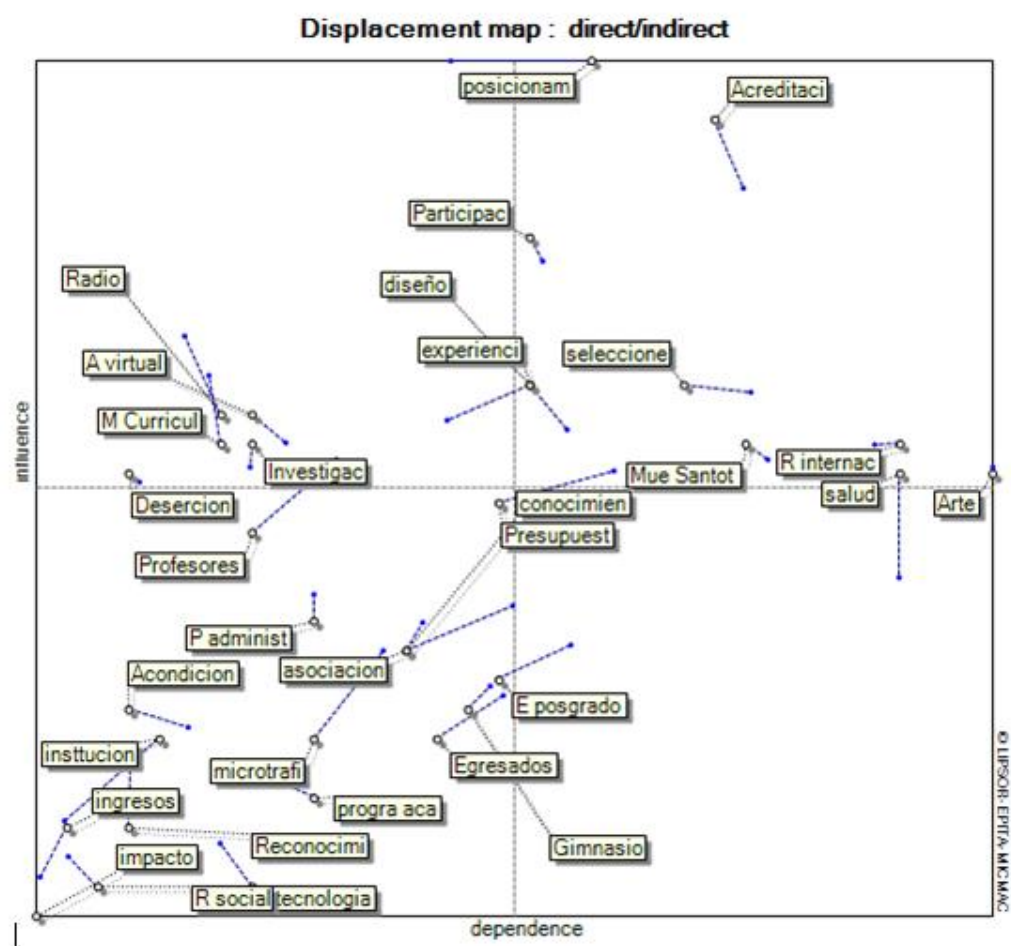


Figura 29. Plano de Desplazamiento indirecto

Tabla 29.

El objetivo es precisar el escenario probable y reconocer los alternos de una situación dada, fue puesto en práctica en los años 72 y 73 por Michel Godet. Considerando que un evento o hipótesis constituye un acontecimiento y el conjunto de ellas determina los escenarios, estos últimos estarán dados en función del número de combinaciones entre eventos y probabilidades de ocurrencia, el cual puede ser determinado por la formula 2^n Este método permite, a partir de la aplicación de un cuestionario formulado con preguntas concretas, la obtención de información relevante basada en la experiencia y el conocimiento de los diferentes actores que participan en el proceso. 2 Representa al sistema binario 1=OCURRENCIA y 0=NO CORRENCIA n Numero de eventos.

Tabla 30.
Variables, Hipótesis, Objetivos

Variable	Hipotesis	objetivos
Salud	qué tan probable es que los servicios complementarios de salud logren 4 campañas por año al 2023 sabiendo que se realizan dos campañas por año?	Lograr que los servicios complementarios de Salud de Bienestar Universitario realicen 4 campañas por año al año 2023.
Arte	que tan probable es que las actividades de esparcimiento y aprendizaje del arte aumenten al 2023 un 50% sabiendo que se realizan 4 actividades de arte por año.	Aumentar las actividades de arte en un 50% para el año 2023
Muevete Santoto	que tan probable es que las actividades de muévete Santoto aumente un 25 % el portafolio de servicios al 2023 sabiendo que actualmente atiende..	Aumentar las actividades de Muevete Santoto en un 25% para el año 2023
Ascun Deportes	que tan probable es que las selecciones de ASCUN DEPORTES de la USTA al 2023 logren obtener resultados de primer y segundo puesto a nivel nacional e internacional	Lograr que las selecciones de ASCUN deporte de la USTA btenga los primeros puestos a nivel nacional e internacional
Posicionamiento CEPI	qué tan probable es que CEPI logre 12 jornadas saludables por año para obtener mayor posicionamiento al año 2023 sabiendo que realizan 8 jornadas por año?	Lograr que CEPI realice 12 jornadas saludables por año para obtener mayor posicionamiento al año 2023
Areditacion Multucampus	que tan probable es que la USTA al 2023 haya adelantado su proceso de acreditación internacional en un 60%	Adelantar el proceso de acreditacion internacional en un 60% al año 2023

6.4.4.1 Calificación de las probabilidades simples

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se realizaron las calificaciones de las probabilidades simples con los expertos. El total de Expertos son 5 que pertenecen o tiene injerencia en los procesos de bienestar universitario.

Tabla 31.
Calificación de los Expertos.

¿Qué tan probable es que los servicios complementarios de Salud logren cuatro campañas por año al 2023 sabiendo que se realizan dos campañas por año?		
Calificación de los expertos		Marca con una X
Muy probable	0,9	X
Probable	0,7	
Duda	0,5	
Improbable	0,3	
Muy improbable	0,1	

De esta manera, se realiza cada una de las hipótesis a los expertos.

6.4.4.2. Calificación de probabilidad de condiciones positivas

Tabla 32.
Probabilidad de Ocurrencia

E1	¿Qué tan probable es que los servicios complementarios de Salud logren cuatro campañas por año al 2023 sabiendo que se realizan dos campañas por año?		
Que tan probable es que ocurra el evento E-1	Si Ocurre		Calificación de ocurrencia
	e2	¿Qué tan probable es que las actividades de esparcimiento y aprendizaje del arte aumenten al 2023 un 50% sabiendo que se realizan 4 actividades de arte por año?	0,5
	e3	¿Qué tan probable es que las actividades de Muevete Santoto aumente en un 25 % el portafolio de servicios al 2023'	0,7
	e4	¿Qué tan probable es que las selecciones de ASCUN deportes de la USTA al 2023 logren obtener resultados de primer y segundo puesto a nivel nacional e internacional ?	0,7
	e5	¿Qué tan probable es que CEPI logre 12 jornadas saludables por año para obtener mayor posecionamiento al año 2023 sabiendo que realizan 8 jornadas por año?	0,9
	e6	¿Qué tan probable es que la USTA al 2023 haya adelantado su proceso de acreditación internacional en un 60%?	0,5

Cada uno de los expertos da su calificación de probabilidad de ocurrencia.

6.4.4.5. Calificación de probabilidad de condiciones Negativas

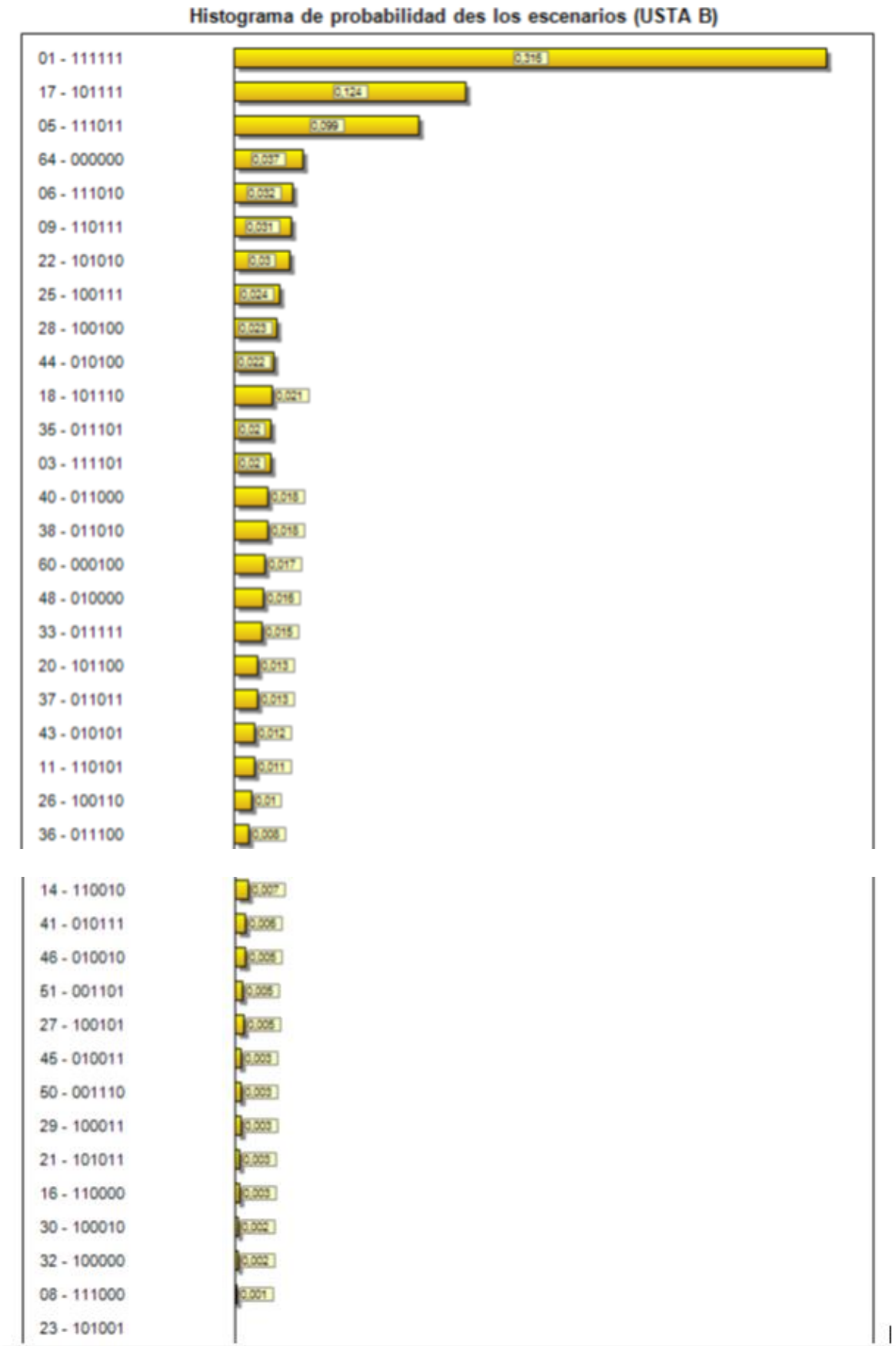
Tabla 33.
Probabilidades de no ocurrencia

e6	¿Qué tan probable es que la USTA al 2023 haya adelantado su proceso de acreditación internacional en un 60%?		
Que tan probable es que ocurra el evento e6	Si NO Ocurre		Calificación de ocurrencia
	e1	¿Qué tan probable es que los servicios complementarios de Salud logren cuatro campañas por año al 2023 sabiendo que se realizan dos campañas por año?	0,9
	e2	¿Qué tan probable es que las actividades de esparcimiento y aprendizaje del arte aumenten al 2023 un 50% sabiendo que se realizan 4 actividades de arte por año?	0,9
	e3	¿Qué tan probable es que las actividades de Muevete Santoto aumente en un 25 % el portafolio de servicios al 2023?	0,9
	e4	¿Qué tan probable es que las selecciones de ASCUN deportes de la USTA al 2023 logren obtener resultados de primer y segundo puesto a nivel nacional e internacional ?	0,9
	e5	¿Qué tan probable es que CEPI logre 12 jornadas saludables por año para obtener mayor posecionamiento al año 2023 sabiendo que realizan 8 jornadas por año?	0,9

6.4.4.6. Histograma de probabilidad de los Escenarios

Tabla 34.

Histograma



6.4.4.7. Matriz de efectos e Hipótesis Realizadas

Tabla 35.
Matriz de efectos de Hipótesis Realizadas

	Salud	Arte	Muevete Sa	ASCUN	CEPI	Acreditaci
1 - Salud	0	-0,013	0,087	0,066	0,136	0,115
2 - Arte	-0,011	0	0,06	-0,024	0,035	0,091
3 - Muevete Sa	0,085	0,068	0	0,012	0,12	0,105
4 - ASCUN	0,06	-0,026	0,012	0	0,012	0,122
5 - CEPI	0,133	0,04	0,121	0,013	0	0,131
6 - Acreditaci	0,105	0,096	0,098	0,123	0,121	0

6.4.4.8. Matriz de Efectos de Hipótesis no Realizadas

Tabla 36.
Matriz de efectos de Hipótesis no Realizadas

	Salud	Arte	Muevete Sa	ASCUN	CEPI	Acreditaci
1 - Salud	-0,781	0,026	-0,275	-0,159	-0,444	-0,283
2 - Arte	0,039	-0,677	-0,191	0,059	-0,116	-0,224
3 - Muevete Sa	-0,301	-0,142	-0,76	-0,03	-0,391	-0,259
4 - ASCUN	-0,213	0,054	-0,037	-0,706	-0,039	-0,301
5 - CEPI	-0,474	-0,084	-0,381	-0,031	-0,766	-0,322
6 - Acreditaci	-0,373	-0,2	-0,311	-0,296	-0,397	-0,711

6.4.4.9. Probabilidades de los Escenarios

Tabla 37
Probabilidades

	German	Ruth	Carlos	Wanda	Nelson	USTA B	
01 - 111111	0,213	0	0,162	0,579	0,626	0,316	0,316
17 - 101111	0,097	0,192	0,237	0,069	0,023	0,124	0,44
05 - 111011	0,198	0,172	0,052	0,046	0,028	0,099	0,539
64 - 000000	0,037	0	0,001	0,094	0,055	0,037	0,576
06 - 111010	0,047	0,06	0,051	0	0	0,032	0,608
09 - 110111	0	0,132	0	0,021	0	0,031	0,639
22 - 101010	0,059	0,038	0,002	0,031	0,021	0,03	0,669
25 - 100111	0,049	0,009	0,024	0	0,041	0,024	0,693
28 - 100100	0,027	0,037	0,032	0	0,02	0,023	0,716
44 - 010100	0	0,058	0,027	0	0,024	0,022	0,738
18 - 101110	0,087	0	0,016	0	0	0,021	0,759
03 - 111101	0	0,013	0,043	0	0,042	0,02	0,779
35 - 011101	0	0	0,099	0	0	0,02	0,799
38 - 011010	0,027	0,016	0,044	0,002	0	0,018	0,817
40 - 011000	0,01	0,043	0,02	0	0,018	0,018	0,835
60 - 000100	0,03	0,001	0,039	0,013	0	0,017	0,852
48 - 010000	0,044	0	0,009	0,021	0,008	0,016	0,868
33 - 011111	0	0	0,033	0,043	0	0,015	0,883
20 - 101100	0,029	0,023	0	0	0,015	0,013	0,896
37 - 011011	0,019	0,03	0	0	0,014	0,013	0,909
43 - 010101	0,014	0,026	0	0,018	0	0,012	0,921
11 - 110101	0,007	0,045	0,005	0	0	0,011	0,932

Los escenarios objetos de análisis son aquellos cuya probabilidad acumulada no exceda el 80%.

Según la tabla 20 de probabilidades de escenarios: se presentan 19 escenarios con probabilidad de ocurrencia de los cuales seleccionamos el más probable, el optimista y el pesimista.

De esta manera el escenario más probable es el 01, un posible escenario optimista seria el 17 y un posible escenario pesimista seria el 22

6.4.4.10 Probabilidades simples netas

Tabla 38.
Probabilidades simples netas

	Probabilidades
1 : Salud	0.781
2 : Arte	0.677
3 : Muevete Sa	0.76
4 : ASCUN	0.706
5 : CEPI	0.766
6 : Acreditaci	0.711

6.4.4.11. Rol de los Expertos

Tabla 39.
Rol de los Expertos

Nº	Apellido	Nombre	Rol	Profesión	Sociedad
1	Palacios	Carlos	Coordinador de Deportes		
2	Ramirez	German	Coordinador Desarrollo Humano		
3	Morarte	Ruth	Auxiliar de Enfermería		
4	Ortiz	Wanda	Docente		
5	Correa	Nelson	Docente		

6.4.4.12. Análisis DOFA para cada objetivo Estratégico

Tabla 40.
Análisis DOFA

Objetivo 1:	Lograr que los servicios complementarios de Salud de Bienestar Universitario realicen 4 campañas por año hasta el 2023.
Fortaleza	Amplio portafolio y apoyo financiero
Oportunidad	Estrategia de medios que busquen el posicionamiento específico de los programas de Salud
Debilidad	Las campañas de bienestar no incluyen actividades para uso de tiempo libre dirigido a la comunidad académica
Amenaza	Gran concentración de instituciones de educación superior que vienen mejorando los servicios

Objetivo 2:	Aumentar las actividades de arte en un 50% para el año 2023
Fortaleza	La gran mayoría de los docentes cuenta con experiencia y alta formación en actividades del arte
Oportunidad	Posibilidad de ajustarlo a la malla curricular

Debilidad	Falta de demanda debido a que son actividades voluntarias
Amenaza	Cerrar las actividades con baja demanda

Objetivo 3:	Aumentar las actividades de Muévete Santoto en un 25% para el año 2023
Fortaleza	Proceso de selección adecuado que permita la vinculación de personal idóneo para el cumplimiento de los objetivos
Oportunidad	Situación favorable es que el MEN solicite que se tenga un presupuesto para bienestar universitario del 2%
Debilidad	Deserción en las actividades de Muévete Santoto
Amenaza	Disminuir el número de actividades de Muévete Santoto

Objetivo 4:	Lograr que las selecciones de ASCUN deporte de la USTA obtenga los primeros puestos a nivel nacional e internacional
Fortaleza	Posicionamiento de la marca en estos escenarios
Oportunidad	Los estudiantes presentan mayor demanda a las regiones más aledañas
Debilidad	Demasiados procesos y no se encuentran articulados
Amenaza	Fortalecer las acciones que permitan visualizar más la universidad para la obtención de primeros puestos

Objetivo 5:	Lograr que CEPI realice 12 jornadas saludables por año para obtener mayor posicionamiento al año 2023
Fortaleza	Cuenta con su propio modelo de mejoramiento continuo y con el respaldo de los estudiantes para generar más impacto
Oportunidad	Mayor tendencia a estilos de vida saludable
Debilidad	El programa CEPI no tiene presencia en los medios de comunicación de la USTA
Amenaza	Condiciones internas que no permiten el desarrollo completo del programa

Objetivo 6:	Adelantar el proceso de acreditación internacional en un 60% al año 2023
Fortaleza	Universidad privada acreditada
Oportunidad	Programa nacional ser pilo paga
Debilidad	No todos los programas que tiene la universidad se encuentran acreditados
Amenaza	llegada a la región de nuevas instituciones acreditadas

6.4.4.13 Acciones para alcanzar los objetivos

Tabla 41.
Acciones

Objetivo 1:	Acciones posibles y lluvia de ideas
Lograr que los servicios complementarios de Salud de Bienestar Universitario realicen 4 campañas por año hasta el 2023.	1. Desarrollo de campañas
	2. Conseguir mayor número de estudiantes de pregrado, posgrado, docentes y egresados que participen
	3. Generar posicionamiento del programa

	4. Fidelizar a los estudiantes
	5. Estrategias de medios que busquen posicionamientos
	6.Promover alianzas estratégicas entre la academia y el sector externo

Objetivo 2:	Acciones posibles y lluvia de ideas
Aumentar las actividades de arte en un 50% para el año 2023	1. Cerrar los programas de baja demanda
	2. Capacitación constante para los docentes y administrativos para incentivar a los estudiantes a participar
	3. Mejoramiento constante de las actividades de arte
	4. Convenios y alianzas estratégicas con otros países
	5. Aprovechar las fortaleza de la infraestructura de la universidad
	6. Posibilidad de ajustarlo a la malla curricular

Objetivo 3:	Acciones posibles y lluvia de ideas
Aumentar las actividades de Muévete Santoto en un 25% para el año 2023	1. Posicionamiento y reconcomiendo
	2. Incorporación de tecnologías
	3. Incorporación de aulas virtuales
	4. Mejoramiento constante de los recursos y planta física
	5. Ajustar malla curricular
	6. Incorporar egresados y jubilados a estas actividades

Objetivo 4:	Acciones posibles y lluvia de ideas
-------------	-------------------------------------

Lograr que las selecciones de ASCUN deporte de la USTA obtenga los primeros puestos a nivel nacional e internacional	1. Involucrar a las Directivas sobre la importancia de participar con estas selecciones
	2. Socializar los resultados a la comunidad estudiantil
	3. Establecer presupuesto
	4. Conocimiento de nuestros deportistas
	5. Incorporar tecnología
	6. Buscar apoyo de entidades gubernamentales y empresas privadas

Objetivo 5:	Acciones posibles y lluvia de ideas
Lograr que CEPI realice 12 jornadas saludables por año para obtener mayor posicionamiento hasta el 2023	1. Generar redes y alianzas con otras instituciones
	2. Participar de los medios de comunicación que ofrece la USTA
	3. Asignación de horas docentes
	4. Calidad de los servicios que se ofrece
	5. Identificación del círculo educativo de promoción y prevención
	6. Formación de los docentes en estos programas

Objetivo 6:	Acciones posibles y lluvia de ideas
Adelantar el proceso de acreditación internacional en un 60% al año 2023	1. Convenios a nivel internacional
	2. Aumentar la formación docente en maestrías y Doctorados
	3. Generar estrategias para el proceso de acreditación internacional involucrando a la comunidad tomasina en general
	4. Mesas de trabajo por secciones y sedes a nivel nacional

	5. Proceso de movilidad estudiantil
	6. Prácticas de nuestros estudiantes a nivel empresarial buscando generar impacto

6.4.4.14 Importancia y gobernabilidad IGO

La importancia: se refiere al grado de influencia de cada acción en la consecución del respectivo objetivo. La gobernabilidad: se relaciona con el grado de control que los actores sociales de la organización puedan tener sobre cada acción. **IGO**

6.4.4.14.1 Calificación de Importancia y Gobernabilidad

Tabla 42.
Importancia y Gobernabilidad

Acciones	Importancia	Gobernabilidad
1	Promover alianzas estrategicas entre la academia y el sector externo	Desarrollo de campañas
3	Posibilidad de ajustarlo a la malla curricular	Aprovechar las fortaleza de la universidad de su infraestructura
4	Incorporar egresados y jubilados a estas actividades	Ajustar malla curricular
5	Conocimiento de nuestros deportistas	Establecer presupuesto
2	Participar de los medios de comunicación que ofrece la USTA	Identificación del circulo educativo de promoción y prevención
6	Mesas de trabajo por secciones y sedes a nivel nacional	Generar estrategias para el proceso de acreditación internacional involucrando a la comunidad tomasina en general

7. Estrategia Integral de Comercio y Marketing de la Universidad Santo Tomas

Seccional Bucaramanga.

7.1 Introducción

En este capítulo se va a analizar los cambios que se han generado en el mundo en las estrategias integrales de comercio y marketing que exigen al ser humano formarse en competencias de marketing, lo cual es importante para el desarrollo de habilidades de promoción y divulgación de marca.

Teniendo en cuenta algunas definiciones del marketing según Philip Kotler, el padre del marketing es: “el proceso por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”

Para Santes Mases: “El Marketing es una manera de concebir y ejecutar las relaciones de intercambio, con la finalidad de que sea satisfactoria a las partes que intervienen y a la sociedad mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción, por una de las partes de los bienes, servicios e ideas, que la otra parte necesita.”

Según Gabriel Olamendi: “Marketing es una orientación empresarial que reconoce que el éxito de una empresa es sostenible si se organiza para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los consumidores o usuarios de forma más eficaz que sus competidores”

La expresión "marketing" quiere significar cualquier acción, iniciada en las empresas, dirigida a influir en los mercados. La palabra "marketing" comenzó a usarse en Estados Unidos para significar con un sustantivo la actividad de penetración en el mercado (to go into the market), y su uso fue generalizándose progresivamente, habiéndose convertido hoy en un término imprescindible en el ámbito empresarial y del mundo de los negocios. (Martinez Sanchez & Jimenez, 2001).

La universidad Santo Tomas no es ajena a la expresión de Marketing a nivel internacional para ello cuenta con un departamento Especializado en temas de admisiones y mercadeo que cuenta con tres grandes áreas, pregrado, posgrado y Call Center cuyo objetivo es posicionar la marca Santo Tomás en el Nororiente colombiano y ofrecer servicios de alta calidad.

Uno de los conceptos más actualizados del Marketing lo define como: El conjunto de actividades de gestión que tienen como propósito satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los consumidores, usuarios o clientes, generando beneficios para la empresa. (Koenses & Soriano Soriano , 1996).

Hoy la Universidad Santo Tomas seccional Bucaramanga es reconocida en el nororiente colombiano como una institución de educación superior de alta calidad, con programas de programa y posgrado líderes y posicionados en la región.

La aparición de las nuevas herramientas de e-marketing ha venido acompañada en el tiempo de una fragmentación de audiencias en todos los medios tradicionales (con muchos más canales de TV digitales y por cable, periódicos gratuitos, etc.) en la que algunos falsos profetas quieren ver una revolución marketing, hablando de un Marketing 2.0 que hará peligrar y en algunos casos desaparecer los viejos formatos. Nada más lejos de la realidad; es una pena que algunos no hayan aprendido la dura lección del año 2000: no se trata de ningún nuevo marketing, sino del marketing de siempre implementado a través de nuevas herramientas.

La universidad promueve a través de las redes sociales, la página web, la radio y la televisión todos sus programas académicos y las actividades realizadas dentro y fuera de la universidad con el objetivo de mantener informada a la comunidad tomasina de los avances que tiene la institución y hacerle partícipes de esta evolución.

Desde el año 2017, con la fusión del departamento de admisiones y mercadeo y la creación del centro de diseño e imagen institucional – CEDII, se han establecido estrategias y actividades para fortalecer la relación “racional” y “emocional” de los usuarios: docentes, estudiantes, administrativos y egresados con la universidad.

Para Manuel Alonso Coto es clave integrar nuevas posibilidades de marketing digital con los formatos y medios que llevan años demostrando su eficiencia. De hecho, el uso combinado de herramientas online y offline en una misma campaña de marketing, potencia el recuerdo de los valores de marca en hasta un 18%, lo que refrenda a Internet como un medio muy rentable e inexcusable, pero en ningún caso exclusivo para toda campaña de marketing, comunicación y publicidad. La “piedra filosofal” se obtiene así de una mezcla de formatos que en el IE Business School hemos dado en llamar Blended Marketing. (Coto)

En el marco de la dinámica del marketing internacional el comportamiento de un bien o servicio nace de lo profundo de nuestra identidad, la innovación, el conocimiento, el servicio es uno de los factores más importantes de una empresa, la globalización ha cambiado totalmente la forma de hacer negocios tres cuartos de colombianos están conectados a internet, el consumo cambió acorde a la tecnología cada vez es más agresivo, se debe cambiar la forma de vender y ajustarse a la propuesta a la competencia de marketing digital.

En este capítulo se exponen aspectos fundamentales en temas de Marketing a partir de un diagnóstico, para identificar la situación actual y poder realizar un plan de mejoramiento a través de matrices que nos permitan identificar las fortalezas del área Admisiones y mercadeo.

7.2 Ficha técnica metodológica para la aplicación de estrategia integral de comercio y marketing en la Universidad Santo Tomás

Tabla 43.

Ficha Metodológica para la aplicación de estrategias de comercio y marketing.

ITEMS A DEFINIR	DESCRIPCIÓN
Propósito de la investigación	La Universidad Santo Tomás implementa estrategias de marketing de acuerdo a las necesidades de sus clientes, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva, elabora estrategias que generen satisfacción a sus consumidores cambiando acorde a un consumidor de una económica tradicional a un consumidor digital.
Metodología de la investigación.	El estudio es de carácter Mixto teniendo en cuenta que tiene un alcance exploratorio, descriptivo y explicativo.
Unidad de análisis	El área seleccionada en el estudio de caso es la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga específicamente los directivos del área administrativa.
Ámbito Geográfico	Bucaramanga Santander
Definición del Universo de estudio.	Director de admisiones y mercadeo
Tipo de muestra	No probabilístico.

Muestra	Director de admisiones y mercadeo, Dr. Jesús González,
Métodos de la recogida de la evidencia.	los métodos de recolección fueron: 1. Revisión documental de Universidad Santo Tomás: - Documentos Institucionales: Estatuto Organico, PIM, PEI 2. Realización en profundidad abierta de manera presencial. 3. Cuestionario estructurado en una forma clara con preguntas abiertas, que permitirán analizar los diferentes escenarios desde su área para el desarrollo del análisis a partir de la implementación de estrategia integral de comercio y marketing de la Universidad Santo Tomás. 4. Observación Directa.
Fuentes de información	Primarias internas: información proporcionada por parte de los directivos, observación directa.

	Secundaria Interna: página web, archivos de presentaciones institucionales, archivos de imágenes y sonidos. Secundaria Externa: revisión de Documentos Institucionales, base de datos EBSCO
Informadores Clave	Directivos. 1. Director de admisiones y mercadeo, Dr. Jesús González.
Métodos de análisis de la evidencia	De carácter Cualitativo y cuantitativo. • Análisis Crítico: ya que es la interpretación personal respecto a la posición de los líderes estratégicos de la institución.
Enfoque científico	Método Inductivo. Partimos de hechos particulares o concretos para llegar a conclusiones generales Según (Hernández, S)
Evaluación del rigor y calidad metodológica.	Elaboración propia
Fecha de realización	Fecha de inicio del módulo: 26 de Julio 2018 y fecha de entrega del informe final del módulo: Agosto 16 de 2018

7.3. Descripción situacional de la Universidad Santo Tomás en Mercadeo a partir del análisis de la implementación de estrategia integral de comercio y marketing en la Universidad.

En la actualidad el Departamento de Admisiones y Mercadeo de la Universidad Santo Tomás tiene como misión acoger a las personas interesadas en iniciar estudios de Educación Superior, mediante un proceso que facilite al aspirante el conocimiento de la oferta educativa de la USTA y garantizar su ingreso en condiciones de armonía entre su ser y su saber, bajo los principios de equidad, apertura, transparencia y respeto acordes al pensamiento humanista cristiano de Santo Tomás de Aquino.

Los estudiantes al iniciar su proceso de inscripción, revisan información a través de la página web para poder ir registrando pasó a paso el orden como lo estipula la Universidad.

Es importante que el aspirante de los programas de pregrado y posgrado de la universidad conozca que cuenta con 4 campus físicos, entre ellos un campo virtual donde se puede llevar a cabo el desarrollo de las actividades académicas, culturales y deportivas según la dinámica de sus programas y las demás unidades académicas estructurales.

El Departamento de Admisiones y Mercadeo, cuenta actualmente con las siguientes redes sociales para la difusión de su portafolio de servicios y con el siguiente número de seguidores ver cuadro adjunto:

Tabla 44.
Redes Sociales y número de Seguidores

Universidad Santo Tomás						
Redes Sociales	<i>Followers</i>	<i>Following</i>	<i>Photos</i>	<i>Visitas</i>	<i>Suscriptores</i>	<i>Tweets</i>
<i>Facebook</i>	37229					
<i>Instagram</i>	10716	39	2095			
<i>Youtube</i>				8929	1607	
<i>Twitter</i>	2801	101				5261

Nota: Adaptado de Redes sociales, 12 de agosto 2018

Utilizamos los navegadores de Google Chrome y Mozilla, para la inscripción contamos con una plataforma de Sistema Académico denominada SAC, donde les genera el polígrafo a los estudiantes para realizar su pago en línea, al momento de la inscripción se diligencia la base de datos del estudiante donde queda registrado todos sus datos personales, familiares, estudios y referencias de sus familiares o amigos, el idioma en que se encuentra es español e inglés.

Otras herramientas que utilizamos son correo institucional, Facebook, Instagram, YouTube, Twitter, Biblioteca Online, campus virtual.

El departamento de Admisiones y Mercadeo realiza visitas a colegios ofreciendo conferencias, talleres entre otras actividades que servirán y brindarán información sobre las actividades de su interés.

1. Encuentro de Universidades anualmente: visitas regiones cercanas a nuestra ciudad, con el fin de ofrecerle nuestra oferta educativa.

2. Visitas a guías a la universidad: en este espacio el estudiante podrá disfrutar y conocer las diversas sedes que tenemos en la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga. En esta visita los estudiantes tendrán toda la información necesaria para conocer los beneficios de nuestra Universidad y aclarar dudas frente a la elección profesional-

3. Ferias universitarias: son espacios donde podrán encontrar la oferta educativa de las principales universidades de Bucaramanga, allí podrán comparar y elegir de acuerdo a al proyecto de vida de cada estudiante.

4. Visitas a los colegios: ofreciendo conferencias, talleres, jornadas propedéuticas, entre otras actividades que servirán de apoyo y brindarán información sobre las actividades de interés de los interesados.

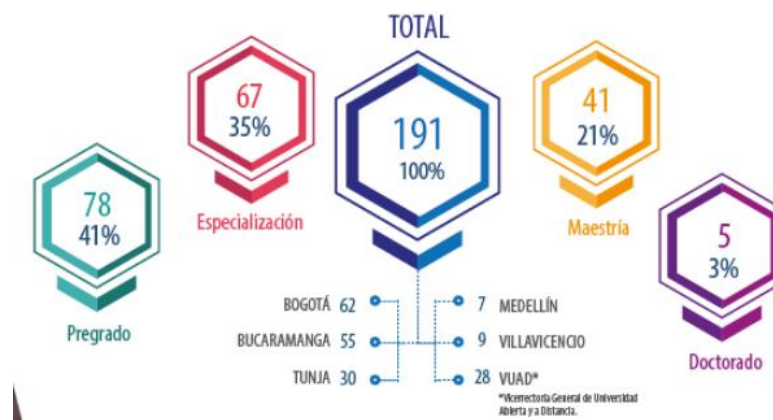


Figura 30. Ofertas de programas. Tomado documentos Universidad Santo Tomás

La Universidad Santo Tomás ofrece el 41% de programas de pregrado, el 35% de programas especialización, 21% de programas de maestría, 3% programas de doctorados.



Figura 31. Programas de Pregrado / Programas de Maestría y Doctorados

La Universidad en programas de pregrado se encuentra 21 programas acreditados, y 29 programas en proceso de acreditación, y con referencia a posgrados 6 programas se encuentran acreditados.



Figura 32. Población Estudiantil

La población actual de la Universidad es de 34.096 estudiantes en las 6 seccionales Bogotá, Bucaramanga, Tunja, Medellín, Villavicencio, VUAD. El mayor número de estudiantes está representado por las ciudades de Bogotá y Bucaramanga seguido de Villavicencio y con un gran número de estudiantes que se encuentran en la modalidad Virtual.



Figura 33. Egresados- Graduados

La universidad tiene una base de egresados de pregrado de 84.767 estudiantes, de posgrado 46.022 estudiantes y 4.222 estudiantes de tecnologías para un total de 135.011 estudiantes egresados que pueden ser futuros clientes con una base de datos muy amplia.



Figura 34. Convenios firmados

La universidad le está apostando a la internacionalización es por ello que tenemos convenios firmados con países de los siguientes continentes América, Europa.



Figura 35. Convenios Nacionales

De igual forma los convenios nacionales por tema de homologación, movilidad se desarrollan un total de 407 convenios.

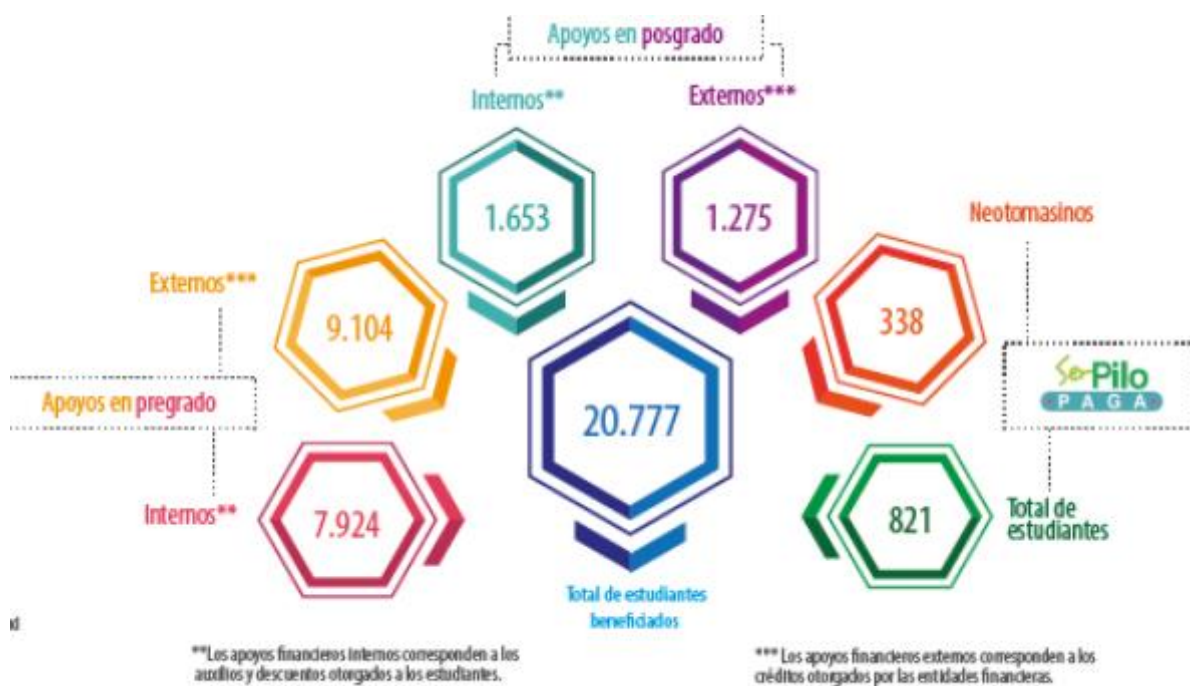


Figura 36. Apoyo financiero

El apoyo financiero que ofrece la Universidad Santo Tomás a sus estudiantes tanto interno como externo, cuando hablamos de internos son los correspondientes a auxilios y descuentos otorgados a los estudiantes, y los apoyos financieros externos corresponden a los créditos otorgados por las entidades financieras para un total de comunidad beneficiada con apoyos en pregrado y posgrado para un total de 20.777 estudiantes

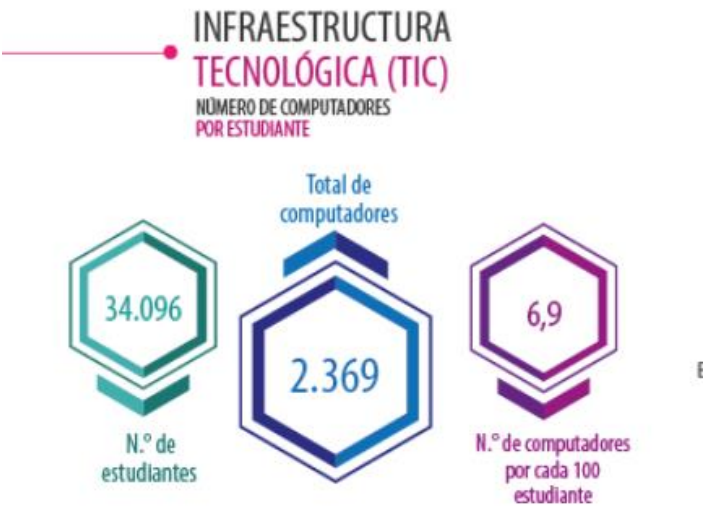


Figura 37. Infraestructura Tecnológica

La infraestructura tecnológica en número de computadores por estudiante es de 6,9 de cada 100 estudiantes en promedio.

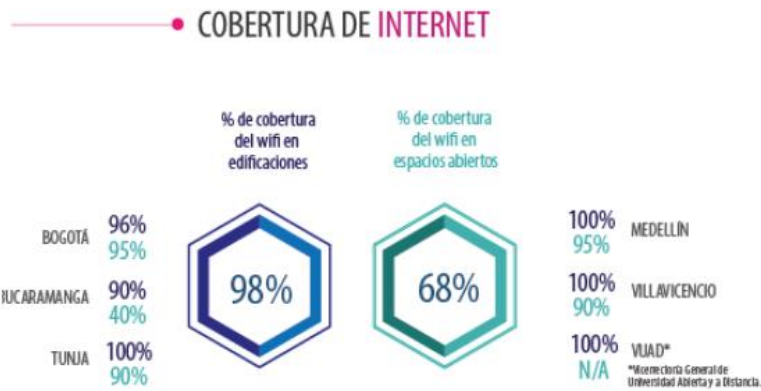


Figura 38. Cobertura de Internet

Las cuatro sedes cuentan con cobertura de internet y wifi, en Bucaramanga el 90 % la cobertura de Wifi en las edificaciones, y el 40% de cobertura de wifi en los espacios abiertos.



Figura 39. Evolución Corporativa

La evolución comparativa de numero de ingreso de estudiantes se dio un aumento de periodo 2016-II al 2017-I del 1.7% por ciento.



Figura 40. Centro de atención VUAD

Centro de atención VUAD tiene presencia en 18 departamentos de Colombia.

7.3.1. Estrategia de marketing de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

La Universidad Santo Tomás está trabajando su identidad digital comenzando por nuevos canales de comunicación, las nuevas metodologías educativas deben estar presentes con lo requiere el mercado, teniendo en cuenta las preferencias de los jóvenes. El uso de las redes sociales, es promover el uso de las tecnologías que los hagan mejores personas, el uso de las redes sociales es

más intensivo y esto implica un mayor riesgo para los menores de edad buscamos proteger los datos de las personas frente a los diferentes usuarios de las redes sociales.

Con respecto a las oportunidades en mercadeo del uso eficaz y eficiente de estas herramientas tecnológicas tenemos unas ventajas y fortalezas que nos arroja las redes sociales, el uso y equipamiento de la universidad de Internet, wifi, intensifica un mayor contenido de la web, esta experiencia y uso nos permite conocer el número de usuarios que visita nuestro sitio web, información que facilita la incorporación de nuevos contenidos para desarrollar nuevos recursos y estrategias de mercadeo.

7.3.2 ¿Cómo está compuesta la estrategia?

En el departamento de mercadeo se cuenta con diferentes estrategias para el ingreso de los estudiantes dentro de las estrategias que se tienen para posicionar nuestros servicios están: Visita a Colegios, Ferias, Becas, Homologaciones, transferencias, intercambios, programa ser pilo paga, descuentos, campus universitarios (4) y un campus virtual , imagen, marca, universidad Acreditada de alta calidad, programas académicos, servicios que presta, financiamientos, formación humanística, infraestructura, antigüedad.

Con el auge de las redes sociales como *Google, Facebook, twitter, YouTube, LinkedIn o Pinterest*, ha transformado la forma de comunicación y esto ha incrementado el interés de los encargados del área de marketing, las estrategias de marketing tienen que ser de impacto para medir nuestro mercado, ofreciéndole a los estudiantes compartir información, incluir textos, imágenes, videos, fotos, comunicación constante, la información debe estar a la velocidad para que tenga impacto en la comunidad educativa.

7.3.3 Desarrollo la estrategia de comercio y marketing en la Universidad Santo Tomás seccional Bucaramanga.

En el proceso de la globalización y el intercambio de bienes y servicios, el internet es una actividad permanente y generan efectos de liderazgo en el mercado (Ricardo)

Según Ricardo Vallenilla (año) la investigación que realizo sobre Redes Sociales demostró que la mayoría de las personas encuestadas (85 %) se conectan a internet, al menos, una vez al día. Si bien es cierto que muchas personas se mantienen inmunes a internet, pareciera que, una vez conectados, los usuarios la convierten en algo tan propio que ocupa un lugar importante en su cotidianidad. El porcentaje de personas que se conectan esporádicamente es verdaderamente bajo.

Tabla 45.

Frecuencia de Conexión a Internet

Frecuencia de conexión a internet

	Número de casos	Porcentaje simple	Porcentaje acumulado
Más de una vez al día	55	41,7	41,7
Una vez al día	57	43,2	84,9
Interdiaria	9	6,8	91,7
Una vez a la semana	7	5,3	97,0
Cada quince días	1	0,8	97,8
Esporádicamente	3	2,3	100,0
Total	132	100,0	

Nota: Tomado Redes sociales y consumidores jóvenes ¿es creíble la comunicación de marcas?, RICARDO VALLENILLA.

Para Ricardo Vallenilla (año) quienes más se conectan lo hacen, fundamentalmente, para revisar el correo y buscar información en la red, con porcentajes por encima de ochenta. Si se comparan las respuestas de los más jóvenes (18-24 años) con las del resto (25-30 años) se encuentran diferencias sólo en el tercer lugar, para el caso de estudio que

es el marketing de la educación superior podemos decir que el porcentaje de jóvenes es para nosotros el cliente potencial las actividades que realizan los jóvenes, entre las que nos resultan más importantes es la búsqueda de información, entrar a RSV.

Tabla 46.

Porcentaje por grupos de edades

Actividades realizadas en internet
(porcentajes por grupos de edades)

	18-24 años		25-30 años
Revisar correos	84,6	Revisar correos	86,6
Buscar información	76,9	Buscar información	85,1
Chatear	66,2	Realizar transacciones	64,2
Entrar a RSV	56,9	Chatear	61,2
Trabajar	43,1	Entrar a RSV	61,2
Ver noticias	41,5	Trabajar	59,7
Jugar	33,8	Ver noticias	52,2
Realizar transacciones	33,8	Jugar	23,9
Otras	1,5	Otras	4,5
Número de casos	65	Número de casos	67

Nota: Tomado Redes sociales y consumidores jóvenes ¿es creíble la comunicación de marcas?, Ricardo Vallenilla

Las Redes Sociales tienen beneficios permite eliminar fronteras, contactar a personas en un menor tiempo

Tabla 47.

Tiempo de conexión a redes sociales virtuales.

Tiempo de conexión a redes sociales virtuales

	Número de casos	Porcentaje simple
Menos de media hora	24	18,2
Entre media hora y una hora	54	40,9
Entre una y dos horas	29	22,0
Más de dos horas	25	18,9
Total	132	100

Tabla 48.

Beneficios de la redes sociales.

Beneficios de las redes sociales virtuales

	Número de casos	Porcentaje simple
Se han convertido en un medio de comunicación	109	82,6
Permiten reencontrar a viejos amigos/compañeros/colegas	92	69,7
Permiten contactar personas sin importar la distancia	89	67,4
Permiten una rápida transmisión de información	83	62,9
Permiten organizar eventos	66	50,0
Facilitan el proceso de actualizar y obtener información	58	43,9
Permiten ampliar la red de contactos	53	40,2
Promueven el intercambio de ideas	53	40,2
Permiten la coordinación de actividades	52	39,4
Ayudan a establecer conexiones en el área profesional	51	38,6
Ayuda a mantener y mejorar relaciones de amistad, amorosas y familiares	46	34,8
Permiten hacer mercadotecnia y publicidad a bajo costo	45	34,1
Permiten divertirse y jugar en línea de una forma económica y práctica	44	33,3
Permiten encontrar personas afines	37	28,0
Crean movimientos masivos de solidaridad por alguna causa	26	19,7
Total	132	100,0

Nota: Tomado Redes sociales y consumidores jóvenes ¿es creíble la comunicación de marcas?, RICARDO VALLENILLA

Tabla 49.

Aspectos negativos de las redes sociales

Aspectos negativos de las redes sociales virtuales

	Número de casos	Porcentaje simple
Invasión de la privacidad	95	72,0
Pueden comprometer la seguridad personal	92	69,7
Robo de información personal	75	56,8
Puede suplantarse la identidad de otra persona	66	50,0
Pueden usarse para actividades criminales	59	44,7
Puede colocarse información falsa de personas, organizaciones o productos	55	41,7
Muchas permiten la entrada de spam	51	38,6
Adicción	50	37,9
Desatención de otras actividades	40	30,3
Disminución de la productividad laboral	35	26,5
Es difícil eliminar por completo la información personal que se genera	24	18,2
Total	132	100,0

Nota: Tomado Redes sociales y consumidores jóvenes ¿es creíble la comunicación de marcas?, Ricardo Vallenilla

Generación aditiva, improductiva, invasión de la privacidad, entre otros y el factor relevante es la inseguridad.

Tabla 50.

*Apreciación de la publicidad y productos en las redes sociales Virtuales.**Apreciación de publicidad y productos en las redes sociales virtuales (promedios)*

La publicidad en las RSV me ayuda a estar informado sobre los productos y servicios disponibles en el mercado	3,46
La publicidad en las RSV es una fuente de información útil que me permite conocer lo que las empresas ofrecen	3,17
La publicidad en RSV es más efectiva que la realizada en medios tradicionales	3,17
Los espacios informativos y de publicidad en las RSV tiene mayor impacto que los medios tradicionales	3,14
Recuerdo marcas anunciadas en RSV	3,03
Compraría productos anunciados en las RSV	2,94
Recomendaría la compra de productos anunciados en las RSV	2,85
Los anuncios de productos y servicios en las RSV son confiables	2,64
Me identifico con los productos y servicios que anuncian en mis RSV	2,57
Prefiero las compras por internet que las compras presenciales	2,46
Tomo decisiones de compra de productos/servicios con base en recomendaciones recibidas por las RSV	2,45

Nota: Tomado Redes sociales y consumidores jóvenes ¿es creíble la comunicación de marcas?, Ricardo Vallenilla

De acuerdo al estudio realizado por Ricardo Vallenilla hoy las empresas de servicios de mercadeo se ven obligadas a desarrollar competencia técnica para mantenerse al frente en un negocio de tecnología cambiante y a la vez, capacidad creativa para generar contenidos que atraigan la atención del consumidor y aseguren la recurrencia de sus visitas.

1. Una de las estrategias de mercadeo para reducir costos son las redes sociales nos ayuda en el proceso de construcción de marca y nos sirve para esta interactuando con nuestros clientes que son jóvenes entre 16- 25 años la generación del futuro.

2. Otra estrategia de mercado el consumidor cuando dejas sus comentarios sobre el servicio, nos da una alternativa positiva que genera credibilidad de sus contenidos.
3. Las redes sociales abordan de manera rápida y de forma directa el cliente permitiendo para la universidad medir algunos elementos como las estadísticas para lograr comunicarse con sus clientes.
4. El presupuesto cuando utilizamos redes sociales es menor que el que se utiliza en publicidad, radio y demás medios para dar a conocer nuestros servicios.
5. Conexión con el cliente genera como resultado una vigilancia con nuestros competidores.
6. Brindar un servicio de preventa, venta y postventa para nuestros clientes en nuestros programas de pregrado y posgrado.
7. El trabajo de Mercadeo obtiene resultados inmediatos para la construcción de nuestras bases de datos e identificación de los mismos.
8. Creación de un blog es una estrategia que permite visibilizar de forma gratuita y sencilla en la red.
9. Estrategia de mercadeo para los estudiantes, ya no asisten de forma presencial a las bibliotecas se les da un acceso a una base de datos donde pueden encontrar una serie de links de libros que pueden ayudar a documentar sus trabajos sin la necesidad de realizar el préstamo y la demora de la entrega del mismo le genera una multa.
10. Las generaciones de nuestros clientes son en la era digital tienen una edad de 16 a 30 años, están conectados en las redes sociales.

7.3.4 Mecanismos de difusión del portafolio de servicios de la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga.

Para la Universidad Santo Tomás el progreso tecnológico y el campo de las comunicaciones genera nuevas formas de relación social es por ellos que la difusión de nuestro portafolio de servicios para nuestro Director de Admisiones y Mercadeo la universidad viene trabajando unas propuestas de acuerdo a:

Página web: www.ustabuca.edu.co, Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y Canal en YouTube, Correos electrónicos masivos, Publicidad segmentada, Mercadeo relacional.

Para Kaplaon y Halenlein (Año) las RSD se han convertido en el fenómeno más influyente en la comunicación en las últimas décadas.

Establecer un intercambio dinámico en las RS nos permite interactuar con las personas para alcanzar nuestros objetivos que es la población de estudiantes de educación superior en pregrado y posgrado con cobertura nacional e internacional.

De acuerdo a Leimeister (año) en ellas se permite y facilita la interacción de la comunidad, ayudando a fomentar la confianza y un sentimiento común entre los miembros

En un país como el nuestro el tema de seguridad y confianza es un sentimiento que vemos que la juventud no lo tiene tan arraigado, es por ello que las generaciones nacientes son menos desconfiadas más seguras de este tipo de mercado y pretenden estar con los cambios que le da el universo a través del estar conectados.

En relación a los mecanismos que utiliza la Universidad Santo Tomás para dar a conocer su portafolio de servicio son: la página web, radio propia de la universidad, redes sociales, los egresados, los empresarios, voz a voz, periódicos, las visitas a colegios, ferias, y trabajo de grupo de administrativos y docentes que se encargan de ir a visitar pueblos, departamentos llevando la

iniciativa y la propuesta de nuestros servicios, sobre todo los pueblos donde la cobertura de internet es menor y se establece la necesidad de ir a realizar este acompañamiento.

7.4 Contextualización de la Universidad Santo Tomás a 2023 a partir de un análisis de estrategia integral de comercio y marketing.

La Universidad Santo Tomás cuenta en su Departamento de Admisiones y Mercadeo con tres áreas, un área de mercadeo, un área de publicidad y una de *call center*, cuenta con el apoyo del recurso humano, actualmente contamos con una página web, donde encontramos datos de la Universidad como son: Admisiones, Programas académicos, Dependencias y Oficinas e Internacionalización, Información de nuestros nuevos programas, un enlace de destacados (relacionan las actividades que se van a realizar en la semana o en el mes), de igual forma tiene acceso a la información tanto los Estudiantes, Docentes, Egresados y Administrativos y aspirantes todos cuentan con un portafolio de servicios.

De acuerdo a la necesidad de revisar a qué le apuesta la universidad en 5 años, se le pregunto al Director de Admisiones y mercadeo ¿Que estrategias y plan de mejora se están implementando? A lo cual contesto en el tema de pregrado y posgrado:

“Focalizar los esfuerzos y segmentación del mercado objetivo, digitalización de formatos, captación de bases de datos por medios electrónicos para ahorro de papel, mejorar la imagen de la publicidad”.

Con referencia a otra área que participa activamente en mercadeo que es el Call Center.

The screenshot displays the website of Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. The header includes the university's logo, name, and accreditation information. A navigation bar lists various sections: La Universidad, Admisiones, Programas Académicos, Dependencias y Oficinas, and Internacionalización. The main banner features a photograph of hands working on a model, with the text 'NUEVO POSGRADO' and 'Maestría en Arquitectura'. Below this, details about the program are provided, including its registration number, validity, credits, and duration. A button labeled '+ INFORMACIÓN' is also present. A secondary banner at the bottom highlights 'INSCRIPCIONES ABIERTAS' for the 'PREGRADO POSGRADO!' and lists various university roles: Aspirantes, Estudiantes, Docentes, Egresados, and Administrativos. The 'Destacados' (Featured) section includes links to 'Convocatorias 2017-2018', 'LA POLÍTICA DE TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES', 'Reclamos y Felicidades', 'Calendario Académico', 'Ingreso Sistema Académico', and 'Atención Clínicas'.

Figura 41. Página WEB: www.ustabuca.edu.co. Tomado de la página web de la Universidad Santo Tomás

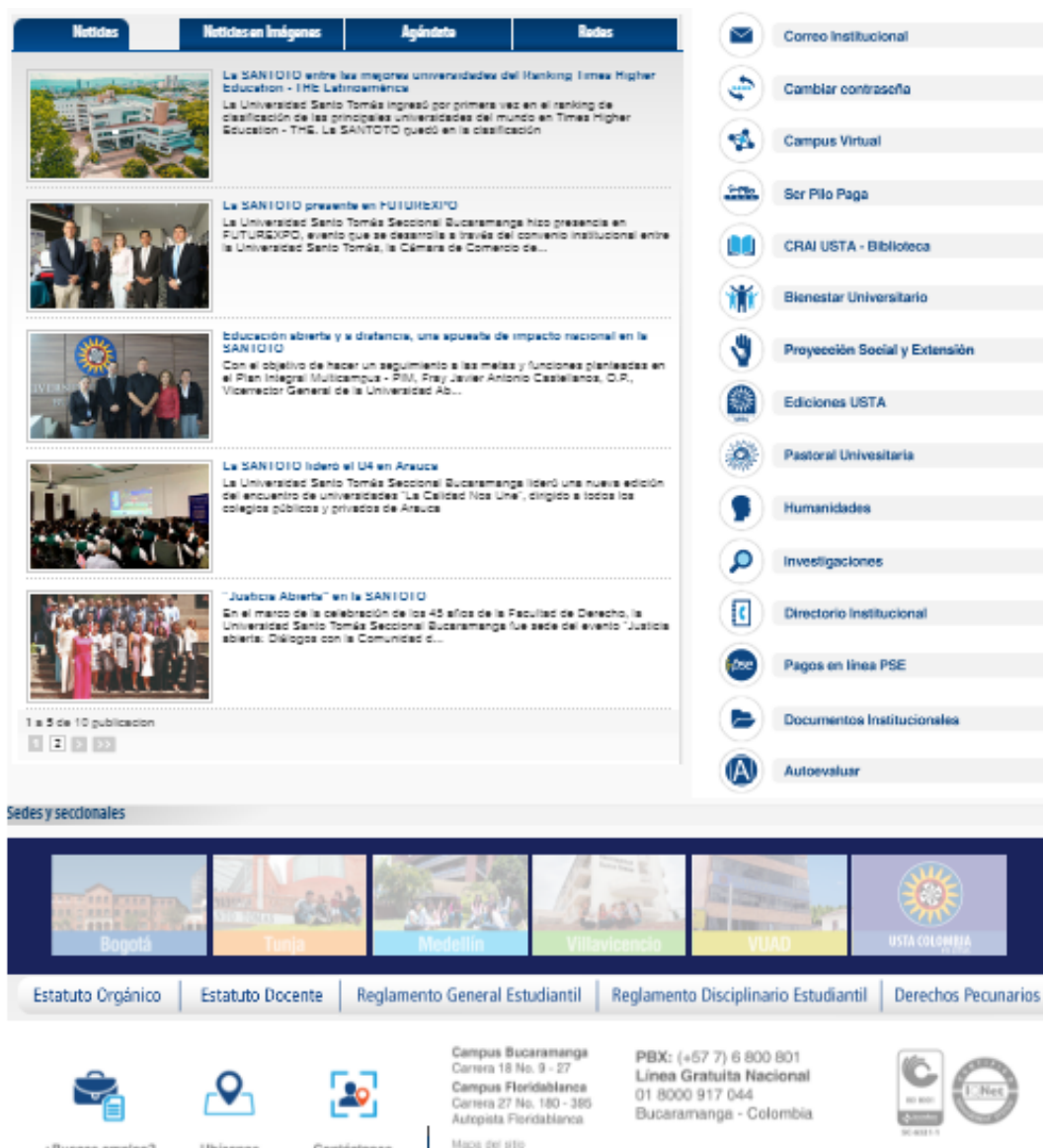


Figura 42. Página WEB: www.ustabuca.edu.co. Tomado de la página web de la Universidad Santo Tomás

Las personas que ingresan a la página de la Universidad Santo Tomás tienen acceso a Correo Institucional, Twitter, Facebook, YouTube, Instagram, a las noticias, con imágenes, fotos, y por las redes con Agéndate se realizan videos de lo que hacemos con frecuencia en la universidad.

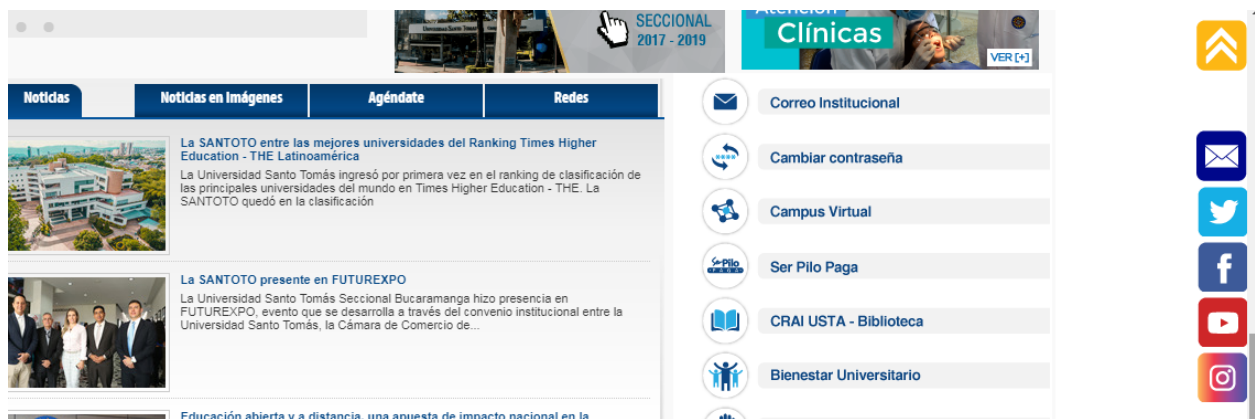


Figura 43. Página WEB: www.ustabuca.edu.co. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás



Figura 44 Agenda SANTOTO. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás

La agenda de la Universidad Santo Tomás es un espacio donde nuestros estudiantes encuentran la programación de las actividades que se realizan o están por realizar en el periodo semestral, a través de videos y participación de Docentes, Estudiantes, Directivos, Administrativos e invitados especiales.



Figura 45. Twitter. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás



Figura 46. Facebook. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás



Figura 47. YouTube. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás



Figura 48. Instagram. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás

De igual forma la universidad cuenta con un sistema financiero de bancos, cooperativas, Icetex, quienes financian los estudios de pregrado y posgrado a nuestros estudiantes, con cuatro campus

universitarios, Floridablanca, Piedecuesta, Bucaramanga, Limonal en Piedecuesta, y un último campo virtual que lo han definido como Campus Virtual.

En apoyo académico la Universidad tiene CRAI- USTA Biblioteca (presencial y Virtual), Oficina de registro y control (bases de datos), Campus Virtual (Pregrado, posgrado, educación continua), Departamento de Admisiones y Mercadeo que apoyan directamente el área de Mercadeo.

En la parte administrativa apoyo de Departamento de Publicidad, Departamento de TIC, Oficina de presupuesto, departamento de Adquisiciones y suministros quienes participan activamente de mercadeo; y en lo que concierne al apoyo institucional se da por Centro de Diseño de Imagen Institucional CEDII, Oficina de Egresados, Oficina de Relaciones Internacionales ORRI, y cuenta con su frecuencia de radio USTA 96.2 FM



Figura 49. Dependencias y Oficinas. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás



Figura 50. Biblioteca Virtual- Presencial. Tomada página web de la Universidad Santo Tomás

7.5 Estrategias y plan de mejora de la Universidad Santo Tomás para la implementación de estrategia integral.

Las redes sociales a nivel internacional han incorporado grandes cambios que han transformado los hábitos, las costumbres de la sociedad. Esta propuesta que nos trae el mejoramiento continuo de nuestras actividades diarias y cada día tenemos menos tiempo para realizar las actividades diarias, se ven reflejadas en la formación generacional que nos está abordando con nuevas iniciativas de mercado con cambios que van marcando la diferencia y van transformando las empresas a nivel de eliminar fronteras con el marketing digital, los jóvenes son quienes más rápido han adoptado y quien los manejan con seguridad y han hecho posicionar en el mercado es por ello que la Universidad Santo Tomás no es ajena y decide lanzar un plan de mejora en las estrategias de internacionalización y modernización de sus campus en la implementación del uso tecnológico y los grandes avances que implica en la educación superior.

Países como España han comenzado a otorgarle más importancia dentro de su estrategia de comunicación, España es uno de los países con una alta tasa de impacto, como consecuencia los jóvenes universitarios han abierto sus perfiles institucionales

Existen a nivel internacional rankings para clasificar las universidades con presencia en la web, **las publicaciones en la web** es una forma de transmitir conocimiento el estudiante de esta generación cada vez se destaca por el impacto que tiene ante la sociedad y la empresa condicionándolo a ser más competitivo, innovador y creativo.

La iniciativa de **un observatorio tecnológico** donde el estudiante le permita estudiar, interactuar con la comunidad internacional obteniendo premios de sus actividades científicas, innovación y capacidad de formación en su profesión.

La institución a través de **las redes sociales ofrecer la posibilidad de dar a conocer los proyectos** que realizan nuestros estudiantes de pregrado y posgrado, con el fin si hay un caza talentos que le parezca esta tesis innovadora y pueda aplicarla a su empresa esto genera publicidad con el sector externo y como ya no se habla de fronteras el proceso es más ágil a nivel internacional.

El **proceso de la acreditación a nivel internacionalización** refleja la proyección que tiene la universidad como institución de educación superior generando posicionamiento en el mercado.

En **YouTube se creen videos** que los estudiantes **tengan acceso a la información en forma digital.**

La lectura de los libros ha sido un problema de todas las generaciones mucho nos cuesta leer un buen libro, incluir en **los libros imágenes tridimensionales** que motiven a los estudiantes a la lectura digital, esto permite la conservación y preservación del medio ambiente, **instalar un dispositivo de código QR en los dispositivos móvil de los estudiantes.**

Para el departamento de admisiones y mercadeo Posicionar de la marca SANTOTO en el nororiente colombiano.

*Incrementar en el número de matriculados en pregrado y posgrado respecto al periodo y el año anterior.

*Ofrecer un servicio de alta calidad a los usuarios internos y externos

Tabla 51.
Tecnologías Básicas

BASIC TECHNOLOGIES				
DT	MOBILE & I o T (Movilidad)	SOCIAL MEDIA (Redes Sociales)	CLOUD	BIG DATA(almacenamiento-tendencia)
CUTTING OUT COSTS /DISMINUCION DE COSTOS	Diseño de Aplicación para la oferta de los programas. Carteles digitales	Reducir costos las RS nos ayuda en el proceso de construcción de marca y nos sirve para esta interactuando con nuestros cliente que son jóvenes entre 16- 25 años la generación del futuro.	Capacidad alta de acceso a la nube para manejo de información	El trabajo de Mercadeo obtiene resultados inmediatos para la construcción de nuestras bases de datos e identificación de los mismos
	Beacon (sistema para controlar asistencia de estudiantes, administrativos y docentes)	El presupuesto cuando utilizamos redes sociales es menor que el que se utiliza en publicidad, radio y demás medios para dar a conocer nuestros servicios	Conexión con el cliente genera como resultado una vigilancia con nuestros competidores.	las publicaciones en la web
	Reducir costos de desplazamiento a encuentros de universidades a los departamentos utilizando las RSD	Creación de un blog es una estrategia permite visibilizar de forma gratuita y sencilla en la red.		
	Registrar una base de datos de los egresados en el Sistema Academico para realizar procesos de mercadeo	La generación de nuestros clientes son e la era digital tienen una edad de 16 a 30 años, están conectados en la redes sociales		

	Estrategia de mercadeo los estudiantes ya no asisten de forma presencial a las bibliotecas se les da un acceso a una base de datos donde pueden encontrar una serie de link de libros que pueden ayudar a documentar sus trabajos sin la necesidad de realizar el préstamo y la demora de la entrega del mismo le genere una multa.	Correo institucional		
IMPROVING SERVICES/ MEJORAMIENTO DEL SERVICIO	Codigo QR	Aplicativo Docuware - correspondencia	Fácil acceso de los actores a la plataforma y al sistema de la universidad SAC	Digitalizar los procesos office 365
	Página web: www.ustabuca.edu.co	Correos electrónicos masivos	Las Redes sociales ocupan el tiempo de los usuarios utilizando cada vez más el Facebook, you tube, twitter, Google, trae como consecuencia que a los jóvenes los debemos conquistar con un portafolio que arroje un perfil institucional innovador	Digitalización de Formatos

	Pagos en línea de los polígrafos	Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y Canal en Youtube		observatorio tecnológico
	Mercadeo relacional	CRAI- USTA Biblioteca		
	Publicidad segmentada	Posicionar de la marca SANTOTO Radio Usta 96.2 FM		
	Captación de bases de datos por medios electrónicos para ahorro de papel	Contenidos que impacte y sensibilice, diseñar productos		Agenda Santoto es un espacio donde nuestros estudiantes encuentran la programación de las actividades que se realizan o están por realizar en el periodo semestral, a través de videos y participación de Docentes, Estudiantes, Directivos, Administrativos e invitados especiales.

BETTER DECISIÓN MAKING/ MEJOR TOMA DE DECISIONES		Mejorar la imagen de la publicidad	Incrementar en el número de matriculados en pregrado y posgrado respecto al periodo y el año anterior	las RS ofrecer la posibilidad de dar a conocer los proyectos que realizan nuestros estudiantes de pregrado y posgrado, con el fin si hay un caza talentos que le parezca esta tesis innovadora y pueda aplicarla a su empresa esto genera publicidad
	proceso de la acreditación a nivel internacionalización	En YouTube se creen videos que los estudiantes tengan acceso a la información en forma digital		
	los libros imágenes tridimensionales que motiven a los estudiantes a la lectura digital, esto permite la conservación y preservación del medio ambiente, instalar un dispositivo de código QR en los dispositivos móvil de los estudiantes.			Ofrecer un servicio de alta calidad a los usuarios internos y externos

Elaboración propia.

Tabla 52.
Design Thinking

		PRE-SERVICE	SERVICE	POST-SERVICE
M O B I L E & I o T	Código QR	La matrícula o al vincular a un empleado adicionar el Código QR	Mediante el código QR la universidad mantiene la base de datos de todas las personas que participan de manera activa en los procesos académicos la propuesta es escanear el teléfono inteligente para controlar el ingreso y la salida de las personas que participan de manera activa en los procesos de la universidad	Permite seguir la relación con el egresado a través del Código QR pueden ubicarlos para enviarle publicidad de nuestros programas.
		En la página web mantener contenido permanente en tema de correspondencia, quejas y reclamos a través de formatos online a través de las redes envíen un video, o un audio pero a un link vinculado específicamente con el objetivo de dar pronta respuesta	El link nos permite en tiempo record dar respuesta a las necesidades que especifica el cliente.	Darle seguimiento si el cliente de la mejora continúa de la información que nos suministra.
	Página web: www.ustabuca.edu.co			
	Pagos en línea de los polígrafos	Descargar recibo de matrícula	Pago en línea	Turno de matrícula asignado, y se cargue en el Sistema académico SAC, el horario y visualización de notas del semestre
	Mercadeo relacional	Relacionar al cliente con el portafolio de servicios de pregrado y posgrado	Crear vínculo con la Universidad y generar una relación duradera con el cliente de pregrado y posgrado aportándole a los estudiantes valor, usando mecanismos en el portafolio que logren obtener rentabilidad el programa que escogió.	Asociar a nuestros egresados para que sigan vinculados con la Universidad con los servicios que les brinda ofreciéndole beneficios.
	Publicidad segmentada	Destinar publicidad ONLINE Estudiantes de colegio, empresarios, egresados, en edades aproximadas 15-25 años.	La publicidad ONLINE me permite tomar Estadísticas para definir el número de estudiantes que van a ingresar a la Universidad a los programas de Pregrado y posgrado, VUAD	Seguimiento a la información de la población segmentada obtengo mayor funcionalidad y mantengo una mayor tasa de conversión obtenida.

S O C I A L M E D I A	Aplicativo Docuware - correspondencia	Correspondencia se carga a la nube	Contestar y registrar el flujo de correspondencia y mantenimiento de archivo digital	Archivo es de fácil acceso para dar respuesta a requerimientos inmediatos
	Correos electrónicos masivos	Todos los estudiantes que ingresan a los programas de pregrado y posgrado se les registra un correo institucional	Servicio que le brinda la universidad es correos de las actividades de sus programas como eventos y destacados de la universidad	Registrar el número de estudiantes activos dentro de la Universidad manteniendo un contacto directo
	Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y Canal en Youtube			
	CRAI- USTA Biblioteca	Con la entrada de los MOOC los estudiantes pueden cursarlo de forma que es un aprendizaje flexible y voluntario	MOOC estudiante recibe información de temáticas que le van a servir para el proceso de búsqueda de información cursos flash	El permite registrar el número de estudiantes que les atrae este método de MOOC (cursos en línea) y que ofrece el CRAI para tener mayor vínculo con la Biblioteca.
	Posicionar de la marca SANTOTO	Universidad Acreditada de alta calidad	Programas de Pregrado y Posgrado acreditados	Acreditación Internacional
	Radio Usta 96.2 FM	Tendencia, Estación de noticias destacadas, frecuencia deportiva, música, diversión, radio de moda para jóvenes y audientes en general	El tiempo que el cliente sintoniza la emisora puede estar enviando mensajes a través de las redes sociales generando recordación de los servicios	Fidelización de la audiencia

C L O U D	Fácil acceso de los actores a la plataforma y al sistema de la universidad SAC	El estudiante de nuestros programas con el proceso de matrícula recibe ingreso a la Universidad con su número de identificación y una clave para autorizar el ingreso	La información cuenta con la supervisión de departamento de registro y control, permitiendo registrar sus datos y acceder a la información que brinda la Universidad de su programa	El estudiante es el único que puede ingresar a Sistema Académico para revisión de notas y registrar sus datos actuales bajo un grado de confidencialidad
	Las Redes sociales ocupan el tiempo de los usuarios utilizando cada vez más el Facebook, YouTube, Twitter, Google, trae como consecuencia que a los jóvenes los debemos conquistar con un portafolio que arroje un perfil institucional innovador	Generar una frecuencia de participación de nuestro portafolio promocionando tickets para ingresar a conciertos o eventos sociales que les cause impacto.	Recordación del portafolio por el incentivo que recibe y genera acción de querer conocer más sobre la Universidad	Sistema académico ordenado que apoya los procesos académicos de pregrado y posgrado con información actualizada
B I G D A T A	Digitalizar los procesos office 365	Cultura organizacional	Cuentas corporativas	Agilidad de trabajo y proyecta un trabajo colaborativo
	Observatorio tecnológico	Espacio para el estudiante de nuestros programas en tema de investigación y práctica	El docente a través de el observatorio incorpora un sistema colaborativo para que los estudiantes analicen y apliquen los conceptos teóricos creando infografías que desarrollen la creatividad y la innovación	Potencializar nuestro modelo educativo
	Digitalización de Formatos	Eliminar espacio físico y gasto de papelería	Archivo ordenado y mejor mantenimiento de la información en la Nube	Capturar información en el menor tiempo

Elaboración propia.

8. Conclusiones

1. La Universidad Santo Tomas cuenta con un proceso de liderazgo y coaching que hacen posible la participación de sus colaboradores, encargados de direccionar e impartir bajo escenarios especializados en temas de comunicación entre los miembros de sus equipos, con el fin de integrar y elaborar planes estratégicos para la institución. Asimismo dando respuesta al cumplimiento con los estándares nacionales en la educación superior, mediante la resolución 01456 del 29 de enero de 2016, el Ministerio de Educación Nacional otorgó a la Universidad Santo Tomás la Acreditación Institucional Multicampus por una vigencia de seis años, destacándose como la primera universidad privada en Colombia en otorgarle este título, como lo indican somos el primer claustro universitario de Colombia.

2. La Universidad Santo Tomás cuenta con unos componentes estratégicos generando buenas prácticas de gestión para el coaching y liderazgo, inspirada en el pensamiento humanístico y cristiano de Santo Tomás de Aquino, su proyecto educativo institucional y su plan multicampus está a un paso profundo de la internacionalización, su visión al 2027 y su PIM señala unas líneas de acción articuladas, aplicadas a las políticas institucionales, proyecto educativo institucional, el Estatuto Orgánico y el sistema multicampus, generador de conocimiento, con visibilidad, impacto y reconocimiento a nivel mundial incidiendo en la realidad regional, nacional.

3. La Universidad Santo Tomás dentro de su modelo estratégico se prepara a los cambios futuros por ser un centro de educación superior muestra un constate mejoramiento, su modelo gerencial muestra un direccionamiento, un protocolo de buen gobierno corporativo, capacitación en gestión institucional, preparando a la universidad a aprovechar

las oportunidades a partir de un modelo de planeación estratégico flexible y dialogal, a partir de la autoevaluación y autogestión permanente.

4. La Universidad Santo Tomás participa activamente con el sector externo, población vulnerable con un alto grado de responsabilidad social, atendiendo las necesidades a través de su departamento de proyección social cuenta con varias unidades de servicios entre ellas destacamos, un consultorio Jurídico, un centro de emprendimiento, un centro de consultoría empresarial, un centro agroindustrial, esta unidades de servicios tiene una estrategia que es el emprendimiento encargados de llegar a las población , capacitación y servicios especializados.

5. La prospectiva nos permite dar una mirada en el futuro para poder construir de manera eficiente el presente. La administración estratégica permite a la universidad Santo Tomas ser eficiente y eficaz. El proceso prospectivo permite a los directivos tomar mejores decisiones que fortalezcan los procesos administrativos de sus áreas y departamentos.

6. La globalización del marketing digital ha impuesto su marca sobre las nuevas generaciones, de acuerdo a las condiciones del mercado de la educación superior en este trabajo hemos concluido que a partir de la segmentación de nuestro mercado que son los jóvenes de 15-25 años los cuales se encuentran en la generación Z o *posmilenial*, los jóvenes de esta época no conciben la vida sin internet, toda la información que reciben es por las redes sociales cada vez se les hace más difícil interactuar sin el uso de las aplicaciones y de los móviles, en relación la innovación y la modernización de la página web de la Universidad es una forma de lograr posicionar nuestro portafolio de servicios para nuestros programas.

7. Las redes sociales son el equivalente a la publicidad, comunicación y puede llegar a mas lugares porque él no conoce fronteras es un mismo lenguaje y un mismo conocimiento que exige estar actualizado y compartir de información aportando conocimiento a las empresas que lo saben utilizar como una estrategia de marketing.
- 8 Los anuncios en las redes sociales son más frecuentes y tiene gran impacto en nuestros clientes es la oportunidad de posicionar la marca, creando campaña y creando anuncios que me generen menores costos y con la velocidad de la luz.

7. Recomendaciones

1. La Universidad Santo Tomás dispone un departamento de proyección social la cual involucra unas unidades de servicio que ofrece al sector externo generando un gran valor agregado a la población, es necesario diseñar una estrategia de implementación en su plan institucional que participe activamente de estos programas registrando una marca Santoto en la cual participan diferentes disciplinas apoyado la identidad de la región.

2. La Universidad Santo Tomas, se hace necesario la implementación de estrategias de una forma más dinámica y participativa presentando proceso de forma ágil y acelerada en un constante esfuerzo para disminuir tiempos que pueden representar una inconformidad por parte de nuestros servicios.

3. La Universidad Santo tomas cuenta con un estatuto orgánico el cual se encuentra dispuesto para las respectivas sedes o seccionales en el tema de funciones institucionales.

4. Se recomienda a la Universidad Santo Tomas la implementación y puesta en marcha de un plan prospectivo mejorando su proyección en el tema de Bienestar universitario.

5. Se recomienda al área de bienestar universitario validar las variables claves, y asignar a una persona que pueda influir de forma positiva en el cumplimiento de las metas y resultados asegurando la efectiva implementación.

6. La transformación digital me permite avanzar con la ciencia, la tecnología, investigación y da flexibilidad para las generaciones del cambio; Impacto que llegan a tener las redes sociales en el mercado genera recordación y los servicios que se gestionan generan la participación de más jóvenes que buscan una propuesta con innovación tecnológica y mercado con ventajas competitivas en los programas académicos.

7. La información que nos brinda el marketing digital a través de las redes sociales permite que su aplicación debe ser ágil su oferta y su demanda a la velocidad para poder llegar primero que la competencia

Referencias Bibliograficas

Agudelo, S. (1998). *Certificacion de competencias laborales. Aplicacion en Gastronomía*. Montevideo: Cinferfor/OIT.

Alejandro, J. B. (2011). El uso del método MICMAC Y Mmactor Análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia a través de Lean Manufacturing. *Innovaciones de Negocios*, 335-356.

Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales en la RFA. *CEDEFOP*(1).

Caraso, P. C. (2006). El Método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento de Gestión. Universidad del Norte.*, 165-193.

Chávez Hernández, N. (2012). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 139 - 161.

Coto, M. (s.f.). *BLENDED MARKETING EL PLAN DE MARKETING DIGITAL COMO INTEGRADOR DE ACCIONES ON Y OFFLINE*.

DANE. (s.f.). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE*. Recuperado el 29 de 08 de 2018, de <http://www.dane.gov.co/>

David R, F. (s.f.). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall.

David R., F. (s.f.). *Conceptos de Administración Estratégica*. Pearson Prentice Hall.

DAVID, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. México: PEARSON. PRENTICE HALL.

Díaz De Salas Sergio Alfaro, M. M. (2011). Guía para la elaboración de estudios de caso. *Libros Básicos en la Historia del Campo Iberoamericano de Estudios en Comunicación*.

Ducci, M. (1997). "El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional", en: *Formación basada en competencia laboral*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

Estatuto Organico Universidad Santo Tomas. (s.f.).

Federman, J., Quintero, J., & Munevar, R. (2001). *Desarrollar competencias investigativas en educación*. Bogotá: Editorial Magisterio.

Ferrel, O., Hirt, G., Ramos, L., Adriáensén, M., & Florez, M. (2004). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. McGraw Hill.

Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos*. McGraw Hill.

FLOREZ-GUZMAN, M. H., & GALLEGU-COSSIO, L. H.-F. (2015). TABLEROS DE CONTROL COMO HERRAMIENTA ESPECIALIZADA: PERSPECTIVA DESDE LA AUDITORIA FORENSE. *CUADERNOS DE CONTABILIDAD*, 661-687.

Gallat, M., & Jacinto, C. (1997). "Competencias laborales: tema clave en la articulación educación trabajo", en *cuestiones actuales de la información*. Montevideo: Cinterfor/OIT.

García Callejón, B., & Martín Recas, L. (s.f.). *Coaching y liderazgo personal*.

GODET. (12 de SEPTIEMBRE de 2018). *La prospective. " Pour penser et agir autrement"*. Obtenido de <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>: <http://es.lapropective.fr/Metodos-de-prospectiva/Los-programas/67-Micmac.html>

Gomez S, L. (11 de Julio de 2018). *Universidad Santo Tomas* . Obtenido de Universidad Santo Tomas: <http://egresados.usta.edu.co/index.php/187-lo-mas-destacado-de-la-acreditacion-multicampus-obtenida-por-la-universidad-santo-tomas>

Gonzci, A., & Athanasou, J. (1996). *"Instrumentacion de la educación basada en competencias. Perspectivas de la teoría y práctica en Australia", en: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia*. Mexico: Limusa.

Google. (s.f.). Mapa de Colombia. Recuperado el 28 de 08 de 2018, de https://www.google.com/search?hl=es-419&biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=KBSLW4WzPLDz5gKfkrS4Aw&q=mapa+de+colombia&oq=mapa+de+colombia&gs_l=img.3..35i39k1j0l9.2645.12289.0.12476.84.29.4.0.0.0.235.3027.0j20j1.21.0....0...1c.1.64.img..63.15.1732.0..0i67k1j

Google. (s.f.). Mapa de Santander. Recuperado el 28 de 08 de 2018, de https://www.google.com/search?hl=es-419&biw=1366&bih=662&tbm=isch&sa=1&ei=oBGLW-6kD8GQ5gLd4LyQCA&q=mapa+de+santander+&oq=mapa+de+santander+&gs_l=img.3..35i39k1l2j0l8.237833.239445.0.240016.7.7.0.0.0.0.279.652.0j2j1.3.0....0...1c.1.64.img..4.3.648...0i8i30

Herrera, B. S., Montoya, I. A., & Montoya, &. L. (2011). Aplicación del enfoque integrado de prospectiva y estrategia para el mejoramiento al proceso de selección docente de la Universidad nacional de Colombia. *Innovar Journal*, 43-54.

Instituto Nacional de Contadores Publicos. (27 de 08 de 2018). *Instituto Nacional de Contadores Publicos*. Obtenido de <https://www.incp.org.co/>

Koenses , A., & Soriano Soriano , C. (1996). *Tacticadas Aplicadas de Marketing*. (Ediciones Diaz de Santos S. A. 1996).

Le Boterf, G. (1998). *La Ingenieria de las competencias*. Paris: D'organisation.

Martinez Sanchez, J., & Jimenez, E. (2001). *Marketing*. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaustasp/reader.action?docID=3186896&q=marketing>

Martinez, N. (2012). ¿CÓMO HACER DEL COACHING UNA HERRAMIENTA EFICIENTE? *Debates IESA*, 11 -12.

Minutos.es, 5. (12 de septiembre de 2018). *El analisis Pestel: Asegure la continuidad de su negocio*. Obtenido de ebook.com: [tps://books.google.com.co](https://books.google.com.co)

Monge, E. C. (2010). El estudio de Casos como metodología de Investigación y su importancia en al dirección y Admisnitración de Empresas. *Revista Nacional de Adminsitración(RNA)*, 31-54.

OIT. (1993). *Formacion Profesional. Glosario de terminos escogidos, Ginebra 1993*. Ginebra .

Polo, L., & Llano, C. (s.f.). *Antropologia de la Accion Directiva* .

PROCIANDINO. (1989). IX CURSO CORTO DE ADMISNITRACIÓN D ELA INVESTIGACIÓNAGRICOLA PARA LA SUBREGION ANDINA . COLOMBIA, RIONEGRO-COLOMBIA: PROANDINO.

Ramón Levy, A. (05 de 09 de 2011). *PENTA: Modelo sistémico cognitivo de la estrategia. Formulación e implementación*. Recuperado el 29 de 08 de 2018, de http://www.academia.edu/8367860/PENTA_Modelo_sistémico_cognitivo_de_la_estrategia._Formulación_e_implementación

Ricardo, V. (s.f.). *Redes Sociales y Consumidores Jovenes ¿es creible la comunicación de marcas?*

Roberto Hernando Sampieri, C. f. (2014). *Metodologia de la Investigación*. Mexico: McGRAW-HILL.

Romero León , G. (2014). ¿COACHING? *Debates IESA*, 12 -15 .

Tomas, U. S. (s.f.). *Proyecto Educativo Institucional PEI*.

Univeridad Santo Tomas . (24 de junio de 2018). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Universidad Santo Tomas . (24 de junio de 2018). *Univeridad Santo Tomas* . Obtenido de <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Universidad Santo Tomas. (2004). *Proyecto educativo institucional - PEI-*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Universidad Santo Tomas . (11 de julio de 2018). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de Universidad Santo Tomas: <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Universidad Santo Tomas . (24 de junio de 2018). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de <http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/estatutos/estatuto-organico.pdf>

Universidad Santo Tomas . (24 de junio de 2018). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Universidad Santo Tomas . (11 de julio de 2018). *Universidad Santo Tomas* . Obtenido de Universidad Santo Tomas : <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Universidad Santo Tomas . (s.f.). *Universidad Santo Tomas* . Recuperado el 28 de 08 de 2018, de <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Universidad Santo Tomas. (2016). *Plan Integral Multicampus PIM 2016-2017*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Universidad Santo Tomas. (10 de 07 de 2018). *Plan General de Desarrollo 2016 2019*. Obtenido de Universidad santo Tomas: <http://www.ustabuca.edu.co/ustabmanga/departamento-de-planeacion-y-desarrollo>

Universidad Santo Tomas. (11 de julio de 2018). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de Universidad Santo Tomas: <http://www.usta.edu.co/index.php/tomas-noticias/calidad-en-la-u/item/2459-la-acreditacion-institucional-internacional-el-nuevo-reto-de-la-universidad-santo-tomas>

Universidad Santo Tomas. (24 de junio de 2018). *Universidad Santo Tomas*. Obtenido de <http://www.usta.edu.co/images/documentos/documentos-institucionales/pei.pdf>

Universidad Santo Tomas. (s.f.). *Estatuto Organico*. Recuperado el 29 de 08 de 2018

Universidad Santo Tomas. (s.f.). *Proyecto Educativo Institucional*. Recuperado el 30 de 08 de 2018, de <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Universidad Santo Tomas. (s.f.). *Universidad Santo Tomas*. Recuperado el 28 de 08 de 2018, de <http://fliphtml5.com/xben/kmwb>

Uribe Saavedra, F., Rialp Criado, J., & Andreu, J. (s.f.). *El uso de las redes sociales digitales como herramienta de marketing en el desempeño empresarial*.



Anexo 1. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Talento Humano

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.

Maestría en Administración.

Apreciado Directivo:

Es importante para nosotros como estudiantes de la maestría en administración de la universidad Santo Tomás, en pro de desarrollar un proyecto de investigación aplicado a partir de la construcción de un estudio de caso, como resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital, contar con su experiencia como actor fundamental dentro del desarrollo institucional y contribución para la elaboración del presente estudio.

Por lo anterior, encontrará una entrevista estructurado en una forma clara con preguntas abiertas, que permitirán analizar los diferentes escenarios desde su área para el desarrollo del análisis a partir de las prácticas de competencias directivas.

1. DATOS GENERALES

NOMBRES	DEISY YANET		
PRIMER APELLIDO	ACEVEDO	SEGUNDO APELLIDO	SURMAY
CARGO	Directora Departamento de Gestión del Talento Humano		
N° CELULAR			
EMAIL	Talentohumano@ustabuca.edu.co		

“Consiento y autorizo para el desarrollo del caso de Estudio de la universidad Sato Tomas sede Bucaramanga para el uso de la información en el desarrollo del proyecto académico propuesto” SI X
NO _____

Wanda: **Estamos hoy desde la entidad educativa, no encontramos con la Dra. Deisy y vamos a hablar con ella, primero que todo queremos conocer ¿Quién es Deisy?**

Dra. Deisy: **Muchas gracias como decía la Doctora, mi nombre es Deisy Yaneth Acevedo Surmay , soy natural de Barrancabermeja - Santander**

logré llegar a la Universidad Santo Tomás inicialmente como docente, y después de veintitrés años en la rama judicial donde desempeñé diferentes cargos, me vine para acá para la academia porque ya sentía mi necesidad de crecer profesionalmente, entonces pues afortunadamente tuve la oportunidad de tener estudios superiores y de hacer varias especializaciones aquí mismo, igualmente una maestría en el derecho del trabajo, y últimamente inicie mi doctorado en derecho en una universidad Mar del Plata de Argentina y

la necesidad pues de crecer profesionalmente que es lo que más quiere uno a veces en cierto sitio lo hace uno es estancarse realmente cuando el estudio es lo fundamental de cada entidad, eso fue lo que me motivo y me llevó a estar en este momento en la parte de la academia

Nelson: **Doctora Deisy, vamos a mirar por supuesto de todo el tema de gestión del talento humano, que en muchas ocasiones también se denomina de recursos humanos, y vamos a hablar desde la perspectiva o de la óptica de una institución de educación superior**

. ¿Qué es la gestión de talento humano? ¿Qué funciones cumple o que debe hacer ese departamento de talento humano en la Universidad Santo Tomás?

Dra. Deisy: **Bueno yo digo que Talento Humano o el Departamento de Talento Humano es el 70% del eje central y el motor central de cualquier institución, ya sea de carácter educativo, de carácter productividad, construcción, lo que talento humano es el 70% de motor de cualquier institución , en Talento Humano manejamos toda la parte que tiene que ver con la persona va a prestar su servicio dentro de la entidad o la persona que necesita, allí se maneja desde el inicio lo que se maneja una actividad que es desde el primer recurso , ya sea desde nuestra universidad , ya sea de reclutamiento , de lo académico o de lo docente o de aquella persona que de pronto está a nivel educativo o a nivel administrativo o a nivel directivo, pero ese reclutamiento que se hace de esa persona hasta el momento que podemos entregarlo como pensionado si es posible, si no lo permite el desempeño y desarrollo laboral que señala la entidad , que se maneja allí , en al departamento de Talento Humano , una vez pasa el proceso de reclutamiento , luego viene la parte de contratación , allí se necesita personas que conozca bien del tema es decir que no solamente nosotros como Talento Humano nos ciñamos a un formato de contrato, los contratos allá pueden haber hasta siete, ocho ,diez modelos de contrato de acuerdo a la función que vaya a desarrollar el trabajador en particular , por ejemplo en este caso que es una institución educativa , aquí dentro del Departamento de Talento Humano , aquí hay cualquier cantidad de contratos , porque no**

solo vamos a tener los contratos desde el punto de vista de la docencia , ya sea de directivo, decano o como docente para común y corriente para la clase de posgrado , sino como los contratos especiales o particular como la persona que llega hasta , aquí por lo menos hay contrataciones particulares para los de planta física , hay unos contratos muy particulares ellos, casi todos se parecen , son genéricos eso es cierto pero todo contrato debe tener una singularidad en particular, porque no es lo mismo aquel que firma un contrato para desarrollar una tarea o función de servicios generales como aquel contratista o aquella persona o aquella parte que nos contrata como digamos un Decano que tiene un perfil profesional muy alto o un coordinador, de ahí la importancia que este ente educativo ha empezado a gestionar, reorganizar los modelos de contratación para que todos se identifiquen de acuerdo al perfil profesional de acuerdo al contratante de esa relación laboral, con el fin de hacer un contrato que se identifique mejor dicho, con el objeto social de la contratación que se está haciendo y con la actividad particular del objeto social que cumple esta universidad.

Igualmente dentro del talento humano, hay una partecita que es muy importante, que es todo lo que tiene que ver con el sistema de gestión y de salud en el trabajo es decir salud ocupacional, aquí ya nos entramos en otro ámbito en particular, vamos a ver toda la parte que tiene que ver con la salud del trabajo, vamos a mirar todo lo que tiene que ver con la prevención en particular , el cómo se desarrollan las actividades al interior de la universidad , igualmente vamos en este departamento o en esa unidad vamos a dar a entender o a conocer la capacidad del trabajador, como debe desarrollar sus funciones , en eso el talento humano no solamente se encarga de reclutar la gente o el personal o de contratarlo , sino que también tenemos una misión muy importante y particular que es la salud del trabajador , de ahí es que vamos de la mano con todo lo que tiene que ver con el tema de salud ocupacional y muchas veces ahí es donde se debe mirar, ya nos cruzamos nosotros con el tema de salud ocupacional , ¿Sí?, es cuando ya empiezan a ver a salud ocupacional como si fuera el enemigo

de ellos, no, que pasa con un trabajador que no nos cumple las ordenes , las recomendaciones que se le dan de salud ocupacional o algo, ya nos toca que irle llamando la atención porque nosotros tenemos como precedente ir dejando evidencia, y también tenemos que proteger a ese trabajador para que si existe un riesgo, una situación en particular y por ejemplo llega a haber una muerte, un accidente mortal , tener nosotros amparado a ese trabajador de tal forma que no solo sino su familia, Por ejemplo si él, lo tengo bien asegurado si le pasó algún accidente mortal o alguna situación en particular , una invalidez o algo , tener nosotros como cobrarle a la aseguradora y a riesgos laborales una prestación económica o asistencial de tal forma que logremos proteger no solamente a ese trabajador como tal sino a su núcleo familiar a través de la solicitud de sobrevivientes si hay lugar a ella o una indemnización por pérdida de capacidad laboral esto desde la parte de salud ocupacional , es cierto que el gobierno nos ha impuesto muchísimas cargas , tenemos que cumplir la ley de acuerdo a lo que nos dice en temas y programas de salud ocupacional pero también es ahí donde entramos nosotros a pedir la colaboración de todos los trabajadores al interior de la Universidad ,que nos apoyen a gestionar estos programas de salud ocupacional , que nos aporten, que nos colaboren, es decir que ellos sean conscientes de todos estos programas de prevención que se hacen a nivel de salud ocupacional son para beneficio de ellos y de su familia y también igualmente para las prestaciones económicas que en un momento dado que se llegue a presentar alguna contingencia, un accidente o un incidente que se considera accidente de trabajo , que nos apoyen , que nos colaboren en ese sentido.

También a través de salud ocupacional nosotros les enseñamos a los trabajadores, a los empleados como evitamos riesgo, como evitamos accidentes, que hacer en el momento dado que se presente un accidente, entonces esa parte, esa unidad, partecita de nuestra dirección de Talento Humano cumple un papel muy importante.

Wanda Ortiz: **Dentro de la intervención usted nos decía tenemos una misión, la visión dentro de lo que conjuga todo el tema de integralidad y humana, la Universidad se ha caracterizado por esto de hecho sus estudiantes integrales y humanismo cuando salen, entonces de igual forma nos ha hablado de un tema muy importante que es salud ocupacional ¿Cuáles son de acuerdo al tipo de contratación? según lo que nos ha decía a usted**

Con el tema de capacitaciones se dan de acuerdo a las necesidades de la universidad, ¿Qué tipo de capacitaciones reciben las personas que laboran según sus competencias?

Dra. Deisy: **Bueno inicialmente tenemos las capacitaciones de saber quién es la Universidad , nosotros tenemos dentro de la plataforma un link por donde podemos ingresar y ahí nos va diciendo en que institución va usted a trabajar , cuales son los requisitos, no, como las directrices que tiene la institución , cual es el ser que existe dentro de la institución , para que sepa , para que conozca si se va a identificar , de acuerdo a lo que la institución maneja , en ese link podemos mirar todo el contenido temático que tenemos allí , lo que pasa es que no lo diluyamos tanto, pero realmente ese proceso ya se está llevando a cabo a través de Psicología , entonces que pasa cuando hacemos una contratación inicialmente, lo primero que lo invitamos a que ingrese a la página , que conozca quien es nuestra institución, lo invitamos inclusive haga un curso que se da al interior de la Universidad para que conozca realmente lo hay al interior de toda la institución , cual es la USTA COLOMBIA, ahora lo USTA MULTICAMPUS , todo lo que tiene que ver con Universidad , en cuanto a la formación o capacitación que se da a nivel de campos en particular , generalmente se encarga el director de esa área o el coordinador si hay lugar ,por ejemplo , en Posgrado quien se encarga de hacer ese acompañamiento tiene que ser la directora y la secretaria cuando la secretaria es más antigua que uno, son los que hacen el acompañamiento a nivel también de esa unidad, a nivel de docentes aquí tenemos un centro de educación ahora con la formación docente para la restructuración ofrece varios cursos, si, a través diplomados, los más**

espectaculares que pueden existir y forman a su docente, es decir que si el docente viene nuevo , viene realmente que nunca ha tenido la oportunidad de hacer una especialización , una maestría en docencia , la universidad le da esa facultad de que pueda hacer estos cuatro o cinco diplomados que existen , todo direccionado al mejoramiento del docente en esto consistiría la capacitación de la parte particular del docente, a nivel operativo a ellos se les hacen previamente antes de ingresar unas pruebas , ya estando dentro de la institución ya se encarga la coordinadora de cada programa o en su defecto la directora de ese departamento o busca otra persona que lo pueda hacer , en cuanto a planta física y servicios generales, en mi caso particular acabé de salir de una charla con todo el personal de servicios generales , de que sucede y que pasa con respecto a los riesgos a que ellos pueden estar expuestos si no hacen las cosas como se los dice los inmediatos superiores , que a veces no conocemos ciertos riesgos al interior de la Universidad , que sucede cuando pedimos un permiso ,inclusive yo aquí soy muy restringida , muy restrictiva , muy celosa inclusive para un permiso , si pero porqué lo hago yo, porque luego de concederle yo a usted un permiso para que se vaya a hacer cualquier actividad en particular y que no le deje un registro de que va por de la universidad o por cuenta propia , por qué , porque si usted va por cuenta de la universidad yo informo a la aseguradora de riesgos laborales ARL , me le llega a pasar algo a ese trabajador cubre no solo el trabajador sino la familia o el ambiente que tenga , entonces en ciertas cosas en particular ,lo que yo digo soy muy preventiva para ciertas actividades el caso de los permisos , que otra actividad se lleva al interior de Talento Humano que yo le pueda decir que soy muy restrictiva o muy restringida, en incapacidades las personas , las personas a veces les salen incapacidades, listo muy bien , pero resulta que esa persona no está en su casa , en su reposo , en su incapacidad , se va a hacer otras actividades que no sean propias de la Universidad , ni propias de la incapacidad ni nada , resulta que está totalmente desamparada , entonces yo mis charlas alrededor de ellos , como le comentaba acabo de tener una charla

con servicios generales era tratando de entender en particular de qué pasa con usted, y que va pasar con su familia por el hecho de que usted no cumple una orden o no ceñirse a unas reglas en particular.

Wanda Ortiz: **Bueno Doctora, que métodos de evaluación se llevan a cabo dentro de la Universidad sobre todo en el tema de evaluación de competencias, Doctora ahora que estamos pensando en una universidad acreditada, nuestra finalidad es acreditarnos a nivel internacional, una de las cosas o de las exigencias que tienen a nivel internacional es el tema de la evaluación, entonces ¿Qué tipos de evaluación hacemos nosotros dentro de la Universidad.?**

Dra. Deisy: **Me quiere decir evaluación con referencia a la permanencia de sus servicios**

Wanda Ortiz: **No Sra.**

Dra. Deisy: **¿Capacidades y competencias?**

Wanda Ortiz: **Si señora, si señora, de las competencias que piden y pues esas evaluaciones siempre son en pro de mejora, entonces cada cuanto estamos evaluando nuestro personal administrativo, directivo, docente.**

Dra. Deisy: **Bueno en cuanto al personal docente tenemos o considero que existen dos tipos de evaluación , uno que le hacen los estudiantes que quien mejor que ellos que sean los primeros en informar si ese docente que nosotros le traemos cumple con las exigencias o las expectativas que ese estudiante tenía esa es una parte de la evaluación que tenemos, la otra parte es una evaluación a nivel de conocimiento y de metodología para la enseñanza , otra parte de la evaluación que tenemos es el inmediato superior de ese docente ya es en cuanto lo veo yo desde el punto de vista en la parte comportamental , en la parte de esa persona desarrollando el trabajo , no es lo mismo ese docente que vienen y lo califican muy bien determinados estudiantes pero ese docente ya no tenía la misma calificación aquí a nivel comportamental , a nivel administrativo, pues uno siente que casi pues no viene a clase o si es posible no es un docente colaborador, o no es un docente con sentido de pertenencia, no es lo**

mismo tener contratada a una persona con disparidad de calificación , que tener un docente integro en esos términos , eso en cuanto a docentes. En cuanto a directivo y administrativo nosotros tenemos los inmediatos superiores que darán su punto de vista bueno o lo que sucede interior de cada Y explicará porque cada docente o persona administrativa tiene las competencias para estar dentro del cargo en el cual se desempeña, porque es diferente tener uno las competencias propias del cargo que desempeña a tener de pronto alguna situación que se llame , que no hay empatía, entonces yo para empezar dejo la empatía aparte y no la confundamos con las competencias que nos brinda o nos muestra ese directivo o administrativo, eso es lo que se tiene en cuenta para el momento de la calificación, el inmediato superior es el que nos colabora en ese sentido.

Wanda Ortiz: **Doctora** ¿A nivel de la Universidad se han recibido capacitaciones en tema de Coaching? **o se tiene un mentor, una persona como siempre que este motivándolos**

Dra. Deisy: Le puedo hablar que hemos tenido la oportunidad aquí con el doctor también, varias oportunidades que nos vienen a capacitar en el tema particular de posgrado, atención al cliente, comportamiento de clientes , la entrega y generosidad que debemos tener con nuestro , en otras actividades se hace pero a través del programa de promoción

Psicosocial , no sé hasta ahorita pues estamos ya contratando una actividad de esta y será para el mes de septiembre más o menos, incluso hoy acabo de tener por la mañana otra reunión que tenemos que hacer también una actividad de esto de un programa de motivación , con el fin de los trabajadores tener algo en particular que sean íntegros, seres íntegros, se llama ser, ahí se van a dar una cantidad de motivaciones o una cantidad de temas en particular con el desarrollo del trabajo nuestro, por qué ?, porque ya nos toca invertir en estas motivaciones que a veces creemos que es algo muy personal , pero mentiras que tenemos que ya estar atentos en esta situación en particular porque parte personal de ese ser se ve reflejada en la institución, y al no estar reflejada en la institución lo vemos reflejado que es lo más grave en nuestro usuario o la persona que llega a la institución , el cliente de acá , el cliente nuestro , muchas veces no entendemos que el cliente

nuestro y primordial es nuestro estudiante y a veces son a las personas que más maltrato les damos , no sabiendo que él es el que abre la puerta para él y deja el portón grande para las personas que él nos recomienda , entonces aquí hay esa actividad en cero , saber cero, que tenemos pensado nosotros en esa situación en particular hacer la actividad pero si estamos ya pensando en la actividad sobre todo para el personal administrativo y secretarias , yo le digo a veces a las secretarias de pronto me habrán conocido de pronto como llego los saludo y de todo si?, creo que en menos de dos años me conocen más que los de veinte pero bueno, yo hablo de la sonrisa y también hablo del lenguaje corporal, nosotros en este medio que estamos , tenemos que saber hablar con nuestro lenguaje corporal y tener que regalar sonrisas , la sonrisa nos arregla el rostro , nos mejora los músculos , son 16 músculos que hay que mover pero nos arregla el rostro , los músculos y nos da aquel ser , aquella creatividad y aquella alegría, podemos tener los problemas que tengamos y yo digo que en ese caso nuestro cliente tiene que ir impregnado de nuestra sonrisa inclusive si uno es más abierto como en el caso mío de un abrazo , un apretón de mano, usted llega a cualquier institución ¿sí?, usted el solo hecho que le hablen con una sonrisa , usted tener ese apoyo usted se siente tranquilo , si usted va a llegar a nuestra institución como cliente usted nos va a traer 1 o 2 o 3 o 4 a la institución , de ahí que yo digo no solo la sonrisa o la comunicación verbal sino también hagamos uso de ese lenguaje corporal que nosotros tenemos , pero un lenguaje corporal digno que nos represente , que nos identifique a nosotros como universidad y que impregnemos a esa otra persona esta alegría , de esa satisfacción que uno tiene , invitemos en este caso como yo siempre lo he dicho a ser nuestros hermanos institucionales y llegan aquí y se convierten en nuestros hermanos institucionales.

Nelson: Doctora ya para ir terminando, **¿Cuáles son las estrategias y los planes que tiene Gestión del Talento Humano a futuro?**, hablemos de un futuro próximo en 5 años

Dra. Deisy: Bueno , tengo tantas cosas , si me gustaría , bueno iniciemos con todos los protocolos, procesos, y de todo , a mí me gustaría acortar tanto proceso ,dar agilidad a las cosas, quitarle la ley de tramitología a todas esas cosas , con el fin de dar celeridad y premura a todo lo que nosotros podamos , creo con la celeridad y premura nosotros rendimos más , de ahí la importancia de capacitar una persona en varios procesos a la vez , que en cualquier momento nos puedan apoyar , también quiero mejorarle la calidad de

vida de aquí de nuestros compañeros institucionales , que si yo le mejoro calidad de vida a ellos , ellos me mejoran la calidad del trabajo y esa mejora en la calidad del trabajo me suma y me agranda la gestión y el fin en todo ya sea educación , parte administrativa, parte operativa, me gustarían los incentivos,

Nelson: Y esos es importantísimo

Dra. Deisy: los reconocimientos pero también hay que saber qué clase de incentivo , porque hay un incentivo que se nos convierte y por eso es que nuestras altas directivas se abstienen de dar incentivo y todo , porque luego viene demanda pro judicial , viene demanda porque yo tenía este incentivo , factor salarial , por eso el gobierno ha querido proteger tanto, tanto al trabajador que lo realmente hace es desprotegerlo , porque si el empleador quería darle por lo menos incentivo, quien quiera comprar casa le vamos a dar mensualmente \$50.000 pesos para que abone a la cuota de la casa un ejemplo, ya el empleador se abstiene porque dice ese incentivo como es permanente se me va a convertir en factor salarial luego viene la demanda , luego viene la liquidación, y terminamos nosotros debido le de todo, Por eso hemos planeado que se dieran más incentivos.

Que más podría decirle yo para mejorar el talento humano, que me parece bien sabe que ustedes dos profesionales que los tengan en cuenta y creo que ya lo estamos haciendo a nivel interno , que no tenemos que ir a buscar gente por fuera , si tenemos las competencias en la universidad, por ejemplo una secretaria , son secretarias pero no todo el mundo le da este toque o tinte o ese mismo sentido a esa secretaria cuando sabemos que esa secretaria es profesional , especialista , magister , entonces me gustaría que esas personas tengan su propio ascenso en la Universidad es decir que siempre pues si logramos hacer convocatorias internas mejor para que quien vaya a ocupar determinado cargo a nivel aquí interno ,sea aquella persona que ya conozca la institución y esa sería la forma de incentivar sin que se nos convierta de pronto en un factor salarial.

Wanda Ortiz: Y en temas de emprendimiento, doctora, estamos trabajando ahora somos USTA COLOMBIA, ahora somos una sola Universidad, el tema de las regiones , siempre se creó una variación ,por tema de las regiones y en la región de Santander usted lo expresaba somos muy alegres, siempre tenemos el tema de la felicidad entonces aquí nosotros tenemos un departamento de proyección social que se encarga del tema de emprendimiento, desde **¿Qué perspectiva ve Talento Humano el tema de emprendimiento?**

Dra. Deisy: En qué sentido no le entiendo la pregunta.
Wanda Ortiz: Bueno como emprendimiento es uno, que nos decía usted, los vínculos que se tienen en la Universidad y el ascenso cierto, y tenemos conocimiento de que hay varios, bueno varias de las personas que laboran acá que tienen una visión que tienen una iniciativa o que tiene ideas pues para representar muy bien La universidad. ¿Cómo tomaríamos nosotros esos emprendimientos para poder ayudarles a ellos? ¿Porque a veces ellos tienen que pasar por muchas personas y cuando ya llega la idea a la persona principal pues ya ha pasado mucho tiempo?
Dra. Deisy: Pues yo pienso a nivel de proyecto de Emprendimiento , proyección sea la persona que advierta esa situación , es decir advierta esas competencias, ¡No!, y sobre todo esas competencias individuales y propias intrínsecas y específicas que nos muestra ese ser, ¿Quién es ese ser? , el trabajador , de allí que todo lo que esa persona vea o ese superior o persona , encargado o director o coordinador de área vea, vaya directamente a esa persona que puede apoyar ese emprendimiento que tiene ese trabajador es decir evitar de pasar por tantos de tal forma que cuando ya llegue a donde tiene que estar no llegue desgastado ese proyecto de vida o emprendimiento que tiene esa persona , quien advierte sus competencias , sus valores de una vez , de inmediato llegue a donde la inmediata persona encargada superior para que él le explore ese emprendimiento y lo haga valer , es decir evitar tantos paso a paso.
Wanda Ortiz: En el tema de Coaching, doctora, el Coaching se ha nombrado mucho a nivel de regional, nacional e internacional, entonces ¿Usted considera que dentro del Departamento de Recurso Humano trabajar de la mano del coaching?
Dra. Deisy: Muy poco, de mi parte puedo decir que muy poco, puedo decir que nada de mi parte, en la dirección si lo trabajamos algo, pero de la parte de Psicología, cuando ellos nos colaboran tratan de hacer las capacitaciones lo que más puedan de acuerdo a su, competencia, pero no lo veo tan explorado como ya se están viendo en otros países y como se ve en otras instituciones más grandes, de ahí lo importante que tiene uno que empezar a explorar y a ponerlo en práctica.
Nelson: Doctora en el Employee Engagement se refiere al compromiso y al sentido de pertenencia que tienen los trabajadores con alguna institución, una organización, dentro de su experiencia que le puede aportar o que nos puede decir a nosotros, si hay en esas instituciones ¿A nivel general un compromiso de los trabajadores de un 100% o vamos a encontrar trabajadores que distan?

Dra. Deisy: Creo que en eso he venido trabajando yo , con servicios generales, el otro día lo hice con planta física y a nivel interno en la dirección de Talento Humano lo he venido practicando, yo digo si uno está con su institución y no muestra su sentido de pertenencia, hombre amigo busque trabajo por otro lado y váyase , váyase porque la institución sea como sea , que sí que pagan mucho, que pagan menos entonces no esté aquí , yo digo no, porque uno está de acuerdo a sus necesidades y de acuerdo a lo que de pronto lo llena a uno , entonces yo invito a todos los trabajadores y ahorita que hemos venido hablando de la Universidad Santo Tomás y de todo , pónganle sentido de pertenencia porque si nosotros no trabajamos para la institución con ese amor con esa entrega que viene a buscar aquí y desean cuenta que con lo que devengan ellos interiormente de ese salario con esa sola vinculación , ese lasito que existe entre los dos , la unión del trabajador y la Universidad dependen muchísimas personas más , muchas , muchas y depende también muchas pero muchas , muchísimas cosas , objetos que los amparan de esa relación laboral , pero cuando ya no están en la Universidad , están por fuera de la institución , ahí si sienten si me quedo sin trabajo no tengo con que pagar la cuota , si me quedo sin trabajo no tengo con que pagar el estudio de mi hijo y sin embargo sabiendo todas estas cosas , a veces no tenemos sentido de pertenencia y eso me da tristeza , por eso tenemos que hacer las cosas con amor , tenemos que hacer las cosas exaltando a la institución , tenemos que hacer toda nuestra actividad laboral en nombre de ella , que nos representa a nosotros , no es lo mismo yo decir yo trabajo en esta empresa de tercerización del explotador que decir yo contrato con una empresa que me contrato directamente y que me da un nombre , me resalta que cualquier trabajador que se vaya de aquí por x o y motivo el que sabe que lo va a contratar estuvo en la Universidad Santo Tomás y se lo llevan a manos abiertas , también le digo yo a todos , mire hagamos las cosas con sentido de pertenencia metamos a nuestra institución , alimentémonos todos los días con nuestra institución que yo sé que alimentándonos todos los días con nuestra institución nos damos cuenta que ella es la que nos tiene viva .

Wanda Ortiz: Y de todas formas hay que resaltar algo de la institución que los egresados, muchos egresados de ella, yo soy egresada de Universidad y tengo la oportunidad de estar trabajando dentro de la institución y así hacemos muchos que nos abren la puerta y nos da la posibilidad de conocerla un poco más y de estar dentro de ella.

Dra. Deisy: Eso es emocionante ustedes no me la van a creer , yo trabajé veinte seis años en la rama judicial , ustedes van a decir pero esta vieja que hace acá, perdonen la palabra , me desempeñe como Juez de

la República por muchos años , yo estuve de Juez de la Republica por 15 años , pasé por varios cargos, Juez Penal, Juez Civil y terminé en Juez Laboral , fui auxiliar de Magistrado inclusive y sin embargo me dicen pero que hace ella ahí, no de pronto además de ser que me hirvió la sangre tomasina , yo me hice aquí en pregrado , también dos posgrados me sentía identificada con la academia , entonces cuando hay instituciones que lo exaltan a uno , le valoran el estudio y dice uno de pronto estoy en el lugar equivocado estaría yo en el lugar equivocado , será que este será mi lugar , bueno en todo caso yo creo que estoy en el lugar que es, pero me siento bien , me siento satisfecha y eso es lo que quiero con todas las personas que estén aquí en la institución que a veces es que a mí me parece tan terrible que vean una mesita como esta , con una silla cojan a dañarla , hombre sí que es lo que nos está dando para mantener una familia , una vivienda es la que me está dando , me está asegurando el futuro , aquí hay personas de más de 26 años , 30 años ya tienen asegurada su vida y sin embargo la Universidad le sigue asegurando el futuro , ya no solo a la esposa sino también al nieto que tiene el trabajador por buena.

Wanda Ortiz: Se trabaja bien sobre la misión y la visión Dra. Deisy los tomasinos son hermosos, mire que el otro día nombraron al mejor juez de Colombia y uno de los mejores jueces de Colombia es tomasino, lo exaltaron, video y de todo, es tomasino

Wanda Ortiz: Y es que la Universidad no es muy joven es desde 1580 y tocando ese tema ya cuantos años tenemos, para usted que es trabajar en una universidad que tiene como 400 años, creo que sí, que está en Colombia, ¿no?, y con unos lineamientos y que la constituyeron unos padres que aún están en ella, porque vemos que muchas instituciones inician, pero las toma el estado, pero aquí todavía se mantiene.

Dra. Deisy: Por lo menos yo conozco muchos pueblos a nivel de Santander y era emocionante llegar a un pueblo y preguntar quién es tomasino, era lo primero que preguntar ¿quién es tomasino? es lo primero que preguntaba , para que , para uno hacerse a una idea a los conocidos , se sentía uno totalmente respaldado en el pueblo que estuviera, y de ahí yo cuento cuando tengo oportunidad de darle clase a mis estudiantes de pregrado, miren hijos ustedes no se imaginan la satisfacción que es encontrarse aquel compañeros tomasinos aquel que se sentaba del otro lado del salón y el otro que no se hablaban ni se veían, pero la satisfacción de encontrarse en determinado sitio lejano, de ahí que tenemos que consolidar nuestros lazos de amistad ,

consolidar esa sangre tomasina que llevan por dentro y como trabajadores con más veras , la institución nos ayuda a que nuestros hijos se conviertan en hermanos tomasinos de la comunidad.
Wanda Ortiz: Yo tenía una pregunta en temas de movilidad tanto de tanto de personal como de directivo, personal docente, ¿cuál sería la propuesta en 5 años para los estudiantes, los docentes, los directivos, pero habría una propuesta en ese tema?
Dra. Deisy: ¿En el tema académico?
Wanda Ortiz: Si señora para tema académico o de ir a aprender afuera y venir y enseñar

Dra. Deisy: Eso se ve venir ya se está dando, ya se ve reflejado y más ahora ustedes saben que vamos a tener Universidad en África, claro ya estamos por allá en África, sí señor, la Universidad va lejos, ya nos fuimos para otro lado y para un continente que es diferente y que la educación es lo primordial y para mí en particular yo estoy haciendo movilidad de mi cuenta y me gusto un gesto de la Universidad que me dijo que me iba a apoyar económicamente , ¡Uy, Dios mío que emoción ;
Nelson: Eso motiva.
Dra. Deisy: Eso es la motivación, si la motivación allí está, bueno ya me había motivado con los diplomados, porque había tenido la oportunidad de hacer 4 diplomados seguidos. Esto era lo que yo quería y quiero estar en este medio.
Wanda Ortiz: Gracias por la entrevista, la charla fue muy amena, refleja lo que es la personalidad de la Doctora Deisy , la conocimos un poquito más , de verdad que la felicidad que usted refleja e irradia , se nos queda en nuestros corazones.
Dra. Deisy: Yo le decía, antes de terminar esta mañana con una Doctora que nos va a colaborar en el tema de fortaleza, de comunidad, de amistad interna, el tal ser integro, yo decía lo más emocionante es darle una sonrisa a cualquier persona que esté a nuestro lado, de un saludo, puede ser el grande, puede ser el chico, si saludarlo, sonreírle, y le contaba yo una historia en particular y le decía la voy a utilizar en mi charla de capacitación y de motivación. Cuando yo tenía como 15, 16 años y yo vivía en Barrancabermeja siempre pasaba una doctora, odontóloga, hija de árabes, y ella pasaba y uno la veía como muy, si Y pasaba lo miraba a uno y lo saludaba y le decía: Adiós. A mi desde ahí me quedó impregnado que independientemente de que

la persona sea grande o chica, la persona que estaba diciendo adiós, marcó mi vida, me enseñó a ser amable con el más chico del jardinero y con el más grande, eso me marcó de por vida, pero como ella era hija de árabes, y los hijos de árabe, dueños de negocios pues y así importantes

Nelson: usted tiene una personalidad muy bonita y eso se transmite realmente, y en una institución tan grande como está bien chévere, todo funciona.

Dra. Deisy: Si eso yo lo digo, pero también les digo, amigos, compañeros, porque son mis compañeros de trabajo, también, también tengamos sentido de pertenencia con la institución y seamos responsables, que nuestra mamá nos quiere, pero también nos exige, entonces responsabilidad.

Wanda Ortiz: Bueno, doctora, le agradecemos de verdad que tenemos más que una entrevista, es un aprender con quienes estamos y de eso se trata.

Entrevistadores: Nelson Correa Pacheco, Wanda Ximena M. Ortiz Núñez



Anexo 2. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Proyección Social

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Maestría en Administración.

Apreciado Directivo:

Es importante para nosotros como estudiantes de la maestría en administración de la universidad Santo Tomás, en pro de desarrollar un proyecto de investigación aplicado a partir de la construcción de un estudio de caso, como resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital, contar con su experiencia como actor fundamental dentro del desarrollo institucional y contribución para la elaboración del presente estudio.

Por lo anterior, encontrará un cuestionario estructurado en una forma clara con preguntas abiertas, que permitirán analizar los diferentes escenarios desde su área para el desarrollo del análisis a partir de las prácticas de competencias directivas.

1. DATOS GENERALES

NOMBRES	EDWIN ANDRES		
PRIMER APELLIDO	FLOREZ	SEGUNDO APELLIDO	OREJUELA
CARGO	Director de Centro de Emprendimiento		
N° CELULAR			
EMAIL	emprendimiento@ustabuca.edu.co		

“Consiento y autorizo para el desarrollo del caso de Estudio de la universidad Sato Tomas sede Bucaramanga para el uso de la información en el desarrollo del proyecto académico propuesto” SI__X__
NO__

Anexo 2. Entrevista

Director del centro de Emprendimiento

Wanda Ortiz: Buenos días nos encontramos con el Ingeniero Edwin, él es el jefe de emprendimiento de la Universidad Santo Tomás. Ingeniero Edwin bienvenido.

Wanda Ortiz: ¿Ingeniero una cosita queremos saber cómo funciona el centro de emprendimiento dentro de la Universidad Santo Tomás?

Ingeniero Edwin: Bueno el centro de emprendimiento es una unidad de servicios especializados del centro del proyección social, son una unidad, hay varias unidades de servicios dentro de la universidad ,una de ellas somos nosotros, le pongo un ejemplo está el consultorio jurídico es una unidad de servicios, el centro de consultoría empresarial es una unidad de servicios , el centro agroindustrial el limonal es una unidad de servicios, el centro para estudios del territorio, bueno somos varias unidades de servicios que nos encargamos pues de llevar a cabo las estrategias que hay de proyección por parte de la universidad somos una de las tres funciones sustantivas y a través de las unidades de servicios nos encargamos de llevarla hacia la población, tal vez la que más se conoce en este campo es la parte de las clínicas donde se tiene una gran cobertura pero la proyección social está en diversos frentes , son varias estrategias , nosotros estamos apuntándole a una estrategia de proyección social que es el emprendimiento, tenemos una línea específica que es el emprendimiento , hay varias hay atención a población vulnerable , hay convenios establecer cómo podemos generar áreas estratégicas, también hay pues la parte de diversificación de los ingresos, es una estrategia bastante importante porque la Universidad debería buscar como ofrecer sus servicios especializados , eso es lo que estamos tratando de hacer desde el centro de emprendimiento y el tema de egresados y el tema de emprendimiento, entonces es una de las líneas estratégicas que tiene proyección social , cómo funciona el centro de emprendimiento?, estamos adscritos

a la facultad de Ingeniería Industrial , eso quiere decir que yo soy docente de la Facultad de Ingeniería Industrial con asignaturas, tengo pues carga académica y tengo una descarga de horas para el centro de emprendimiento, que digamos que por lineamiento de nómina deben ser 20 horas pero esto es variable , normalmente variable por debajo , dependiendo de las otras asignaciones que se tengan esa es como la situación administrativa mía docente pero con descarga académica de horas sin sobresueldos , sin nada de extras , esto es administrativamente.

Nelson: Ingeniero Edwin, en las organizaciones se habla mucho de estrategia y su merced toca mucho el tema estratégico, se mira mucho la planeación estratégica, las alianzas estratégicas, pero en sí que es la estrategia en una organización. Como lo describiría usted en términos de estrategia.

Ingeniero Edwin: Bueno, la estrategia es como una organización da cumplimiento a su visión, sí? , claramente la estrategia es como yo establezco una visión y que acciones que conjunto de acciones tomo para poder llegar a esa visión, eso es básicamente, en el caso de la universidad yo le hablo de estrategias porque es que nosotros tenemos un PLAN INTEGRAL MULTICAMPUS , un PIM , ese PIM está articulado con un plan de desarrollo seccional y ese plan de desarrollo seccional está ligado a cada uno de nosotros a nuestra labor , nuestra labor diaria de docencia , Social, investigación, es que queremos darle cumplimiento a eso, eso es lo que entiendo por estrategia.

Wanda Ortiz: ¿Quién es el Ingeniero Edwin?

Ingeniero Edwin: Quien es el Ingeniero Edwin? , una persona ante todo que tiene varios roles dentro de la sociedad, uno de ellos en lo que me convoca acá es ser el líder de la unidad de emprendimiento de la Universidad, también soy padre de familia con dos hermosos hijos que son los que me dan ese motor para estar todos los días y bueno en varios roles , en mi rol de docente, consultor , soy una persona que está comprometida con el mejoramiento de la

sociedad, eso es como lo que me a mí motiva todos los días , y en eso pues está ser papá y enseñar a mis hijos como pueden ayudar a que esto también sea mejor y que lo hago todos los días, desde la docencia desde los emprendedores que pueda aportar.

Wanda Ortiz: Bueno, Ingeniero usted ya nos habló de cómo es un líder desde su casa, un líder desde su campo laboral, me gustaría saber cómo define usted la palabra liderazgo, y si usted considera que en el liderazgo es necesario el tema de coaching.

Ingeniero Edwin: Bueno el liderazgo, si el liderazgo es un tema , como defino el liderazgo , la pregunta es difícil el liderazgo se puede definir o las personas lo definen desde varios puntos de vista, entonces pues yo pienso el liderazgo es lograr transmitir o enseñar con el ejemplo para cumplir un fin específico y en esa medida es como trabajar mucho por lo que uno está convencido y por lo que uno quiere , más en nuestra labor de docente , que nosotros estamos entregando todos los días nuestra vida acá y se la entregamos en una acción transformadora con los muchachos que muchas veces , algunas veces nosotros personas nos desanimamos y es como estar muy convencidos del cuento de que estamos aportando algo a la vida de los muchachos y más allá de eso estaríamos nosotros entregando nuestra vida a cambio de una remuneración , eso no tiene mucho sentido , porque si esa es la vida estamos entregando todo lo que conocemos, todo lo que hemos capitalizado en nuestra experiencia de afuera, lo estamos entregando por nada , el liderazgo y el coaching con respecto al coaching es importante aunque en términos técnicos, no conozco del tema ampliamente, he escuchado , he leído algo del coaching, sé que hay varios tipos el ontológico, y bueno hay varios tipos de coaching , pero pienso que no se está manejando de la forma adecuada , ósea pienso que es muy importante , lo primero que nosotros debemos entender es que más allá de la profesión , del título que tengamos somos personas y mientras uno tenga claro que es lo que está haciendo como persona , uno va a poder ser feliz, uno va a poder hacer bien su trabajo, pero uno primero tiene que entender y es una lucha que a la edad que estamos nosotros ya la

hemos dado, todos hemos dado esa lucha , estos muchachos yo por lo menos les digo mucho , ustedes terminan son quinto semestre, en dos años ya saldrán profesionales, terminamos y que vamos hacer como profesionales y la primera lucha que tenemos todos nosotros es para donde vamos, porque es que nosotros terminamos la primaria, terminamos el colegio , sabemos que vamos a la Universidad , terminamos la Universidad y ahora, para muchos la vida es obtener el título y después , entonces lo que debemos entender y eso es lo que aporta mucho el coaching es , primero que yo soy persona antes de cualquier título , yo soy una persona que está en esta vida u tiempo muy corto , pero esto lo entendemos tarde, esto lo entendemos cuando vamos ya más de la mitad recorrida en donde tenemos el mayor vigor, una frase por ahí que dice “Todos tenemos dos vidas y la segunda vida empieza cuando nos damos cuenta que solo tenemos una.”

Nelson: ¿Ingeniero como usted es un líder indudablemente desde el Departamento de emprendimiento y tiene que cumplir unos objetivos cierto? como hace para motivar a su grupo de trabajo para que cumplan con los objetivos de este centro tan importante de la Universidad Santo Tomás.

Ingeniero Edwin: Bueno, hay más que el grupo, el grupo no es tan grande , somos pues digamos que es transmitir lo que queremos , pues en este momento ,pues el grupo solo los docentes de industrial, tenemos una descarga muy pequeñita de horas , es un trabajo que se hace muy con las uñas , tratamos de transmitir este mensaje, yo digo que el tema del emprendimiento termina siendo como una cuestión de evangelización es como el de pastoral más o menos, porque uno replica y replica y replica y habla del emprendimiento, pero realmente el emprendedor ya tiene eso por dentro , uno lo que hace es que al ya tiene la venita por dentro tocarlo para que él pueda salir , entonces en ese motivo como motiva al grupo de trabajo con el ejemplo del trabajo, eso es, es mi manera de ejercer mi liderazgo , es que ellos se den cuenta que yo tengo una gran capacidad de trabajo y ellos como que se

pegan ahí al bus del trabajo ayudándome, y logro pues que el equipo esté también muy impulsado

Nelson: ¿En la toma de decisiones como es esa clase de liderazgo?

Bueno, en la toma de decisiones nosotros, bueno, cuando hablamos de decisiones decimos que hay decisiones programadas y no programadas de pronto más improvisado , entonces pues ahí yo tengo mi formalidad es un poquito fuerte , yo cuando tomo una decisión trato de , bueno uno evalúa pero es como poder avanzar , no? , tomar una decisión poder avanzar, eh muchas veces nosotros por él, por la forma como es el sistema USTA , sabemos que en el nivel jerárquico a veces no tenemos mucha injerencia en las decisiones , entonces la toma de decisiones desde nosotros digamos que no tenemos mucho por maniobrar ni como docente ni como administrativo ni siquiera los directivos porque los decanos tienen ahí como mayor espacio para maniobrar , digamos que lo que he hecho es como entender un poco el sistema y tratar de seguir ,ósea tratar de entender un poco el sistema y seguir hacia adelante cumpliendo los requisitos , hablando con cada uno de los pasos de la cadena porque cuando nosotros nos enfrentamos a una decisión por ejemplo sacar un concurso de emprendimiento entonces tengo que presentarlo al Decano, a José Luis que es el director de Proyección Social, luego tendría que pasar con el Vicerrector Académico , luego con el administrativo, luego tengo que presentarlo al CAF , y ahí van en una decisión que se tomó , hay que esperar circunstancias , ocho firmas y un formato de estos, entonces digamos que el tema de toma de decisiones puede estar un poquito mediado por entender como es el sistema.

Wanda Ortiz: Bueno hablemos un poquito de Luz de salvación

Ingeniero Edwin: Bueno la comunidad de Luz de Salvación , es un trabajo muy bonito que hemos traído para la comunidad , nosotros entramos a trabajar con la comunidad que ya había sido atendida por Club de Leones , ellos lograron que la comunidad en medio de todas

sus necesidades y demás lograran levantar un salón comunal , pues nosotros llegamos a una comunidad donde ya había una intervención , un aliado estratégico que era el club de Leones , entramos a hacer un inventario de las personas que tenían su unidad de negocio con ayuda de los estudiantes , miren que acá el trabajo de proyección social que se desarrolla de Ingeniería Industrial desde la unidad de emprendimiento ha sido clave en la para la participación de los muchachos , ellos nos creen , los muchachos van a las comunidades , van a las empresas nosotros sentamos a los muchachos y al empresario acá , el muchacho se da cuenta que estamos haciendo labor de consultoría real , que hay comunidades que necesitan atención , Luz de Salvación nos permitió a hacer un inventario de que unidades de negocio habían y a través de algunos estudiantes de los semilleros de emprendimiento de estudiantes que tenemos , logramos atender , capacitarlos primero , en cultura , en servicio al cliente, finanzas. Y mejorar algunos muy puntuales porque igual no tenemos tanta capacidad, como les había dicho el tema aquí es que no hay capacidad y bueno y tampoco que todas las personas están preparadas para obtener ayuda en estas comunidades vulnerables, eso es Luz de Salvación.

Wanda Ortiz: Cómo ve el departamento de Emprendimiento en la Universidad Santo Tomás.

Ingeniero Edwin: Debemos estar totalmente reconocidos por la comunidad universitaria en el campus de Floridablanca , allá no nos conocen , no sé si usted sabía que teníamos un centro de emprendimiento antes , pero no nos conocen , hemos empezado un ´plan desde el año pasado , realice una planeación para darme a conocer , espero que este año , este año me queda más difícil pero el otro año iniciar a hacer mucho ruido con un concurso de emprendimiento , pero antes nosotros queremos ofrecerle las capacidades que tenemos a las personas , en cinco años yo veo que nosotros tenemos una visibilidad y ya tenemos emprendedores identificados con métricas , sabiendo cuanto venden ,esa es como la visión en

cinco años , estar totalmente visibles y tener identificados de tomasinos emprendedores de esta generación que están terminando.

Wanda Ortiz: Claro y de todos modos pues la Universidad Santo Tomás pues nosotros tenemos muchos estudiantes con iniciativa de negocios, yo oí algo que ustedes hicieron con EMPRENDELO con la Cámara de Comercio como les fue con esa iniciativa.

Ingeniero Edwin: Eso es inspirador porque es que logré llevar a los muchachos del semillero, y en ese llevar a los muchachos del semillero, precisamente la documentación dice, no, pero es que cualquier negocio puede sacar adelante, lo que necesitamos es que valor agregado, entonces EMPRENDELO es inspirador para apoyar el emprendimiento en Bucaramanga, eso es inspirador pienso yo

Wanda Ortiz: Nos gustaría conocer que propuestas dentro de las propuestas que formula para darse a conocer en las seccionales y me imagino que darse a conocer en USTA COLOMBIA, ya en las otras seccionales el emprendimiento es más conocido

Ingeniero Edwin: En Bogotá , llevan bastantes avances , ya hay una persona que esta administrativamente dedicada con un equipo de trabajo , dedicada al tema de emprendimiento, nosotros seguramente podemos transitar hacia que haya una persona , una de las estrategias puntuales de pronto alguien en Florida me hacía como esa recomendación porque no está en Florida un tiempo per mi oficina queda aquí en Bucaramanga , pero es poder buscar cómo hacemos presencia en Florida , es espacio determinado como empoderarse en Floridablanca , para a futuro poder tener personas en Floridablanca y tener presencia aquí en Bucaramanga

, manejar como esa posibilidad de tener personas.

Nelson: Ingeniero muchísimas gracias muy formal por su tiempo.



Anexo 3. Instrumento a aplicar a los directivos del área de Posgrados

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Maestría en Administración.

Apreciado Directivo:

Es importante para nosotros como estudiantes de la maestría en administración de la universidad Santo Tomás, en pro de desarrollar un proyecto de investigación aplicado a partir de la construcción de un estudio de caso, como resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital, contar con su experiencia como actor fundamental dentro del desarrollo institucional y contribución para la elaboración del presente estudio.

Por lo anterior, encontrará un cuadro estructurado que permita analizar los diferentes escenarios desde su área para el desarrollo del análisis a partir de las prácticas de competencias directivas.

1. DATOS GENERALES

NOMBRES	NELSON		
PRIMER APELLIDO	CORREA	SEGUNDO APELLIDO	PACHECO
CARGO	COORDINADOR ESPECIALIZACION ADMINISTRACION DEPORTIVA		
N° CELULAR			
EMAIL	Nelson.correa@ustabuca.edu.co		

“Consiento y autorizo para el desarrollo del caso de Estudio de la universidad Sato Tomas sede Bucaramanga para el uso de la información en el desarrollo del proyecto académico propuesto” SI X
NO

BITACORA

Para obtener información sobre las experiencias cotidianas de un directivo de una manera rigurosa, que nos permitiera obtener datos cuantitativos, con el fin de emitir juicios y propuestas de cambio en el ámbito de modelos organizacional, se requirió de un seguimiento riguroso para darle sustento a los resultados del caso de estudio, aquí se presenta un análisis de la bitácora buscando conocer, comprender y descubrir el quehacer de manera concreta de un Modelo de Alta gerencia desde la recopilación de la información su procesamiento y su análisis.

- Las categorías a revisar fueron en tema organizacional teniendo en cuenta modelo de organización que plantea en las etapas de administración, planeación, organización, dirección, ejecución y evaluación.
 - d) La viabilidad y operatividad
 - e) La posibilidad de registrar los nuevos conocimientos directivos de la Alta Gerencia
 - f) La manera en que deja al descubierto el proceso creativo
 - g) El impacto de este modelo organizacional.
 - h) Los instrumentos diseñados para esta intervención fueron:
3. La bitácora de un Directivo

4. Las fichas de registro del Directivo

i) La Metodología empleada consta de:

1. Observación y registro de Datos
2. Transcripción y organización de la información
3. Lectura y anotación de análisis de los contenidos
4. Evaluación del Ejercicio
5. Documento final del ejercicio.

COORDINADOR DE ESPECIALIZACION					
FECHA	CONTENIDO	ACTIVIDADES	RECURSOS Y MATERIALES	ACTIVIDADES EXTRAS	ACTIVIDADES DE EVALUACIÓN
Martes 19 de 2018 mañana	promover la produccion intelectual de los deocentes	Solicitud a los docentes a través de correos electrónicos del Syllabus. Este procedentito consiste en pasar y actualizar la información del plan de asignatura al nuevo formato denominado Syllabus teniendo en cuenta los criterios de la unidad de desarrollo curricular y formación docente UDCFD	Correo institucional , Formato Syllabus	Llamadas telefónicas	Entrega oportuna del syllabus
Martes 19 de 2018 mañana	Cualificación docente	Envío de correos al personal docente del programa acerca de los diplomados y cursos ofrecidos por la universidad	Correo institucional	Seguimiento a través de llamadas telefónicas	Número de docentes inscritos en los diplomados y cursos ofrecidos por la universidad
Martes 19 de 2018 mañana	Aula virtual	A través del aula virtual de la Especialización en Administración Deportiva se habilitaron los links para que los estudiantes realizaran la evaluación del equipo docente de los módulos vistos hasta el momento, a partir de la fecha hasta el día 6 de julio.	Aula virtual	Envío de correos a través de la secretaria de la especialización	Número de estudiantes que realizaron la evaluación docente
martes 19 de 2018 tarde	Protocolos de investigación	De acuerdo a la citación realizada previamente, se reunió el comité de investigación del programa de Especialización en Administración Deportiva, con el propósito de realizar el Protocolo de Investigación, el cual consiste en identificar los avances preliminares de las investigaciones realizadas por los estudiantes y de acuerdo al tema, asignarles un director quien brinde orientación y acompañamiento durante el desarrollo de la investigación teniendo en cuenta las líneas y sub líneas del grupo Ser Cultura y Movimiento de la Facultad de Cultura Física Deporte y recreación	Diapositiva institucional, formato con los parámetros de investigación, correo institucional, Aula especial, video beam,	Socialización de los avances de las investigaciones, reuniones periódicas del comité de investigación	Presentación final del proyecto con previa aprobación del director

martes 19 de 2018 tarde	Análisis de la malla curricular	A través del comité de investigación del programa se analizaron los módulos de investigación I correspondiente al primer semestre e investigación II correspondiente al segundo semestre con el objetivo de fortalecer el proceso de investigación del programa	Documento maestro del programa de Especialización en Administración Deportiva	Seguimiento en los comités de investigación	Plan de mejoramiento
jueves 21 de 2018 mañana	Respuesta a los requerimientos	Verificar correos institucionales para dar respuesta a las solicitudes de los diferentes departamentos de la universidad.	Correo institucional	Llamadas a los departamentos	Entrega oportuna de los requerimientos
jueves 21 de 2018 mañana	Evaluadores de proyectos de investigación	Análisis de los perfiles para la asignación de los evaluadores de los proyectos de investigación ya listos para sustentación teniendo en cuenta las líneas de investigación	Hoja de vida de los docentes evaluadores	Correo a los evaluadores enviando carta de solicitud de acompañamiento durante el desarrollo de la investigación al grupo asignado	Rubrica de evaluación
jueves 21 de 2018 mañana	Mailing	Solicitud al Departamento de Admisiones de la actualización del mailing con el propósito de promocionar el programa a través de redes sociales	Correo institucional	envió de mailing anterior	mailing actualizado
viernes 21 de 2018 tarde	Difusión y promoción del programa de Especialización en Administración Deportiva	Difusión y promoción del programa de Especialización en Administración Deportiva, coordinar con el departamento de admisiones la promoción del programa a través de medio digitales, realizar llamadas telefónicas a los interesados del programa con apoyo de la secretaria, enviar con correos electrónicos con carta de información de la Especialización a los interesados, publicar mailing a través de redes sociales	mailing, correo institucional	redaccion de cartas	Número de estudiantes inscritos
jueves 21 de 2018 tarde	Informes	Redactar informe solicitado por el director del departamento de posgrados e informe para decanatura, de igual manera subir informe al SIGA	documentos del programa, archivos digitales y físicos	Comunicación con los departamentos y gestión con la secretaria del programa	Retroalimentación por director y decano

Bitácora

ORDENADO	Contexto	Personajes	Proceso	Fuentes de Información	Recopilación	Forma de Análisis
1. Producción intelectual docente. Esta solicitud la hace la unidad de desarrollo curricular y formación docente UDCFD	Frente a este requerimiento, el coordinador le comunica a la Secretaria del programa que redacte un correo a los docentes que imparten los módulos del primer y segundo semestre de la cohorte activa solicitando los Syllabus con fecha de entrega.	Lewis García asesor de la unidad de desarrollo curricular y formación docente UDCFD, Nelson Correa Pacheco Coordinador de la Especialización en Administración Deportiva, Norma Córdoba secretaria de la Especialización en Administración Deportiva.	A través del correo institucional se hacen las solicitudes con tiempos estipulados para la respuesta	Formato Syllabus	Recibida la información se procede a revisar los Syllabus y sus contenidos	Si hay observaciones se hacen el documento enviado por parte de los docentes y posteriormente a través de correo electrónico se envían nuevamente a los docentes. Si no entregan en las fechas estipuladas se sigue a través de llamada telefónica la importancia de entregar los syllabus antes de impartir el módulo.
2. cualificación docente. Solicita el coordinador del programa	El coordinador del programa le solicita a la secretaria enviar información de los diplomados y cursos que oferta la Universidad	Coordinador, secretaria	Correo institucional enviado por la secretaria	Publicidad de los cursos ofertados por los diferentes departamentos de la universidad	Interesados en los cursos	Gestión para el acompañamiento a los cursos
3. Aula virtual. Solicita el coordinador del programa	Habilitar link para evaluación docente	Coordinador del programa, ingeniero Mauricio Gallo asesor USTA virtual, Estudiantes de la Cohorte X, XI	Ingresar al aula virtual y en el icono de evaluación docente adjuntar las evaluaciones de los módulos y habilitar la evaluación con fecha límite.	Formato institucional de evaluación docente de posgrados.	Número de estudiantes que realizaron evaluación	Frente a los estudiantes que no realizaron la evaluación se generan estrategias para que la realicen con acompañamiento directo del coordinador.
4. protocolos de la investigación. El coordinador del programa solicita al Comité de investigación de la Facultad de Cultura Física y Deporte y Recreación el acompañamiento al protocolo.	Presentación de los proyectos de investigación de los Estudiantes de la IX Cohorte de la Especialización en Administración deportiva.	Coordinador del programa, decano de la Facultad doctor Luis Gabriel Rangel caballero e integrantes del Comité de Investigación.	El coordinador le comunica a la secretaria enviar un correo con antelación a los estudiantes de la IX cohorte del programa informándoles la fecha, lugar y hora de la sustentación de los proyectos de investigación	Diapositiva institucional, con formato con parámetros del protocolo de acuerdo a las líneas y sub líneas del grupo ser cultura y movimiento	Proyectos de investigación	De acuerdo al proyecto presentado por cada uno de los grupos de los grupos y en consenso con el comité de investigación se le asigna un director para el acompañamiento durante un tiempo límite. Escogidos los directores se procede a realizar los contratos, gestión realizada por la secretaria del programa frente a los departamentos encargados.

5. Análisis de la malla curricular. El coordinador del programa solicita al comité de investigación apoyo para el análisis de la malla.	analizar los módulos de investigación del programa su ubicación y los créditos.	Coordinador del programa, comité de investigación liderado por el decano de la facultad.	Revisión de la malla curricular actual, análisis del proceso de investigación, discusión y toma de decisiones para el fortalecimiento de la malla.	Documento maestro del programa	Aportes por parte de los integrantes del comité de investigación.	Recopilación y síntesis de la información para preparación al proceso de renovación de registro calificado y actualización de la malla curricular entorno a la investigación.
Requerimientos . Solicita Doctora Sonia Isabel Hernandez Directora de posgrados y Luis Gabriel Rangel Caballero Decano de la Facultad de Cultura Física Deporte y Recreación	Realizar informe que permita evidenciar la gestión de la coordinación de la Especialización en Administración deportiva	Directora de posgrados, decano de facultad, Coordinador del programa, Secretaria del programa.	Revisión de las actividades realizadas durante el primer periodo académico de 2018, recopilación en el formato y envío a la dirección de posgrados y decanatura de la facultad.	Departamento de admisiones, departamento de mercadeo, documento maestro, Sistema académico SAC	Observaciones recibidas y nueva información si es el caso.	Retroalimentación a las funciones asignadas.

7. promoción del programa. Solicita Vicerrectoría académica, departamento de admisiones y coordinador del programa.	Realizar la promoción, publicidad al programa en los diferentes contextos a nivel regional, nacional e internacional.	Padre Oscar Guayan Perdomo Vicerrector Académico, Director del departamento de Admisiones doctor Jesús Enrique González y coordinador de programa.	Envío de Mailing publicitario a través de las redes sociales y correos electrónicos a los interesados en el programa.	Envío de Mailing publicitario a través de las redes sociales y correos electrónicos a los interesados en el programa.	Número de interesados a través de mensajes por correo electrónico institucional	Numero de pre inscritos e inscritos a través del sistema académico SAC
---	---	--	---	---	---	--

Elaboración Propia

Viabilidad y operatividad	La posibilidad de registrar los nuevos conocimientos directivos de la Alta Gerencia	Manera que deja al descubierto el proceso creativo	El impacto de este modelo organizacional.
Planea, organiza y direcciona sus actividades, gestiona a través de sus conocimientos	Posee competencias gerenciales, puede resolver problemas profesionales de manera autónoma y reflexiva.	Combina los recursos (documentos, información)	Veracidad e integridad de la información
Administra el tiempo de acuerdo al grado de importancia que requiere para su gestión.	Participa activamente con su grupo de colaboradores	Fomenta la unidad grupal	Integra las principales metas y políticas de la organización
Retroalimenta a sus superiores de sus avances operativos	Comunica los procesos en un lenguaje corporativo	incorpora procesos, formatos, presentaciones, las TICS, que faciliten la gestión	Competencia directivas, conoce el modelo de la institución
Fuente: Elaboración propia			

Nota: Viabilidad y operatividad – Elaboración Propia.



Anexo 4. Instrumento a aplicar al directivo del área de, Bienestar Universitario.

Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables. Maestría en Administración.

Apreciado Directivo:

Es importante para nosotros como estudiantes de la maestría en administración de la universidad Santo Tomás, en pro de desarrollar un proyecto de investigación aplicado a partir de la construcción de un estudio de caso, como resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital, contar con su experiencia como actor fundamental dentro del desarrollo institucional y contribución para la elaboración del presente estudio.

Por lo anterior, encontrará un cuestionario estructurado en una forma clara con preguntas abiertas, que permitirán analizar los diferentes escenarios desde su área para el desarrollo del análisis a partir de las prácticas de prospectiva y estrategia.

2. DATOS GENERALES

NOMBRES	PAULINA CECILIA		
PRIMER APELLIDO	FLYE	SEGUNDO APELLIDO	QUINTERO
CARGO	DIRECTORA BIENESTAR UNIVERSITARIO		
N° CELULAR	3168759713		
EMAIL	dirbien@ustabuca.edu.co		

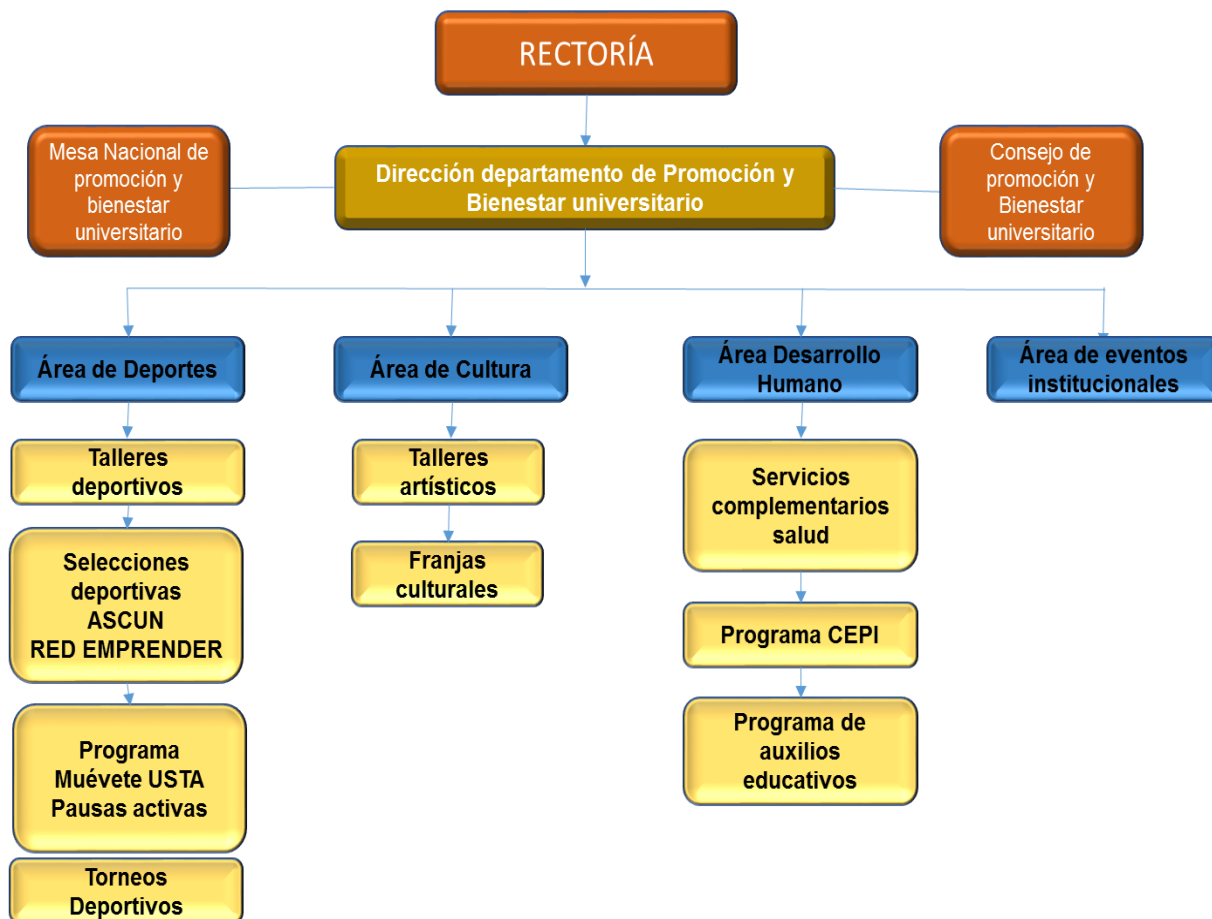
“Consiento y autorizo para el desarrollo del caso de Estudio de la universidad Sato Tomas sede Bucaramanga para el uso de la información en el desarrollo del proyecto académico propuesto” SI_X__
NO____

CUESTIONARIO

1. ¿Cómo está conformado Bienestar Universitario?

El departamento de bienestar universitario de la USTA Bucaramanga está conformado por tres áreas cultura, deporte y desarrollo humano y existe una cuarta área que es la de organización de eventos institucionales

Estructura Departamento de Promoción y Bienestar Universitario



2. ¿Cuáles son los objetivos y propósitos de Bienestar Universitario?

Bienestar Institucional organiza un conjunto de actividades, grupos y estamentos que tienen como objetivo promover todas las destrezas y habilidades vinculadas con la cultura y la creación de un medio que favorezca la participación, la comunicación, la creatividad estética, lúdica, deportiva, festiva o eutrapélica, y también la expresión religiosa. Así mismo, Bienestar Institucional está comprometido con el desarrollo humano integral de toda la comunidad tomasina, a través de la integración de sus programas y servicios con el Centro de Pastoral Universitario y el Departamento de Gestión del Talento Humano, por su contribución a la formación y al clima institucional, respectivamente.

3. ¿Cuáles son los resultados alcanzados?

Impactar más del 80% de la comunidad universitaria tomasina a través de servicios de salud, talleres que desarrollan competencias blandas a toda la comunidad universitaria y su familia directa. Aportado al bienestar y el proyecto de vida de todos los estamentos que integran la gran familia tomasina. Y contar con mas del 90% de satisfacción de los servicios brindados

4. ¿Cuáles son las condiciones internas y externas que se deben atender?

Condiciones internas:

- no contar con un mecanismo de participación donde especialmente los estudiantes acepten las actividades y programas de bienestar como factor relevante de su proceso de formación procesional. No dejarlo a libre decisión de participar o no, que se asigne como en otras universidades la asignación de horas obligatorias para las actividades y estrategias del bienestar.

Condiciones externas:

- la universidad hace esfuerzos para realizar actividades de promoción y prevención de estilo de vida saludable desafortunadamente la competencia externa en eventos, publicidad y consumo licor y tabaco dificulta el impacto de nuestras estrategias.
- La aprobación de las dosis mínima de droga dificulta las actividades de promoción y prevención al interior de las universidades .

5. Diligencie los espacios en blanco del cuadro que se presenta a continuación teniendo en cuenta las áreas que se encuentran en la primera columna y las preguntas referenciadas en la primera fila.

ÁREAS	¿Cuáles son las actividades que realiza cada área?	¿Cuáles son los factores que retrasan el desarrollo competitivo en cada área?	Cuáles son los factores que aceleran el desarrollo competitivo en cada área?
Cultura	El Área de Cultura, propicia escenarios de formación mediante espacios participativos de integración cultural de la comunidad, donde se establece una alianza inseparable entre la cultura, la expresión	Los estudiantes al iniciar su vida universitaria son muy participativos en las actividades del bienestar sin embargo a medida que transcurre su vida académica se van alejando cada vez más, por la presión que se recibe por parte de algunos estamentos de los académicos	La necesidad de los estudiantes especialmente por desarrollar aptitudes innatas y/o que desean desarrollar.

artística, la estética y la educación; utilizando como eje fundamental el reconocimiento de nuestra diversidad y la generación de condiciones favorables que fortalezcan la identidad nacional. A través de las diferentes disciplinas del arte y los grupos representativos universitarios, el Departamento de Promoción y Bienestar Universitario con su Área Cultural, promueve el desarrollo de aptitudes y habilidades artísticas que estimulan la sensibilidad hacia	que piensa que este tipo de actividades no contribuyen a la formación profesional.	
--	---	--

	nuestro patrimonio cultural, por medio de acciones formativas lúdicas de participación y compromiso que posibilitan el desarrollo de las personas en su formación integral.		
Deportes	Es el área encargada de propiciar los espacios para el aprovechamiento del tiempo libre y tiempo de ocio en actividades recreativas, de integración y competencia para toda la comunidad universitaria. Utiliza el deporte como principal herramienta pedagógica, transversal a la formación integral		

	que reciben los estudiantes durante su vida universitaria, para desarrollar en ellos habilidades de comunicación que facilitan sus relaciones interpersonales, generar mayor capacidad de trabajo en equipo y fomentar la honestidad y demás valores inherentes e incuestionables que conlleva el deporte. Además, por medio de las diferentes disciplinas deportivas, individuales y de conjunto, que ofrece el Departamento de Promoción y Bienestar Universitario con su		
--	---	--	--

	Área de Deportes, promueve hábitos y estilos de vida saludables en toda la comunidad universitaria, previniendo así factores de riesgo asociados a enfermedades crónicas no transmisibles, como consecuencia de una adecuada y coherente cultura física.		
Desarrollo Humano	Esta área propicia el reconocimiento de la persona como un ser que piensa, crea, vive en comunidad capaz de desarrollar al máximo capacidades físicas y mentales, que le permiten reconocerse como responsable de la	El poco reconocimiento de los estilos de vida saludables y la poca promoción de valores de la familia dificultan el trabajo en las universidades. Se debe trabajar en articulación familia, estado e instituciones de educación para formar unos mejores ciudadanos capaces de trasformar la sociedad .	

	transformación social centrada en valores que favorecen el cuidado de la vida en todas sus manifestaciones. Para tal razón el área articula proyectos de investigación y servicios orientados al fortalecimiento de las dimensiones del ser humano reflejados en el mejoramiento de la salud física, mental, rendimiento académico, apoyo socioeconómico y promoción de la convivencia, buscando la participación de toda la comunidad universitaria. Objetivo: Propender por el desarrollo biológico, psicológico,		
--	--	--	--

	académico y social de la comunidad tomasina, a través de procesos educativos, de intervención, investigación y de capacitación, que contribuyan con el mejoramiento continuo de la calidad de vida y la formación integral. Programas y Servicios: Tal y como se describió anteriormente, el área de desarrollo humano ofrece sus programas y servicios dentro de los parámetros del Proyecto Educativo Institucional, las directrices del ASCUN – USTA Colombia y los lineamientos		
--	--	--	--

	establecidos en el Plan de Desarrollo, agrupando sus diferentes actividades dentro de ellos.		
--	--	--	--



Anexo 5. Instrumento a aplicar al directivo del área de Mercadeo

**Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables.
Maestría en Administración.**

Apreciado Directivo:

Es importante para nosotros como estudiantes de la maestría en administración de la universidad Santo Tomás, en pro de desarrollar un proyecto de investigación aplicado a partir de la construcción de un estudio de caso, como resultado del seminario de Gerencia y Liderazgo en la era digital, contar con su experiencia como actor fundamental dentro del desarrollo institucional y contribución para la elaboración del presente estudio.

Por lo anterior, encontrará un cuestionario estructurado en una forma clara con preguntas abiertas, que permitirán analizar los diferentes escenarios desde su área para el desarrollo del análisis a partir de las prácticas de Marketing.

3. DATOS GENERALES

NOMBRES	Jesús Enrique		
PRIMER APELLIDO	González	SEGUNDO APELLIDO	Exarcheas
CARGO	Director del Dpto. de Admisiones y Mercadeo		
N° CELULAR			
EMAIL	Admisiones.mercadeo@ustabuca.edu.co		

“Consiento y autorizo para el desarrollo del caso de Estudio de la universidad Sato Tomas sede Bucaramanga para el uso de la información en el desarrollo del proyecto académico propuesto” SI__X__
NO____

CUESTIONARIO

6. ¿Cómo está conformado Marketing?

El Departamento de Admisiones y Mercadeo tiene tres (3) grandes áreas: Pregrado, Posgrado y el Call Center. Además, desde enero de 2018 también lidera el tema de carnetización en la universidad.

7. ¿Cuáles son los objetivos y propósitos de área de Marketing?

*Posicionar de la marca SANTOTO en el nororiente colombiano.

*Incrementar en el número de matriculados en pregrado y posgrado respecto al periodo y el año anterior.

*Ofrecer un servicio de alta calidad a los usuarios internos y externos.

8. ¿Cuáles son los resultados alcanzados?

Hoy la Universidad Santo Tomás Seccional Bucaramanga es reconocida en el nororiente colombiano con una institución de educación superior de Alta Calidad, con programas de pregrado y posgrado líderes y posicionados en la región.

9. ¿La Universidad Santo Tomas en el área de Marketing cuenta con estrategias Tecnológicas?

No. Se implementarán estrategias USTA Colombia durante los meses de agosto y septiembre de 2018.

Ejemplo: un CRM a nivel nacional que permitirá contactar a los aspirantes en tiempo real.

10. ¿Cómo están compuestas las estrategias tecnológicas?

No responde

11. ¿Cómo se desarrollan las estrategias de Marketing en la empresa?

Desde el año 2017, con la fusión del Departamento de Admisiones y Mercadeo y, la creación del Centro de Diseño e Imagen Institucional – CEDII, se han establecido estrategias y actividades para fortalecer la relación “racional” y “emocional” de los usuarios: docentes, estudiantes, administrativos y egresados con la universidad. El objetivo es mantener informada a la comunidad tomasina de los avances que tiene la institución y hacerles partícipes de esta evolución.

12. ¿Cuáles son los mecanismos de difusión de portafolio de servicios de la Universidad?

Página web: www.ustabuca.edu.co

Redes sociales: Facebook, Instagram, Twitter y Canal en YouTube.

Correos electrónicos masivos.

Publicidad segmentada.

Mercadeo relacional.

13. Diligencie los espacios en blanco del cuadro que se presenta a continuación teniendo en cuenta las áreas que se encuentran en la primera columna y las preguntas referenciadas en la primera fila.

ÁREAS	¿Cuáles son las actividades que realiza el área?	Que estrategias y plan de mejora se están implementando?	¿Cómo se proyecta el Área de Marketing a 5 años?
Pregrado	-Participar en ferias, encuentros y actividades en colegios. -Recibir visitas de los colegios del AMB. -Liderar el proceso de admisión (inscripción, selección, matrícula y carnetización). -Publicidad.	-Focalizar los esfuerzos y segmentación del mercado objetivo. -Digitalización de formatos. -Captación de bases de datos por medios electrónicos para el ahorro del papel. -Mejorar la imagen de la publicidad.	La proyección debe ser de apoyo y estratégico a la visión 2027 de posicionar a la USTA como un referente internacional de alta calidad.
Posgrado	-Participar en eventos y encuentros empresariales. -Liderar el proceso de	-Focalizar los esfuerzos y segmentación del mercado objetivo. -Digitalización de formatos.	

	admisión (inscripción, selección, matrícula y carnetización). -Publicidad.	-Captación de bases de datos por medios electrónicos para el ahorro del papel. -Mejorar la imagen de la publicidad.
Call Center	-Atender las llamadas entrantes al PBX 6800801. -Realizar las llamadas de seguimientos a los interesados y aspirantes. -Carnetización.	-Adoptar nuevas y mejores tecnologías, unificadas a nivel nacional.