

MAE0035
2014
Ej. 1

1323794

**ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES
DINÁMICAS EN LAS UNIVERSIDADES DE LA COSTA Y SIMÓN
BOLÍVAR EN BARRANQUILLA**

**LUZ ELENA CHIVETTA DOVALES
ROBERTO CARLOS DÍAZ ALONSO**

Proyecto presentado como requisito para optar al grado de la maestría en
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS E INNOVACIÓN

**UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR
DEPARTAMENTO DE POSTGRADOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA E INNOVACIÓN
BARRANQUILLA
2014**

**ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES
DINÁMICAS EN LAS UNIVERSIDADES DE LA COSTA Y SIMÓN
BOLÍVAR EN BARRANQUILLA**

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

Jurado

Barranquilla, Octubre 31 de 2014



Dedico a DIOS por todas las cosas que me ha dado y por esta oportunidad para realizar esta maestría. A mis padres Roberto Díaz y Eneida Alonso, por su comprensión, paciencia, tolerancia y por su apoyo en los momentos difíciles. A mis hermanos Catherine, Heidy, Fabián y a mi esposa Sirly Sánchez por su incondicional apoyo, ayuda y paciencia en las noches que me quedaba estudiando y por los días especiales que no estuve con ella.

Roberto Carlos Díaz A.

DEDICATORIA

Dedico a Dios este trabajo, porque desde que llegó a mi corazón, mi vida cambió, he sido muy feliz, tengo paz en mi corazón, he recibido y sigo recibiendo bendiciones, entre ellas, el más hermoso regalo, que es mi hijo David José.

A mi hijo David José Romero Chivetta, a quien amo con todo mi corazón y es mi motor para luchar y salir adelante, pero por razones laborales y de compromisos durante el desarrollo de la maestría, dejé de disfrutar tiempo valioso con Él.

A mi Familia, porque con su apoyo y por la tranquilidad que me brindaban al cuidar a mi hijo, podía dedicarme a mis estudios y trabajo, porque sé que cuidaban a mi regalo de Dios, David José, mientras cursaba la maestría y al momento de desarrollar la investigación que requirió tiempo valioso sin compañía de mi hijo.

Gracias a mis compañeros de trabajo y de estudio, quienes con su apoyo, experiencias y ocurrencias, hicieron ameno el tiempo que duramos en el salón recibiendo clases en la Maestría.

Luz Elena Chivetta D.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCIÓN	20
CAPITULO I.....	23
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.1. Formulación del problema	28
2. JUSTIFICACIÓN	29
3. OBJETIVOS	31
3.1. Objetivo general	31
3.2. Objetivos específicos	31
CAPITULO II.....	32
4. MARCO DE REFERENCIA.....	32
4.1. Antecedentes	32
4.2. Marco teórico	37
4.2.1. Direccionamiento Estratégico	38
4.2.2. Competitividad	53
4.2.3. Teoría Recursos y Capacidades	61
4.2.4 Rutinas	79
4.2.5. Teoría Capacidades Dinámicas	82
4.2.6 Estrategia para desarrollar Capacidades dinámicas	117
4.3. Marco legal	120
4.3.1. Ley 30 de Diciembre 28 de 1992 de Educación	120

7. Formulación de la estrategia	286
8. CONCLUSIONES	292
9. RECOMENDACIONES	294
10. REFERENCIAS.....	296
Anexos.....	304

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	PAG.
Gráfico 1. Distribución Muestral de los Docentes por Universidad	169
Gráfica 2. Distribución Muestral de los Docentes por Género	170
Gráfica 3. Participación en la Función de Investigación.....	172
Gráfica 4. Perfil General de la Capacidad Dinámica del Relacionamento	184
Gráfica 5. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Relacionamento	185
Gráfica 6. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Vigilancia.....	190
Gráfica 7. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Vigilancia.....	191
Gráfica 8. Perfil General de la Capacidad Dinámica de la Innovación.....	204
Gráfica 9. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Innovación.....	206
Gráfica 10. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Coordinación.....	211
Gráfica 11. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Coordinación.....	212
Gráfica 12. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Formación	218
Gráfica 13. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Formación	219
Gráfica 14. Perfil General de las Capacidades Dinámicas	222
Gráfica 15. Perfil General de las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas ..	223
Gráfica 16. Análisis Comparativo de las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas por Universidad	224

ÍNDICE DE CUADRO

	PAG.
Cuadro 1. Matriz con los aportes de varios autores sobre Estrategia	39
Cuadro 2. Matriz con los aportes de varios autores sobre Direccionamiento Estratégico	50
Fuente: Elaborado por los Autores	52
Cuadro 3. Matriz con los aportes de varios autores sobre la Teoría Recursos y Capacidades	66
Cuadro 4. Definiciones de Recursos y Capacidades	74
Cuadro 5. Características Generadoras de Valor	76
Cuadro 6. Matriz con los aportes de varios autores sobre las Características de la Teoría Recursos y Capacidades	78
Cuadro 7. Concepciones Contrastantes de las Capacidades Dinámicas	85
Cuadro 8. Matriz con los aportes de varios autores sobre la Teoría Capacidades Dinámicas	89
Cuadro 9. Matriz con los aportes de varios autores sobre la Teoría Capacidades Dinámicas	92
Cuadro 10. Matriz con los aportes de varios autores sobre Innovación	108
Cuadro 11. Operacionalización de Variables	127
Cuadro 12. Instituciones de Educación Superior: Población Objetivo	155
Cuadro 13. Caracterización de la Muestra Aleatoria Estratificada de Docentes Investigadores con el Criterio de Afijación Igual (n:153)	158

INDICE DE TABLAS

PAG.

Tabla 1. Distribución Muestral de los Docentes por Universidad y Facultad	171
Tabla 2. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Relacionamiento	173
Tabla 3. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Relacionamiento	173
Tabla 4. RELACIONAMIENTO 1: La Universidad tiene definida por escrito su política de relacionamiento con los actores externos. (Universidades, empresarios, Gremios, Entidades Gubernamentales, Proveedores, etc.)	174
Tabla 5. RELACIONAMIENTO 2: La Universidad tiene acuerdos formales para el desarrollo de su actividad con los actores externos que le permitan obtener beneficios adicionales y generar ventaja competitiva.	174
Tabla 6. RELACIONAMIENTO 3: La Universidad evalúa por lo menos semestralmente los resultados obtenidos de los acuerdos realizados con los actores externos.	175
Tabla 7. RELACIONAMIENTO 4: La Universidad retroalimenta frecuentemente, mínimo semestralmente a los actores aliados, de los resultados obtenidos en la alianza.	176
Tabla 8. RELACIONAMIENTO 5: La Universidad efectúa alianzas con el sector productivo para su desarrollo académico.	176
Tabla 9. RELACIONAMIENTO 6: La Universidad promueve reuniones conjuntas con los aliados para evaluar los resultados de los convenios.....	177
Tabla 10. RELACIONAMIENTO 7: En esta Universidad existen procedimientos claramente definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales.....	178
Tabla 11. RELACIONAMIENTO 8: En esta Universidad existen relaciones cordiales con las entidades o empresas con las cuales la institución tiene alianzas.	178

Tabla 12. RELACIONAMIENTO 9: La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel Local.	179
Tabla 13. RELACIONAMIENTO 10: La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel nacional.	179
Tabla 14. RELACIONAMIENTO 11: La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional.....	180
Tabla 15. RELACIONAMIENTO 12: Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con el sector productivo.....	181
Tabla 16. RELACIONAMIENTO 13: Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centros de investigación de otras Universidades.....	181
Tabla 17. RELACIONAMIENTO 14: Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centro de investigación no universitario.	182
Tabla 18. RELACIONAMIENTO 15: La Universidad tiene contacto con los egresados para discutir temas de la academia más de una vez al año.	182
Tabla 19. RELACIONAMIENTO 16: La Universidad tiene contacto presencial y directo con el Ministerio de Educación Nacional por lo menos tres veces al año.	183
Tabla 20. RELACIONAMIENTO 17: En esta Universidad el contacto con los reguladores de la educación es cordial.....	184
Tabla 21. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Vigilancia.....	187
Tabla 22. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Vigilancia	187
Tabla 23. VIGILANCIA 1: En esta Universidad identifican y analizan las variables del entorno educativo nacional e internacional por lo menos anualmente.....	187

Tabla 24. VIGILANCIA 2: Esta Universidad asimila conocimiento e información del entorno y de acuerdo con esto, se transforma a sí misma para adaptarse o influir en el medio.	188
Tabla 25. VIGILANCIA 3: Se puede decir que esta universidad esta actualizada respecto a los diferentes saberes en que trabaja.	189
Tabla 26. VIGILANCIA 4: Esta Universidad esta actualizada en materia de pedagogía y métodos de investigación.	189
Tabla 27. VIGILANCIA 5: Esta Universidad esta actualizada en materia tecnológica.	190
Tabla 28. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Innovación.	193
Tabla 29. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Innovación	193
Tabla 30. INNOVACIÓN 1: La Universidad cuenta con un modelo explícito que defina los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones en su interior.	194
Tabla 31. INNOVACIÓN 2: La Universidad estimula e incentiva las propuestas innovadoras a todos los niveles, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.	194
Tabla 32. INNOVACIÓN 3: La Universidad evalúa periódicamente por lo menos cada año el nivel de actualización de sus procesos y servicios.	195
Tabla 33. INNOVACIÓN 4: En esta Universidad los investigadores han publicado artículos científicos en revistas A1 y A2.	196
Tabla 34. INNOVACIÓN 5: En esta Universidad se contribuye al avance teórico de las diferentes disciplinas.	196
Tabla 35. INNOVACIÓN 6: En esta universidad los investigadores manejan a profundidad el método científico.	197
Tabla 36. INNOVACIÓN 7: Existe en la Universidad unas políticas definidas para el desarrollo de las investigaciones en materia de método científico.	197

Tabla 37. INNOVACIÓN 8: La Universidad ejecuta de forma constante por lo menos dos veces al año investigación de tendencias y necesidades de la comunidad, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios. ...	198
Tabla 38. INNOVACIÓN 9: La Universidad cuenta con personal para la investigación y desarrollo de nuevos servicios.	199
Tabla 39. INNOVACIÓN 10: La Universidad socializa a su personal de los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas con el objeto que aporten ideas para la solución de problemas.....	199
Tabla 40. INNOVACIÓN 11: Esta Universidad se caracteriza por su actitud positiva frente al cambio.	200
Tabla 41. INNOVACIÓN 12: La Universidad ha adoptado políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes.....	201
Tabla 42. INNOVACIÓN 13: La Universidad cuenta con concursos de innovación pedagógica para resaltar el desempeño pedagógico.	201
Tabla 43. INNOVACIÓN 14: Los docentes actualizan sus conocimientos pedagógicos por lo menos una vez al año.....	202
Tabla 44. INNOVACIÓN 15: Los docentes tienen espacios de encuentro pedagógico para debatir sobre prácticas específicas.	203
Tabla 45. INNOVACIÓN 16: Los docentes innovan en sus métodos y técnicas pedagógicas.....	203
Tabla 46. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Coordinación.....	207
Tabla 47. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Coordinación.....	207
Tabla 48. COORDINACIÓN 1: En la Universidad existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas.	208
Tabla 49. COORDINACIÓN 2: En la universidad la coordinación del trabajo de las diferentes dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales.	208

Tabla 50. COORDINACIÓN 3: Los objetivos de las áreas y dependencias de la universidad están alineados con los objetivos generales.	209
Tabla 51. COORDINACIÓN 4: Existe articulación entre la docencia y la investigación.	209
Tabla 52. COORDINACIÓN 5: Existe articulación entre la docencia y la extensión.	210
Tabla 53. COORDINACIÓN 6: Existe coordinación entre áreas de programas y facultades.	210
Tabla 54. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Formación	213
Tabla 55. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Formación.....	213
Tabla 56. FORMACIÓN 1: La Universidad tiene programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón y están en ejecución.....	214
Tabla 57. FORMACIÓN 2: En esta Universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado.....	214
Tabla 58. FORMACIÓN 3: La capacitación y formación que reciben los profesores y administrativos se refleja en un alto desempeño general de la universidad.	215
Tabla 59. FORMACIÓN 4: La Universidad cuenta con un proceso para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos.	216
Tabla 60. FORMACIÓN 5: En esta Universidad existe apoyo y desarrollo para la movilidad de Docentes.....	216
Tabla 61. FORMACIÓN 6: En esta Universidad existen convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente.	217
Tabla 62. FORMACIÓN 7: Los docentes han participado en talleres de escritura científica para formar en publicación en revistas indexadas.....	218
Tabla 63. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para la Escala General de Capacidades Dinámicas	221

Tabla 64. Análisis Descriptivo de las Dimensiones y la Escala General de Capacidades Dinámicas	221
Tabla 65. Análisis Correlacional de las Dimensiones de Capacidades Dinámicas	225
Tabla No. 66. Publicación de artículos científicos Corporación Universidad de la COSTA – CUC.....	255
Tabla No. 67. Publicación de artículos científicos Universidad Simón Bolívar.....	258

INDICE DE ANEXOS

	PAG.
ANEXO A ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO PRUEBA PILOTO.....	305
ANEXO B INSTRUMENTO CUESTIONARIO FINAL	310
ANEXO C FORMATO GUIA DE ENTREVISTA.....	316
ANEXO D-1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI - CUC.....	319
ANEXO D-2 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2011 – 2015 - CUC....	320
ANEXO E PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI – SIMÓN BOLÍVAR	321
ANEXO F-1 CONVENIO UNIVERSIDAD DE LA COSTA.....	322
ANEXO F-2 CONVENIOS UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR.....	323
ANEXO G SISTEMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN - UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR.....	324
ANEXO H ESTATUTO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LA COSTA – CUC	325
ANEXO I REGLAMENTO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR	326

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, las organizaciones a nivel mundial, se han venido enfrentado a situaciones inesperadas que han amenazado su perdurabilidad (Redes sociales, Internet, alternativas de comunicación como skype, cámaras digitales, entre otras), lo que las ha llevado a moverse en un mundo turbulento. Lo anterior, ha traído como consecuencia, un sin número de cambios que han vuelto al entorno inestable (dinámico), la capacidad de previsión en las empresas cada vez es menor (incertidumbre) y comprender el entorno es más dificultoso por la diversidad de actividades que se realizan (complejidad); sin lugar a dudas, esta situación afecta el desempeño del sector (distribuidores, clientes, competidores, y proveedores). Los clientes cambian sus preferencias, entre los competidores se presenta rivalidad por las promociones y bajos precios, fortalecimiento de sustitutos y la saturación del mercado.

La turbulencia implica para la alta dirección la realización de ajustes y toma de decisiones que les permitan no disminuir sus ingresos. Si las empresas toman esta situación como una oportunidad, podrán hacer frente a estas amenazas (neutralizándolas) y explotando nuevas oportunidades.

Muchos empresarios permanecen al margen de los procesos de competitividad, debido a que no se logra canalizar la cooperación institucional y

pública para desarrollar proyectos productivos, por otra parte, los diferentes centros de investigación de las universidades no se ajustan a los requerimientos actuales, ya que carecen de referencias en torno a las apuestas productivas y a la demanda tecnológica que les permitan alcanzar niveles óptimos de productividad (Comité Universidad-Empresa-Estado del Meta, 2008).

La propuesta de investigación apunta a la solución de estos nuevos retos a los que se ven enfrentadas las Universidades, éstas a su vez se han convertido en el eje para que futuras generaciones, participen y apoyen en los procesos de cambio propuestos por un entorno globalizado y competitivo, y para esto deben estar apercibidas y preparadas. Por esta razón “Es necesario ir más allá de la transmisión del saber, orientándolo a su papel definitivo en la configuración de un orden global más justo basado en el paradigma de la sociedad del conocimiento”. (Salinas, 2004, p.4). En esta nueva sociedad del conocimiento las universidades tienen el reto de formar un profesional más competitivo, investigador, innovador, creativo y con capacidad de generar nuevos conocimientos para transformar el entorno en el que interactúa acorde a los requerimientos de un contexto el cual se caracteriza por ser dinámico, globalizado y contingente.

En vista de lo anterior, la presente investigación persigue cinco objetivos básicos: en primer lugar, Identificar las capacidades dinámicas aplicables a las universidades, en segundo lugar, identificar las capacidades dinámicas presentes

en universidades en Barranquilla, en tercer lugar, describir la forma como se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales, en cuarto lugar comparar las capacidades dinámicas aplicables y las presentes que tienen las universidades en Barranquilla y por ultimo establecer la vía para reducir la desviación entre las capacidades dinámicas aplicables y las presentes en las universidades en Barranquilla. Estas capacidades deberán ser adaptadas por las universidades para enfrentar los cambios de su entorno.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En un entorno cambiante y competitivo, las organizaciones han optado por aplicar estrategias que le permita obtener ventajas competitivas para ser más eficientes y eficaces en sus procesos, permitiéndoles competir en el mercado, es por ello que las universidades deben integrar los recursos y capacidades para satisfacer sus necesidades y determinar las fortalezas y debilidades internas a la organización a fin de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

De aquí que en los últimos años las universidades estén cada vez más interesadas por auditar los recursos con los que cuentan en los diferentes estamentos que la componen principalmente en las funciones sustanciales del saber tales como la docencia, investigación y la extensión, áreas que en algunos casos padecen de suficientes recursos humanos calificados, es así como se viene evidenciando en los resultados de autoevaluación la insuficiente producción investigativa desarrollada por los centros, también en cuanto sus convenios o alianzas, las cuales requieren de mayor fortalecimiento y en el desarrollo pedagógico o Docente.

Con base en los autores Teece, Pisano & Shuen, 1997; Mendoza, 2011; Hill & Jones, 1996; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Cardona, 2011; Carrión, 2000; Amit & Schoemaker, 1992-1993; Prahalad & Hamel, 1990; Eisenhardt & Martin, 2000; Dierickx y Cool, 1989; Oliver & Holzinger, 2008; Priem & Butler, 2001; Teece, 2007; Teece & Pisano, 1994; Leonard & Barton, 1992; Grant, 1996; Robledo, López, Zapata & Pérez, 2010; la definición sobre capacidades dinámicas empleada en la investigación es la que a continuación se declara:

Son las habilidades y conocimientos que posee toda organización para reconfigurar, transformar e integrar los recursos, procesos, procedimientos, estructuras organizativas y rutinas para conseguir adaptarse a los cambios del entorno, competitivo y dinámico; y así diseñar nuevas estrategias creadoras de valor que le permita tener una ventaja competitiva sostenible en el mercado, y a la vez se logren los objetivos organizacionales.

Las universidades se ven enfrentadas a cambios en su entorno, producto de los nuevos lineamientos de calidad establecidos por diferentes entes reguladores del sector educativo tales como la ley 30 de educación que propone como obligatorio el registro calificado para el funcionamiento de los programas, la acreditación voluntaria de alta calidad institucional y la de los programas, referentes que permitirán a las instituciones de educación superior un reconocimiento en el mercado que interactúan. A pesar de los beneficios que ofrece la acreditación se observa como el proceso requerido se ha convertido en

un gran desafío para las instituciones de educación superior ya que se le han venido presentado inconvenientes para el desarrollo de cada uno de las características establecidas por el CNA y del registro calificado según sea el caso en que se encuentre el programa académico, tal situación obedece a que los requerimientos instituidos por estos estamentos involucran la utilización de nuevos recursos tanto tangibles como intangibles así como las capacidades de la institución para enfrentar los nuevos retos que le impone el entorno globalizado.

La utilización de estos nuevos recursos conlleva a que la instituciones realicen inversiones en cuanto a su infraestructura, talento humano con que cuentan, lo cuales están relacionados con el alto nivel de educación, la creación de centros especializados tales como investigación, internacionalización, de servicios externos y laboratorios para la enseñanza de diferentes disciplinas así también la utilización de nuevas tecnologías de información (aula extendida o virtual, software matricula y en general) herramientas que facilitan la interacción tanto al interior de la institución entre los diferentes departamentos o áreas como al exterior con el entorno.

La inclusión de estos cambios en los diferentes niveles conlleva a la reestructuración de sus procesos, rutinas y estrategias las cuales serán diseñadas de manera pertinente acordes a la transformación y requerimientos del entorno

un gran desafío para las instituciones de educación superior ya que se le han venido presentado inconvenientes para el desarrollo de cada uno de las características establecidas por el CNA y del registro calificado según sea el caso en que se encuentre el programa académico, tal situación obedece a que los requerimientos instituidos por estos estamentos involucran la utilización de nuevos recursos tanto tangibles como intangibles así como las capacidades de la institución para enfrentar los nuevos retos que le impone el entorno globalizado.

La utilización de estos nuevos recursos conlleva a que las instituciones realicen inversiones en cuanto a su infraestructura, talento humano con que cuentan, lo cuales están relacionados con el alto nivel de educación, la creación de centros especializados tales como investigación, internacionalización, de servicios externos y laboratorios para la enseñanza de diferentes disciplinas así también la utilización de nuevas tecnologías de información (aula extendida o virtual, software matricula y en general) herramientas que facilitan la interacción tanto al interior de la institución entre los diferentes departamentos o áreas como al exterior con el entorno.

La inclusión de estos cambios en los diferentes niveles conlleva a la reestructuración de sus procesos, rutinas y estrategias las cuales serán diseñadas de manera pertinente acordes a la transformación y requerimientos del entorno

globalizado y a los nuevos tratados de libre comercio en el que se encuentra inmersa Colombia, convirtiéndose la educación en el eje primordial de desarrollo.

Por tal motivo toda organización posee recursos y capacidades valiosas, únicas, raras, inimitables, insustituibles e intransferibles que las lleven a lograr una ventaja competitiva para mejorar su desempeño. Es así como las universidades deben desarrollar esas capacidades dinámicas que le permitan explotarlas, para así generar una ventaja competitiva sostenible. La falta de intervención por parte de las universidades en lo que respecta a sus capacidades y recursos puede llevarlas a perder oportunidades que les ofrece el mercado así mismo las fortalezas con que esta cuenta, impidiéndoles desarrollar una estrategia que garantice el éxito futuro.

Para lograr el acometido de alcanzar una estrategia competitiva en el nuevo mercado globalizado se hace necesario que las instituciones de educación superior posean capacidades dinámicas, en lo concerniente a los factores del entorno, con el fin de conocer cómo enfrentar los cambios que se producen en la realidad actual y en el comportamiento futuro de las mismas, reflejándose en las áreas de investigación, relacionamiento (Alianzas o convenios) y desarrollo pedagógico o Docente lo cual permitirá el cumplimiento de los requerimientos que proponen los diferentes organismos reguladores de la educación haciéndolas más competitivas en el mercado.

Estos cambios deben identificarse, en la medida que ellos produzcan un impacto favorable sobre la universidad (oportunidades) o de forma adversa (amenaza), de ahí la necesidad de diseñar una estrategia que le permita identificar las capacidades dinámicas (Recursos y capacidades) con las que debe contar la institución y crear los procesos o rutinas necesarios que respondan a las circunstancias cambiantes del entorno tanto interno como externo.

Para entender el impacto que ocasiona a las Universidades, estos factores del entorno interno y su dinámica evolutiva, hay que analizar el macro entorno universitario así como su interior, que incluye una serie de factores de diversa naturaleza que impactan en cualquier universidad: aspectos políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos.

Es así como las universidades deberán considerar en diversos grados los elementos y las fuerzas de su entorno, el no hacerlo conllevaría a que esas fuerzas externas e internas repercutieran negativamente sobre las operaciones y procesos desarrollados a su interior. Aquellos entornos internos, donde existe un mayor nivel de dinamismo, son los más propicios en la utilización de las capacidades de tipo dinámico, que a su vez se configura en un estímulo para el desarrollo de este tipo de capacidad, convirtiéndose en el escenario perfecto para sacar el mayor partido de las capacidades dinámicas desarrolladas por las Universidades. La situación planteada nos permite formular la siguiente pregunta problema objeto de la investigación.

1.1. Formulación del problema

¿Qué estrategia para el desarrollo de las capacidades dinámicas deberán implementar las universidades de la Costa y Simón Bolívar en la ciudad de Barranquilla?

SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las capacidades dinámicas que se identifican en las universidades de la costa y Simón Bolívar ubicadas en la ciudad de Barranquilla?

¿Cómo han desarrollado las universidades de la Costa y Simón Bolívar las capacidades dinámicas actuales?

¿Cuál es la desviación entre las capacidades dinámicas aplicables y las presentes en universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla?

¿Cuál es la estrategia indicada para reducir la desviación entre las capacidades dinámicas aplicables y las presentes en las Universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla?

2. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación permitirá formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en las universidades de la Costa y Simón Bolívar ubicadas en la ciudad Barranquilla, teniendo en cuenta el entorno cambiante y competitivo, las organizaciones han optado por aplicar estrategias que le permitan obtener ventajas competitivas para ser más eficaces y eficientes en sus procesos, permitiéndoles competir en el mercado, es por esto que se ha acrecentado la importancia de que las universidades identifiquen las capacidades con las que cuentan y las integren con los recursos ya que solo así podrán satisfacer sus necesidades y la de sus clientes de igual manera es decisivo que las instituciones determinen las fortalezas y debilidades internas que se presentan a fin de tomar las medidas adecuadas que las lleven a obtener ventajas competitivas sostenibles.

La investigación en mención es trascendental para las universidades porque les permitirá identificar las habilidades y conocimientos que poseen a su interior y así podrán ellas reconfigurar, transformar e integrar sus recursos, procesos, procedimientos, estructuras organizativas y rutinas facilitándoles la adaptación a los cambios del entorno, competitivo y dinámico en el que se encuentran inmersas. De igual forma el reconocimiento y utilización adecuada de las capacidades dinámicas llevará a que las Universidades diseñen nuevas

estrategias creadoras de valor que se ciñan por los lineamientos nacionales e internacionales propuestos por los diferentes entes reguladores de la educación (CNA, Ministerio de Educación) ya que estos les exigen la inclusión y utilización de nuevas capacidades y recursos con el objeto de que puedan ser reconocidas en un entorno globalizado y puedan permanecer competitivas en el mercado.

Sin lugar a dudas, las capacidades dinámicas son herramientas que apuntan a que las universidades puedan identificar y evaluar esas habilidades organizativas, logrando nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva, teniendo en cuenta los recursos y capacidades con los cuales cuenta la universidad para enfrentar las situaciones del entorno. El reconocimiento de estas características diferenciadoras sobre la competencia le permitirá a las Universidades posesionarse en el mercado globalizado en el cual se encuentran inmersos cumpliendo con los requerimientos que el sistema les exige.

El desarrollo de estas nuevas estrategias por parte de las universidades también les ayudará a dar respuesta al problema planteado a través del fortalecimiento de “las habilidades, conocimiento y destrezas de la gente (generando capacidades dinámicas), lo cual, a su vez, permitirá apuntalar el capital humano y con ello reforzar la capacidad competitiva” (Mendoza, 2011, p. 260), de la institución.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en las Universidades de la Costa y Simón Bolívar en la ciudad de Barranquilla.

3.2. Objetivos específicos

- Identificar las capacidades dinámicas presentes en las universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla.
- Describir de qué manera se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales en las universidades objeto de estudio.
- Comparar las capacidades dinámicas aplicables y las presentes en las Universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla.
- Establecer las estrategias para reducir la desviación entre las capacidades dinámicas aplicables y las presentes en las Universidades objeto de estudio.

CAPITULO II

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1. Antecedentes

Con referente al tema de investigación existen diferentes teorías que sustentan o se relacionan con la variable de estudio; temas sobre los recursos, capacidades y capacidades dinámicas en lo educativo son importantes tenerlos en cuenta en el presente proyecto de investigación:

Casablanca y Lloch (2011) en su proyecto de investigación titulado: Recursos y capacidades, factores institucionales y resultados de las universidades públicas catalanas: una propuesta de marco conceptual y exploración de sus constructos. Que operan en un contexto competitivo, global y dinámico, tuvieron como objetivo "Identificar los principales problemas en la gestión estratégica de las universidades públicas catalanas" y "contrastarlos con dos de las teorías actuales más utilizadas (teoría de los Recursos y Capacidades y teoría Institucional)" para Justificar la idoneidad de la aplicación de la teoría de Recursos y Capacidades en el contexto de las instituciones universitarias y realizar un análisis de la problemática actual de la gestión universitaria en Cataluña, la justificación del uso de las teorías de los Recursos y Capacidades como generador de fuentes de ventajas competitivas sostenibles en las instituciones universitarias y la propuesta de un modelo teórico alternativo que de soporte a futuras reestructuraciones

estratégicas que permitan a estas instituciones, adaptarse a cambios en el entorno. Esta investigación demostró, que los estudios realizados por Casablancas y Lloch (2011): “utilizando teorías de dirección estratégicas, tanto desde un enfoque interno como externo, evidencia el interés por el análisis de las teorías en el contexto de las universidades.” (p. 11). “Sin embargo, no se puede afirmar, cual es el enfoque más utilizado en este contexto, es decir, si prevalece el enfoque externo basado en las fuerzas competitivas de (Porter, 1990) o el enfoque interno de los recursos y capacidades y/o su variante más actualizada, capacidades dinámicas” (Casablancas y Lloch, 2011, p. 47). Así mismo, “destaca la existencia de un debate entre aquellos académicos que consideran que dichos enfoques deben ser tratados por separado, y aquellos que proponen que deben integrarse en un mismo marco teórico, debido a sus similitudes en cuanto a objetivos estratégicos” (Casablancas y Lloch, 2011, p. 48). “La investigación permitió identificar seis problemas concretos: la relación de la universidad con el Estado, la relación de la universidad con la sociedad, el modelo de gobierno, la competitividad y las fuentes de ventaja competitivas, la cultura organizativa y el crecimiento sostenible, de igual forma la eficiencia vinculados a una estabilidad estratégica a largo plazo” (Casablancas y Lloch, 2011, p. 48). “En consecuencia, es difícil llevar a cabo cambios estratégicos en el seno de sus instituciones si no se alinean los objetivos de los gobiernos y la sociedad con los objetivos de las universidades” (Casablancas y Lloch, 2011, p.49).

estratégicas que permitan a estas instituciones, adaptarse a cambios en el entorno. Esta investigación demostró, que los estudios realizados por Casablanca y Lloch (2011): “utilizando teorías de dirección estratégicas, tanto desde un enfoque interno como externo, evidencia el interés por el análisis de las teorías en el contexto de las universidades.” (p. 11). “Sin embargo, no se puede afirmar, cual es el enfoque más utilizado en este contexto, es decir, si prevalece el enfoque externo basado en las fuerzas competitivas de (Porter, 1990) o el enfoque interno de los recursos y capacidades y/o su variante más actualizada, capacidades dinámicas” (Casablanca y Lloch, 2011, p. 47). Así mismo, “destaca la existencia de un debate entre aquellos académicos que consideran que dichos enfoques deben ser tratados por separado, y aquellos que proponen que deben integrarse en un mismo marco teórico, debido a sus similitudes en cuanto a objetivos estratégicos” (Casablanca y Lloch, 2011, p. 48). “La investigación permitió identificar seis problemas concretos: la relación de la universidad con el Estado, la relación de la universidad con la sociedad, el modelo de gobierno, la competitividad y las fuentes de ventaja competitivas, la cultura organizativa y el crecimiento sostenible, de igual forma la eficiencia vinculados a una estabilidad estratégica a largo plazo” (Casablanca y Lloch, 2011, p. 48). “En consecuencia, es difícil llevar a cabo cambios estratégicos en el seno de sus instituciones si no se alinean los objetivos de los gobiernos y la sociedad con los objetivos de las universidades” (Casablanca y Lloch, 2011, p.49).

Por otro lado, Roncancio (2011), en su proyecto de investigación titulado “las capacidades dinámicas como enfoque de la estrategia a la Integración de competencias para la construcción de un entorno colaborativo universidad – empresa”, destacó “la importancia de avanzar en un enfoque de capacidades dinámicas a uno de competencias, el cual muestra que se puede construir una estrategia de entornos colaborativos que permita aprovechar los esfuerzos y oportunidades de la relación Universidad-Empresa” (Roncancio, 2011, p. 296). Este estudio demostró “la importancia del aprendizaje para construir conocimientos, prácticas y rutinas traducidas en recursos y ventajas competitivas para las compañías” (Roncancio, 2011, p. 303). (Roncancio, 2011) demostró que la estrategia para construir entornos colaborativos universidad-empresa, requieren de elementos que determinen las características, formas y tipos de aprendizaje en cada entorno y sus niveles de coherencia interna y externa. De igual forma se demostró que la Identificación de los recursos humanos, tecnológicos, físicos y financieros ayudan a lograr con eficiencia los fines de la organización. Concluye que para consolidar y evolucionar las capacidades y competencias en la universidad y la empresa, hay que identificar los alcances y las limitaciones de los aportes, que constituyen elementos fundamentales en el diseño de las estrategias de colaboración, “lo que supondría el desarrollo de capacidades organizacionales a partir del cual se pudieran generar desarrollo interno y competencias para la interacción con otras y diversas organizaciones” (Roncancio, 2011, p. 303).

Araya y Chaparro (2005), en su proyecto de investigación titulado Una aplicación del Análisis de Recursos y Capacidades en el ámbito de Instituciones de Educación Superior Universitaria.

Araya y Chaparro (2005):

Se han visto enfrentadas a un entorno educacional cada vez más riguroso, donde el interés y preocupación se ha centrado en alcanzar cada vez un mejor desarrollo. Bajo este contexto, se ha llevado a cabo un estudio de estas Instituciones, bajo el enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades (teoría que constituye uno de los enfoques de principal utilización en el desarrollo estratégico de las organizaciones en los últimos años) de manera que se formule un modelo que establezca recursos y capacidades de este tipo de organizaciones que les permitan enfrentar un entorno educacional cada vez más exigente. (Sección de Resumen, párr. 1).

Este trabajo en particular, presenta algunos resultados del estudio efectuado, indicándose, muy brevemente, antecedentes del marco teórico que lo ha sustentado, Araya y Chaparro (2005) El objetivo general definido en el estudio consiste en “estudiar las Instituciones de Educación Superior Universitaria, bajo el enfoque de la teoría de Recursos y Capacidades” (sección Objetivo General, párr. 1).

Araya y Chaparro (2005) La metodología de trabajo fue:

Que a partir de los antecedentes establecidos en el marco teórico, y siguiendo un procedimiento que se definió para tal efecto, se identificaron (en forma conceptual) recursos y capacidades de los ámbitos universitarios definidos en el estudio, obteniéndose una lista de éstos, según los autores y/o instituciones estudiados. Sin embargo, se consideró que los recursos de la universidad se pueden relacionar con cualquiera de las diferentes actividades que se llevan a cabo, siendo posible entonces, que su utilización se efectúe por cualquiera de ellas. Por tal razón sólo se han definido los recursos asociados a la universidad (como organización). Con la información obtenida en este análisis se diseñó un modelo que se puede tratar en dos niveles: un primer nivel, general, donde se

simbolizan los recursos y capacidades asociados a la universidad; y un segundo nivel, más específico, donde la atención se centra en cada uno de los ámbitos de interés particulares que han sido definidos en este estudio. (Sección Metodología de trabajo, párr. 1 y 2).

Araya y Chaparro (2005) Como:

Resultado obtenido se relaciona con el modelo final propuesto, que considera dos niveles: (i) Un primer nivel, general, donde se simbolizan los recursos y capacidades asociados a la universidad (incorporando la representación de sus procesos, productos y clientes); (ii) Un segundo nivel, más específico, donde la atención se centra en cada uno de los ámbitos de interés que han sido definidos en el estudio, obteniéndose un modelo particular para: Recursos y Capacidades de la universidad, Capacidades de Docencia, Capacidades de Investigación, Capacidades de Asistencia Técnica, Capacidades de Extensión Universitaria, Capacidades de Gobierno Universitario, Capacidades de Mejoramiento y Calidad, y Capacidades de Gestión de Servicios de Apoyo. (Sección Resultados, párr. 2).

4.2. Marco teórico

En el presente aparte se sistematizan los aportes teóricos que fundamentaran la formulación de una estrategia para el desarrollo de Capacidades Dinámicas en las universidades de la Costa y Simón Bolívar en la ciudad de Barranquilla, pero antes de entrar en este tema se deberá en primera parte estudiar algunos aspectos relacionados con el direccionamiento estratégico que es el pilar fundamental de toda organización para cumplir su misión, visión y sus objetivos propuestos, teniendo en cuenta el análisis del entorno. En la segunda parte se abordará el concepto de Competitividad y en tercer lugar se abordará las teorías de Recursos y Capacidades haciéndose mayor énfasis en la teoría de Capacidades la cual aportará al proceso de capacidades dinámicas tema principal de esta investigación de igual forma se abordará la Teoría de Capacidades Dinámicas. Como se encuentra en la Fig. 1

Figura No. 1. Modelo Teórico



Fuente: Elaborado por los Autores 2012, con base en Hill y Jones, 2009: p. 3; Thompson y Strickland, 2004: p. 3; Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998: p. 386; Garzón, 2012: p. 20; Johnson y Scholes, 1997: p. 14; Mendoza, 2011: p. 93; Hill y Jones, 1996: p.8; Serna, 2003: p. 32; Navas, L. J. E. y Guerras, M.L.A., 2008; Fuente y Ilanos, 2014; López y Sabater, 2010: parr.1; Carrión & Ortiz, 2000: p. 2; Wernerfelt, 1984: p.172; Barney, 1991: p.101; Teece, Pisano y Shuen, 1997; Eisenhardt & Martin, 2000; Dierickx y Cool, 1989; Amit y Schoemaker, 1993; Oliver & Holzinger, 2008; Priem & Butler, 2001; Aragón-Correa & Sharma, 2003; Teece D., 2007:1319; Porter, 1987, 2002 y Zollo & Winter, 2002.

4.2.1. Dirección Estratégica

Antes de iniciar sobre el concepto de direccionamiento estratégico debemos definir que es una estrategia, para irnos adentrando en las capacidades Dinámicas, según Hill & Jones (2009) afirma que “una estrategia es un conjunto

de acciones estructurales que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva” (p.3). Tomando como referencia a Thompson & Strickland (2004) la estrategia “es el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la empresa en la arena de su mercado, conducir sus operaciones, competir con éxito, atraer y satisfacer a los clientes y lograr los objetivos de la organización” (p.3). Mendoza (2011) define la estrategia como un conjunto de acciones que tiene toda organización para hacer frente a los cambios del entorno.

El concepto de estrategia ha sido definido por varios autores como lo muestra el siguiente cuadro 1.

Cuadro 1. Matriz con los aportes de varios autores sobre Estrategia

Autores	Estrategia
Ansoff (1976)	Consideraba la estrategia como acciones relacionadas con el acoplamiento de la empresa con el entorno.
Fred David (2003)	Considera que la estrategia son los medios a través de los cuales se logran los objetivos a largo plazo, son las acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Este autor señala dos elementos claves de una estrategia: el teleológico (objetivos) y el de medio (acciones), introduce el plazo (largo para la estrategia), establece la responsabilidad (gerencia) y se aproxima al riesgo al considerar que la estrategia implica aplicación de recursos.
Hitt, Ireland y Hoskisson (2004)	Sostiene que el objetivo de la estrategia es aprovechar los recursos, las capacidades y las competencias centrales para alcanzar sus metas en el entorno competitivo, así que involucran tres esferas: lo teleológico (metas), el entorno (la estrategia responde al entorno) y la realidad interna reflejada en recursos, capacidades y competencias centrales.
Entretanto Mintzberg	Plantea que la estrategia se desarrolla mediante un proceso de interacción entre el análisis y la acción, que la estrategia es emergente, no es un proceso deliberado.

(1989)	
Mendoza (2011)	Es un conjunto de decisiones de carácter integral que busca obtener la visión y los objetivos estratégicos respondiendo a las oportunidades y amenazas del entorno con base en las fortalezas y debilidades de la compañía en el marco de la misión.
Vanegas (2003)	Es un plan de acción que define como una organización usara sus recursos tangibles e intangibles para lograr una mayor ventaja competitiva en el medio ambiente de los negocios en el que se desarrolla.

Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Mendoza, 2011: p. 114. y Vanegas, 2003: p. 31

Teniendo en cuenta los diferentes conceptos, la estrategia son acciones organizadas, que la empresa debe seguir para alcanzar los objetivos de la organización, entonces con base a lo anteriormente expresado la dirección estratégica señala el horizonte para dónde va la organización, según Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) la Dirección Estratégica se define:

Como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Todas las organizaciones tienen una estrategia, pero a menudo se encuentra implícita y no se ha examinado con atención. La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo. (p.386)

Para estos autores, el plan estratégico es el eje principal de la dirección estratégica que les permite cumplir los objetivos establecidos. Los autores Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) complementariamente señalan que:

El modelo de planeación estratégica aplicada incluye las siguientes fases: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoria del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación. (p.43)

Los mismos autores definen el direccionamiento estratégico “como el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo” (p.45); Esto implica que el direccionamiento estratégico es el guía de la organización para enfrentar los desafíos del entorno y realizar los ajustes necesarios a través de las estrategias que se pondrán en práctica.

Por otro lado Johnson & Scholes (1997)

Señalan que no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse de que la estrategia se pone en práctica. Se puede considerar constituida por tres elementos principales que son: *el análisis estratégico*, en el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa, *la elección estratégica* que tiene que ver con la formulación de cursos de acción posibles, su evaluación y la elección entre ellos y, por último, *la implantación estratégica* que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos. (p.14)

Tomando como referencia los autores anteriormente citados la dirección estratégica se encarga de la complejidad y ambigüedad de ciertas situaciones no rutinarias pero que afectan el funcionamiento de la organización, propiciándose situaciones que se convierten en rutinas particulares que pueden desviar el objetivo final de la dirección estratégica.

Según Thompson y Strickland (2004) el direccionamiento estratégico:

se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados. (p.6)

Para reforzar este criterio Garzón (2012):

El proceso de direccionamiento estratégico requiere de planeación ya que se necesita una inversión considerable de tiempo por parte de toda la organización. Toda la organización debe estar preparada para realizar este proceso, aplicarlo y al mismo tiempo continuar con su trabajo como lo venía realizando. (p.14)

El concepto anteriormente mencionado por Garzón (2012) lo lleva a enunciar las diferentes condiciones que requiere el proceso de planeación para ser altamente efectivo:

- El compromiso de la alta dirección.
- La responsabilidad de la alta dirección.
- Conformación del equipo que llevará a cabo el proceso de direccionamiento estratégico.
- Serían muy importante llevar una matriz de ocupación del proceso de direccionamiento estratégico que relacione las horas dedicadas al mismo, y las ocupadas en otras actividades, los objetivos a cumplir y los medios para lograrlo. Lo anterior permitirá detectar entre otros, actividades que son útiles y cuáles no, duplicidad de estas y responsabilidades, manejo eficiente del tiempo disponible y compartir tareas entre los diferentes participantes del proceso. (p.14)

Mendoza (2011) señala que “el direccionamiento estratégico de la empresa, contiene la misión, la visión, el concepto del negocio, los objetivos estratégicos y las estrategias. A su vez, el direccionamiento estratégico, el análisis del entorno y la evaluación del potencial es lo que se denomina planeación estratégica” (p.93). Según este autor estos elementos constituyen puntos clave para la dirección estratégica.

Hill y Jones (1996) dicen que el direccionamiento estratégico se divide en cinco componentes que son:

- La selección de la misión y las principales metas corporativas.
- El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización.
- La selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
- La implementación de la estrategia. (p.8) Como se muestra en la fig. 2.

Para este autor el direccionamiento estratégico conlleva a que se analice el ambiente interno y externo, a través de este diagnóstico se podrá seleccionar o formular la mejor estrategia y posteriormente ponerla en práctica en la organización.

Según Serna (2003) señala que el direccionamiento estratégico:

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas". Partiendo de la "participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio. (p.32). Como se muestra en la fig. 2.

Navas, L. J. E.; Guerras, M.L.A. (2008) señala que la:

Dirección Estratégica de la Empresa se ha convertido desde hace tiempo en el paradigma dominante respecto a cómo entender el desarrollo de la actividad empresarial, en un entorno tan difícil como el actual. En efecto, el modelo de Dirección Estratégica pretende insertar la vida de la empresa en su medio externo, de tal forma que sea capaz de responder con eficacia tanto a las oportunidades y situaciones favorables que el mismo plantea como a aquellos otros retos y amenazas que también pudieran aparecer. Todo ello, sin perder la visión de los recursos, las capacidades y las fortalezas internas con las que la propia empresa cuenta, así como las debilidades que todavía mantenga. Como resultado de la conjunción de estos factores surge la situación de partida, con base en la cual pueden ser establecidas las distintas alternativas o cursos de acción que posibiliten a la empresa alcanzar los objetivos propuestos. El proceso culmina con la puesta en práctica de tales alternativas. Esto es, en esencia, la Dirección Estratégica. (Sección La Dirección Estratégica de la Empresa, parr. 1,2) Como se muestra en la fig. 2.

Figura No. 2. Direccionamiento Estratégico



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Garzón M.; Mendoza J.; Johnson & Scholes; Goodstein L.; Nolan T.; Pfeiffer W.; Thompson & Strickland; Hill & Jones y Serna.

Como resultado del análisis de los diferentes autores destacados en cuanto a los diferentes conceptos sobre el direccionamiento estratégico tales como: Garzón M.; Mendoza J.; Johnson & Scholes; Goodstein L.; Nolan T.; Pfeiffer W.; Thompson & Strickland; Hill & Jones y Serna) se pudo observar que estos autores centran su interés en tres fases importante de la dirección estratégica tales como formulación de la estrategia y en el análisis e implementación estratégicas, éstas son claves para el manejo de capacidades dinámicas, con base en los recursos y capacidades de la organización tal como se presenta en la fig. 2

A continuación se presentará una descripción detallada de las fases del direccionamiento estratégico propuestas por los autores antes mencionados.

a) El análisis estratégico

Johnson & Scholes (1997) señalan que el objetivo del análisis estratégico es “configurar una idea de las influencias claves sobre el bienestar presente y futuro de la organización. Estas influencias son una parte importante de aspectos más amplios de la dirección estratégica” (p.15).

Entre los aspectos mencionados por Johnson & Scholes (1997) se tiene:

El entorno. La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras.

Los recursos y capacidad estratégica de la organización. Así como existen influencias externas sobre la empresa y sobre su elección estratégica, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (qué es lo que la organización hace bien y en que falla, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva).

Y por último *Cultura y expectativas de los stakeholders.* Que son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización.

El entorno, los recursos, las expectativas y los objetivos, dentro del marco cultural y político de la organización, proporcionan conjuntamente las bases del análisis estratégico de una organización, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones y pueden afrontarla. (p.15)

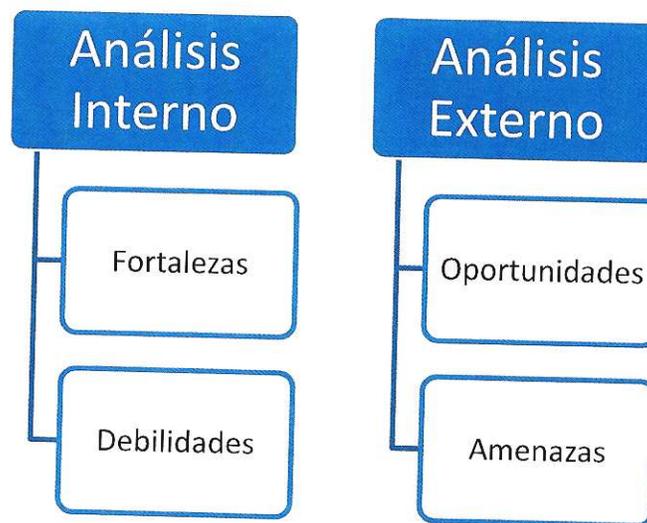
En esta etapa es importante identificar las oportunidades y amenazas de la organización en cuanto a su entorno que está en constante cambio, sin olvidar las fortalezas y debilidades de la misma, teniendo en cuenta los recursos y capacidades estratégicas de la organización que le permitan tener una ventaja competitiva.

Continuando con el análisis del entorno podemos destacar a Hitt, Ireland & Hoskisson (2003) los cuales definen el análisis del entorno como:

El estudio general de identificar las amenazas y las oportunidades. Una oportunidad es una circunstancia del marco general que, si la compañía la sabe explotar, le servirá para lograr la competitividad estratégica. Una amenaza es una circunstancia del marco general que puede entorpecer los esfuerzos de la compañía para lograr su competitividad estratégica. (p.43, 46, 55)

Por otro lado David, (2003) considera que el análisis interno se realiza a través de la detección de las fortalezas y debilidades internas producidas por las actividades de la organización, los cuales se pueden controlar. Estas fortalezas y debilidades hacen referencia a los recursos y capacidades de una empresa, lo que nos da pie a la teoría de recursos y capacidades. Como se muestra en la fig. 3.

Figura No. 3. Análisis del Entorno



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Hill y Jones, 1996: p.8; Serna, 2003: p. 32; Navas, L. J. E. y Guerras, M.L.A., 2008; David, (2003); Hill y Jones, 2009: p. 3.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto por los autores, para tener una competitividad en el mercado debemos realizar un análisis interno y externo que nos permitan identificar las amenazas y las oportunidades del entorno pero al mismo tiempo analizar a través de fortalezas y debilidades internas de la organización con qué recursos y capacidades contamos.

b) Formulación estratégica

Al terminar la etapa anterior la siguiente etapa es la formulación de estrategias que según Serna (2003) “consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión” (p.229).

Según lo expresado por Hill & Jones (2009) señala que “la formulación de estrategias es la acción de seleccionar estrategias”. Esto implica el diseño o la identificación de opciones estratégicas con base en su misión y visión para detectar oportunidades y amenazas que se encuentran en la organización y definir las fortalezas y debilidades, para compararlas (Matriz DOFA) con el fin de seleccionar la estrategia más adecuada para la organización” (p.3). Como se muestra en la fig. 3.

c) Implantación estratégica

Johnson & Scholes (1997) señalan que la implantación estratégica “requiere la dirección del cambio estratégico y ésta, a su vez, demanda acciones de los directivos en el proceso de cambio y los mecanismos que utilizan para ello. A estos mecanismos es posible que les conciernan no solo el rediseño de la

organización sino las rutinas cambiantes del día a día y los aspectos culturales de la organización así como la supervisión de los bloqueos políticos al cambio” (p.19).

Según Hill & Jones (1996) expresa que la implementación estratégica implica el “diseño de estructuras organizacionales apropiadas y diseños de sistemas de control, así como la adecuación de la estrategia, la estructura, los controles, el manejo del conflicto, la política y el cambio” (p.13).

De igual forma Hill & Jones (2009) retoman el concepto sustentando que “La Implementación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, proceso que incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía” (p.3).

La implementación de la estrategia, busca la puesta en práctica, la evaluación y el control de la estrategia seleccionada para determinar el éxito o el fracaso de los objetivos estratégicos de la organización. El concepto de direccionamiento estratégico ha sido definido por varios autores como lo muestra el siguiente cuadro 2.

Cuadro 2. Matriz con los aportes de varios autores sobre Direccionamiento Estratégico

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
AUTORES	
José María Mendoza	<p>Contiene la misión, la visión, el concepto del negocio, los objetivos estratégicos y las estrategias. El direccionamiento estratégico, el análisis del entorno y la evaluación del potencial es lo que se denomina planeación estratégica. Mendoza, José María, decisiones estratégicas Macro administración, barranquilla: editorial Universidad del Norte, 2011. Pág. 91</p> <p>El modelo de planeación estratégica aplicada incluye las siguientes fases: planeación para planear, búsqueda de valores, formulación de misión, diseño de la estrategia del negocio, auditoría del desempeño, análisis de brechas, integración vertical y horizontal de los planes, planeación de contingencias e implementación. P.43</p> <p>La dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito. Todas las organizaciones tienen una estrategia, pero a menudo se encuentra implícita y no se ha examinado con atención. La dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo. P. 386.</p> <p>La prueba acida para cualquier proceso de planeación estratégica es el grado en que ejerce impacto sobre el comportamiento vigente de la organización. P. 387</p>
Leonard d. Goodstein	<p>La planeación estratégica exige que una empresa dedique tiempo para examinar con seriedad la forma como monitorea los entornos que ejercen impacto directo en su futuro y de qué manera procesa la información obtenida. Puesto que el modelo de planeación estratégica aplicada supone que el monitoreo del entorno es un proceso permanente en las organizaciones. P.140</p> <p>Existe 4 entornos: El macro entorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional. P.142</p> <p>Durante el proceso de planeación, la información acerca de cada uno de estos entornos debe estar disponible para conducir la búsqueda de valores. El proceso de monitoreo del entorno también identifica una variedad de factores internos y externo de la organización, que se consideran parte del proceso de planeación estratégica. P.15</p> <p>Formulación de la misión Una declaración de la misión dirige la razón de ser fundamental de la Compañía y especifica el rol funcional que esta va a desempeñar en su entorno. Dicha declaración debe indicar con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización. P.198</p> <p>Entendiéndose misión como "La razón de ser de la institución en ella se especifica el rol funcional que la organización va a desempeñar en su entorno. Esta declaración nos indica con claridad el alcance y dirección de las actividades de la organización" (Goodstein 1997:97). Lo anterior requiere de un</p>

AUTORES	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO
Manuel Garzón	<p>Enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la institución, cual es el negocio, que es la organización y lo que aspira a ser.</p> <p>Formulación de la misión</p> <p>Uno de los trabajos más difíciles del proceso de planeación estratégica es la formulación de la misión.</p> <p>Lo anterior requiere de un enunciado breve y claro de las razones que justifican la existencia de la institución, cual es el negocio, que es la organización y lo que aspira a ser.</p> <p>Contar con una declaración de la misión permite dar claridad de enfoque a los miembros de cualquier organización, distinguir a una empresa de todas las demás. P. 21.</p> <p>Evaluación de la Misión</p> <p>Visión</p> <p>Una vez establecida la misión, en el primer inciso de lo que definimos como filosofía institucional, pasamos a definir y revisar la visión.</p> <p>La visión a una organización le proporciona un sentido de la manera como pueden ser las cosas, debe incitar a la acción, es el sueño, la prospectiva futurista, el proceso de prever el futuro, debe ser inspirada a fin de que los miembros de la organización, tomen claro el sentido de la comprensión de hacia donde se quiere ir y que luchar por la visión vale la pena. P. 23</p> <p>Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas." Partiendo de la "participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores clave de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio</p> <p>La dirección estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse de que la estrategia se pone en práctica. Se puede considerar constituida por tres elementos principales, que son: el análisis estratégico, en el cual el estratega trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de cursos de acción posibles, su evaluación y la elección entre ellos y, por último, la implantación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos p. 14</p> <p>El análisis estratégico</p> <p>Su objetivo es configurar una idea de las influencias clave sobre el bienestar presente y futuro de la organización. Estas influencias son una parte importante de aspectos más amplios de la dirección estratégica. P15.</p> <p>Entre estos aspectos en tenemos el entorno. La organización existe en el contexto de un complejo mundo comercial, económico, político, tecnológico, cultural y social. Este entorno cambia y es más complejo para unas organizaciones que para otras. P. 15.</p>
Serna Johnson y Scholes	

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	
AUTORES	<p>Los recursos y capacidad estratégica de la organización. Así como existen influencias externas sobre la empresa y sobre su elección de estratégica, también existen influencias internas. Una de las formas de estudiar la capacidad estratégica de una organización es considerar sus puntos fuertes y sus puntos débiles (que es lo que la organización hace bien y en que falla, o donde se encuentra en ventaja o desventaja competitiva).</p> <p>Y por último cultura y expectativas de los stakeholders. Que son importantes ya que influirán en lo que se considera aceptable en términos de las estrategias anticipadas por la dirección. No obstante, las creencias y supuestos que constituyen la cultura de la organización. P. 16.</p> <p>El entorno, los recursos, las expectativas y los objetivos, dentro del marco cultural y político de la organización, proporcionan conjuntamente las bases del análisis estratégico de una organización, es necesario considerar también en qué medida la orientación e implicaciones de la estrategia actual y los objetivos que sigue la organización están en línea con las implicaciones y pueden afrontarla.</p> <p>Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivo en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados. 2004, p. 6</p>
Thompson y Strickland	<p>Se divide en cinco componentes que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La selección de la misión y las principales metas corporativas. -El análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas. -El análisis del ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y debilidades de la organización. -La selección de estrategias fundamentales en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. -La implementación de la estrategia."
Hill y Jones	<p>Como el proceso mediante el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para lograrlo</p>
Goodstein, Nolan y Pfeiffer	

Fuente: Elaborado por los Autores

4.2.2. Competitividad

El concepto de competitividad es un término con muchas connotaciones y su utilidad es multifacética puede ser utilizado para referirse a contextos específicos como la organización o a contextos macros como lo son países y naciones. Esto se debe a que el concepto hace referencia a la capacidad que tienen las organizaciones u países para competir y sostenerse en un entorno cambiante.

De ahí que existan diferentes definiciones de competitividad como la de Lerma (2000) que la define como “la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no de mantener sistemáticamente ventajas comparativa que le permita alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.”(p.25). Otro autor como Bueno (1993) (citado por fuente & llanos, 2014) afirma que la competitividad es “la posición relativa frente a sus competidores y aptitud o capacidad para sostenerla de forma duradera y de mejorarla, si ello le es posible” (p.39).

Según J.P. Sallenave (1995) (citado por Morales & Pech, 2000) señala que “la competitividad es lo que hace que el consumidor prefiera los productos de una empresa y los compre. La esencia de la competitividad es la creación de valor” (p.56).

Pérez (1996) (citado por Morales & Pech, 2000) también señala que es la “capacidad para ingresar con éxito al mercado, para obtener una participación y sostenerla o incrementarla con el tiempo” (p.56).

Por su parte Porter (1991) (citado por Morales & Pech, 2000) afirma que la competitividad es “la capacidad de desempeñarse con ventaja en los mercados mundiales, con una estrategia mundial” (p.56).

Según estos autores, la competitividad es la habilidad de una organización, sector y nación en mantener continuamente la ventaja comparativa que le permita lograr, sus objetivos, metas y posesionarse en un entorno cambiante para aumentar su productividad, eficiencia y sostenerla en el tiempo generando o creando valor para la organización y obtener así una ventaja competitiva ante sus competidores.

Por otro lado Según Porter (1979) (citado por Hill & Jones, 2004):

Afirma que el modelo de competitividad tiene como objetivo realizar un análisis del entorno empresarial utilizando las 5 fuerzas de Porter, estas son: 1. *Amenaza de entrada de nuevos competidores*, son empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo escogen. 2 *Rivalidad entre competidores existentes dentro de una industria*, esta rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre empresas de una industria para arrebatarse participación de mercado unas a otras. 3. *Poder de negociación de los clientes*, se refiere a la capacidad que tienen estos para negociar a la baja de los precios que les cargan las compañías en la industria. 4. *El poder de negociación de los proveedores*, se refiere a la capacidad de los proveedores para elevar los precios de los materiales para la producción. 5. *Amenaza de posibles Productos sustitutos*, se refieren a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. (p.43-52) como se muestra en la fig. 4

Las 5 fuerzas de Porter de la competitividad dan forma a la estrategia que la organización quiere implementar. Según esta herramienta, el atractivo de un sector industrial no sólo depende de los competidores directos de la organización, sino también, de los competidores potenciales, del poder de clientes y proveedores, de los productos o servicios sustitutos, y de las barreras de entrada y de salida. Este modelo representado en la figura 4. Sirve para analizar en qué posición actual se encuentra una organización, sector y nación y de esta forma seleccionar las estrategias con la cual va a enfrentar el entorno.

Además no se debe olvidar que la cadena de valor es un proceso que ayuda a la competitividad. Por otro lado la competitividad y su relación con las capacidades dinámicas es que ambas buscan aquellas características diferenciadoras o distintas que las hacen diferente frente a sus competidores y que le permita generar valor, integrando sus recursos y capacidades para obtener una ventaja competitiva Sostenible.

Figura No. 4. Modelo de competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaborado por los autores, con base en Porter, (1979) citado por Hill y Jones, (2004). Administración Estratégica, Un enfoque integrado.

4.2.2.1. Cadena de Valor

Otro concepto relacionado con la competitividad es el de la cadena de valor. Según Hitt, Ireland & Hoskisson (1999) afirman que la cadena de valor “es una plantilla que las empresas utilizan para determinar su posición de costos e identificar los diversos medios que puede emplear para facilitar la puesta en práctica de la estrategia a nivel de negocios” (p.104). Como se muestra en la fig. 5

Porter (1987, 2002) señala que la cadena de valor “es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto” (p.64). Como se muestra en la Ver fig. 5.

También Porter (1987, 2002) afirma:

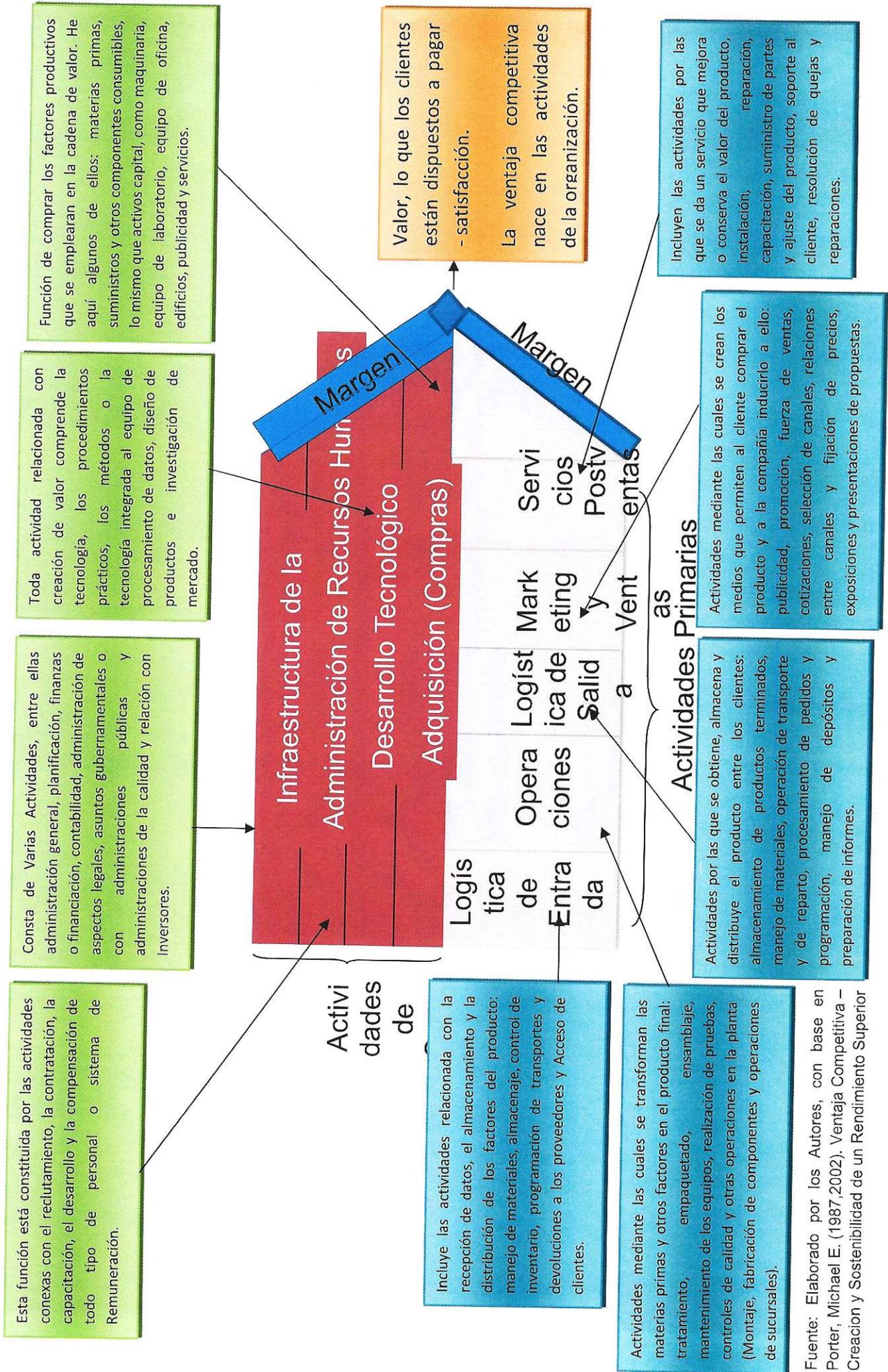
Que la cadena de valor contiene el valor total y consta de actividades relacionadas con la creación de valor de margen. Se trata de las actividades físicas y tecnológicamente específicas que se llevan a cabo. Son los procesos mediante los cuales se crea un producto útil para los clientes. El margen es la diferencia entre el ingreso o el valor total y el coste total de efectuarlas. Puede medirse de diversas formas. También las cadenas de valor de los proveedores y distribuidores introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en términos de coste, puesto que el margen de unos y otros forma parte del precio o coste total cargado al cliente. (p.66)

Esto significa que, toda actividad de valor utiliza materias primas adquiridas, recursos humanos (mano de obra y administradores) y alguna clase de tecnología para cumplir su función. También usa y genera información: datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También puede originar activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivo (como las cuentas por pagar). (Porter, 1987, 2002, p.66)

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: primarias y de apoyo. Las primarias, que aparecen en la parte inferior de la fig. 5, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia o servicio posterior a la venta. En una empresa, pueden dividirse en las cinco categorías genéricas de la fig. 5. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer materias primas, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos pueden asociarse a ciertas actividades primarias y al mismo tiempo apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte. Así pues, las actividades de valores son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con sus economías, determinaran si una empresa tiene costes altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan con las cadenas de valor de los competidores. (Porter, 1987, 2002, p.67) Como se muestra en la fig. 5.

De acuerdo a lo expuesto por este autor podemos decir que la organización debe realizar un inventario de todas las actividades que intervienen en la elaboración de un producto o servicio para producir lo que el cliente quiere comprar, el análisis detallado de estas actividades les permite identificar cuáles son las actividades principales o claves de la organización para así tener una idea clara de las acciones a tomar y como se complementan entre sí, de igual forma se hace pertinente que se identifiquen las habilidades o capacidades que la organización tiene para utilizarlas en otras actividades más complejas.

Figura No. 5. Cadena de Valor



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Porter, Michael E. (1987,2002). Ventaja Competitiva – Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior

Con la cadena de valor se puede identificar la ventaja competitiva de la organización a través de las actividades que agregan valor al producto o servicio que requiere el cliente, de esta manera la organización logrará mejorar sus ingresos y rentabilidad. En otras palabras esto quiere decir que la ventaja competitiva nace de la adecuada utilización e interacción de actividades relacionadas con proveedores y clientes dentro de las organizaciones.

De acuerdo a Collier & Evans (2009) señalan que:

La cadena de valor es una red de instalaciones y procesos que describen el flujo de bienes, servicios, información y transacciones financieras de los proveedores a través de las instalaciones y procesos que crean los bienes y servicios que se entregan a los clientes. Una cadena de valor es un modelo “de la cuna a la tumba” de la función de operaciones. La cadena de valor comienza con los proveedores que entregan los insumos de un proceso o red de procesos para la producción de bienes o servicios.

Esto significa que los proveedores pueden ser tiendas al menudeo, distribuidores, agendas de empleo, distribuidores, agendas de financiamiento y ventas, empresas de información e internet, servicios de mantenimiento y reparación en el campo, firmas de arquitectura y diseño de ingeniería, contratistas y fabricantes de materiales y componentes. Los insumos que proveen pueden ser bienes físicos como motores de automóviles o microprocesadores que se entregan a una planta de ensamble; carne, pescado verduras que se dan a un restaurante; empleados capacitados que las universidades y escuelas técnicas proveen a las organizaciones; o información como especificaciones de computadora o diagnóstico médico. Los insumos se transforman en bienes y servicios con valor agregado mediante procesos o redes de actividades de trabajo, que reciben el apoyo de recursos tales como tierra, mano de obra, dinero e información. El éxito de toda la cadena de valor depende del diseño y administración de todos sus aspectos (proveedores, insumos, procesos y productos o resultados), inclusive decisiones tanto a corto como a largo plazo. (p.42)

Según lo descrito por los autores mencionados anteriormente, la cadena de valor es un conjunto de actividades que tienen las organizaciones con el fin de

producir un bien o servicio y que están relacionadas entre sí, para generar valor a los clientes. En el caso de las universidades la cadena de valor sería un elemento diferenciador que ayudaría a las instituciones a crear nuevos procesos que le ayuden a tener una ventaja competitiva, para ello se debe tener en cuenta los recursos, procesos, rutinas con que cuentan y así identificar la cadena de valor clave que le permita satisfacer a sus clientes.

De acuerdo a lo anterior Hitt, Ireland & Hoskisson (1999) consideran que el análisis de la cadena de valor ayuda a identificar y evaluar los recursos y capacidades de una organización, esto se logra analizando sus actividades primarias y de apoyo, entendiendo sus costos y las actividades mediante las cuales pueden generar y captar valor más sostenible, todo este procedimiento se enfoca en obtener una ventaja competitiva.

4.2.3. Teoría Recursos y Capacidades

Según López & Sabater (2010) señala que

La teoría de los recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas. (Sección LA TEORÍA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA. UNA REVISIÓN, parr.1)

Para Carrión (2000) afirma que “la teoría de recursos y capacidades, es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la

organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventaja competitiva sostenible” (p.2). De acuerdo a lo anteriormente expresado, los recursos y capacidades son diferentes para cada empresa y no importa que sean del mismo sector, siempre se obtendrán resultados diferentes, esto conlleva a realizar un análisis interno de la organización para saber cuáles son los recursos y capacidades que posee y así determinar los factores claves que le permitan obtener esa ventaja competitiva.

A continuación se realizará un análisis teórico por separado de los conceptos de recursos y capacidades los cuales permitirán visualizar la dinámica que se presenta entre ellos.

4.2.3.1 Recursos

Los recursos son los activos que están bajo el control de la organización para enfrentar los cambios del entorno y pueden contribuir al logro de sus objetivos.

Mendoza (2011) afirma que:

Los recursos son los insumos y activos con los cuales cuenta la compañía para enfrentar la situación de entorno y generalmente se dividen en dos grandes grupos: tangibles e intangibles; los primeros son de carácter físico e incluyen las instalaciones, la maquinaria y equipos, la dotación, los materiales y las herramientas de operación; mientras los recursos intangibles son los conocimientos, la energía humana potencial, el clima organizacional, patentes y marcas, la reputación y, en general, el capital intelectual. (p.81)

De igual manera Hill & Jones (1996) señala que

Los recursos se refieren a los medios financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, planta y maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y Know-how de marketing o tecnológico). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser únicos y valiosos. Un recurso único es el que ninguna otra compañía posee. (p.114)

Para Wernerfelt (1984) define:

Los recursos se entienden todo aquello que pueda ser considerado como una fortaleza o debilidad de una determinada empresa. Más formalmente, los recursos de una empresa en un momento dado se podrían definir como aquellos activos (tangibles e Intangibles) que se vinculan a la empresa en forma semipermanente. Algunos ejemplos de recursos: las marcas, Conocimiento Tecnológico, personal Calificado, contactos comerciales, maquinaria, Procedimientos eficientes y de capital. (p.172)

Para reforzar este criterio, Barney (1991) expresa que los recursos de la organización son “todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimientos y otros controladas por una empresa que permitan a la misma concebir y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia” (p.101).

Según Cardona (2011) “Los recursos de la empresa se integran en capacidades que le permiten llevar a cabo acciones específicas con propósitos estratégicos” (p.124). El mismo autor manifiesta que “los recursos productivos de la empresa se clasifican en físicos, financieros, tecnológicos, humanos y de capital

organizacional, los cuales se integran en procesos y rutinas operativas y administrativas denominadas capacidades". (p.125)

Así mismo, Cardona (2011) clasifica los recursos en:

Tangibles e intangibles, siendo estos últimos los que tienen mayor relevancia cuando se integran en capacidades empresariales. (p. 125) Entre los activos intangibles se tiene la marca; la reputación, con relación a las relaciones con los clientes, la calidad de los productos, las relaciones con los proveedores y con los otros entes; las patentes y la propiedad intelectual. (p.126)

Según estos autores los recursos son activos (tangibles e Intangibles) que posee la organización para enfrentar las oportunidades y amenazas que propicia su entorno, el cual está en constante cambio, sin olvidar las fortalezas y debilidades que inciden tanto positiva como negativamente al interior de la empresa. Pero Barney al definir el concepto de recursos los relaciona con el de capacidades como un elemento importante para la organización. Mostrando de esta forma la dinámica de interacción de los dos conceptos.

Es así como la competitividad de una organización se mide por medio de sus recursos y capacidades, debido a que los dos conceptos pueden ser considerados generadores de valor.

4.2.3.2 Capacidades

Las capacidades se refieren a las habilidades de que tiene una organización para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales. (Hill & Jones, 1996, p.115). De igual forma Teece, Pisano y Shuen (1997) consideran las capacidades como las habilidades y conocimientos organizacionales que determinan el potencial de una organización, ellas se logran mediante la combinación e integración de recursos y se reflejan en las acciones que se concretan en rutinas y procesos.

Según Romme, (1997); Cohen & Levinthal, 1990 (citado por Aguilar, 2005). Las capacidades “se definen como el conjunto de modelos de acción y de activos productivos (individuales o colectivos o tangibles e intangibles) que posee una empresa y que están orientados a transformar activos y recursos. Así, las capacidades son actividades de la empresa para desarrollar tareas independientemente de que estas actividades tengan o no intencionalidad en términos estratégicos” (sección 1. Modelos de acción, párr. 2).

El concepto de la teoría recursos y capacidades ha sido definido por varios autores como lo muestra el cuadro No 3.

Cuadro 3. Matriz con los aportes de varios autores sobre la Teoría Recursos y Capacidades

VARIABLE AUTOR	HILL Y JONES (1996, P.114)	WERNERFELT (1984, P. 172)	BARNEY (1991, P. 101)	CARRIÓN (2000, P. 2)	LÓPEZ Y SABATER (2012, P. 1)	(MENDOZA, 2011, P. 81).	(TEECE, PISANO Y SHUEN, 1997)
<p style="text-align: center;">TEORÍA RECURSOS Y CAPACIDADES</p>	<p>Los recursos se refieren a los medios físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales de la compañía. Estos se pueden dividir en recursos tangibles (terrenos, edificaciones, maquinaria) y recursos intangibles (marcas, reputación, patentes y Know-how de marketing o tecnológico). Para crear una habilidad distintiva, los recursos de una empresa deben ser únicos y valiosos. Un</p>	<p>Se entiende todo aquello que pueda ser considerado como una fortaleza o debilidad de una determinada empresa. Más formalmente, los recursos de una empresa en un momento dado se podrían definir como aquellos activos (tangibles e Intangibles) que se vinculan a la empresa en forma semipermanente. Algunos ejemplos de recursos: las marcas, Conocimiento Tecnológico, personal Calificado, contactos comerciales, maquinaria, Procedimientos eficientes y de capital.</p>	<p>Todos los activos, capacidades, procesos organizacionales, atributos de la firma, información, conocimiento, etc. controladas por una empresa que permita a la empresa concebir y aplicar estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.</p>	<p>La Teoría de recursos y capacidades es una herramienta que permite determinar las fortalezas y debilidades internas de la organización. Según esta teoría, el desarrollo de capacidades distintivas es la única forma de conseguir ventaja competitiva sostenible.</p>	<p>La teoría de los recursos y capacidades de la empresa surge en el seno de la dirección estratégica bajo la premisa fundamental de la existencia de heterogeneidad entre las empresas en lo que a dotación de recursos y capacidades se refiere; heterogeneidad que explica las diferencias de resultados entre ellas.</p>	<p>Los recursos son los insumos y activos con los cuales cuenta la compañía para enfrentar la situación de entorno y generalmente se dividen en dos grandes grupos: tangibles e intangibles; los primeros son de carácter físico e incluyen las instalaciones, la maquinaria y equipos, la dotación, los materiales y las herramientas de operación; mientras los recursos intangibles son los conocimientos, la energía humana potencial, el</p>	<p>Las capacidades se refieren a las habilidades y conocimientos organizacionales y son elementos importantes para determinar el potencial de una organización, ellas se logran mediante la combinación e integración de recursos y se reflejan en las acciones que se concretan en</p>

AUTOR	HILL Y JONES (1996, P. 114)	WERNERFELT (1984, P. 172)	BARNEY (1991, P. 101)	CARRIÓN (2000, P. 2)	LÓPEZ Y SABATER (2012, P. 1)	(MENDOZA, 2011, P. 81).	(TEECE, PISANO Y SHUEN, 1997)
VARIABLE	<p>recurso unico es el que ninguna otra compañía posee.</p> <p><u>Hill y Jones, 1996, p. 115.</u></p> <p>Las capacidades se refieren a las habilidades de una compañía para coordinar sus recursos y destinarlos al uso productivo. Estas habilidades residen en las rutinas de una organización, es decir, en la forma como una empresa toma decisiones y maneja sus procesos internos con el fin de lograr objetivos organizacionales</p>					<p>clima organizacional, patentes y marcas, la reputación y, en general, el capital intelectual.</p>	<p>rutinas y procesos.</p>

Fuente: Elaborado por los Autores

Según el cuadro anterior los autores Hill y Jones, Wernerfelt y Mendoza coinciden que los recursos y capacidades (tangibles e intangibles) son los medios (activos) con que cuenta la organización para concebir e implementar las estrategias que mejoren su eficiencia y eficacia.

Además otro autor como Carrión (2000, P. 2) afirma que estos recursos y capacidades son una herramienta que permiten determinar las fortalezas y debilidades internas de la empresa para así desarrollar o aprovechar esas capacidades distintivas que son difíciles de imitar, pero les permite conseguir una ventaja competitiva sostenible frente a sus competidores.

De igual manera López Y Sabater afirman que los recursos y capacidades son heterogéneas quiere decir que no todas las empresas tienen los mismos recursos y capacidades dando lugar a distintos resultados tal como se expuso en anteriores párrafos.

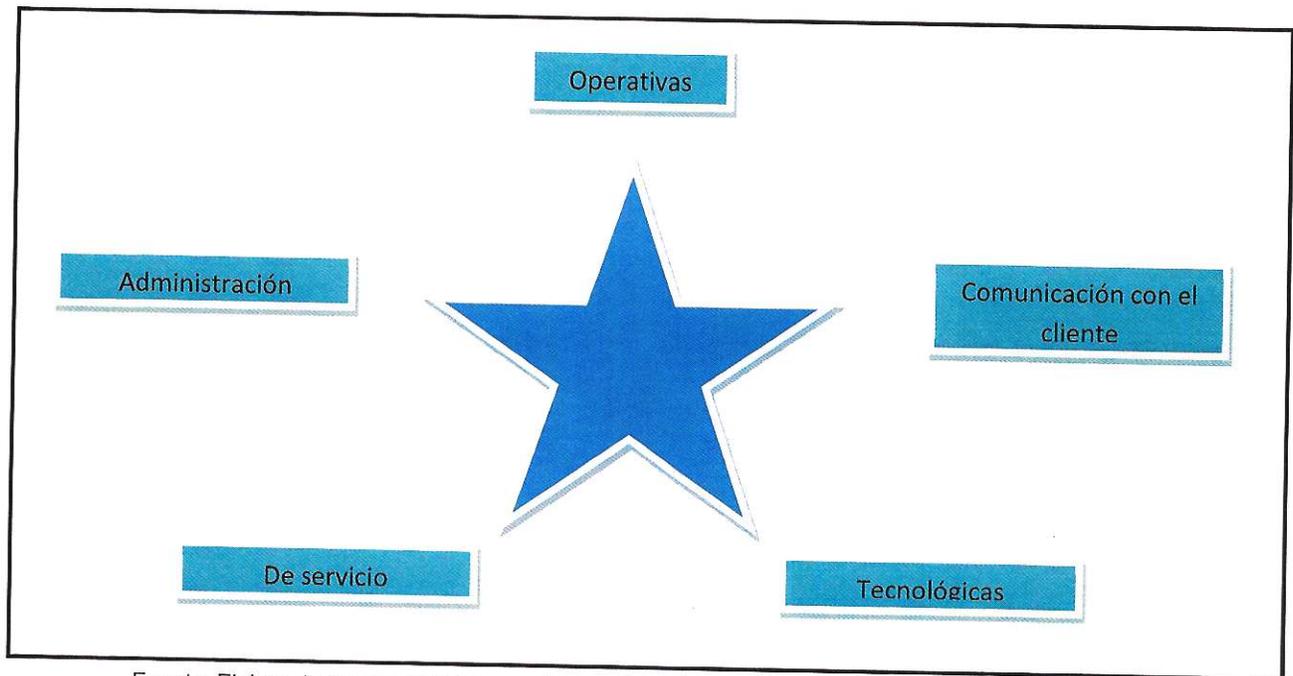
Según Mendoza, (2011):

Las capacidades poseen un carácter potencial con una disposición clara para pasar a la actualidad. Una capacidad no es la acción misma de la gente de la empresa sino una actitud para el comportamiento; cuando llega el momento de actuar, la capacidad entra en juego. En este sentido, existen dos tipos de capacidades: Disponibles, que resultan de la combinación de recursos que se pueda realizar y su nivel es potencial, y en Uso, es decir, cuando verdaderamente se les utiliza; la diferencia de las dos nos da la capacidad ociosa. Las capacidades poseen un carácter organizacional, a diferencia de los recursos que tienen un alcance individual, de allí su importancia desde el punto de vista competitivo. (p.82).

De igual manera Mendoza (2011) considera que existe una estrella de capacidades de una organización las cuales clasifica de la siguiente manera representada en la figura No 6:

- Las operativas, que tienen que ver con el proceso productivo y la logística.
- Comunicación con el cliente, que incluye el mercado.
- Las tecnológicas, centradas en la aplicación del conocimiento.
- Las administrativas, referentes a la forma como se conduce la gente. (p.83)

Figura No. 6. Capacidades de la empresa



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Mendoza, 2011, p. 83.

Para ilustrar el tema de capacidades de la empresa Mendoza (2011) presenta un ejemplo con dos empresas entre estas se encuentran:

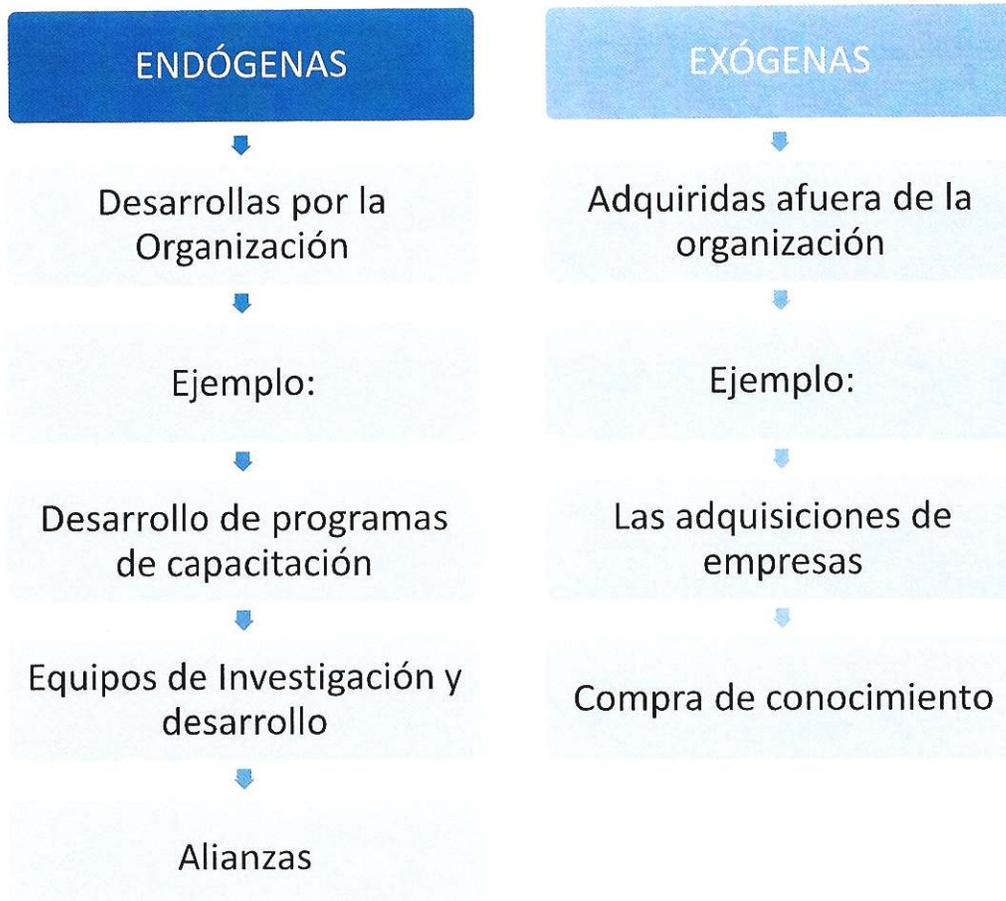
Fedco cuya capacidad alta de servicios, entendida como una fuerte disposición para atender a los clientes, basándose en una estrategia de diferenciación por atención al cliente, la formación del recurso humano en servicios, la evaluación del mismo, el mejoramiento del apoyo a la línea de contacto y el establecimiento de un sistema de gestión cercano a la gente y centrado en lo humano; por otro lado, vemos que Servientrega ha logrado ser una empresa con alto potencial de rapidez utilizando la tecnología, la logística mediante un sistema de gestión liviano. (p.83)

Según estos autores las capacidades son las habilidades, conocimiento que tiene una organización para coordinar sus recursos de acuerdo a las capacidades disponibles y de esta manera destinarlos al uso productivo.

Estas habilidades y conocimientos son elementos necesarios para determinar el nivel potencial de la organización y solo se logra mediante la combinación e integración de recursos, rutinas y proceso con las que cuenta la organización, es así como de acuerdo a las decisiones que tomen las organizaciones en el manejo de estos recursos podrán cumplir los objetivos propuestos. De ahí la importancia desde el punto de vista competitivo.

Las capacidades pueden ser endógenas cuando son desarrolladas por la misma firma o se pueden adquirir afuera (exógenas) como las incorporadas por las alianzas, las adquisiciones de empresas o la compra de conocimiento; las de procedencia externa están jugando un papel muy importante en la medida en que los desafíos competitivos del mundo actual exigen traer competitividad desde fuera. (Mendoza, 2011, p. 83). Como se muestra en la fig. 7

Figura No. 7. Capacidades



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Mendoza, 2011, p. 83.

Las capacidades se definen “como la facultad que tienen las organizaciones de determinar cómo se usan y con qué habilidad se gestionan los recursos de la empresa. Quiere decir que las capacidades hacen referencia a la habilidad de combinar los recursos tangibles e intangibles” como lo manifiesta Amit &

Schoemaker (1992) (citado por fuente & llanos, 2013) bajo este mismo concepto

Prahalad & Hamel (1990) (citado por Fuente & Llanos, 2013)

Proponen que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que soportan sus ventajas competitivas a largo plazo. Estos mismos autores argumentan un concepto muy particular al definir las competencias nucleares como el conjunto de tecnologías y capacidades que se caracterizan por lo siguiente:

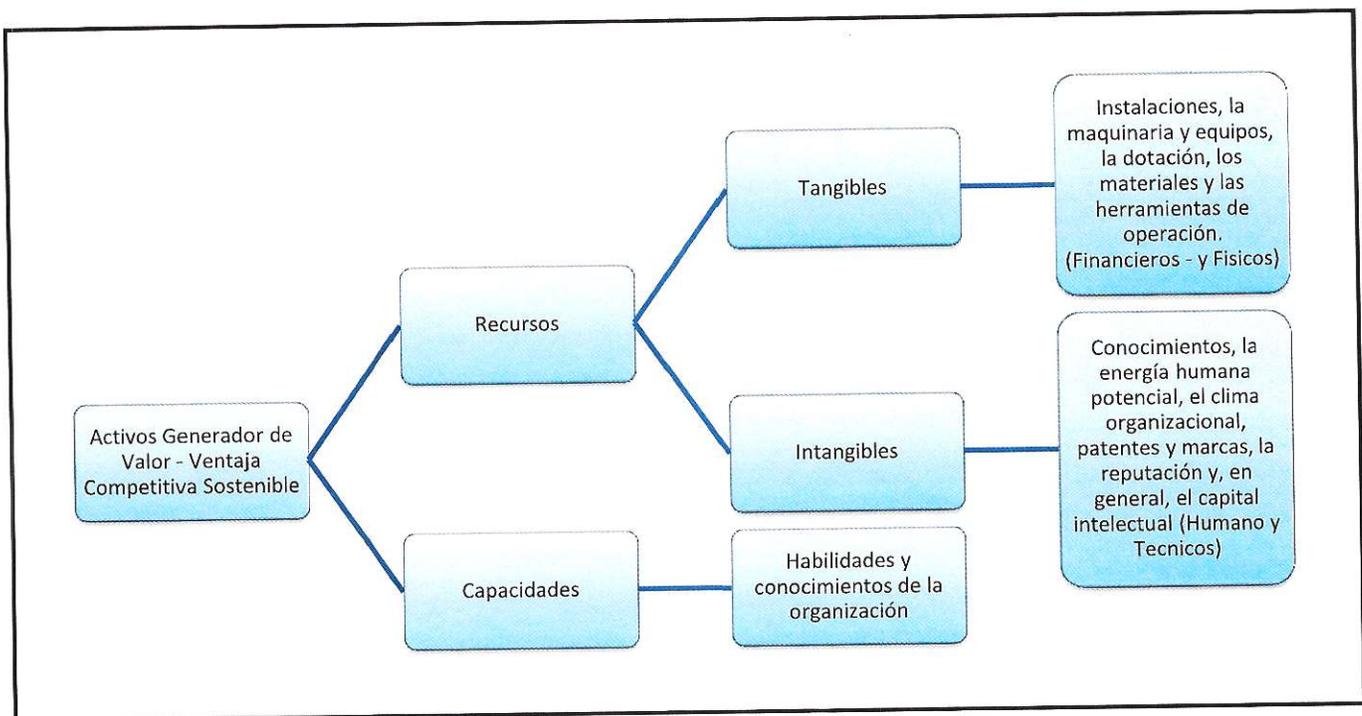
- Contribuyen a aumentar el valor agregado del producto que percibe el mercado.
- Son propiedad exclusiva de la organización de forma tal que la diferencia de la competencia, siendo difícilmente imitables.
- Tienen un radio de amplia aplicación hacia una gran diversidad de productos.

La capacidad es otro elemento de la competitividad y consiste en la facultad y habilidad que tienen las personas de manejar, gestionar y de combinar efectivamente los recursos tangibles e intangibles de una organización. Las capacidades pueden clasificarse de dos tipos: *Capacidades estáticas*, basadas en las rutinas y procedimientos de carácter operativo, no son generadoras de alto valor agregado, fácil de imitar por la competencia. Mendoza 2012 (citado por Fuente & Llanos, 2013).

Los autores anteriores coinciden que las capacidades son habilidades y conocimientos de la organización, elementos claves para identificar el potencial de la compañía pero con la combinación e integración de esos recursos identificados en el análisis Interno. Además los recursos y capacidades son los que determinan la competitividad de la empresa en colaboración, coordinación e integración de los recursos (Tangibles e intangibles) y capacidades (Habilidad para el manejo y gestión de recursos) que poseen. Con la identificación de los factores claves, la organización puede diseñar una estrategia que le permita enfrentar los cambios

del entorno; se puede señalar entonces que las capacidades “corresponden a la base de conocimiento de una empresa, porque reflejan qué sabe hacer y, adicionalmente, identifican qué puede hacer una empresa y cómo puede hacerlo” Metcalfe, 1996 (citado por Aguilar, 2005, sección capacidades, estrategias y modelos de acción, párr. 2) Como se muestra en la fig. 8

Figura No. 8. Teoría de Recursos y Capacidades



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Hill & Jones, 1996, p.114; Wernerfelt, 1984, p. 172; Barney, 1991, p.101; Carrión, 2000, p. 2; López & Sabater, 2010, p. 1; Mendoza, 2011, p. 81; Teece, Pisano & Shuen, 1997.

El concepto de recursos y capacidades ha sido definido por otros autores como lo muestra el siguiente cuadro 4.

Cuadro 4. Definiciones de Recursos y Capacidades

RECURSOS				CAPACIDADES				
BARNEY (1991)	HAMEL Y PRAHALAD (1990;1995)	DAY (1994)	AMIT Y SCHOEMAKER (1993)	COLLIS (1994)	DIERICKX Y COOL (1989)	AMIT Y SCHOEMAKER (1993)	WINTER (2003)	DAY (1994)
Conjunto de elementos controlados por una empresa, que permiten concebir e implantar estrategia que mejoren su eficiencia y efectividad.	Comprende los bienes de capital adquiridos por la organización y las competencias que han desarrollado la organización con el tiempo.	La dotación de activos que la empresa ha ido acumulando con el paso del tiempo.	Dotación de factores disponibles, que posee y controla la organización.	Las capacidades son rutinas esenciales complejas que determinan la eficiencia con que la organización transforma físicamente los inputs en outputs.	Las capacidades son los mecanismos dinámicos que permiten a las empresas adquirir, desarrollar y desplegar los recursos, para alcanzar un desempeño relativamente superior a otras empresas.	Procesos repetidos para lograr productos innovadores, flexibilidad en la fabricación y respuesta a los retos del mercado.	Una capacidad organizacional es una rutina (o conjunto de rutinas) con la que la organización consigue unos objetivos específicos.	Las capacidades son combinaciones complejas de habilidades y conocimientos o acumulados, ejercitados a través de los procesos de la organización, que permiten a la organización coordinar las actividades y hacer uso de sus recursos.

Fuente: Elaborado por los Autores

Entonces, los recursos son activos que la organización controla y utiliza para implementar estrategias generadoras de valor para una determinada labor y las capacidades son dinámicas porque son aquellas que la empresa emplea de acuerdo a los recursos que posee. Por otra parte los recursos y capacidades de la organización pueden tener unas características generadoras de valor como son: ser *valioso* (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Dierickx y Cool, 1989), *raros* (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Amit y Schoemaker, 1993), *Imperfectamente Imitables* (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Amit y Schoemaker, 1993), *Insustituibles* (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000; Amit y Schoemaker, 1993; Dierickx y Cool, 1989) y *Imperfectamente Transmisibles* (Barney, 1991; Eisenhardt & Martin, 2000).

Con base en lo anterior los recursos y capacidades que son valiosos, raros, inimitables, insustituibles e intransferibles son estratégicos y constituyen un factor clave de éxito para la organización y una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores. Como se muestra él en cuadro 5.

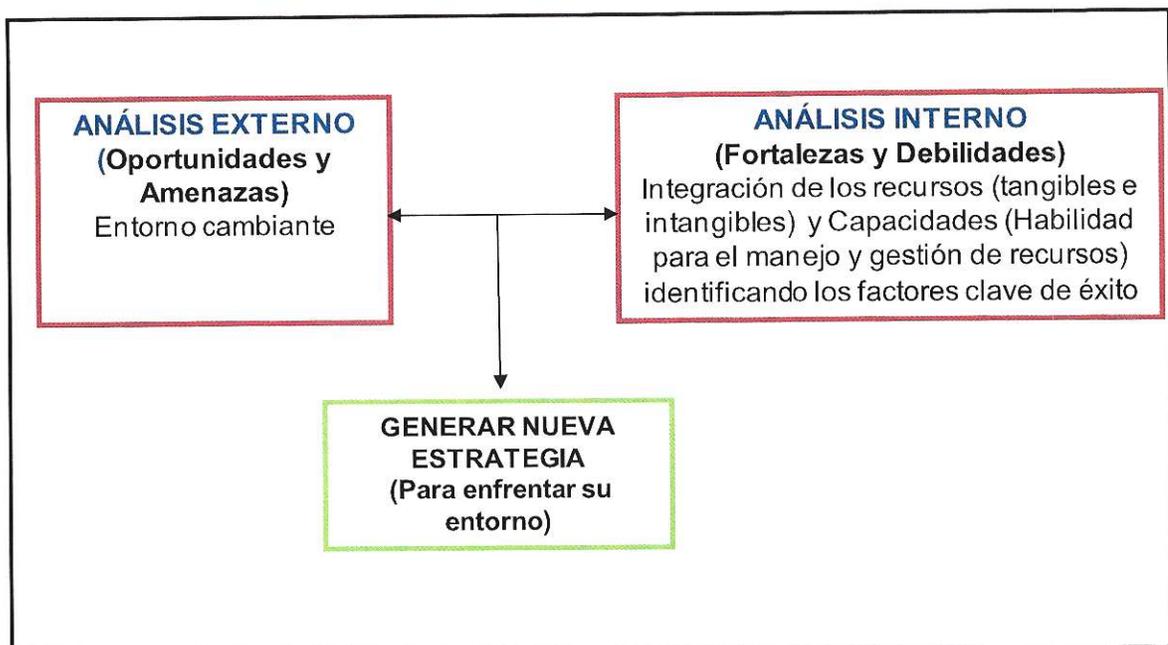
Cuadro 5. Características Generadoras de Valor

<p>Valiosos</p>	<p>Que conduzcan a productos o servicios que satisfagan necesidades, requerimientos, expectativas, comportamientos y proyectos de los clientes.</p> <p>Son aquellas que crean valor para una empresa, al aprovechar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas en su ambiente externo.</p>
<p>Raras</p>	<p>Que el valor que generan sea diferente que lo que está aportando los competidores.</p> <p>Son aquellas que poseen unos cuantos de los competidores actuales o potenciales, si es que alguno las tiene.</p>
<p>Inimitables o costosas de Imitar</p>	<p>Esto es, que los rivales no las puedan copiar con facilidad.</p> <p>Son aquellas que otras empresas no pueden desarrollar con facilidad</p>
<p>Insustituible</p>	<p>O sea que no se puedan encontrar productos sustitutos de la capacidad.</p> <p>Son aquellas que no tienen equivalentes estratégicos.</p>
<p>Intransferibles</p>	<p>Esto es, que sean de acceso difícil de parte de los rivales en términos comerciales.</p>

Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Mendoza, 2011, p. 81; Hill, Ireland & Hoskisson, 1999, p.98

Con la definición de estas características mencionadas anteriormente, la organización puede diseñar una estrategia para generar valor y tener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, para lograr este acometido la organización deberá realizar un análisis de los recursos y capacidades que posee. Tal Como se muestra en la fig. 9.

Figura No. 9. Análisis de Recursos y Capacidades



Fuente: Elaborado por los Autores

Las características generadoras de valor han sido trabajadas por varios autores como lo muestra el siguiente cuadro 6.

Cuadro 6. Matriz con los aportes de varios autores sobre las Características de la Teoría Recursos y Capacidades

AUTOR VARIABLE	BARNEY 1991	EISENHARDT & MARTIN 2000	AMIT Y SCHOEMAKER 1993	DIERICKX Y COOL 1989
Características de los recursos, capacidades.	Valiosos, raros o escasos, imperfectamente Transmisibles e imitables (dependencia histórica, ambigüedad causal, complejidad social), insustituible.	Valiosas, raras, inimitables, insustituible, intransferibles.	Escasos, inimitables, sustituible limitada, apropiabilidad.	Valiosa, ambigüedad causal, sustituible limitada.

Fuente: Elaborado por los Autores

4.2.4 Rutinas

La palabra rutina, por su importancia en esta investigación, merece ser tratada con el aporte de diversos autores que proponen diferentes conceptos sobre ella:

Burkhart (1995); Cohen (2004) (citado por López, 2006). Definen Rutina “como una capacidad ejecutable para el desempeño repetido en algún contexto que ha sido aprendida por una organización en respuesta a presiones selectivas” (p. 221) (sección Innovación, cambio de rutinas parr. 2) “Las rutinas son modelos recurrentes de acción que poseen autonomía por su repetida aplicación” Reynaud, 1995-1997; Coriat & Dosi, 1998 (citado por Aguilar, 2005); “pero aunque en su naturaleza lleven implícito un carácter de repetición, éste no implica una secuencia idéntica en su aplicación, aun cuando siempre su tendencia es a la homogeneización” Aguilar (2005), (sección rutinas y reglas, parr. 2). En los términos de Saviotti, (1991) (citado por Aguilar, 2005), “una rutina es la unión de un juego de estímulos externos con un juego de respuestas dentro de la organización” (sección rutinas y reglas, parr. 2).

Las rutinas “generan acciones de coordinación eficaces; sin ellas las organizaciones no tendrían estructuras eficaces de acción colectiva como mecanismo para la creación de capacidades dinámicas” (Teece 1997 citado por Aguilar, 2005) (sección rutinas y reglas, parr. 2).

Finalmente, Reynaud (1995-1997) (citado por Aguilar, 2005) “argumenta que una rutina es el medio pragmático para la resolución de un problema, para la cual la regla da una respuesta abstracta y general” (sección rutinas y reglas, parr. 3).

De acuerdo con los conceptos de los anteriores autores se puede expresar que las rutinas y procesos son costumbres o hábitos que una organización adquiere de manera reiterativa, cuando repite una tarea o actividad varias veces generando acciones de integración y coordinación que ayudan a las organizaciones a tener estructuras eficaces que generen mecanismos para la creación de capacidades dinámicas que le permitan diseñar unas rutinas que son las que le van a dar la estabilidad en su desarrollo.

4.2.4.1 Funciones

Para lograr el diseño de esas rutinas debemos tener en cuentas las siguientes funciones según Aguilar (2005):

- Estabilidad y adaptación

Las rutinas proveen ritmo y estabilidad en las actividades del día a día en una organización. Gersick y Hackman (1990) argumentan que existe un social entrainment que contribuye a la estabilidad de rutinas habituales en el tiempo en ambientes dinámicos. Social entrainment es un concepto prestado de la biología, y se refiere a aquellos ritmos y periodicidades que se obtienen de un proceso determinado cuando son capturados por otro proceso, pero los ritmos y periodicidades que se obtienen al final se definen sobre la base de quien captura (Gersick & Hackman, 1990) (sección Funciones de las rutinas, parr. 2).

- Evitar incertidumbre

Por sus características, las rutinas poseen comportamientos inciertos, dados por sus elementos tácitos. Así, la función de las reglas es reducir tanto la complejidad como el número de criterios en la toma de decisiones que están cercanamente relacionadas con el comportamiento de las rutinas (Cyert & March, 1963). Los mecanismos básicos por los cuales se evita caer en las incertidumbres son la departamentalización, la estandarización de los procesos operativos, la jerarquización y la creación de los que hoy denominamos cultura organizacional (Kieser et al., 1998) (sección Funciones de las rutinas, parr. 3).

- Flexibilidad

La flexibilidad puede definirse en cuanto al comportamiento, es decir, las rutinas no tienen control externo por parte del individuo con autoridad. El manejo que estos individuos pueden hacer solamente es posible abordarlo desde la definición de las reglas; esto es, en cuanto a la representación del modelo de acción que finalmente afectaría sobre el comportamiento.

Egidi (1994) considera que en muchos casos modelos de acción que no están regidos por límites, en términos de reglas, da flexibilidad a la ejecución de la rutina, ya que los individuos pueden completar procedimientos por medio de su habilidad aprender y resolver problemas (Sección Funciones de las rutinas, parr. 4).

- Generación

En general, si se requieren rutinas nuevas, diversos estudios (Rumelt, 1995; Dosi et al., 1992) argumentan que son requeridas meta rutinas o rutinas de aprendizaje, que son importantes para crear novedad, así como para determinar prácticas nuevas, sistemas formales y procedimientos que puedan a llegar a ser incluidos dentro de los repertorios de la organización.

Es importante recalcar que no todos los procesos en una organización son reducibles a rutinas. Explícitamente, los procesos de aprendizaje corresponden a modelos no asimilables a rutinas; no obstante, éstos generan como último objetivo modelos de acción, recurrentes y comportamentales, como las rutinas; o con intención de recurrencia como son las reglas. La imitación, la reproducción, la difusión, la manipulación y la generación de expresiones nuevas o modelos de acción son inherentes al aprendizaje del proceso organizacional. Esto no significa que siempre sean procesos explícitos de aprendizaje. Al contrario, es importante recalcar que el conocimiento tácito y las formas implícitas de aprendizaje dificultan

su manipulación. Zollo y Winter (2002) abordan la generación de rutinas dentro de las habilidades de aprendizaje de la organización a través de la configuración y despliegue de lo que ellos denominan capacidades dinámicas, que para algunos autores han sido denominadas también rutinas para la construcción de rutinas (Eisenhardt & Martin, 2000) (sección Funciones de las rutinas, parr. 5).

- Reproducción e imitación

En la reproducción de una rutina, una empresa busca imponer el orden de una ya determinada en un proceso completamente nuevo junto con otros recursos productivos específicos (Nelson y Winter, 1982); sin embargo, tal conjunto de acciones no puede ser sólo relacionado con recursos productivos, sino también con las jerarquías y con las estructuras que lo conforman, las cuales están inscritas en el mismo carácter tácito de la rutina. Así, de cara a la copia o imitación, la estructura, la jerarquía y el carácter inercial de los procesos inhiben su fácil reproducción (Sección Funciones de las rutinas, parr. 6).

4.2.5. Teoría Capacidades Dinámicas

“La perspectiva de las capacidades dinámicas es un enfoque teórico que, tras su aparición en la primera década del siglo XX, ha tenido una rápida expansión en el ámbito académico de la dirección de empresas” (Oliver & Holzinger, 2008) (Citado por Cruz, Navas, López, & Delgado, s.f., p.3). “Esta perspectiva ofrece argumentos que justifican la importancia de la influencia de las condiciones del mercado sobre el valor de los recursos y capacidades de la empresa, así como sobre el de los outputs generados a partir de los mismos” (Priem & Butler, 2001) (Citado por Cruz et al. s.f., p.3).

En su modelo teórico, Aragón, Correa & Sharma (2003) (Citado por Cruz et al. s.f.) “proponen que la incertidumbre del entorno incrementa la probabilidad de

que la empresa utilice sus recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas (dinamismo del contexto como estímulo)” (p. 14)

De igual manera Eisenhardt & Martin (2000)

Cuando los mercados son dinámicos o de alta velocidad, caracterizados por modelos de negocio exitosos inciertos y cuyos participantes (compradores, proveedores, competidores y complementarios) son ambiguos y cambiantes, la estructura general de la industria no está clara, por lo que la incertidumbre no puede modelarse mediante probabilidades, debido a que no es posible especificar a priori los posibles estados futuros. (p. 1111)

“Este aspecto plantea importantes problemas, tanto para la detección de las amenazas y oportunidades externas por parte de la Economía Industrial, como para la identificación de las fortalezas y debilidades internas desde la teoría de recursos y capacidades” (Cruz, Lopez, & Martin, 2009, p.112).

Según estos autores las organizaciones deben tener en cuenta la dirección estratégica de las empresas, el valor de los recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas y así enfrentar la incertidumbre de una situación cambiante del entorno, la detección de las amenazas y oportunidades externas, fortalezas y debilidades internas.

Teece, Pisano & Shuen (1997) definen las capacidades dinámicas como

La habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para hacer frente a los cambios del entorno. Por lo tanto, las capacidades dinámicas reflejan la habilidad de una organización para lograr

nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva dado dependencias trayectoria y posición en el mercado. (p.516)

De esta manera las organizaciones podrán crear nuevos productos, procesos y responder a las circunstancias cambiantes del mercado.

Teece (2007 citado por Carattoli, 2013) señala que las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear, implementar y proteger los activos intangibles que apoyan a largo plazo el rendimiento del negocio. Sugiere que hay tres tipos fundamentales de capacidades dinámicas: “la capacidad de percibir oportunidades y amenazas, la capacidad de aprovechar las oportunidades y la capacidad para mantener la competitividad a partir de mejorar, combinar, proteger y, cuando sea necesario, reconfigurar los activos tangibles e intangibles con los que cuenta la organización” (p. 175).

Otros autores como Leonard & Barton (1992) definen las capacidades dinámicas como las habilidades de la organización para conseguir formas innovadoras de ventaja competitiva, dada la posición de la empresa en el mercado. Posteriormente Autores como Teece & Pisano (1994) definieron las capacidades dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos y respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado” (p.541).

De igual forma Eisenhardt & Martin 2000 (citado por fuente & llanos, 2014) consideraron que “Las capacidades dinámicas son un conjunto de procesos identificables y específicos, tales como, el desarrollo de productos, la toma de decisiones estratégicas y las alianzas. Ellas tienen concordancias significativas a través de las firmas, lo que popularmente se conoce como la mejor práctica” (p.39).

Según Zollo & Winter (2002) “una capacidad dinámica es un patrón aprendido y estable de la actividad colectiva a través del cual la organización sistemática genera y modifica sus rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia” (p.340).

Actualmente Fuente & Llanos (2013) consideran que las Capacidades dinámicas, “contrario a las estáticas, están basadas en el conocimiento, son propias y exclusiva de la empresa, hacen la diferencia con la competencia y son difíciles de imitar” (p.39).

También es importante analizar otros enfoques presentados por Eisenhardt & Martin (2000) los cuales contrastan con el esquema tradicional de las capacidades Dinámicas, aspecto que se presenta en el siguiente cuadro 7.

Cuadro 7. Concepciones Contrastantes de las Capacidades Dinámicas

	Visión tradicional de las capacidades dinámicas	Re conceptualización de las capacidades dinámicas
Definición	Rutinas para aprender	Procesos organizativos y estratégicos (por ejemplo, la innovación de productos,

	rutinas	toma de decisiones estratégicas, alliancing) por el cual los administradores modificar su base de recursos.
Heterogeneidad	Idiosincrásica (es decir, firma específica)	Aspectos comunes (es decir, las mejores prácticas) con algunos detalles idiosincráticos.
Patrón	Rutinas analíticas, detalladas	Según el dinamismo del mercado, que van desde las rutinas analíticas y detalladas, a rutinas simples, y de experiencias.
Resultado	Predecible	Según el dinamismo del mercado, predecibles o impredecibles.
Ventaja competitiva	Ventaja competitiva sostenible de capacidades dinámicas VRIN	Ventaja competitiva de capacidades dinámicas valiosas, algo raras, equifinales, sustituibles y fungibles
Evolución	Único camino	Único camino enmarcado por mecanismos de aprendizaje tales como práctica, errores, codificación, etc.

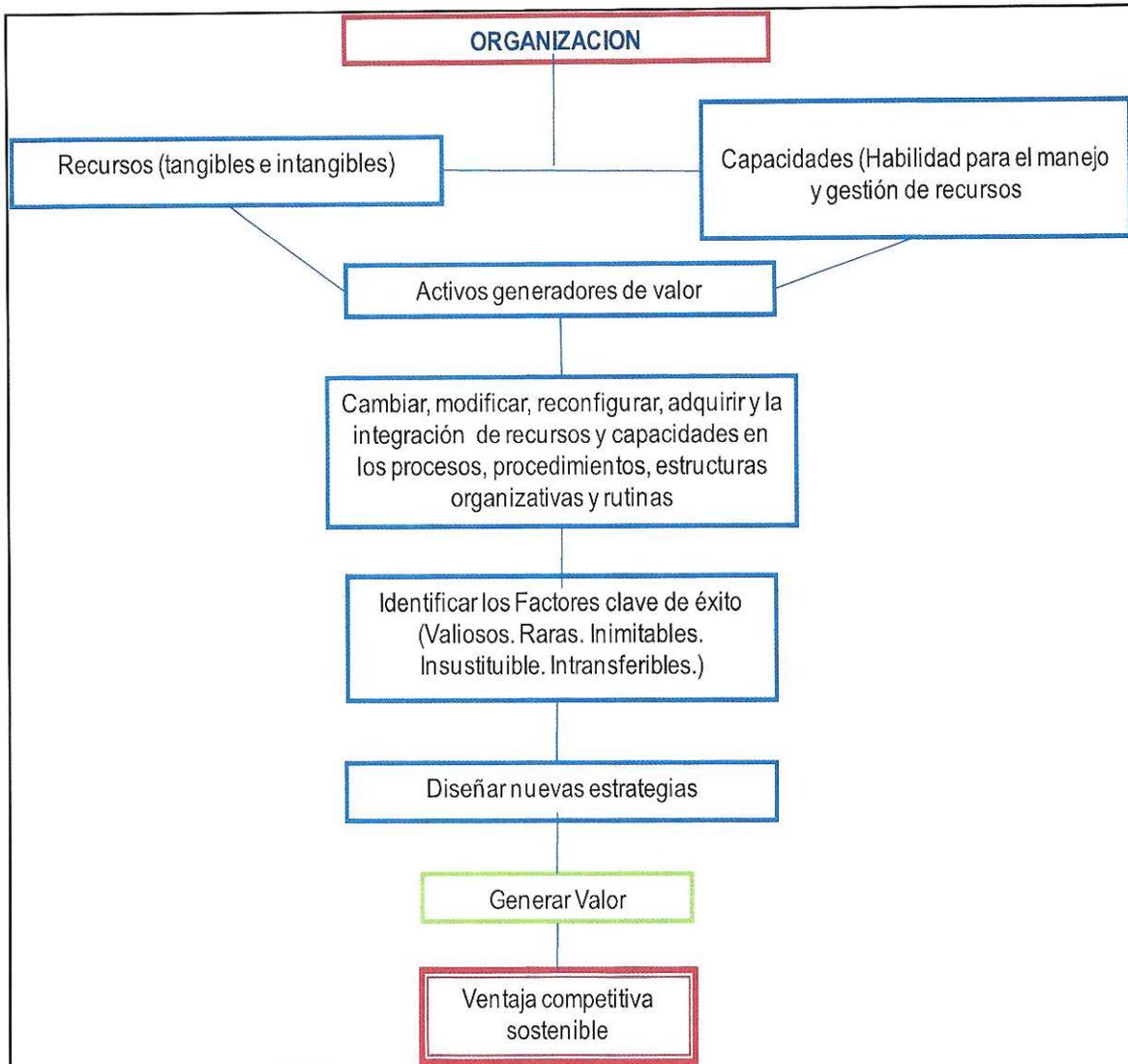
Fuentes: Eisenhardt & Martin, 2000, Dynamic Capabilities: what are they?

De acuerdo a lo expuesto por los anteriores autores, las Capacidades Dinámicas son las habilidades y conocimientos que posee toda organización para reconfigurar, transformar e integrar los recursos, procesos, procedimientos, estructuras organizativas y rutinas y así conseguir adaptarse a los cambios del entorno, competitivo y dinámico; diseñando nuevas estrategias creadoras de valor que les permitan tener una ventaja competitiva sostenible en el mercado, con el fin de lograr objetivos organizacionales.

Esto da a entender que la organización debe modificar y tener nuevas rutinas de funcionamiento en la búsqueda de una mayor eficacia y efectividad que le permita cambiar sus recursos tangibles e intangibles para diseñar nuevas estrategias de creación de valor permitiendo así la integración y evolución de nuevos recursos para enfrentar y adaptarse a los desafíos del entorno y tener una ventaja competitiva sostenible. Como se muestra en la fig. 10.

Grant (1996) dice que una ventaja competitiva está dada por la integración de recursos y capacidades y cuando se definen esos recursos y capacidades deben diseñarse unas rutinas que son las que le van a dar la estabilidad para desarrollarse. Según Eisenhardt & Martin (2000) consideran que “las empresas tienen recursos que son valiosos, raros, inimitables e insustituibles (es decir, los llamados atributos VRIN), que la lleva a lograr una ventaja competitiva sostenible mediante la aplicación de la creación de valor estratégica, la cual no puede ser fácilmente duplicada por las empresas competidoras” (p.1105). Como se muestra en la fig. 10.

Figura No. 10. Teoría de Capacidades Dinámicas



Fuente: Elaborado por los Autores

El concepto de la teoría capacidades dinámicas ha sido definido por varios autores como lo muestra el siguiente cuadro 8.

Cuadro 8. Matriz con los aportes de varios autores sobre la Teoría Capacidades Dinámicas

AUTOR VARIABLE	(OLIVER & HOLZINGER, 2008)	(PRIEM & BUTLER, 2001).	LEONARD – BARTON (1992)	(ARAGÓN-CORREA & SHARMA, 2003)	ZOLLO Y WINTER	(EISENHARDT & MARTIN, 2000).	(TEECE, PISANO, & SHUEN, 1997).
TEORÍA DE CAPACIDADES DINÁMICAS	La perspectiva de las capacidades dinámicas es un enfoque teórico que, su aparición en la primera década del siglo XX, ha tenido una rápida expansión en el ámbito académico de la dirección de empresas.	Esta perspectiva ofrece argumentos que justifican la importancia de la influencia de las condiciones del mercado sobre el valor de los recursos y capacidades de la empresa, así como sobre el de los outputs generados a partir de los mismos.	Habilidades de la organización para conseguir formas innovadoras de ventaja competitiva, dada la posición de la empresa en el mercado.	Proponen que la incertidumbre del entorno incrementa la probabilidad de que la empresa utilice sus recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas.	Patrones estables de acción colectiva, que han sido aprendidos por la organización y que, aplicados de forma sistemática, generan y modifican sus rutinas organizativas, con objeto de mejorar la eficacia de la organización.	Cuando los mercados dinámicos o de alta velocidad, caracterizados por modelos de negocio exitosos inciertos y cuyos participantes (compradores, proveedores, competidores y complementarios) son ambiguos y cambiantes, la estructura general de la industria no está clara, por lo que la incertidumbre no puede modelarse mediante probabilidades, debido a que no es posible especificar a priori los posibles	Este aspecto plantea importantes problemas, tanto para la detección de las amenazas y oportunidades externas por parte de la Economía Industrial, como para la identificación de las fortalezas y debilidades internas desde la teoría de recursos y capacidades. Habilidades de la empresa para integrar, y construir y reconfigurar

							estados futuros. Procesos organizacionales y estratégicos que crean valor para la empresa, dentro de mercados dinámicos, por medio de la manipulación de los recursos dentro de nuevas estrategias de creación de valor.	las competencias internas, y externas, así enfrentarse rápidamente a los entornos cambiantes.
--	--	--	--	--	--	--	---	---

Fuente: Elaborado por los Autores

De acuerdo con Cruz et al. s.f. las capacidades dinámicas se pueden abordar en 3 enfoques bajo los cuales se pueden analizar las capacidades dinámicas, a saber:

-Enfoque de innovación: “concibe las capacidades dinámicas en función de la capacidad que tiene la empresa para innovar, en sentido amplio, esto es, mediante el lanzamiento de nuevos productos/servicios, innovaciones de proceso o descubrimiento de nuevos mercados y modelos de negocio. Así, bajo esta corriente, las capacidades dinámicas parecen quedar definidas en función de su output (innovación)” (p.7).

-Enfoque de construcción de capacidades: “entiende las capacidades dinámicas como capacidades que, a partir de la alteración y recombinação de los recursos con los que cuenta la empresa y la adquisición de nuevos recursos, tienen como resultado la generación de nuevas capacidades organizativas. Dada la creciente importancia de esta corriente, sobre todo recientemente, en próximos apartados se analizará la capacidad de adaptación de la empresa como capacidad de orden superior (o como capacidad dinámica de generar nuevas capacidades)” (p.7).

-Enfoque contingente: “las capacidades dinámicas se definen en términos de ajuste con las características del entorno. Según este enfoque, el ajuste de la empresa con las características de un entorno cambiante dependerá de la respuesta estratégica de la empresa a las mismas. Por lo tanto, los trabajos

clasificados en esta corriente consideran que las capacidades dinámicas de la empresa responden a un esquema del tipo señales externas-interpretación-respuesta-evaluación” (p.7)

De acuerdo a los tres enfoques de capacidades dinámicas, Cruz et al. s.f afirma que el enfoque más enfocado es el denominado “construcción de capacidades” “que, además, podría considerarse la más integradora de las tres. En este sentido, puede considerarse que la continua generación de nuevas capacidades organizativas (enfoque de construcción de capacidades) permite a la empresa mantenerse adaptada a un entorno de carácter dinámico (enfoque contingente) a partir del planteamiento de soluciones y del descubrimiento de oportunidades de carácter novedoso (enfoque de innovación)” (p.7).

En el siguiente cuadro 9, se muestra varias definiciones sobre capacidades dinámicas de autores desde tres enfoques diferentes:

Cuadro 9. Matriz con los aportes de varios autores sobre la Teoría Capacidades Dinámicas

PRINCIPALES APORTACIONES	DEFINICIÓN DE CAPACIDADES DINÁMICAS
	ENFOQUE DE INNOVACIÓN
Schumpeter (1934)	Sostiene que la “Capacidad de Innovación” es el artífice del proceso de “Destrucción Creativa” y que ésta se basa en las características que reúnen los “emprendedores” como actores claves en el proceso de continuo cambio”.
Teece y Pisano (1994: 541)	Se definen las Capacidades Dinámicas como el “subconjunto de competencias o capacidades que permiten a la empresa crear nuevos productos y procesos, respondiendo así a circunstancias cambiantes del mercado”.
Helfat (1997: 339)	“Las capacidades dinámicas permiten a las empresas crear nuevos

	productos y procesos y responder a las condiciones cambiantes del mercado”.
Zahra (1999: 40)	“Capacidades que pueden ser utilizadas como plataformas desde las que ofrecer nuevos productos, bienes y servicios, cuando el cambio es la norma”.
Helfat y Raubitschek (2000: 975)	“Habilidad de las empresas para innovar y adaptarse a los cambios en tecnologías y mercados, incluyendo la habilidad de aprender de los errores”.
Teece (2007: 1319, 1320)	“Capacidades de la empresa, difíciles de imitar, necesarias para adaptarse a clientes cambiantes y a las nuevas oportunidades tecnológicas. También incluyen la capacidad de la empresa de configurar el entorno en el que opera, desarrollar nuevos productos y procesos y diseñar e implementar modelos de negocio viables”.
ENFOQUE DE CONSTRUCCIÓN DE CAPACIDADES	
Nelson (1991)	Plantea la existencia de ciertas capacidades de carácter dinámico en la empresa, entendidas como la evolución de las Capacidades Esenciales, construidas sobre una base jerárquica de rutinas organizativas, definidas en función de un contexto Schumpeteriano o evolutivo.
Collins (1994)	Mantiene que existen ciertas capacidades organizativas que guían la ratio de cambio de las capacidades ordinarias.
Pisano (1994)	Argumenta que la capacidad de alterar recursos es el antecedente organizativo de las rutinas estratégicas mediante las que los directivos alteran la base de recursos de la empresa (adquieren y se despojan de recursos, integran todos conjuntamente y los recombinan) para generar nuevas estrategias de creación de valor.
Henderson y Cockburn (1994)	Presentan a las “Competencias Arquitectónicas” como los artifices que están detrás de la creación, evolución y recombinación de los recursos en búsqueda de nuevos orígenes de ventaja competitiva.
Teece, Pisano y Shuen (1997: 516)	“Habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas para adecuarse a entornos de rápido cambio”. Por lo tanto, “reflejan la habilidad organizativa de lograr nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva”.
Makadok (2001: 388)	Pone de manifiesto la “importancia de un mecanismo alternativo de generación de rentas (schumpeterianas), denominado construcción de capacidades, distinto de la selección de recursos” (obtención de rentas ricardianas).
Griffith y Harvey (2001: 598)	“Las capacidades dinámicas globales consisten en la creación de combinaciones de recursos difíciles de imitar, lo que incluye la efectiva coordinación de las relaciones inter-organizativas, sobre una base global que puede proporcionar a una empresa ventaja competitiva”.
Zollo y Winter (2002: 340)	“Patrón aprendido de actividad colectiva mediante el cual la organización sistemáticamente genera y modifica sus rutinas operativas para conseguir una mayor rentabilidad
Zahra y George (2002: 185)	“Permiten a la empresa reconfigurar su base de recursos y adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado con el objetivo de lograr una ventaja competitiva”.
Winter (2003: 991)	Describe a las capacidades dinámicas como capacidades organizativas (rutinas de alto nivel o conjunto de rutinas) afectadas por el cambio y que “pueden cambiar el producto, el proceso de producción, la escala, o los clientes (mercados) servidos”. Se trata de “inversiones” que realiza la

	empresa para renovar su stock de capacidades.
Helfat y Peteraf (2003: 997)	"Por definición, las capacidades dinámicas implican adaptación y cambio, porque construyen, integran o reconfiguran otros recursos o capacidades".
Zahra et al. (2006: 918; 921)	"Capacidad para reconfigurar los recursos y rutinas de una empresa en la forma prevista y considerada como la más apropiada por su principal decisor"... "Presencia de problemas rápidamente cambiantes" para los que la empresa cuenta con "la habilidad de cambiar la forma en que soluciona sus problemas (una capacidad dinámica de orden superior de alterar capacidades)"... mediante la "habilidad dinámica de cambiar o reconfigurar sus capacidades organizativas existentes".
Augier y Teece (2007: 179)	"Capacidad (inimitable) con la que cuenta la empresa para formar, reformar, configurar y reconfigurar su base de activos para poder responder a los cambios en mercados y tecnologías".
Wang y Ahmed (2007: 35)	"Orientación en el comportamiento de la empresa a la continua integración, reconfiguración, renovación y recreación de sus recursos y capacidades y, más importante, al incremento y reconstrucción de sus capacidades esenciales en respuesta a un entorno cambiante para conseguir mantener la ventaja competitiva".
Ng (2007: 1486)	"Se refieren a la habilidad de las organizaciones de desarrollar y buscar nuevos recursos y configuraciones que se ajusten a las condiciones cambiantes del mercado".
Oliver y Holzinger (2008: 497)	"Se refieren a la habilidad de las empresas de mantener o crear valor mediante el desarrollo y despliegue de competencias internas que maximicen la congruencia con los requerimientos de un entorno cambiante".
ENFOQUE CONTINGENTE	
Eisenhardt y Martin (2000: 1106)	"Consisten en procesos estratégicos y organizativos específicos (como desarrollo de productos, alianzas, o toma de decisiones estratégicas) que crean valor en empresas que operan en mercados dinámicos mediante la manipulación de recursos hacia nuevas estrategias de creación de valor".
Cockburn, Henderson y Stern (2000: 1129)	"La ventaja competitiva de la empresa se deriva de la respuesta estratégica de la empresa a los cambios en su entorno o a la nueva información sobre oportunidades de beneficio".
Zajac, Kraatz y Bresser (2000: 433)	Capacidad de la organización de "llevar a cabo el cambio necesario" cuando "se enfrenta a la necesidad de cambiar (definida por contingencias ambientales y organizativas), cuyo resultado es un mayor beneficio".
Rindova y Kotha (2001: 1264)	Utilizan el término "Continua Metamorfosis" para referirse a "profundas transformaciones" que tienen lugar en el seno de la empresa para lograr el "ajuste dinámico entre los recursos de la Empresa y los factores externos asociados a un entorno cambiante
Lee et al. (2002)	"En particular, las capacidades dinámicas son concebidas como un origen de ventaja competitiva sostenible en regímenes Schumpeterianos de rápido cambio".
Aragón-Correa y Sharma (2003: 74)	Se trata de capacidades que surgen a partir de la implantación de "estrategias proactivas" que "permiten a una organización alinearse con los cambios producidos en el entorno general de sus negocios

4.2.5.1. Tipo de Capacidades Dinámicas

En las organizaciones existen capacidades que hay que desarrollar en todas las áreas funcionales y de gestión de la organización. Es así como el estudio realizado por Robledo, López, Zapata & Pérez, (2010) sobre Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación, se muestran varios tipos de capacidades dinámicas:

- *“Capacidad de Dirección Estratégica:* Capacidad para formular e implementar de manera adecuada las estrategias que requiere la organización, incluyendo aquellas estrategias o componentes de las mismas que sean necesarias para construir una organización innovadora.
- *Capacidad de I+D:* Capacidad para generar ideas; gestionar el portafolio de proyectos de I+D+i; y proteger, valorar, negociar y contratar tecnología.
- *Capacidad de Producción:* Capacidad para implementar las innovaciones en los procesos productivos que satisfacen las necesidades del mercado.
- *Capacidad de Mercadeo:* Capacidad para publicitar y realizar el valor de las innovaciones con base en el entendimiento de las necesidades de los grupos de interés y las exigencias de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).
- *Capacidad de Aprendizaje Organizacional:* Capacidad para gestionar el conocimiento que proviene del ambiente circundante y construir una organización que aprende.
- *Capacidad de Gestión de Recursos:* Capacidad para identificar, adquirir y asignar apropiadamente los recursos (capital, experiencia y tecnología a los procesos) necesarios para innovar.
- *Capacidad de Relacionamiento:* Habilidad para insertarse en los sistemas de innovación de diferente orden (internacional, nacional, regional y sectorial), bajo los criterios definidos por la estrategia empresarial y la RSE. Propiciando ambientes colaborativos con clientes y proveedores, así como el trabajo en red con posibles competidores y sustitutos” (sección Capacidades Organizacionales, Dinámicas y de Innovación, parr. 6).

Otro autor como Mendoza (2011) opina que la “*Capacidad de Aprendizaje Organizacional* se refiere a la adquisición de nuevas habilidades (cambio) para enfrentar mejor el contexto, en nuestro caso se trata de promover nuevas capacidades que permita una mejor implementación de la estrategia y una mayor efectividad para enfrentar el medio externo” (p.253).

Existen otras capacidades dinámicas como:

4.2.5.1.1 Capacidad de Relacionamiento

En un mundo tan competitivo las organizaciones necesitan de la ayuda de los demás para sustituir y aumentar su competitividad, ya que de esta forma podrán aumentar sus conocimientos. Esto se logra utilizando la capacidad de relacionamiento que sirve para concernir con autores externos tales como:

4.2.5.1.1.1 La regulación estatal

“Ya que muchas universidades en Colombia han introducido ajustes en su dinámica estratégica debido al cambio regulatorio del Ministerio de Educación, por lo cual han pasado de estrategias de liderazgo de costos a estrategias de diferenciación por obtener altos niveles de calidad, sobre todo mediante el fortalecimiento de las actividades investigativas” (Mendoza, 2011, p.200).

Con base en lo anteriormente expuesto esta capacidad permite que las universidades deben tener en cuenta los cambios que existe en su entorno en cuanto a las exigencias que deben enfrentar con los organismos reguladores del Estado que puedan afectar al interior de la institución y estar vigilante a cualquier cambio, entre estos estamentos se encuentran: el Ministerio de Educación Superior, Colciencias, Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

4.2.5.1.1.2 Alianzas

Según Vanegas (2003) afirma que “Esta puede definirse como la unión de personas, empresas o países, mediante la cual se da un compromiso de ayuda o apoyo mutuo para lograr un fin determinado, con beneficios similares para las partes que la conforman” (p.31). Para reforzar este concepto Mendoza (2011) expresa que “este tipo de estrategia consiste en seleccionar actores como competidores, universidades o centros de desarrollo tecnológico para llevar a cabo actividades focalizadas conjuntas. Las alianzas se utilizan generalmente en desarrollo de productos, tecnología, producción, mercadeo y promoción de estándares” (p.157). Las alianzas también permiten compartir los riesgos de una novedad, así como los gastos, inversión, costos y los ingresos por venta de una determinada actividad en común (Mendoza 2011).

Con base en lo anteriormente expuesto, las alianzas consisten en la unión de organizaciones, universidades, centros de investigación y competidores en la cual se comprometen a apoyarse mutuamente con el propósito de lograr sus objetivos comunes, compartiendo sus riesgos por cualquier novedad que se presente, los costos e inversiones que se utilizan en una determinada actividad y por supuesto los éxitos.

Las alianzas nacen a través de la creación de una nueva empresa compartiendo ambos socios las ganancias y conocimiento en tecnología adquirido por ese acuerdo. (Mendoza 2011). "La palabra "acuerdo" implica un entendimiento entre las partes, es decir, posee un carácter bilateral y cada organización conserva su identidad" (Vanegas, 2003, p.33).

Según Vanegas (2003) señala que "las alianzas se basan en: necesidades mutuas, riesgos compartidos, compromiso y interdependencia. Con las alianzas se busca el logro de objetivos comunes, generalmente en el largo plazo, por lo que se denomina estrategia" (p.33).

Las alianzas pueden afianzar los productos o servicios de muchas maneras. Para encontrar las oportunidades es preciso preguntarse qué combinaciones de capacidades- tuyas y de los otros- podrían satisfacer mejor las necesidades del cliente. Esta perspectiva coloca a la empresa con ánimo cooperativo en una posición de ventaja frente a los competidores que todavía piensan que pueden hacerlo todo por su cuenta. (Vanegas, 2003, p.34).

Según vanegas (2003) los objetivos de las alianzas para lograr una competitividad en un mercado globalizado son:

- Asegurar el crecimiento sano y desarrollo armónico de la organización y la inversión.
- Presencia en nuevos mercados y /o segmentos.
- Diversificación de mercados y productos.
- Absorción de costes y gastos.
- Capitalización de subproductos generados en el proceso de fabricación.
- Adquisición de tecnología estratégica.
- Neutralización de competidores.
- Acercamiento hacia clientes claves.
- Entrar en mercados locales, regionales, nacionales e internacionales.
- Concentración en capacidades competitivas (core-competencies). (p.34)

Siguiendo con el tema es importante conocer los diferentes tipos de alianzas que se puede clasificar de la siguiente manera:

- *Según el tipo de acuerdo.* Desde el punto de vista del acuerdo las alianzas pueden ser formales cuando es necesario establecer compromisos explícitos entre los socios mediante la firma de contratos, que a pesar de resaltar flexibilidad dan mayor seguridad a las compañías, e informales, cuando las empresas trabajan juntas sin un acuerdo obligatorio, poco comunes en nuestro medio por la falta de credibilidad en los pactos de palabra.
- *Según los tipos de socios.* Bajo la óptica de los socios que participan en la alianza, se puede hablar de alianzas: Empresa-Empresa, Empresa-Proveedor, Empresa-Cliente y Empresa-Universidad.
- Cuando las alianzas se conforman entre competidores de un mismo sector se conocen como acuerdos horizontales, y se dan entre la empresa con sus proveedores o la empresa con sus clientes se llaman acuerdos verticales hacia atrás o hacia delante respectivamente.
- *De acuerdo con la propiedad y creación de nueva empresa.*

Analizando las alianzas desde un contexto general se podría decir que éstas se clasifican en dos tipos:

- Aquellas en las que se busca crear una nueva entidad económica y jurídica, que son aquellas que desean compartir actividades y/o financiamiento por parte de una de las empresas; en este grupo se incluyen los siguientes tres acuerdos:
 - Las alianzas tienen como propósito la creación de una empresa totalmente nueva.
 - Aquellas en las que una de las partes busca su participación como accionista de la otra.
 - Aquellas alianzas que buscan la fusión de ambas en una sola empresa.
- El segundo tipo de alianzas no crea una nueva entidad económica y jurídica, sino que solo tienen como fin transferir tecnología, compartir canales de distribución, marcas, etc. (Vanegas, 2003, p.35)

Por último según Vanegas (2003) Una estrategia de alianzas coherente consta de cuatro elementos:

- *La estrategia de negocios subyacente:* Esta busca darle forma a la lógica y al diseño de las alianzas individuales. Lo ideal sería que esa estrategia determinara aspectos tales como: porque un socio y una estructura en particular son mejores que las demás opciones posibles; qué espera conseguir la firma con tal asociación, o de qué forma se manejarán los riesgos. Sin embargo, una y otra vez, las empresas construyen alianzas sin un sentido claro de si realmente necesitan esta estrategia y cuál es el tipo más apropiado de alianza.
- *Un enfoque dinámico:* Así como la estrategia más amplia prima sobre el acuerdo individual, la evolución de la relación en el largo plazo es más importante que el acuerdo inicial; una alianza es una forma de compartir el control sobre las decisiones futuras; de allí depende tanto su estructura de gestión y de las relaciones entre las empresas, como la supervivencia de la alianza, pues esta no en sí no es la meta, sino que el éxito es la estrategia en la que se inserta.
- *Manejo de cartera:* Un enfoque hacia portafolios de alianzas que permita coordinarlas y promueva la flexibilidad. La efectividad de la estrategia de alianzas

depende de una perspectiva que trascienda al acuerdo individual. Las empresas que trabajan en red, generalmente reconocen la importancia de contar con una cartera de aliados.

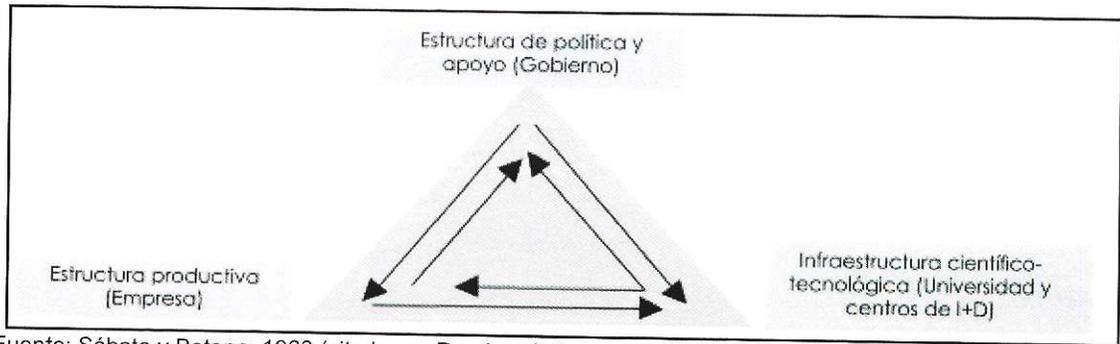
- *Infraestructura interna:* Sin una infraestructura interna que la soporte y maximice el valor de la colaboración externa, cualquier estrategia de alianzas fracasará, no importa cuán ingeniosos sean los acuerdos; otro aspecto a tener en cuenta es que los problemas internos pueden condenar al fracaso de una alianza externa. Por lo tanto, una buena estrategia empieza por casa. La empresa no sólo debe definir la lógica de sus alianzas y manejar bien el grupo de socios, también está obligada a alinear la organización e invertir los recursos en pos de esa estrategia. (p.43)

4.2.5.1.1.3 Universidad-Empresa-Estado

Esta relación, alianza o modelo que hay entre Universidad-Empresa-Estado, denominado triángulo de Sábato, como se muestra en la fig. 11, las universidades deben articularse con su entorno y ser más productivo y competitivo, a provechando los centros de desarrollo de tecnología e investigación con que cuentan las universidades y ponerlas al servicio del sector productivo y el estado.

Este modelo es el motor de empleo y desarrollo de un país el vértice gobierno es el conjunto de instituciones públicas en la función de orientar políticas y de propiciar recursos a los vértices de estructura productiva y estructura científica tecnológica. Las relaciones que surgen entre cada vértice se denominan interrelaciones y son las que dinamizan las acciones entre ellas, la intención de este triángulo es evidenciar las capacidades que se conciben en cada uno de los elementos de este modelo. (Ramírez & García, 2010, p.115)

Figura No. 11. Triangulo de Sábado



Fuente: Sábado y Botana, 1968 (citado por Ramírez & García, 2010, p.116)

Con base en lo anterior estas capacidades permiten que las universidades puedan aliarse con otros actores como competidores, Instituciones o centros de desarrollo tecnológico y el Estado, para trabajar en forma conjunta, colaborativa o cooperativamente para fortalecer sus procesos internos que le permitan tener una mayor capacidad para ser más competitivo. “La capacidad de relacionarse o de establecer redes se constituye actualmente en una de las competencias más importantes que debe desarrollar cualquier firma” según Walter (2006) (Citado por Escandón, Rodríguez & Hernández, 2013) (p.146). “Sin embargo, dentro de los diferentes estudios no existe un consenso sobre su uso; algunos la definen como capacidades relacionales.” Es el caso de Johnson y Sohi, (2003) (Citado por Escandón et, al, 2013) (p.146), “otros como capacidades de la alianza” Kale (2000) (Citado por Escandón, et, al. 2013)(p.147) “y competencias de la red” tal como lo puntualiza Walter (2006) citado por los mismos autores en el mismo año.

Según Eisenhardt y Martin (2000) (Citado por Escandón, Rodríguez & Hernández, 2013), “las alianzas hacen parte del conjunto de procesos que conforman las capacidades dinámicas, al considerar que son actividades organizacionales que contribuyen a la renovación de los recursos organizacionales como búsqueda de ventajas competitivas. La función de las alianzas como capacidad dinámica en una organización implica la existencia de relaciones estratégicas entre empresas independientes que comparten objetivos compatibles con el propósito de mejorar su posición competitiva a través del poder de mercado” (p.146).

“Las alianzas estratégicas permiten la transferencia de conocimientos de forma eficiente, así como también consienten la complementariedad de capacidades distintivas entre empresas, combinando recursos propios y desarrollando nuevas habilidades a partir de las capacidades de los socios estratégicos” Kale (2000) (Citado por Escandón et, al, 2013) (p.147).

Para Walter (2006) (Citado por Escandón, et, al., 2013), “la capacidad de establecer alianzas incluye diferentes componentes relacionados con actividades de coordinación, habilidades de intercambio, conocimiento de la competencia, y desarrollo de capacidades de aprendizaje organizacional con sus socios. Dicho aprendizaje organizacional en empresas de internacionalización temprana, se entiende como la capacidad que tiene la empresa para generar y transferir

conocimiento que tendrá como resultado un incremento en la competitividad”. Calantone (2002) (Citado por Escandón, et,al , 2013) (p.147).

4.2.5.1.2 Capacidad de Vigilancia

“Para mantener la competitividad en los actuales entornos complejos y de alta velocidad de cambio, la empresa debe tener la capacidad y habilidad de percibir las señales indicadoras de cambios significativos en el entorno, así como controlar día a día las actividades de importantes actores dentro y fuera de su sector. El objeto de todo ello es poder reaccionar a tiempo y hacerlo en el momento oportuno. Siguiendo a Grant (1996), las actividades para conocer el entorno y decidir la estrategia pasan cada vez menos por los análisis económicos y la investigación de mercado, y más por los sistemas de vigilancia preventiva” (Palop & Vicente, 1999, p.19). Según Mendoza (2013) la capacidad de vigilancia “consiste en la habilidad para monitorear los desarrollos del entorno” (p.70). La vigilancia para una organización “puede alcanzar una dimensión comunitaria, convirtiéndose en fuente de concertación de conocimientos tecnológicos, económicos y competitivos, para un grupo de empresas, un colectivo territorial, una región o una nación entera” (Palop & Vicente, 1999, p.80).

Se puede concluir entonces que la vigilancia es el esfuerzo metódico, organizado que desarrolla una organización en la indagación, atracción, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos del medio en cuanto a lo económico, tecnológico, social o comercial, importantes para la misma,

aprovechando las oportunidades pero también descubriendo las situaciones amenazantes que puedan afectarla, para ello requiere estar alerta a cada una de las situaciones en forma individual. (Palop & Vicente, 1999).

4.2.5.1.3 Capacidad de Innovación

“El término innovar etimológicamente proviene del latín *innovare*, que quiere decir cambiar o alterar las cosas introduciendo novedades” (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994) (Citado por Formichella, 2005) (p.2).

“A su vez, en el lenguaje común innovar significa introducir un cambio. El diccionario de la Real Academia Española (1992) lo define como mudar o alterar las cosas introduciendo novedades” (Castro Martínez y Fernández de Lucio, 2001) (Citado por Formichella, 2005) (p.2).

Según Schumpeter (1934) (Citado por fuente & Ilanos, 2014),

El tema de innovación se refiere a la elaboración de nuevos bienes, a la introducción de nuevos métodos de producción en el mercado, a la apertura de nuevos mercados de productos. Pero, a diferencia de Schumpeter, la teoría del desarrollo endógeno entiende que estas mejoras incluyen tanto la innovación radical e innovación incremental, o sea, se trata de los cambios de productos, en los métodos, procesos, pero también cuando se agrega, quita o cambia parte de su producto en las organizaciones para posesionarse competitivamente (p.47).

“Las empresas toman sus decisiones de innovación en un entorno cada vez más competitivo precisamente, el esfuerzo por aumentar la rentabilidad de sus inversiones y ampliar la presencia en los mercados lo que, en último análisis, constituye uno de los mecanismos claves del proceso de innovación”. OCDE (1992) sobre Tecnología y Economía. (Citado por fuente & llanos, 2014) (p.48),

Es importante también canalizar los conceptos que se tienen sobre la difusión de las innovaciones y del conocimiento, como un aporte de desarrollo económico y la dinámica productiva dependen de la introducción y difusión de las innovaciones que impulsan la transformación y renovación del sistema productivo, y la acumulación de capital, tecnología y conocimiento. Para que ello sea posible, es necesario que los actores que integran el sistema productivo local, tomen las decisiones adecuadas de inversión en tecnología y organización (Maillat, 1995; Freeman y Soete, 1997) (Citado por fuente & llanos, 2014) (p.48).

En la innovación organizacional, la dinámica implica tres elementos importantes que son los vértices del triángulo de la innovación tales como el cambio técnico, las tendencias del mercado y la capacidad innovadora de la organización, los cuales al interactuar determinan el rendimiento innovador. El cambio técnico desempeña un papel clave porque sirve de acicate para abandonar y desplazar los paradigmas actuales con lo cual se da la partida de la largada para el esfuerzo de innovación, de allí que las organizaciones emprendedoras deban estar atentas a las transformaciones en el campo de la tecnología. Existen casos de organizaciones que han dado la espalda al desarrollo de la técnica y se han quedado rezagadas como sucedió con la IBM de los años

ochenta y noventa que no comprendió el desarrollo de los computadores personales. (Mendoza, 2000, p.5).

De acuerdo a lo anterior, Mendoza (2000) (Citado por fuente & Ilanos, 2014).

En su libro Innovación por lo Alto, destaca la importancia de que las organizaciones construyan una cultura innovadora, debido a que estas deberán estar a la par del desarrollo tecnológico, y para lograr esto han venido creado sistemas de innovación empresarial con el objeto de poder desarrollarse, trabajar en proyectos de investigación y desarrollo e innovar con nuevas tecnologías en sus procesos productivos para mejorar sus productos existentes, siendo importante hoy en día analizar el grado de innovación en el que se encuentran las empresas de determinado sector teniendo en cuenta los avances de la ciencia y la tecnología con el objeto de poder formular estrategias que permitan que ese sector pueda aumentar su innovación para que puedan ser más competitivas bajo el enfoque de las capacidades dinámicas (p.49).

Existen numerosas definiciones acerca del concepto innovación como lo muestra el siguiente cuadro No 10.

Cuadro 10. Matriz con los aportes de varios autores sobre Innovación

AUTOR	ELSER, 1992, CITADO POR VERDUZCO RÍOS Y ROJO ASENJO, 1994	PORTER	PETER DRUCKER (1985)	OCDE (1992):	SCHUMPETER(1934)
INNOVACION	<p>Innovación es la producción de un nuevo conocimiento tecnológico, diferente de la invención que es la creación de alguna idea científica teórica o concepto que pueda conducir a la innovación cuando se aplica el proceso de producción</p>	<p>La Innovación es el elemento clave de la competitividad. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar.</p>	<p>La Innovación es la herramienta específica de los empresarios innovadores; el medio por el cual explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente. Es la acción de dotar a los recursos con una nueva capacidad de producir riqueza. La innovación crea un recurso. No existe tal cosa hasta que el hombre encuentra la aplicación de algo natural y entonces lo dota de valor económico.</p>	<p>Innovación es la aplicación de una idea nueva hasta su transformación en productos nuevos o mejorados, que se introducen en el mercado, o hasta su transformación en nuevos sistemas de producción, y en su difusión, comercialización y utilización.</p>	<p>Innovación es la introducción en el mercado de un nuevo bien o de una nueva clase de bienes; de un nuevo método de producción aun no experimentado; la apertura de un nuevo mercado de un país, tanto si el mercado existía como si no; la adopción de una nueva fuente de suministro de materias primas o semielaborados tanto si existía (la fuente) como si no, y la implantación de una nueva estructura en un mercado.</p>

Fuente: Elaborado por los Autores, con base en fuente & llanos, 2014

- Según Graham Wallas, defiende la teoría según la cual todos los actos creativos constan de 4 fases que son preparación, incubación, iluminación y verificación.
- Según Arthur Koestler, argumenta que “la resolución de un problema requiere combinar pensamientos, dar solución original, creativa, supone añadir combinaciones nuevas”.

Analizando las teorías expuestas se concluye que la fase de diseño es una etapa que requiere de mucha creatividad, ideas originales donde también se tenga en cuenta la imaginación y un pensamiento propositivo donde se creen productos nuevos y que se les agregue valor a los diseños para el cliente.

Otra aporte importante es el que hace Mendoza (2000) cuando menciona que en la etapa de diseño es “el primer paso mediante el cual se estructura completamente el resultado creado, ello implica darle contenido, forma y presentación para lo que se tiene en cuenta lo funcional, útil y estético”. En esta fase la idea que estaba antes en bruto se debe comenzar ahora a aproximarla a la realidad y ponerla en práctica.

2. Implementación: También conocida como ejecución, donde según Mendoza (2000) “el proyecto se pone en marcha”. “Este proceso requiere un gran esfuerzo, por lo que solo un emprendedor, compenetrado con su idea, lo pueda hacer”. “En esta etapa es necesario el diseño del sistema de operación y la creación del equipo humano para el trabajo práctico”. El mismo autor también argumenta que cuando ya el proyecto haya pasado las fases de introducción y crecimiento, y se encuentre estable, puede ser administrado por un no emprendedor, para que este inicie otro proceso de innovación”.

3. Diferenciación: De acuerdo a Villacis (sf), el servicio al cliente y la calidad son unos factores fundamentales para el éxito en toda organización, sin embargo el servicio al cliente no solo debe ser considerado como una necesidad o un objetivo sino como algo que debe ir incorporado en la misión de la empresa.

El servicio al cliente hace que se mejore la estrategia comercial y se mantenga la fidelización de los clientes.

Cuando una empresa logra la satisfacción del cliente externo, esto hace que la organización tenga un claro entendimiento de los principales procesos internos y el lograr un excelente nivel no se da por simple

casualidad, sino porque se tiene una filosofía y política de calidad que permite que se cumpla la misión de la empresa, por lo tanto la calidad al igual que el servicio al cliente son necesarios en toda organización para establecer una diferenciación con respecto a las demás empresas. (p. 55)

4.2.5.1.4 Capacidad de Coordinación

Mendoza (2011) sustenta el concepto de *Capacidad de Coordinación e Integración* y lo define como un elemento que orienta el “esfuerzo de la organización hacia los objetivos estratégicos de la firma. De allí que sea necesario tomar en cuenta los mecanismos puestos en práctica para la coordinación de las acciones según los tradicionales de la estandarización y la vía jerárquica, y los modernos como los grupos interdepartamentales e interfuncionales, la cultura organizacional, los medios de integración como la visión y misión compartidas y el alineamiento (grupal o estratégico)” (p.266). La coordinación “integra la acción, alineando los objetivos particulares a los objetivos organizacionales” (Mendoza, 2013, p.70). Entonces se puede finalizar que la capacidad de coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de cada área independiente para alinear los objetivos individuales a los objetivos de la organización para sí conseguir las metas de la organización. Sin la coordinación de los recursos, la organización perdería su horizonte al logro sus metas.

4.2.5.1.5 Capacidad de Investigación

Esta capacidad se refiere a las habilidades que los docentes universitarios deben cumplir, la innovación pedagógica que deben tener los docentes en cuanto a las técnicas de creatividad, conocimiento y habilidades que están desarrollando

en pedagogía y la capacidad de actualización, que se refiere a la calidad del docente en cuanto a su experiencia, capacitación y su aplicación en clase.

Según Arze (2011) afirma que las:

Habilidades del docente Universitario: Cualidades personales que le permite un desempeño profesional de calidad en un contexto determinado orientando y ayudando a sus estudiantes futuros profesionales, para que estén preparados para el cambio. Entre las habilidades a tener en cuenta se encuentran:

- *Habilidades cognitivas*

Formación pedagógica de su especialidad, considerando los aspectos de una planificación curricular que comprenda el desarrollo de capacidades como: sintetizar, usar conceptos apropiados, saber formular hipótesis, buscar estrategias, aplicar el razonamiento lógico; seleccionar operaciones mentales apropiadas, como ser: analizar, sintetizar, clasificar, deducir, aplicar sus conocimientos y reconocer su proceso de aprendizaje, todo con ayuda del conocimiento de las inteligencias múltiples.

- *Habilidades afectivas*

1. Inteligencia intra personal: Capacidad de encontrarse a sí mismo. Para aceptarse a sí mismo, es necesario el autoconocimiento con sus características diferenciales para luego aceptar también a los demás.
2. Inteligencia interpersonal: Capacidad para comprender y comunicarse con los demás valorando al otro.

- *Habilidades en tecnología*

En su aplicación de conocimientos, como parte de su forma de trabajo, en situaciones de investigación, buscar el apoyo de los TICs, dado el gran desarrollo de las ciencias y la tecnología para poder integrarse al mundo global. Es bueno recordar que el uso de computadoras es un medio para acceder a la información y para integrarse al saber.

- *Habilidades sociales*

Sentimientos, actitudes, deseos o derechos, muy necesarias en las relaciones interpersonales con los demás. Conocer, valorar y seguir normas para el funcionamiento personal e institucional, interiorizar estas normas por convicción

- Desarrollar espíritu crítico: Argumentar a favor o en contra. Descubrir valores o contravalores, procurando si es posible proponer soluciones.
- Colaboración: Esta actitud es muy importante, pues al llevar adelante el trabajo en equipo, en una clase o en proyectos más grandes y el solidarizarse con los problemas de los demás, con actitud crítica, ayuda entenderlos mejor.
- Respetar la diversidad: Practicar la tolerancia y respeto, sin discriminaciones de ninguna índole, aplicando la “descentralización” o percepción objetiva de la realidad.
- Trabajar en equipo: Planificación del trabajo y su seguimiento, valorar la participación, aportes realizados por todos.
- Participación democrática: Actitud de compromiso con sus responsabilidades ciudadanas en la sociedad, importante en los campos socio-político.

El docente debe visualizar este proceso y asumir la importancia de su tarea y rol considerado también la realidad del país, departamento y universidad. Finalmente que estas habilidades en su trabajo docente desarrollen en sus estudiantes:

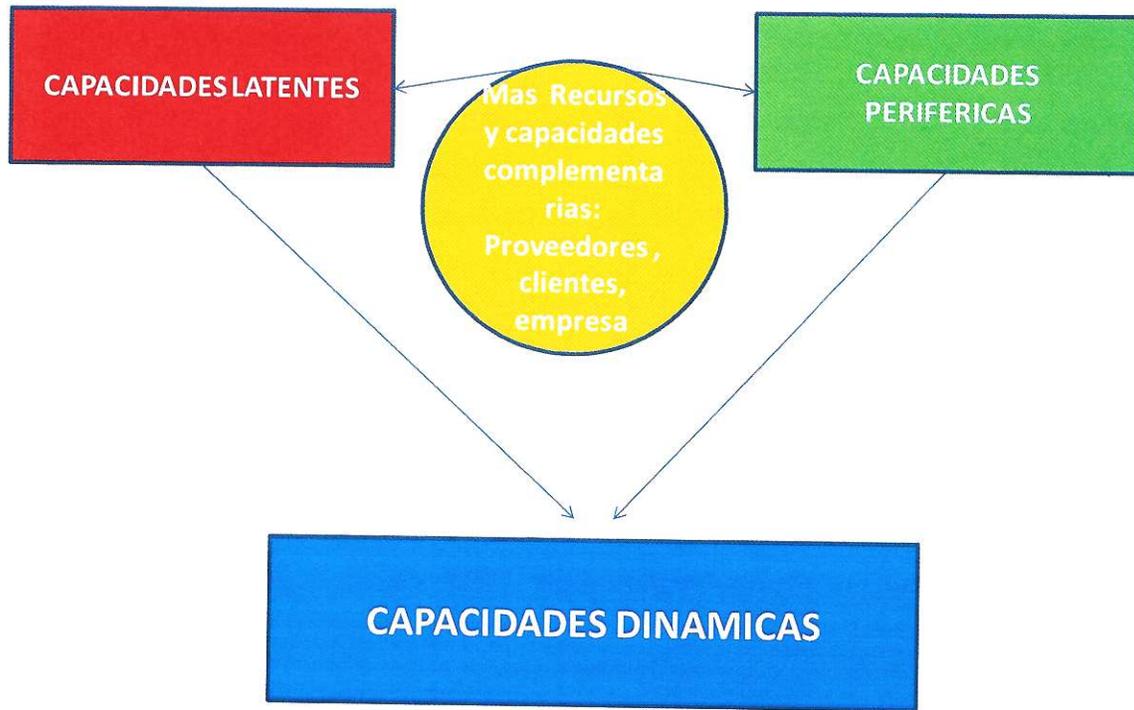
- Capacidad de abstracción
- Análisis y síntesis
- Organización de su tiempo
- Capacidad de relación en lectura comprensiva
- Capacidad de crítica y autocrítica
- Capacidad para trabajar en problemas
- Capacidad para trabajar en equipo
- Desarrollo del sentido común (parte de la inteligencia)
- Desarrollo de la creatividad
- Capacidad de investigación. (p.4)

Según Medina (1999, p.497) describen dos tipos de capacidades a saber:

- Capacidades Latentes o dormidas: son capacidades de la organización que recogen la experiencia acumulada o memoria histórica, y útiles para regenerar viejas capacidades o construir otras nuevas.
- Capacidades Periféricas: son las capacidades periféricas, llamadas así por su separación espacial con las capacidades básicas de la empresa, pero que pueden llegar a ser útiles para crear nuevas capacidades básicas realizando esfuerzos de integración.

Lo anterior lo podemos apreciar en la siguiente fig. 12.

Figura No. 12. Capacidades Latentes y periféricas



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Medina (1999, p.497)

De igual manera Mendoza (2011) en su artículo *La formación de capacidades dinámicas y el desarrollo de los programas de postgrado* donde da a conocer varios tipos de capacidades dinámicas, las cuales son:

- **Capacidades dinámicas estratégicas**

Según Teece, Pisano & Shuen (1997) citado por Mendoza (2011) Las capacidades dinámicas estratégicas se refieren a la renovación estratégica frente a las exigencias de un medio altamente cambiante. Ellas se concretan en sub capacidades que se desdoblán en rutinas, que a su vez son las que generan los

resultados cuando se aplican por los miembros de la organización. Estas capacidades dinámicas se pueden dividir en las siguientes categorías. Teece, (2009) citado por Mendoza, (2011):

a) *Vigilancia del entorno*

Que comprende el estudio de las oportunidades, amenazas y la turbulencia del entorno.

b) *Formulación estratégica.*

Formada por la identificación de alternativas de modelos de negocio y estrategias, el conocimiento de las diferentes estrategias y modelos de negocio posibles y la selección (determinación) de estrategias y modelos tomando en cuenta la rentabilidad y el nivel de riesgo.

c) *Implementación de la estrategia.*

Relacionada con la voluntad o acción. Incluye direccionar u orientar del personal con base en la formulación realizada, energizar o suministrar la motivación suficiente a la gente para aplicar la estrategia y sus derivaciones tácticas (rutinas), apoyar o darle a la gente los elementos físicos, tecnológicos, psicológicos y administrativos para la ejecución, integrar o coordinar (recursos complementarios) para que la gente trabaje de consuno para obtener el direccionamiento y monitorear para ver si la estrategia está trabajando de manera efectiva. Esto incluye la promoción del cambio para que la gente se coloque a tono con el modelo de negocio escogido y sus exigencias organizacionales.

d) *Conexión con actores externos.*

Dadas las altas exigencias de la competitividad en el mundo actual se necesita apalancarse en los actores externos (clientes, proveedores, canales de distribución, centros de ciencia y tecnología y gobierno) para aumentar la competitividad, lo cual permite obtener información, conocimientos, retroalimentación acerca del valor suministrado y propuestas de mejoramiento e innovación.

• ***Formación de las Capacidades dinámicas***

En la formación de capacidades participan en primera instancia los conocimientos y habilidades que posee la gente, pero además es clave el sistema tecnológico considerado como resultado de la estructuración del conocimiento tácito de la gente (Leonard & Barton, 1992).

Los mecanismos mediante los cuales se desarrollan las capacidades pueden ser diferentes tipos, entre los cuales se pueden mencionar (Mendoza, 2011):

a) *Entrenamiento.* Aquí se adquieren habilidades para desempeñar el cargo

- b) *Capacitación*. Se amplía la perspectiva con nuevos conocimiento especializados
- c) *Formación educativa*. Se adquieren conocimiento de carácter disciplinar
- d) *Experimentación*. Se conforma mediante el desarrollo de propuesta, su puesta en práctica y la realimentación respectiva

- **Capacidades dinámicas del entorno**

Teniendo en cuenta los argumentos que se han tratado en todo este marco, las capacidades dinámicas deben resaltar el entorno en cuanto a las instituciones de educación superior que son desarrolladas por mecanismos para enfrentar las exigencias de los organismos reguladores más que como medio para incidir sobre el total de actores externos. Como son:

MEN. Ministerio de educación superior. Organismo encargado de regular las políticas para el fomento de la Educación Superior.

CNA. Organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), integrado por personas de las más altas calidades científicas y profesionales, cuya función esencial es la de promover y ejecutar la política de acreditación adoptada por el CESU y coordinar los respectivos procesos; por consiguiente, orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su autoevaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final.(CNA).

Colciencias. Órgano responsable de la investigación en ciencia y tecnología en el país.

Capacidades dinámicas sirven para identificar las fuentes de ventajas competitivas, por ser éstas diferentes y difíciles de replicar. Teniendo en cuenta los recursos y capacidades estratégicas de la organización que le permita tener una ventaja competitiva Sostenible.

4.2.6 Estrategia para desarrollar Capacidades dinámicas

La organización tiene la responsabilidad por el desarrollo de las capacidades dinámicas para el alcance y logro de sus objetivos organizacionales,

para ello debe realizar una evaluación de los conocimientos y tecnología que tienen y buscar en su interior o en el mercado el conocimiento y habilidad que sirva para el desarrollo de las capacidades. Para ello es necesario conocer claramente sobre la estrategia competitiva de la organización, para así estar al tanto de las competencias o capacidades que requiere la empresa.

Por tal motivo en el artículo realizado por Hernández, Salinero & Yáñez (S.F.) sobre Formación, Capacidad Dinámica de Absorción y Desempeño en la Empresa Familiar Española existen unas dimensiones que aportarían al desarrollo de capacidades dinámicas como son:

- *Adquisición*
Se refiere a la capacidad de una empresa para identificar y obtener conocimiento de fuentes externas. Con la realización de acciones formativas buscan la actualización y adquisición de conocimientos y consideran que la formación es un modo por el que los empleados adquieren conocimientos que aumentan su valor profesional. (p.140)
- *Asimilación*
Define las rutinas de la empresa para lograr una comunicación interna adecuada (Jansen *et al.*, 2005; Tu *et al.*, 2005) y los procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas. El entendimiento favorece la asimilación para procesar e interiorizar el conocimiento externo (Zahra y George, 2002). En relación con la formación, la adecuación de la misma para la interpretación del conocimiento obtenido es un indicador de la capacidad de asimilación (Lane y Lubatkin, 1998; Lenox y King, 2004). (p.140)
- *Transformación*
Denota la capacidad de una empresa para desarrollar y perfeccionar las rutinas que facilitan la combinación de los conocimientos existentes y los nuevos

conocimientos adquiridos y asimilados. Esto se logra mediante la adición o eliminación de conocimiento o simplemente interpretando el mismo conocimiento de una manera diferente (Zahra y George, 2002). (p.141)

- *Explotación*

Se refiere a la capacidad de una empresa para mejorar, ampliar y utilizar sus competencias existentes, o crear otras nuevas, mediante el conocimiento transformado. La explotación es evidente, por ejemplo en los nuevos emprendimientos que capturan conocimiento de su mercado, de la competencia y de clientes para crear nuevas competencias (Zahra & George, 2002). Las competencias centrales (core competences) y los recursos obtenidos representan la importancia de la explotación, siendo sus componentes el uso y la implementación. (p.141)

Para reforzar este criterio, Mendoza (2011) señala que existen tres estrategias para desarrollar capacidades dinámicas que son:

1. *Comprar*

La primera alternativa es comprar en el mercado el conocimiento o tecnología en busca de temas para fortalecer las competencias. En la compra del conocimiento se incluye adquisiciones de empresas que posean las capacidades requeridas, patentes, contratación de empresas se servicios especializados, consultorías, franquicias y licencias.

2. *Asociarse*

La organización puede apelar a las alianzas con otras empresas, universidades y centros de investigación para reducir sus costos en el desarrollo

de capacidades, esto con el fin de que la empresa tenga una participación activa en la alianza, que conduzca a un aumento del aprendizaje para que el conocimiento u información se puedan transferir y así aumentar las capacidades de la organización.

3. Desarrollar

En esta alternativa la organización establece las capacidades por sus propios medios, aunque llevaría tiempo y costo, pero generaría valor desde el punto de vista de la competitividad ya que se diferenciaría de sus competidores. El desarrollo de capacidades implica utilizar la innovación y la formación de la gente, con el objetivo de mejorar o potenciar las capacidades actuales que tiene la organización y compararse con otras empresas y así detectar las áreas en la cual la empresa debe fortalecerse.

4.3. Marco legal

4.3.1. Ley 30 de Diciembre 28 de 1992 de Educación

En la presente investigación, se aplica la normatividad legal establecida por la ley 30 de Educación decretada en Diciembre 28 de 1992, de esta norma se deben tener en cuenta los siguientes artículos:

Artículo 5° La Educación Superior será accesible a quienes demuestren poseer las capacidades requeridas y cumplan con las condiciones académicas exigidas en cada caso.

Artículo 19. Son universidades las reconocidas actualmente como tales y las instituciones que acrediten su desempeño con criterio de universalidad en las siguientes actividades: La investigación científica o tecnológica; la formación académica en profesiones o disciplinas y la producción, desarrollo y transmisión del conocimiento y de la cultura universal y nacional.

Según Bricall, (2000) citado por Guzmán & Chaparro (2005)

Estos artículos demuestran que las Instituciones de educación superior se puede entender como:

Una institución cuyas actividades se destinan, en gran parte, al enriquecimiento intelectual, moral y material de la sociedad (ya sea ésta local, nacional o global) a través de la formación de sus ciudadanos y de la realización de tareas de investigación y de aplicación de sus resultados. (Sección la universidad, párr. 1)

Los objetivos o funciones de la Universidad giran en torno a la formación y la investigación, es más, éstas han sido las funciones que tradicionalmente se han atribuido a la universidad (Bricall, 2000). Siguiendo esta idea, Martínez (2003), señala que los objetivos básicos de la universidad son la producción de investigación y docencia de calidad. (Sección la universidad, párr. 2)

4.3.2. Ley de Productividad y Competitividad en Colombia – Ley 1253 de Noviembre 27 del 2008.

En Colombia, según la Ley para Productividad y Competitividad, Ley 1253, se debe tener en cuenta los siguientes artículos:

ARTÍCULO 1°. Importancia de la Productividad y Competitividad. El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población. El Estado otorgará especial atención al desarrollo de una estrategia de largo plazo en este campo, y las diferentes ramas del poder público tendrán presente el impacto de sus decisiones en el fortalecimiento de dicha estrategia.

ARTÍCULO 2°. Formulación de la Política Nacional para la Productividad y Competitividad. El Gobierno Nacional velará porque la formulación y ejecución de políticas y programas que tengan impacto en la productividad y competitividad se desarrolle mediante la adecuada coordinación de las entidades del sector privado, la academia y el sector público y definirá indicadores que midan su evolución a nivel nacional y regional.

ARTÍCULO 3°. Plan Nacional de Desarrollo. El Gobierno y el Congreso velarán porque la formulación de la ley del Plan Nacional de Desarrollo se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de la competitividad internacional de Colombia, teniendo en cuenta, entre otros, los indicadores del Foro Económico Mundial.

Esto quiere decir que las universidades deben adaptarse a los cambios del entorno para poder sobrevivir y adquirir ventaja competitiva que le permita sostenerse en el mercado.

4.4. Marco conceptual

De acuerdo ha Méndez (2009) en el marco conceptual se definen los diferentes conceptos o términos los cuales se utilizaran con mayor frecuencia en las

investigaciones, como el planteamiento del problema, los objetivos y en el marco teórico, acorde a lo anterior, el marco conceptual en los cuales se trabaja en esta investigación son los siguientes:

- **RECURSOS:** son los activos tangibles e intangibles que tiene la organización para utilizarlos en sus procesos y rutinas y así enfrentar las oportunidades y amenazas en cuanto a su entorno, el cual se encuentra en constante cambio, sin olvidar las fortalezas y debilidades a los que inciden negativamente (interior de la empresa).

Según Mendoza (2011) afirma que:

los recursos son los insumos y activos con los cuales cuenta la compañía para enfrentar la situación de entorno y generalmente se dividen en dos grandes grupos: tangibles e intangibles; los primeros son de carácter físico e incluyen las instalaciones, la maquinaria y equipos, la dotación, los materiales y las herramientas de operación; mientras los recursos intangibles son los conocimientos, la energía humana potencial, el clima organizacional, patentes y marcas, la reputación y, en general, el capital intelectual. (p.81)

- **CAPACIDAD:** son las habilidades, conocimiento con que cuenta una organización para coordinar sus recursos de acuerdo a las capacidades disponibles, y así destinarlos al uso productivo. Esas habilidades y conocimientos son elementos importantes para determinar el nivel potencial de la organización, éste se logra mediante la combinación e integración de recursos los cuales se encuentran contenidas en las rutinas o procesos cotidianos de la organización y su éxito depende de las decisiones que se

tomen con respecto al manejo óptimo de las mismas, solo así las organizaciones podrán lograr los objetivos organizacionales propuestos.

Según Teece, Pisano, & Shuen, 1997 (Citado por Mendoza, 2011) “las capacidades se refieren a las habilidades y conocimientos organizacionales, son elementos clave para determinar el potencial de una empresa, que se logran mediante la combinación de recursos y se reflejan en acciones concretas según rutinas y procesos” (p.81).

- **DINAMICA:** según Mendoza 2011, “El estado del entorno no es absolutamente estable; por el contrario, cambia permanentemente. Esto se puede expresar en forma simbólica. Denominemos el estado del entorno en el momento t como N_t . En los sucesivos periodos de tiempo, el estado del entorno flujo de la siguiente manera:

t_1	\Rightarrow	N_1
t_2	\Rightarrow	N_2
t_k	\Rightarrow	N_3

Donde t_k es el último periodo considerado” (p.42).

- **CAPACIDADES DINAMICAS:** Con base en los autores Teece, Pisano & Shuen, 1997; Mendoza, 2011; Hill & Jones, 1996; Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Cardona, 2011; Carrión, 2000; Amit & Schoemaker, 1992-1993; Prahalad & Hamel, 1990; Eisenhardt & Martin, 2000; Dierickx y Cool, 1989; Oliver & Holzinger, 2008; Priem & Butler, 2001; Teece, 2007; Teece & Pisano, 1994; Leonard & Barton, 1992 & Grant, 1996; Robledo, López, Zapata & Pérez, (2010); la definición sobre capacidades dinámicas empleada en la investigación es la que a continuación se declara:

Son las habilidades y conocimientos que posee toda organización para reconfigurar, transformar e integrar los recursos, procesos, procedimientos, estructuras organizativas y rutinas para conseguir adaptarse a los cambios del entorno, competitivo y dinámico; y así diseñar nuevas estrategias creadoras de valor que le permita tener una ventaja competitiva sostenible en el mercado, con el fin de lograr objetivos organizacionales.

- **VENTAJA COMPETITIVA:** Según Ansoff 1965 (citado por Porter, 1987, 2002), Explica que la ventaja competitiva es “aquellas características diferenciadoras sobre la competencia que ahora ya no es referencia entre países, sino entre empresas u organizaciones” y “ventajas que suelen ser resultado de las oportunidades observadas o reveladas bien de productos, bien de mercado (Porter, 1987,2002, p 20).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto Hitt, Ireland & Hoskisson (1999) consideraron que la ventaja competitiva sucede cuando la organización

incorpora una estrategia para la generación de valor, donde otras entidades no pueden imitar los beneficios por ser demasiado costoso.

4.5. Operacionalización de variables

Según Pérez (2012) señala que “la operacionalización de variable es el proceso de transformación de una variable en otras que sean susceptibles de medir. Para lograr esto se descomponen en otras más específicas llamadas dimensiones y estas a su vez se transforman en indicadores”. (Sección Operacionalización de variables, párr. 3) De igual manera Según Parra (2005) afirma que “la operacionalización de Variables está delimitada por los objetivos del estudio, ellos posibilitan la descomposición, simplificación y desagregación de las variables de forma tal que sean manejables para constatarlas con el marco teórico y así observar su comportamiento en la realidad” (p. lxxix). Como se muestra en el cuadro 11.

Cuadro 11. Operacionalización de Variables

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.						
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)
1. Identificar las capacidades dinámicas presentes en universidades en Barranquilla	Capacidades dinámicas	Son las habilidades y conocimiento que posee toda organización para reconfigurar, transformar e integrar los recursos, procesos, procedimientos, estructuras organizativas y rutinas para conseguir adaptarse a los cambios del entorno, competitivo y dinámico; y así diseñar nuevas estrategias creadoras de valor que le permita tener una ventaja competitiva sostenible en el	La capacidad de la organización para desarrollar sus habilidades y rutinas para enfrentar un entorno dinámico.	Capacidad de Relacionamento	Alianzas	Gestión de convenios
						-La Universidad tiene definida por escrito su política de relacionamiento con los actores externos. (Universidades, empresarios, Gremios, Entidades Gubernamentales, Proveedores, etc.). - La Universidad tiene acuerdos formales para el desarrollo de su actividad con los actores externos que le permitan obtener beneficios adicionales y generar ventaja competitiva.

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
		mercado, con el fin de lograr objetivos organizacionales.					<p>-En esta Universidad existen procedimientos claramente definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales.</p> <p>-La universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel Local.</p> <p>-La universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones</p>

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
							<p>a nivel nacional.</p> <p>-La universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional.</p> <p>-Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con el sector productivo.</p> <p>-Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centros de investigación de otras Universidades.</p> <p>- Esta</p>

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
							<p>Universidad tiene relaciones de cooperación con centro de investigación no universitario.</p> <p>- La Universidad efectúa alianzas con el sector productivo para su desarrollo académico.</p> <p>- La Universidad promueve reuniones conjuntas con los aliados para evaluar los resultados de los convenios.</p> <p>- La Universidad evalúa por lo menos semestralmente los resultados obtenidos de los acuerdos realizados con</p>

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	Ítem o preguntas
							<p>los actores externos.</p> <p>- La Universidad retroalimenta frecuentemente, mínimo semestralmente a los actores aliados, de los resultados obtenidos en la alianza.</p>
						Relaciones cordiales	<p>- En esta Universidad existen relaciones cordiales con las entidades o empresas con las cuales la institución tiene alianzas.</p> <p>-La universidad tiene contacto con los egresados para discutir temas de la academia más de una vez</p>

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	indicadores (unidad de medida)	Ítem o preguntas
					Relación con los Reguladores educativos	Frecuencia	al año. -La Universidad tiene contacto presencial y directo con el Ministerio de educación nacional por lo menos tres veces al año.
						Relaciones cordiales	-En esta Universidad el contacto con los reguladores de la educación es cordial.
				Capacidad de Vigilancia		Frecuencia	-En esta Universidad identifican y analizan las variables del entorno educativo nacional e internacional por lo menos anualmente.
						Entorno	- Esta Universidad asimila conocimiento e

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
							información del entorno y de acuerdo con esto, se transforma a sí misma para adaptarse o influir en el medio.
						Actualidad	<p>- Se puede decir que esta universidad esta actualizada respecto a los diferentes saberes en que trabaja.</p> <p>-Esta universidad esta actualizada en materia de pedagogía y métodos de investigación.</p> <p>- Esta Universidad esta actualizada en materia tecnológica.</p>

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
				Capacidad de Innovación	Investigación	Creación de conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - En esta Universidad los investigadores han publicado artículos científicos en revistas A1 y A2. -En esta universidad se contribuye al avance teórico de las diferentes disciplinas. -En esta universidad los investigadores manejan a profundidad el método científico. - La Universidad cuenta con un modelo explícito que define los criterios con los cuales se llevan a cabo las

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	Ítem o preguntas
							<p>innovaciones en su interior.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe en la Universidad unas políticas definidas para el desarrollo de las investigaciones en materia de método científico. - La Universidad cuenta con personal para la investigación y desarrollo de nuevos servicios. - La Universidad socializa a su personal de los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas con el objeto que aporten

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	Ítem o preguntas
							ideas para la solución de problemas.
						Frecuencia	<ul style="list-style-type: none"> - La Universidad evalúa periódicamente por lo menos cada año el nivel de actualización de sus procesos y servicios. - La Universidad ejecuta de forma constante por lo menos dos veces al año investigación de tendencias y necesidades de la comunidad, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios.
						Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> - La Universidad estimula e incentiva las

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
							propuestas innovadoras a todos los niveles, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.
					Pedagógica	Actitud	-Esta universidad se caracteriza por su actitud positiva frente al cambio.
						Creación de conocimiento	-La universidad ha adoptado políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes. -Los docentes tienen espacios de encuentro pedagógico para debatir sobre prácticas específicas.

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
							-Los docentes innovan en sus métodos y técnicas pedagógicas.
						Desempeño	-La universidad cuenta con concursos de innovación pedagógica para resaltar el desempeño pedagógico.
						Frecuencia	-Los docentes actualizan sus conocimientos pedagógicos por lo menos una vez al año.
				Capacidad de Coordinación		Relación	- En la Universidad existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas.
						Alineación	-Los objetivos

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	Ítem o preguntas
							de las áreas y dependencias de la universidad están alineados con los objetivos generales. -Existe articulación entre la docencia y la investigación. -Existe articulación entre la docencia y la extensión. -Existe coordinación entre áreas de programas y facultades. - En la universidad la coordinación del trabajo de las diferentes

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
							dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales.
				Formación		Incentivos	<p>-La universidad tiene programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón y están en ejecución.</p> <p>- En esta Universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado.</p> <p>-En esta universidad existe apoyo y desarrollo para la movilidad de Docentes.</p>

Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
						Capacitación	<p>-La capacitación y formación que reciben los profesores y administrativos se refleja en un alto desempeño general de la universidad.</p> <p>-La universidad cuenta con un proceso para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos.</p> <p>-En esta universidad existen convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente.</p> <p>-Los docentes han participado</p>
						Creación de	

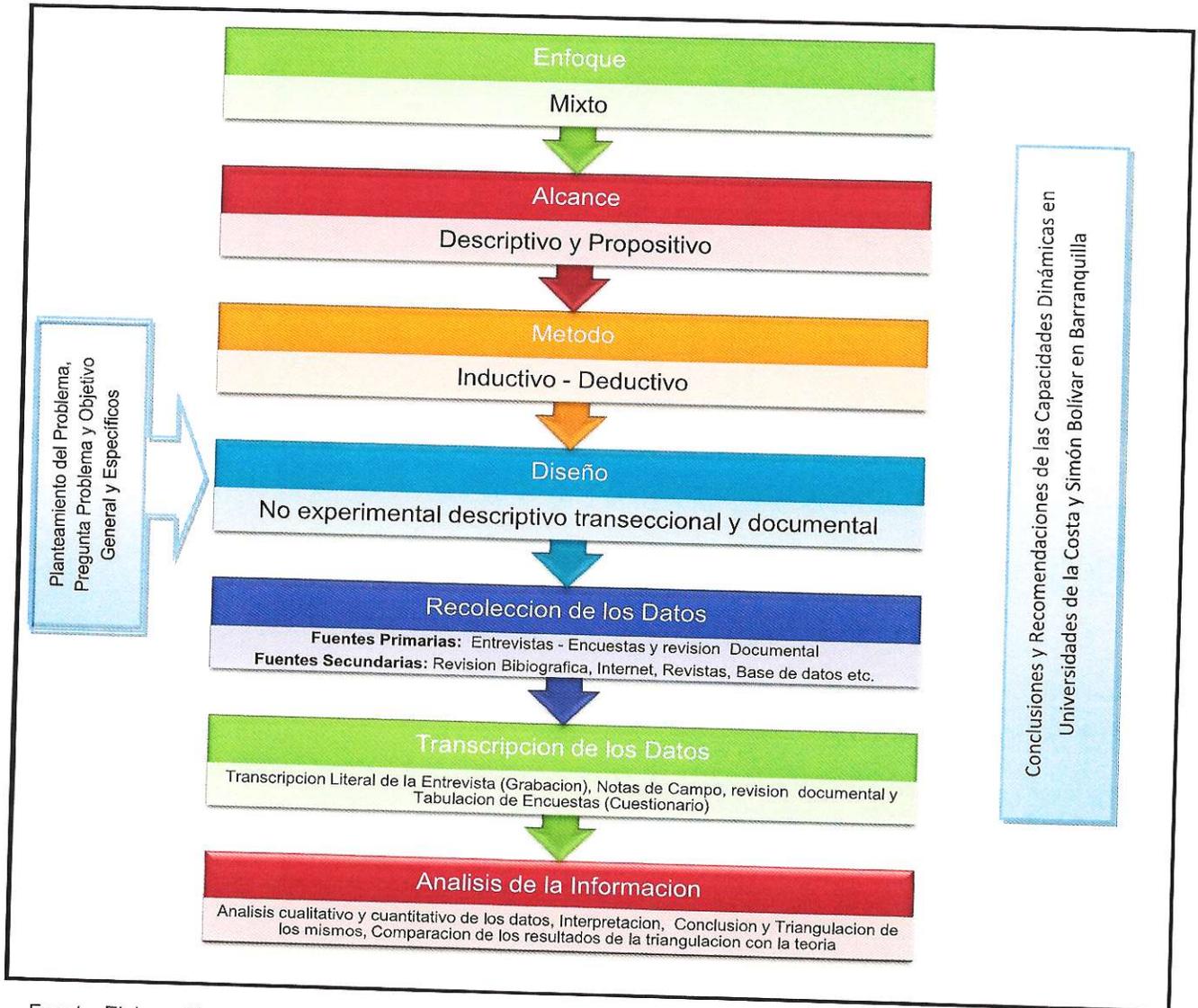
Objetivo General: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en universidades en Barranquilla.							
Objetivos específicos	Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones	Sub dimensiones	indicadores (unidad de medida)	ítem o preguntas
						conocimiento	en talleres de escritura científica para formar en publicación en revistas indexadas.

CAPÍTULO III

5. MARCO METODOLÓGICO

Según Hernández, Fernández & baptista (2007) el marco metodológico o diseño metodológico constituye el plan o la estrategia para obtener información que se requiere de una investigación, donde el investigador debe seguir unas pautas para alcanzar sus objetivos propuestos y dar respuesta a los interrogantes planteados. Dichas pautas a seguir son: Enfoque, Alcance, Método, Diseño, Población, Muestra, Fuentes y Técnica. A continuación se muestra en la fig. 13, el diseño metodológico a seguir en esta investigación.

Figura No. 13. Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración de los Autores

5.1. Enfoque

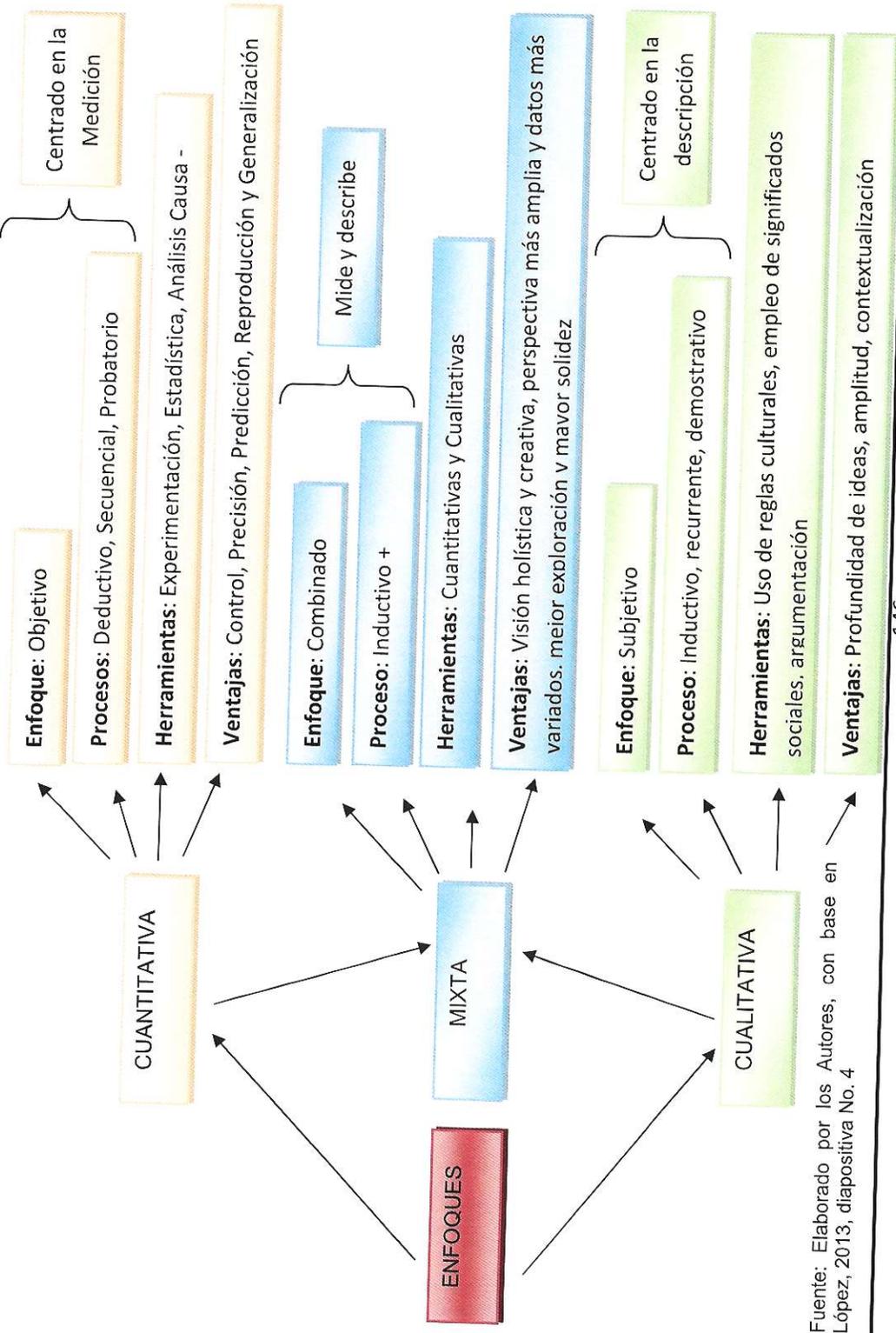
El enfoque metodológico constituye el primer paso de cómo recolectar la información que el investigador requiere. Según Hernández, Fernández & baptista (2003) afirma que existen tres enfoques como se muestra en la fig.14:

1. *El cuantitativo*. “utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población” (p.5).

2. *El cualitativo*. “por lo común, se utiliza primero para descubrir y refinar preguntas de investigación. A veces, pero no necesariamente, se prueban hipótesis. Con frecuencia se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica, como las descripciones y las observaciones” (p.5).

3. *El Mixto*. Continuando con Hernández, Fernández & baptista (2006) señala que este tipo de enfoque es un proceso que recolecta, analiza y vincula ambos enfoques, combinando mayor información que le permita una mayor integración del fenómeno de estudio.

Figura No. 14. Tipo de enfoques



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en López, 2013, diapositiva No. 4

Con base en lo plasmado en la figura anterior, se puede señalar que la investigación que nos compete presenta un enfoque mixto, en razón a que se utilizará técnicas y análisis de datos de orden cualitativo y cuantitativo los cuales buscan comprender, medir y describir, el escenario donde se desarrolla la variable de investigación.

5.2 Alcance

Según (Hernández et al., 2007) señala que el alcance de los estudios se clasifican en Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Explicativos, “esta clasificación es muy importante, pues del alcance del estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación” (p.58).

Con base en lo anteriormente expuesto, el nivel de Investigación se hará de manera descriptiva, diseñando la investigación de campo, donde la recolección de datos se hará directamente de la realidad en la cual ocurren los hechos, es decir, a través de la aplicación de una entrevista y un cuestionario, en el que se consulta directamente a los actores involucrados en el tema de investigación. (Docentes, investigadores, directivos en universidades en Barranquilla).

Para reforzar este criterio, Méndez (2009) afirma que el estudio descriptivo “identifica características del universo de investigación, señala formas de

conducta, establece comportamientos concretos y descubre y comprueba asociación entre variables y cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación” (p.227, 228).

Según (Hernández et al., 2006) señala que el estudio descriptivo “son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación” (p.103).

Este tipo de alcance se destaca en señalar cuáles son las características de las variables que afecta el objeto de estudio. En el caso de esta investigación se señalan las siguientes razones:

- Se identificarán las capacidades dinámicas presentes en las universidades objeto de estudio en Barranquilla.
- Se describirá de qué manera se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales en las dos universidades objeto de estudio.
- Se compararán las capacidades dinámicas aplicables y las presentes en Universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla.
- Se establecerán la vía para reducir la desviación entre las capacidades dinámicas aplicables y las dos Universidades objeto de estudio en Barranquilla.

Por otro lado se considera también el estudio propositivo, según Illescas (2009) afirma que los estudios propositivos “tienen por finalidad el diagnóstico de

la problemática de una organización, sector industrial o micro región, la generación de propuestas alternativas de solución a la misma y la toma de decisiones para elegir la alternativa de mayor viabilidad y menor riesgo” (p.2). En el caso de esta investigación se señalan la siguiente razón:

- Se Formulará una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en las universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla.

5.3. Método

Según Cervo & Bervian (1979) señala que el método de estudio lo “constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender en la investigación y demostración de la verdad” (p.19).

Para el logro de los objetivos propuestos en esta investigación, se utilizará el método Inductivo - deductivo, el método inductivo según Morgan & Smircich, (1980) (citado por Méndez, 2009) afirma que “tiene como objetivo llegar a conclusiones que estén en relación con sus premisas como el todo lo está con las partes. A partir de verdades particulares, concluimos verdades generales” (p.239), es decir que parte del análisis del estudio de las variables frente a las diferentes teorías presentadas en el marco teórico, para proponer una estrategia que permitan el desarrollo de las capacidades dinámicas requeridas por las Universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla.

Para reforzar este criterio, Bernal (2006) expresa que en el método inductivo “se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría” (p.56). Y el método deductivo según Bernal (2006) afirma que “es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para llegar a explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (p.56).

Se escoge el método inductivo – deductivo para esta investigación, en razón a que parte de hechos particulares a conclusiones universales, donde se exponen postulados como leyes y conclusiones generales como principios para explicaciones particulares y así desarrollar las capacidades dinámicas en las Universidades en Barranquilla.

5.4. Diseño

Según (Hernández et al., 2007) el diseño es un plan o estrategia en el cual el investigador señala las pautas a seguir para la recolección y análisis de los datos de esta forma se puede dar respuesta a los interrogantes planteados, al igual

Arias (1999) señala que el diseño de la investigación “es la estrategia que adopta el investigador para responder el problema planteado. En atención al diseño, la investigación se clasifica en: Investigación documental, investigación de campo e investigación experimental” (p.20, 21).

Con base en lo anteriormente expuesto, existen varios tipos de diseños de investigación como lo referencia (Hernández et al., 2006) en experimentales y no experimentales como se muestra en la fig. 15, pero la escogencia del diseño de investigación más apropiado depende del problema de estudio y del enfoque seleccionado anteriormente en este proyecto.

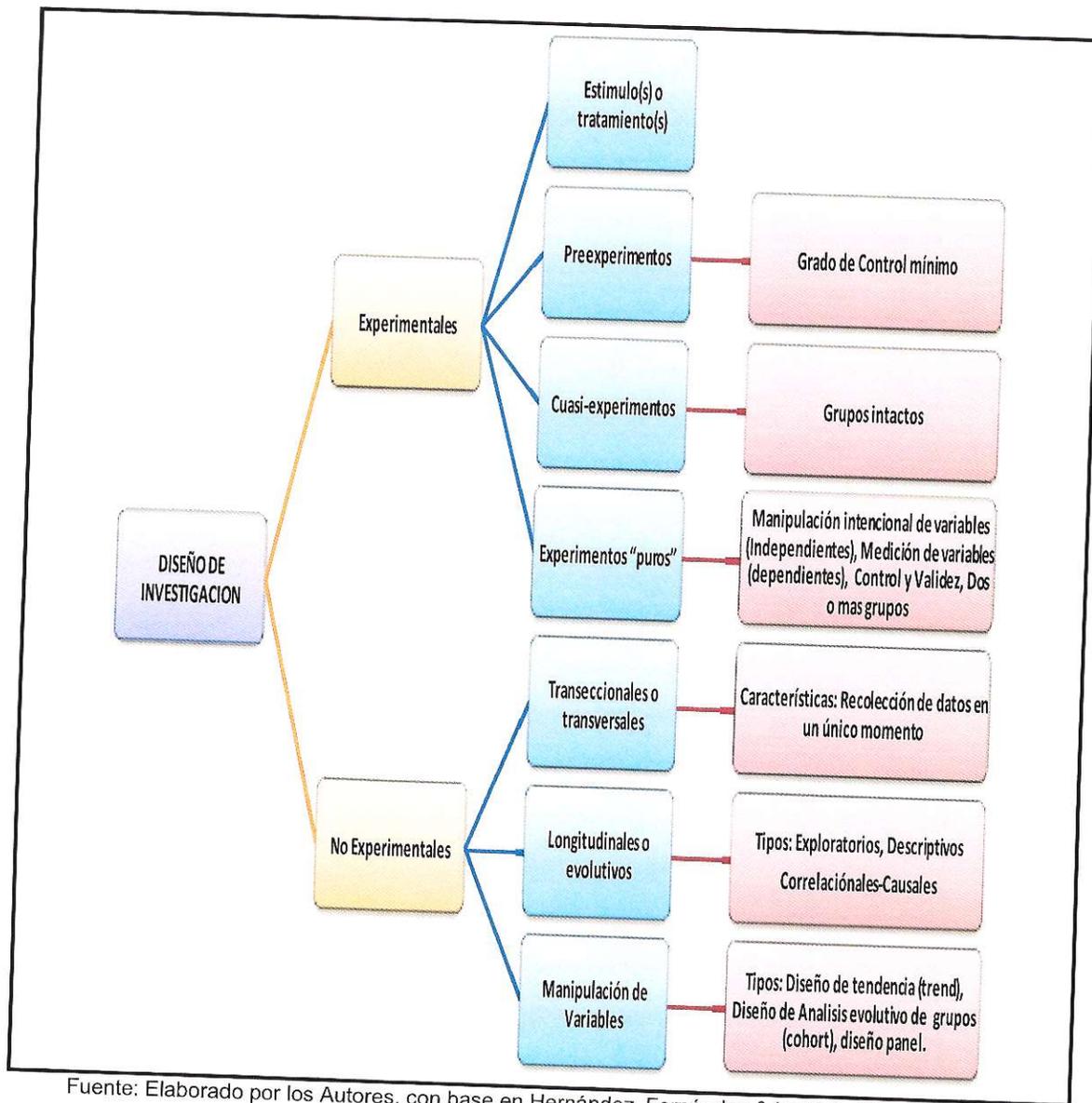
El diseño experimental, según (Hernández et al., 2006) es la “situación de control en la cual se manipulan, de manera intencional, una o más variables independientes (causa) para analizar las consecuencias de tal manipulación sobre una o más variables dependiente (efecto)” (p.161).

El diseño no experimental, según (Hernández et al., 2006) son los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos” (p.205).

De acuerdo a lo anteriormente expuesto, para el presente trabajo de investigación se escogió el diseño no experimental, debido a que se observaran los fenómenos y variables en el cual se desenvuelven para después analizarlos. Por esta razón en esta investigación se identificaran aquellas capacidades dinámicas aplicables y presentes en las universidades de la Costa y Simón Bolívar

para luego medir y describir de qué manera se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales y así formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en las universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla.

Figura No. 15. Diseño De Investigación



Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Hernández, Fernández & baptista (2006), p. 156.

(Hernández et al., 2003) afirman que la investigación no experimental:

Se clasifican por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos. Este tipo de investigación se dividen en transaccional o transversal y longitudinal. Los diseños transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Estos diseños se dividen en tres: 1. exploratorios, cuyo propósito de estos diseños es comenzar a conocer una comunidad, un contexto, un evento, una situación, una variable o un conjunto de variables. 2. Descriptivos, tienen como objetivos indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan una o más variables. 3. correlacionales – causales, describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Y los diseños longitudinales recolectan datos a través del tiempo en puntos o periodos, para hacer inferencias respecto al cambio, sus determinantes y consecuencias. Los diseños longitudinales suelen dividirse en tres tipos: 1. Diseño de tendencia (trend), son aquellos que analizan cambios a través del tiempo (en categorías, conceptos, variables, etcétera, o sus relaciones), dentro de alguna población en general. 2. Diseños de análisis evolutivo de grupos (cohort), examinan cambios a través del tiempo en sus poblaciones o grupos específicos. 3. Diseño panel, son similares a las dos clases de diseños vistas anteriormente, solo que el mismo grupo de sujetos es medido u observado (se recolectan datos sobre ellos) en todos los tiempos o momentos. (p. 270, 272, 273, 274, 278, 279, 282) como se muestra en la fig. 15.

En este tipo de diseño se destacan la investigación de campo y documental. Según Arias (1999) la investigación de campo “consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna y la documental es aquella que se basa en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros tipo de documentos” (p.21).

De acuerdo a lo expuesto por estos autores, esta investigación utilizará el diseño no experimental, transaccional o transversal, descriptivos, debido a que se

manifiestan una o más variables objeto de estudio y con este diseño se dará respuesta al objetivo general.

5.5. Población

Según Arias (2006) señala que la población “es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes, para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio” (p.81). En el presente trabajo de investigación la población estará definida en universidades en la ciudad de Barranquilla.

5.5.1 Delimitación de la Población Objeto.

A partir de la definición de población anteriormente enunciada, el marco poblacional del presente estudio se delimita en el contexto de las Instituciones de Educación Superior, tomando como criterios de inclusión los siguientes factores:

1. Tipo de Institución de Educación Superior: Nivel de Universidad certificado por el MEN.
2. Delimitación Geo-referencial: Distrito Portuario de Barranquilla.
3. Naturaleza: Instituciones Privadas de Educación Superior.

Actualmente en Barranquilla 9 Instituciones de Educación Superior cumplen con los criterios de inclusión formulados en la delimitación de la población objetivo. Como se muestra en el cuadro 12.

Cuadro 12. Instituciones de Educación Superior: Población Objetivo

No.	Institución	Dirección	Teléfono
1	Universidad Antonio Nariño	Dir.: Sede norte: Km. 7 Antigua vía Puerto Colombia BARRANQUILLA	Teléfono: 3599889
2	Universidad Metropolitana	Dir.: CI 76 No 42-78 BARRANQUILLA	Teléfono: 3584893 - 3589986
3	Universidad Libre	Dir. Sede norte: Km. 7 Antigua vía Puerto Colombia - Atlántico, Barranquilla. Sede centro: Carrera 46 # 48-170. BARRANQUILLA	Teléfono: 3598915 - 3598866 - 3598922, PBX: 3673800
4	Universidad Simón Bolívar	Dir. Cr 59 # 59-92 BARRANQUILLA	Teléfono: 3444333, Fax : 3682892, PBX 344 4333
5	Universidad de Pamplona	Dir. Cr 41 51- 111 BARRANQUILLA	Teléfono: 3702828
6	Universidad del Norte	Dir. Km 5 Vía Puerto Colombia BARRANQUILLA	Teléfono: 3509509
7	Universidad de la costa (CUC)	Dir. CI 58 # 55-66 BARRANQUILLA	Teléfono: 3440983, PBX: (+5 75) 336 2200
8	Universidad nacional abierta y a distancia (UNAD)	Dir. CI 58 54- 125 BARRANQUILLA	Teléfono: 3442667
9	Universidad autónoma del Caribe (UAC)	Dir. CI 90 46- 112 BARRANQUILLA	Teléfono: 3671000

Fuente: Elaborado por los Autores

5.6. Muestra

Para (Hernández et al., 2003) “la muestra es, en esencia, un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población” (p.305). De igual manera Arias (2006) señala que “la muestra es un subconjunto representativo y

finito que se extrae de la población” (p.83). Al seleccionarla existen dos tipos de muestras conocidas: Probabilístico o aleatorio y no probabilístico. (Arias, 2006, p.83)

En la presente investigación se utilizará un primer criterio de selección muestral probabilística al azar simple “Procedimiento en el cual todos los elementos tienen la misma probabilidad de ser seleccionados. Dicha probabilidad, conocida previamente, es distinta de cero (0) y de uno (1) (Arias, 2006, p.83). Además la muestra intencional u opinático “en este caso los elementos son escogidos con base en criterios o juicios preestablecidos por el investigador. La muestra escogida para la investigación son dos universidades de la Ciudad de Barranquilla.

En coherencia con el propósito y alcance del presente estudio, el diseño muestral contemplado corresponde al escenario dos diseños muestrales independientes en el cual para generar una mejor representación de la población, acorde con los objetivos, el tipo de diseño metodológico y las técnicas e instrumentos de recolección de la información.

Delimitación del marco muestral. La muestra fue seleccionada por conveniencia o muestreo intencional para docente teniendo en cuenta la facilidad para obtener la información y las relaciones de los investigadores con ellas, se seleccionaron (2) de las 9 universidades, enumeradas previamente. En consecuencia las dos universidades seleccionadas fueron:

1. Universidad Simón Bolívar (número aleatorio 4)

2. Universidad de la Costa – CUC (número aleatorio 7)
3. Universidad de la Costa – CUC (número aleatorio 7)

A continuación se describen los dos tipos de muestra contemplados en el escenario de los diseños muestrales independientes a saber:

1. Muestreo No Probabilístico de Sujetos Tipo: Comprende la selección de los participantes a partir del cumplimiento de una serie de criterios especiales que solamente tiene un reducido número de personas dentro de una población. En este caso particular, la muestra no probabilística de sujetos tipo está comprendida por los Vicerrectores (Investigación y Académico) y rectores de cada una de las 2 universidades. La selección de esta muestra de sujetos tipo obedece a la naturaleza de los participantes y adicionalmente a la técnica que se emplea en la recolección de la información que corresponde a la Entrevista Semi-estructurada.
2. Muestra aleatoria estratificada con afijación proporcional al tamaño de docentes Investigadores con criterio de Afijación Igual. Esta muestra es de tipo probabilístico y responde a la necesidad de generar un escenario de representación sistemática de los docentes investigadores de las dos universidades. Se estableció el criterio de afijación igual para que cada una de las dos universidades cuente con la misma cantidad de docentes participantes en el estudio, considerando a su vez que todas las facultades estén representadas. El número total de docentes investigadores de las dos universidades es de (325) y la muestra estimada con un 95% de confianza y

un 5% de error es de (153) docentes investigadores, de los cuales 82 corresponderán a la Universidad Simón Bolívar y 71 a la Universidad de la Costa. Como se muestra en el cuadro 13.

Cuadro 13. Caracterización de la Muestra Aleatoria Estratificada de Docentes Investigadores con el Criterio de Afijación Igual (n:153)

Total de la población (N)	325
(Si la población es infinita, dejar la casilla en blanco)	
Nivel de confianza o seguridad (1- α)	95%
Precisión (d)	5,0%
Proporción (valor aproximado del parámetro que queremos medir)	25%
(Si no tenemos dicha información $p=0.5$ que maximiza el tamaño muestral)	
TAMAÑO MUESTRAL (n)	153

UNIVERSIDAD	POBLACIÓN	PORCENTAJE	MUESTRA ESTRATIFICADA	MUESTRA
Universidad Simón Bolívar	175 Docentes Investigadores	$175/325 = 0,53846154$	$0,53846154 \times 153 = 82,3846154$	82
Universidad de la Costa	150 Docentes Investigadores	$150/325 = 0,46153846$	$0,46153846 \times 153 = 70,6153846$	71
	Total Población 325			153

Fuente: Elaborado por los Autores

5.7. Fuentes

Según Méndez (2009) Las fuentes “son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información” (p.248). Las fuentes son el medio que el investigador utiliza para obtener la información y darle

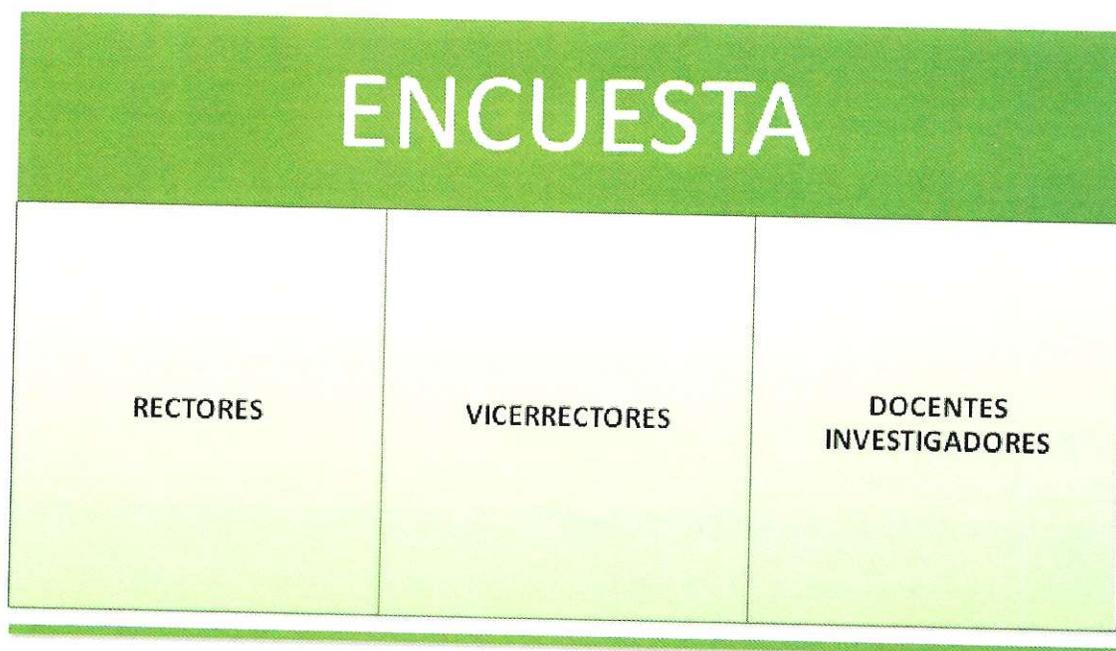
solución al problema planteado. Para la presente investigación se utilizará las fuentes primaria y secundaria.

5.7.1. Fuentes Primarias.

Según Méndez (2009) la fuente primaria es la “Información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento” (p.248).

Para el desarrollo de la investigación, se hará mediante la aplicación de encuestas a profesores investigadores y se entrevistó a los rectores, y vicerrectores de cada una de las instituciones en mención. La información recolectada servirá para dar respuesta a los objetivos específicos planteados como se muestra en la fig.16

Figura No. 16. Fuentes Primarias



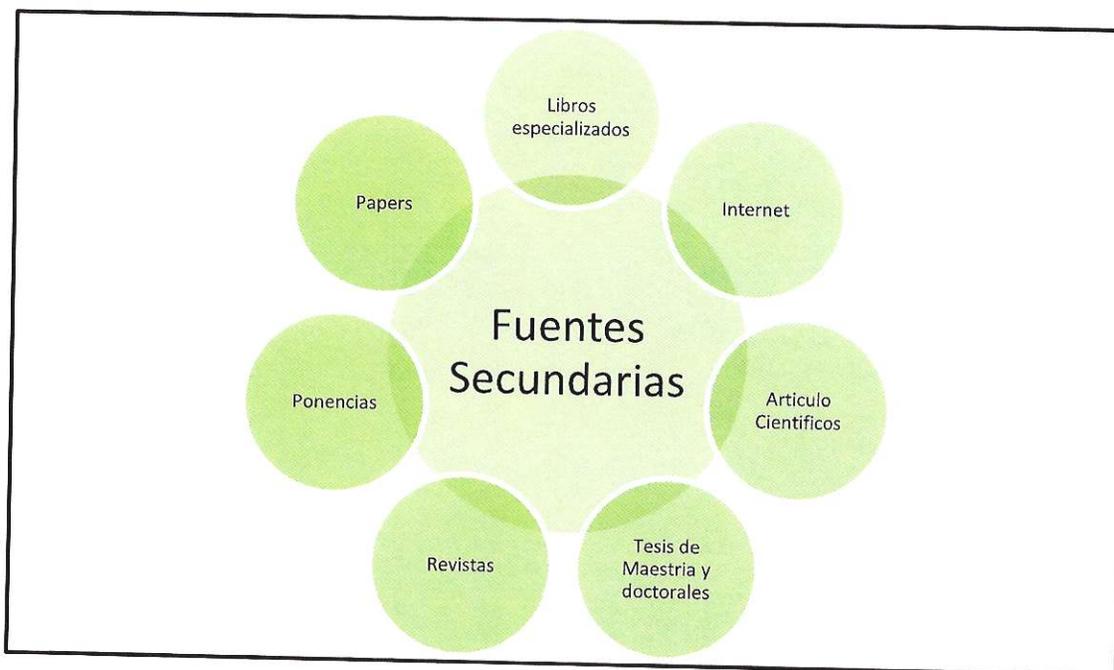
Fuente: Elaborado por los Autores

5.7.2. Fuentes Secundarias.

Según Méndez (2009) la fuente secundaria es la “Información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento” (p.248). Para el desarrollo de la investigación, la captura y análisis de la información se realizó mediante revisión de información secundaria, a través

de libros especializados, datos en Internet, artículos científicos, Tesis de Maestría y Doctorado, revistas, ponencias y papers que tengan que ver con la variable de estudio. Como se muestra en la fig. 17. Todo esto contribuirá al enriquecimiento del estudio.

Figura No. 17. Fuentes Secundarias



Fuente: Elaborado por los Autores

5.8. Técnicas de Recolección de la Información

Según Méndez (2009) señala que las técnicas "son los medios empleados para recolectar la información" (p.248). En esta investigación se utilizará como mecanismo técnico para recolección de la información la encuesta y entrevista. Como se muestra en la fig.18.

5.8.1 Instrumento de Recolección de la Información

Los instrumentos a utilizar en la presente investigación son: el cuestionario y la entrevista

El cuestionario “es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario auto administrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador” (Arias, 2006, p.74).

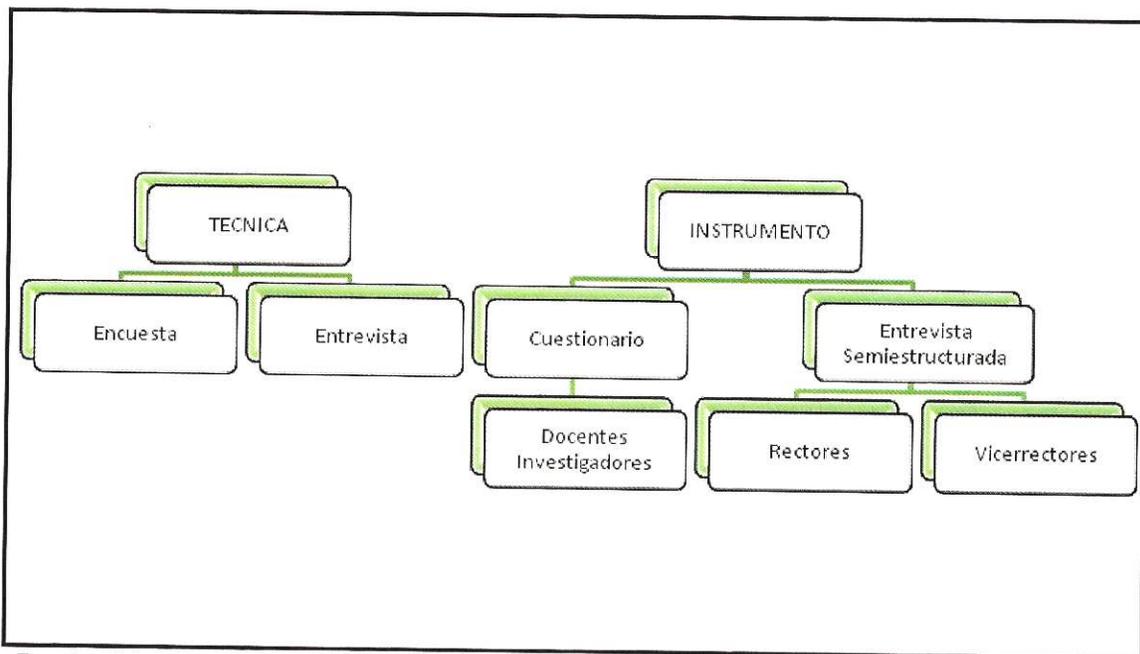
De igual manera Tamayo & Tamayo (1984) lo define como un “Instrumento formado por una serie de preguntas que se contestan por escrito a fin de obtener la información necesaria para la realización de una investigación” (p.29). Con el cuestionario se podrá obtener la información de fuente primaria para el desarrollo y definición de la variable. Para el diseño del mismo se utilizaran escala tipo Likert, a los docentes investigadores y entrevista Semi-estructurada, Vicerrectores Académico e Investigación y Rectores y se validara mediante el juicio de expertos y pruebas piloto. Como se muestra en la fig.18.

La entrevista, “más que un simple interrogatorio, es una técnica basada en un dialogo o conversación “cara a cara”, entre el entrevistador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el entrevistador pueda obtener la información requerida” (Arias, 2006, p.74). Para esta investigación

utilizaremos la entrevista semi – estructurada, “aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas inicialmente.

Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria“(Arias, 2006, p.74). Las entrevistas se realizaran a los rectores y a los vicerrectores. Como se muestra en la fig.18.

Figura No. 18. Técnicas e Instrumentos de recolección de la Información



Fuente: Elaborado por los Autores

Figura No. 19. Variables de la Investigación



Fuente: Elaborado por los Autores

5.9. Variables de Análisis de las capacidades dinámicas

Acorde con el marco teórico del presente trabajo, las variables objeto de estudio Fueron: Relacionamiento, Vigilancia, Innovación, Coordinación y Formación. Se diseñó el instrumento inicial, que tuvo un total de 51 ítems. El instrumento fue valorado por dos expertos, que hicieron correcciones a la redacción de algunos ítems.

5.10. Prueba piloto del instrumento tipo Likert

En la etapa inicial de la investigación, para la prueba piloto, se utilizó un instrumento tipo Likert, el cual fue diseñado como se describió en el inciso anterior (Ver Anexo A).

A este instrumento se le hizo la prueba piloto respectiva, y se aplicó a 30 docentes de dos instituciones educativas la universidad Simón Bolívar y la universidad de la Costa con características similares a las personas que forman parte del objeto de estudio, conforman la muestra. Dicha prueba piloto contenía 51 ítems.

Existen diferentes métodos para medir la consistencia interna (Fiabilidad) de un instrumento de recolección de la información, en el presente trabajo se aplicó el Alfa de Cronbach (α) el cual mide el promedio de la correlación entre las

variables de estudio en este caso las 51 ítem, realizadas a 30 docentes, el cálculo se realizó mediante el software estadístico SPSS y se obtuvieron los siguientes resultados.

Tamaño Muestral: 30 docentes participantes, 56,7% de la Universidad de la Costa y 43,3% de la Universidad Simón Bolívar. En un 46,7% mujeres y el 53,3% restante hombres. Edad promedio de los participantes 38 años con una tendencia central entre los 30 y 45 años, pertenecientes a programas en las áreas de ciencias sociales y humanas, ingenierías, arquitectura, ciencias económicas y administrativas y ciencias de la salud, principalmente. Un 60% son docentes investigadores.

Índice de Confiabilidad Alfa de Cronbach: α : .942 siendo alto y reflejando un nivel adecuado de confiabilidad. En relación con la consistencia interna a partir del análisis de correlación ítem – escala, la mayoría de los ítems presentaron correlaciones positivas y superiores a r : 30.

Promedios de Calificación de los ítems: Con un rango entre (3,54 y 4,85) puntos. En relación con la homogeneidad – heterogeneidad se identificó un rango de variabilidad de los ítems con desviaciones comprendidas entre (0,37 y 1,39).

RESUMEN DESCRIPTIVO DE LAS ESCALAS CORRESPONDIENTES AL ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DINÁMICAS

Estadísticos				
		D1. CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO	D2. CAPACIDAD DE VIGILANCIA	D3. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
N	Válidos	30	30	30
	Perdidos	0	0	0
	Media	3,8922	4,2600	3,9250
	Mediana	4,2353	4,4000	4,1875
	Moda	4,35 ^a	4,80	4,19
	Desv. típ.	,81831	,70691	,82303
	Mínimo	2,06	2,00	2,19
	Máximo	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,1471	4,0000	3,4531
	50	4,2353	4,4000	4,1875
	75	4,4706	4,8000	4,6875

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaborado por los Autores

Estadísticos				
		D4. CAPACIDAD DE COORDINACIÓN	D5. CAPACIDAD DE FORMACIÓN	ESCALA DE CAPACIDADES DINÁMICAS
N	Válidos	30	30	30
	Perdidos	0	0	0
	Media	4,2167	4,4143	4,1416
	Mediana	4,3333	4,6429	4,2875
	Moda	5,00	5,00	2,55 ^a
	Desv. típ.	,79166	,59478	,61498
	Mínimo	1,67	3,14	2,55
	Máximo	5,00	5,00	4,98
Percentiles	25	3,9167	3,8571	3,6303
	50	4,3333	4,6429	4,2875
	75	4,8333	5,0000	4,6535

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fuente: Elaborado por los Autores

MATRIZ DE CORRELACIONES ESTIMADAS ENTRE LAS ESCALAS DE CAPACIDADES DINÁMICAS

		Correlaciones			
		ESCALA DE CAPACIDADES DINÁMICAS	D1. CAPACIDAD DE RELACIONAMIE NTO	D2. CAPACIDAD DE VIGILANCIA	D3. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN
ESCALA DE CAPACIDADES DINÁMICAS	Correlación de Pearson	1	,800**	,796**	,873**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000
	N	30	30	30	30
D1. CAPACIDAD DE RELACIONAMIENT O	Correlación de Pearson	,800**	1	,545**	,725**
	Sig. (bilateral)	,000		,002	,000
	N	30	30	30	30
D2. CAPACIDAD DE VIGILANCIA	Correlación de Pearson	,796**	,545**	1	,567**
	Sig. (bilateral)	,000	,002		,001
	N	30	30	30	30
D3. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	Correlación de Pearson	,873**	,725**	,567**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,001	
	N	30	30	30	30
D4. CAPACIDAD DE COORDINACIÓN	Correlación de Pearson	,853**	,459*	,701**	,643**
	Sig. (bilateral)	,000	,011	,000	,000
	N	30	30	30	30
D5. CAPACIDAD DE FORMACIÓN	Correlación de Pearson	,780**	,501**	,461*	,602**
	Sig. (bilateral)	,000	,005	,010	,000
	N	30	30	30	30

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: Elaborado por los Autores

		Correlaciones	
		D4. CAPACIDAD DE COORDINACIÓN	D5. CAPACIDAD DE FORMACIÓN
ESCALA DE CAPACIDADES DINÁMICAS	Correlación de Pearson	,853**	,780**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	30	30
D1. CAPACIDAD DE RELACIONAMIENT O	Correlación de Pearson	,459*	,501**
	Sig. (bilateral)	,011	,005
	N	30	30
D2. CAPACIDAD DE VIGILANCIA	Correlación de Pearson	,701**	,461**
	Sig. (bilateral)	,000	,010
	N	30	30
D3. CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	Correlación de Pearson	,643**	,602**
	Sig. (bilateral)	,000	,000
	N	30	30
D4. CAPACIDAD DE COORDINACIÓN	Correlación de Pearson	1	,722**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	30	30
D5. CAPACIDAD DE FORMACIÓN	Correlación de Pearson	,722**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	30	30

**. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

*. La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

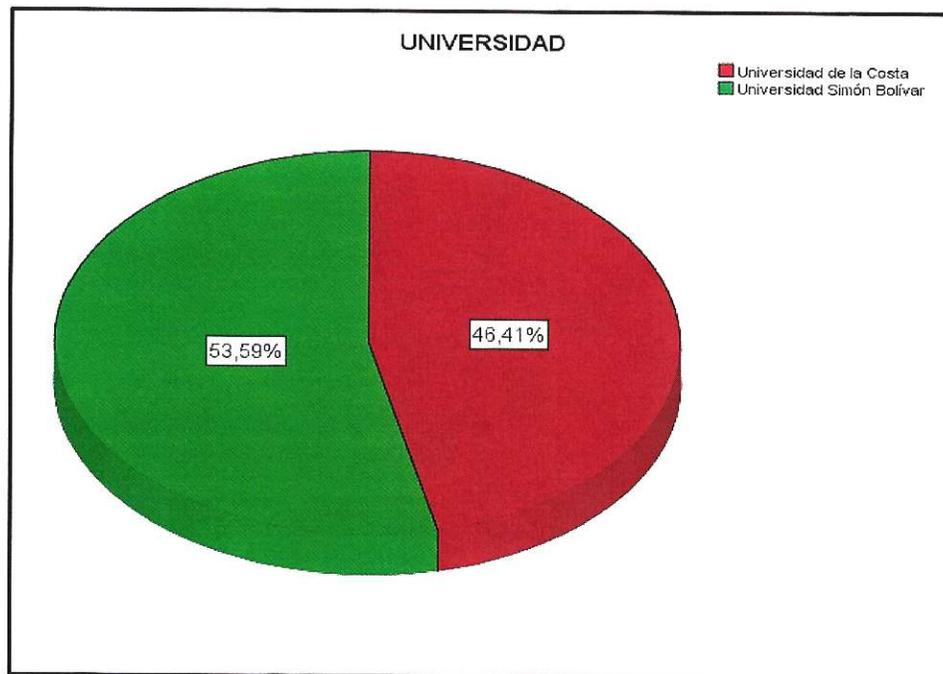
Fuente: Elaborado por los Autores

6. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

6.1. Resultados de la Encuesta aplicada a Docentes

A continuación se presentan los principales hallazgos derivados de la aplicación de la Escala de Capacidades Dinámicas a una muestra estadísticamente representativa con un 95% de confianza y 5% de margen de error, conformada por 153 docentes pertenecientes a la Universidad de la Costa y la Universidad Simón Bolívar. Esta encuesta fue realizada con el instrumento final diseñado por los autores. (Ver Anexo B)

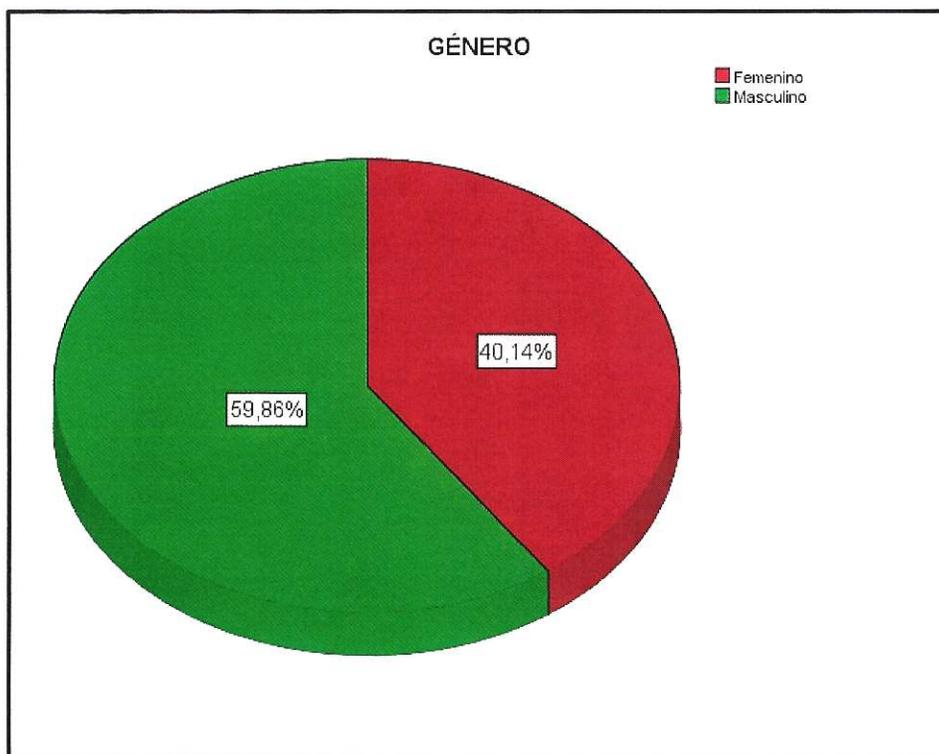
Gráfico 1. Distribución Muestral de los Docentes por Universidad



Fuente: Elaborado por los Autores

Tal como se aprecia en la Gráfica 1, la muestra de docentes se conformó en un 53,59% por la Universidad Simón Bolívar, mientras que el 46,41% restante pertenece a la Universidad de la Costa.

Gráfica 2. Distribución Muestral de los Docentes por Género



Fuente: Elaborado por los Autores

Tal como se ilustra en la Gráfica 2, el 59,86% de los docentes participantes fueron hombres y el 40,14% mujeres.

Tabla 1. Distribución Muestral de los Docentes por Universidad y Facultad

FACULTAD		UNIVERSIDAD					
		Universidad de la Costa		Universidad Simón Bolívar		Total	
		Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
	Ingenierías	16	22,5%	15	18,3%	31	20,3%
	Comercio y Negocios			3	3,7%	3	2,0%
	Centro de Investigaciones			5	6,1%	5	3,3%
	Administración Empresas			7	8,5%	7	4,6%
	Derecho	5	7,0%	9	11,0%	14	9,2%
	Enfermería			4	4,9%	4	2,6%
	Contaduría			5	6,1%	5	3,3%
	Fisioterapia			3	3,7%	3	2,0%
	Psicología	2	2,8%	11	13,4%	13	8,5%
	Medicina			4	4,9%	4	2,6%
	Trabajo Social			5	6,1%	5	3,3%
	Ciencias Sociales y Humanas	2	2,8%	7	8,5%	9	5,9%
	Ciencias Básicas	12	16,9%	1	1,2%	13	8,5%
	Ciencias Económicas	26	36,6%			26	17,0%
	Arquitectura	5	7,0%			5	3,3%
	Publicaciones			1	1,2%	1	,7%
	N.R.	3	4,2%	2	2,4%	5	3,3%
	Total	71	100,0%	82	100,0%	153	100,0%

Fuente: Elaborado por los Autores

En la tabla 1, se presenta la distribución muestral de los docentes por Universidad y Facultad. En este sentido se identifica la participación de todas las áreas del saber, resaltándose las Ingenierías, Ciencias Económicas, Ciencias Sociales y Ciencias Humanas.

Gráfica 3. Participación en la Función de Investigación



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 3, permite identificar como casi en su totalidad (98,66%) los docentes participantes en el presente estudio tienen activa la función de investigación.

Capacidad Dinámica del Relacionamiento

La primera dimensión de las Capacidades Dinámicas es el Relacionamiento, conformado por 17 ítems. Esta dimensión presentó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : ,893) siendo alto. A nivel descriptivo los promedios de los ítems

oscilaron entre (x : 3,10 para el ítem 14 y x :4,41 para el ítem 9), con un alto nivel de consistencia interna en la validez del constructo (correlaciones ítem – escala) según el cual todos los coeficientes fueron positivos y oscilan entre (r : ,382 en el ítem 1 y r :.702 para el caso del ítem 5), tal como se evidencia con las tablas 2 y 3.

Tabla 2. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Relacionamiento

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,893	17

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 3. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Relacionamiento

	Estadísticos de los elementos		
	Media	Desviación típica	Correlación Ítem - Escala
RELACIONAMIENTO 1	3,61	1,691	,382
RELACIONAMIENTO 2	4,14	1,172	,565
RELACIONAMIENTO 3	3,16	1,841	,505
RELACIONAMIENTO 4	3,11	1,711	,474
RELACIONAMIENTO 5	4,27	1,147	,702
RELACIONAMIENTO 6	3,29	1,761	,601
RELACIONAMIENTO 7	4,15	1,276	,625
RELACIONAMIENTO 8	4,29	1,146	,685
RELACIONAMIENTO 9	4,41	1,048	,680
RELACIONAMIENTO 10	4,09	1,349	,678
RELACIONAMIENTO 11	3,75	1,498	,537
RELACIONAMIENTO 12	4,18	1,138	,696
RELACIONAMIENTO 13	3,75	1,480	,543
RELACIONAMIENTO 14	3,10	1,814	,407
RELACIONAMIENTO 15	3,48	1,513	,478
RELACIONAMIENTO 16	3,69	1,767	,560
RELACIONAMIENTO 17	4,15	1,441	,470

Fuente: Elaborado por los Autores

A continuación se presentan los análisis descriptivos de cada uno de los ítems de la Dimensión de Relacionamiento:

Tabla 4. RELACIONAMIENTO 1: La Universidad tiene definida por escrito su política de relacionamiento con los actores externos. (Universidades, empresarios, Gremios, Entidades Gubernamentales, Proveedores, etc.).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	22	14,4	14,4	14,4
Totalmente en desacuerdo	2	1,3	1,3	15,7
En desacuerdo	8	5,2	5,2	20,9
Válidos Me es indiferente	3	2,0	2,0	22,9
De acuerdo	65	42,5	42,5	65,4
Totalmente de acuerdo	53	34,6	34,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 42,5% está de acuerdo y un 34,6% en total acuerdo con la idea de que la universidad tiene definida por escrito la política de relacionamiento.

Tabla 5. RELACIONAMIENTO 2: La Universidad tiene acuerdos formales para el desarrollo de su actividad con los actores externos que le permitan obtener beneficios adicionales y generar ventaja competitiva.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	6	3,9	3,9	3,9
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	5,9
Válidos En desacuerdo	5	3,3	3,3	9,2
Me es indiferente	2	1,3	1,3	10,5

De acuerdo	70	45,8	45,8	56,2
Totalmente de acuerdo	67	43,8	43,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 89,5% está de acuerdo o en total acuerdo con la evidencia de que la Universidad tiene acuerdos formales para el desarrollo de sus actividades con los diferentes actores que le permiten tener beneficios adicionales y generar ventaja competitiva.

Tabla 6. RELACIONAMIENTO 3: La Universidad evalúa por lo menos semestralmente los resultados obtenidos de los acuerdos realizados con los actores externos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	32	20,9	20,9	20,9
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	22,9
En desacuerdo	9	5,9	5,9	28,8
Válidos Me es indiferente	10	6,5	6,5	35,3
De acuerdo	62	40,5	40,5	75,8
Totalmente de acuerdo	37	24,2	24,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 64,7% de los docentes está de acuerdo o totalmente de acuerdo con el hecho de que la Universidad evalúa por lo menos semestralmente los resultados obtenidos de los acuerdos realizados con los actores externos.

Tabla 7. RELACIONAMIENTO 4: _La Universidad retroalimenta frecuentemente, mínimo semestralmente a los actores aliados, de los resultados obtenidos en la alianza.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	26	17,0	17,0	17,0
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	19,6
En desacuerdo	16	10,5	10,5	30,1
Válidos Me es indiferente	19	12,4	12,4	42,5
De acuerdo	57	37,3	37,3	79,7
Totalmente de acuerdo	31	20,3	20,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 57,5% de los docentes respalda la idea de que La Universidad retroalimenta frecuentemente, mínimo semestralmente a los actores aliados, de los resultados obtenidos en la alianza.

Tabla 8. RELACIONAMIENTO 5: La Universidad efectúa alianzas con el sector productivo para su desarrollo académico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	5,9
En desacuerdo	2	1,3	1,3	7,2
Válidos Me es indiferente	5	3,3	3,3	10,5
De acuerdo	55	35,9	35,9	46,4
Totalmente de acuerdo	82	53,6	53,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 89,5% de los docentes se encuentra de acuerdo o en total acuerdo con la afirmación según la cual la Universidad efectúa alianzas con el sector productivo para su desarrollo académico.

Tabla 9. RELACIONAMIENTO 6: La Universidad promueve reuniones conjuntas con los aliados para evaluar los resultados de los convenios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	27	17,6	17,6	17,6
Totalmente en desacuerdo	2	1,3	1,3	19,0
En desacuerdo	11	7,2	7,2	26,1
Válidos Me es indiferente	14	9,2	9,2	35,3
De acuerdo	58	37,9	37,9	73,2
Totalmente de acuerdo	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 64,7% está de acuerdo o en total acuerdo con la característica que tiene la universidad al promover reuniones conjuntas con los aliados para evaluar los resultados de los convenios.

Tabla 10. RELACIONAMIENTO 7: En esta Universidad existen procedimientos claramente definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	6	3,9	3,9	3,9
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	5,9
En desacuerdo	10	6,5	6,5	12,4
Válidos Me es indiferente	6	3,9	3,9	16,3
De acuerdo	46	30,1	30,1	46,4
Totalmente de acuerdo	82	53,6	53,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 83,7% de los docentes considera que en su Universidad existen procedimientos claramente definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales.

Tabla 11. RELACIONAMIENTO 8: En esta Universidad existen relaciones cordiales con las entidades o empresas con las cuales la institución tiene alianzas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	5,9
En desacuerdo	2	1,3	1,3	7,2
Válidos Me es indiferente	4	2,6	2,6	9,8
De acuerdo	53	34,6	34,6	44,4
Totalmente de acuerdo	85	55,6	55,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 90,2% de los docentes respalda la afirmación según la cual en su Universidad existen relaciones cordiales con las entidades o empresas con las cuales la institución tiene alianzas.

Tabla 12. RELACIONAMIENTO 9: La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel Local.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	3	2,0	2,0	2,0
Totalmente en desacuerdo	5	3,3	3,3	5,2
En desacuerdo	1	,7	,7	5,9
Válidos Me es indiferente	2	1,3	1,3	7,2
De acuerdo	49	32,0	32,0	39,2
Totalmente de acuerdo	93	60,8	60,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

En su mayoría (92,8%) de los docentes consideran que la Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel Local.

Tabla 13. RELACIONAMIENTO 10: La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel nacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No sabe	10	6,5	6,5	6,5

Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	8,5
En desacuerdo	4	2,6	2,6	11,1
Me es indiferente	2	1,3	1,3	12,4
De acuerdo	61	39,9	39,9	52,3
Totalmente de acuerdo	73	47,7	47,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Se observa cómo un 87,6% de los docentes resalta que su Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel nacional.

Tabla 14. RELACIONAMIENTO 11: La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	14	9,2	9,2	9,2
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	11,1
En desacuerdo	9	5,9	5,9	17,0
Válidos Me es indiferente	10	6,5	6,5	23,5
De acuerdo	63	41,2	41,2	64,7
Totalmente de acuerdo	54	35,3	35,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 76,5% de los docentes comparte la visión relacionada con el hecho de que en su Universidad se desarrollan programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional.

Tabla 15. RELACIONAMIENTO 12: Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con el sector productivo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	5,9
En desacuerdo	2	1,3	1,3	7,2
Válidos Me es indiferente	7	4,6	4,6	11,8
De acuerdo	64	41,8	41,8	53,6
Totalmente de acuerdo	71	46,4	46,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 88,2% de los docentes considera que la Universidad tiene relaciones de cooperación con el sector productivo.

Tabla 16. RELACIONAMIENTO 13: Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centros de investigación de otras Universidades.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	14	9,2	9,2	9,2
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	11,8
En desacuerdo	5	3,3	3,3	15,0
Válidos Me es indiferente	12	7,8	7,8	22,9
De acuerdo	67	43,8	43,8	66,7
Totalmente de acuerdo	51	33,3	33,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 77,1% de los docentes plantea estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con la idea según la cual la Universidad tiene relaciones de cooperación con

centros de investigación de otras Universidades.

Tabla 17. RELACIONAMIENTO 14: Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centro de investigación no universitario.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	32	20,9	20,9	20,9
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	23,5
En desacuerdo	6	3,9	3,9	27,5
Válidos Me es indiferente	18	11,8	11,8	39,2
De acuerdo	60	39,2	39,2	78,4
Totalmente de acuerdo	33	21,6	21,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Solamente un 60,8% de los docentes considera que su Universidad tiene relaciones de cooperación con centro de investigación no universitario.

Tabla 18. RELACIONAMIENTO 15: La Universidad tiene contacto con los egresados para discutir temas de la academia más de una vez al año.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	14	9,2	9,2	9,2
Totalmente en desacuerdo	5	3,3	3,3	12,4
Válidos En desacuerdo	15	9,8	9,8	22,2
Me es indiferente	20	13,1	13,1	35,3
De acuerdo	58	37,9	37,9	73,2

Totalmente de acuerdo	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 64,7% de los docentes manifestó estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que su Universidad tiene contacto con los egresados para discutir temas de la academia más de una vez al año.

Tabla 19. RELACIONAMIENTO 16: La Universidad tiene contacto presencial y directo con el Ministerio de Educación Nacional por lo menos tres veces al año.

Fuente: Elaborado por los Autores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	23	15,0	15,0	15,0
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	17,6
En desacuerdo	2	1,3	1,3	19,0
Válidos Me es indiferente	8	5,2	5,2	24,2
De acuerdo	47	30,7	30,7	54,9
Totalmente de acuerdo	69	45,1	45,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Un 75,8% de los docentes cree que su Universidad tiene contacto presencial y directo con el Ministerio de Educación Nacional por lo menos tres veces al año.

El 88,2% de los docentes considera estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que en su Universidad se establece contacto con los reguladores de la educación de forma cordial.

Gráfica 4. Perfil General de la Capacidad Dinámica del Relacionamento

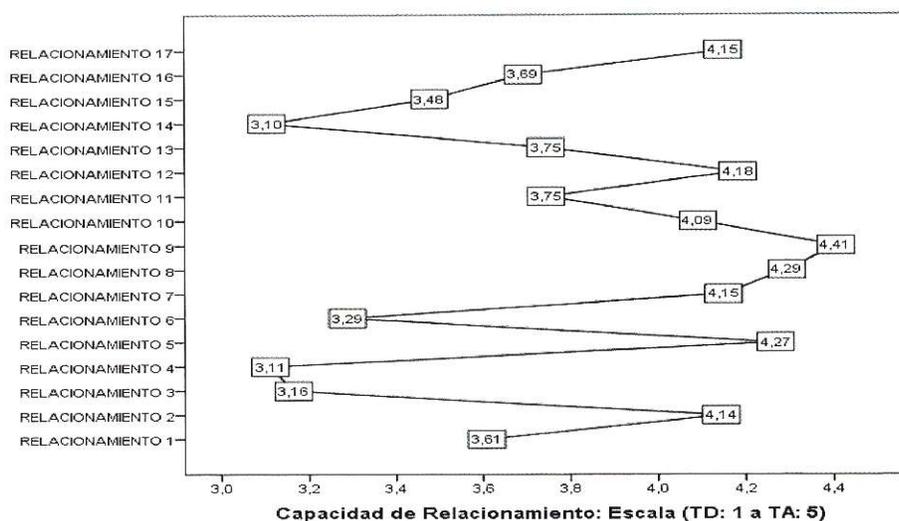


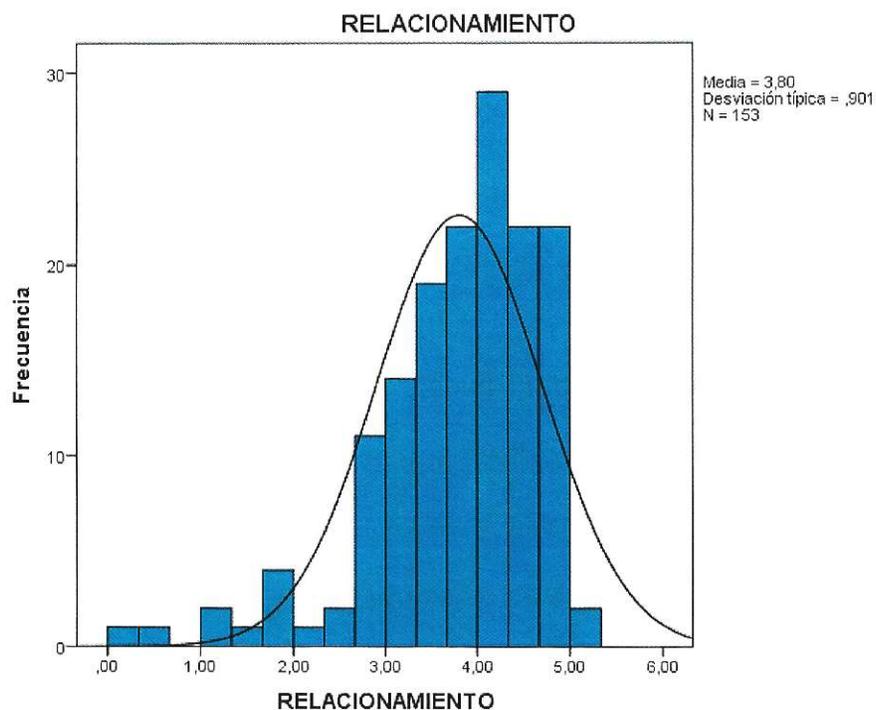
Tabla 20. RELACIONAMIENTO 17: En esta Universidad el contacto con los reguladores de la educación es cordial.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	12	7,8	7,8	7,8
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	10,5
En desacuerdo	1	,7	,7	11,1
Válidos Me es indiferente	1	,7	,7	11,8
De acuerdo	49	32,0	32,0	43,8
Totalmente de acuerdo	86	56,2	56,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 4, permite resaltar que las principales fortalezas identificadas en la Dimensión del Relacionamiento se evidencian en los ítems 2, 5, 7, 8, 9, 10, 12 y 17 correspondientemente, dado que son los ítems que presentaron promedios superiores a (4) en la escala de (1 a 5).

Gráfica 5. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Relacionamiento



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 5, presenta la distribución de los puntajes promedio en la Dimensión de Relacionamiento, con una oscilación asimétrica negativa en la cual se refleja la mayor tendencia al acuerdo o total acuerdo en los patrones de respuesta de los docentes, con un promedio de 3,8 y una desviación de 0,90.

Capacidad Dinámica de la Vigilancia

La dimensión de Capacidad Dinámica de la Vigilancia, se conformó con 5 ítems. Esta dimensión presentó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : ,831) siendo un nivel adecuado. A nivel descriptivo los promedios de los ítems oscilaron entre (x : 3,79 para el ítem 1 y x :4,19 para el ítem 4), con un alto nivel de consistencia interna en la validez del constructo (correlaciones ítem – escala) según el cual todos los coeficientes fueron positivos y oscilan entre (r : ,336 en el ítem 1 y r :,811 para el caso del ítem 3), tal como se evidencia con las tablas 21 y 22.

Tabla 21. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Vigilancia

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,831	5

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 22. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Vigilancia

Estadísticos de los elementos			
	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida
VIGILANCIA 1	3,79	1,542	,336
VIGILANCIA 2	4,08	1,156	,678
VIGILANCIA 3	4,13	1,128	,811
VIGILANCIA 4	4,19	1,075	,785
VIGILANCIA 5	3,86	1,138	,688

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 23. VIGILANCIA 1: En esta Universidad identifican y analizan las variables del entorno educativo nacional e internacional por lo menos anualmente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	17	11,1	11,1	11,1
Totalmente en desacuerdo	1	,7	,7	11,8
En desacuerdo	5	3,3	3,3	15,0
Válidos Me es indiferente	9	5,9	5,9	20,9
De acuerdo	63	41,2	41,2	62,1
Totalmente de acuerdo	58	37,9	37,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 69,1% de los docentes considera que en su Universidad identifican y analizan las variables del entorno educativo nacional e internacional por lo menos anualmente.

Tabla 24. VIGILANCIA 2: Esta Universidad asimila conocimiento e información del entorno y de acuerdo con esto, se transforma a sí misma para adaptarse o influir en el medio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	5,9
En desacuerdo	5	3,3	3,3	9,2
Válidos Me es indiferente	7	4,6	4,6	13,7
De acuerdo	71	46,4	46,4	60,1
Totalmente de acuerdo	61	39,9	39,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 86.3% de los docentes respalda la afirmación según la cual su Universidad asimila conocimiento e información del entorno y de acuerdo con esto, se transforma a sí misma para adaptarse o influir en el medio.

Tabla 25. VIGILANCIA 3: Se puede decir que esta universidad esta actualizada respecto a los diferentes saberes en que trabaja.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	5,2
En desacuerdo	5	3,3	3,3	8,5
Válidos Me es indiferente	5	3,3	3,3	11,8
De acuerdo	71	46,4	46,4	58,2
Totalmente de acuerdo	64	41,8	41,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 88,2% de los docentes afirma estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que su Universidad está actualizada respecto a los diferentes saberes en que trabaja.

Tabla 26. VIGILANCIA 4: Esta Universidad esta actualizada en materia de pedagogía y métodos de investigación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	3	2,0	2,0	2,0
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	3,9
En desacuerdo	7	4,6	4,6	8,5
Válidos Me es indiferente	7	4,6	4,6	13,1
De acuerdo	62	40,5	40,5	53,6
Totalmente de acuerdo	71	46,4	46,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 86,9% de los docentes afirma que su Universidad está actualizada en materia de pedagogía y métodos de investigación.

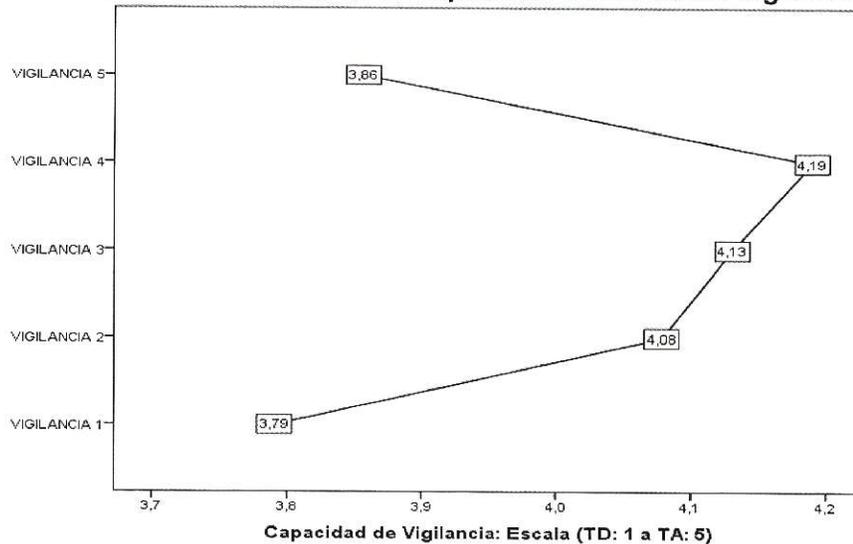
Tabla 27. VIGILANCIA 5: Esta Universidad está actualizada en materia tecnológica.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	3	2,0	2,0	2,0
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	4,6
En desacuerdo	14	9,2	9,2	13,7
Válidos Me es indiferente	15	9,8	9,8	23,5
De acuerdo	72	47,1	47,1	70,6
Totalmente de acuerdo	45	29,4	29,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 76,5% de los docentes considera estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que su Universidad está actualizada en materia tecnológica.

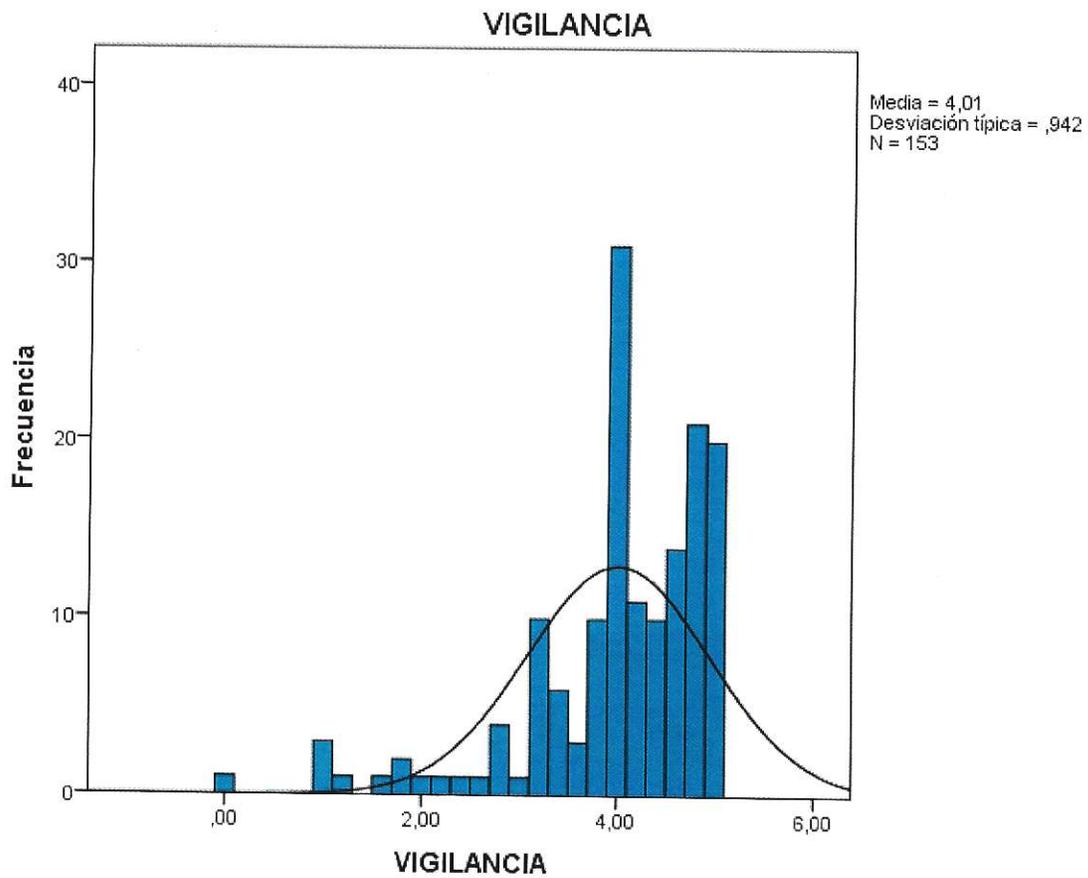
Gráfica 6. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Vigilancia



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 6, ilustra el Perfil General de la Capacidad Dinámica de la Vigilancia resaltando como principales fortalezas los ítems 2, 3 y 4, mientras que se requiere mayor fortalecimiento frente a los ítems 1 y 5.

Gráfica 7. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Vigilancia



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 7, presenta la distribución de los puntajes promedio en la Dimensión de Vigilancia, con una oscilación asimétrica negativa en la cual se refleja la mayor tendencia al acuerdo o total acuerdo en los patrones de respuesta de los docentes, con un promedio de 4,01 y una desviación de 0,942.

Capacidad Dinámica de la Innovación

La dimensión de Capacidad Dinámica de la Innovación, fue valorada con 16 ítems. Esta dimensión presentó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : ,93) siendo excelente. A nivel descriptivo los promedios de los ítems oscilaron entre (x : 3,21 para el ítem 1 y x :4,21 para el ítem 11), con un alto nivel de consistencia interna en la validez del constructo (correlaciones ítem – escala) según el cual todos los coeficientes fueron positivos y oscilan entre (r : ,557 en el ítem 4 y r .,756 para el caso del ítem 11), tal como se evidencia con las tablas 28 y 29.

Tabla 28. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Innovación

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,930	16

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 29. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Innovación

Estadísticos de los elementos			
	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida
INNOVACIÓN 1	3,21	1,621	,569
INNOVACIÓN 2	3,62	1,257	,729
INNOVACIÓN 3	3,76	1,390	,737
INNOVACIÓN 4	3,86	1,438	,557
INNOVACIÓN 5	4,05	1,050	,707
INNOVACIÓN 6	3,81	1,276	,617
INNOVACIÓN 7	3,84	1,248	,677
INNOVACIÓN 8	3,66	1,329	,732
INNOVACIÓN 9	3,91	1,397	,739
INNOVACIÓN 10	3,71	1,389	,624
INNOVACIÓN 11	4,21	,991	,756
INNOVACIÓN 12	4,16	,963	,705
INNOVACIÓN 13	3,29	1,499	,563
INNOVACIÓN 14	3,82	1,338	,661
INNOVACIÓN 15	3,77	1,295	,613
INNOVACIÓN 16	3,68	1,389	,581

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 30. INNOVACIÓN 1: La Universidad cuenta con un modelo explícito que defina los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones en su interior.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	21	13,7	13,7	13,7
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	15,7
En desacuerdo	19	12,4	12,4	28,1
Válidos Me es indiferente	23	15,0	15,0	43,1
De acuerdo	54	35,3	35,3	78,4
Totalmente de acuerdo	33	21,6	21,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Solamente un 56,9% de los docentes considera que su Universidad cuenta con un modelo explícito que defina los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones en su interior.

Tabla 31. INNOVACIÓN 2: La Universidad estimula e incentiva las propuestas innovadoras a todos los niveles, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos No sabe	4	2,6	2,6	2,6

Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	5,2
En desacuerdo	26	17,0	17,0	22,2
Me es indiferente	18	11,8	11,8	34,0
De acuerdo	61	39,9	39,9	73,9
Totalmente de acuerdo	40	26,1	26,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 66% de los docentes está de acuerdo o en total acuerdo con el hecho de que su Universidad estimula e incentiva las propuestas innovadoras a todos los niveles, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.

Tabla 32. INNOVACIÓN 3: La Universidad evalúa periódicamente por lo menos cada año el nivel de actualización de sus procesos y servicios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	11	7,2	7,2	7,2
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	9,2
En desacuerdo	11	7,2	7,2	16,3
Válidos Me es indiferente	8	5,2	5,2	21,6
De acuerdo	73	47,7	47,7	69,3
Totalmente de acuerdo	47	30,7	30,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 88,4% de los docentes considera que su Universidad evalúa periódicamente por lo menos cada año el nivel de actualización de sus procesos y servicios.

Tabla 33. INNOVACIÓN 4: En esta Universidad los investigadores han publicado artículos científicos en revistas A1 y A2.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	11	7,2	7,2	7,2
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	9,2
En desacuerdo	11	7,2	7,2	16,3
Válidos Me es indiferente	8	5,2	5,2	21,6
De acuerdo	58	37,9	37,9	59,5
Totalmente de acuerdo	62	40,5	40,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 78,4% de los docentes plantea estar de acuerdo o en total acuerdo con la afirmación según la cual en su Universidad los investigadores han publicado artículos científicos en revistas A1 y A2.

Tabla 34. INNOVACIÓN 5: En esta Universidad se contribuye al avance teórico de las diferentes disciplinas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	3	2,0	2,0	2,0
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	4,6
En desacuerdo	6	3,9	3,9	8,5
Válidos Me es indiferente	8	5,2	5,2	13,7
De acuerdo	80	52,3	52,3	66,0
Totalmente de acuerdo	52	34,0	34,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 86,3% de los docentes considera que en su Universidad se contribuye al avance teórico de las diferentes disciplinas.

Tabla 35. INNOVACIÓN 6: En esta universidad los investigadores manejan a profundidad el método científico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	8	5,2	5,2	5,2
Totalmente en desacuerdo	2	1,3	1,3	6,5
En desacuerdo	11	7,2	7,2	13,7
Válidos Me es indiferente	16	10,5	10,5	24,2
De acuerdo	69	45,1	45,1	69,3
Totalmente de acuerdo	47	30,7	30,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 75,8% de los docentes afirma estar de acuerdo o en total acuerdo con el hecho de que en su Universidad los investigadores manejan a profundidad el método científico.

Tabla 36. INNOVACIÓN 7: Existe en la Universidad unas políticas definidas para el desarrollo de las investigaciones en materia de método científico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	6	3,9	3,9	3,9
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	6,5
Válidos En desacuerdo	11	7,2	7,2	13,7
Me es indiferente	16	10,5	10,5	24,2

De acuerdo	67	43,8	43,8	68,0
Totalmente de acuerdo	49	32,0	32,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 75,8% de los docentes manifestó estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que en su Universidad unas políticas definidas para el desarrollo de las investigaciones en materia de método científico.

Tabla 37. INNOVACIÓN 8: La Universidad ejecuta de forma constante por lo menos dos veces al año investigación de tendencias y necesidades de la comunidad, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	9	5,9	5,9	5,9
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	8,5
En desacuerdo	11	7,2	7,2	15,7
Válidos Me es indiferente	22	14,4	14,4	30,1
De acuerdo	67	43,8	43,8	73,9
Totalmente de acuerdo	40	26,1	26,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 69,9% de los docentes cree que la Universidad ejecuta de forma constante “por lo menos dos veces al año” investigación de tendencias y necesidades de la comunidad, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios.

Tabla 38. INNOVACIÓN 9: La Universidad cuenta con personal para la investigación y desarrollo de nuevos servicios.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	9	5,9	5,9	5,9
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	8,5
En desacuerdo	11	7,2	7,2	15,7
Válidos Me es indiferente	9	5,9	5,9	21,6
De acuerdo	55	35,9	35,9	57,5
Totalmente de acuerdo	65	42,5	42,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 78,4% de los docentes considera que la Universidad cuenta con personal para la investigación y desarrollo de nuevos servicios.

Tabla 39. INNOVACIÓN 10: La Universidad socializa a su personal de los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas con el objeto que aporten ideas para la solución de problemas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	9	5,9	5,9	5,9
Totalmente en desacuerdo	5	3,3	3,3	9,2
En desacuerdo	15	9,8	9,8	19,0
Válidos Me es indiferente	10	6,5	6,5	25,5
De acuerdo	67	43,8	43,8	69,3
Totalmente de acuerdo	47	30,7	30,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 74,5% de los docentes cree que la Universidad socializa a su personal de los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas con el objeto que aporten ideas para la solución de problemas.

Tabla 40. INNOVACIÓN 11: Esta Universidad se caracteriza por su actitud positiva frente al cambio.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	1	,7	,7	,7
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	2,6
En desacuerdo	8	5,2	5,2	7,8
Válidos Me es indiferente	10	6,5	6,5	14,4
De acuerdo	60	39,2	39,2	53,6
Totalmente de acuerdo	71	46,4	46,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

En su mayoría (85.6%) los docentes están de acuerdo o en total acuerdo con el hecho de que la Universidad se caracteriza por su actitud positiva frente al cambio.

Tabla 41. INNOVACIÓN 12: La Universidad ha adoptado políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	2	1,3	1,3	1,3
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	3,3
En desacuerdo	4	2,6	2,6	5,9
Válidos Me es indiferente	10	6,5	6,5	12,4
De acuerdo	74	48,4	48,4	60,8
Totalmente de acuerdo	60	39,2	39,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 87,6% de los docentes está de acuerdo o en total acuerdo con la afirmación según la cual la Universidad ha adoptado políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes.

Tabla 42. INNOVACIÓN 13: La Universidad cuenta con concursos de innovación pedagógica para resaltar el desempeño pedagógico.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	12	7,8	7,8	7,8
Totalmente en desacuerdo	7	4,6	4,6	12,4
En desacuerdo	26	17,0	17,0	29,4
Válidos Me es indiferente	23	15,0	15,0	44,4
De acuerdo	49	32,0	32,0	76,5
Totalmente de acuerdo	36	23,5	23,5	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Solamente un 55,6% de los docentes reporta que la Universidad cuenta con concursos de innovación pedagógica para resaltar el desempeño pedagógico.

Tabla 43. INNOVACIÓN 14: Los docentes actualizan sus conocimientos pedagógicos por lo menos una vez al año.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	9	5,9	5,9	5,9
Totalmente en desacuerdo	2	1,3	1,3	7,2
En desacuerdo	14	9,2	9,2	16,3
Válidos Me es indiferente	8	5,2	5,2	21,6
De acuerdo	69	45,1	45,1	66,7
Totalmente de acuerdo	51	33,3	33,3	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 78,4% de los docentes considera que actualizan sus conocimientos pedagógicos por lo menos una vez al año.

Tabla 44. INNOVACIÓN 15: Los docentes tienen espacios de encuentro pedagógico para debatir sobre prácticas específicas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	7	4,6	4,6	4,6
Totalmente en desacuerdo	5	3,3	3,3	7,8
En desacuerdo	12	7,8	7,8	15,7
Válidos Me es indiferente	13	8,5	8,5	24,2
De acuerdo	71	46,4	46,4	70,6
Totalmente de acuerdo	45	29,4	29,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 75,8% de los docentes cree estar de acuerdo o en total acuerdo con la idea de que cuentan con espacios de encuentro pedagógico para debatir sobre prácticas específicas.

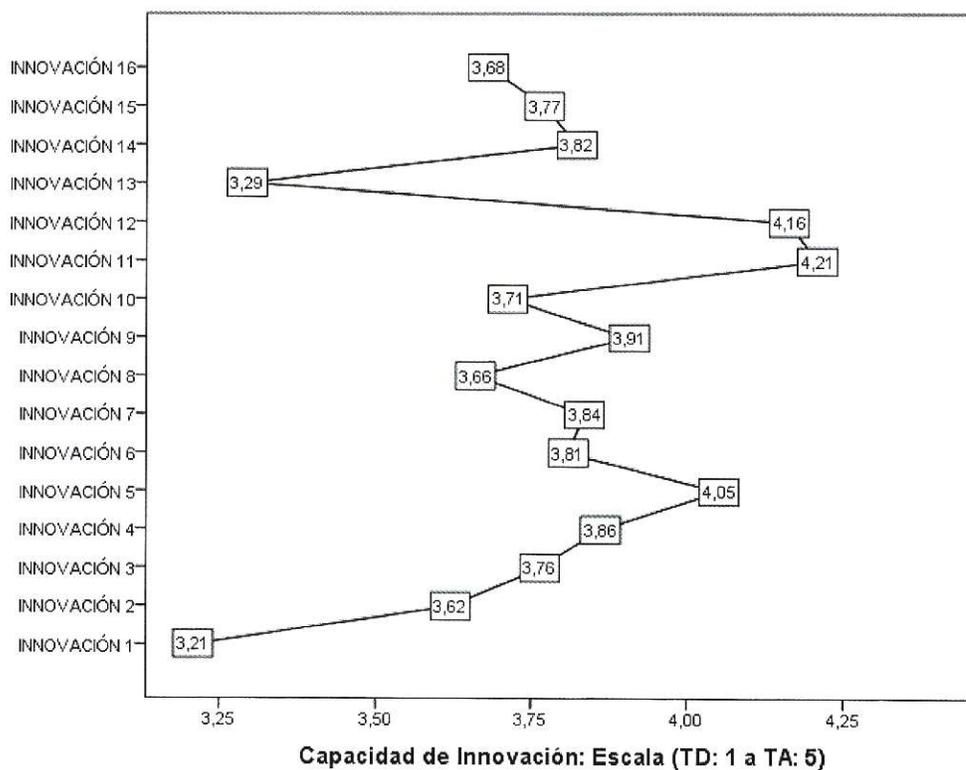
Tabla 45. INNOVACIÓN 16: Los docentes innovan en sus métodos y técnicas pedagógicas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	12	7,8	7,8	7,8
Totalmente en desacuerdo	2	1,3	1,3	9,2
En desacuerdo	11	7,2	7,2	16,3
Válidos Me es indiferente	14	9,2	9,2	25,5
De acuerdo	73	47,7	47,7	73,2
Totalmente de acuerdo	41	26,8	26,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 74,5% de los docentes afirma estar de acuerdo o en total acuerdo con el hecho de que han desarrollado innovaciones en sus métodos y técnicas pedagógicas.

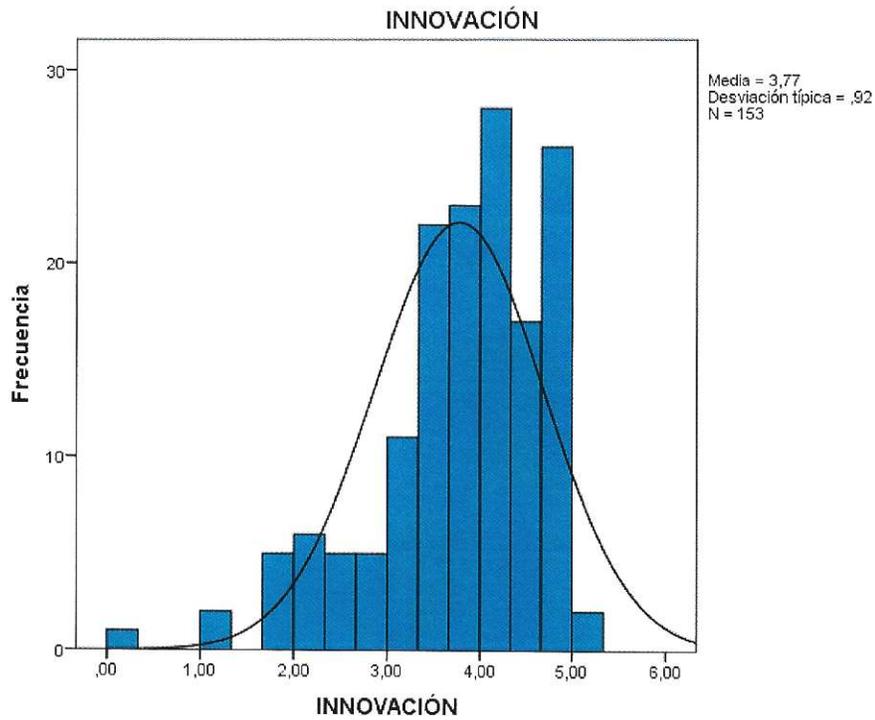
Gráfica 8. Perfil General de la Capacidad Dinámica de la Innovación



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 8, ilustra el Perfil General de la Capacidad Dinámica de la Innovación. En este perfil se resaltan como principales fortalezas los ítems 11, 12 y 5, mientras que se requiere mayor fortalecimiento en las capacidades dinámicas correspondientes a los ítems 1 y 13 principalmente.

Gráfica 9. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Innovación



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 9, presenta la distribución de los puntajes promedio en la Dimensión de Innovación, con una oscilación asimétrica negativa en la cual se refleja la mayor tendencia al acuerdo o total acuerdo en los patrones de respuesta de los docentes, con un promedio de 3,77 y una desviación de 0,92.

Capacidad Dinámica de la Coordinación

La dimensión de Capacidad Dinámica de la Coordinación, fue evaluada con 6 ítems. Esta dimensión presentó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : ,879) siendo alta. A nivel descriptivo los promedios de los ítems oscilaron entre (x : 3,65 para el ítem 2 y x :4,14 para el ítem 4), con un alto nivel de consistencia interna en la validez del constructo (correlaciones ítem – escala) según el cual todos los coeficientes fueron positivos y oscilan entre (r : ,599 en el ítem 2 y r : ,770 para el caso del ítem 5), tal como se evidencia con las tablas 46 y 47.

Tabla 46. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Coordinación

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,879	6

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 47. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Coordinación

Estadísticos de los elementos			
	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida
COORDINACIÓN 1	3,90	1,198	,696
COORDINACIÓN 2	3,65	1,434	,599
COORDINACIÓN 3	4,07	1,134	,672
COORDINACIÓN 4	4,14	1,155	,703
COORDINACIÓN 5	3,99	1,170	,770
COORDINACIÓN 6	3,97	1,308	,712

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 48. COORDINACIÓN 1: En la Universidad existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	5,2
En desacuerdo	14	9,2	9,2	14,4
Válidos Me es indiferente	8	5,2	5,2	19,6
De acuerdo	74	48,4	48,4	68,0
Totalmente de acuerdo	49	32,0	32,0	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 89,4% de los docentes cree que está de acuerdo o en total acuerdo con la afirmación según la cual en la Universidad existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas.

Tabla 49. COORDINACIÓN 2: En la universidad la coordinación del trabajo de las diferentes dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	11	7,2	7,2	7,2
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	9,2
En desacuerdo	17	11,1	11,1	20,3
Válidos Me es indiferente	13	8,5	8,5	28,8
De acuerdo	62	40,5	40,5	69,3
Totalmente de acuerdo	47	30,7	30,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 71,2% de los docentes considera que en la universidad la coordinación del trabajo de las diferentes dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales.

Tabla 50. COORDINACIÓN 3: Los objetivos de las áreas y dependencias de la universidad están alineados con los objetivos generales.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	2	1,3	1,3	4,6
En desacuerdo	8	5,2	5,2	9,8
Válidos Me es indiferente	7	4,6	4,6	14,4
De acuerdo	72	47,1	47,1	61,4
Totalmente de acuerdo	59	38,6	38,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 85,6% de los docentes considera que los objetivos de las áreas y dependencias de la universidad están alineados con los objetivos generales.

Tabla 51. COORDINACIÓN 4: Existe articulación entre la docencia y la investigación.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	3	2,0	2,0	2,0
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	4,6
Válidos En desacuerdo	10	6,5	6,5	11,1
Me es indiferente	8	5,2	5,2	16,3
De acuerdo	54	35,3	35,3	51,6

Totalmente de acuerdo	74	48,4	48,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 83,7% de los docentes está a favor de la idea de que existe articulación entre la docencia y la investigación en su Universidad.

Tabla 52. COORDINACIÓN 5: Existe articulación entre la docencia y la extensión.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	4	2,6	2,6	2,6
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	4,6
En desacuerdo	11	7,2	7,2	11,8
Válidos Me es indiferente	14	9,2	9,2	20,9
De acuerdo	62	40,5	40,5	61,4
Totalmente de acuerdo	59	38,6	38,6	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 79,1% de los docentes considera que existe articulación entre la docencia y la extensión.

Tabla 53. COORDINACIÓN 6: Existe coordinación entre áreas de programas y facultades.

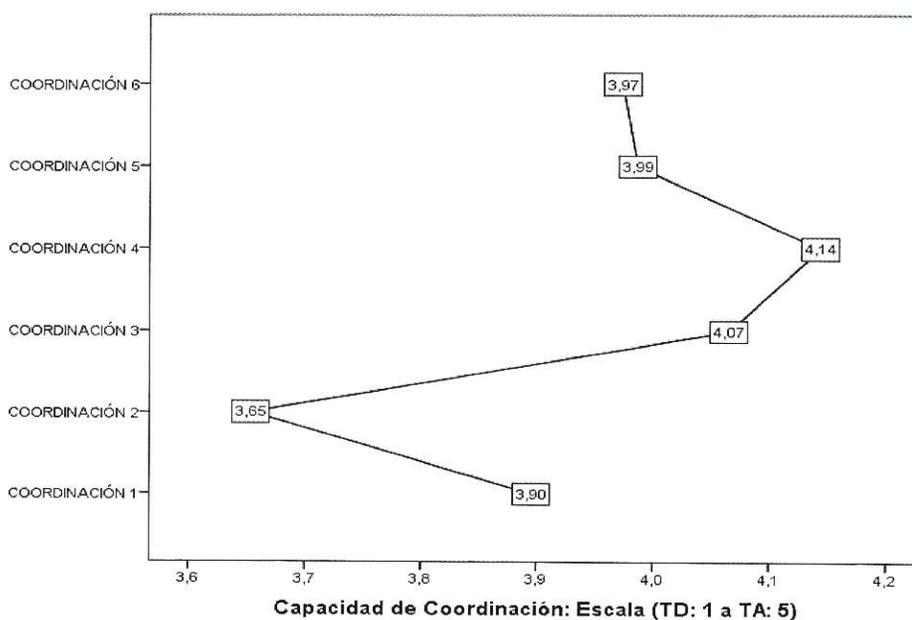
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	8	5,2	5,2	5,2
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	7,2
Válidos En desacuerdo	8	5,2	5,2	12,4
Me es indiferente	10	6,5	6,5	19,0

De acuerdo	61	39,9	39,9	58,8
Totalmente de acuerdo	63	41,2	41,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

La mayoría de los docentes (81%) considera que existe coordinación entre áreas de programas y facultades.

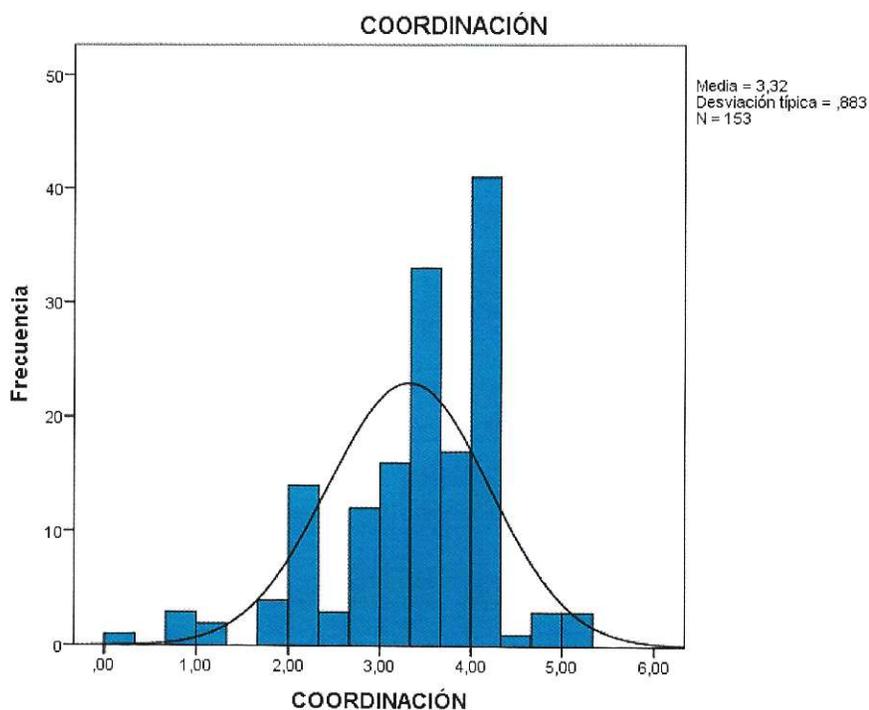
Gráfica 10. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Coordinación



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 10, ilustra el Perfil General de la Capacidad Dinámica de Coordinación. En este perfil se resaltan como principales fortalezas los ítems 3 y 4, mientras que se requiere mayor fortalecimiento en las capacidades dinámicas correspondientes al ítem 2 principalmente.

Gráfica 11. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Coordinación



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 11, presenta la distribución de los puntajes promedio en la Dimensión de Coordinación, a diferencia de las otras dimensiones la oscilación asimétrica negativa es menos acentuada en comparación con las dimensiones anteriores, sin embargo se refleja la mayor tendencia al acuerdo en los patrones de respuesta de los docentes, con un promedio de 3,32 y una desviación de 0,883.

Capacidad Dinámica de la Formación

La dimensión de Capacidad Dinámica de la Formación, fue evaluada con 7 ítems. Esta dimensión presentó un nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach (α : ,885) siendo alta. A nivel descriptivo los promedios de los ítems oscilaron entre (x : 3,66 para el ítem 1 y x :4,07 para el ítem 6), con un alto nivel de consistencia interna en la validez del constructo (correlaciones ítem – escala) según el cual todos los coeficientes fueron positivos y oscilan entre (r : ,549 en el ítem 7 y r : ,760 para el caso del ítem 2), tal como se evidencia con las tablas 54 y 55.

Tabla 54. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para los Ítems de la Dimensión de Formación

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,885	7

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 55. Análisis Descriptivo y Correlacional de los Ítems de la Dimensión de Formación

Estadísticos de los elementos			
	Media	Desviación típica	Correlación elemento-total corregida
FORMACIÓN 1	3,66	1,447	,711
FORMACIÓN 2	4,08	1,222	,760
FORMACIÓN 3	3,96	1,213	,680
FORMACIÓN 4	3,98	1,295	,705
FORMACIÓN 5	3,90	1,209	,673
FORMACIÓN 6	4,07	1,201	,679
FORMACIÓN 7	4,00	1,410	,549

Fuente: Elaborado por los Autores

Tabla 56. FORMACIÓN 1: La Universidad tiene programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón y están en ejecución.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	6	3,9	3,9	3,9
Totalmente en desacuerdo	11	7,2	7,2	11,1
En desacuerdo	18	11,8	11,8	22,9
Válidos Me es indiferente	14	9,2	9,2	32,0
De acuerdo	49	32,0	32,0	64,1
Totalmente de acuerdo	55	35,9	35,9	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 68% de los docentes considera estar de acuerdo o en total acuerdo con el hecho de que la Universidad tiene programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón y están en ejecución.

Tabla 57. FORMACIÓN 2: En esta Universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	2	1,3	1,3	1,3
Totalmente en desacuerdo	7	4,6	4,6	5,9
En desacuerdo	13	8,5	8,5	14,4
Válidos Me es indiferente	7	4,6	4,6	19,0
De acuerdo	50	32,7	32,7	51,6
Totalmente de acuerdo	74	48,4	48,4	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 81% de los docentes se encuentra a favor de la idea de que en su esta Universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado.

Tabla 58. FORMACIÓN 3: La capacitación y formación que reciben los profesores y administrativos se refleja en un alto desempeño general de la universidad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	5,2
En desacuerdo	10	6,5	6,5	11,8
Válidos Me es indiferente	17	11,1	11,1	22,9
De acuerdo	58	37,9	37,9	60,8
Totalmente de acuerdo	60	39,2	39,2	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 77,1% de los docentes plantea que en su Universidad la capacitación y formación que reciben los profesores y administrativos se refleja en un alto desempeño general.

Tabla 59. FORMACIÓN 4: La Universidad cuenta con un proceso para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	6	3,9	3,9	3,9
Totalmente en desacuerdo	6	3,9	3,9	7,8
En desacuerdo	8	5,2	5,2	13,1
Válidos Me es indiferente	9	5,9	5,9	19,0
De acuerdo	60	39,2	39,2	58,2
Totalmente de acuerdo	64	41,8	41,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 81% de los docentes cree que la Universidad cuenta con un proceso para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos.

Tabla 60. FORMACIÓN 5: En esta Universidad existe apoyo y desarrollo para la movilidad de Docentes.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	5	3,3	3,3	6,5
En desacuerdo	9	5,9	5,9	12,4
Válidos Me es indiferente	13	8,5	8,5	20,9
De acuerdo	71	46,4	46,4	67,3
Totalmente de acuerdo	50	32,7	32,7	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 79,1% de los docentes considera que en su Universidad existe apoyo y desarrollo para la movilidad de Docentes.

Tabla 61. FORMACIÓN 6: En esta Universidad existen convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	5	3,3	3,3	3,3
Totalmente en desacuerdo	3	2,0	2,0	5,2
En desacuerdo	10	6,5	6,5	11,8
Válidos Me es indiferente	7	4,6	4,6	16,3
De acuerdo	62	40,5	40,5	56,9
Totalmente de acuerdo	66	43,1	43,1	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

El 85,7% de los docentes está de acuerdo o en total acuerdo con la afirmación según la cual en la Universidad existen convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente.

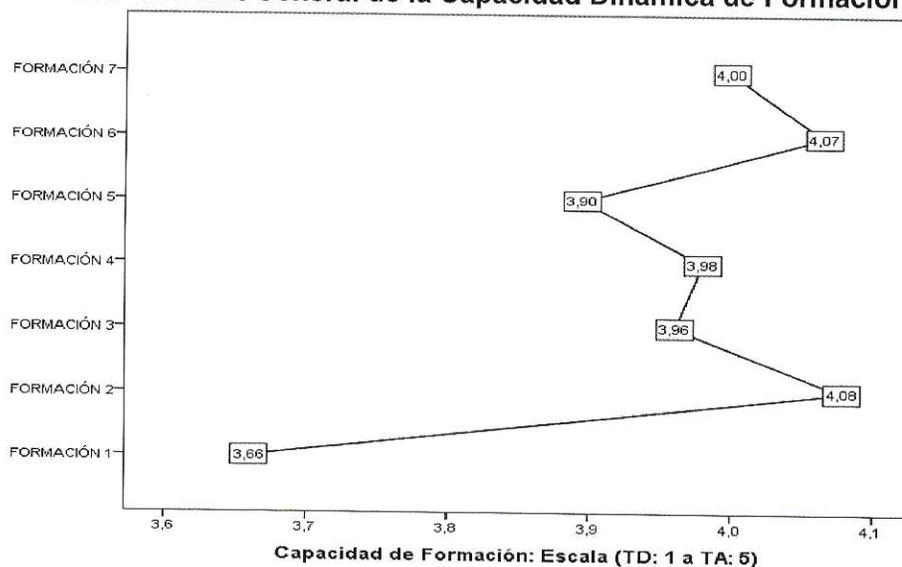
Tabla 62. FORMACIÓN 7: Los docentes han participado en talleres de escritura científica para formar en publicación en revistas indexadas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
No sabe	11	7,2	7,2	7,2
Totalmente en desacuerdo	4	2,6	2,6	9,8
En desacuerdo	3	2,0	2,0	11,8
Válidos Me es indiferente	8	5,2	5,2	17,0
De acuerdo	57	37,3	37,3	54,2
Totalmente de acuerdo	70	45,8	45,8	100,0
Total	153	100,0	100,0	

Fuente: Elaborado por los Autores

Un 83% de los docentes está de acuerdo o en total acuerdo con el hecho de que han participado en talleres de escritura científica para formar en publicación en revistas indexadas.

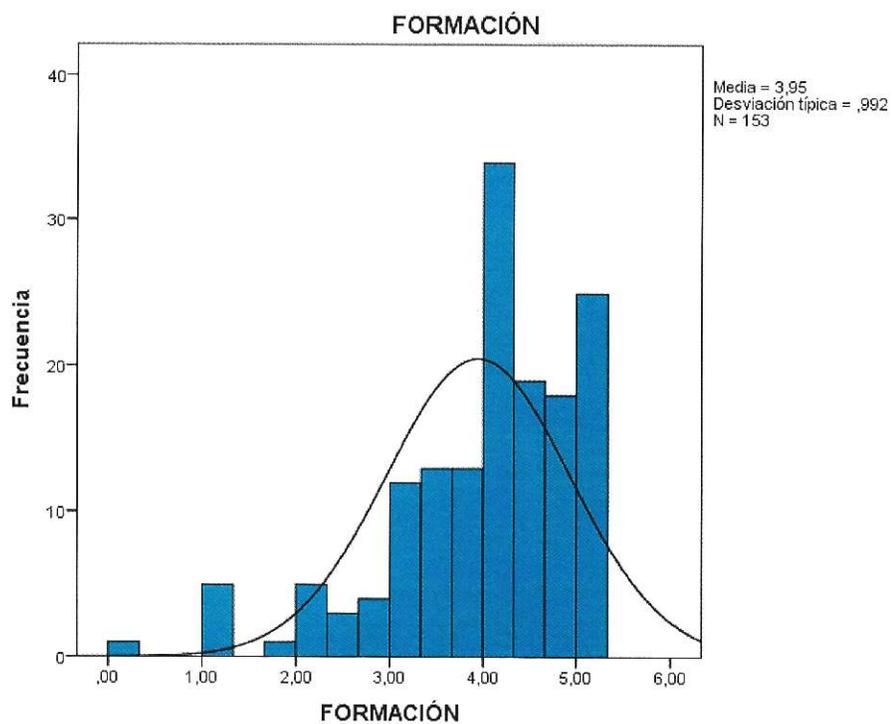
Gráfica 12. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Formación



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 12, ilustra el Perfil General de la Capacidad Dinámica de Formación. En este perfil se resaltan como principales fortalezas los ítems 2, 6 y 7, mientras que se requiere mayor fortalecimiento en las capacidades dinámicas correspondientes al ítem 1 principalmente.

Gráfica 13. Perfil General de la Capacidad Dinámica de Formación



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 13, presenta la distribución de los puntajes promedio en la Dimensión de Formación, con una oscilación asimétrica negativa en la cual se refleja la mayor tendencia al acuerdo o total acuerdo en los patrones de respuesta de los docentes, con un promedio de 3,95 y una desviación de 0,992.

Resultados Generales de la Escala de Capacidades Dinámicas

En términos generales cabe resaltar que el nivel consolidado de Confiabilidad Alfa de Cronbach de la Escala de Capacidades Dinámicas fue de (α : ,965) siendo excelente, lo cual es una evidencia adicional de la calidad y precisión del presente estudio.

Tabla 63. Nivel de Confiabilidad Alfa de Cronbach para la Escala General de Capacidades Dinámicas

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,965	51

Fuente: Elaborado por los Autores

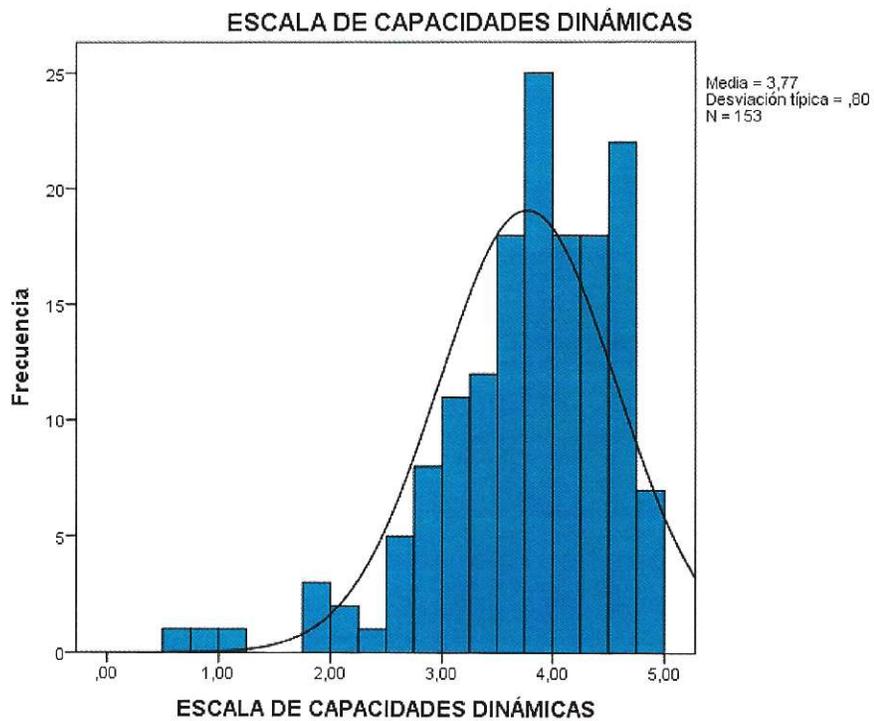
Tabla 64. Análisis Descriptivo de las Dimensiones y la Escala General de Capacidades Dinámicas

		RELACIONAMIENTO	VIGILANCIA	INNOVACIÓN	COORDINACIÓN	FORMACIÓN	ESCALA DE CAPACIDADES DINÁMICAS
N	Válidos	153	153	153	153	153	153
	Perdidos	0	0	0	0	0	0
	Media	3,80	4,01	3,78	3,32	3,95	3,77
	Mediana	3,9	4,0	3,9	3,3	4,1	3,8
	Moda	3,8	4,0	4,0	3,3	5,0	4,4
	Desv. típ.	,900	,941	,919	,883	,992	,799
	Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Percentiles	25	3,3824	3,8000	3,3750	2,7500	3,4286	3,3435
	50	3,9412	4,0000	3,9375	3,3333	4,1400	3,8667
	75	4,4409	4,8000	4,4375	4,0000	4,7143	4,3926

Fuente: Elaborado por los Autores

La tabla 64, presenta el análisis descriptivo general de las dimensiones y la Escala de Capacidades Dinámicas. En este sentido se evidencia que la dimensión de mejor valoración es Vigilancia (4,01) mientras que la dimensión de menor promedio fue Coordinación (3,32). El promedio general de la Escala de Capacidades Dinámicas fue de (3,77) en un rango teórico comprendido de (1 a 5).

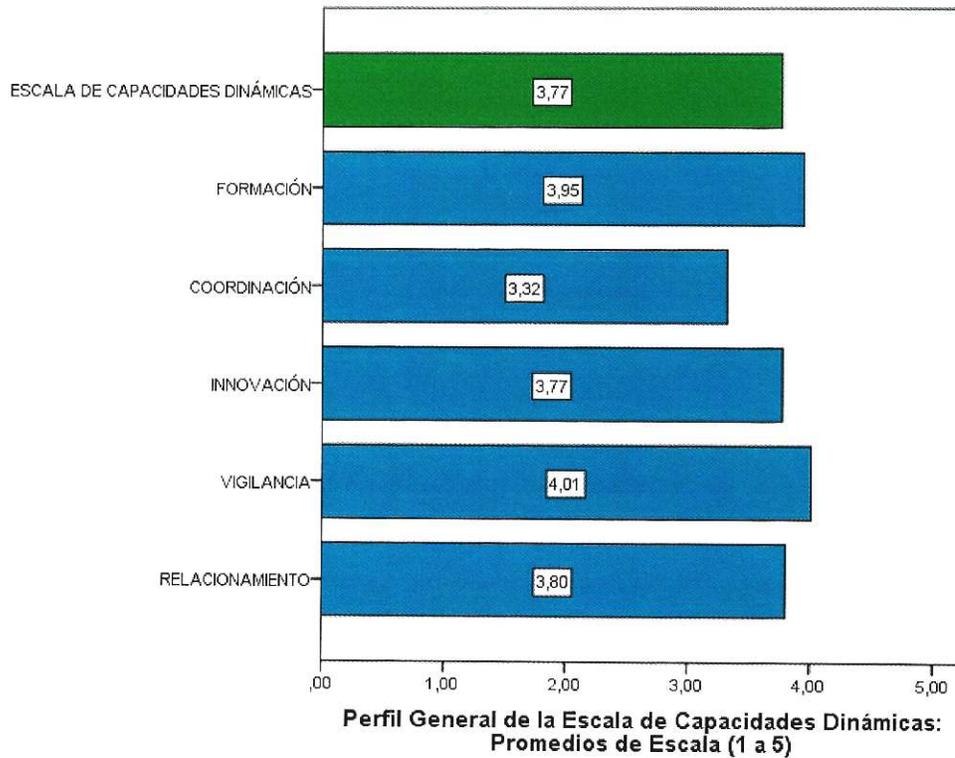
Gráfica 14. Perfil General de las Capacidades Dinámicas



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 14, presenta la distribución de los puntajes promedio en la Escala General de Capacidades Dinámicas, con una oscilación asimétrica negativa en la cual se refleja la mayor tendencia al acuerdo o total acuerdo en los patrones de respuesta de los docentes, con un promedio de 3,77 y una desviación de 0,80.

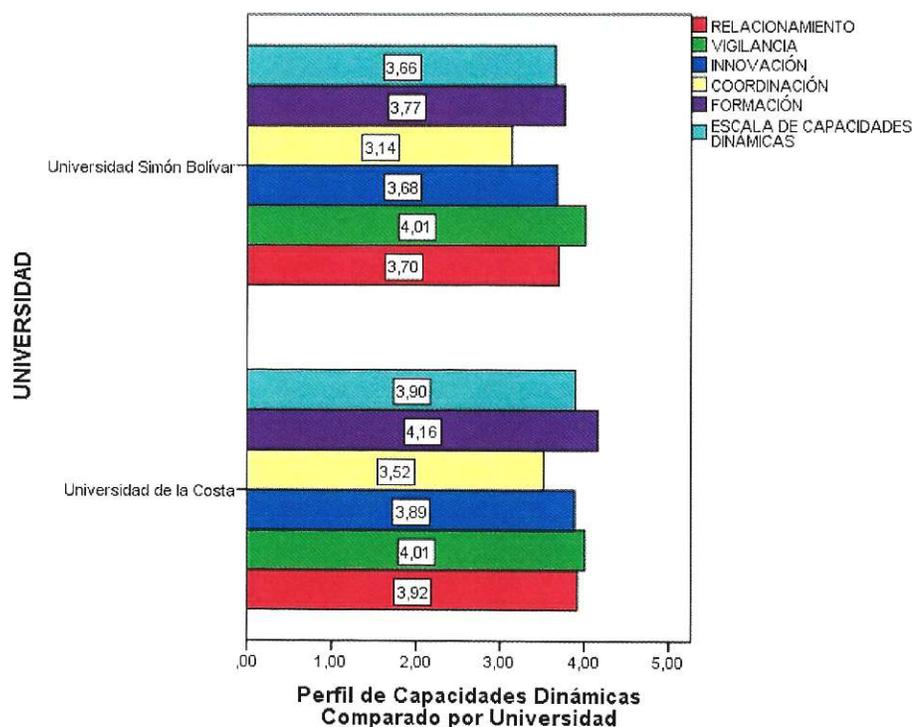
Gráfica 15. Perfil General de las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 15, presenta el Perfil General de las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas con un promedio general de 3,77. En este sentido las Dimensiones de Formación, Innovación, Vigilancia y Relacionamiento se encuentran por encima del promedio general; mientras que la Dimensión de menor desempeño fue Coordinación la cual se encuentra por debajo del promedio general.

Gráfica 16. Análisis Comparativo de las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas por Universidad



Fuente: Elaborado por los Autores

La Gráfica 16, presenta el análisis comparativo de las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas por Universidad. Cabe resaltar que el comportamiento de las dos Universidades tiende a ser similar y se evidencia como la Dimensión de Coordinación es la de menor desempeño compartido, mientras que las Dimensiones de Formación y Vigilancia presentan los mejores niveles de desempeño en las dos Universidades.

Tabla 65. Análisis Correlacional de las Dimensiones de Capacidades Dinámicas

		RELACIONAMIENTO	VIGILANCIA	INNOVACIÓN	COORDINACIÓN	FORMACIÓN
ESCALA DE CAPACIDADES DINÁMICAS	Correlación de Pearson	,804**	,848**	,921**	,841**	,892**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	153	153	153	153	153
RELACIONAMIENTO	Correlación de Pearson		,676**	,648**	,512**	,633**
	Sig. (bilateral)		,000	,000	,000	,000
	N		153	153	153	153
VIGILANCIA	Correlación de Pearson			,730**	,585**	,654**
	Sig. (bilateral)			,000	,000	,000
	N			153	153	153
INNOVACION	Correlación de Pearson				,796**	,796**
	Sig. (bilateral)				,000	,000
	N				153	153
COORDINACIÓN	Correlación de Pearson					,742**
	Sig. (bilateral)					,000
	N					153

Fuente: Elaborado por los Autores

Finalmente, la tabla 65 ilustra los resultados del análisis correlacional de las Dimensiones de Capacidades Dinámicas. En esta tabla se evidencia que todas las dimensiones presentan correlaciones directamente proporcionales y estadísticamente significativas con un 99% de confiabilidad. Las magnitudes estimadas en las correlaciones oscilan en un rango entre (r : ,585 y r : ,921), con lo cual se identifica la fortaleza en la validez del constructo y a su vez del grado de asociación conjunta entre cada uno de las Dimensiones de las Capacidades Dinámicas.

6.2. Resultados de la entrevista a directivos de las instituciones

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a las entrevistas realizadas a los directivos de las dos universidades en el cual se diseñó una GUIA DE ENTREVISTA (Ver Anexo C).

Con el propósito de realizar una entrevista para el desarrollo del proyecto de investigación titulado *ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN LAS UNIVERSIDADES DE LA COSTA Y SIMON BOLIVAR EN BARRANQUILLA*, cuyo objetivo es formular una estrategia para desarrollar las Capacidades Dinámicas actuales en las Universidades de la Costa y Simón Bolívar en Barranquilla y describir de qué manera se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales.

Nota: Las capacidades dinámicas son las que van a ayudar a las universidades a identificar y evaluar esas habilidades organizativas, logrando nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva, teniendo en cuenta los recursos y capacidades con los cuales cuenta la universidad para enfrentar las situaciones del entorno; el reconocimiento de estas característica diferenciadora sobre la competencia le permitirá a las Universidades (instituciones de educación superior)

posicionarse en el mercado globalizado en el cual se encuentran inmersas cumpliendo con los requerimientos que el sistema les exige.

Universidad Simón Bolívar

Entrevistado No 1

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo ve el entorno de la Universidad? (serie de factores de diversa naturaleza que impactan en cualquier universidad: aspectos políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos).

Rta/Percibo que el entorno que impacta a nuestra universidad es competitivo, puesto que las diferentes IES que circundan nuestro entorno inmediato, al igual que nuestra institución, están en procesos permanentes de actualización de sus respectivos programas académicos (registros calificados, acreditaciones) y en continuas apuestas por la calidad y mejoramiento continuo de cada uno de sus procesos. Un aspecto preocupante, es la proliferación de centros educativos que ofrecen programas a muy bajo costo y de poca calidad impactando negativamente a la Institución.

2. La universidad tiene alianzas con universidades, empresarios, gremios entidades Gubernamentales, proveedores, entre otros: ¿Cómo han concebido esas alianzas?

Rta/ Las alianzas se han concebido como una forma importante de generar sinergias entre los diferentes actores que la componen, lo que permite afianzar mas la ciencia, la tecnología y la innovación, como pilares fundamentales del desarrollo de una sociedad, de igual manera, brindan formación integral pertinente con el contexto.

¿Existe una política establecida para estas alianzas?

Rta/ Si, existe una política trazada desde el ámbito nacional por el organismo rector de la investigación en Colombia (Colciencias), también la que se traza al interior de la institución, que deben ser consecuentes con la política nacional.

¿Cómo se ha desarrollado?

Rta/ En la Universidad Simón Bolívar, a través del Sistema de Investigaciones estrechamente articulado con Colciencias y demás entidades que hagan parte del Sistema Nacional de CT+i.

¿Se encuentra documentado? Adjuntar evidencia

Rta/ Si, los documentos son visibles en la página web de la Universidad Simón Bolívar.

3. ¿Cómo se han mantenido y desarrollado las relaciones con los reguladores de la educación? ¿Con qué periodicidad se establecen estos contactos?

Rta/ Por el lado del señor Rector en calidad de miembro del CESU, ha tenido un dialogo y acercamiento permanente con el Ministerio de Educación, directivos de ICETEX, miembros de CONACES y otros estamentos reguladores, puntualmente en los diálogos regionales de Educación Superior, con el ánimo de la definición de una política pública para la Educación Superior. De parte de la Dirección del Instituto de Investigaciones y de los investigadores, el grado de relacionamiento con los reguladores de la educación es alto, en cuanto a la participación en diversas convocatorias que abren periódicamente y en los diversos eventos en que se participa.

4. Dé que manera la universidad ha avanzado y asimilado el conocimiento e información del entorno en cuanto a Clientes, Demanda, competidores, a los reguladores de la educación, en materia tecnológica, pedagógica etc.?

Rta/ La Universidad asimila la información del entorno, lo cual le ha permitido paulatinamente replantear sus procesos académicos, investigativos y administrativos, como también, hacer considerables inversiones en materia de infraestructura tecnológica para estar a la vanguardia con el entorno competitivo y cambiante.

5. ¿Cómo la Universidad ha desarrollado su capacidad de innovación? ¿Cómo se estimula la creatividad? ¿Existe una política establecida para apoyar la capacidad de innovación?

Rta/ La Universidad Simón Bolívar, a través del Instituto de investigaciones, ha participado activamente en diversas convocatorias de innovación de distintas entidades financiadoras, con proyectos aprobados, contamos también con una oficina de proyectos estratégicos, la cual impulsa las diferentes iniciativas en pro del fortalecimiento de la ciencia, la tecnología y la innovación.

6. ¿Cómo la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y dependencias con las políticas institucionales, su misión y visión?

Rta/ Considero que a través de un plan quinquenal, la Universidad articula las diferentes instancias, haciéndolo operativo con la formulación y ejecución de cada uno de los planes de acción de las diferentes áreas que la integran.

7. ¿Cómo la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y Docencia? ¿Los profesores están actualizados?, ¿Cómo promueve la actualización y Capacitación?

Rta/ La Universidad Simón Bolívar, ha organizado diversos encuentros y seminarios de investigación con el objeto de incentivar a los investigadores, con expertos en la materia, promoviendo la participación en eventos de carácter nacional e internacional de sus investigadores y las diferentes

pasantías que realizan. Además cuenta con un fondo de desarrollo profesoral para respaldar la formación de alto nivel de sus profesores y funcionarios.

Entrevistado No 2

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo ve el entorno de la Universidad? ¿Cuáles son los factores que impactan a la universidad en lo político en lo legal en lo económico, cultural y tecnológico?

Rta/Barranquilla es una ciudad que en estos momentos está cambiando, en este momento tiene una oferta educativa que se está ampliando y la Universidad Simón Bolívar, tiene en parte una gran cantidad de oferta, la universidad está pensando en el entorno siempre, haciendo su trabajo de manera pertinente, tanto en lo académico como socialmente, un entorno cambiante de movilidad social, de un bienestar económico, que parece que está beneficiando a los estratos sociales menos favorecidos, eso le está permitiendo llegar fácilmente a la universidad.

2. La universidad tiene alianzas con universidades, empresarios, gremios entidades Gubernamentales, proveedores, entre otros, pero ¿Cómo han concebido esas alianzas?

Rta/¡¡claro!¡,

¿Existe una política establecida para estas alianzas – ¿Cómo se ha desarrollado? - ¿Se encuentra documentado?

Rta/Nosotros tenemos alianzas con todos los sectores sociales; tenemos todo a partir de la relación universidad – empresa – estado, en la que giran todos nuestros procesos de relación con el sector externo y por eso, hay una política establecida de relación de todos nuestros servicios, con las necesidades de la empresa, las necesidades del entorno social, sea la comunidad directamente o sea las empresas estatales y eso se ha desarrollado con cada organización de manera diferente, hay algunas más fáciles, más productivas, más rápidas, otras más lentas y todo se encuentra documentado por supuesto, porque debe haber un convenio que así lo certifican.

¿Existe un documento o una política institucional para estas alianzas?

Rta/¡¡claro que sí!¡, La política de relación con sector externo

¿Este documento puede ser facilitado?

Rta/Si, en el PEI, se encuentra publicado en la página web.

3. ¿Cómo se han mantenidos y desarrollado las relaciones con los Reguladores de la Educación? ¿Con qué periodicidad se establecen estos contactos?

Rta/ ¿Y que son los Reguladores?

ENTREVISTADOR: Los Reguladores, Por ejemplo el CNA, el Ministerio de Educación Nacional, todo los organismos de control para la educación superior.

Rta/ Nosotros tenemos permanentemente la vigilancia del Ministerio de Educación en su tarea de inspección y vigilancia, nosotros y todas las instituciones, no podemos hacer nada que esté por fuera de la Ley, y por supuesto nosotros respetamos eso. Con el CNA al ser de carácter voluntario, pues también, nosotros manifestamos nuestro interés de presentar los programas para solicitar la acreditación de calidad y lo logramos también, prueba de ello, es que tenemos ya tres programas acreditados, uno de ellos reacreditado, tenemos un programa de Ingeniería Industrial, que va a ser visitado la semana entrante para acreditación y ya estamos en el proceso de acreditación institucional, o sea que estamos totalmente en relacionados con esto.

¿Con qué periodicidad tiene Uds. contactos con ellos)?... ¿Permanente? o ¿Cada vez que Uds. quieren renovar un registro calificado?, o ¿Cuándo quieren voluntariamente acreditarse en uno de sus programas?, ¿Ese es el contacto que tienen o tienen otros contactos aparte de eso con ellos?

Rta/ Tenemos muchos otros contactos, con esos que son los obligados, pero tenemos también la participación de nuestro Rector como Miembro del CESU (Es la comisión que asesora al Ministerio de Educación en la toma de

corporaciones en el Departamento y lo que estamos sabiendo que es lo que se está moviendo y hacia dónde se orienta la formación y las necesidades.

Continuando con este punto, pero con respecto a la parte pedagógica y tecnológica ¿Que han asimilado del entorno, que cambios ha habido en la parte pedagógica o siempre se ha mantenido?

Rta/Nosotros mantenemos siempre nuestro horizonte pedagógico, si se aplica, porque es el marco el cual movemos nuestras acciones educativas, sin embargo, hemos visto en la necesidad por supuesto de involucranos en la mediación tecnológica sin pasar a la virtualidad de nuestros programas, pero si llegando a un 30% de las asignaturas de los programas académicos mediados, eso significa que de pronto la presencialidad va bajar un poco en los programas académicos tradicionales, pero va aumentar la participación de los estudiantes y profesores en el entorno mediados, por ese lado, lo pedagógico y lo tecnológico son parte.

5. ¿Cómo la universidad ha desarrollado su capacidad de innovación? ¿Cómo se estimula la creatividad? y si ¿Existe una política establecida para apoyar la capacidad de innovación aquí en la universidad?

Rta/Nosotros tenemos no solamente la Maestría en Administración de Empresas e Innovación, sino que tenemos todo un sistema de incentivos a los profesores y a los investigadores para la producción científica y la innovación, entonces hay un sistema de puntos, de premios a los profesores e

investigadores y a quienes busquen nuevas oportunidades de relacionamiento con el sector externo que generen no solamente vínculo con el sector externo, si no también nuevos ingresos a la institución.

ENTREVISTADOR: ¿Esa política existe en un documento?, ¿Existe también en el PEI?

Rta/No en el PEI no, está en la página web, en el Centro de documentos como sistemas definitivos para la producción.

6. ¿Cómo la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y si hay una relación con las Dependencias, programas, facultades, departamentos o dirección con las políticas institucionales, la misión y visión de la Institución?

Rta/Claro que la hay, pero no por cómo se ha hecho, sino porque sin eso no podríamos funcionar, en el 2012 nosotros hicimos una renovación de nuestra plataforma estratégica, renovamos misión, visión, principios y valores y a partir de ahí hasta las demás dependencias, nosotros acá no tenemos facultades, tenemos programas académicos tanto de pregrado como de posgrado que en total completan 61 programas. Esos 61 programas están totalmente articulados a las áreas académicas de las dependencias de 11 departamentos y oficinas que tienen relación con ellos y por supuesto todos desde lo administrativo, financiero, académico, investigativo, todos estamos alineados con la visión y misión. Hay una visión de 5 años que ya se cumple en el 2017 donde dice que lo primero que vamos a tener es una cultura de la

calidad y por supuesto se evidenciara en la acreditación institucional y todos estamos orientados hacia eso.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo han desarrollado de esa coordinación? ¿Qué mecanismos han utilizado? ¿Qué estrategias han utilizado para que esa coordinación de todos sus programas, con todos sus departamentos, estén alineados a esas políticas?

Rta/Nosotros tenemos un plan estratégico de desarrollo que es quinquenal, y ese plan estratégico tiene unos planes de acción anual y tiene unos seguimientos y cada seguimiento nosotros tenemos que hacer presentación ante un público interno, por supuesto de los resultados y cada tres meses, nosotros debemos entregar resultado de avance, lo que significa que estamos constantemente medidos y evaluados, y tenemos que mostrar la alineación con ese plan estratégico, pero además hemos logrado la participación de diferentes estancias no solamente las altas directivas presentes si no que los programas académicos están involucrados y cada uno está aportando lo que le corresponde.

7. ENTREVISTADOR: ¿Cómo la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y la docencia?, ¿Los profesores están actualizados? ¿Cómo promueve la actualización y la capacitación?

Rta/Nosotros tenemos profesores, por supuesto actualizados tanto en lo pedagógico como en lo disciplinar, nosotros tenemos una política de formación

profesoral, de desarrollo profesoral se llama, en la que hay unos fondos de inversión de la universidad destinados a la formación y la actualización permanente de los profesores, y esos fondos responden unos a la formación doctoral, otros maestrías otros especializaciones y otros en educación continua, en el área pedagógica por ejemplo, en total nosotros hemos invertido 4.400 millones de pesos en los últimos dos años en formación de nuestros profesores, llegando a un número de doctores ya representativo, llegando a que tenemos la mitad de nuestra planta profesoral a nivel de maestrías, llegando a que están totalmente actualizados y vinculando eso con procesos de escalonamiento docente, entonces la evaluación de desempeño está articulada no solamente con si al profesor sale bien o mal evaluado por sus estudiantes sino, con un seguimiento en los niveles de formación y en la participación de las actualizaciones pedagógicas ofrecidas por nosotros.

ENTREVISTADOR: Lógicamente Uds. tienen en cuenta mucho el entorno de la universidad, en la parte de los reguladores, en la parte de los competidores, que son las universidades, sus mismos estudiantes y proveedores, pero Uds., internamente en la universidad ¿Tienen un departamento o un mecanismo en la cual estén alertas o pendientes del entorno, en lo que sucede a su alrededor? ¿Para aplicar estrategias?, ¿Para enfrentar posibles unas amenazas que le pueda afectar directamente a la universidad?

Rta/Si nosotros tenemos un sistema de autoevaluación en la universidad que tiene por supuesto dentro del sistema unos sensores, digámoslo así, de lo que

está ocurriendo por fuera y de lo que está ocurriendo internamente en nuestro programas, pero además desde la oficina del Departamento de Planeación, tenemos unos funcionarios encargados de esa vigilancia de lo que en el entorno se está cambiando, y por supuesto cada uno de nosotros está participando en reuniones en el sector privado, en reuniones con otros organismos, con otras universidades, siempre estamos atentos a esas nuevas apariciones de expectativas diferentes de formación o de cierres de programas o aperturas de otros, siempre estamos todos en la tarea de buscar información siempre y estar cruzándola con las otras dependencias, para ser más viables nuestros programas.

Universidad de la Costa - CUC

Entrevistado No 3

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo ve el entorno de la Universidad? (serie de factores de diversa naturaleza que impactan en cualquier universidad: aspectos políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos).

Rta/Las políticas públicas en materia educativa, de regulación del sistema de calidad y de incentivos para el acceso a la Educación Superior tales como becas y financiación con bajos intereses, han coadyuvado a aumentar la cobertura estudiantil de la Universidad, permitiéndonos cumplir con la misión de formar ciudadanos integrales y mejorarla calidad de vida de los ciudadanos,

a través de proceso de calidad; siendo entonces un ambiente favorable para la sostenibilidad de la Universidad.

2. ¿La universidad tiene alianzas con universidades, empresarios, gremios entidades Gubernamentales, proveedores, entre otros?

Rta/SI

ENTREVISTADOR: ¿Cómo han concebido esas alianzas?

Rta/Las alianzas se han concebido de distintas formas:

- Como una estrategia de cooperación académica con diversas Universidades del orden nacional e internacional
- Como estrategias de fortalecimiento de los procesos investigativos con empresas del sector productivo, organizaciones solidarias (fundaciones, cooperativas), centros de investigación.
- Como mecanismo de oferta de servicios propios del quehacer institucional con el sector externo (empresas, instituciones educativas, entes territoriales)

ENTREVISTADOR: ¿Existe una política establecida para estas alianzas?

Rta/Si. Se encuentran concebida en el PEI, básicamente en las políticas de extensión, investigación e internacionalización, así mismo en el Plan de Desarrollo en el área estratégica “Universidad – Empresa - Estado”, que busca fortalecer la interacción con el medio.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se ha desarrollado?

Rta/Todas las acciones enunciadas anteriormente se han desarrollado de dos formas: convenios o contratos de prestación de servicios y se puede expresar que éstas se han desarrollado de manera satisfactoria para la Universidad y han contribuido al crecimiento académico de los miembros de la comunidad académica institucional; así como ha favorecido las relaciones de la universidad con miembros de otras comunidades académicas y con miembros del sector externo.

ENTREVISTADOR: ¿Se encuentra documentado?

Rta/Si. El PEI y Plan de desarrollo se encuentra en la página web. Los convenios o contratos se encuentran en Secretaría General de la Universidad.

Adjuntar evidencia Convenios, Contratos, proyectos de investigación y extensión, consultorías

3. ¿Cómo se han mantenidos y desarrollado las relaciones con los reguladores de la educación?

Rta/En condiciones normales. La Universidad siempre ha estado dispuesta a responder a los procesos que el Ministerio implementa y aquellos requerimientos que ellos realizan.

ENTREVISTADOR: ¿Con qué periodicidad se establecen estos contactos?

Rta/Permanente. Depende de los procesos que se lleven a cabo.

4. ¿Dé que manera la universidad ha avanzado y asimilado el conocimiento e información del entorno en cuanto a Clientes, Demanda, competidores, a los reguladores de la educación, en materia tecnológica, pedagógica etc.?

Rta/La Universidad tiene capacidad de adaptarse a las distintas circunstancias que se generen de las relaciones con los estudiantes, egresados, miembros del sector productivo y reguladores de la educación, lo que ha permitido la apropiación de las políticas, lineamientos que se generan en torno a las relaciones que se susciten con ellos; así como aprende de la interacción que se den con estos. Adicionalmente cuenta con procesos de autoevaluación que le permiten evaluar sus procesos, la relación con el entorno, referenciarse frente a otras instituciones de educación superior, realizar revisión documental institucional y del orden nacional; lo que le permitido actuar acorde a la dinámica propia del contexto (estudiantes, egresados, estado, sector productivo) y además le ha generado aprendizajes que enriquecen su quehacer.

5. ¿Cómo la Universidad ha desarrollado su capacidad de innovación? Y ¿Cómo se estimula la creatividad?

Rta/A través del desarrollo de procesos de investigación.

ENTREVISTADOR: ¿Existe una política establecida para apoyar la capacidad de innovación?

Rta/Si, en el PEI

6. ¿Cómo la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y dependencias con las políticas institucionales, su misión y visión?

Rta/Contando con directivas, órganos de gobierno, que propugnan por mantener la coherencias entre lo que se hace, con los postulados del Proyecto educativo institucional. Ejemplo que las propuestas investigativas de los docentes deben apuntar a la línea de investigación “desarrollo sostenible”, para evidenciar que sea así, estas propuesta deben pasar por Comité curricular (Pertinencia), consejo de facultad (presupuesto) y consejo académico (cumplimiento de requisitos como que haga parte de un PIN y fomentar la interdisciplinariedad).

7. ¿Cómo la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y Docencia?

Rta/Financiando con recursos propios la formación a nivel de maestría y doctorado, a través de convenios con otras instituciones de educación superior o individualmente. Propiciando la participación para acceder a becas de los distintos organismos gubernamentales u ONG.

ENTREVISTADOR: ¿Los profesores están actualizados?

Rta/SI

¿Cómo promueve la actualización y Capacitación?

Rta/Realizando cursos de actualización por parte de los departamentos de apoyo a la labor docente, del instituto de idiomas. Apoyándolos en las jornadas de actualización que organizan las distintas asociaciones de facultades.

Entrevistado No 4

PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo ve el entorno de la Universidad?.

Rta/Nada

2. ¿La universidad tiene alianzas con universidades, empresarios, gremios entidades Gubernamentales, proveedores pero ¿Cómo han concebido esas alianzas?

Rta/Gremios:

Ellos se reúnen con algunos empresarios y comerciantes, dependiendo de cada gremio, esto nos permite a tener una mejor relación con la universidad. Los gremios son un punto de enlace para llegar a empresas y poder

conocerlas, para hacer convenios de prácticas, para hacer convenios de descuento para sus empleados, para hacer proyecto de innovación, proyectos de investigación en conjunto. De ahí parte la necesidad de involucrar con algunos gremios y pertenecer a ellos.

ENTREVISTADOR: ¿Y con respecto a las alianzas con estamentos gubernamentales y proveedores?

Rta/Gubernamentales: El Estado Colombiano es la mayor empresa que hay en Colombia, por lo tanto es la que más compra productos y servicios, por lo tanto, tenemos que estar a la mano con ellos, porque el Estado debe solucionar problemáticas sociales, tiene que buscar aliados para solucionar estas problemáticas y ahí estamos nosotros, ofreciéndoles productos y servicios en capacitación e investigación para poder ayudar a cumplir la función social del Estado.

3. ¿Cómo se han mantenido y desarrollado las relaciones con los Reguladores de la Educación?

Rta/Las relaciones siempre se tienen que mantener para funcionar como universidad, necesitamos una personería jurídica como tal, que eso lo expide el Ministerio de Educación Nacional y aparte de eso, también existen los registros calificados y las acreditaciones, que son procesos, como en el caso del registro calificado que son a 7 años, por lo tanto, uno tiene que estar, por lo menos cada 7 años en contacto con el Ministerio, recibiendo una visita, y las

acreditaciones son en un período de 4 a 6 años, por lo tanto, existe una relación permanente con los Reguladores todo el tiempo.

ENTREVISTADOR: ¿En la universidad existe una política para esas alianzas? con ese sector con las agremiaciones, con empresarios y con otras universidades.

Rta/Si, dentro del Proyecto Educativo Institucional en las políticas de Investigación y en las políticas de Extensión, existe una directriz general hacia buscar una relación con el sector externo, tanto público como privado, para poder ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad, ya sea a través del Estado o a través de productos o servicios que se deriven de los privados al mercado.

ENTREVISTADOR: ¿Cómo se han desarrollado esas políticas?

Rta/Esas políticas están dentro del Proyecto Educativo Institucional, que es un ejercicio de construcción colectiva, desde las altas directivas hasta los profesores, los estudiantes, pasando por todos los estamentos de la Institución, se hace primero unos planteamientos generales, que lo establece en Consejo Directivo, de ahí va bajando hasta el nivel de profesores y estudiantes y luego se toma lo que ellos tienen, y vuelve y se sube al Consejo Directivo donde ya se definen concretamente las políticas, después de haber terminado todos los estamentos de la universidad.

4. ¿De qué manera la universidad ha avanzado y asimilado el conocimiento e información del entorno en cuanto a Clientes, Demanda, competidores, a los reguladores de la educación, en materia tecnológica y pedagógica etc?. ¿Qué estrategias se está desarrollando para lograr todo esto?

Rta/Esta competencia las trabajamos a través de procesos de autoevaluación y autorregulación, como política institucional. Debemos hacer una autoevaluación cada dos años; que implica esa autoevaluación: implica tres pasos.

1. Primero, hacemos una revisión documental del Proyecto Educativo Institucional, Plan de Desarrollo, Proyecto Educativo del Programa, de toda la documentación políticas y estrategias que sustentan nuestro que hacer diario, hacemos un revisión documental para poder actualizarla.
2. Aplicamos un instrumento tipo encuesta, donde le preguntamos a 6 grupos que componen los estamentos universidades como lo son: Directivos, administrativos, profesores, estudiantes, egresados y empresarios. Ahí les hacemos preguntas que tienen con base en el modelo de acreditación que tiene el Ministerio de Educación Nacional, acerca de la percepción que tiene el entorno de estos 6 actores de nuestros procesos. Esta información se sistematiza y se sacan unas conclusiones, con base a esas conclusiones, de apreciación, pasamos a un tercer momento que son los grupos focales, donde seleccionamos grupos focales de estos 6 estamentos y comenzamos a profundizar en algunas dudas o preguntas

que tengamos, con base a eso, se encuentran unas oportunidades de mejoramiento, se encuentran unas fortalezas, se encuentran unas amenazas del entorno, se encuentran también unas oportunidades para poder salir adelante y con base a eso se hace un plan de mejoramiento institucional que también permea cada uno de estos programas y durante dos años mientras se hace la próxima, hay un proceso constante de autorregulación que consiste en revisar ese plan de mejoramiento mensualmente.

5. ¿Cómo la Universidad ha desarrollado su capacidad de innovación? ¿Cómo se estimula la creatividad?

Rta/La capacidad de innovación se desarrolla capacitando al talento humano de la institución, en una institución como en una universidad, prestamos un servicio, este servicio lo prestan personas como son nuestros docentes que son la cara, son la razón de ser nuestra institución, la mejor manera de innovar es capacitando y formando a nuestros docentes, tanto en educación, como en maestrías y doctorados, también en capacitaciones como herramientas tecnológicas.

Otra estrategias también es la participación en ponencias y eventos en el exterior, donde pueden estar constituyendo redes académicas con otras universidades, y viendo uno a los demás, a uno se le ocurre ideas y es donde genera la innovación, pero en resumidas si uno quiere desarrollar innovación,

tienes que desarrollar el talento humano, darle las herramientas, darles las oportunidades, permitirles que interactúen con otras instituciones con otros profesionales, de modo que se genere esa innovación.

ENTREVISTADOR: ¿Existe una política establecida para apoyar la capacidad de innovación? (Innovación)

Rta/Dentro del Proyecto Institucional, están las políticas de investigación, donde se establecen unas políticas, dos o tres enmarcadas en el tema de investigación y en las políticas de docentes, también está la de formar y cualificar nuestros docentes, por ultimo eso nos lleva a que haya más innovación.

6. ¿Cómo la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y dependencias con las políticas institucionales, su misión y visión?

Rta/Se coordina a través del proceso que les mencioné, primero se defienden unas políticas generales en Consejo Directivo, luego eso pasa al Consejo Académico donde está la participación, donde están vicerrectores y los decanos, luego los decanos lo bajan a su Consejo de Facultad, luego del Consejo de Facultad cada Director del Programa, lo baja a su Comité Curricular. Entonces en esos organismos es donde se establece primero, un marco de acción del cual no se puede salir el decano de la facultad del programa, ese marco de acciones lo define el Consejo Directivo con sus políticas. Dentro de ese marco, dentro de esa cancha de futbol, pueden jugar al

toque, contra golpe, cada quien va definiendo sus estrategias y objetivos, que tienen que estar enmarcada dentro de las políticas institucionales.

7. Cómo la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y Docencia. Los profesores están actualizados, cómo promueve la actualización y Capacitación.

Rta/No se realizó esta pregunta, porque estaba implícita en la anterior:

6.3. Resultados obtenidos de la revisión documental

Los resultados que se presentan a continuación corresponden a la revisión documental realizada por los autores para recolectar evidencias para confirmar algunos datos de la entrevista y encuesta, en cada una de las capacidades.

1. Capacidad de Relacionamiento

En la Corporación Universidad de la COSTA – CUC tienen definidas unas políticas de alianzas y convenios con universidades, empresarios, Gremios, entidades gubernamentales, proveedores, etc. que se encuentran concebida en el PEI, básicamente en las políticas de extensión, investigación e internacionalización, ubicado en la página de la universidad, así mismo en el Plan de Desarrollo 2011 – 2015 en el área estratégica “Universidad – Empresa - Estado”, que busca fortalecer la interacción con el medio. (Ver Anexo D1 y D2).

En la Universidad Simón Bolívar tienen definidas unas políticas de alianzas y convenios con universidades, empresarios, Gremios, entidades gubernamentales, proveedores, etc que se encuentran concebida en el PEI, básicamente en las

políticas de Extensión Universitaria la participación de la Universidad en la vida de la región. (Ver Anexo E).

La Corporación Universidad de la COSTA – CUC esas relaciones con el medio sean cristalizado a través de convenios o contratos de prestación de servicios y se puede expresar que éstas se han desarrollado de manera satisfactoria para la Universidad y han contribuido al crecimiento académico de los miembros de la comunidad académica institucional; así como ha favorecido las relaciones de la universidad con miembros de otras comunidades académicas y con miembros del sector externo. Nuestra de ello mostramos un listado de documentos de esos convenios o contratos que se encuentran en Secretaria General de la Universidad. Además se muestra los convenios de algunos de ellos. (Ver Anexo F-1).

1. Construcciones e Inversiones Beta S.A.S
2. Convenio AUNAP CUC1
3. Convenio de Cooperación - Colegio Santa Catalina
4. Convenio Fundación Huellas
5. Convenio interinstitucional para el desarrollo de prácticas entre la CUC y metro agua S.A. E.S.P.
6. Convenio marco de cooperación universidad de Antioquia Ingeniería
7. Fundación Huellas
8. ICBF

La Universidad SIMON BOLIVAR esas relaciones con el medio sean cristalizado a través de convenios o contratos de prestación de servicios y se puede expresar que éstas se han desarrollado de manera satisfactoria para la Universidad y han contribuido al crecimiento académico de los miembros de la comunidad académica institucional; así como ha favorecido las relaciones de la universidad con miembros de otras comunidades académicas y con miembros del sector externo. Nuestra de ello mostramos un listado de documentos de esos convenios o contratos que se encuentran en la oficina de relaciones internacionales – ORI de la Universidad. Además se muestra los convenios de algunos de ellos. (Ver Anexo F-2).

1. Universidad Nacional de La Plata
2. Universidad Privada Franz Tamayo
3. Universidad Federal de Río Grande Do Sul
4. Universidad de Valparaíso
5. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas (2)
6. Universidad Andina Simón Bolívar
7. Universidad de Granada
8. Universidad de Barcelona
9. Universidad católica de París
10. Universidad Nacional Autónoma de México
11. Universidad Católica del Táchira
12. Universidad de San Buenaventura Seccional Cartagena

13. Universidad Pedagógica Nacional
14. Universidad de Santander
15. Universidad de Manizales
16. Universidad San Buenaventura Medellín
17. Universidad Santiago de Cali
18. Universidad de la Guajira
19. Universidad del Tolima
20. Universidad Santo Tomas

2. Capacidad de Vigilancia

La Corporación Universidad de la COSTA – CUC cuenta con procesos de autoevaluación y autorregulación que le permiten evaluar sus procesos, la relación con el entorno, referenciarse frente a otras instituciones de educación superior, realizar revisión documental institucional y del orden nacional; lo que le permitido actuar acorde a la dinámica propia del contexto (estudiantes, egresados, estado, sector productivo) y además le ha generado aprendizajes que enriquecen su quehacer. Esto lo podemos evidenciar en el PEI en su Política de Autoevaluación y Autorregulación pagina 31.

La Universidad SIMÓN BOLÍVAR ve la vigilancia con el estudio de factibilidad de sus programas, en la medida que van abriendo nueva oferta educativa, pero también con la autoevaluación en la universidad que tiene por supuesto dentro del sistema unos sensores, digámoslo así, de lo que está ocurriendo por fuera y de lo

que está ocurriendo internamente en nuestro programas, pero además desde la oficina del Departamento de Planeación, tenemos unos funcionarios encargados de esa vigilancia de lo que en el entorno se está cambiando. Esto no lo pudimos evidenciar.

3. Capacidad de Innovación

La **Corporación Universidad de la COSTA – CUC** ha concebido la capacidad de innovación a través del desarrollo de procesos de investigación y lo podemos evidenciar en el PEI en su política de Investigación y las políticas para la Implementación de las TIC's, pero la innovación también se refleja en la publicación de artículos científicos en revistas de alto impacto. A continuación muestra la evaluación de la producción en la Tabla No. 66.

Tabla No. 66. Publicación de artículos científicos Corporación Universidad de la COSTA – CUC

CLASIFICACIÓN	AÑOS		
	2012	2013	2014 - I
Pub. Internacional			
Pub. Internacional; ISI			
Pub. Internacional; Scopus; Homologada A1 Publindex	1		
Publindex A1	1		
Publindex B	1	8	
Publindex C	6	23	1
Homologada B Publindex		1	
Homologada C Publindex		2	

ISI		1	
ISI/SCOPUS		1	1
Publindex A2		2	
Scopus		1	
Scopus/Publindex A2		1	
Scopus/Homologa A1 Publindex		2	2
Scopus/Homologa C publindex		2	2
Homologa A2 publindex			3
Homologa C publindex			1
Scopus - ISI/Homologada A1			1
Scopus/ISI/Homologa A1 Publindex			1
Total	9	44	12

Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Vice rectoría de investigación de la CUC

Además la CUC cuenta con un plan de incentivo a productos de investigación que busca la visibilidad este través de publicaciones en revistas científicas y productos de investigación. Esto se evidencia con el acuerdo Cd 621 por medio del cual se modifica acuerdo 435 por el cual se crea el plan de estímulos. Ahora también la innovación la encontramos en la docencia en promover valores orientados a fortalecer su formación de acuerdo con las necesidades de innovación y renovación de la docencia. Como aparece en el PEI – Docencia.

La Universidad SIMON BOLIVAR ha concebido la capacidad de innovación a través de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación, sino que tenemos todo un sistema de incentivos a los profesores y a los investigadores para la producción científica y la innovación, entonces hay un sistema de puntos,

de premios a los profesores e investigadores y a quienes busquen nuevas oportunidades de relacionamiento con el sector externo que generen no solamente vínculo con el sector externo, si no también nuevos ingresos a la institución. A continuación muestra la evaluación de la producción en la Tabla No. 67 y el sistema de incentivos a la producción científica y tecnológica de los grupos de investigación. Universidad simón bolívar. (Ver Anexo G).

Tabla No. 67. Publicación de artículos científicos Universidad Simón Bolívar

Clasificación	ISI-SCOPUS	AÑOS									
		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014			
Artículo I publicado en revista categoría A2		1	1			1	4	1			
Artículo I publicado en revista categoría B		1	1				4	4			
Artículo I publicado en revista categoría C		2	10	23	19	31	16				
Artículo I publicado en revista institucional o verificada externa		13	21								
Libro publicado por sello editorial nacional		23				5					
Productos o procesos tecnológicos usualmente no patentables o registrables o protegidos por secreto industrial		7									
Artículo I publicado en revista categoría A1		2				2	2				
Artículo I publicado en revista institucional o verificada externa				31	24	11	22	3			
Capítulo de libro publicado por sello editorial nacional		1	1	1	2	1	1				
Libro publicado por sello editorial nacional			14	4	3		6				
Productos o procesos tecnológicos no patentables			2								
Productos o procesos tecnológicos patentados o registrados			1								
Artículo I publicado en revista categoría A1	SCOPUS - ISI			1		11	2	2			
Artículo I publicado en revista categoría A2	SCOPUS			1	3	2	3	2			
Artículo I publicado en revista categoría A2	SCOPUS - ISI			1							
Artículo R Publicado en revista institucional o verificada externa				9	2						
Artículo V Publicado en revista institucional o verificada externa				1	7						
Capítulo de libro publicado por sello editorial USB				9	1	2					
Compendios de capítulos publicado por sello editorial USB				1	1	1					
Organización de eventos nacionales				1							
Patente de invención				1							
Ponencia en evento internacional				1							
Ponencia en evento internacional con memorias publicadas				1							
Ponencia en evento nacional con memorias publicadas				8				2			
Capítulo de Libro publicado por sello editorial internacional					2	3					
Artículo I publicado en revista categoría A1	ISI				1	1					
Artículo I publicado en revista categoría A1	SCOPUS					1	1				
Artículo I publicado en revista categoría B	ISI					1	1				
Total		47	53	94	64	73	62	13			

Fuente: Elaborado por los Autores, con base en Centro de Investigación de Simón Bolívar

4. Capacidad de Coordinación

La capacidad de coordinación de la **Corporación Universidad de la COSTA – CUC** la desarrolla a través de sus diferentes estamentos en los cuales toman decisiones trascendentales para el buen funcionamiento de institucional para ello cada unas de las áreas deben estar acordes a los objetivos y lineamientos institucionales con que cuenta la institución prueba de ellos esta como ejemplo las propuestas investigativas de los docentes deben apuntar a la línea de investigación “desarrollo sostenible”, para evidenciar que sea así, estas propuesta deben pasar por Comité curricular (Pertinencia), consejo de facultad (presupuesto) y consejo académico (cumplimiento de requisitos como que haga parte de un PIN y fomentar la interdisciplinariedad).

Además personalmente he evidenciado ese proceso.

La Universidad SIMÓN BOLÍVAR ve la coordinación con el plan estratégico de desarrollo que es quinquenal que tienen unos seguimientos que deben presentar al público interno, y sus resultados y deben estar alineados con cada uno de los planes de acción de las diferentes áreas que la integran. Esto no lo pudimos evidenciar.

5. Capacidad de Formación

La Corporación Universidad de la COSTA – CUC Financia con recursos propios la formación de sus docentes a nivel de maestría y doctorado, a través de convenios con otras instituciones de educación superior o individualmente. Propiciando la

participación para acceder a becas de los distintos organismos gubernamentales u ONG. Además realizan cursos de actualización por parte de los departamentos de apoyo a la labor docente, del instituto de idiomas, Humanidades. Apoyándolos en las jornadas de actualización que organizan las distintas asociaciones de facultades. Esto lo podemos evidenciar en el PEI y en el estatuto Docente. (Ver Anexo H).

En la Universidad Simón Bolívar existe una política de formación profesoral para el desarrollo profesional de sus profesores contando con un fondo de inversión destinados doctorados, maestrías, especializaciones y otros cursos de conformación continua. Esto se puede evidenciar en el acuerdo No. 006 del 2003 (14 de abril) por el cual se expide la política de desarrollo profesional y se reglamentan los fondos que los soportan económicamente. El cual define las políticas, objetivos, estrategias y metas del desarrollo profesional y las oportunidades que brindan los fondos de desarrollo profesional y capacitación. Para alcanzar la excelencia académica y científica en la corporación. Además también la capacidad de formación se ve reflejada en el reglamento docente donde existe el apoyo para adelantar estudios de postgrado. (Ver Anexo I).

docentes se observó que en el segundo y el quinto ítems el 89,5% de los docentes encuestados consideraron que las Universidades tienen acuerdos y alianzas formales para el desarrollo de actividades académicas con actores externos. También se resalta por parte de un significativo grupo de docentes (83,7% y 92,8%) que las instituciones educativas en estudio tienen unos procedimientos definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales y sostienen que las relaciones de la universidad con las organizaciones que tiene alianza son cordiales.

Otro aspecto de interés en esta dimensión es que el 93% de los docentes consideran que la Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel Local y un 87,6% resaltaron que las universidades en estudio desarrollan programas y proyectos en colaboración a nivel nacional. A pesar que un número significativo está en acuerdo con estas prácticas al interior de la institución, un 12% las desconocen.

En el primer ítem de la dimensión se evidenció que a pesar de un 77% consideraron conocer las políticas de relacionamiento de la universidad con los actores externos un 23% valor significativo de docentes expresaron no conocerlas. De igual forma ocurrió con el ítem 11 y 13 relacionado con el desarrollo de programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional y las relaciones de cooperación con centros de investigación de otras Universidades. En estos tres ítems El 23% de docentes restante desconocen estas prácticas o les es indiferente.

servicios; otros de los aspectos valorados positivamente se relaciona con la contribución al avance teórico de las diferentes disciplinas, a la adopción de políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes y a la actitud positiva de la institución frente a los cambios. Entre los ítems con bajos puntajes (55 y 56%) están el 1 y 13 los cuales están relacionados con la definición de los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones en su interior y la existencia de concursos que resalten el desempeño de innovación pedagógica a la los docentes.

Mientras que la dimensión que obtuvo menor promedio fue Coordinación (3,32). Los docentes en esta dimensión en un gran porcentaje (89%) expresaron que en la Universidades en estudio existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas, enfatizándose la articulación de la docencia, la investigación y la extensión así mismo que los objetivos de las áreas y dependencias de la universidad están alineadas con los objetivos generales. Los ítems 2 y 5 fueron los que tuvieron menor puntaje (71,2%) donde se evidenció que la coordinación del trabajo entre las diferentes dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales observándose cómo un 20% de los docentes contestaron estar en desacuerdo y otros les fue indiferente.

Por último en la capacidad dinámica relacionada con la formación más del (80%) de los docentes se encuentra a favor de la idea de que en su universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado además consideraron que estas instituciones cuentan con un proceso

para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos los cuales son avalados a través de convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente. El ítem Número 1 tuvo el menor porcentaje (68%) este se relaciona con los programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón brindado por la institución que en la dos se encuentran en ejecución. Observándose como el 32% está en desacuerdo o le es indiferente.

Teniendo en cuenta las mismas dimensiones se realizó una entrevista a los directivos de las dos instituciones el objetivo de la entrevista fue el de analizar y describir el desarrollo de las Capacidades Dinámicas con las que actualmente cuentan estas instituciones. La entrevista se le realizó a directivos de la institución. Las preguntas se enfocaron en las dimensiones de las capacidades dinámicas establecidas por el estudio en mención. La entrevista en la universidad de la costa se les realizó al rector y a la vicerrectora académica.

El rector en la dimensión capacidad relacionamiento con el sector externo expresó que la universidad tiene unas políticas para que dinamizan y mantienen estas relaciones aspecto que se puede evidenciar en el documentos de políticas con respecto a los gremios. el rector considera que la relación con los gremios es decisiva para mantener un contacto con las empresas y poder conocerlas, considera también que este tipo de relacionamiento le ha permitido a la universidad conseguir convenios para las prácticas profesionales, además de brindarles apoyo (descuentos) a los empleados de estas instituciones para que

estudien una carrera profesional en la universidad, conjuntamente se logra con estas organizaciones realizar proyecto de innovación e investigación.

Ante la pregunta relacionada con las alianzas que se tienen con los entes gubernamentales el rector expuso que el Estado Colombiano es la mayor empresa que hay en Colombia, por lo tanto es la que más compra productos y servicios, razón por la cual la universidad debe estar a la mano con ellos. Esta relación brinda ganancias bilaterales ya que para que el Estado pueda dar respuesta a los problemas sociales, deberá aliarse a las universidades ya que éstas pueden ofrecerles productos y servicios en capacitación e investigación.

Las relaciones deben mantenerse para funcionar como universidad, debido a que la universidad necesita una personería jurídica como tal, y esto lo expide el Ministerio de Educación Nacional, aparte de eso, también existen los registros calificados y las acreditaciones, que son procesos, como en el caso del registro calificado que tienen que ser renovados cada 7 años, por lo tanto, la institución tiene que estar, por lo menos cada siete años en contacto con el Ministerio, recibiendo una visita así mismo con el proceso de acreditación las cuales se dan en un período de 4 a 6 años, por lo tanto, existe una relación permanente con los Reguladores todo el tiempo.

El rector ratifica y aclara que dentro del Proyecto Educativo Institucional en las políticas de Investigación y en las políticas de Extensión, existe una directriz

general hacia la búsqueda de una relación con el sector externo, tanto público como privado, para poder ayudar a satisfacer las necesidades de la sociedad.

En relación con el desarrollo de las políticas el rector expresa que estas se encuentran dentro del Proyecto Educativo Institucional, este documento es un ejercicio de construcción colectiva, donde participan las altas directivas, los profesores, los estudiantes, pasando por todos los estamentos de la Institución. En Su contenido se plasman primero unos planteamientos generales, que lo establece en Consejo Directivo, de ahí va bajando hasta el nivel de profesores y estudiantes, luego se toma lo que ellos tienen, y vuelve y se sube al Consejo Directivo donde ya se definen concretamente las políticas, después de haber terminado todos los estamentos de la universidad.

En la dimensión de vigilancia el rector consideró que esta competencia la trabajan a través de procesos de autoevaluación y autorregulación, como política institucional. Expresó que en la institución se realiza una autoevaluación cada dos años; este proceso implica tres pasos.

1. Primero, se hace una revisión documental del Proyecto Educativo Institucional, Plan de Desarrollo, Proyecto Educativo del Programa, de toda la documentación política y estrategias que sustentan el quehacer diario, también se hace una revisión documental para poder actualizarla.
2. Aplicamos un instrumento tipo encuesta, donde le preguntamos a 6 grupos que componen los estamentos de la universidad como lo son: Directivos, administrativos, profesores,

estudiantes, egresados y empresarios. Se les hace preguntas relacionadas con los lineamientos de acreditación que tiene el Ministerio de Educación Nacional 3. Esta información se sistematiza y se sacan unas conclusiones, con base a esas conclusiones, de apreciación, pasamos a un tercer momento que son los grupos focales, donde se selecciona grupos focales de estos 6 estamentos y comenzamos a profundizar en algunas dudas o preguntas, con base a eso, se identifican oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas del entorno, con base a esto se hace un plan de mejoramiento institucional que también permea cada uno de estos programas y durante dos años mientras se hace la próxima, hay un proceso constante de autorregulación que consiste en revisar ese plan de mejoramiento mensualmente.

En la capacidad de innovación el rector explica que esta dimensión se desarrolla capacitando al talento humano de la institución, en una institución universitaria, se presta un servicio, éste servicio lo prestan personas como son nuestros docentes que son la cara, son la razón de ser nuestra institución, la mejor manera de innovar es capacitando y formando a los docentes, tanto en educación, como en maestrías y doctorados, también en capacitaciones como herramientas tecnológicas.

Otra estrategias también es la participación en ponencias y eventos en el exterior, donde pueden estar constituyendo redes académicas con otras universidades, y viendo uno a los demás, a uno se le ocurre ideas y es donde genera la innovación, pero en resumidas si uno quiere desarrollar innovación,

tienes que desarrollar el talento humano, darle las herramientas, darles las oportunidades, permitirles que interactúen con otras instituciones con otros profesionales, de modo que se genere esa innovación.

Ante la pregunta de relacionada con las políticas de innovación el rector expone que dentro del Proyecto Institucional, están las políticas de investigación, donde se establecen unas políticas, dos o tres enmarcadas en el tema de investigación y en las políticas de docentes, también está la de formar y cualificar nuestros docentes, por ultimo eso nos lleva a que haya más innovación.

En la dimensión coordinación el rector expresa que esta práctica se realiza a través del proceso que les mencioné, primero se defienden unas políticas generales en Consejo Directivo, luego eso pasa al Consejo Académico donde está la participación, donde están vicerrectores y los decanos, luego los decanos lo bajan a su Consejo de Facultad, luego del Consejo de Facultad cada Director del Programa, lo baja a su Comité Curricular. Entonces en esos organismos es donde se establece primero, un marco de acción del cual no se puede salir el decano de la facultad del programa, ese marco de acciones lo define el Consejo Directivo con sus políticas. Dentro de ese marco, dentro de esa cancha de futbol, pueden jugar al toque, contra golpe, cada quien va definiendo sus estrategias y objetivos, que tienen que estar enmarcada dentro de las políticas institucionales.

Entrevista realizada Vicerrectoría académica

De acuerdo al ítem realizado en la dimensión Relacional de Cómo ve el entorno de la Universidad la Dra. Gloria Moreno considera que las políticas públicas en materia educativa, de regulación del sistema de calidad y de incentivos para el acceso a la Educación Superior tales como becas y financiación con bajos intereses, han coadyuvado a aumentar la cobertura estudiantil de la Universidad, permitiéndonos cumplir con la misión de formar ciudadanos integrales y mejorarla calidad de vida de los ciudadanos, a través de proceso de calidad; siendo entonces un ambiente favorable para la sostenibilidad de la Universidad.

También afirma que existen alianzas con universidades, empresarios, gremios entidades Gubernamentales, proveedores, entre otros y que las alianzas se han concebido de distintas formas:

- Como una estrategia de cooperación académica con diversas Universidades del orden nacional e internacional
- Como estrategias de fortalecimiento de los procesos investigativos con empresas del sector productivo, organizaciones solidarias (fundaciones, cooperativas), centros de investigación.
- Como mecanismo de oferta de servicios propios del quehacer institucional con el sector externo (empresas, instituciones).

Con respecto a si existen políticas para estas alianzas considera que naturalmente existen las políticas y que estas se encuentran concebida en el PEI, básicamente en las políticas de extensión, investigación e internacionalización, así mismo en el Plan de Desarrollo en el área estratégica “Universidad – Empresa - Estado”, que busca fortalecer la interacción con el medio. Además explicó que estas alianzas se desarrollan de dos formas: a través de los convenios o contratos de prestación de servicios la cual calificó como satisfactorias para la Universidad y han contribuido al crecimiento académico de los miembros de la comunidad académica institucional; así como ha favorecido las relaciones de la universidad con miembros de otras comunidades académicas y con miembros del sector externo.

Ante la pregunta de Cómo se han mantenidos y desarrollado las relaciones con los reguladores de la educación? La Dra. Moreno considera que estas relaciones se desarrollan en condiciones normales. La Universidad siempre ha estado dispuesta a responder a los procesos que el Ministerio implementa y aquellos requerimientos que ellos realizan y con respecto a la periodicidad de estas relaciones son permanentes y dependen de los procesos que se lleven a cabo.

Al que la respuesta de la Dra. Moreno considera que la manera como la universidad ha avanzado y asimilado el conocimiento e información del entorno en cuanto a Clientes, Demanda, competidores, a los reguladores de la educación, en materia tecnológica, pedagógica se logra a través de apropiación de las políticas, lineamientos que se generan en torno a las relaciones que se susciten con ellos; así como aprende de la interacción que se den con estos. Adicionalmente expresa

que la universidad cuenta con procesos de autoevaluación que le permiten evaluar sus procesos, la relación con el entorno, referenciarse frente a otras instituciones de educación superior, realizar revisión documental institucional y del orden nacional; lo que le permitido actuar acorde a la dinámica propia del contexto (estudiantes, egresados, estado, sector productivo) y además le ha generado aprendizajes que enriquecen su quehacer.

Teniendo en cuenta el desarrollo de la capacidad de innovación expresa que esta se evidencia a través del desarrollo de procesos de investigación y que existen políticas en el PEI que sustentan estas prácticas.

En la dimensión capacidad de coordinación expresa que la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y dependencias con las políticas institucionales, su misión y visión contando con directivas y órganos de gobierno, que propugnan por mantener la coherencias entre lo que se hace, con los postulados del Proyecto educativo institucional. Ejemplo que las propuestas investigativas de los docentes deben apuntar a la línea de investigación “desarrollo sostenible”, para evidenciar que sea así, estas propuesta deben pasar por Comité curricular (Pertinencia), consejo de facultad (presupuesto) y consejo académico (cumplimiento de requisitos como que haga parte de un PIN y fomentar la interdisciplinariedad).

Referente a la dimensión capacidad de formación la forma como la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y Docencia Financiado con recursos propios la formación a nivel de maestría y doctorado, a

través de convenios con otras instituciones de educación superior o individualmente. Propiciando la participación para acceder a becas de los distintos organismos gubernamentales u ONG. Esta práctica de actualización profesoral se promueve Realizando cursos de actualización por parte de los departamentos de apoyo a la labor docente, del instituto de idiomas. Apoyándolos en las jornadas de actualización que organizan las distintas asociaciones de facultades.

La entrevista realizada a la vicerrectora académica de la universidad Simón Bolívar expresó con respecto a Cómo ve el entorno de la Universidad (Dimensión relacionamiento). Consideró que Barranquilla es una ciudad que en estos momentos está cambiando, en este momento tiene una oferta educativa que se está ampliando y la Universidad Simón Bolívar, tiene en parte una gran cantidad de oferta, la universidad está pensando en el entorno siempre, haciendo su trabajo de manera pertinente, tanto en lo académico como socialmente, un entorno cambiante de movilidad social, de un bienestar económico, que parece que está beneficiando a los estratos sociales menos favorecidos, eso le está permitiendo llegar fácilmente a la universidad.

También expreso que la universidad tiene alianzas con todos los sectores sociales; a partir de la relación universidad – empresa – estado, en la que giran todos sus procesos de relación con el sector externo y por eso, hay una política establecida de relación de todos nuestros servicios, con las necesidades de la empresa, las necesidades del entorno social, sea la comunidad directamente o

sea las empresas estatales y eso se ha desarrollado con cada organización de manera diferente, hay algunas más fáciles, más productivas, más rápidas, otras más lentas y todo se encuentra documentado por supuesto, porque debe haber un convenio que así lo certifique. Aclaró que las políticas para estas alianzas se documentan en la política de relación con sector externo las cuales se encuentran plasmadas en el PEI que está en la página web de la universidad.

Desde la dimensión capacidad dinámica de vigilancia respecto al mantenimiento y desarrollo de la universidad con los entes reguladores de la educación explicó que la universidad tiene permanentemente la vigilancia del Ministerio de Educación en su tarea de inspección y vigilancia, nosotros y todas las instituciones, no podemos hacer nada que esté por fuera de la Ley, y por supuesto nosotros respetamos eso. Con el CNA al ser de carácter voluntario, pues también, nosotros manifestamos nuestro interés de presentar los programas para solicitar la acreditación de calidad y lo logramos también, prueba de ello, es que tenemos ya tres programas acreditados, uno de ellos re acreditado, tenemos un programa de Ingeniería Industrial, que va a ser visitado la semana entrante para acreditación y ya estamos en el proceso de acreditación institucional, o sea que estamos totalmente en relacionados con esto. Aclaró que la relación con estos entes no solo se limita a los registros calificados y a la acreditación de los programas también señaló la participación de nuestro Rector como Miembro del CESU (Es la comisión que asesora al Ministerio de Educación en la toma de decisiones), tenemos la participación ahora, ya se va a hacer oficial, de una

las necesidades. Continuando con el punto pero con respecto a la parte pedagógica y tecnológica que cambios se han presentado en la institución ante esta pregunta la vicerrectora mantiene siempre su horizonte pedagógico, porque es el marco el cual movemos nuestras acciones educativas, sin embargo, hemos visto en la necesidad por supuesto de involucranos en la mediación tecnológica sin pasar a la virtualidad de nuestros programas, pero si llegando a un 30% de las asignaturas de los programas académicos mediados, eso significa que de pronto la presencialidad va bajar un poco en los programas académicos tradicionales, pero va aumentar la participación de los estudiantes y profesores en el entorno mediados, por ese lado, lo pedagógico y lo tecnológico son parte.

La universidad ha desarrollado su capacidad de innovación a través de la Maestría en Administración de Empresas e Innovación, también se cuenta con todo un sistema de incentivos a los profesores y a los investigadores para la producción científica y la innovación, entonces hay un sistema de puntos, de premios a los profesores e investigadores y a quienes busquen nuevas oportunidades de relacionamiento con el sector externo que generen no solamente vínculo con el mismo, si no también nuevos ingresos a la institución. Las políticas relacionadas con la innovación se encuentran en la página web, en el Centro de documentos como sistemas definitivos para la producción.

En la dimensión capacidad de coordinación, donde se hace referencia a como la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y si hay una

relación con las Dependencias, programas, facultades, departamentos o dirección con las políticas institucionales, la misión y visión de la Institución. La vicerrectora expresó que claramente esa coordinación existía y que sin ella no funcionaría la institución, explicó que para el 2012 la universidad hizo una renovación de su plataforma estratégica, se renovó la misión, visión, principios y valores y a partir de ahí hasta las demás dependencias, nosotros acá no tenemos facultades, tenemos programas académicos tanto de pregrado como de posgrado que en total completan 61 programas. Esos 61 programas están totalmente articulados a las áreas académicas de las dependencias de 11 departamentos y oficinas que tienen relación con ellos y por supuesto todos desde lo administrativo, financiero, académico, investigativo, todos estamos alineados con la visión y misión. Hay una visión de 5 años que ya se cumple en el 2017 donde dice que lo primero que vamos a tener es una cultura de la calidad y por supuesto se evidenciara en la acreditación institucional y todos estamos orientados hacia eso.

En relación a Cómo han desarrollado esa coordinación? ¿Qué mecanismos y estrategias han utilizado para que esa coordinación de todos sus programas, con todos sus departamentos, esté alineados a esas políticas la entrevistada manifestó que la institución tiene un plan estratégico de desarrollo que es quinquenal, y ese plan estratégico tiene unos planes de acción anual y unos seguimientos y cada seguimiento nosotros tenemos que hacer presentación ante un público interno, por supuesto de los resultados y cada tres meses, nosotros debemos entregar resultado de avance, lo que significa que estamos constantemente medidos y

evaluados, y tenemos que mostrar la alineación con ese plan estratégico, pero además hemos logrado la participación de diferentes estancias no solamente las altas directivas presentes si no que los programas académicos están involucrados y cada uno está aportando lo que le corresponde.

En la dimensión formación dándose respuesta a Cómo la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y la docencia? ¿Los profesores están actualizados? ¿Cómo promueve la actualización y la capacitación? La universidad cuenta con profesores actualizados tanto en lo pedagógico como en lo disciplinar, se tiene una política de desarrollo profesoral la cual cuenta con unos fondos de inversión de la universidad destinados a la formación y la actualización permanente de los profesores, y esos fondos responden unos a la formación doctoral, otros maestrías otros especializaciones y otros en educación continua, en el área pedagógica por ejemplo, en total se han invertido 4.400 millones de pesos en los últimos dos años en formación de nuestros profesores, llegando a un número de doctores ya representativo, actualmente la mitad de nuestra planta profesoral tienen nivel de maestrías, llegando a que están totalmente actualizados y vinculando eso con procesos de escalonamiento docente, entonces la evaluación de desempeño está articulada no solamente con si al profesor sale bien o mal evaluado por sus estudiantes sino, con un seguimiento en los niveles de formación y en la participación de las actualizaciones pedagógicas ofrecidas por la institución. Es evidente que las dos

instituciones educativas objeto de estudio en el desarrollo de sus capacidades dinámicas presentan mucha similitudes debido a que ambas tienen el misma actividad económica, su campo de acción está dirigido a un mercado interesado en la educación.

Como se pudo detectar desde el punto de vista de los docentes en la capacidad relacional la mayoría de estos en las dos instituciones presentaron opiniones similares con respecto a los acuerdos y alianzas formales que mantienen estas instituciones para el desarrollo de las actividades académicas, también se evidenció el reconocimiento por parte de los docentes de la existencia de convenios nacionales e internacionales, pero un grupo significativo considera no conocer el desarrollo de proyectos colaborativos a nivel nacional e internacional. De igual forma ocurrió con las políticas de relacionamiento donde un 23% no las conocen a pesar que existen ya que los directivos manifestaron la ubicación de estas en el PEI y en los documentos institucionales de las instituciones. E igualmente la observación realizada por los investigadores verifica la existencia y ubicación de los convenios y políticas de relacionamiento con el sector externo. Anexo No (relación de convenios y link pagina web).

Otro aspecto en el que un 35% de los docentes mostraron desconocimiento se relaciona con la evaluación que las universidades realizan a los resultados obtenidos de los acuerdos con el sector externo, a pesar de que los directivos en

su respuestas expusieron la existencia de políticas de relacionamiento y que a través de la autoevaluación permanente se hace seguimiento de los resultados de estas relaciones parece ser que estos procedimientos no se socializan o no se involucran a los docentes en la práctica de evaluación de los mismos.

En la dimensión capacidad dinámica de vigilancia la cual en las dos instituciones fue bien evaluada por los docentes y por los directivos, en esta se evidenció que las instituciones educativas objeto de estudio recopilan información del entorno y se adaptan a sus requerimientos, los docente enfatizaron que la mayor actualización se enfoca a lo pedagógico y a la investigación. Algo bien interesante es que los directivos se enfocaron en esta capacidad a la relación de las instituciones con los entes gubernamentales, enfatizándose en la autoevaluación y control de estos entes en el cumplimiento de lineamientos de calidad, claro está que el cumplimiento de estos lineamientos se refleja en la actualización pedagógica y de investigación aspecto al cual hicieron énfasis los docentes. La rutina de estas instituciones en la aplicación de esta dimensión nos resalta lo dicho por el modelo teórico de Aragón, Correa & Sharma (2003) donde se demuestra que la incertidumbre del entorno incrementa la probabilidad de que la empresa utilice sus recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas (dinamismo del contexto como estímulo) de ahí que estas entidades se esfuercen por cumplir los lineamientos externos para permanecer competitiva en el mercado y solo lo logra optimizando el talento humano. Según estos autores las

organizaciones deben tener en cuenta la dirección estratégica de las empresas, el valor de los recursos y capacidades para desarrollar capacidades dinámicas y así enfrentar la incertidumbre de una situación cambiante del entorno, la detección de las amenazas y oportunidades externas, fortalezas y debilidades internas, solo de esta forma logran intervenirlas y fortalecerlas. De igual forma se hace evidente en este nuevo sistema globalizado que para mantener la competitividad en los actuales entornos, las organizaciones deben tener la capacidad de percibir de manera rápida los cambios significativos de su entorno, así como inspeccionar permanentemente las actividades de los actores que se encuentran dentro y fuera de su sector.

En la Capacidad de innovación los docentes insisten que las instituciones han actualizado sus procesos, servicios y en la complejidad teórica de las disciplinas, también en el diseño de políticas de innovación pedagógica y una actitud positiva ante los cambios. Pero en un porcentaje menor consideran que hacen falta criterios de innovación unificados y la existencia de concursos que resalten el desempeño de innovación pedagógica. Con respecto a esta dimensión es claro observar la posición de los directivos frente a esta, ellos enfocaron esta capacidad a la formación del docente el desarrollo de maestrías y doctorados así como en la cualificación y producción docente. Es interesante que los directivos hayan expuesto que las instituciones tienen políticas e incentivos para estas prácticas pero muchos de los docentes las desconocen. De acuerdo lo expuesto

por Mendoza (2000) en su libro Innovación por lo Alto, el concepto de cultura de innovación no solo se queda en la generación de nuevas ideas o conocimientos sino que va mas allá, incluye la creación de un sistema de innovación empresarial que permita el desarrollo tecnológico el cual impacte en sus procesos administrativos y académicos y así mejorar sus productos existentes, no quedándose solo en la aplicación de la innovación sino también en su evaluación y seguimiento por esta razón se hace importante analizar el grado de innovación en el que se encuentran las empresas del sector con el objeto de poder formular estrategias enfocadas a fortalecer la capacidad dinámica de innovación de la institución y por ende aumentar su competitividad. Fundamentados en este concepto la dimensión Innovación en las instituciones educativas debe ampliar su cobertura fortaleciéndose en la implementación, evaluación y proyección de la gestión tecnológica a utilizar, esta tarea se complementa con la dimensión de vigilancia que le permite a las instituciones revisar los avances o desarrollos del entorno.

En la capacidad de coordinación que fue la dimensión con puntajes bajos en la opinión de los docentes, debido a que para ellos no existe una coordinación entre las áreas o dependencias de las instituciones a diferencia de los resultados en la entrevista a los directivos donde ellos presentan claramente la forma como se articulan las dependencias ya que consideran que sin esta articulación sería imposible lograr los objetivos. De acuerdo a esto último ellos expresaron que la

institución tiene un plan estratégico a largo plazo y que es revisado y socializado con todas las dependencias para que cada una de estas proceda fundamentada en este plan. También un directivo de la Universidad Simón Bolívar expresó que en esta institución se ha venido haciendo cambios en la estructura y funcionamiento de la misma. La coordinación según Mendoza (2013). “integra la acción, alineando los objetivos particulares a los objetivos organizacionales” el proceso consiste en integrar las actividades de cada área independiente para alinear los objetivos individuales a los objetivos de la organización y de esta forma conseguir las metas de la organización. Lo expuesto anteriormente enfatiza la importancia de que los objetivos de la organización estén alineados con los objetivos individuales para esto se hace necesario que la estrategia se dirija a involucrar más a los actores de las diferentes áreas en la alineación de objetivos, además de socializar permanentemente los cambios producidos en el funcionamiento de la estructura de la organización ya que de esta forma, se logra el objetivo común al cual le apunta cada organización.

En la dimensión formación los docentes consideraron que las dos instituciones cuentan con políticas de apoyo para la formación y cualificación docente, sola que no existen programas de incentivos que estimulen la investigación y el escalafonamiento el cual no está actualizado. Lo expuesto por los directivos muestra lo contrario, estos sustentan que si existen los programas de incentivos y el escalafón, tanto así que describieron los diferentes escalafones

y la existencia de un presupuesto para sostener estas medidas. De acuerdo a estas respuestas brindadas por los directivos de la ubicación en donde se puede acceder a la información es pertinente que se divulguen y se les informe a los docentes de estas prácticas. Desde el punto de vista teórico es claro lo expuesto por Mendoza (2011) con respecto a esta dimensión, el autor relaciona la formación con el concepto de aprendizaje organizacional, ampliando más la cobertura de acción de esta dimensión cuando no solo precisa la Adquisición de conocimientos sino también de habilidades que le permiten al individuo implementar las estrategias y así enfrentar los desafíos del nuevo contexto.

Los resultados obtenidos en la investigación dejan claro que las instituciones de educación superior objeto de estudio se mueven en un entorno cambiante, inestable, competitivo y dinámico. El cual les exige que sean flexibles y capaces de responder a los cambios que se den en su entorno. A pesar que las universidades actualmente cuentan con recursos disponibles (capacidades latentes) estas deberán ser regeneradas con el objeto de construir otras nuevas, que permitan superar la rigidez en su funcionamiento. Esto Implica un olvido de lo anterior para poder aprender nuevas rutinas. Así mismo las Universidades deberán analizar a través de una buena vigilancia de su entorno que capacidades tienen otras instituciones educativas para transferir desde afuera capacidades con las que aun la organización no cuenta. Entonces la estrategia estaría dirigida a una respuesta proactiva a los cambios y no reactiva como ocurre actualmente en

ellas. Cumpliéndose con este requisito que la empresa este a la vanguardia de los cambios del entorno, en lugar de que estos acontezcan condicionando su supervivencia. Este direccionamiento muestra inicialmente la necesidad de una estrategia diferenciadora de las capacidades dinámicas en estas instituciones del sector educativo las cuales les permitirán encontrar su ventaja competitiva.

7. Formulación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia.

Con base a los resultados y análisis realizado podemos formular una estrategia para el desarrollo de capacidades dinámicas en instituciones de educación superior, pero antes de lograr esto debemos buscar nuevas capacidades que le permita a las universidades ser más competitivos, para eso hay dos vías: según Medina (1999) "la primera hará referencia al desarrollo o

adquisición de capacidades totalmente nuevas. A esta las denominan capacidad de absorción y solo podrá ser fuente de ventaja competitiva para la empresa si se apoya en recursos complementarios poseídos por la empresa, escasos y difíciles de imitar o adquirir, y si las nuevas capacidades desarrolladas son valiosas, bien por si solas, o bien coespecializadamente con los recursos complementarios. La segunda vía de desarrollo de nuevas capacidades consistiría en aprovechar los recursos ya existentes en la empresa, bien latentes desde el pasado". (p.497)

Con base en lo anterior podemos decir que para desarrollar esas capacidades debemos tener en cuenta capacidades actuales de la organización, capacidades de absorción, latentes y periféricas para así generar nuevas capacidades, para ello integraremos las capacidades dinámicas de relacionamiento, vigilancia, innovación, coordinación y formación seria la integración de ellas, proceso que consiste en integrar cada una de las capacidades y alinearlas a los objetivos de la organización y de esta forma conseguir las metas de la organización. Para esto se hace necesario que la estrategia se dirija a involucrar más a los actores de las diferentes áreas en la alineación de objetivos, además de socializar permanentemente los cambios producidos en el funcionamiento de la estructura de la organización ya que de esta forma, se logra el objetivo común al cual le apunta cada organización.

Pero para desarrollar esas capacidades lo podemos hacer con varias estrategias como son:

1. Asociarse

La organización puede apelar a las alianzas con otras empresas, universidades y centros de investigación para reducir sus costos en el desarrollo de capacidades, esto con el fin de que la empresa tenga una participación activa en la alianza, que conduzca a un aumento del aprendizaje para que el conocimiento e información se puedan transferir causando un impacto tanto al interior como al exterior de la institución por ende fortaleciéndose su sostenibilidad en el mercado competitivo.

2. Desarrollar

En esta alternativa la organización establece las capacidades por sus propios medios, aunque llevaría tiempo y costo, pero generaría valor desde el punto de vista de la competitividad ya que se diferenciaría de sus competidores. El desarrollo de capacidades implica asimilar del entorno a través de la vigilancia permanente de los requerimientos del entorno para utilizar la innovación y la formación de la gente en busca de potenciar las capacidades actuales que tiene las instituciones educativas así como asimilar las capacidades que debe incluir para ser competitivas.

3. *Asimilación*

Define las rutinas de la empresa para lograr una comunicación interna adecuada (Jansen *et al.*, 2005; Tu *et al.*, 2005) y los procesos que permiten analizar, procesar, interpretar y comprender la información obtenida de fuentes externas. El entendimiento favorece la asimilación para procesar e interiorizar el conocimiento externo (Zahra y George, 2002). En relación con la formación, la adecuación de la misma para la interpretación del conocimiento obtenido es un indicador de la capacidad de asimilación (Lane y Lubatkin, 1998; Lenox y King, 2004). (p.140)

Con base a estas estrategias podemos integrar las capacidades dinámicas en estas instituciones del sector educativo que les permitirán encontrar su ventaja competitiva sostenible en el campo de educación.

Para el desarrollo de estas estrategias descritas anteriormente se pueden emplear para aumentar las competencias tenemos:

1. Con respecto a la estrategia de desarrollo a la aplicación de la formación del talento humano, un mecanismo importante para el desarrollo de las capacidades dinámicas en las universidades es el apoyo a la formación de sus docentes en Maestría y doctorado a nivel nacional o en el exterior como lo dice el autor Mendoza (2011) en su artículo *La formación de capacidades dinámicas y el desarrollo de los programas de postgrado* "que

aparentemente es costosa, pero también es cierto que reditúa en materia de alta demanda, mejor precio y la posibilidad de ofrecer servicios externos al sector productivo con un personal calificado. Otro medio importante de formación de capacidades son los programas de postgrado, especialmente, doctorados, en materia de investigación y oferta de servicios externos. También juegan los incentivos en materia de producción científica y las normas de propiedad intelectual”.

2. Con respecto a la estrategia de asociación de puede desarrollar capacidades dinámicas mediante las alianzas con otras instituciones externas (universidades, centros tecnológicos, etc.) y fuentes especializadas (asociaciones profesionales, cámaras de comercio, consultoras, revistas y publicaciones, etc.). para conocer un conocimiento del medio para tomar mejores decisiones, Una mayor influencia sobre los organismos reguladores y una Participación exitosa en convocatorias por el conocimiento de metodologías y rutinas de evaluación e incluso en algunos casos se puede participar en el establecimiento de las normas de regulación.
3. Y por último la estrategia de asimilación las universidades deben tener un nivel de formación de sus docentes que le permitan asimilar fácilmente nuevos conocimientos y asumir esos cambios en el entorno, asimilando

nuevos saberes, habilidades y experiencias que puedan facilitar su interacción con el entorno a través de la formación de nuestros docentes expuestos en la estrategia de desarrollo.

8. CONCLUSIONES

En función de la revisión teórica realizada, se presentan definiciones encontradas que difieren en la manera de enunciarse. El desarrollo del marco teórico permitió enfocar y relacionar el concepto de capacidad dinámica con la capacidad de adaptación de las organizaciones a entornos de rápidos cambios, o en los que los cambios resultan imprevisibles. Además las teorías recopiladas propiciaron la claridad con respecto a la utilización y aplicación del concepto y como las organizaciones educativas pueden adaptarlos a su funcionamiento cotidiano.

Según los resultados obtenidos se logró detectar que la identificación de los componentes que configuran el mecanismo a partir del cual las universidades consiguen mantenerse continuamente adaptada a los cambios que se producen en el entorno en el que éstas operan, están la capacidad de absorción que permite a la empresa identificar e interiorizar el nuevo conocimiento externo a la organización a través de la permanente vigilancia y relacionamiento con el sector externo. Dimensiones que como se puede observar fueron bien evaluadas por los actores involucrados.

Se hace evidente la necesidad de creación de capacidades dinámicas, por parte de las organizaciones ya que les permite el aprovechamiento y detención

de oportunidades reflejándose estas en la disposición al aprendizaje que como se pudo observar fue otra de las dimensiones bien valoradas por las dos actores involucrados en el estudio. sumándose a esta la de la innovación que desde los resultados obtenidos requiere de una intervención aplicativa que abarque la reconfiguración y renovación tecnológica de sus procesos, naturalmente sin desligarse de la dimensión de formación para la adquisición de las competencias requeridas con las cuales se puede obtener la mayor generación de valor en la búsqueda de sostenibilidad.

Los resultados de la investigación también permitieron identificar las formas como las capacidades empresariales se convierten en estrategias de construcción de competencias para este tipo de organizaciones, situación que las ha llevado a fortalecer la capacidad de formación. No solo es importante reconocerlas o identificarlas dentro de la organización, sino que su aplicación voluntaria conlleve a que estas sean repetitivas y que los actores involucrados dentro de la organización las reconozcan como un hacer diario de la misma. Y solo esto se logra a través del fortalecimiento de la capacidad de coordinación.

En general las instituciones educativas objeto de estudio requieren de una mayor aprehensión del concepto y utilización de estas capacidades dinámicas a su interior, ya que estas deben ser contextualizadas con el entorno en las que se encuentran, solo así podrán aprovechar el máximo sus ventajas.

9. RECOMENDACIONES

Progresar en la consolidación del marco de las capacidades dinámicas exige avanzar en la construcción de puentes que permitan articular estas diferencias teóricas a través del debate y otras formas de interacción de la comunidad académica. A pesar que la aplicación del tema es casi nula en el contexto de organizaciones del sector educativo específicamente universidades a través de la investigación se logró identificar las capacidades que estas instituciones han venido utilizando y el concepto que cada uno de los actores tiene al respecto. Se recomienda para futuras investigaciones concebir el proceso de creación, desarrollo y reconfiguración de estas capacidades dinámicas y su impacto en los resultados en este contexto específico.

De cara al futuro, deben diseñarse herramientas de medida más complejas que permitan la obtención de fuentes primarias sobre los mecanismos mediante los cuales las instituciones educativas específicamente las universidades adquieren la información procedente del exterior (clientes, competidores, proveedores, organismos públicos e instituciones, centros de investigación), también la habilidad de las mismas para interiorizarlo (personal cualificado, tecnología adecuada, capacidades directivas, mecanismos de aprendizaje) y por último la eficiencia de la empresa para capitalizar dicho conocimiento (nuevos productos y mercados, nuevos procesos productivos, innovaciones en marketing).

De esta forma se interaccionarían las diferentes capacidades dinámicas y se lograría ver su funcionamiento.

10. REFERENCIAS

Aguilar, Z. José J., (2005). Modelos de acción organizacionales en la construcción de capacidades empresariales, Cuaderno de Administración vol.18 no. 29 Bogotá June 2005, print versión ISSN 0120-3592. Recuperado en Junio 13, 2012. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922005000100005&script=sci_arttext.

Aragón-Correa, J., & Sharma, S. (2003). A Contingent Resource-Based View of Proactive Corporate Environmental Strategy. *Academy of Management Review*, vol. 28, nº 1 , pp. 71-88.

Amit, R. y Schoemaker, P. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*. Vol. 14, pp. 33-46.

Ansoff, H.I. (1976). *La estrategia de la empresa*. Pamplona: Universidad de Navarra.

Araya Guzman, S., & Chaparro Pelaez, J.J. (2005). Una aplicación del Análisis de Recursos y Capacidades en el ámbito de Instituciones de Educación Superior Universitaria. IX Congreso de Ingeniería de Organizaciones: Gijón, 8 y 9 de septiembre de 2005. Recuperado en Agosto 27, 2013. Disponible en <http://www.adingor.es/Documentacion/CIO/cio2005/items/ponencias/110.pdf>.

Arze C. (2011). Las nuevas habilidades que los docentes universitarios deben desarrollar para cumplir sus funciones. Recuperado en Agosto 21, 2013. Disponible en <http://www.slideshare.net/claudiacb7/las-nuevas-habilidades-que-los-docentes-universitarios-deben-desarrollar-para-cumplir-sus-funciones-final>.

Arias, Fidas G. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. (5º. ed.) Caracas – Venezuela, Editorial Episteme. ISBN: 980-07-8529-9.

Arias G. Fidas (1999). *El Proyecto de investigación. Guía para su elaboración*. 3ra edición. Revisión por Carlos Sabino y Jesús Reyes. Editorial Episteme orial ediciones. Caracas. Recuperado en Agosto 19, 2013. Disponible en <http://www.cosaslibres.com/leer-online/?title=Fidas+G.+Arias+-+Monografias.com+-+Tesis%2C+Documentos+...&doc=http%3A%2F%2Fwww.monografias.com%2Ftrabajos-pdf%2Fproyecto-investigacion%2Fproyecto-investigacion.pdf>.

Barney, J.B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol, 17, No. 1, pp. 99 – 120.

Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Segunda edición por Pearson Prentice Hall.

Carrión, J. & Ortiz M. (2000). *La Teoría de Recursos y Capacidades y La Gestión del Conocimiento*. Recuperado en Junio 12, 2012. Disponible en <http://www.gestiopolis1.com/recursos2/documentos/archivodocs/ager/jc1.pdf>.

Cardona, R. A. (2011). *Estrategia Basada en los Recursos y Capacidades. Criterios de Evaluación y el proceso de Desarrollo*. *Revista electrónica Forum Doctoral* Numero 4, Mayo – julio de 2011. ISSN: 2027-2146. Recuperado en Junio 15, 2012. Disponible en <http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/edicion-4/Estrategia-Basada-en-los-Recursos-y-Capacidades.pdf>.

Carattoli, M. (2013). *Capacidades dinámicas: líneas promisorias y desafíos de investigación*. *Cuadernos de Administración*, 26 (47), 165-204.

Casablanca, Segura. M. del Carmen & Lloch, A. Joan (2011). *Recursos y Capacidades, Factores Institucionales y Resultados de las Universidades Públicas Catalanas: Una Propuesta de Marco Conceptual y Exploración de sus Constructos*. Departament d'Economia de l'Empresa, Universitat Autònoma de Barcelona, trabajo de investigación Doctorado en creación, estrategia y gestión de empresas. Recuperado en Febrero 06, 2013. Disponible en <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Carme%20Casablanca.pdf>.
<https://www.yumpu.com/es/document/view/19257953/recursos-y-capacidades-factores-institucionales-y-resultados-de-las->

Cervo, A.L. y Bervian, P.A., (1979). *Metodología Científica*, Bogotá, Editorial McGraw-Hill Latinoamericana S.A.

Collier, David A. y Evans, James R. (2009). *Administración de Operaciones – Bienes, Servicios y Cadenas de Valor*. Segunda Edición, Cengage Learning Editores, México, D.F.

Cruz, J. López P. & Martín G. (2009), *La Influencia de las Capacidades Dinámicas sobre los Resultados Financieros de la Empresa*. *Cuadernos de Estudios Empresariales* 2009, Vol. 19, 105 -128.

Cruz, J. Navas J. Lopez P. & Delgado M. (s.f.), *Concepto e implicaciones de las capacidades dinámicas desde un enfoque de dirección del conocimiento*. Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, departamento de organización de Empresas Campus de Somosaguas 28223, Pozuelo de Alarcón (Madrid). Disponible en http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_xvcongresoaeaca/cd/64c.pdf.

Comité Universidad-Empresa-Estado del Meta, (2008). Recuperado en Junio 13, 2012. Disponible en: <https://javierferro.wordpress.com/2008/05/>

David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración estratégica, México, Editorial Pearson Prentice Hall, Novena edición en español.

Dierickx, I. Cool, K (1989). Asset Stock, Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. Management Science, Vol. 35, pp. 1504 -1511.

DRUCKER, P. 1985. La Innovación y el empresario innovador. Ed. Edhasa. Pág. 25-26; 35-44.

Eisenhard K. M. & Martin J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?, Department of Management Science and Engineering, Stanford University, Stanford, California, U.S.A. Strategic Management Journal , 21: 1105 – 1121.

Escandon, Rodriguez & Hernandez (2013). La Importancia de las capacidades Dinamicas en las empresas Born Global Colombianas. Revista Cuaderno de administración. Bogota – Colombia, 26 (47): 141-163, julio – Diciembre.

Formichella, M. M. (2005). La evolución del concepto de Innovación y su relación con el desarrollo. Recuperado de <http://www.unsch.edu.pe/portal/oficinas/investigaciones/Evolucion%20del%20Concepto%20de%20Innovacion%20y%20Desarrollo.pdf> o <http://es.scribd.com/doc/139333553/Evolucion-Del-Concepto-de-Innovacion-y-Desarrollo>.

Fuentes y Ilanos (2014). Formulación de una estrategia para desarrollar la capacidad dinámica de innovación en las microempresas del cluster de confecciones del municipio de Juan de acosta. Universidad Simón Bolívar - Maestría en administración e Innovación.

Garzón, M. (2012), Modelo de Direccionamiento Estratégico Fases I y II: Plataforma Estratégica, Versión en construcción del capítulo 3 del libro Diagnostico integral de Direccionamiento estratégico, en la Fundación para la Investigación y el Desarrollo Educativo Empresarial FIDEE.org.

Grant. R. M. (1996): Toward a Knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, Vol. 17, No. Winter, pp. 109 – 122.

Goodstein, L., Nolan, T., y Pfeiffer J., (1998). Planeación Estratégica Aplicada, Revisión Técnica Manuel Alfonso Garzón Castrillón, Santafé de Bogotá, Editorial Mc Graw – Hill.

Hernández, Salinero & Yáñez (S.F.) Formación, Capacidad Dinámica de Absorción y Desempeño en la Empresa Familiar Española. Departamento de Administración de empresas Universidad de Castilla – La Mancha. 388.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2007). Fundamentos de metodología de la Investigación. (México). McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A. U. ISBN 978-84-481-6059-3.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. (México). McGraw-Hill, 4ª. Ed., ISBN 9789701057537.

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). Metodología de la Investigación. (México). McGraw-Hill, 3ª. Ed., ISBN 9701036328.

Hill, C., y Jones, G. (2009). Administración Estratégica, México, Editorial McGraw – Hill, Octava Edición en español.

Hill, C., y Jones, G (2004). Administración Estratégica, Un enfoque integrado. Editorial McGraw Hil, 6 ediciones. México.

Hill, C., y Jones, G. (1996). Administración Estratégica: Un Enfoque Integrado, Santafé de Bogotá, Editorial McGraw – Hill, Tercera Edición.

Hitt, M., Ireland, R, & Hoskisson, R. (2004): Administración estratégica. México: Thompson.

Hitt, M., Ireland, R, & Hoskisson, R. (2003): Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. Editorial Thompson. México.

Hitt, M., Ireland R, Hoskisson R (1999): Administración estratégica, Competitividad y conceptos de globalización. Editorial Thompson. México. ISBN 968-7529-77-6.

Illescas D. A. (2009), Guía para la obtención del grado de maestro (trabajo escrito profesional). Maestría en Administración (industrial), Universidad nacional Autónoma de México Facultad de Química. Recuperado en Junio 13, 2013. Disponible en <http://depa.fquim.unam.mx/mai/formatostit/guiatep.pdf>.

Johnson, G., Scholes, K. (1997), Dirección Estratégica. Análisis de la Estrategia de las Organizaciones, Madrid, España, Editorial Pearson Prentice Hall, Tercera Edición.

Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. Strategic Management Journal, Vol. 13, 111-125.

Lerma, A. (2000). Comercio Internacional. México, Ecafsa.

López, Y. J. A. & Sabater, S. R (2010). La Teoría de los Recursos y Capacidades de la Empresa. Una Revisión. Departamento de Organización de Empresas. Universidad de Murcia. Recuperado en Junio 13, 2012. Disponible en: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Teoria-De-Recusos-y-Capacidades/132635.html>.

López, I. G. A. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. Cuaderno de administración Vol. 19 No. 31 Bogotá june 2006. Print versión ISSN 0120-3592. Recuperado en Julio 20, 2013. Disponible en http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-35922006000100010&script=sci_arttext#Nota15.

Medina, G. José Aurelio 1999. Un modelo de desarrollo de capacidades dinámicas. La gestión de la diversidad: XIII Congreso Nacional, IX Congreso Hispano-Francés, Logroño (La Rioja), 16, 17 y 18 de junio, 1999 / coord. por Juan Carlos Ayala Calvo, Vol. 2, 1999, ISBN 84-95301-11-3 , págs. 497-502. Recuperado en Junio 12, 2012. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=565247>

Méndez, A. C. E. (2009). Metodología. Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales, Editorial Limusa, Cuarta Edición.

Mendoza, J. M. (2013). La Capacidad Dinámica de ripostar en la empresa: confrontar entornos volátiles. Revista cuaderno de Administración. Bogotá Colombia, 26(47): 63-85, julio – Diciembre.

Mendoza, J. M. (2011). Decisiones Estratégicas - Macro administración. Barranquilla: Universidad del Norte.

Mendoza, J. M. (2011). Ponencia "La formación de Capacidades Dinámicas y el Desarrollo de los Programas de Postgrado". VIII Congreso Internacional de la sociedad de Historia de la educación Latinoamericana. (shela), Agosto 29, 30, 31 2011. Universidad de Caldas.

Mendoza, JM (2000). Innovación por lo Alto: imaginación y acción en la empresa ASD 2000. Barranquilla. Colombia.

Mintzberg, H. (1989). Mintzberg y la dirección. Madrid: Diaz de santos.

Morales & Pech, (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. Revista Contaduría y Administración, No. 197, Abril – junio 2000.

Navas, L. J. E.; Guerras, M.L.A. (2008). Casos de Dirección Estratégico de la empresa: Teoría y Aplicaciones. 4ª Edición. Recuperado en Junio 12, 2012.

Disponible en http://www.guerrasynavas.com/el_libro.html o http://www.guerrasynavas.com/casos_presentacion.htm.

OCDE (1992): Documentos pertinentes a productividad y competitividad. Definición de Innovación.

Oliver, C., & Holzinger, I. (2008). The Effectiveness of Strategic Political Management: A Dynamic Capabilities Framework. *Academy of Management Journal*, vol. 33, nº 2 , pp. 496-520.

Parra G. (2005) Modus Operandi del Fraude Financiero y el Contador Público. Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" decanato de Administración y Contaduría, Coordinación de postgrado Barquisimeto - Estado Lara. Recuperado en Septiembre 10, 2013. Disponible en http://bibadm.ucla.edu.ve/edocs_baducla/tesis/p653i.pdf.

Palop & Vicente (1999) Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Su potencial para la empresa española.

Pérez (2012) Operacionalización de Variables. Recuperado en Septiembre 10, 2013. Disponible en <http://metinvc.blogspot.com/2012/02/t6a-variables-recurso-analitico.html>.

Porter, Michael E. (1987, 2002). Ventaja Competitiva – Creación y Sostenibilidad de un Rendimiento Superior. Compañía Editorial Continental, S.A. Ahora Grupo Editorial Patria S.A. de C.V., edición en español, Ediciones Pirámide (grupo Anaya, S.A.) 2010.

Prahalad, C.K. y Harnel, G. (1990): "The Core Competence of the Corporation". *Harvard Business Review*, vol. 68, nº3, Mayo-Junio.

Priem, R., & Butler, J. (2001). Is the Resource-based 'View' a Useful Perspective for Strategic Management Research? *Academy of Management Review*, vol. 26, nº 1, pp. 22-40.

Ramírez & García, (2010). La alianza Universidad-empresa-Estado. *Revista EAN* No. 68 Enero-Junio 2010 Bogotá Pp. 112-133.

Roncancio R. Patricia. (2011). De Las Capacidades Dinámicas como Enfoque de la Estrategia a la Integración de Competencias para la Construcción de un Entorno Colaborativo Universidad – Empresa. *Revista Ciencias Estratégicas Medellín Colombia*. Universidad Pontificia Bolivariana ISSN 1794 – 8347 | vol. 19 | no. 26 | julio-diciembre 2011 | pp. 295-305. Recuperado en Febrero 06, 2013. Disponible en http://ciruelo.uninorte.edu.co/pdf/pensamiento_gestion/20/5_El_metodo_de_estudio_de_caso.pdf o <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151322415011>.

Robledo, J., López, C., Zapata, W., & Pérez, J. D. (2010). Desarrollo de una Metodología de Evaluación de Capacidades de Innovación. Perfil de Coyuntura Económica. Versión impresa ISSN 1657- 4214. Recuperado en Febrero 15, 2013. Disponible en http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-42142010000100007&lng=es&nrm=iso#*.

Salinas, G. Orlando. (2004), Contexto Nacional e Internacional de la Educación Superior y su Impacto en la Gestión Institucional de la Universidad de la sabana, Universidad de la Sabana. Recuperado en Marzo 20, 2013. Disponible en <http://www.buenastareas.com/ensayos/Tecnologia/1866019.html>.

Schumpeter (1934), Innovación en Cultura organizacional. Una Aproximación Crítica a la Genealogía y Usos del Concepto Y Productions, 2008 www.ypsite.net.

Serna, H., (2003), Gerencia estratégica: teoría-metodología-alineamiento, implementación y mapas estratégicos, Bogotá d. c., Octava edición.

Tamayo y Tamayo, M. (1984). Diccionario de la Investigación Científica, Bogotá, Editorial Blanco.

Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, vol. 3, nº 3 , pp. 537-556.

Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A., (1997). Dynamic Capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, Vol. 18. No. 7. pp. 509 – 533.

Teece, D. (2007). Explicating Dynamic Capabilities. The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p.1319-1350.

Thompson Jr., A., y Strickland III, A.J., (2004). *Administración Estratégica: Texto y Casos*, México, D.F., Editorial Mc Graw – Hill, Decimotercera edición.

Vanegas M. B. E. (2003). Diseño de un guía metodológico sobre alianzas estratégicas. Trabajo para optar el título de administración de empresa, asesor Ernesto Ospina, Institución universitaria Ceipa, escuela de administración de empresa, Medellín.

Verduzco Ríos, e. Y Rojo Asenjo, O. 1994. "El cambio tecnológico: Un Análisis de interpretación de agentes y escenarios como base para una Metodología" *Estudios sociales y tecnológicos* Diciembre de 1994. Disponible en: ww.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/estudios_sociales/proyect3/metodo2/sec3.html.

Wernerfelt, B., (1984). A Resources-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171- 180.

Zollo & Winter, (2002), Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, Vol. 13, No. 3, May – June 2002, pp. 339 – 351.

Anexos

ANEXO A ESTRUCTURA DEL CUESTIONARIO PRUEBA PILOTO
INSTRUMENTO CUESTIONARIO
CAPACIDADES DINÁMICAS

El siguiente Instrumento hace parte del trabajo de grado **ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN UNIVERSIDADES EN BARRANQUILLA**, para optar título en la Maestría en Administración de Empresa e Innovación y tiene como objetivo analizar las Capacidades Dinámicas actuales en Universidades en Barranquilla.

Agradecemos responder lo más objetivamente posible y aclaramos, que la información que Usted nos confiera, será manejada confidencialmente. Agradecemos su colaboración.

1. Información general:

Universidad: _____ Sexo: _____ Edad: _____ Dependencia
o Facultad: _____ Cargo: _____

2. Marque con una (x) la respuesta que más se aproxime a su percepción. Cada afirmación tiene un grado de intensidad que va de menos a más, para eso utilice la siguiente escala para contestar:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Me es indiferente (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
DIMENSION 1. : BLOQUE CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO								
1	La Universidad tiene definida por escrito su política de relacionamiento con los actores externos.							
2	La Universidad tiene acuerdos formales para el desarrollo de su actividad con los actores externos que le permitan obtener beneficios adicionales y generar ventaja competitiva.							
3	La Universidad evalúa por lo menos semestralmente los resultados obtenidos de los acuerdos realizados con los actores externos.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
4	La Universidad retroalimenta frecuentemente, mínimo semestralmente a los actores aliados, de los resultados obtenidos en la alianza.							
5	La Universidad efectúa alianzas con el sector productivo para su desarrollo académico.							
6	La Universidad promueve reuniones conjuntas con los aliados para evaluar los resultados de los convenios.							
7	En esta Universidad existen procedimientos claramente definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales.							
8	En esta Universidad existen relaciones cordiales con las entidades o empresas con las cuales la institución tiene alianzas.							
9	La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel Local.							
10	La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel nacional.							
11	La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional.							
12	Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con el sector productivo.							
13	Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centros de investigación de otras Universidades.							
14	Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centro de investigación no universitario.							
15	La Universidad tiene contacto con los egresados para discutir temas de la academia más de una vez al año.							
16	La Universidad tiene contacto presencial y directo con el Ministerio de Educación Nacional por lo menos tres veces al año.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
17	En esta Universidad el contacto con los reguladores de la educación es cordial.							
DIMENSION 2. : BLOQUE CAPACIDAD DE VIGILANCIA								
1	En esta Universidad identifican y analizan las variables del entorno educativo nacional e internacional por lo menos anualmente.							
2	Esta Universidad asimila conocimiento e información del entorno y de acuerdo con esto, se transforma a sí misma para adaptarse o influir en el medio.							
3	Se puede decir que esta universidad esta actualizada respecto a los diferentes saberes en que trabaja.							
4	Esta Universidad esta actualizada en materia de pedagogía y métodos de investigación.							
5	Esta Universidad esta actualizada en materia tecnológica.							
DIMENSION 3. : BLOQUE CAPACIDAD DE INNOVACION								
1	La Universidad cuenta con un modelo explícito que defina los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones en su interior.							
2	La Universidad estimula e incentiva las propuestas innovadoras a todos los niveles, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.							
3	La Universidad evalúa periódicamente por lo menos cada año el nivel de actualización de sus procesos y servicios.							
4	En esta Universidad los investigadores han publicado artículos científicos en revistas A1 y A2.							
5	En esta Universidad se contribuye al avance teórico de las diferentes disciplinas.							
6	En esta universidad los investigadores manejan a profundidad el método científico.							
7	Existe en la Universidad unas políticas definidas para el desarrollo de las investigaciones en materia de método científico.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
8	La Universidad ejecuta de forma constante "por lo menos dos veces al año" investigación de tendencias y necesidades de la comunidad, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios.							
9	La Universidad cuenta con personal para la investigación y desarrollo de nuevos servicios.							
10	La Universidad socializa a su personal de los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas con el objeto que aporten ideas para la solución de problemas.							
11	Esta Universidad se caracteriza por su actitud positiva frente al cambio.							
12	La Universidad ha adoptado políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes.							
13	La Universidad cuenta con concursos de innovación pedagógica para resaltar el desempeño pedagógico.							
14	Los docentes actualizan sus conocimientos pedagógicos por lo menos una vez al año.							
15	Los docentes tienen espacios de encuentro pedagógico para debatir sobre prácticas específicas.							
16	Los docentes innovan en sus métodos y técnicas pedagógicas.							
DIMENSION 4. : BLOQUE CAPACIDAD DE COORDINACION								
1	En la Universidad existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas.							
2	En la universidad la coordinación del trabajo de las diferentes dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales.							
3	Los objetivos de las áreas y dependencias de la universidad están alineados con los objetivos generales.							
4	Existe articulación entre la docencia y la investigación.							
5	Existe articulación entre la docencia y la extensión.							
6	Existe coordinación entre áreas de programas y facultades.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
DIMENSION 5. : BLOQUE FORMACION								
1	La Universidad tiene programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón y están en ejecución.							
2	En esta Universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado.							
3	La capacitación y formación que reciben los profesores y administrativos se refleja en un alto desempeño general de la universidad.							
4	La Universidad cuenta con un proceso para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos.							
5	En esta Universidad existe apoyo y desarrollo para la movilidad de Docentes.							
6	En esta Universidad existen convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente.							
7	Los docentes han participado en talleres de escritura científica para formar en publicación en revistas indexadas.							

ANEXO B INSTRUMENTO CUESTIONARIO FINAL
UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO



CUESTIONARIO DIRIGIDO A UNIVERSIDADES SIMON BOLIVAR Y LA UNIVERSIDAD DE LA COSTA DE LA CIUDAD DE BARRANQUILLA.

PRESENTACION: El presente cuestionario tiene como objetivo primordial la recolección de los datos que se consideran necesarios para el desarrollo del trabajo de investigación que lleva como nombre **“ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN UNIVERSIDADES EN BARRANQUILLA”**, su colaboración en la solución objetiva del cuestionario se considera de especial importancia, la información que se recopile mediante la aplicación de este instrumento será utilizada para fines netamente académicos. **GRACIAS POR SU COLABORACION.**

OBJETIVO: Formular una estrategia para desarrollar las capacidades dinámicas en Universidades en Barranquilla y describir de qué manera se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales.

**ANEXO B INSTRUMENTO CUESTIONARIO FINAL
CAPACIDADES DINÁMICAS**

El siguiente Instrumento hace parte del trabajo de grado **ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN UNIVERSIDADES EN BARRANQUILLA**, para optar título en la Maestría en Administración de Empresa e Innovación y tiene como objetivo analizar las Capacidades Dinámicas actuales en Universidades en Barranquilla.

Agradecemos responder lo más objetivamente posible y aclaramos, que la información que Usted nos confiera, será manejada confidencialmente. Agradecemos su colaboración.

3. Información general:

Universidad: _____ Genero: _____ Edad: _____
 Dependencia o Facultad: _____ Docente Investigador: SI ___ NO ___

4. Marque con una (x) la respuesta que más se aproxime a su percepción. Cada afirmación tiene un grado de intensidad que va de menos a más, para eso utilice la siguiente escala para contestar:

Totalmente en desacuerdo (1)

En desacuerdo (2)

Me es indiferente (3)

De acuerdo (4)

Totalmente de acuerdo (5)

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
DIMENSION 1. : BLOQUE CAPACIDAD DE RELACIONAMIENTO								
1	La Universidad tiene definida por escrito su política de relacionamiento con los actores externos. (Universidades, empresarios, Gremios, Entidades Gubernamentales, Proveedores, etc.).							
2	La Universidad tiene acuerdos formales para el desarrollo de su actividad con los actores externos que le permitan obtener beneficios adicionales y generar ventaja competitiva.							
3	La Universidad evalúa por lo menos semestralmente los resultados obtenidos de los acuerdos realizados con los actores externos.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
4	La Universidad retroalimenta frecuentemente, mínimo semestralmente a los actores aliados, de los resultados obtenidos en la alianza.							
5	La Universidad efectúa alianzas con el sector productivo para su desarrollo académico.							
6	La Universidad promueve reuniones conjuntas con los aliados para evaluar los resultados de los convenios.							
7	En esta Universidad existen procedimientos claramente definidos en lo referente a la gestión de convenios nacionales e internacionales.							
8	En esta Universidad existen relaciones cordiales con las entidades o empresas con las cuales la institución tiene alianzas.							
9	La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel Local.							
10	La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel nacional.							
11	La Universidad desarrolla programas o proyectos de investigación en colaboración con otras organizaciones a nivel internacional.							
12	Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con el sector productivo.							
13	Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centros de investigación de otras Universidades.							
14	Esta Universidad tiene relaciones de cooperación con centro de investigación no universitario.							
15	La Universidad tiene contacto con los egresados para discutir temas de la academia más de una vez al año.							
16	La Universidad tiene contacto presencial y directo con el Ministerio de Educación Nacional por lo menos tres veces al año.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
17	En esta Universidad el contacto con los reguladores de la educación es cordial.							
DIMENSION 2. : BLOQUE CAPACIDAD DE VIGILANCIA								
1	En esta Universidad identifican y analizan las variables del entorno educativo nacional e internacional por lo menos anualmente.							
2	Esta Universidad asimila conocimiento e información del entorno y de acuerdo con esto, se transforma a sí misma para adaptarse o influir en el medio.							
3	Se puede decir que esta universidad esta actualizada respecto a los diferentes saberes en que trabaja.							
4	Esta Universidad esta actualizada en materia de pedagogía y métodos de investigación.							
5	Esta Universidad esta actualizada en materia tecnológica.							
DIMENSION 3. : BLOQUE CAPACIDAD DE INNOVACION								
1	La Universidad cuenta con un modelo explícito que defina los criterios con los cuales se llevan a cabo las innovaciones en su interior.							
2	La Universidad estimula e incentiva las propuestas innovadoras a todos los niveles, mediante concursos, reconocimientos o incentivos económicos.							
3	La Universidad evalúa periódicamente por lo menos cada año el nivel de actualización de sus procesos y servicios.							
4	En esta Universidad los investigadores han publicado artículos científicos en revistas A1 y A2.							
5	En esta Universidad se contribuye al avance teórico de las diferentes disciplinas.							
6	En esta universidad los investigadores manejan a profundidad el método científico.							
7	Existe en la Universidad unas políticas definidas para el desarrollo de las investigaciones en materia de método científico.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
8	La Universidad ejecuta de forma constante por lo menos dos veces al año investigación de tendencias y necesidades de la comunidad, para identificar oportunidades de desarrollo de nuevos servicios.							
9	La Universidad cuenta con personal para la investigación y desarrollo de nuevos servicios.							
10	La Universidad socializa a su personal de los resultados de las investigaciones anteriormente mencionadas con el objeto que aporten ideas para la solución de problemas.							
11	Esta Universidad se caracteriza por su actitud positiva frente al cambio.							
12	La Universidad ha adoptado políticas para el desarrollo de la innovación pedagógica por parte de sus docentes.							
13	La Universidad cuenta con concursos de innovación pedagógica para resaltar el desempeño pedagógico.							
14	Los docentes actualizan sus conocimientos pedagógicos por lo menos una vez al año.							
15	Los docentes tienen espacios de encuentro pedagógico para debatir sobre prácticas específicas.							
16	Los docentes innovan en sus métodos y técnicas pedagógicas.							
DIMENSION 4. : BLOQUE CAPACIDAD DE COORDINACION								
1	En la Universidad existe coordinación entre las diferentes dependencias y áreas.							
2	En la universidad la coordinación del trabajo de las diferentes dependencias se desarrolla mediante comités interfuncionales.							
3	Los objetivos de las áreas y dependencias de la universidad están alineados con los objetivos generales.							
4	Existe articulación entre la docencia y la investigación.							
5	Existe articulación entre la docencia y la extensión.							
6	Existe coordinación entre áreas de programas y facultades.							

No.	Afirmaciones/Preguntas	1	2	3	4	5	No Se	Observaciones
DIMENSION 5. : BLOQUE FORMACION								
1	La Universidad tiene programas de incentivos o estímulos a la investigación diferentes al escalafón y están en ejecución.							
2	En esta Universidad existen políticas de apoyo en formación de postgrado con énfasis en maestría y doctorado.							
3	La capacitación y formación que reciben los profesores y administrativos se refleja en un alto desempeño general de la universidad.							
4	La Universidad cuenta con un proceso para la cualificación docente a través de cursos, seminarios, conferencias y congresos.							
5	En esta Universidad existe apoyo y desarrollo para la movilidad de Docentes.							
6	En esta Universidad existen convenios interinstitucionales para fomentar la formación docente.							
7	Los docentes han participado en talleres de escritura científica para formar en publicación en revistas indexadas.							

**ANEXO C FORMATO GUIA DE ENTREVISTA
CAPACIDADES DINÀMICAS**

1. **TITULO:** Guía de entrevista sobre la **ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN UNIVERSIDADES EN BARRANQUILLA.**

2. **OBJETIVO:**

- Analizar las Capacidades Dinámicas actuales en Universidades en Barranquilla.
- Describir de qué manera se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales.

3. **LUGAR:**

_____FECHA_____HORA DE
INICIO_____HORA DE FINALIZACION_____

4. **DATOS GENERALES**

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____
PROFESION U OCUPACION _____ EDAD _____
INSTITUCION DONDE LABORA _____

5. **NOMBRE DEL (LOS) ENTREVISTADOR (ES)**

- Roberto Carlos Díaz Alonso
- Luz Elena Chivetta

Con el propósito de realizar una entrevista para el desarrollo del proyecto de investigación titulado **ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DE CAPACIDADES DINÁMICAS EN UNIVERSIDADES EN BARRANQUILLA**, cuyo objetivo es formular una estrategia para desarrollar las Capacidades Dinámicas actuales en Universidades en Barranquilla y describir de qué manera se han desarrollado las capacidades dinámicas actuales.

Nota: Las capacidades dinámicas son las que van a ayudar a las universidades a identificar y evaluar esas habilidades organizativas, logrando nuevas e innovadoras formas de ventaja competitiva, teniendo en cuenta los recursos y capacidades con los cuales cuenta la universidad para enfrentar las situaciones del entorno; el reconocimiento de estas característica diferenciadora sobre la competencia le

permitirá a las IES posesionarse en el mercado globalizado en el cual se encuentran inmersas cumpliendo con los requerimientos que el sistema les exige.

Agradecemos sus valiosos aportes durante esta entrevista.

Doctor(a) nos gustaría que nos comentara un poco de su formación brevemente

6. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

1. ¿Cómo ve el entorno de la Universidad? (serie de factores de diversa naturaleza que impactan en cualquier universidad: aspectos políticos-legales, económicos, socio-culturales y tecnológicos).
2. La universidad tiene alianzas con universidades, empresarios, gremios entidades Gubernamentales, proveedores, entre otros:
 - ¿Cómo han concebido esas alianzas?
 - ¿Existe una política establecida para estas alianzas?
 - ¿Cómo se ha desarrollado?
 - ¿Se encuentra documentado? Adjuntar evidencia
3. ¿Cómo se han mantenidos y desarrollado las relaciones con los reguladores de la educación? ¿Con qué periodicidad se establecen estos contactos?

(Capacidad de Relacionamiento)

4. Dé que manera la universidad ha avanzado y asimilado el conocimiento e información del entorno en cuanto a Clientes, Demanda, competidores, a los reguladores de la educación, en materia tecnológica, pedagógica etc.?

(Capacidad de Vigilancia)

5. ¿Cómo la Universidad ha desarrollado su capacidad de innovación? ¿Cómo se estimula la creatividad? ¿Existe una política establecida para apoyar la capacidad de innovación?

(Capacidad de Innovación)

6. ¿Cómo la institución ha coordinado los objetivos de las diferentes áreas y dependencias con las políticas institucionales, su misión y visión?

(Capacidad de Coordinación)

7. ¿Cómo la universidad ha logrado la formación de sus docentes para incentivar la investigación y Docencia? ¿Los profesores están actualizados?, ¿Cómo promueve la actualización y Capacitación?

(Capacidad de Formación)

Agradecemos nuevamente su apoyo y respuesta a estos interrogantes que serán un valioso aporte para los resultados obtenidos en nuestra investigación.

ANEXO D-1 PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI - CUC

The screenshot shows a web browser window displaying the website of the Universidad de la Costa (CUC). The browser's address bar shows the URL: `http://www.cuc.edu.co/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=36&id=696`. The website has a yellow navigation bar with the following menu items: Inicio, Universidad, Admisiones, Programas, Recursos Educativos, Investigación, and Internacionalización. Below this, there is a sub-menu for 'Norm' (Norms) with the following options: Presentación, Directorio, Organigrama, Normatividad (highlighted with a red box), Rectoría, Vicerrectoría, Servicios Informáticos, and Buzón de Sugerencias. To the right of the 'Normatividad' menu is a profile for **FEDERICO GERMAN BORNACELLI VARGAS**, Secretario General, with a brief biography. Below the profile is a section titled 'Documentos Institucionales' containing a table of institutional documents. The table has columns for 'No', 'Fecha', 'Acuerdo de Aprobación', and 'Documento'. The second row, corresponding to the PEI, is highlighted with a red box. At the bottom of the browser window, the Windows taskbar is visible, showing the system tray with the date 06/10/2014 and time 12:14 p.m.

Norm

- > Presentación
- > Directorio
- > Organigrama
- > Normatividad
- > Rectoría
- > Vicerrectoría
- > Servicios Informáticos
- > Buzón de Sugerencias

FEDERICO GERMAN BORNACELLI VARGAS
Secretario General

Abogado de la Universidad de la Costa CUC, con experiencia como Director del Centro de Conciliación del Consultorio Jurídico de la Corporación Universitaria de la Costa CUC, Secretario Académico de la Facultad de Derecho de la Universidad de la Costa CUC, Coordinador del programa de formación judicial y criminalística de la Corporación Universitaria Latinoamericana CUL, Sustanciador del Tribunal Superior del Atlántico, Conciliador inscrito en el Centro de Conciliación del Consultorio Jurídico de la Universidad de la Costa CUC.

Documentos Institucionales

No	Fecha	Acuerdo de Aprobación	Documento
1	2010-03-28	Resolución No. 9935 del MEN	Estatutos vigentes
2	2009-08-26	Amaro No. 055	Proyecto Educativo Institucional (PEI)
3	2010-07-28	Amaro No.094	Mediante el cual se crean los Centros de Investigación Y Extensión por Facultad

ANEXO D-2 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2011 – 2015 - CUC

The screenshot shows a web browser window with the URL http://www.cuc.edu.co/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=39&id=696. The page displays a list of agreements (Acuerdo No.) and their descriptions. The entry for 'Plan de Desarrollo Institucional 2011 - 2015' is highlighted with a red box.

No.	Fecha	Acuerdo No.	Descripción
7	2010-11-25	Acuerdo No. 143	Mediante el cual se crea la Facultad de Ciencias Ambientales de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC.
8	2012-10-26	Acuerdo No. 357	Plan de Desarrollo Institucional 2011 - 2015
9	2014-06-01	Acuerdo No. 207	Mediante el cual se aprueban estrategias de articulación entre los programas de pregrado y posgrado de la Corporación Universitaria de la Costa.
10	2014-06-23	Acuerdo No. 209	Mediante el cual se aprueban estrategias de articulación entre los programas de pregrado y posgrado de la Corporación Universitaria de la Costa.
11	2014-06-01	Acuerdo No. 209	Mediante el cual se aprueba el Plan de Formación y Capacitación Docente para el Programa de Ingeniería Ambiental de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.
12	2014-07-27	Acuerdo No. 220	Mediante el cual se aprueba el Plan de Desarrollo 2011 - 2015 de los Laboratorios del Programa de Ingeniería Ambiental de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.
13	2014-07-27	Acuerdo No. 224	Mediante el cual se aprueba el Plan de Desarrollo 2011 - 2015 de la Terceraría de Investigación de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.
14	2014-09-28	Acuerdo No. 235	Mediante el cual se aprueba el plan institucional de publicaciones de la editorial universitaria de la CUC - EDUCOSTA.
15	2014-09-28	Acuerdo No. 240	Mediante el cual se establece documento que define Aspectos a tener en cuenta para la Formulación de Proyectos de Aula de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.
16	2015-09-25	Acuerdo No. 495	Calendario Académico y Calendario de Actividades Académicas 2014.
17	2014-11-30	Acuerdo No. 261	Mediante el cual establecen los Cupos Disponibles para Primer Semestre, en los Periodos Académicos 2014-1 y 2014-2.
18	2014-11-30	Acuerdo No. 262	Mediante el cual se aprueba el Procedimiento de Evaluación Docente y los Instrumentos que permiten su Operacionalización.
19	2014-11-30	Acuerdo No. 263	Mediante el cual se aprueba el documento soporte del proceso de selección de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.
20	2013-10-30	Acuerdo No. 509	Derechos Recursarios 2014.
21	2012-01-11	Acuerdo No. 281	Mediante el cual se modifica el acuerdo de Consejo directivo Numero 257 de 22 de noviembre de 2011, por medio del

ANEXO E PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL – PEI – SIMON BOLIVAR

http://www.unisimon.edu.co/centro-de-documentos/view/category/3-pe

Archivo Edición Ver Favoritos Herramientas Ayuda

McAfee

Buscar Libros Curso de ingles online. Est... Decoración Emisora de Radio Melodia... MUSICA CRISTIANA EN LL... Sitios sugeridos

LA UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

Inicio > Centro de Documentos > Documentos Oficiales > PEI

Descargas

Buscar Documentos

PEI

Categoría: PEI

Ordenar por: Por defecto (Nombre | Fecha | Hits) (Descendente)

Files:

Nombre	Votos	Descargar	Creado	Tamaño	Descargas
Anexo No 3 REORGANIZACIÓN CURRICULAR	0	Descargar	2014-10-10 18:02:04	457 KB	
PEI USB 2008	0	Descargar	2014-10-10 17:39:09	1.09 MB	113
Anexo No 2 MODERNIZACIÓN ACADÉMICA	0	Descargar	2014-10-10 17:39:08	403 KB	322
Anexo No 1 DEPARTAMENTO DE PEDAGOGIA	0	Descargar	2014-10-10 17:39:08	274 KB	112

Biblioteca Aula Extendida Publicaciones Aspirantes Estudiantes Egresados Funcionarios

75%

12:37 p.m. 06/30/2014

ANEXO F-1 CONVENIO UNIVERSIDAD DE LA COSTA



CONVENIO INTERINSTITUCIONAL PARA EL DESARROLLO DE PRACTICAS SUSCRITO ENTRE LA CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC y METROAGUA S.A. E.S.P.

Entre los suscritos, **TITO JOSÉ CRISSIEN BORRERO**, mayor de edad y vecino de Barranquilla, identificado con la cédula de ciudadanía No. 79.786.729 de Santa Fe de Bogotá, quien obra en su condición de Rector General de la **CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC**, entidad de Educación Superior de carácter privado, con domicilio en la ciudad de Barranquilla, con personería jurídica reconocida mediante Resolución número 352 del 23 de Abril de 1971, de la Gobernación del Departamento del Atlántico, quien en adelante se denominara LA CORPORACION de una parte y **LUIS JOSE LONDONO ARANGO** mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía No. **10.226.433** de Marizales, obrando en nombre y representación de la **COMPANIA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO METROPOLITANO DE SANTA MARTA METROAGUA S.A. E.S.P.** en su calidad de Representante legal, quien en adelante se denominara LA EMPRESA o INSTITUCION, se ha celebrado el presente Convenio Interinstitucional, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- A) Que la CORPORACION requiere campos de formación práctica en sus áreas de Docencia, Investigación y Proyección Social, con el fin de establecer vínculos estrechos con el Sector Empresarial y la Comunidad en general, y realizar un estudio de sus necesidades que enriquezca la visión del estudiante como futuro profesional y que permita retroalimentar la orientación de sus Programas Académicos.
- B) Que a la EMPRESA o INSTITUCION le interesa la contribución del estudiante en práctica mediante el trabajo creativo e imaginativo que responda a las necesidades del contexto en el cual se ubica la Entidad.

El presente Convenio se regirá por las siguientes cláusulas: PRIMERA: **OBJETO**. Este convenio regula el desarrollo de las Prácticas Empresariales de los estudiantes de los Programas Académicos de Administración, Arquitectura, Contaduría, Ingenierías (Ambiental, Industrial, Eléctrica, Electrónica, Civil y Sistema), Tecnología en Informática y Telecomunicaciones, Psicología y Finanzas y Relaciones Internacionales de la Corporación Universitaria de la Costa, CUC, en las instalaciones de la Empresa o institución, en cumplimiento de lo establecido en el Programa de Prácticas Empresariales reglamentado por la Corporación. SEGUNDA: **CUPO ESTUDIANTES**. Las partes acordarán a través de los respectivos Coordinadores de Prácticas y del funcionario de la empresa o institución, el número de estudiantes que hayan de realizar las prácticas, en cada periodo académico respectivo. Para este efecto la Corporación a través de la Coordinación de Prácticas Empresariales de su respectiva Facultad, presentará a la Empresa mediante **comunicado escrito**, un grupo de candidatos, cuyo número será siempre mayor a los cupos a proveer. La Empresa es la encargada de realizar la **Selección del Estudiante en Práctica**, a través de su Departamento de Recursos Humanos o el funcionario designado por la Gerencia respectiva. TERCERA: **COMPROMISOS DE LA CORPORACION UNIVERSIDAD DE LA COSTA, CUC**. La Corporación se compromete a: 1) Asignar el estudiante a la Empresa que lo seleccione y reportar primero. 2) Velar porque la experiencia de los estudiantes contribuya efectivamente a su aprendizaje, este de acuerdo al perfil ocupacional y profesional del programa respectivo establecidos por La Corporación y que contribuyan al desarrollo de los programas de la Empresa o Institución. 3) Aprobar o reprobár las prácticas realizadas por los estudiantes de acuerdo con las evaluaciones presentadas por la Empresa. 4) Revisar el trabajo de informe de Gestión Final o Proyecto Final de práctica, elaborado por el estudiante y calificado por el Profesor Asesor y una vez finalice la práctica, entregarlo a la Empresa o Institución. 5) Realizar Visitas Empresariales de Asesoría y Seguimiento. 6) Velar porque los estudiantes asignados cumplan en todo momento con los reglamentos de la Empresa, Reglamento de Prácticas Empresariales y Reglamento Estudiantil de la Corporación. El incumplimiento de los compromisos acordados en virtud de este convenio por parte del estudiante creará a la Corporación la obligación de retirar del programa de prácticas al estudiante. PARAGRAFO. La Corporación no asume responsabilidad por hechos culposos o dolosos originados por los estudiantes que causen perjuicio a la Empresa. CUARTA: **COMPROMISOS DE LA EMPRESA O INSTITUCION**. Esta se compromete a: 1) Recibir y ubicar como estudiante en práctica solo aquel o aquellos estudiantes remitidos por la Coordinación de Prácticas Empresariales de su respectiva Facultad de la Corporación.

Calle 58 No. 55-69* Teléfono: 3162200 – 3440024 – 3441974* Fax: 3362222* A.A. 50366 – Barranquilla - Colombia.

ANEXO F-2 CONVENIOS UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

CONVENTION DE DOUBLE DIPLOME UNIVERSITAIRE

ENTRE

L'UNIVERSITÉ SIMON BOLIVAR DE BARANQUILLA

ET

L'INSTITUT CATHOLIQUE DE PARIS
FACULTE DE SCIENCES DE L'EDUCATION

Introduction

La présente convention de collaboration naît du désir des institutions signataires ci-dessus mentionnées de créer et développer, dans l'esprit de coopération internationale, des liens académiques.

Par conséquent, l'Institut Catholique de Paris (par la suite ICP), situé au 21 rue d'Assas, 75006 Paris, représenté dans ce document par Monsieur Pierre Cahrol, Recteur, et l'Université Simon Bolivar de Baranquilla (par la suite USBB), située dans Carrera 54 No 59-02, Baranquilla (Colombie) et représentée par son Recteur DR. JOSE EUSEBIO CONSUEGRA BOLIVAR, décident de mettre en place une convention qui conduit à l'accueil d'étudiants de l'USBB à l'ICP en vue de l'obtention de titres universitaires des deux institutions en accord avec les conditions qui apparaissent à la suite

Double titre universitaire Master 2 et Doctorat

Article 1 : Possibilités pour les étudiants de l'USBB

1.1. Les étudiants ayant réalisé la première année de Master à l'USBB

Les étudiants de l'USBB ayant achevé leur première année de Master en « Education » à l'USBB (56 crédits/ 608 heures) pourront continuer leur cursus à l'ICP en Master 2 « Education et Formation ».

Ils devront suivre une année académique, obtenir 60 crédits européens, réaliser et présenter le mémoire demandé en français.

En conséquence, ils obtiendront le titre de Master 2 « Education et Formation » de l'ICP et celui de Master en « Education » de l'USBB.

Le programme général d'études doit être approuvé précédemment par les deux institutions pour chaque étudiant participant.



ANEXO G SISTEMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN - UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

The screenshot shows the website of Universidad Simón Bolívar. The browser address bar displays the URL: <http://www.unisimon.edu.co/centro-de-documentos/tema/categorija/seguintermedioserver>. The page features the university's logo and navigation menus. A red box highlights the text: "SISTEMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN". Below this, there is a table with the following data:

Nombre	Apellido	Correo	Teléfono	Departamento
Alfonso	Alfonso	2015412211346	201231242	Medellín
Alfonso	Alfonso	2012929102146	201231242	Medellín

The browser's taskbar at the bottom shows the system clock as 1:41 pm on 27/10/2014.

ANEXO I REGLAMENTO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD SIMON BOLIVAR

The screenshot shows a web browser window displaying the 'Reglamento Docente' page on the University of Simon Bolívar website. The browser's address bar shows the URL: <http://www.unisimon.edu.co/centro-de-documentos/view/category/38-reglamento-docent>. The page header includes the university logo and navigation links like 'Biblioteca' and 'Publicaciones'. The main content area is titled 'Reglamento Docente' and features a search bar and a list of documents. The document 'sou122003 reglamento_docente' is highlighted with a red box. Below the list, there is a 'Regresar' link and a 'Powered by Downloads' logo. The browser's taskbar at the bottom shows various application icons and the system clock indicating 06:19 p.m. on 07/10/2014.

Files	Descargar	Created	Size	Downloads
Acuerdo 022A Escalón Docente	(0 votes)	2013-11-26 17:12:45	859.16 KB	Descargas 118
SISTEMA DE INCENTIVOS A LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA Y TECNOLÓGICA DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN	(0 votes)	2012-09-03 12:35:45	302.28 KB	Descargas 107
sou162004 Escalón docente	(0 votes)	2012-05-15 17:36:06	83.78 KB	Descargas 295
sou122003 reglamento_docente	(1 vote)	2012-05-15 17:36:05	241.5 KB	Descargas 380
sou062003 fondos_desarrollo_profesoral	(0 votes)	2012-05-15 17:36:18	213.66 KB	Descargas 124

ANEXO H ESTATUTO DOCENTE DE LA UNIVERSIDAD DE LA COSTA – CUC

The screenshot shows a web browser window with the URL http://www.cuc.edu.co/index.php?option=com_flexicontent&view=items&cid=38&id=698. The browser's address bar and tabs are visible at the top. Below the browser window, a list of resolutions is displayed in a table-like format. The resolution number 2012-10-31 is highlighted with a red box, and its title, "Estatuto Docente de la Corporación Universidad de la Costa, CUC.", is also highlighted. The list includes various resolutions related to university regulations, such as intellectual property, research, editorial, and internal regulations.

No.	Resolución	Descripción
8	2010-06-30 Amcuerdo No. 081	Reglamento de Propiedad Intelectual.
9	2010-06-30 Amcuerdo No. 082	Mediante el cual se Reglamenta la Asignación de Pautas a estudiantes Investigadores de Semilleros de Investigación.
10	2011-07-26 Amcuerdo No. 339	Reglamento Editorial.
11	2010-08-25 Amcuerdo No. 113	Mediante el cual se establece el Reglamento Interno del Consejo Académico de la Institución.
12	2010-08-25 Amcuerdo No. 114	Mediante el cual se establece el Reglamento Interno de los Consejos de Facultad de la Institución.
13	2010-08-25 Amcuerdo No. 115	Mediante el cual se establece el Reglamento Interno de los Comités Curriculares de los Programas de Pregrado de la Institución.
14	2012-10-31 Amcuerdo No. 247	Estatuto Docente de la Corporación Universidad de la Costa, CUC.
15	2011-01-27 Amcuerdo No. 139	Mediante el cual se modifica el reglamento de la División de Recursos Educativos.
16	2011-01-30 Amcuerdo No. 165	Mediante el cual se modifica la resolución no. 054 de 2005, que Reglamenta y otorga las pautas para optar al título mediante la modalidad de diplomado en la corporación universitaria de la costa, CUC
17	2011-06-01 Amcuerdo No. 304	Mediante el cual se aprueba el Reglamento Interno de los Laboratorios de la Facultad de Ingeniería.
18	2011-31-08 Amcuerdo No. 239	Mediante del cual se modifica el reglamento de elecciones estudiantiles de la corporación universitaria de la costa cuc
19	2011-09-28 Amcuerdo No. 217	Mediante el cual se modifica el Reglamento para Realización del Trabajo de Grado en los Programas de Pregrado de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.
20	2011-09-28 Amcuerdo No. 241	Mediante el cual se aprueba el Reglamento de Elecciones Docentes de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.
21	2011-10-26 Amcuerdo No. 247	Mediante el cual se Actualiza el Reglamento de Semilleros de Investigadores de la Corporación Universitaria de la Costa CUC.