



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA

Maestría en Administración de Empresas

Tesis Final para Optar al Título de Máster en Administración de Empresas.

Tema: Propuesta de Plan Estratégico para la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Universitario Regional Estelí durante el periodo 2018 -2021.

Maestrante:

Lic. Diana Lisseth Valdivia Montenegro.

Tutor:

Msc. Mario Edgardo López Y. López

Estelí, Domingo 10 de Febrero de 2019.

INDICE

Índice de Tablas.....	iii
Índice de Figuras.....	iv
Resumen Ejecutivo	vi
1. Introducción.....	1
2. Planteamiento del Problema.....	2
2.1 Descripción del Problema.....	2
2.2 Formulación del Problema.....	4
2.3 Sistematización del Problema.....	4
3. Justificación.....	5
4. Objetivos.....	6
4.1 Objetivo General.....	6
4.2 Objetivos Específicos.....	6
5. Marco Teórico.....	7
5.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
5.3 Modelos de Planes Estratégicos.....	9
5.4 Concepto de Competitividad.....	11
5.5 Modelo de Planificación Estratégica de Fred Davis.....	13
5.6 Justificación del Modelo de Fred David.....	13
5.7 Análisis Externo.....	15
5.8 Caracterización de la Industria.....	18
6. Diseño Metodológico.....	23
6.1 Tipología de la Investigación.....	23
6.2. Operacionalización de las Variables.....	25
7. Análisis Externo.....	29
7.1. Análisis Macro ambiental.....	29
7.2. Análisis del Microambiente.....	42
7.3 Grupo Estratégico.....	51
8. Análisis Interno.....	61
8.1 Antecedentes de la empresa.....	61
8.2 Datos Generales.....	62
Fuente: Elaboración Propia.....	62

8.3 Situación Actual.....	63
9. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....	74
10. Matriz VRIO.....	74
11. Propuesta de Plan Estratégico.	74
11.1 Declaración De La Misión, Visión Y Valores de UPOLI.	74
11.2 Establecimiento de Objetivos.....	75
11.3 Cultura y Valores.....	75
11.4 Planteamiento Estratégico.....	76
12. Control y Evaluación de las Estrategias. Véase Anexo 15.....	79
12.1 Plan de acción estratégica Véase Anexo 16.....	79
13. Conclusiones.....	79
14. Recomendaciones.....	81

Índice de Tablas

Tabla 1 Recursos Tangibles.....	70
Tabla 2 Recursos Intangibles	71
Tabla 3 .Preguntas de Evaluación de la Misión	74
Tabla 4: Matriz Axiológica Valores de UPOLI Estelí.	76

Índice de Figuras

Ilustración N°1: Modelo de Stoner	9
Ilustración N°2: Modelo de Russell Ackoff	10
Ilustración N°3: Modelo de Michael Porter Diamante de la Competitividad.	11
Ilustración N° 4 Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica.	14
Ilustración N°5 Marco PESTEL	17
Ilustración N° 6: Fuerzas Competitivas de Michael Porter.	19
Ilustración N°7 Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter. (Diamante de Porter).	60
Ilustración N° 8 Organigrama de UPOLI Estelí	62

Agradecimientos

A Dios por haberme dado la sabiduría, y el entendimiento para cursar esta maestría.

A mi familia por haberme apoyado con sus oraciones a nuestro Dios.

A los docentes por haber impartido conocimientos nuevos y aplicarlos en esta investigación.

A la Universidad por haberme brindado su apoyo económico para cursar esta maestría.

A todos los que de una u otra manera contribuyeron de manera significativa en este trabajo, docentes, compañeros de clases, tutores, jurado.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo consiste en la elaboración de un Plan estratégico para la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Universitario Regional (RUR – Estelí) este plan será para el periodo del 2018 a 2022 y parte del análisis externo del sistema educativo en Nicaragua hasta llegar al diagnóstico interno realizado a la Institución.

Dentro de las oportunidades identificadas para la Institución están; el interés por parte del Estado de elevar el nivel de la educación superior por lo que la Universidad deberá integrarse en el proceso para poder optar a la acreditación universitaria.

El desarrollo económico que el país ha presentado en los últimos años es favorable para la Universidad, ya que propicia las condiciones para ofertar mayor número de carreras, al haber un poder adquisitivo mayor por parte de la población que le permite acceder a la educación superior de calidad.

Los convenios realizados con otras universidades le han abierto a UPOLI Recinto Estelí, un nuevo espacio de intercambio de experiencias y aprendizajes, lo que le permitirá posicionarse en un grado mayor de competitividad con miras a la modernización y la mejora institucional continua.

En el análisis externo realizado se identificaron las siguientes amenazas:

El riesgo del cierre de la universidad al no cumplir con los requisitos de acreditación.

El posicionamiento considerable de universidades privadas y estatales con tendencia a convertirse en una competencia fuerte.

El declive en la calidad de la educación, si se desvincula de los programas de educación superior actualizados.

Del análisis del microambiente; al observar que las universidades se han venido enfocando en prestar servicios de calidad y ofertas académicas diversificadas para la atracción de estudiantes, se considera un potencial competidor para UPOLI a la Universidad Católica del Trópico Seco (UCATSE) ya que se encuentra situado dentro del mismo grupo estratégico.

Entre las Oportunidades presentadas en el área de Educación Superior están: Lograr la acreditación Universitaria; aprovechar el apoyo del gobierno para mejorar la calidad de la educación, y la presencia de empresas con interés de la profesionalización de sus colaboradores.

Las amenazas detectadas en el proceso son: la no acreditación universitaria, disminución promedio del ingreso de las personas para pagar una Universidad privada, incremento de los costos producto del proceso de acreditación, incremento de los costos fijos y capacidad ociosa de la planta física.

Del análisis interno se concluyó que UPOLI Recinto Estelí, es una Universidad con fines de mejora en pro de alcanzar una mayor calidad en sus servicios, y para ello realiza diferentes actividades orientadas desde las instancias superiores para alcanzar este objetivo.

Las principales fortalezas encontradas en la Institución son: el hecho de estar orientada en la búsqueda de la excelencia en los servicios que presta, la apertura a los cambios tecnológicos, la existencia de planes de incentivos para sus colaboradores, la promoción de una educación integral en los estudiantes, con valores espirituales, los cursos de especialización brindados a los estudiantes, el interés por la capacitación constante del personal de la Institución, la oferta de carreras que abarcan toda la zona Norte del país.

La Institución ha realizado actividades con la población, involucrando al personal en la promoción de la oferta académica, ha desarrollado intercambios universitarios, cuenta con el diseño de un sistema de planificación de las actividades del recinto, y desde hace tiempo con una política de reconocimientos laboral.

Las debilidades encontradas en la Institución son: la no adquisición de recursos tecnológicos actualizados que permitan un mayor avance en los servicios prestados a los estudiantes, no se ha desarrollado un programa de investigación, el estilo de liderazgo aplicado resulta ser poco efectivo, espacio limitado para atender a estudiantes con problemas sociales, un plan de mercadeo que limita la captación de estudiantes.

Los equipos informáticos con los que cuenta la Institución están desfasados, no se ha implementado un sistema de aprendizaje en línea, la atención al usuario resulta ser poco práctica debido a la complejidad de los procesos, no se ha realizado un plan de seguimiento completo a los estudiantes que presentan sus proyectos finales o al programa de emprendedores, no se da seguimiento a los egresados para saber su inserción en el mercado laboral.

Finalizado el proceso de análisis interno y externo se procedió a realizar el plan estratégico según el modelo de Fred Davis, siendo este análisis la base para desarrollar las estrategias a aplicar a la Institución.

La estrategia resultante del análisis fue en mayor resultado la Penetración de Mercados.

Para la estrategia Penetración de Mercados se deben realizar acciones como: crear un programa de resolución de conflictos, establecer un programa de promoción de venta, ampliar y diversificar la oferta académica con tres nuevas carreras: Administración Aduanera, Ingles, Ingeniería en Computación.

Además se sugiere realizar una invitación formal a los empresarios de la zona a las ferias que realiza la universidad para presentar los proyectos elaborados por los estudiantes, con el objetivo de indagar si son atractivos o no, se deben elaborar planes de estudio en que las carreras tengan “mención en, o con especialidad en”, diseñar un plan de seguimiento a los egresados para saber cuál es su posición en el mercado laboral, confeccionar y posteriormente aplicar un programa de Mercadeo y Publicidad acorde a la demanda y contexto actual.

Los objetivos a cumplirse en el Plan Estratégico son: Lograr que 50 docentes sean másteres para el año 2018-2020, aumentar la eficiencia del personal administrativo en un 50% durante el periodo 2018 – 2020, conseguir un nivel de posicionamiento del segundo lugar en el mercado regional de la Zona Norte de Nicaragua.

1. Introducción

La siguiente investigación pretende conocer la problemática funcional y estructural que presenta la Institución educativa Universidad Politécnica de Nicaragua -Recinto Universitario Regional Estelí y posteriormente elaborar un plan estratégico para mejorar los procesos académicos y administrativos manteniendo la calidad que le ha caracterizado.

Existen diversos conceptos de Planificación Estratégica:

Para James Brian Quinn, estrategia se define como "la pauta o plan que integra los objetivos, las políticas y la secuencia de acciones principales de una organización en un todo coherente... también ayuda a la empresa a asignar recursos, a sacar provecho de sus potencialidades relativas y a mitigar sus debilidades (Certo 1996).

La Planificación Estratégica se basa en el pensamiento estratégico, el cual nos obliga, en primer lugar, a establecer cómo queremos que sea nuestra organización en el futuro (Visión), es un proceso que define la manera en que la organización puede alcanzar ese futuro mediante el análisis de su situación estratégica y desarrollando un protocolo de toma de decisiones, el cual se define como Estrategia.

Además constituye, un marco conceptual holístico y proactivo que permite enfrentar las dificultades y aprovechar las oportunidades en el frente externo; minimizar las debilidades y potenciar las fortalezas en el frente interno, conlleva a la elaboración de un plan, el mismo que se convierte en instrumento para la gestión de las instituciones. Huanambal Tiravanti, (Víctor 2005).

La formulación de los planes se realiza en un horizonte de largo plazo, entendiéndose éste como un periodo mayor a un año y habitualmente entre tres y cinco años. Su implementación se efectúa a través de planes operativos anuales. El plan estratégico y los planes operativos luego de formulados, deben ser expresados en unidades monetarias y por periodos.

En una empresa de educación superior se expresan en acciones, resultados de esas acciones, objetivos estratégicos, elaboración, implementación y evaluación de estrategias, y los resultados de diferentes mediciones.

2. Planteamiento del Problema

2.1 Descripción del Problema

En la actualidad muchas de las universidades privadas no cuentan con las instalaciones físicas suficientes, a saber, un estacionamiento amplio, un cafetín con variedad y calidad para el consumo de alimentos, cancha para prácticas de las diferentes disciplinas deportivas, ni con el personal docente calificado (Educación superior en Nicaragua, 2013)

Los que no califican en las universidades públicas tienen la opción de ingresar a cualquier Universidad privada, siendo uno de los atractivos la no realización de examen de admisión, además de ofrecerles modalidades sabatinas y dominicales.

En la UPOLI Recinto Estelí, según la investigación realizada se encontró que las clases impartidas carecen de métodos enseñanza aprendizaje actualizados, otro aspecto de relevancia es el hecho que la comunidad universitaria no está empoderada en su totalidad de la filosofía institucional, en este caso la identidad cristiana bautista. Según(Hernández, 2006) la identidad universitaria es el conjunto de repertorios culturales compartidos por la comunidad universitaria, a partir de las cuales se definen a sí mismo y orientan sus acciones y otorgan sentido a las prácticas cotidianas.

La infraestructura actual es insuficiente y carece de condiciones para brindar enseñanza de calidad ya que los laboratorios cuentan con equipos obsoletos, además existe déficit para atender a la población estudiantil, en este sentido, solo se cuenta actualmente con 10 computadoras en relación al número de usuarios que se estima en más de 500, sumado a ella la conexión a internet no es de acceso libre, la carencia de medios audiovisuales para el desarrollo de las clases como data show, pizarras electrónicas, espacio limitado de las aulas en relación a la cantidad de estudiantes por grupo que promedia entre 25 y 30 estudiantes, una iluminación y ventilación inadecuada; también el área de biblioteca es reducido y el material bibliográfico poco actualizado, los ingresos presentan un déficit en relación con sus operaciones, el proceso académico y administrativo es a veces burocrático, falta de proyección y ejecución de diferentes actividades para la comunidad estudiantil que permitan ampliar y profundizar sus conocimientos, tales como: cursos libres en idiomas o informática, intercambios entre universidades, foros científicos, jornadas de desarrollo científico e innovación, así como proyección social.

Desde el punto de vista del docente, significa que el estudiante puede hacer algo por medio de la promoción y sensibilización (campanario, 2002). Permitted al estudiante adquirir información de suma importancia.

Se evidencia el poco fortalecimiento el área de educación continua que permita realizar investigaciones de importancia según las necesidades del país.

Existe debilidad en las redes que permiten las firmas de convenios con instituciones para un aprovechamiento de estudiantes y docentes.

La Universidad no cuenta con el respaldo total del gobierno en cuanto a presupuesto, debido a que es de carácter privado, y solamente recibe el presupuesto asignado a las universidades.

Las causas por las cuales se dan estas situaciones están vinculadas directamente, con que los planes académicos no se ha actualizado, la falta de seguimiento a los planes de empoderamiento de la filosofía institucional en la comunidad universitaria, la ausencia de programas formales para este proceso, poca inversión en el mantenimiento y construcción de la planta física, mobiliario y equipos, los ingresos de las actividades de operación del recinto son bajos, los procesos no están diseñados de manera sencilla, no existe un área de alcance para proceso de vida estudiantil, el hecho de ser una Universidad de carácter privado no le permite recibir otros fondos del Estado.

Al no haber un proceso de enseñanza-aprendizaje completo, los egresados presentan debilidades en sus conocimientos y por lo tanto su desempeño laboral es poco aceptable en las empresas, se demuestran egresados con pocos valores morales y espirituales para ponerlos en práctica en la sociedad, en cuanto a la infraestructura existe insatisfacción de los usuarios al no permitirles un espacio adecuado para su formación profesional y el desarrollo de otras habilidades (deportivas, culturales, científicas etc.), un menor ingreso provoca menos inversiones en infraestructura, capacitación del personal administrativo y docente, al darse trámites tediosos se presenta insatisfacción y fatiga por parte de los estudiantes, al no existir un área de vida estudiantil los educandos tendrán dificultades en sus relaciones humanas; poco compañerismo, solidaridad, conciencia social etc.

Si no hay investigadores en la Universidad habrá pocos aportes al desarrollo de los diferentes sectores del país y las habilidades de los estudiantes no serán lo suficientemente potencializadas. Al ser una Universidad de carácter privado tiende a no recibir beneficios adicionales que puedan ayudar a estudiantes de escasos recursos que deseen estudiar.

En este sentido los sujetos afectados directamente son los estudiantes, docentes, personal administrativo y por ende la población, ya que no se estarían formando profesionales de calidad que contribuyan al desarrollo del país.

2.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son las estrategias institucionales más adecuadas que debe establecer la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Universitario Regional Estelí para fortalecer sus procesos académicos y administrativos en el periodo 2018-2022?

2.3 Sistematización del Problema

1. ¿Cuáles son las oportunidades que se presentan para Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Estelí?
2. ¿Cuáles son las amenazas detectadas para Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Estelí?
3. ¿Cuáles son las fortalezas identificadas en la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Estelí?
4. ¿Cuáles son las debilidades identificadas en la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Estelí?
5. ¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Estelí?
6. ¿Cuáles son las estrategias que debe implementar la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Estelí?
7. ¿Qué acciones concretas debe ejecutar la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Estelí para implementar las líneas estratégicas?

3. Justificación

La presente investigación contribuirá para realizar mejoras en el quehacer del recinto universitario regional Estelí al sugerir las estrategias que le permitan estar acorde al entorno interno y externo optimizando y potencializando sus recursos y manteniendo el prestigio que le caracteriza.

Con este estudio se contribuirá al análisis de la calidad de los servicios que ofrece la Institución y el impacto en el logro de su misión y visión. Además permitirá brindar recomendaciones, y nuevas herramientas que ayuden a mejorar los procesos existentes en el recinto.

El plan estratégico implica una adaptación de la organización a las oportunidades de un entorno en permanente cambio, adaptando las acciones actuales para un futuro (Sixto & Ugarte, 2017).

Para que la Institución pueda obtener el mayor rendimiento posible necesita una planificación estratégica eficaz, que le permita definir con precisión sus objetivos y política, y que la conduzca hacia un mejor resultado.

Esta investigación pretende ser un aporte a los conocimientos de estudiantes, docentes, y personas externas a la Institución fortaleciendo sus capacidades investigativas al momento de su consulta.

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Formular una Propuesta de Plan Estratégico para la Universidad Politécnica de Nicaragua Recinto Universitario Regional Estelí en el periodo comprendido 2018 al 2022.

4.2 Objetivos Específicos

1. Realizar un análisis estratégico de la situación actual de la Institución.
2. Desarrollar un plan estratégico para la reingeniería de UPOLI Recinto Estelí el cual será implementado en el periodo 2018 a 2022.

5. Marco Teórico

La planeación estratégica es un proceso que tiene como fin mejorar la posición competitiva de la empresa dentro de su respectivo sector. Michael Porter plantea que los procesos de diseño y la ejecución de una estrategia persiguen la creación de una posición única y sostenible por parte de la empresa. Este autor también plantea la importancia de generar ventajas competitivas en base a las estrategias genéricas de diferenciación o liderazgo en costos. (Porter, 1980)

Upoli Recinto Estelí, es una institución de educación superior dedicada a la formación de estudiantes de acuerdo al modelo de Jesucristo. La Institución actualmente posee una posición competitiva sólida tanto a nivel nacional como regional. Sin embargo, debido a las constantes mejoras y cambios en el contexto del sector educativo, es necesario el fortalecimiento y actualización de los procesos tanto académicos como administrativos para seguir siendo competitiva, manteniendo su posicionamiento y prestigio que la ha caracterizado en el mercado.

Para realizar el plan estratégico de Upoli Recinto Estelí, se consultaron a los autores: Michael Porter, Fred Davis, James Stonner, se elaboraron matrices EFE, MPC, EFI, FODA, PEEA, BCG, IE, Matriz de Estrategia Principal, y MPEC. Dentro de la se encontró información relacionada con el servicio que prestan otras universidades, aspectos de planeación y trabajos de tesis que abordan el tema de planeación estratégica.

El Plan Estratégico está estructurado por diferentes acápites los cuales se desarrollan partiendo de una estructura metodológica para diseñar un plan estratégico.

El acápite de la introducción describe conceptos básicos de la planeación estratégica, posteriormente se describe el perfil de las actividad a la cual se dedica el UPOLI Recinto Estelí, seguidamente se describe el objetivo de la realización del Plan Estratégico, el método utilizado para realizar la investigación, las fuentes de donde se obtuvo la información, las limitaciones encontradas, y los autores consultados para complementación de la información.

En el Análisis Macro Ambiental del entorno, se analizan factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales los cuales tienen una incidencia directa o indirecta sobre UPOLI Recinto Estelí, concluyendo con la descripción de las principales oportunidades y amenazas que se le presentan tanto a la industria como a la Institución en el contexto general.

A continuación se describe el modelo de Organización Industrial, Grupos Estratégicos y las Cinco Fuerzas de Porter.

Posteriormente se muestra la elaboración del diagnóstico interno en el que se describen antecedentes de la empresa de los últimos tres años, los temas de marketing, operaciones, producción, inversiones, recursos humanos y finanzas. Se aborda la situación actual de Upoli recinto Estelí, utilizando el modelo de cadena de valor de los servicios de Gustavo Alonso.

Seguidamente se identifican las ventajas competitivas derivadas de la aplicación del modelo de cadena de valor. Luego del proceso anterior se describirán las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades derivadas del análisis interno y externo.

Finalmente, se abordará la propuesta de Plan Estratégico, el cual partirá de la declaración de la misión, visión de la empresa, se establecerán los objetivos estratégicos, el planteamiento de las estrategias, se aplicaran las matrices del modelo de Fred Davis. Para concluir se propondrá un sistema de medición y control aplicando las estrategias propuestas mediante la elaboración de un plan de acción.

5.1 Antecedentes de la Investigación

A partir de la Segunda Guerra Mundial, la práctica de planificar la estrategia de la organización se ha convertido en un tipo de planificación especializada llamada planificación estratégica (Stoner, 1995). Por regla general, los administradores usan un proceso de cuatro pasos para la administración estratégica: establecer metas, formular estrategias, su administración y su control estratégico.

Según (Hax & Majluf, 2004) “el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución.

5.1.1 ¿Por qué realizar un Plan estratégico?

El objetivo del plan estratégico puede variar en función de diversos aspectos: del tipo de empresa, de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc.

Otras de las ventajas de realizar el plan estratégico son las siguientes:
Señala los objetivos centrales, de manera que nuestras acciones diarias nos acerquen cada vez más a las metas, mantiene a la vez el enfoque en el futuro y el presente, refuerza los principios adquiridos en la visión, misión y estrategias, fomenta el planeamiento y la comunicación interdisciplinarios, asigna prioridades en el destino de los recursos, mejora el desempeño de la organización, hay una gestión más

eficiente, liberando recursos humanos y materiales, favorece a la dirección y coordinación organizacional al unificar esfuerzos y expectativas colectivas, optimiza los procesos en las áreas al traducir los resultados en logros sinérgicos y contribuye a la creación y redefinición de valores corporativos.

5.3 Modelos de Planes Estratégicos

5.3.1 Modelo de Stoner

Modelo que consta de 9 pasos necesarios para desarrollar el proceso formal de planificación (Stoner, 1995).

Ilustración N°1: Modelo de Stoner

Stoner (1995) plantea un total de 9 pasos necesarios para desarrollar el proceso de planificación:



Fuente: Página web, Slideshare, Modelos Gerenciales.

5.3.2 Modelo de Russell Ackoff

En este modelo se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe de desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época.

Ilustración N°2: Modelo de Russell Ackoff



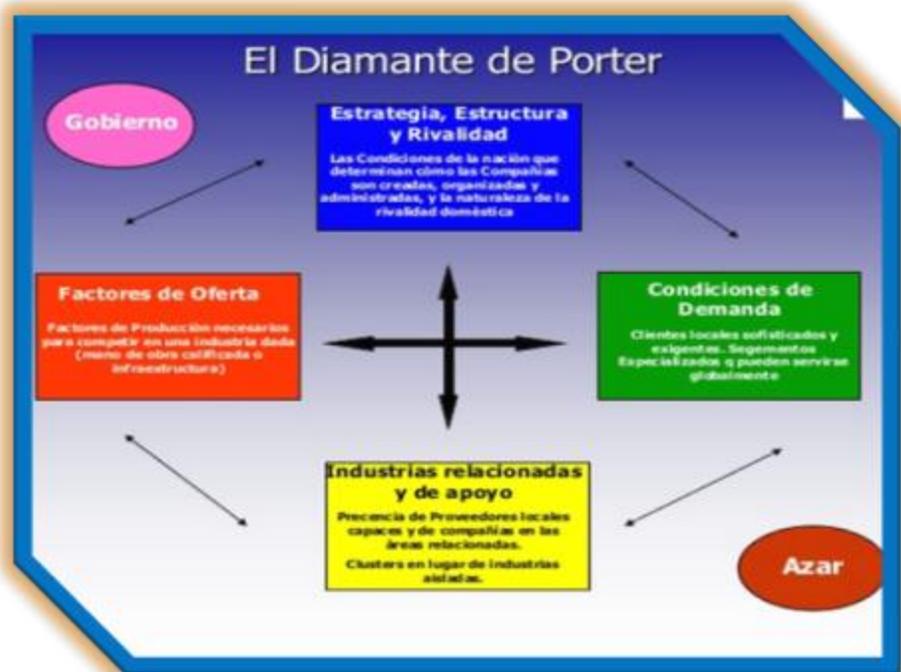
Fuente: Página web, Slideshare, Modelos Gerenciales.

5.3.3 Modelo de Michael Porter

Michael Porter que conceptualiza la palabra competitividad empresarial así: El diamante de competitividad de Michael Porter es un sistema en el que el papel de sus componentes puede contemplarse por separado, porque se encuentran todos interrelacionados entre sí, y el desarrollo o actuación de uno siempre va a beneficiar o a afectar a los otros.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos, Condiciones de los factores, Condiciones de la demanda, empresas relacionadas horizontal y verticalmente y la Estructura y rivalidad de las industrias. Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el gobierno y los hechos fortuitos o causales (Estrategias para la competitividad, 2009).

Ilustración N°3: Modelo de Michael Porter Diamante de la Competitividad.



Fuente: Diamante de competitividad Fuente: Porter, 1993.

5.4 Concepto de Competitividad

Existen diferentes definiciones de competitividad: Como su nombre lo indica y según el diccionario de la Real Academia de la Lengua, competitividad es la capacidad de competir.

Definición que a simple vista no dice mucho, pero que al interpretarla puede significar la capacidad que tienen los agentes económicos de aprovechar escenarios favorables que se presentan en el mundo de la economía en forma permanente.

Una interpretación de los planteamientos de competitividad realizados por Krugman, Porter y Klaus Esser¹ permite llegar a la siguiente conclusión: éstos orientan su discusión hacia la identificación de escenarios estáticos que propician la competitividad en las empresas en un momento dado.

Krugman por su parte relaciona la competitividad con la productividad de las empresas, basadas en las innovaciones tecnológicas, organizacionales e institucionales.

Finalmente Klaus Esser y otros plantean una competitividad a partir de lo sistémico, donde interactúan variables vistas desde los escenarios micro, meso, macro, y meta económicos, que de alguna forma inciden en la capacidad de la empresa para enfrentar los mercados de competencia a nivel nacional e internacional y le permiten converger hacia la obtención del éxito.

Para Porter la productividad es un elemento fundamental que explica las ventajas competitivas de las naciones y las unidades económicas. Una de las principales contribuciones de su análisis es la búsqueda de un nuevo paradigma de la competitividad económica basada en las empresas y en los factores que las condicionan. (Ramírez Díaz, L. F. 2006. pp. 110-111, 264-265).

Se entiende por productividad la cantidad de producción por unidad de trabajo o capital. La productividad es un elemento determinante en la competitividad Página 270. Araceli Rendón Trejo, & Andrés, M. A. (2001).

Hablar de producción, en un contexto educativo, puede resultar a primera vista un tanto complejo por la connotación económica del término y por lo intangible que aparenta ser el hecho educativo; sin embargo, analizando éste en su desarrollo y alcance, se pueden hacer algunas reflexiones sobre bases técnicas derivadas del conocimiento que contribuyan a fijar metas de rendimiento y eficiencia.

La productividad en educación permite obtener mejores resultados con el menor esfuerzo. Así tenemos por un lado producción, cantidad, calidad, rendimiento, inversión, bienes y servicios, y por otro, la formación de recursos humanos y la adquisición de habilidades. Por tanto, la eficiencia y el rendimiento en la educación han de referirse a la adquisición de habilidades y destrezas que con una determinada inversión produzca un alto rendimiento de los recursos humanos en la producción de satisfactores de gran valor social; por otra parte la productividad educativa se refiere a la calidad de la educación y al progreso de la sociedad por la cantidad de personas que se benefician de ella. En consecuencia, la productividad en la educación es la relación entre la producción cuantitativa y cualitativa de productos, valores y servicios y el trabajo humano empleado en producirlos.

En educación, la productividad está vinculada con el desarrollo de los recursos humanos, lo que obliga a concebirla como un caso especial en la planeación del potencial del trabajo humano.

Con tal acepción, la productividad se presenta como una combinación de índices cuantitativos y cualitativos que permiten apreciar y analizar el avance, el desarrollo y el progreso de todo proceso educativo. (Valle, s.f)

5.5 Modelo de Planificación Estratégica de Fred Davis

El modelo de este autor lo representa en un proceso que él denomina Gerencia Estratégica, y que ha dividido en tres grandes etapas; Formulación de Estrategia, Ejecución de Estrategia y Evaluación de Estrategia, y que se caracteriza una marcada retroalimentación durante todo el proceso.

Este autor considera que el proceso de Gerencia Estratégica se puede describir como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una organización, es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre.

Plantea que este proceso debe comenzar con la identificación de estrategias, objetivos y misiones de una organización. Este es el punto de partida lógico, pues las misiones, objetivos y técnicas existentes pueden ocultar ciertas estrategias opcionales y aun dar lugar a nuevos cursos de acción futura y que las actividades de dirección estratégicas están encaminadas a mejorar las capacidades para prevención de problemas en una organización.

Al crear relaciones claras entre productividad y recompensa, las actividades de gerencia estratégica con frecuencia mejoran la motivación de los empleados, y tanto éstos como los gerentes podrán adquirir una mejor comprensión de las prioridades y operaciones de la organización mediante su participación en actividades de Gerencia Estratégica.

5.6 Justificación del Modelo de Fred David

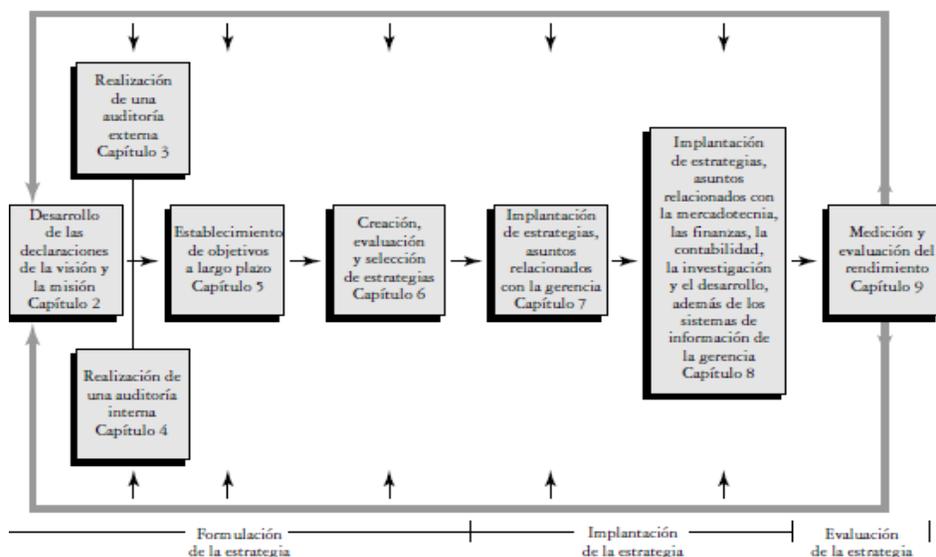
La mejor forma de estudiar una empresa es aplicarle el proceso de la Administración Estratégica utilizando un modelo. El modelo representa tipos de procesos a seguir o puede representar diferentes etapas a ejecutar. El modelo que utilizamos es el modelo de Fred David.

El procedimiento que usara la teoría troncal es el Modelo integral de Planificación Estratégica de Fred David, el cual se desglosa en tres etapas, con las siguientes fases: primeramente la formulación de la estrategia: aquí se declara la visión y la misión.

Seguidamente se realiza una auditoría externa e interna. Estableciendo los objetivos a largo plazo. Luego se elabora y selecciona la estrategia que se Implantara en la empresa posteriormente se evalúa la estrategia en Medición del rendimiento. Asimismo, se establece que las auditorias tanto externa como interna conllevan a la elaboración de

la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de la gerente y empleados de la organización.

Ilustración N° 4 Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica.



Fuentes: Fred R. David, *How companies define Their misión*, *Long Range Planning* 22, num 3 (junio de 1988): 40.

5.6.1. Misión, visión, valores

- **Misión:**

AVON: Misión Para nosotros, la misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización: “Ser la empresa que, globalmente, mejor entiende y satisface las necesidades de productos, servicios y autorrealización de las mujeres”, para Avon, o “Ayudar a la gente a crear su propio futuro... un futuro cierto”,

Para Keyport Life Insurance Company. Responde a la pregunta: ¿por qué existimos? La misión constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque: “Ser reconocida por nuestros clientes, empleados y accionistas como la mejor compañía aérea del sector”, para Continental Airlines.

La misión, “que un hombre ponga sus pies en la Luna y regrese sano y salvo a la Tierra”, es, por tanto, algo que debe ser acometido: “Conseguir ser la marca de servicios más respetada del mundo”, para American Express, o “Crear valor para los accionistas

mediante nuestro liderazgo en soluciones avanzadas de control que permitan a los clientes de todo el mundo alcanzar(Sainz de Vicuña, 2017).

- **Visión:**

El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía, que podíamos definir como la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro.

Las visiones van, obviamente, mucho más allá de los simples objetivos financieros y luchan por capturar tanto las mentes como los corazones de los empleados.

Desarrollar e implantar una visión es uno de los papeles centrales del líder. Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), cualquier cosa que enganche la atención. Responde a la pregunta: ¿QUÉ QUEREMOS SER? (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012).

- **Valores empresariales:**

Son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de las mismas, son ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y actuaciones de un individuo (por ejemplo la lealtad a la propia familia o un grupo de individuos (la solidaridad).

5.7 Análisis Externo

5.7.1 Análisis Macro Entorno

Para realizar el análisis macro ambiental se utiliza la herramienta del modelo de PESTEL, en donde se identifican los aspectos más relevantes en relación a los factores económicos, políticos, demográficos y culturales, y como estos presentan oportunidades y amenazas a la UPOLI Recinto Universitario Regional Estelí.

a) Factores políticos y económicos:

En este apartado se engloban elementos como las políticas desarrolladas en el país. Los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

b) Factores sociales:

La descripción del método PESTEL debe incluir cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos. Entre mejor esté definida la sociedad en la que se insertará la nueva empresa, mayores posibilidades de éxito tendrá ésta.

c) Factores tecnológicos:

No es lo mismo abrir una empresa en Holanda que en la India. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno.

d) Factores jurídico-legales:

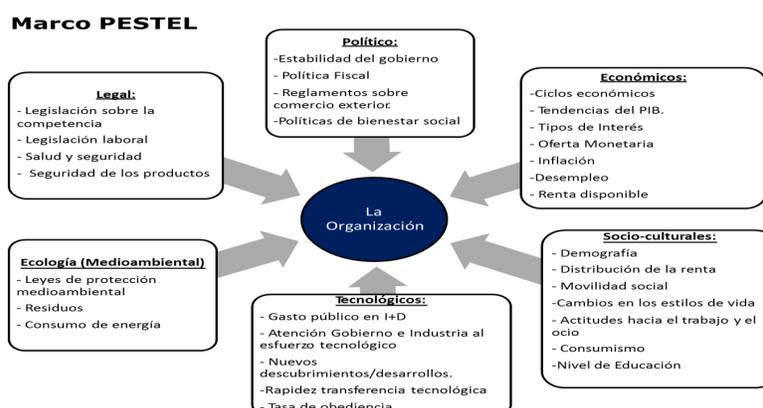
Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

e) Factores ambientales:

Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medioambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros.

Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas. [Blog “Retos para ser Directivo”](#).

Ilustración N°5 Marco PESTEL



Fuente: Análisis estratégico del entorno, Dossier dirección estratégica MADE UCA

5.7.2 Análisis Micro Entorno

Para realizar el análisis micro ambiental se utiliza el modelo de caracterización de la industria, este estará enfocado en las condiciones básicas, la estructura de mercado, conducta y ejecutoria de la misma con el fin de entender las principales características y factores que más inciden en el mercado.

A continuación, se realiza un análisis de los grupos estratégicos que se encuentran en la industria, delimitando de esta forma el contorno competitivo de UPOLI Recinto Universitario Regional Estelí, permitiendo un mejor enfoque de la propuesta estratégica.

Luego se utiliza el análisis estructural del sector, mediante la metodología de las 5 fuerzas competitivas de Porter, para determinar la calidad de los servicios de UPOLI Recinto Universitario Regional Estelí.

5.7.3 Análisis interno

Posteriormente se realiza el análisis de la cadena de valor de Michael Porter.

5.7.3.1 Objetivos estratégicos

Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de permitirá brindar recomendaciones, y nuevas herramientas que ayuden a mejorar los procesos existentes en el recinto, determinando si las acciones que se están implementando en el recinto son las más adecuadas.

Es un valor esperado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos.

5.7.3 .2 Objetivos a corto y largo plazo:

Corto plazo: Son aquellos que identifican blancos que la organización quiere alcanzar en un plazo menor a un año, estos suelen ofrecer más pormenores sobre los aspectos a tratar.

Largo plazo: representa los resultados por aplicar ciertas estrategias, en un periodo de hasta cinco años y que constituyen una medida importante de la gerencia.

5.8 Caracterización de la Industria

Para poder evaluar la caracterización general de la industria de los servicios de educación superior, se utilizará el modelo de análisis de organización Industrial, el cual comprende cuatro elementos de análisis:

- a. Condiciones Básicas
- b. Estructura de Mercado
- c. Conducta
- d. Ejecutoria.

Para poder entender la industria de los servicios es necesario conocer las características del sector y además indicar su posición competitiva.

5.8.1 Análisis Estructural del Sector y la Acción del Gobierno

Todo grupo estratégico tiene en común características y podemos afirmar que inclusive sus estrategias competitivas son similares, para sobresalir en una industria e ir moldeando las estrategias en función de los cambios que existen en la industria, es necesario conocer bien las variables/fuerzas que más inciden en el sector servicio y saber la posición que posee la Institución en relación a esas variables.

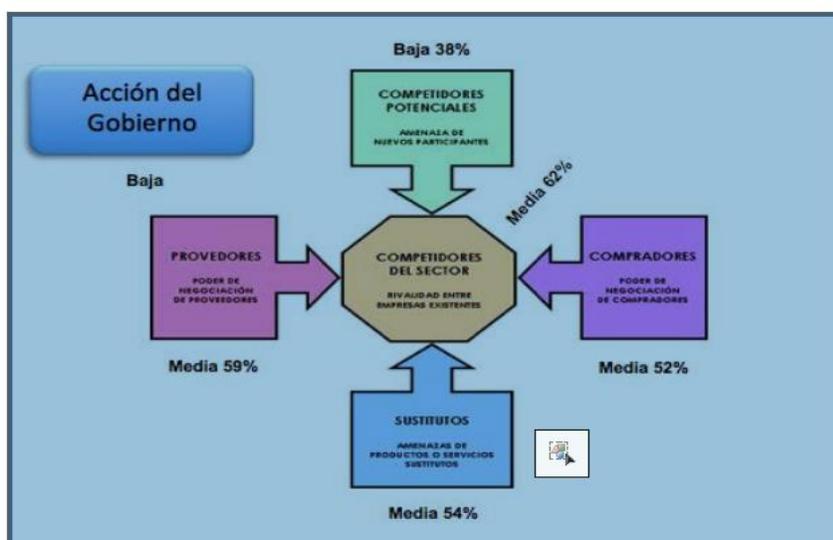
Para realizar este análisis de manera adecuada se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Según Porter (1982), "Las cinco fuerzas competitivas combinadas rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria; la

fuerza o fuerzas más poderosas predominan y son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.”

El análisis de las cinco fuerzas competitivas se realiza bajo la siguiente lógica:

- Se seleccionarán las variables más importantes para conocer la fuerza de cada una de las fuerzas
- A cada variable se le dará un peso en función de su factibilidad a mayor peso mayor fuerza.
- Con los resultados se conocerá la fuerza, menor a 40% baja, entre 40% y 70% media y mayor al 70% alta.

Ilustración N° 6: Fuerzas Competitivas de Michael Porter.



Fuente: Ejemplo de Plan Estratégico.

5.8.2 Definiciones de Estrategia

«La definición de las metas y objetivos a largo plazo de una empresa, la adopción de acciones y la asignación de los recursos necesarios para la consecución de estos objetivos» (Chandler 1962).

Estrategia Kaizen como “el proceso continuo de análisis de situación para la adopción proactiva de decisiones creativas e innovadoras tendientes a incrementar de manera consistente la competitividad de la empresa mediante la mejora continua de los productos, servicios y procesos (tanto productivos, como de apoyo y planificación)”.

(Amaya, 2005) La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con "P". 1. Plan Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.

En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como "adelantados" de la acción que quiere realizar y son desarrolladas consciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

1. Maniobra (Utiliza la palabra "play") dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
2. Posición identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (Tipo de Negocio, segmento de mercado, etc.)
3. Perspectiva relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar determinados cursos de acción.

Según (Del Alba, 2009) indica que una estrategia tiene que llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de Gerencia Empresarial. J. B. Quinn. 1991.

H. Koontz, Estrategia. Planificación y Control. Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

James Stoner en su libro Administración en 1989 señala: "los autores emplean distintos términos: "planeación a largo plazo", "planeación general", "planeación estratégica". Seguramente habrá un mayor acuerdo respecto a cinco atributos de la planeación estratégica.

«Estrategia es una búsqueda deliberada de un plan de acción que cree y desarrolle una ventaja competitiva de la empresa. Para cualquier empresa, la búsqueda es un proceso iterativo que comienza con el reconocimiento de dónde está y qué tiene ahora. Sus competidores más peligrosos son los que más se le parecen. Henderson, B.D. (1989). Martínez Pedrós, Daniel Pagina 2.)

5.8.3 Tipos de Estrategia

1. **Estrategia corporativa o empresarial.** Es formulada por la alta dirección para vigilar los intereses y las operaciones de las organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios. (Página 296, Administración 6ª edición, Stoner).
2. **Estrategia de negocio.** En un segundo nivel se ubica la estrategia de negocios y aquí se trata de determinar cómo desarrollar lo mejor posible la actividad central del negocio para construir una ventaja competitiva sostenible por medio del desarrollo de las potencialidades internas, entre las principales podemos enunciar las siguientes: líder en costo o diferenciación y enfoque de costos o diferenciación (Porter).
3. **Estrategia funcional.** En el tercer y último nivel podemos ubicar a la estrategia funcional, aquí la cuestión se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos, las áreas funcionales más características son: administración, recursos humanos, finanzas, producción e investigación y desarrollo y mercadotecnia y ventas.

Los tres niveles de estrategias descritos forman una jerarquía de estrategias cuya responsabilidad corresponde a distintas personas en la organización, lo que plantea la necesidad de una interacción estrecha entre los distintos niveles para el éxito de la estrategia organizacional.

5.8.4 Fases o etapas del proceso de administración estratégica.

El análisis, formulación e implantación de estrategias deberá tener en cuenta no sólo los factores de oportunidades y amenazas respecto a su entorno competitivo, sino la integración de los mismos junto con el diagnóstico interno de sus fortalezas y debilidades,

La dirección estratégica es un proceso, una secuencia de actividades, en donde se destacan al menos las siguientes: Análisis estratégico, formulación de estrategias, implantación de estrategias y evaluación de tales estrategias.

5.8.5 Análisis estratégico.

En líneas generales el análisis estratégico de una organización es el proceso mediante el cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la compañía, así como el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma, para que la Institución lleve a cabo un diagnóstico para poder establecer su misión, visión y objetivos.

El análisis externo trata de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno a nivel general y específico del sector, en el que se encuentra inmersa la empresa, conjunto denominado como el de las variables exógenas.

Por otra parte el análisis interno busca determinar y evaluar el conjunto de factores que constituyen las fortalezas y debilidades, así como la cadena de valor de Porter, las cuales constituirán las variables endógenas que configuran el diagnóstico interno de la compañía.

También es relevante la identificación y evaluación de los recursos y capacidades de que dispone la empresa para generar y mantener una ventaja competitiva.

5.8.6 Formulación de estrategias

A partir del análisis estratégico, la compañía tratará de formular o diseñar estrategias corporativas, de negocio y funcionales para conseguir la misión y los objetivos que se han elegido a partir del análisis externo e interno.

Una vez que se han diseñado diversas alternativas es preciso evaluar las mismas de modo que puedan ser elegidas una o varias para su implantación posterior.

6. Diseño Metodológico

6.1 Tipología de la Investigación

El tipo de la investigación realizada fue de carácter descriptiva. Según Sampieri 2010 “las investigaciones descriptivas una de sus características es que explora los fenómenos con profundidad, y utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, por lo tanto existe ya una información sobre la investigación a realizar para aplicar el plan estratégico. En este caso información facilitada desde la Institución.

El estudio fue de carácter inductivo, ya que se partió de un conocimiento particular para llegar a uno general. (USC, CEIDER – 2010).

6.1.1 Enfoque filosófico de la investigación

El enfoque de esta investigación fue una combinación de paradigmas cualitativos y cuantitativos; predominando el cualitativo por las observaciones y diferentes técnicas para recolectar la información.

6.1.2 Población y Muestreo

No se aplicó muestreo, puesto que se involucra a unos cuantos sujetos pero no se pretende necesariamente generalizar los resultados del estudio. (Sampieri 2010).

6.1.3 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En la elaboración de este trabajo se hizo uso de métodos y técnicas como es el análisis

Entrevistas: Según(Rodríguez, 2012) es un medio de recolección de información donde interviene la interacción entre dos personas de forma directa. En este caso la entrevista estuvo dirigida a la Directora del Recinto Universitario.

También se consultó información interna de la Universidad tales como: planes operativos, planes de acción, evaluaciones, estadísticas de matrícula, plan de oferta académica, se realizaron entrevistas verbales al personal docente y administrativo, haciendo énfasis en el conocimiento que se tiene sobre la planificación estratégica. Adicionalmente se hicieron preguntas referentes a la satisfacción, la atención de los servicios, ambiente laboral, capacitaciones recibidas, conocimiento de la filosofía

institucional, estrategias Institucionales, la calidad de los servicios prestados, y el nivel de prestigio que se tiene de la misma.

Se consultó información secundaria de libros existentes en la biblioteca de UPOLI Recinto Estelí, pertenecientes a diversos autores implicados en el tema de la planificación estratégica, y competitividad.

6.2. Operacionalización de las Variables

Variable : Plan estratégico

Conceptualización	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Medición	Fuentes	Instrumentos
<p>Plan estratégico: Es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible.1993 (Mintzberg).</p>	Análisis externo	Factores políticos	2	Nominal	Secundaria	Consulta de Páginas Web
		Factores económicos	5	Nominal	Secundaria	Informe del Banco Central
		Factores sociales	1	Nominal	Secundaria	Consulta de Páginas Web
		Factor tecnológico	1	Nominal	Secundaria	Consulta de Páginas Web
		Factor Legal	1	Nominal	Secundaria	Consulta de Páginas Web
	Análisis interno	Capacidad	4	Ordinal	Secundaria	Información Interna
		Recursos	3	Ordinal	Secundaria	Información Interna

		Operaciones	8	Nominal	Secundaria	Información Interna
		Estructura organizativa	3	Nominal	Primaria	Entrevista al personal
		Clima organizacional	1	Nominal	Primaria	Entrevista al personal
	Perfil Estratégico	Visión	7	Nominal	Primaria	Entrevista al personal
		Misión	6	Nominal	Primaria	Entrevista al personal
		Valores	4	Nominal	Primaria	Entrevista al personal
	Estrategia Corporativa	Matriz EFE	6	Nominal	Primaria	Oportunidades y Amenazas del Macro entorno
		Matriz MPC	6	Nominal	Primaria	Grupo Estratégico de UPOLI
		Matriz EFI	6	Nominal	Primaria	Fortalezas y Debilidades de la Institucional

		Matriz FODA	6	Nominal	Primaria	Fortalezas y Debilidades de la Institución, Oportunidades y Amenazas del Macro entorno, cruce de Estrategias: FO, DO, DA Y DA.
		Matriz PEEA	6	Nominal	Primaria	Dimensiones Internas
		Matriz IE	6	Nominal	Primaria	Matriz EFE y Matriz EFI
		Matriz MPEC	6	Nominal	Primaria	Oportunidades y Amenazas del Macro entorno, Fortalezas y Debilidades de la Institución.
	Plan de Acción	Implantar estrategia	7	Nominal	Primaria	Acciones para implementar la estrategia
		Clientes	2	Nominal	Primaria	Entrevista al personal

		satisfechos.				
		Mejorar eficiencia de los proceso	8	Nominal	Primaria	Entrevista al personal
		Calidad del servicio	2	Nominal	Primaria	Entrevista a los clientes
		Crear innovar	5	Ordinal	Primaria	Acciones del Plan de acción.

7. Análisis Externo

7.1. Análisis Macro ambiental

Para realizar el análisis macro ambiental se utilizó la herramienta del modelo de PESTEL, en donde se analizaron los aspectos más relevantes en relación a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos (medioambientales) y legales a fin de identificar oportunidades y amenazas que se le presentan a la UPOLI Recinto Universitario Regional Estelí.

El conocimiento de estos factores permite a la Institución adecuar la estrategia de tal modo que puede hacer frente a los cambios que pueden ocurrir en el futuro, esto permite anticipar indicios, efectos negativos y al mismo tiempo, posibles soluciones, estableciendo así planes de acción para poder cumplir los objetivos planteados.

A continuación se presenta el análisis de cada uno de los aspectos del marco de PESTEL en el que se evalúan datos secundarios externos e internos del contexto nacional.

7.1.1. Factores Políticos.

Con la amenaza de un bloqueo crediticio de Estados Unidos y otras señales de un paulatino cerco internacional, Nicaragua afronta en 2017 un camino empedrado para su gobernabilidad democrática y económica.

La administración de Washington en vez de felicitar por su triunfo a Ortega y al gobernante e izquierdista Frente Sandinista de Liberación Nacional (FSLN), cuestionó los comicios y demandó mayor apertura democrática. También la Unión Europea “lamentó” las condiciones en que se produjeron las elecciones.

“Ortega aspira a cumplir otros cinco años en el poder, aunque sea bajo tormenta”, analizó para IPS el sociólogo y economista Óscar René Vargas, un dirigente histórico del FSLN, ahora disidente.

La Nica Act, como se ha bautizado aquí al proyecto de Ley de Condicionalidad de las Inversiones en Nicaragua, fue aprobado el 21 de septiembre por la Cámara de Representante estadounidense y espera su ratificación en el Senado y el posterior aval del gobierno, ya con el magnate republicano Donald Trump en la presidencia.

La iniciativa bipartidista busca que Estados Unidos vete todo programa de crédito o donación para proyectos de Nicaragua, por considerarse a su gobierno como violador de derechos humanos y políticos de la población.

En el plano político, el presidente accedió a conversar con el secretario general de la OEA, Luis Almagro, quien visitó Nicaragua el 1 y 2 de diciembre y se reunió tanto con Ortega como con dirigentes sociales y políticos, incluida la lideresa Francisca Ramírez, quien encabeza las protestas campesinas contra el proyecto del canal interoceánico.

Almagro, tras recoger las opiniones de amplios sectores y documentarse sobre la realidad de Nicaragua, dijo que emitiría un informe en los primeros días de 2017.(Confidencial, 2016)

Nicaragua defiende firmemente la unidad centroamericana, apoya y promueve todos los esfuerzos para lograr la integración política y económica y la cooperación en América Central. El Gobierno de Nicaragua apoya y promueve todos los esfuerzos del Sistema de Integración Centroamericana (SICA) para lograr la integración política, económica y de cooperación en América Central, así como los esfuerzos por establecer la paz en la región.(Upoli, 2013)

Otro de los aspectos prioritarios es la continuidad y fortalecimiento de la seguridad ciudadana, la lucha contra el narcotráfico y el crimen organizado. Asimismo la ampliación de las políticas que procuran el bien común y la equidad social de las familias nicaragüenses como fin último del PNDH.(Upoli, 2013)

La situación política de Nicaragua actualmente e históricamente se ha caracterizado por su inestabilidad. Sin embargo, referente a los aspectos macroeconómicos, es necesario señalar la estabilidad que se ha logrado en los últimos años.

Según el analista Financiero Néstor Avendaño, desde hace varias décadas persisten muchos problemas estructurales en nuestro mercado real (o de bienes y servicios), en el mercado laboral y en el presupuesto nacional, que deberían resolverse simultáneamente con los de los mercados monetario, cambiario y financiero de nuestro país, con los fines de acelerar el crecimiento económico, reducir el subempleo y disminuir la pobreza.

El tema central de la agenda gubernamental en materia económica debería ser el apoyo al incremento de la competitividad empresarial en todas las actividades económicas. Así, las políticas públicas buscarían la solución de los problemas de la baja escolaridad de la población, la falta de educación técnica media y superior, la casi nula transferencia de tecnología a las micro y pequeñas empresas, la poca diversificación de la producción de bienes, la baja calidad del empresariado medida en términos “shumpeterianos”, la ausencia de una efectiva banca estatal de fomento a la producción, la escasa conexión de las empresas extranjeras con las cadenas de producción locales, el bajo gasto de inversión pública en infraestructura económica y

social que demanda la reestructuración del gasto público, el descuido del mercado interno que obstaculiza el bienestar social, las debilidades de la administración de la justicia, la permanencia de los problemas de la propiedad en conflicto, las inequidades de la redistribución del ingreso y de la carga tributaria, y la baja la calidad medioambiental del crecimiento económico, entre otras políticas.(Avenidaño N. , 2014)

En cuanto a la búsqueda de soluciones la crisis política que vivió nuestro país meses atrás, el Presidente Daniel ortega expresó lo siguiente:"Nuestro Gobierno (está) siempre abierto a conversar, escucharnos y buscar soluciones creativas y posibles para Nicaragua y entre nicaragüenses", afirmó a través de medios oficiales.

Agregó que el Ejecutivo "ha reiterado a nuestro pueblo el compromiso permanente con acuerdos y consensos que benefician al país y a todos los nicaragüenses".(Américas, 2019).

7.1.2. Factores Económicos.

En cuanto a la economía nacional según el economista Noel Ramírez, ex presidente del Banco Central de Nicaragua, indica que lo más importante ha sido la estabilidad monetaria, es decir, una inflación bastante baja y un crecimiento económico, en términos reales superior al crecimiento de la región y superior al crecimiento de la población.

Recordemos que la estabilidad monetaria es una condición necesaria para el crecimiento económico, ya que sin ella no habrá crecimiento sostenido y el crecimiento económico sostenido es la única forma que existe para generar empleo productivo y combatir la pobreza, es importante ponernos de acuerdo para poder lograrlo. (NUEVO DIARIO , 2017).

Después de alcanzar un crecimiento récord de 5.1 por ciento en 2011, la economía se desaceleró a 4.7 y 4.5 por ciento en 2016 y 2017, respectivamente. Se espera que Nicaragua experimente una contracción en 2018 de 3.8 por ciento debido a los disturbios sociales y políticos que el país ha experimentado desde abril. Sin embargo, y debido al alto grado de incertidumbre sobre el resultado de la crisis, este pronóstico está sujeto a cambios debido a un alza o baja.

7.1.2.1 Producto Interno Bruto.

El Banco Central de Nicaragua (BCN) publicó el 22 de febrero de 2018 el Informe Financiero correspondiente al mes de diciembre de 2017. El Informe señala que los indicadores del Sistema Financiero Nacional (SFN) muestran estabilidad en la

intermediación, con adecuado manejo del riesgo y buenos indicadores de rentabilidad, solvencia y capital.

En el periodo de referencia, la cartera bruta creció en el año 13.8 por ciento, alcanzado un nivel de 164,739.7 millones de córdobas (39.4% del PIB).

No obstante producto de la crisis sociopolítica que se dio en el país entre los meses de abril y mayo 2018 este panorama cambió y según informes publicados por la Central América Data, el panorama que se ha venido dando es el siguiente:

Durante los primeros tres meses del año 2018 el crecimiento interanual del PIB de Nicaragua fue de 2,3%, muy por debajo del incremento de 7,7% reportado en igual período de 2017.

Al mes de marzo de 2018 la economía nicaragüense alcanzó un crecimiento interanual de 2,3% y 3,5% en promedio anual, informó el Banco Central de Nicaragua.

Durante el segundo trimestre del año el PIB del país disminuyó en 4,4% comparado a igual período de 2017. El Banco Central de Nicaragua informó que en el segundo trimestre de 2018, la economía nicaragüense registró una disminución interanual de 4.4 por ciento y un crecimiento de 1.6 por ciento promedio anual en los datos originales, según la estimación preliminar del PIB trimestral. Con este resultado, la actividad económica disminuyó 0.9 por ciento en el primer semestre.

Durante el tercer trimestre del año pasado el PIB del país disminuyó en 4,5% comparado a igual período de 2017. El Banco Central de Nicaragua informó que en el tercer trimestre de 2018, la economía registró una disminución de 4.8 por ciento interanual y una reducción de 0.5 por ciento en promedio anual.

El Banco Central de Nicaragua informó que en el tercer trimestre de 2018, la economía registró una disminución de 4.8 por ciento interanual y una reducción de 0.5 por ciento en promedio anual. (centralamericadata, 2019).

Finalmente, el Banco Central de Nicaragua destacaba en el informe del año 2017 que los niveles de liquidez, rentabilidad y solvencia, eran los más altos de la región CAPARD. En relación a la liquidez, las disponibilidades se ubicaron por encima del 31 por ciento de las obligaciones con el público. Sobre la rentabilidad, el ROE del sistema fue de 19.6 por ciento. Por su parte, la adecuación de capital fue del 13.8 por ciento, mientras se mantienen niveles de mora como porcentaje de la cartera total en niveles bajos (1.1%). (Banco Central de Nicaragua, 2018).

El Producto Interno Bruto del país, venía presentando un panorama positivo para la economía, favoreciendo el clima de las inversiones para crear nuevos empleos, y mejorando la calidad de vida en los nicaragüenses permitiendo mayor poder de adquisición de los servicios entre ellos la educación.

Si hay más ingresos en los hogares hay más demanda de los servicios de salud, servicios de seguros para ellos las universidades deben crear sistemas de salud y educación especializados.

El crecimiento económico genera empleos y en algunas industrias exigen mano de obra calificada lo que obliga a las universidades a ofertar carreras acorde al contexto y la demanda.

Otro mercado potencial es el servicio que demandan empresas extranjeras tales como asesoría acorde al contexto regional, es aquí donde las universidades necesitan ofertar cursos especializados y asesorías a los empleados así como la inserción de profesionales egresados acorde a la actividad económica de cada empresa.

7.1.2.2 Inflación y Devaluación.

Según el informe, en enero de 2018, la política monetaria del BCN se desempeñó en un contexto de reversión de los altos niveles de liquidez en moneda nacional con que se cerró el año 2017. En este entorno, la demanda por base monetaria disminuyó en 3,194.5 millones de córdobas, producto principalmente de la contracción estacional del numerario (C\$1,918.9 millones).

El BCN señala en el informe que al cierre de enero 2018, las Reservas Internacionales Brutas (RIB) ascendieron a 2,782.3 millones de dólares (US\$2,757.8 millones al cierre de 2017). Este nivel de RIB, en conjunto con la dinámica de la base monetaria, propició una cobertura de 2.9 veces la base monetaria y de 5.5 meses de importaciones de mercancías CIF.

Estas mismas reservas al 31 de diciembre de 2018 presentaron un saldo negativo de 496.6 millones de dólares. (Banco Central de Nicaragua, 2018)

La Política cambiaria de nuestro país es estable y positiva manteniendo estabilidad monetaria para la circulación de la moneda nacional generando confiabilidad en los inversionistas del país.

Que la política cambiaria de nuestro país sea estable propicia las condiciones necesarias para que las universidades establezcan sus aranceles de manera equilibrada y de esta manera poder captar el mercado potencial.

Las inversiones aumentan y los niveles de desempleo disminuyen y el ingreso promedio se mantiene estable, permitiendo solidez y confiabilidad para brindar los servicios necesarios.

Hay mayor poder de adquisición y mayor rentabilidad para adquirir bienes y servicios de educación por lo que los interesados estarían dispuestos a pagar lo necesario para profesionalizarse.

7.1.2.3 Salario y Empleo.

Según un reporte de 100% noticias “Al finalizar 2017, los registros administrativos del INSS indican que la afiliación se ubicó en 913,797 trabajadores, 4.1 por ciento superior al registro del mismo mes del año pasado. En términos interanuales, las actividades económicas que experimentaron mayor incremento fueron: electricidad, gas y agua (8.9%); agropecuario, silvicultura, caza y pesca (5.9%); construcción (5.0%); y comercio, hoteles y restaurantes (4.8%)”

El salario promedio nominal de los afiliados se ubicó en 10,618.3 córdobas, registrando un crecimiento interanual de 6.7 por ciento. Por su parte, el salario promedio real mostró un leve incremento interanual de 0.9 por ciento, ubicándose en 4,807.2 córdobas de 2006. (100% Noticias, 2018).

Este panorama cambió según reporte del Nuevo Diario que señala lo siguiente: I número de trabajadores afiliados al Instituto Nicaragüense de Seguridad Social (INSS) bajó el 7,2 por ciento desde junio de 2017 hasta mayo pasado, informó ayer el Banco Central.

Los registros administrativos indican que en mayo pasado la afiliación al INSS se ubicó en 853.396 trabajadores, un 27,3 por ciento de la Población Económicamente Activa (PEA) y un 13,5 por ciento de la población total del país, estimada en 6,3 millones de habitantes, indicó el banco emisor del Estado en un informe.

Esa cantidad de asegurados es también inferior a los 921.328 trabajadores inscritos en la Seguridad Social hasta noviembre de 2017, cuando registró su pico más alto. Desde entonces se registran 67.932 asegurados menos, según esos datos. (El Nuevo Diario , 2018)

El aumento de asegurados significa que hay más personas empleadas parte de los cuales son profesionales que son nuevos en el mercado laboral por lo tanto es ventajoso para las universidades seguir ofertando carreras acorde a la necesidad del país.

En tanto, el salario promedio nominal mensual de los afiliados se ubicó en 10.704 córdobas (unos 339 dólares) en mayo pasado, un 8,8 por ciento más que el sueldo promedio del mismo mes de un año antes, según el informe.

No obstante, el empleo informal en Nicaragua, con bajos salarios y sin acceso a la seguridad social, continúa siendo superior al 70 por ciento, de acuerdo con estudios de organismos de políticas públicas y de economistas independientes. (El Nuevo Diario , 2018).

El incremento del salario permite adquirir más bienes y servicios para el sector educación le permite llegar a más familias y clientes ya que el poder de adquisición es alto además de ello le permite ajustarse a las necesidades de los clientes.

7.1.3. Factores Socioculturales.

El sistema educativo nicaragüense se estructura en tres subsistemas: a) La Educación General Básica y Media (incluye el bachillerato y la educación normal, para formar maestros de primaria), bajo la responsabilidad del Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (MINED); b) La Educación Profesional (Técnica Media, Formación Profesional y Capacitación), bajo la responsabilidad del Instituto Nacional Tecnológico (INATEC) y la Educación Superior, cuya instancia de coordinación y consulta es el Consejo Nacional de Universidades (CNU).(Tunnermann Bernheim, 2008)

Aunque en términos de cobertura Nicaragua ha mejorado, dice el Ingeniero Telémaco Talavera Presidente del Consejo Nacional de Universidades, la calidad y la relevancia de la formación de profesionales sigue siendo una deuda con la sociedad. Actualmente el país tiene un 22 por ciento de cobertura universitaria, un porcentaje inferior al de América Latina y el Caribe.

Uno de esos desafíos, comparte la Rectora de la Upoli, Lidya Ruth Zamora, está en conseguir una mayor retención de los estudiantes y en mejorar la pertinencia de los aprendizajes en las aulas de clases.

Pero también, señaló Zamora, “existen varios desafíos (y) dentro de los prioritarios están la articulación de los subsistemas de la educación básica y media, técnica y superior. Es un desafío porque al haber un enfoque sistémico de la educación en Nicaragua eso va a permitir que todos estemos hablando un mismo idioma en cuanto a qué necesita el país en la formación de recursos humanos. Otro gran desafío está asociado a la calidad”.

Por eso, comentó el Ingeniero Telémaco Talavera, Presidente del Consejo Nacional de Universidades de Nicaragua que el país necesita “una educación que responda a la propia cultura, a las propias necesidades y desafíos que tiene la sociedad, una educación que esté estrechamente relacionada a la investigación e innovación y a la extensión como una vinculación permanente y sistemática de la universidad. La educación debe adecuarse a los desafíos del mundo y a las nuevas realidades que tiene cada país. No hay recetas, sino que cada país lo tendrá que hacer”. Según lo mencionado anteriormente se propician los medios necesarios para mejorar la calidad de educación y los servicios en nuestro país. (PRENSA, 2016).

7.1.4. Factores Tecnológicos.

Nicaragua es uno de los países con más baja inversión en investigación y desarrollo (I+D) a nivel de América Latina. Mientras Brasil y Chile invierten el 1 por ciento y 0.7 por ciento de su PIB, y Costa Rica, otro país centroamericano, invierte 0.32 por ciento; Nicaragua solamente invierte 0.05 por ciento.

La falta de vínculos y relaciones entre los agentes involucrados en el desarrollo es otra de las características del sistema nicaragüense. Las grandes empresas de capital extranjero y nacional importan tecnología y trabajan con estándares técnicos altos, mientras que las PYMES operan con tecnología atrasada y con bajos y medianos estándares de calidad.

No obstante, para el Gobierno de Nicaragua la ciencia, tecnología, innovación y emprendedurismo, tienen una alta prioridad en el Plan Nacional de Desarrollo Humano 2012- 2016 (PNDH) por considerarlos relevantes y necesaria para la transformación productiva, ambiental, social y económica de Nicaragua. (Upoli, 2013)

El presidente de Consejo Nacional de Universidades de Nicaragua, Orlando Mayorga expresa que en el último año la mayoría de las instituciones de educación superior se han propuesto mejorar su infraestructura: “De acuerdo a la naturaleza de la Universidades o varía, porque dentro de su plan de mejora está infraestructura, laboratorios para farmacia, odontología”, etc.

Si no se cuenta con estas condiciones físicas para ofrecer el servicio académico, y en su informe refleja lo contrario, se realizará una supervisión del personal que se llama par evaluador (externo, pero contratado por el CNEA) quien va a verificar si lo que dice el informe de la Universidades cierto. Entonces, tres meses después la Universidad tiene que presentar un plan de mejora con base en sus realidades, este plan de mejora se tiene que cumplir al pie de la letra. (La Prensa, 2013)

Las universidades deben de contar con los medios electrónicos y recursos informáticos adecuados a las necesidades de la Institución para dar respuesta oportuna a la comunidad universitaria. Debe haber una adecuada iluminación, ventilación y espacio de las instalaciones.

Debe haber un sistema de mantenimiento de las instalaciones físicas de las instituciones universitarias y los medios de trabajo adecuados para el personal académico y administrativo, para desarrollar con calidad las actividades académicas asignadas.

La mayoría de las instituciones educativas deben brindar los servicios fundamentales de bienestar universitario tales como: librerías, teléfonos, estacionamiento vehicular, seguridad, seguros, accidentes laborales, atención de la salud y prevención de riesgos laborales.

Las universidades necesitan actualizar sus procesos y equipos informáticos acorde a los estándares internacionales.

7.1.5. Factores Ecológicos (Medioambientales).

La aceleración del crecimiento económico también entraña costos ambientales. Las crisis relacionadas con el clima son cada vez más frecuentes, lo que pone de relieve que urge fomentar la resistencia ante el cambio climático y frenar la degradación ambiental. Si bien se mantuvieron estables entre 2013 y 2016, es posible que las emisiones mundiales de carbono relacionadas con la energía aumenten ahora que el PIB vuelve a crecer con más vigor. (Economic Analysis & Policy Division, 2018)

El manejo sostenible del medio ambiente y los recursos naturales es crucial para el crecimiento económico y el bienestar humano. Cuando se administran bien, los recursos naturales renovables, las cuencas hidrográficas y los paisajes terrestres y marinos productivos pueden sentar las bases del crecimiento sostenido e inclusivo y de la reducción de la pobreza gracias a que proporcionan cientos de millones de medios de sustento.

En los países en desarrollo, los bosques, los lagos, los ríos y los océanos aportan una proporción considerable de las dietas, los combustibles y los ingresos de los hogares y constituyen una red de protección valiosísima en épocas de crisis, particularmente para el 78 % de las personas extremadamente pobres que viven en zonas rurales en el mundo.

Sin embargo, la integridad y la funcionalidad de estos activos naturales esenciales se ven cada vez más comprometidas: entre el 60 % y el 70 % de los ecosistemas del mundo se está degradando más rápido de lo que puede recuperarse. .

Dentro de los países de América Latina, Nicaragua ocupa el lugar 26 de 30 países con peor desempeño ambiental, solamente por encima de Grenada, Antigua Barbuda, Barbados y Haití.

El científico nicaragüense Jaime Incer Barquero consideró que el panorama ambiental en Nicaragua “no es halagador”, después de conocer el informe de la Universidad de Yale, que ubica al país entre los más descuidados en sostenibilidad ambiental de la región latinoamericana.

El experto aseguró que se necesita “ahora o nunca” un cambio en el manejo de recursos naturales, ya que “no solamente seremos últimos en la región, sino que podemos a llegar a ser los últimos países del mundo en el índice de cuido ambiental”.

Nicaragua ocupa el lugar 115 del Índice de Desempeño Ambiental (EPI, por sus siglas en inglés) que presentó esta semana la Universidad de Yale, de Estados Unidos, donde analiza a 180 países según sus diferentes propuestas relacionadas con el medioambiente y la sostenibilidad.(La Prensa, 2016).

Es importante destacar que las herramientas tecnológicas han hecho posible la integración de información sobre diferentes características del suelo para predecir la vulnerabilidad al cambio climático; esto ayuda a identificar las mejores prácticas de manejo para áreas específicas, pues no solo permiten predecir los efectos potenciales, sino también las actividades y el alcance que el suelo puede sostener sin que haya pérdidas en el ecosistema.

Estas medidas son factibles, adaptables y aplicables para Nicaragua; las autoridades correspondientes deben desarrollar proyectos para aumentar la eficiencia energética, sistemas de gestión de basuras que reduzcan la contaminación y aprovechen los residuos, como la biomasa o compostaje, realizar campañas de educación medioambiental ciudadana.

Otras medidas que se pueden tomar son, cambiar los combustibles fósiles por energías renovables, construir viviendas y edificios ecológicos, detener la deforestación y regenerar los bosques, cambiar las técnicas agrícolas intensivas por otras sostenibles y fomentar la reducción, reutilización y reciclaje.

Una de las alternativas es el mantenimiento de los ecosistemas actuales, cada vez hay más evidencia que los ecosistemas grandes, diversos, saludables e intactos son más capaces de mitigar los efectos del cambio climático. (La Prensa, 2018).

Según se describe la problemática del sector ambiental las universidades necesitan trabajar en proyectos de cuidado del medio ambiente en conjunto con las instituciones y empresas del país.

Deben de ofertar carreras sobre medio ambiente, reciclaje, conservación de los suelos, fabricación de productos ecológicos, manejo adecuados de los recursos existentes, deben realizar campañas masivas de cuidado del medio ambiente, promover la reducción de uso de papelería, realizar campañas de reforestación en áreas despaladas, y la creación de áreas verdes en lugares públicos.

Las universidades deben formar estudiantes con un espíritu de conservación del medio ambiente, lo que implica incluir en los programas académicos asignaturas especiales que aborden el tema del cuidado ambiental. Se debe de formar parte de programas internacionales de cuidado y conservación del medioambiente.

7.1.6. Factores Legales.

La educación superior se ve regulada por la Ley 582 Ley General de Educación, la cual contempla entre otras disposiciones la formación plena e integral de las y los nicaragüenses; dotarles de una conciencia crítica, científica y humanista; desarrollar su personalidad y el sentido de su dignidad; y capacitarles para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación.

Otra de la Leyes que inciden en la educación superior es la ley 704: “Ley Creadora del Sistema de Evaluación y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación”, esta ley contempla mejoras en todos los ámbitos de la educación superior.

La constitución Política de Nicaragua contiene disposiciones que regulan la educación del país tales como la Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora, en el cual universidades públicas y privadas del país están inmersas para cumplir con las leyes nacionales.

La Constitución Política establece en su el artículo 116 que “La educación tiene como objetivo la formación plena e integral del nicaragüense; dotarlo de una conciencia crítica, científica y humanista; desarrollar su personalidad y el sentido de su dignidad; y

capacitarlo para asumir las tareas de interés común que demanda el progreso de la nación.”

Asimismo, la Constitución en su artículo 119 dispone que “La educación es función indeclinable del Estado. Corresponde a éste planificarla, dirigirla y organizarla. El sistema nacional de educación funciona de manera integrada y de acuerdo con planes nacionales. Su organización y funcionamiento son determinados por la ley.”

El artículo 121 de la Constitución determina que: “Los pueblos indígenas y las comunidades étnicas de la Costa Atlántica tienen derecho en su región a la educación intercultural en su lengua materna, de acuerdo a la ley.”

En su artículo 125, como principio que las Universidades y Centros de Educación Técnica Superior gozan de “autonomía académica, financiera, orgánica y administrativa, de acuerdo con la ley.”

Por su parte, la Ley 89, de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior puntualiza esas funciones, disponiendo en el artículo 6 que: “Son fines y objetivos de las instituciones de Educación Superior nicaragüense:

Contribuir a la formación científica, técnica, cultural y patriótica de los estudiantes, Impulsar la superación científica, técnica, cultural y pedagógica del personal docente y la capacitación del personal administrativo, Vincular la formación de los estudiantes al proceso productivo y a las necesidades objetivas del desarrollo económico, en función de los intereses populares y de modo que las funciones de las instituciones de Educación Superior de Nicaragua, se pueden resumir en Docencia, Investigación y Proyección Social.

El Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación es el ente rector y máxima autoridad del Sistema Nacional para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación, creado mediante la Ley 704 publicada en La Gaceta Diario Oficial número 172 del 12 de Septiembre de 2011. Surge como una necesidad de alcanzar la calidad de la educación nicaragüense y brindar reconocimiento a las instituciones del sistema que se esfuerzan por lograrla.

Participan en el Sistema las entidades estatales no académicas, colegios, profesionales, representaciones de empleadores, asociaciones profesionales y científicas, asociaciones gremiales y de padres de familia, de conformidad con su naturaleza y propósitos, en las instancias y mecanismos establecidos por la Ley 704 o determinados por el CNEA.

El CNEA promueve la cultura de la evaluación y vela por el aseguramiento de la calidad del Sistema Educativo Nicaragüense mediante procesos de evaluación institucional, acreditación y evaluación de resultados.

Cada Institución universitaria, dentro de su organización, debe contar con un sistema de aseguramiento de la calidad que les permita gestionar los procesos encaminados a mejorarla; su forma de organización y funcionamiento lo establece cada Institución en ejercicio de su autonomía.

Otra de las leyes que inciden en la industria es la Ley No. 648, Ley de igualdad de derechos y oportunidades. Equidad de Género donde se fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, así mismo la participación integral en las diferentes actividades de la Sociedad.

7.1.7. Oportunidades y Amenazas del Análisis Externo

- **Oportunidades**

1. Gobierno interesado en mejorar la calidad de la educación superior.
2. Mayor inversión en el país.
3. Importancia decisoria de la acreditación institucional universitaria, destinada al reconocimiento y certificación de la calidad del servicio educativo y a la valoración de sus títulos y certificados.
4. Facilidad para el establecimiento de acuerdos, convenios y alianzas con universidades y organismos internacionales de prestigio, configurándose así un nuevo espacio competitivo para la modernización y mejoramiento institucional.
5. Desarrollo de la Investigación Científica de los Conocimientos.
6. El crecimiento de la economía del país.
7. Mayor Demanda de Recursos Humanos Calificados
8. Mayor demanda de carreras.
9. Las personas cada vez más hacen uso de tecnologías dando lugar a educación online y tecnificar los servicios.
10. Incremento de la demanda hacia universidades acreditadas.
11. Apertura de carreras demandadas según las necesidades del contexto nacional.

- **Amenazas**

1. Cierre de Universidades si no se mejora la calidad educativa y se logra la acreditación.
2. Presencia supernumeraria de universidades privadas y estatales que originan una fuerte competencia.

3. El impacto de las innovaciones tecnológicas en la educación, especialmente de la información y la comunicación obligan a una permanente y costosa adecuación de los recursos.
4. La desvinculación de los sistemas de educación trae consigo deficiencias en la calidad de la educación
5. Rechazo por parte de entes acreditadores (CENEA) al no cumplir con los requerimientos establecidos
6. Incremento de la insatisfacción de las empresas ya que las universidades sacan al mercado profesionales que no cumplan con sus requerimientos.
7. Ingreso de nuevas Universidades que cumplan con los estándares requeridos a nivel internacional.
8. Crecimiento Económico del país hasta en 4.5% al 2017, y posteriormente disminución en el tercer trimestre del 2018 en un 4.4%.

7.2. Análisis del Microambiente

7.2.1. Análisis Industrial del Sector de La Educación Superior en Nicaragua

Dentro de este acápite se realizará una caracterización del sector de la educación superior nicaraguense. Se identificará el comportamiento de la oferta y la demanda con el fin de obtener información general acerca del funcionamiento del sector.

También se hará una descripción de la estructura de la industria, se analizará estructuralmente el sector, utilizando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter y finalmente se identificarán los resultados encontrados.

7.2.2 Caracterización General del Sector

7.2.2.1 Condiciones Básicas de la Industria del Sector Educación Superior en Nicaragua.

Para realizar el análisis de las condiciones básicas de la industria del sector educación Superior de Nicaragua, es necesario analizar todos los factores relacionados a la demanda y la oferta dentro del mercado.

En cuanto a la demanda se analizaron las siguientes variables:

Elasticidad del Precio: Desde el punto de vista de la demanda, el servicio ofrecido por la industria de educación superior posee una elasticidad relativamente inelástica, según José Méndez (2012) “La demanda relativamente inelástica se da

cuando la cantidad demandada varía en forma menos que proporcional al cambio que ocurre en el precio.” Podemos decir entonces que los clientes están dispuestos a pagar lo necesario por una educación de calidad. Los elementos de diferenciación proporcional al incremento del precio son la calidad, el prestigio y la trayectoria de la Institución. Este análisis parte de aplicación de las estrategias de la universidad, la cual continúa operando con los recursos disponibles.

Sustitutos: En cuanto a los servicios sustitutos que posee la industria es necesario ampliar los servicios que oferta la Institución con el fin de ofrecer una ventaja competitiva diferenciada de las demás universidades dentro de las cuales se sugieren nuevas carreras, cursos especiales, maestrías, asesorías, y educación bilingüe entre otros servicios acorde a la demanda actual.

Otro sustituto de competencia potencial para la Universidad son los centros que imparten carreras técnicas los cuales ofrecen profesionalizarse a los clientes en menor tiempo y por menor costo.

Tipo de Mercadeo: El mercadeo utilizado por la mayoría de los competidores de la industria de educación superior es a través del mercado directo ya sea a través de publicidad, visitas a los colegios, medios radiales y televisivos, ferias organizadas por el gobierno central, afiches, etc. En este tipo de mercadeo se da a conocer las carreras y las características distintivas que posee una Universidad con respecto a otra.

Método de Compra: El método de compra de los consumidores es por medio de dinero en efectivo, tarjeta de débito, tarjeta de crédito, donaciones, cheques, transacciones bancarias.

Crecimiento de la Empresa: En cuanto al crecimiento de la industria hay un total de 59 universidades existentes en el país, la Upoli, cuenta con 3 sedes en todo el país en la región Norte, Sur y Centro del País, pero necesita ampliar sus operaciones a abarcar más clientes y lugares.

En la ciudad de Estelí existen 10 universidades que ofertan diferentes carreras, tres de ellas son públicas y 6 universidades privadas. Aunque la oferta de carreras de Upoli Estelí es mínima, la Universidad tiene prestigio, y confiabilidad por parte de la población estudiantil, debido a los años que tiene de estar posicionada en el mercado nacional y regional.

En cuanto a la Oferta se analizarán los siguientes aspectos:

Tecnología: En cuanto a la tecnología las principales problemáticas que enfrenta la industria de educación superior, es el hecho de que una minoría de

universidades ofertan carreras en línea, por lo que se convierte en una dificultad ,siendo esta situación una oportunidad de mejora importante para la educación, de manera que se pueda tecnificar y ser de mayor calidad.

Casi no existen espacios permanentes y sistemáticos de dialogo entre la Universidad el mundo del trabajo, en lo que se respecta a algunas acciones del futuro que permitan imaginar y visualizar las profesiones emergentes, enfoques profesionales del futuro, las necesidades actuales y futuras de la informacion y conocimiento en distintas ramas de la economía y territorios.(Alarcón Alba, 2016).

Origenes Históricos:En cuanto a los origenes historicos de la industria de educación superior se puede decir que en Nicaragua el crecimiento ha sido relativamente lento.

En Nicaragua no existe un Sistema de Educación Superior estructurado como tal, mas bien, es considerado un Subsistema. En el Plan Nacional de Educación 2001-2015, se ha considerado la constitución de un Sistema que articule en lo que corresponda a los Subsistemas Educativos por nivel, esto es: Educación General, Educación Técnica y Formación Profesional, y Educación Superior.(Cisneros Moreira, 2004).

El Ministerio de Educación (MINED) a través de su página web señaló que de manera articulada con el Consejo Nacional de Universidades (CNU), diseñó el plan de acciones para el Reforzamiento Escolar Permanente para estudiantes de educación secundaria de centros educativos públicos del país, durante el año escolar 2018.

Salvador Vanegas, asesor del presidente de la República para todas las modalidades educativas, manifiesta , que se pretende mejorar los resultados de aprendizaje y aprobación de los estudiantes de secundaria para el curso escolar 2018, año en el cual ingresaron 1.7 millones de estudiantes de educación inicial, primaria y secundaria de los colegios públicos de Nicaragua.

Otro elemento crítico para el país lo constituye el nivel de conocimientos demostrado por los estudiantes que realizan Examen de Ingreso en las Universidades y sus resultados en dos áreas fundamentales: Matemática y Español. De los 18,710 pre matriculados en la UNAN-Managua, 15,990 se inscribieron en carreras con examen de admisión; de estos se presentaron a realizar el examen de Matemáticas y Lengua y Literatura 14,252 bachilleres.

Un tercer elemento de gran relevancia para el futuro del país desde la perspectiva de la influencia de la tasa de escolaridad a nivel universitario lo constituye la realidad actual, según datos del consejo nacional de universidades actualmente la

población estudiantil universitaria del país es de 114,000 estudiantes, 2600 docentes y 4,600 trabajadores administrativos.

Sindicalización: En Nicaragua el órgano competente que rige a las universidades es el Consejo Nacional de Universidades.

Políticas Públicas: La asamblea nacional a través de las leyes del país otorga los permisos de operación requeridos a las instituciones de educación superior, sumado a ello la constitución contempla requisitos para las universidades, el ministerio del trabajo inspecciona que se cumplan los derechos de los trabajadores, el instituto de seguridad social fiscaliza que las empresas tengan asegurados a sus empleados, la contraloría general de la república verifica que las asignaciones por parte del Estado sean administradas correctamente.

7.2.2.2 Estructura Del Mercado.

Se analizan en este acápite los siguientes aspectos:

Número de Vendedores: En Nicaragua existen actualmente 34 universidades de las cuales 6 son públicas y 28 privadas. En el departamento de Estelí existen 10 universidades las cuales se describen a continuación:

Facultad Regional Multidisciplinaria FAREM Estelí con una oferta de de 27 carreras: Licenciaturas en: Ciencias Ambientales, Diseño Gráfico y Multimedia, Turismo Sostenible, Administración de Empresas, Banca y Finanzas, Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Contaduría Pública y Finanzas, Economía, Medicina, Mercadotecnia, Administración Turística y Hotelera, Ciencias Naturales, Ciencias Sociales, Educación Física y Deportes, Física-Matemática, Inglés, Lengua y Literatura Hispánicas, Pedagogía con mención en Educación Infantil, Pedagogía con mención en Educación para la Diversidad, Psicología, Trabajo Social, Ingeniería en Ciencias de la Computación, Ingeniería en Sistemas de Información, Ingeniería Agroindustrial, Ingeniería Ambiental, Ingeniería en Energías Renovables, Ingeniería Industrial, Ingeniería Industrial y de Sistemas, además de ofertar cursos especiales, maestrías y especialidades. (Unan Farem, 2018).

Universidad Nacional de Ingeniería (UNI) con una oferta de 4 carreras: Ingeniería Civil, Ingeniería en Sistemas, Industrial y Agroindustrial. (Uni, 2013)

Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) Estelí con una oferta 9 carreras: Licenciaturas en Administración de Empresas, Administración Turística y Hotelera, Mercadotecnia, Contaduría Pública y Finanzas, Derecho, Enfermería

Complementaria, Técnico Superior en Enfermería, Finanzas y Gestión Bancaria, Economía Gerencial. (Upoli, 2017)

Universidad Central de Nicaragua UCN con una oferta de 12 carreras entre ellas: Medicina y cirugía, Farmacia, Medicina veterinaria, ingenierías, Licenciaturas en: Administración de empresas, Mercadeo, Contabilidad y carreras afines. (La Prensa, 2017)

Universidad Católica del Tropic Seco UCATSE con una oferta de 11 carreras: Ingeniería Agropecuaria, Medicina Veterinaria y Zootecnia, Ingeniería Agroindustrial, Medicina Humana, Odontología, Licenciaturas en: Sagrada Teología, Derecho, Administración de empresas, Contaduría Pública y Finanzas, Técnico Superior en inglés, Técnico Superior Agropecuario (Ucatse, 2017).

Universidad Popular de Nicaragua (UPONIC) con una oferta de 8 carreras: Derecho, Ingeniería en Computación y Sistemas, Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Contabilidad Pública y Finanzas, Ciencias Agrarias, Medicina General y Naturo Ortopática, entre otras. (El Nuevo Diario , 2011)

Universidad del Norte de Nicaragua UNN con una oferta de 10 carreras: Licenciatura en Administración Turística y Hotelera, Administración de Empresas, Contaduría Pública, Banca y Finanzas, Ingeniería en Sistemas de Producción Agropecuaria, Derecho con Mención en Derecho Ambiental, Licenciatura en Psicología con Mención en Psicología Clínica, Psicología con énfasis en Trabajo Social y Gestión para el Desarrollo, Ingeniería en Sistemas de Computación (Unn, 2018)

Universidad Internacional de la Integración de América Latina (UNIVAL) con una oferta 7 carreras: Administración de Empresas, Relaciones Internacionales, Derecho, Psicología, Contaduría Pública, Administración Turística Y Hotelera / Turismo Internacional, Desarrollo Social. (Unival , 2011)

Universidad Cristiana Autónoma de Nicaragua UCAN con una oferta de 19 carreras: Licenciaturas Farmacia e Inglés, Tecnología Médica e Inglés, Enfermería e Inglés, Psicología Clínica e Inglés, Nutrición y Dietética e Inglés, Farmacia Naturista e Inglés, Ingeniería en Producción Medicamentos Naturistas e Inglés, Ingeniería en Sistemas Informáticos e Inglés, Diseño Gráfico e Inglés, Licenciaturas en: Administración de Empresa e Inglés, Administración Aduanera y Comercio Exterior e Inglés, Contaduría Pública y Finanzas e Inglés, Economía Empresarial e Inglés, Banca y Finanzas e Inglés, Administración Turística y Hotelaría e Inglés, Marketing y Publicidad e Inglés, Licenciatura en Inglés, Relaciones Internacionales e Inglés. (Ucan, 2018).

Universidadde Occidente UDO con una oferta 7 carreras: Lic en: Administración Aduanera, Enfermería, Mercado con Enfásis en Publicidad, Química y Farmacia, Tecnología Médica, Ingenierías en Computación, Sistemas e Industrial. (Udo, 2018).

Distribución de Vendedores por Tamaño: En la ciudad de Estelí existen 2 universidades públicas y 8 privadas.

Los centros educativos y privados en el país corresponden a un numero de 60 universidades (Incluye Universidades Públicas, Privadas, Academias de Policía e Institutos de Estudios Superiores.)

La matricula inicial para la modalidad secundaria en el departamento de Esteli en el año 2016 fue de 19,858 estudiantes. (Inide, 2018) Véase Anexo 2

La matrícula final en las universidades públicas y privadas del país en el año 2016 fue de 118,137 estudiantes. De esos 118,137 estudiantes a la UPOLI le corresponde la cantidad de 10,648 estudiantes y para el RUR Estelí fue de 957 estudiantes.

Para el año 2016 la matricula en toda UPOLI fue de 10,648 estudiantes y en total ingresaron al sistema educativo superior 118,137 estudiantes. (Inide, 2016)

Diferenciación del Servicio: Dentro de las características de diferenciación de esta industria está la calidad de los servicios, las instalaciones, la oferta académica, los costos de las carreras, la calidad de la educación, atención al cliente, sistemas de becas, la ubicación, prestigio entre otros aspectos.

Podemos decir entonces que la UpoliRecinto Estelí cuenta con una competencia perfecta dado que los costos y las ofertas no influyen tan drásticamente en la captación de estudiantes, debido al posicionamiento y calidad con la que cuenta la Universidad desde hace varios años.

La diversificación de la oferta académica de Upoli Recinto Estelí puede ser considerada y analizada conforme a las necesidades actuales en el mercado. Anteriormente las carreras mas demandadas eran las carreras empresariales, ahora se debe ofertar carreras acorde al contexto nacional e internacional y de acuerdo a la demanda de empleos en el país.

Número de Compradores: Según Datos del INIDE para el año 2016 la matricula a nivel nacional en la modalidad secundaria para el sector urbano fue de 324,778 estudiantes y para la modalidad rural fue de 164,595 estudiantes para un total de

489,373 estudiantes. La matrícula para la Educación Superior fue de 118,137 estudiantes. Véase *Anexo 1*.

En la zona norte del país la matrícula para el año 2016 fue de 50,613 estudiantes. De este total 19,858 pertenecen al departamento de Estelí, 12,441 al Departamento de Madriz y 18,314 estudiantes pertenecen al Departamento de Nueva Segovia. (INIDE , 2016) Véase *Anexo 2*

Diversificación: Las universidades además de ofertar carreras, brindan servicios de asesorías y capacitaciones, alquiler de las instalaciones para actividades educacionales, conferencias, intercambio de experiencias con otras universidades, servicios de salud entre otros.

7.2.2.3 Conducta de la Industria.

Para analizar la conducta de la industria se tomarán en cuenta aspectos tales como:

Estrategias de Precio: La industria de la educación superior presenta debilidades en cuanto a la estrategia de precio debido a que está enfocada en la educación de calidad e instalaciones atractivas para los clientes pero los costos son casi similares entre universidades públicas y privadas. Algunas universidades tienen costos más altos pero servicios deficientes contrario a otras que tienen bajos costos y servicios de calidad.

Estrategias de Promoción: En el caso de la estrategia de promoción, inversiones de largo plazo y la investigación e innovación, son parte de las oportunidades que ofrece la industria de educación superior dado que el mercado exige diversificación de los servicios y calidad por el contexto actual en que nos desarrollamos .

Sin duda, en los últimos años, el panorama de las carreras que ofrece el subsistema de educación superior nicaragüense se ha ampliado considerablemente, tanto en las universidades públicas como privadas.

Sin embargo, no siempre la creación de estas carreras ha obedecido a estudios serios sobre las verdaderas necesidades y prioridades del país o del mercado laboral, lo cual ha conducido a un crecimiento desordenado de las mismas en que se multiplica, exageradamente, el ofrecimiento de algunas carreras en determinada área del conocimiento, como Derecho, Economía, Administración de Empresas, Contabilidad, Ciencias de la Información, Relaciones Internacionales, Turismo, etc.

Inversiones en la Planta:El aspecto que corresponde a inversiones en la planta en la industria de educación superior es baja dado que hasta ahora que se implementa el proceso de acreditación se está sugiriendo mejoras al sistema, algunas universidades no cuentan con aulas de aprendizaje adecuadas, recursos electrónicos escasos, no hay áreas verdes o de recreación, inaccesibilidad a las instalaciones, no hay cafeterías y los que hay no tienen condiciones, no hay fotocopiadoras, bibliotecas incompletas, áreas académicas y administrativas con poco espacio. Algunas universidades cuentan con estos recursos pero con acondicionamiento inadecuado.

Investigación e Innovación:En cuanto a la innovación se puede percibir que la industria hace poco por mejorar este aspecto, pero con el proceso de mejora de las universidades posteriormente se convertirán en una ventaja competitiva, cada una de las instituciones de educación superior están poniendo en práctica las recomendaciones dadas por los pares evaluadores tales como desarrollar y ampliar el proceso de investigación, oferta diversificada, mejora en las instalaciones, servicios académicos y administrativos, inversión en la planta física, y oferta de cursos en línea. Una de los principales procesos a alcanzar es la actualización de los programas educativos demandantes.

Tácticas Legales:Toda la industria de educación superior debe de cumplir las leyes establecidas por las instituciones gubernamentales para poder operar en el país, dentro de ellas se encuentran la obtención de la personería jurídica, Ley 89: Ley de Autonomía de las Instituciones de Educación Superior, Ley 582: Ley General de Educación, Ley 648: Ley de Igualdad de Derechos y Oportunidades, Ley 704: Ley Creadora del Sistema de Evaluación y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación y La Constitución Política de Nicaragua con los artículos correspondientes.

7.2.2.4 Ejecutoria.

Para esta estrategia se analizaron las siguientes variables:

Eficiencia de Producción y Asignación:

Las universidades del país ofertan entre 5,10 y hasta 25 carreras, algunas de ellas no adecuadas al contexto, se mencionan administración, contabilidad, derecho, enfermería, ingeniería agropecuaria, medicina, veterinaria, administración de aduanas, inglés, educación física, laboratorio clínico, etc.

El proceso de culminación de estudios varía en cada Universidad ya que se da a través de elaboración de tesis, planes de negocios, examen de grado, cursos de preparación, e investigaciones.

Los aranceles varían según la Universidad si es de carácter público o privado, los precios oscilan entre los 15, 20, 50 hasta 150 dólares, 200 hasta 500 córdobas. Los trámites académicos tienen sus variaciones en cuanto a requisitos y aranceles .

El costo de cursos extra curriculares en algunas universidades están normados bajo el mismo costo de la carrera en otros casos tienen un costo adicional. La emisión de títulos universitarios varían en tiempo y costos.

Algunas universidades trabajan con capital propio y otras son subvencionadas por el estado . La organización administrativa y académica está conformada por rectores, decanos, consejos directivos o patronatos.

Avance Tecnológico: El avance tecnológico para algunas universidades es un reto aún, puesto que los costos son altos, algunas universidades se cuentan con sistemas automatizados de caja, presupuesto y registro, en otras cuentan con laboratorios de informática avanzados, sistemas de enseñanza aprendizaje digitalizados, bibliotecas virtuales, sistema de pago en línea, otras universidades cuentan con internet inalámbrico para poder brindar una atención más oportuna y eficiente al estudiantado.

Efecto de Inflación: La inflación afecta de manera negativa a las universidades puesto que aumentan los costos de operación teniendo que invertir y aumentar el costo de los aranceles de las carreras siendo esto una dificultad para que la población pueda tener acceso a profesionalizarse, por lo que en algunos casos las personas optan por no estudiar o estudiar carreras técnicas subvencionadas por el gobierno central.

El sector servicios ha estado mostrando una dinámica muy importante. Servicios incluye tanto el comercio como los servicios financieros que han venido creciendo a una tasa bastante considerable", aseguró Ovidio Reyes, presidente del Banco Central de Nicaragua, Reyes. "Entonces esos serían los sectores más dinámicos del 2016, la agricultura, el sector servicios, comercio, servicios financieros y en menor medida el sector construcción", reiteró.

El presidente del BCN también manifestó que aún se está recopilando los datos sobre la inversión extranjera directa del año 2016, pero adelantó que, en el primer semestre, del 2016, la inversión supera los 556 millones de dólares, un poco similar al 2015.

Particularmente, Reyes mencionó que algunos rubros que están reflejando mayor dinamismo económico son la industria tabacalera, con unos 200 millones de dólares; la palma africana con 35 millones de dólares; el sector azucarero con una producción que se estima en 16 millones de quintales para el 2017; y los sectores oro y café.

"Para el 2017 esos son los sectores que más estarán ejerciendo dinamismo en la economía", aseguró Reyes.

Por su parte el Ministro de Hacienda y Crédito Público, Iván Acosta, aportó que el tema de la seguridad social ha sido determinante para consolidar un buen crecimiento económico.

Acosta detalló que el año pasado los afiliados al INSS creció entre el 8 y el 9%, y en los últimos años el crecimiento de este sector supera el 7% anual.(Digital, 2017)

Calidad del Servicio: La calidad de servicio en las universidades está en dependencia de la política de cada Institución. Muchas universidades están enfocadas en mejorar las instalaciones, brindar un servicio de calidad, tener una oferta diversificada o ampliarla, obtener mayores ganancias, ganar prestigio o captar mayor número de personas.

Empleo: La industria de educación superior en Nicaragua genera profesionales capacitados para trabajar en algunas áreas de las empresas.

Existen varias universidades que ofertan carreras administrativas siendo este capital humano el más demandado en el país.

El Ministro de Hacienda y Crédito Público, Iván Acosta, detalló que el año pasado 2016 los afiliados al INSS creció entre el 8 y el 9%, y en los últimos años el crecimiento de este sector supera el 7% anual.

En Nicaragua, las ocupaciones profesionales más rentables son: Abogado, Ingeniero y Arquitecto; en tanto que para las ocupaciones no profesionales, las más rentables son: cocinero, técnicos y oficios.

Las personas empleadas a través del sistema de educación superior en la ciudad de Estelí, son aproximadamente más de 500.

7.3 Grupo Estratégico.

Para realizar más a fondo el análisis del sector servicio se deben considerar las posiciones estratégicas de cada competidor del sector, (Porter ME, 2013). Esto

permitirá visualizar de una mejor manera las estrategias competitivas utilizadas dentro del sector servicio.

Según Porter (2013), para visualizar los grupos estratégicos de un sector, se deben tomar en cuenta las dimensiones de la estrategia competitiva de cada empresa, para proceder a compararlas y agruparlas.

Las dimensiones a tomar en cuenta para el análisis de los grupos estratégicos de UPOLI son: el capital al que pertenecen cada una de ellas, así como la cobertura y la calidad de los servicios que prestan.

Según el ranking de universidades a nivel mundial, la Upoli ocupa el puesto 13,467, y en cuánto a excelencia a nivel mundial el puesto número 6033, y a nivel nacional su posición es número 34, por lo que podemos deducir que es una Universidad que goza de prestigio y popularidad, dado que los servicios prestados están enfocados a mejorar la calidad en la educación formando profesionales de calidad con formación de carácter cristiano. (Webometrics, 2018)

En la ciudad de Estelí las universidades consideradas competencia alta para UPOLI son FAREM y la UCATSE Estelí.

La FAREM oferta actualmente en Estelí 27 carreras las cuales vienen a ser una competencia fuerte para UPOLI Estelí. La UCATSE oferta 11 carreras siendo también una competencia fuerte en el mercado.

Las dimensiones a tomar en cuenta para el análisis de los grupos estratégicos son: el capital al que pertenecen cada una de ellas, así como la cobertura y la calidad de los servicios que prestan. Véase Anexo 3.

7.3.1 Grupo Estratégico 1

Universidad Central de Nicaragua (UCN) , Universidad Popular de Nicaragua (UPONIC), Universidad del Norte de Nicaragua (UNN) , Universidad Internacional de la Integración de América Latina (UNIVAL) (Estelí).

Cuentan con una oferta académica diversificada, diferentes modalidades, altos costos, cobertura regional, poco reconocimiento.

Este grupo estratégico es de capital privado y su nivel de cobertura y calidad a nivel local es baja dado que sus servicios están enfocados a bajos aranceles y diversidad de carreras, pero con un servicio deficiente y con formas de culminación de estudios y títulos costosos.

7.3.2 Grupo Estratégico 2

Este grupo está conformado por: Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua FAREM Estelí, (UNAN) Universidad Nacional de Ingeniería (UNI).

Este grupo cuenta con una oferta académica diversificada, instalaciones propias, sistemas de becas, costos accesibles, cursos especializados, universidades acreditadas.

Este grupo estratégico es de capital público pero, tiene un nivel de cobertura y calidad alta aunque no compite directamente con la Universidad ya que el segmento de mercado al que se refiere son personas con escasos recursos para el pago de aranceles y que optan preferiblemente a becas.

7.3.3 Grupo Estratégico 3

Este grupo está conformado por Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI), Universidad Católica Agropecuaria del Trópico Seco (UCATSE) también se incluye dentro de este grupo UNAN FAREM Estelí. Estas universidades son de carácter público y privado.

Cuentan con prestigio, poseen Instalaciones propias, ofertan algunas carreras similares, tiene sistemas de subvencionadas parcial y total, ofertan cursos especiales, maestrías y especialidades, los docentes son calificados, ofrecen servicios de calidad y diferenciados, hay sistemas de becas para estudiantes de escasos recursos económicos, son universidades acreditadas o en proceso de acreditación, cuentan con convenios con otras universidades e instituciones, tienen una amplia cobertura, etc.

Al concluir la caracterización de la industria de servicios de educación se puede observar que las universidades privadas están enfocadas en mantener su capital financiero a través de su nivel de cobertura y calidad en los servicios.

7.3.4 Análisis de fuerzas competitivas.

7.3.4.1 Análisis Estructural del Sector y la acción del gobierno.

Un enfoque importante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por Michael E. Porter en su libro *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de

éste. La idea es que la organización debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

El análisis antes mencionado se realizará para el grupo estratégico número 3 el cual contempla la UPOLI y la UCATSE Estelí, pero además la FAREM Estelí aunque no está dentro del grupo pero en el mapa se visualiza como una competencia alta.

7.3.4.2 Acción del gobierno.

La Evaluación y Acreditación se constituyen actualmente en una herramienta y en un mecanismo para gestionar, mejorar y garantizar una efectiva calidad educativa, por lo cual debe estar introducida a nivel político, estratégico y en la gestión universitaria.(Herrera, 2011).

En cumplimiento a la ley 704: “Ley Creadora del Sistema de Evaluación y Acreditación para el Aseguramiento de la Calidad de la Educación y Reguladora del Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación”, así como lo normado en la Guía de Autoevaluación Institucional con Fines de Mejora, la Universidad Politécnica de Nicaragua (UPOLI) realiza las debidas mejoras en la Institución para obtener dicha acreditación.

El tema de la calidad y la pertinencia en la actualidad es para las instituciones de educación superior un requisito ineludible. Estas exigencias se manifiestan a nivel nacional, regional y global. El gobierno y la sociedad esperan, que las universidades oferten una educación de calidad, que garantice una formación holística y diversificada a los futuros profesionales que egresan de sus recintos y además, que sea pertinente con las demandas de la sociedad.

Las instituciones universitarias, se ven obligadas a ser cada vez más eficientes, pese a los escasos recursos disponibles, porque con las limitaciones financieras que tienen, deben cubrir la formación de los estudiantes, el nivel de capacitación pedagógica y académica que requieren sus profesores, así como la implementación y desarrollo de modernas metodologías de enseñanza-aprendizaje, que exige la tecnología de punta.(Upoli , 2013)

Se identificó que el gobierno ejerce influencia a través de sus políticas orientadas a la mejorar la calidad en la educación universitaria. Además ha participado activamente con las universidades miembros del CNU para mejorar los procesos.

La fuerza que el gobierno ha venido ejerciendo es alta ya que a través de sus políticas y regulaciones ejerce influencia sobre las cinco fuerzas competitivas. En la educación universitaria el gobierno ha exigido a las universidades cumplir el proceso

de autoevaluación y acreditación internacional, dicho ente ha funcionado como facilitador para que las universidades ofrezcan servicios de calidad en pro del avance de los conocimientos.

7.3.4.3 Poder de negociación de los compradores o clientes.

Los principales clientes de UPOLI Estelí son bachilleres que provienen de los diferentes colegios, y empleados que provienen de diferentes instituciones y empresas de la zona norte. Los clientes cuentan con los recursos suficientes para ingresar a la Universidad.

Los clientes no son quienes determinan el funcionamiento de la universidad, si no otros factores como la calidad en los servicios, los costos, el prestigio.

Por lo tanto, se concluyó que el poder de negociación de los compradores o clientes es baja, ya que ellos no son quienes determinan los precios o aranceles para ingresar a la Universidad ni ejercen influencia para que haya cambios en los mismos, por lo tanto están dispuestos a pagar por el servicio.

- **Una concentración de compradores (compra grandes volúmenes) relación a las ventas del proveedor).**

Los compradores o clientes (estudiantes de pre y postgrado) son personas naturales e individuales en su mayoría, salvo casos excepcionales, donde instituciones envían a estudiar a sus colaboradores y la empresa negocia con las universidades tarifas especiales. Por lo que se determinó que no existe influencia dominante por parte de los clientes ya que no están organizados.

- **Muchas pequeñas empresas en la industria de proveedores (Fuentes alternativas de proveedores)**

Si las hay y diversas, pero no todas coinciden en calidad, prestigio, costos, equivalencias en planes académicos. Por tanto se detectó que la fuerza ejercida es media.

- **El coste de cambiar de proveedor es reducido.**

Se determinó que el costo de traslado de una Universidad a otra es alto ya que implica convalidaciones, equivalencias en los planes académicos. Todo lo anterior implica análisis, procedimientos y tiempo.

- **Una amenaza a la integración «hacia atrás».**

Se detectó que la probabilidad es muy baja debido a que los estudiantes no tienen la capacidad económica para crear una Institución similar.

- **El comprador tiene información total (ventaja negociadora).**

Se encontró que no existe tal cosa ya que la industria está compuesta por instituciones debidamente normalizadas por entes como el CNU.

Según el análisis se concluyó que el poder de negociación de los compradores es **BAJO** ya que no ejercen una fuerza determinante en los precios de los servicios que ofertan estas instituciones (universidades) que pertenecen a esta industria.

7.3.4.4 Poder de Negociación de los Proveedores.

- **Cantidad de proveedores en la industria.**

Se determinó que existe una gran cantidad de proveedores considerable en la industria, dado que la Universidad puede disponer de suficiente personal docente para prestar los servicios profesionales. En el caso de las operaciones, las universidades pueden acceder a muchos tipos de proveedores, por lo que éstos no pueden ejercer gran influencia sobre la industria.

- **Poder de decisión en el precio por parte del proveedor.**

Se analizó que los proveedores no determinan el precio dado que ya está normado según las proyecciones de la Institución por lo cual no ejercen ningún poder sobre dicho factor.

- **Nivel de organización de los proveedores**

Se encontró que no existe un nivel de organización alto dado que las instituciones cuentan con docentes horarios y proveedores locales para sus actividades académicas y administrativas. Todos estos proveedores son independientes y no están organizados. Además, existen condiciones económicas y laborales (altos índices de desempleo), tasas diferenciadas del pago por hora clase de modo que no existe influencia fuerte por parte de este factor.

Según el análisis realizado se concluyó que el poder de negociación de los proveedores es **BAJO** porque no inciden directamente en la toma de decisiones de la Universidad no afectan las actividades dado que existen proveedores y recursos disponibles.

7.3.4.5 Amenaza de nuevos competidores entrantes.

- **Economías de escala**

Se analizó que existe una economía a escala dado que las instituciones de educación superior cuentan con la experiencia, el reconocimiento, la calidad, infraestructura, talento humano calificado, los costos definidos, lo que permite que sean más eficientes, por lo anterior la barrera de entrada es alta.

- **Diferenciación del producto**

Se determinó que existe una diferenciación del servicio tanto que se ha posicionado por la calidad de los mismos, por lo que la entrada de nuevas universidades no es una amenaza inmediata. Para poder operar en esta industria es necesario contar con la acreditación, con infraestructura, con planes de carrera, entre otros. Los factores antes mencionados son difíciles de obtener.

- **Inversiones de capital**

Se encontró que las inversiones de capital por parte de la Universidades un factor determinante en la calidad de los servicios constituye una amenaza a menor escala dado que la Institución opera con capital propio siendo subvencionada solo una parte a través del gobierno central, por lo que si deja de recibir esa ayuda tomaría otras maneras para generar ingresos y subsistir en el mercado.

En cuanto a la amenaza de nuevos ingresos, se puede concluir que es baja dado que las universidades están en proceso de mejorar y ampliar instalaciones para lo cual se necesitan recursos económicos elevados.

Las inversiones en capital están asociadas a infraestructura, equipos, personal académico y administrativo, investigación y extensión.

7.3.4.6 Amenaza de Productos Sustitutos.

- **Propensión del comprador a sustituir.**

Se determinó que la sustitución del servicio es baja dado que las universidades cuentan con prestigio a nivel local y nacional por lo tanto ya tiene un mercado posicionado y diferenciado.

- **Precios relativos de los productos sustitutos.**

Se analizó que los precios de los productos sustitutos son similares, no hay universidades en las que los costos de sus carreras determinen las operaciones del recinto.

- **Coste o facilidad del comprador.**

Se analizó que la facilidad del comprador es alta dado que los clientes están dispuestos a pagar el costo necesario por un servicio de calidad.

- **Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.**

Se analizó que el nivel percibido es alto dado que los clientes prefieren UPOLI y sus competidoras por su trayectoria, calidad, y prestigio local y nacional.

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos.**

Se determinó que los sustitutos cercanos es media, si bien es cierto hay otras universidades con ofertas diferentes esto no es un factor para que la Universidad deje de percibir clientes por la posición con la que cuenta.

- **Suficientes proveedores.**

Se determinó que la existencia de proveedores es alta, pero estos servicios sustitutos son de inferior calidad. Al analizar todos los aspectos anteriores se concluyó que la amenaza de productos sustitutos es baja dado que la UPOLI es una Universidad con trayectoria de calidad y prestigio, por lo tanto, no se ve afectada considerablemente por este factor.

7.3.4.7 Rivalidad entre los Competidores.

- **Gran número de competidores**

Se encontró que en la ciudad de Estelí existe una Universidad privada y una pública que cuenta con características similares a UPOLI considerada su competencia alta ya que realizan sus operaciones de manera diferente pero varía la calidad, los procesos y el prestigio lo que hace que la Universidad tenga algunas desventajas con la competencia.

- **Costos Fijos**

Los costos fijos encontrados son altos ya que para realizar las operaciones académicas y administrativas se necesita un presupuesto considerable el cual puede aumentar con el transcurso del tiempo por el ingreso de nuevas tecnologías.

Existen costos fijos altos desde la perspectiva de las infraestructuras que se requieren para la operatividad. Por tanto, hay paridad y la diferencia se establece considerando la oferta académica, la calidad de los planes académicos, los servicios, y la calidad del talento humano.

- **Falta de Diferenciación**

Se encontró que existe diferenciación en las ofertas de cada competidor en la industria, pero el mercado regional y nacional están experimentados problemas económicos y existe una alta demanda de carreras de calidad y a precios competitivos. En este caso se determinó la existencia de una alta rivalidad entre los competidores.

- **Competidores diversos**

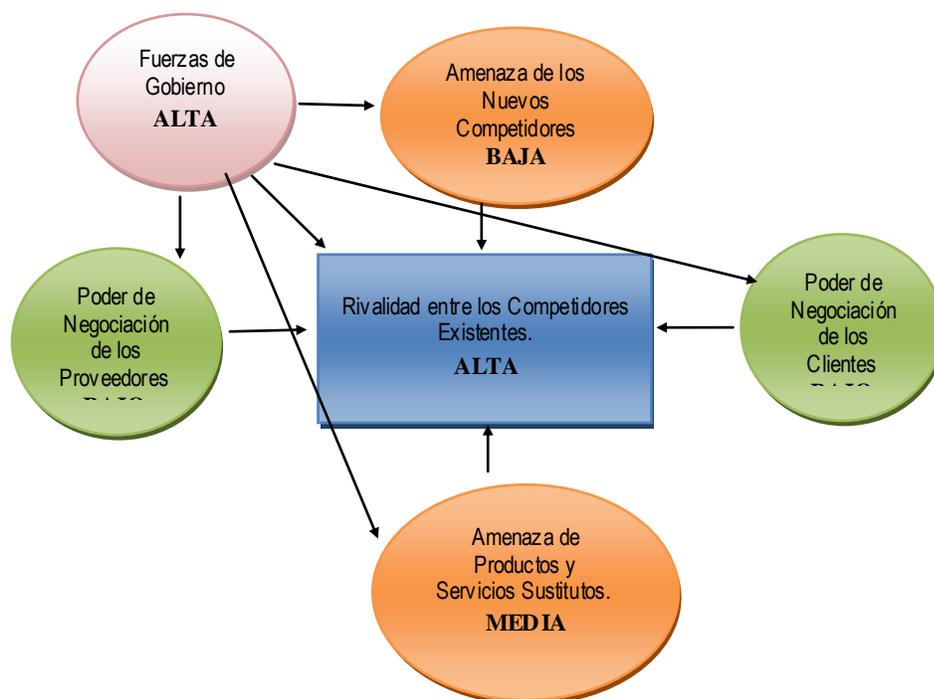
En el grupo estratégico se encontró que existen 3 competidores potenciales (UPOLI y UCATSE y FAREM Estelí) pero hay 7 universidades más que ejercen alta competitividad considerando su oferta, costos y calidad en el caso de las universidades públicas y en caso en de las universidades privadas la similitud es un factor que incide, con la salvedad de que la calidad no es la misma.

- **Barreras de salidas.**

Por cuestiones de infraestructura y otros activos las barreras de salida de la industria encontradas son medias ya que no existen normativas o regulaciones que impidan o fuercen a las instituciones a continuar operando.

De lo anterior se concluyó que la competencia actual es alta por parte de los competidores indirectos, pero no así por su competidor directo.

Ilustración N°7 Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter. (Diamante de Porter).



Fuente: Elaboración Propia.

La competencia actual del grupo estratégico de UPOLI es **ALTA** dado que oferta servicios similares, la calidad diferenciada, hay mayor oferta de carreras, los costos son accesibles y hay calidad en la atención de los servicios.

La calidad de los servicios se mide a través de consultas a los clientes, observación y comparación de los servicios que oferta la competencia.

7.3.4.8 Oportunidades y Amenazas que se presentan en la Industria

- **Oportunidades**

1. La acreditación para mejorar la calidad educativa.
2. El Gobierno y la Sociedad interesados en que las universidades mejoren su educación.
3. El gobierno participa activamente en el proceso de mejora de las universidades.
4. Las empresas están interesadas en formar profesionalmente a sus colaboradores

5. Existencia de un gran número de profesionales calificados en el mercado de recursos humanos para la prestación del servicio.
6. Ampliación de la oferta académica acorde al contexto actual y las exigencias del mercado laboral.
7. Apertura de cursos de posgrado y maestrías considerando el contexto y la demanda actual.

- **Amenazas**

1. El cierre de la Universidad si no cumple con los requisitos de la acreditación
2. Disminución de los ingresos promedios de las personas genera incremento en la demanda de universidades estatales
3. Incremento en los costos producto de las exigencias de la acreditación universitaria.
4. Incremento gradual de los costos fijo consecuencia de la disminución de la demanda y el incremento de la capacidad ociosa en planta.

8. Análisis Interno

8.1 Antecedentes de la empresa.

A inicios del año 1996, algunos miembros de la sociedad civil de la ciudad de Estelí, en conversación con algunas autoridades de UPOLI – Managua, nace la idea de traer al municipio de Estelí una Sede Regional de UPOLI.

Esta idea fue creciendo e involucrando a otros profesionales y Empresarios de la Región Norte y “El día 14 de noviembre de 1996 se formalizó una primera reunión, con la participación de 9 profesionales, de la Región Norte, el Dr. Oscar Castillo Guido y la Lic. Ofelia Arguello por la Sede Central, en la que se llegó a los acuerdos de analizar del Centro Universitario: la proyección geográfica de las actividades en Estelí, sus posibilidades de desarrollo y permanencia, estudio y carreras que se ofrecían, número anual de egresados del nivel de enseñanza secundaria en la localidad y área de influencia, su crecimiento futuro y la población universitaria existente.

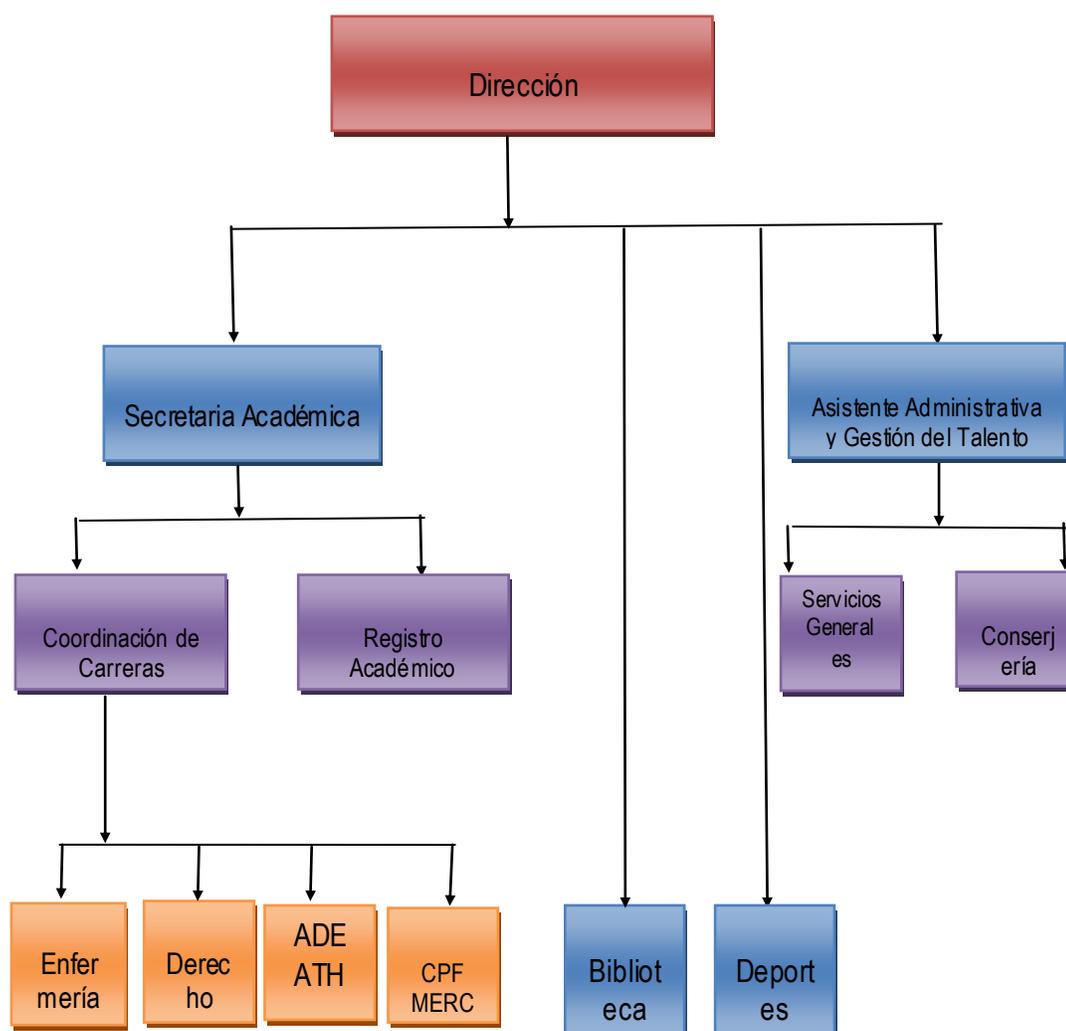
La UPOLI se dedica a formar profesionales, investigadores y especialistas en todas las áreas del conocimiento y a diferentes niveles. La planta física de UPOLI Estelí cuenta con una capacidad de 19 aulas, un laboratorio de computación, un laboratorio de enfermería, una biblioteca, una sala de medios audiovisuales, una cafetín dentro de la Universidad, una caseta para vigilantes, baños para hombres y mujeres, una oficina para UNEN, una cancha multiuso. La capacidad que tiene Upoli es para un total de 300 personas.

8.2 Datos Generales.

La Institución actualmente cuenta con un personal docente y administrativo con espíritu de servicio a la comunidad así como con valores cristianos, cada uno de ellos cuenta con la preparación adecuada según las funciones que le corresponden. Cada trabajador cuenta con su manual de funciones correspondiente para brindar el servicio a la comunidad universitaria.

8.2.1 Estructura Organizativa

Ilustración N° 8 Organigrama de UPOLI Estelí



Fuente: Elaboración Propia

8.2.2 Misión y Visión

- **Misión:**

La UPOLI educa a sus estudiantes para servir de acuerdo al modelo de Jesucristo; para ser líderes con espíritu emprendedor, creativo, investigativo y altamente competitivos en el contexto mundial.

- **Visión:**

La UPOLI se ve como una comunidad educativa distinguida por la excelencia académica de sus profesores y estudiantes y la alta eficiencia de sus trabajadores administrativos, reconocida por su compromiso con los más altos valores de la fe cristiana, contribuyendo a los cambios científicos y tecnológicos que produce mayor beneficio económico-social al pueblo nicaragüense en particular y al contexto global.

8.2.3 Cultura y Valores

La UPOLI, inspirada en los valores de nuestra tradición Bautista, declara, sustenta y comparte los valores siguientes:

- Espiritualidad Cristiana
- Servicio al prójimo
- Cultura de Paz
- Justicia y Equidad
- Libertad y Expresión de Pensamiento

8.3 Situación Actual.

8.3.1 Cadena de valor de Upoli Estelí.

El modelo presentado permite analizar el desempeño de la empresa siendo cada uno de los eslabones la fuente potencial de ventaja y diferenciación competitiva, logrando el reconocimiento por parte de los clientes. Véase *Anexo 4*

Los principales eslabones de apoyo en la cadena de valor de UPOLI Estelí son:

8.3.2 Dirección General y Talento Humano.

La oficina de Gerencia de Talento Humano se encarga de la contratación de personal, administración de planillas y capacitación.

En términos de contratación de personal la UPOLI Estelí, recepciona los currículos de docentes y personal de contratación fija para ser analizados por la sede central para su reclutamiento y contratación.

La Universidad también cuenta con un banco de recursos para contratación de personal.

El personal docente y administrativo se capacita y estudia cursos extracurriculares para profesionalizarse mejor, además de recibir capacitaciones en diferentes ámbitos para mejorar y ampliar sus conocimientos.

Hay docentes especialistas en las materias, los coordinadores de carreras tienen experiencia docente y laboral lo cual permite procesos de enseñanza aprendizaje más efectivo.

Algunas de las debilidades que se perciben en esta área contemplan el hecho de las soluciones encontradas para la resolución de conflictos entre los trabajadores son poco efectivas.

El reconocimiento laboral no es objetivo debido a que no existen parámetros establecidos para llevar a cabo dicho proceso y si existen no se cumplen.

El seguimiento a los problemas presentados en cada área respecto a la atención a usuarios no es efectivo algunas veces dado que descontinúa el proceso.

La provisión de medios de trabajo es escasa ya que para algunas áreas hay un presupuesto limitado ocasionando una deficiencia en la atención a los usuarios.

El seguimiento a los informes mensuales de las actividades realizadas en cada área es poco efectivo por lo que se desconoce en qué se debe mejorar.

La atención al cliente es regularmente aceptada ya que el trato, los procesos académicos y administrativos son deficientes en algunos casos.

8.3.3 Organización estratégica y Tecnología

En UPOLI Estelí está el área administrativa y finanzas la cual se encarga de velar por la calidad de los servicios a través de la compra de materiales y supervisión de los recursos para la ejecución de las actividades.

Está pendiente de los medios y equipos de trabajo con que cuenta la Institución y gestiona en la sede central prestaciones sociales a los trabajadores.

Algunas áreas claves como registro, caja y cartera cuenta con un sistema especializado para realizar actividades propias del cargo permitiendo una atención más ágil a los usuarios.

Se preparan informes mensuales a Dirección para dar a conocer las actividades realizadas en cada área. Hay reuniones previas a las actividades que están involucrado parte o todo el personal.

Existen manuales de procedimientos académicos y administrativos.

Dentro de las debilidades se menciona el proceso de centralización de los servicios ya que todos los trámites deben ser aprobados en la sede Central.

Parte de los equipos informáticos existentes están en mal estado o con programas ambiguos.

El uso de los recursos informáticos es limitado a los usuarios.

No se provee de internet inalámbrico a los usuarios. A algunos usuarios se les dificulta usar los recursos en línea ejemplo: portal estudiante o portal biblioteca. Los procesos administrativos y académicos son burocráticos.

8.3.4 Infraestructura y Ambiente

En cuanto a la infraestructura la Universidad cuenta con laboratorios, cafetines, medios audiovisuales, biblioteca digital, sistemas computarizados de caja, cartera, registro, biblioteca, y talento humano, portales en línea para estudiantes y docentes.

Existe una bodega para almacenamiento de los materiales de limpieza, hay el servicio de internet en red, telefonía convencional para la comunicación interna y externa.

Existe un sistema de correo para enviar y recibir documentos en físico, cuyo proveedor es la empresa correos de Nicaragua.

Las instalaciones de Upoli Estelí son propias, sin embargo, está en proceso de ampliación de algunas oficinas para el personal docente y administrativo dado que se encuentran ocupadas las aulas de clase para ubicar a los trabajadores administrativos.

Se necesita un auditorio, un bufete jurídico, y una sala de maestros, estas mejoras están en proyectos de ejecución.

8.3.5 Abastecimiento

Este eslabón describe como se adquieren los materiales de oficina y suministros.

A nivel de abastecimiento la Universidad cuenta con proveedores como librería Rubén Darío, Kimberly Clark (productos de limpieza), Fuente Pura, Agua Roca, Floristería Flores, Pastelerías, Claro, Gasolineras.

Para adquirir estos productos se solicitan proformas o ya tiene un contrato con dichos proveedores.

La Universidad se ahorra costos de transporte ya que sus proveedores se encuentran en la Ciudad de Estelí. No se mantiene una cantidad grande de materiales en bodega por lo que se evita la pérdida o deterioro de productos.

Los docentes representan al principal proveedor de servicios profesionales ya son ellos quienes prestan sus conocimientos, capacidades y experiencias en la formación de los estudiantes en cuyo caso son los clientes o receptores del servicio. La planta docente es de contratación horaria por lo que se ahorra costos de seguro entre otros.

Dentro de las debilidades se puede mencionar que el presupuesto asignado para la ejecución de las actividades es limitado lo cual provoca insatisfacción en los colaboradores y en los estudiantes.

Al contar con la contratación de docentes horarios la Universidad tiende a cambiar constantemente de profesionales lo cual conlleva a desnivelar los conocimientos en los estudiantes.

Al no existir docentes de planta no se está desarrollado el área de investigación y desarrollo lo que limita a la Institución en cuanto a proyección y crecimiento en lo concerniente a la generación de nuevos conocimientos.

8.3.6 Marketing y ventas

En cuanto a este eslabón la Universidad realiza publicidad a través de medios electrónicos, radiales, televisivos, en las redes, perifoneo, ferias universitarias y medios escritos como revistas, estudiantes y trabajadores de la Institución.

La publicidad empresa- cliente, es directa a través de los diferentes medios. Existe un plan de oferta académica que incluye visita y llamadas a colegios e instituciones.

En la oferta de carreras se involucra el personal docente, académico y administrativo. Se realizan actividades con la población, intercambios de experiencias con otras universidades, y la participación activa de la Universidad en ferias a nivel municipal y nacional.

Entre las debilidades encontradas en este eslabón se resalta el hecho de que el presupuesto asignado para la oferta de las carreras es limitado habiendo un menor alcance de clientes y lugares. La Universidad no cuenta con un plan agresivo de mercadeo y publicidad. Aunque la marca de UPOLI es reconocida existe la necesidad de alcanzar mayor posicionamiento.

La oferta académica no se realiza en tiempo y forma y es poco atractiva a la población. La publicidad se realiza por poco tiempo. El presupuesto asignado no es suficiente para alcanzar toda la zona Norte.

La oferta Académica para los clientes de empresa e instituciones no es atractiva. Existe una desvinculación entre los programas de marketing de la Universidad y los planes de inversión, generando insatisfacción en los clientes tanto internos como externos.

8.3.7 Personal de contacto

Este eslabón está compuesto por los docentes, los estudiantes, el personal de la Institución, quienes facilitan información a los clientes por las diferentes vías.

Dentro de las fortalezas que se analizan en el personal está el hecho de que hay un personal cooperativo y a uente al trabajo que se le asigne.

Los estudiantes y guardas de seguridad colaboran con orientaciones e información primaria para los clientes externos que visitan la Institución.

Los responsables de las áreas administrativas y académicas manejan información retroalimentada por parte de la dirección del Recinto. Se re direcciona información a los estudiantes y docentes por medios electrónicos tales como correos, redes sociales y llamadas telefónicas.

Se puede considerar una limitante el hecho de que no se mantiene constante contacto con el cliente después de realizar la oferta académica ya que no se cuenta con una

base de datos personalizada de clientes para mantener constante contacto con los mismos.

No se da seguimiento a los estudiantes interesados en cursar carreras ya que solamente se hace cuando se realiza la oferta académica, y no hay una base de datos completa y personalizada de potenciales estudiantes para la universidad.

8.3.8 Soporte físico y habilidades

La Institución cuenta con la debida aprobación del ministerio del trabajo, el consejo nacional de universidades, el ministerio de infraestructura, los cuales contemplan las condiciones necesarias para que la Institución brinde los servicios de calidad y conforme a los requerimientos establecidos por la ley.

La Universidad cuenta con prestigio en la calidad los servicios que ofrece, es reconocida a nivel departamental y nacional, cuenta con un personal docente calificado, y personal profesional.

Los equipos con que cuenta la Institución contribuyen al desarrollo y aprendizaje de los estudiantes, dentro de estos se menciona la biblioteca virtual de la universidad, sistema U Online para las actividades docentes y administrativas, sistema SysConstac de contabilidad.

Existe un sistema de chat a nivel interno denominado Borg Chat, y correo institucional. La información interna que se envía y recibe es retroalimentada a todas las áreas cuando se requiera hacerlo.

Los sistemas digitales facilitan algunos procesos tales como matricula, inscripciones, pagos, cobros, y otros.

Dentro de las dificultades encontradas se mencionan: una atención deficiente debido al trato y a los procesos, los colaboradores no son especializados en su área, no hay rotación de personal cada cierto tiempo para ampliar el aprendizaje, en ocasiones existe un personal poco colaborativo, en algunas áreas hay individualismo y algunos colaboradores se resisten al cambio.

8.3.9 Servicios

UPOLI Estelí es una Universidad que oferta carreras profesionales con un espíritu de servicio a la comunidad, además de realizar todos los procesos académicos y administrativos correspondientes. Actualmente la Institución oferta 5 carreras y una maestría en Administración de Empresas.

Las carreras que oferta son: Administración de Empresas, Administración Turística y Hotelera, Mercadotecnia, Contaduría Pública y Finanzas, Licenciatura en Derecho y Técnico Superior en Enfermería.

Regularmente en la carrera de Derecho se ofertan cursos de especialización para fortalecer los estudios aprendidos en las aulas de clase, en otras áreas se imparten cursos sobre liderazgo, emprendedurismo y administración de la mediana y pequeña empresa.

Al personal docente y administrativo se le brinda capacitaciones sobre la atención al usuario y metodologías de enseñanza y aprendizaje.

8.3.10 Clientes de UPOLI Estelí.

Este eslabón está integrado por los clientes externos, quienes solicitan los servicios en la universidad.

8.3.10.1 Estudiantes de Secundaria (Potenciales)

Son jóvenes en proceso de graduación de bachillerato y carreras técnicas de los diferentes colegios públicos y privados, quienes aspiran a formarse profesionalmente con una carrera universitaria. Estos jóvenes solicitan y se les da a conocer la oferta de diferentes carreras para elegir una de ellas para posteriormente matricularse en la universidad.

Las carreras que solicitan son de perfiles administrativos, contables, de leyes, de la salud y el turismo.

8.3.10.2 Empleados de las empresas Públicas y Privadas.

Son personas que laboran en las instituciones quienes desean cursar una segunda carrera o cursos de especialización para ampliar sus conocimientos, o la empresa está interesada en profesionalizar mejor a sus empleados para prestar un mejor servicio.

8.3.10.3 Clientes reales

Se describe en este acápite los clientes propios de la universidad:

- **Estudiantes**

- Es la población estudiantil actual de la Universidad quienes ya están matriculados y hacen uso de todos los servicios que brinda la universidad.

- **Colaboradores**

Son todas las personas trabajadoras de la Institución desde la dirección hasta conserjería quienes son los encargados de la atención a los estudiantes y a los mismos colaboradores y que a la vez tienen la posibilidad de estudiar dentro del recinto.

- **Teoría de Recursos y Capacidades**

Tabla 1 Recursos Tangibles.

Recursos Tangibles	
Financieros	Sistema automatizado en el área financiera y académica Plan Financiero Capital Mixto Planes de incentivos a las personas de escasos recursos económicos. Presupuesto para las diferentes actividades. No hay capital propio No existe un programa de generación de fondos propios
Físicos	Instalaciones Propias Biblioteca Laboratorio de Enfermería Espacio para resguardar equipos tecnológicos No existe un espacio para bufet Jurídico No existe un comedor para el personal No existe una sala de maestros No existe un espacio para atender a estudiantes con problemas sociales
Tecnológicos	Equipos computarizados para los colaboradores. Portales en línea para los estudiantes y docentes Sistema automatizado en el área financiera y académica Sistema de evaluaciones en línea Base de datos en línea Sistema de nómina por instituciones bancarias Sistema de comunicación interna (correo electrónico y chat) No cuenta con un sistema de internet libre No se cuenta equipos computarizados suficientes.

Recursos Tangibles	
	No existen programas y carreras en línea. No existe de manera permanente recursos tecnológicos en las aulas de clase.
Organizacionales	<p>Áreas administrativas definidas.</p> <p>Cuenta con recurso humano contratado de manera permanente.</p> <p>Personal docente horario</p> <p>Sistema de planificación de las actividades administrativas y académicas.</p> <p>Sistema de seguimiento al rendimiento laboral.</p> <p>Sistema de procedimientos</p> <p>No existe un sistema de quejas</p> <p>No existe una planta docente fija.</p>

La UPOLI Estelí cuenta con recursos tangibles valiosos en las diferentes áreas de funcionamiento de la Institución haciendo uso racional de los recursos no obstante necesita fortalecer algunos aspectos referentes a atención y procedimientos para brindar un mejor servicio, esto para fortalecer el prestigio y la calidad que le ha caracterizado a lo largo de los años.

Tabla 2 Recursos Intangibles

Recursos Intangibles	
Capital Humano	<p>Capacidades intelectuales y formación profesional en los colaboradores.</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Personal con funciones definidas</p>
Innovación y Creatividad	<p>Procedimientos definidos</p> <p>Comunicación definida</p> <p>Respuesta a los estudiantes o en su caso se orienta a dónde acudir.</p>
Reputación	<p>La Universidades reconocida a nivel regional.</p> <p>Los clientes de UPOLI tienen confianza en la calidad de los servicios que presta la universidad.</p>
Marca	<p>La marca de UPOLI es reconocida por su trayectoria, espíritu cristiano y de servicio a la comunidad.</p> <p>La marca y reconocimiento de UPOLI permite a los egresados obtener mayor oportunidades de trabajo en las empresas.</p>
Capacidades	
Capacidades de Marketing	<p>La Universidad promueve sus servicios a través de visitas, redes sociales, y las recomendaciones de los estudiantes egresados y activos en la universidad.</p>

Capacidades	
Sistema de Información	El sistema de información de la organización es preciso y actualizado.
Capacidad de Dirección	La Universidad cuenta con un cargo de dirección quien se encarga de aprobar y tomar decisiones, en casos especiales son consultadas en la Sede Central.

La UPOLI Estelí cuenta con recursos intangibles valiosos en las diferentes áreas de funcionamiento de la Institución pero necesita fortalecer las capacidades intelectuales de los colaboradores según se desempeñan en cada área además de mejorar sus planes de marketing.

8.4 Fortalezas y Debilidades del Análisis Interno

- **Fortalezas**

1. Es una Institución con busca a la excelencia de los servicios que presta.
2. Es abierta a los cambios tecnológicos.
3. Cuenta con planes de incentivos que premia a las personas de escasos recursos económicos.
4. La Universidad cuenta con planes y programa académicos para la formación integral de los estudiantes.
5. Existen planes de clase que fomentan la espiritualidad, la cultura de paz y el espíritu de servicio a la comunidad en los estudiantes.
6. Se ofertan cursos de especialización para que los estudiantes amplíen sus conocimientos.
7. Se capacita constantemente al personal docente y administrativo.
8. Se realiza oferta académica por diferentes medios de comunicación que permite alcanzar toda la zona norte.
9. En la oferta académica se involucra el personal docente y administrativo.
10. Se realizan actividades con la población para promover las carreras.
11. Se realizan intercambios de experiencias con otras universidades.
12. Hay participación de la Universidad en ferias a nivel nacional.
13. Existe un sistema de planificación para las diferentes áreas del recinto.
14. Cuenta con una política de reconocimiento al rendimiento laboral.
15. Hay un programa de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso.
16. Se cuenta con un sistema automatizado en el área financiera y académica.
17. Cuenta con un plan financiero para recuperación de cartera.
18. Cuenta con personal docente y administrativo calificado y en formación constante.
19. La marca de UPOLI es reconocida y está posicionada a nivel nacional.
20. Cuenta con instalaciones propias

21. Cuenta con una base de datos en línea en Biblioteca.
22. La Universidad cuenta con convenios con las empresas e instituciones para que los estudiantes realicen prácticas profesionales.

- **Debilidades**

1. No cuenta con la tecnología adecuada para impartir conocimientos a nivel más avanzado en las aulas de clases.
2. No cuenta con las certificaciones y acreditaciones para ser reconocida y competir a nivel internacional.
3. Necesita crear programas y áreas de investigación.
4. En ocasiones existe un clima conflictivo.
5. Estilos de liderazgo poco efectivos en la gestión de un clima laboral colaborativo, eficiente y menos conflictivo
6. No se cuenta con un espacio para atender estudiantes con problemas sociales.
7. No cuenta con programas tecnológico en línea para el proceso de enseñanza y aprendizaje.
8. Los recursos informáticos son limitados para el desarrollo de las clases.
9. La atención al usuario es deficiente en algunos casos dado que existen procedimientos complejos y burocráticos.
10. No se cuenta con un programa de mercadeo para ofertar las carreras.
11. La oferta académica actual no es atractiva por lo tanto el ingreso o matrícula estudiantil tiende a disminuir.
12. No se da seguimiento a los estudiantes en la ejecución de los proyectos presentados en las ferias vocacionales.
13. No existen programas de seguimiento a los graduados para verificar si los egresados están activos en el mercado laboral.
14. Existe la necesidad de fortalecer el programa de emprendimiento.
15. El reconocimiento al rendimiento laboral de los trabajadores no es objetivos ya que no se conocen los criterios de evaluación del desempeño.
16. No se da seguimiento de mejora a las áreas que presentan dificultades en cuanto a la atención de los usuarios.
17. Se necesita ejecutar con mayor precisión el plan de recuperación de cartera.
18. La calidad de la atención por parte de los colaboradores es deficiente considerando el trato.
19. La capacidad instalada es insuficiente considerando la demanda, sobre todo de los cursos sabatinos.
20. Presupuesto asignado limitado para la ejecución de las actividades, lo cual provoca insatisfacción en los colaboradores y en los estudiantes.

9. FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Según el diagnóstico FODA de Upoli Recinto Estelí se encontró: 22 fortalezas las cuales son un factor importante para aprovechar las 18 oportunidades que se le presentan.

20 debilidades las cuales es necesario fortalecer para poder contrarrestar las 11 amenazas detectadas.

De manera general el panorama de la Institución es positivo y alentador puesto que presenta mayor número de fortalezas que deben ser aprovechadas al máximo. (Véase Anexo5)

10. Matriz VRIO

Según el análisis de la teoría de los recursos y capacidades, de la Institución, se encontraron 8 Fortalezas las cuales se convierten en una ventaja competitiva NO sostenible puesto que no cumple una de las pruebas del análisis, la cual es que el recurso puede verse superado por las diferentes capacidades de los rivales. Véase Anexo 6

11. Propuesta de Plan Estratégico.

11.1 Declaración De La Misión, Visión Y Valores de UPOLI.

- **Misión Propuesta:**

Misión:

La UPOLI educa a sus estudiantes para servir de acuerdo al modelo de Jesucristo; para ser líderes con espíritu emprendedor, creativo, investigativo y altamente competitivos en el contexto mundial.

Tabla 3 .Preguntas de Evaluación de la Misión

Elemento	Preguntas de evaluación
Estudiantes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Educación	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Nicaragua	¿Dónde compite la empresa?
No se describe en la misión.	¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?

Elemento	Preguntas de evaluación
No es una Institución con fines de lucro ya que su principal objetivo es formar profesionales.	¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos? ¿Tiene fines de lucro?
Formar a sus estudiantes para servir de acuerdo al modelo de Jesucristo.	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
Formar Profesionales con espíritu de servicio a la Comunidad.	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
Si. Debido a que promueve servir a la sociedad en todos los ámbitos.	¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios, ambientales?
No se expresa en la misión.	¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Visión Propuesta

Visión:

La UPOLI se ve como una comunidad educativa distinguida por la excelencia académica de sus profesores y estudiantes y la alta eficiencia de sus trabajadores administrativos, reconocida por su compromiso con los más altos valores de la fe cristiana, contribuyendo a los cambios científicos y tecnológicos que produce mayor beneficio económico-social al pueblo nicaragüense en particular y al contexto global. Véase Anexo 7

11.2 Establecimiento de Objetivos

- Lograr que 50 docentes sean másteres para el año 2018-2020.
- Aumentar la eficiencia del personal administrativo en un 50% durante el periodo 2018 – 2020
- Lograr un nivel de posicionamiento del segundo lugar en el mercado regional de la Zona Norte de Nicaragua.

11.3 Cultura y Valores

La UPOLI, inspirada en los valores de nuestra tradición Bautista, declara, sustenta y comparte los valores siguientes:

- Espiritualidad Cristiana para inculcar en la comunidad universitaria la búsqueda de Dios y la Escritura.
- Servicio al prójimo tomando como ejemplo al maestro Jesús.
- Cultura de Paz siendo que es una Institución cristiana es necesario que haya equilibrio personal y espiritual para ser una mejor persona.

- Justicia y Equidad El trato justo con las personas no importando condición social y religión siguiendo el ejemplo del maestro Jesús de no hacer distinción de personas.
- Libertad y Expresión de Pensamiento aunque es una Universidad que promueve valores cristianos respeta las opiniones de cada individuo siendo que Dios mismo quien nos dio libre albedrío para tomar decisiones en nuestra vida.

11.3.1 Matriz Axiológica de los Valores de UPOLI Estelí.

Tabla 4: Matriz Axiológica Valores de UPOLI Estelí.

Grupos interesados/ principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Patronato
Espiritualidad Cristiana	X		X	X		X	X
Servicio al Prójimo	X		X				
Cultura de Paz	X	X	X	X		X	
Justicia y Equidad	X	X	X	X		X	X
Libertad y Expresión de Pensamiento	X	X	X	X		X	

11.4 Planteamiento Estratégico.

Como se mencionó en acápites anteriores, para la formulación de la estrategia se seguirá la metodología de Fred David. Se procedió a realizar las siguientes matrices: Matriz de evaluación del factor externo (EFE), matriz de evaluación del factor interno (EFI), matriz de factores internos vs factores externos (IE), matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de la posición estratégica y evaluación de Acción (PEYEA) y matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).

Se debe señalar que la formulación de la estrategia y la implantación de la estrategia y seguimiento de la misma constituyen el proceso de la dirección estratégica, el cual es vital para que una empresa logre sus objetivos (formulación de la estrategia,

implantación de la estrategia y el seguimiento de la misma constituye el proceso de dirección estratégica, el cual es vital para que una empresa logre sus objetivos.

Por lo anterior, es importante formular la estrategia de la mejor manera posible, tomando en consideración los factores internos y externos que afectan la empresa.

11.4.1 Matriz de Evaluación de Los Factores Internos (EFI)

Según la evaluación de las fortalezas y debilidades de la Universidad través de la matriz EFI la posición estratégica interna es débil ya que se encuentra solo a 0.05 por encima de la media de la industria obteniendo un valor ponderado total de 2.55. Lo anterior es producto de la baja incidencia de la Institución para contrarrestar muchas debilidades que posee.

Entre las que se destacan están: 1) la Universidad está haciendo muy poca inversión en la infraestructura, 2) la capacitación docente y del personal administrativa es esporádica, 3) la tecnología utilizada para los procesos de enseñanza aprendizaje son deficientes y escasas, 4) la atención por parte de los colaboradores es deficiente, 5) no existen un plan de seguimiento a los egresados.

Es importante mencionar que las principales fortalezas los planes y programas académicos, los cursos de especialización, programas de fomento a la espiritualidad y la cultura de paz, personal docente y administrativo calificado.

La Universidad debe aprovechar sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades a fin de lograr una posición interna estratégica más sólida. (*Véase Anexo 6 Matriz EFI*).

11.4 .2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Según la evaluación de las oportunidades y amenazas de la Universidad través de la matriz EFE la posición estratégica externa es relativamente débil ya que se encuentra solo 0.29 por encima de la media de la industria obteniendo un valor ponderado total de 2.79. Lo anterior es producto de la baja incidencia de la Institución para contrarrestar las amenazas que se le presentan en la industria.

Entre las que se destacan están: la Universidad está haciendo muy poca inversión para ofertar servicios en línea para mejorar y ampliar la calidad de la educación, la Universidad está en proceso de mejora pero los esfuerzos son mínimos, no está ofertando carreras acorde al giro y exigencias de la empresas, no está implementando un sistema de descuento o convenios de becas para que estudiantes con escasos recursos económicos puedan estudiar en la universidad, La Universidad no cuenta con los recursos económicos necesarios a corto plazo dado que se requiere

mejoras a lo inmediato, la oferta actual no es atractiva provocando una disminución de los ingresos y un aumento en los costos fijos.

Es importante mencionar que las principales oportunidades son: el gobierno interesado en mejorar la educación superior, el incremento de la demanda de las universidades acreditadas, la acreditación para mejorar la calidad educativa, y la existencia de un gran número de profesionales para impartir el servicio educativo.

La Universidad debe aprovechar sus oportunidades y contrarrestar las amenazas existentes a fin de lograr una posición externa estratégica más sólida respecto a la industria. (Véase Anexo. 7 Matriz EFE)

11.4.2 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

La matriz MPC muestra que UPOLI se encuentra en una posición competitiva inferior a su competidor más cercano registrando un puntaje de 2.44 en comparación con 2.93 de la UCATSE con una diferencia importante de 0.49. Lo anterior se explica considerando que UPOLI está haciendo muy poco para aprovechar los factores siguientes: posicionamiento y reconocimiento de la marca, los programas y áreas de investigación, los recursos tecnológicos y programas en línea, una oferta académica atractiva, la calidad de la atención interna y la capacidad instalada. (Véase Anexo.8 Matriz MPC).

11.4.3 Matriz Interna Externa (IE)

Considerando los valores de EFI de 2.54 y de EFE de 2.79 UPOLI se encuentra localizada en el cuadrante 5 de la matriz IE lo cual significa que puede implementar de forma general las *estrategias de “conservar o mantener” es decir* penetración de mercado y desarrollo de productos; en el caso particular de la UPOLI penetración de mercados. Véase Anexo 11

11.4.4 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Según la matriz PEEA la empresa se encuentra en el cuadrante superior derecho o sea puede aplicar estrategias agresivas tales como: Integración horizontal, hacia adelante, hacia atrás, penetración de mercado, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto y Diversificación (relacionada o no relacionada). Véase Anexo 12

11.4.5 Matriz Cruce FODA de Upoli Estelí.

16. Estrategias para Penetración de Mercados

15. Estrategias para Desarrollo de Servicios

Según el resultado del cruce entre los diferentes factores internos y externos la Institución debe aplicar todas las acciones encaminadas a la penetración de mercados. Véase Anexo 13.

11.4.6 Matriz de Planificación Estratégica Competitiva (MPEC)

Según el análisis efectuado a través de las matrices interna y externa (IE), la matriz PEEA y la matriz FODA, la estrategia que se sugiere aplicar para lograr que 50 docentes sean másteres para el año 2018-2020, aumentar la eficiencia del personal administrativo en un 50% durante el periodo 2018 – 2020 y lograr un nivel de posicionamiento del segundo lugar en el mercado regional de la Zona Norte de Nicaragua, es la **Penetración de Mercados**.

Si consideramos el modelo de Igor Ansoff UPOLI se debe referir u orientar a un mercado ya existente con un servicio actual pero de forma más agresiva a través de estrategias o programas de marketing, de desarrollo de talento humano y de mejoras de sus procesos internos. Véase Anexo 14.

12. Control y Evaluación de las Estrategias. Véase Anexo 15.

12.1 Plan de acción estratégica Véase Anexo 16.

13. Conclusiones

De la investigación realizada para UPOLI Recinto Estelí concluyó que todas las acciones están orientadas hacia la estrategia Penetración de Mercado, por lo tanto la Universidad debe implementar acciones encaminadas a esta estrategia para mejorar y mantener su competitividad.

A continuación se detallan las debilidades de la Institución encontradas en este estudio:

- ✓ No cuenta con la tecnología adecuada para impartir conocimientos a nivel más avanzado en las aulas de clases.
- ✓ No posee las certificaciones y acreditaciones normadas para ser reconocida y competir a nivel internacional.
- ✓ No existe un programa y área de investigación
- ✓ En ocasiones existe un clima conflictivo.
- ✓ Los estilos de liderazgo existentes son poco efectivos para la gestión de un clima laboral colaborativo, eficiente y menos conflictivo.

- ✓ No existe un espacio para atender estudiantes con problemas sociales.
- ✓ No cuenta con un programa tecnológico en línea para el proceso de enseñanza y aprendizaje.
- ✓ Los recursos informáticos son limitados para el desarrollo de las clases.
- ✓ La atención al usuario es deficiente en algunos casos dado que existen procedimientos complejos y burocráticos.
- ✓ No se cuenta con un programa de mercadeo agresivo para ofertar las carreras.
- ✓ La oferta académica actual no es atractiva por lo tanto el ingreso o matrícula estudiantil tiende a disminuir.
- ✓ No hay un sistema de seguimiento formal a los estudiantes en la ejecución de los proyectos presentados en las ferias vocacionales.
- ✓ No existen programas de seguimiento formales a los graduados para verificar si los egresados están activos en el mercado laboral.
- ✓ El programa de emprendedores es débil.
- ✓ El reconocimiento al rendimiento laboral de los trabajadores no es objetivo ya que no se conocen los criterios de evaluación del desempeño.
- ✓ No se da seguimiento de mejora a las áreas que presentan dificultades en cuanto a la atención de los usuarios.
- ✓ Se necesita ejecutar con mayor precisión el plan de recuperación de cartera.
- ✓ La calidad de la atención por parte de los colaboradores es deficiente considerando el trato.
- ✓ La capacidad instalada es insuficiente considerando la demanda, sobretudo, de los cursos sabatinos.
- ✓ El Presupuesto asignados limitado para la ejecución de las actividades, lo cual provoca insatisfacción en los colaboradores y en los estudiantes.

Todas las debilidades descritas anteriormente obligan a la Institución a diseñar e invertir en nuevos sistemas de trabajo, tecnología y procesos de enseñanza aprendizaje, lo cual son requisitos importantes exigidos por el consejo nacional de universidades del país, a través del proceso de auto evaluación y acreditación universitaria.

En otros aspectos la Institución debe comprometer a sus colaboradores a estar más anuentes a proceso de calidad de los servicios y atención a los usuarios, uno de los mayores retos a los que debe estar atenta la Universidades el avance tecnológico de los servicios y procesos para aumentar o cambiar la calidad de los servicios.

Los resultados del plan estratégico apuntan a realizar programas de mercadeo agresivo y cambios en todas las áreas para poder ampliar su calidad, los cuales pueden ser logradas con el compromiso de los colaboradores de la Institución.

14. Recomendaciones

Según el estudio realizado se recomienda a UPOLI Recinto Estelí implementar la estrategia resultante del análisis la cual es Penetración de Mercados y cuyas acciones conllevarían a cumplir los objetivos del plan estratégico.

- ✓ UPOLI Estelí deberá implementar un programa de comunicaciones de marketing para promocionar los servicios que oferta y dar a conocer que la Universidad está en proceso de acreditación.
- ✓ Deberá brindar capacitaciones sobre mercadeo al personal docente y administrativo previo a realizar la oferta académica.
- ✓ Deberá realizara ferias para conocer sus necesidades de la población y conforme a una encuesta conocer sus preferencias y desarrollar carreras para captar ese mercado.
- ✓ Creará un programa de seguimiento al cumplimiento de los planes trimestrales según las áreas que permita el otorgamiento de incentivos con base en el desempeño.
- ✓ Implementará una estrategia de divulgación a través de la red social Facebook con estudiantes de 5to año de secundaria para promocionar los servicios y carreras que la Universidad.
- ✓ Deberá crear e implementar a través de redes sociales (Facebook) un programa de marca para lograr mayor posicionamiento.
- ✓ Deberá mejorar, ampliar y acondicionar los espacios físicos, de acuerdo a los estándares establecidos para las instituciones universitarias para obtener la acreditación universitaria. Este requisito se debería realizar a lo inmediato y en su totalidad como lo exige la ley.
- ✓ Se debe realizar la implementación y seguimiento al proceso de acreditación para lograr un alto nivel de calidad en la educación.
- ✓ Se deberán crear un plan de inversiones que asegure al cabo de este plan la compra e instalación de equipos informáticos modernos.
- ✓ Se deberá incluir dentro de los programas académicos, clases, cursos y conferencias que fortalezcan los conocimientos de los estudiantes.
- ✓ Se recomienda actualizar la temática de los cursos que se imparten para estar a tono con las demandas actuales.
- ✓ Se deberá ampliar y actualizar la oferta académica con tres nuevas carreras: Administración Aduanera, inglés, Ingeniería en Computación.
- ✓ Se deberá gestionar la realización de pasantías en otras universidades para fortalecer los conocimientos aprendidos y para poder retomar algunas estrategias y mejoras en la Institución, además de implementar otras acciones en pro de mejorar la calidad de los servicios.

Referencias Bibliográficas

Ancín, José María. *La misión hoy más necesaria que nunca*. Madrid, ES: Ediciones Deusto - Planeta de Agostini Profesional y Formación S.L., 2004. ProQuestebrary. Web. 11 October 2017. Copyright © 2004.

50 PARTE 2 • FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS La misión y l visión del negocio Fred Davis.

Web Grafía:

Coello, A. A., & Martín, J. S. (2005). *Planes estratégicos en las bibliotecas universitarias españolas*1/Strategicplans in universitylibraries in spain. *Documentación De Las Ciencias De La Información*, 28, 73-85. Retrievedfrom<https://search.proquest.com/docview/214559736?accountid=173149>.

Caudeli, J. A. A., Fillol, A. G., &Feliú, V., Mateo Ripoll. (2009). *Análisis del proceso de implantación de un sistema de gestión estratégica: Estudio de caso del cuadro de mando integral en la autoridad portuaria de Valencia*.

Díaz Sanchez, H. E. (2010). *Conceptualización Y antecedentes teóricos de la competitividad internacional Y regional: Un asunto territorial*. St. Louis: Federal Reserve Bank of St Louis. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1698170076?accountid=173149>.

HuanambalTiravanti, Víctor, Villanueva Montoya, Víctor, and Condori Millán, Iván. *Planificación aplicada a la gestión estratégica universitaria*. Lima, PE: UniversidadPeruana Cayetano Heredia, 2005.

Martínez Pedrós, Daniel, and Milla Gutiérrez, Artenio. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos, 2005. ProQuestebrary. Web. 4 October 2017. Copyright © 2005. Ediciones Díaz de Santos. Allrightsreserved.

Ramírez Díaz, L. F. (2006). *La competitividad... ¿a qué se refiere?* *Ensayos De Economía*, 16(29), 107-117. Retrievedfrom<https://search.proquest.com/docview/1677616000?accountid=173149>.

Araceli Rendón Trejo, & Andrés, M. A. (2001). *Modelos econométricos para analizar el impacto de variables económicas en la competitividad de la industria del calzado*. *Política y Cultura*, (15), 263-285,323. Retrievedfrom<https://search.proquest.com/docview/207363906?accountid=173149>.

Revista Española De Financiación y Contabilidad, 38 (142), 189-212.
Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/920394169?accountid=173149>.

Los procesos de cambios en las organizaciones. Buenos Aires, AR: CLACSO, 2010. ProQuest ebrary.
Web. 4 October 2017. Copyright © 2010. CLACSO. All rights reserved.

Blog "Retos para ser Directivo" <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales>.

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> web y empresas.

https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx

Sinnexus Informática Estratégica.

<https://es.slideshare.net/luispa133/modelos-gerenciales-41897006Wikipedia>

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000200006

https://www.google.com.ni/search?source=hp&ei=WxmPWp_yNMfyzgLImlvQA&q=factores+politicos+que+afectan+a+las+universidades+en+nicaragua+&oq=factores+politicos+que+afectan+a+las+universidades+en+nicaragua+&gs_l=psyab.3...66678.97956.0.98332.104.64.9.30.32.0.313.8344.0j50j4j1.55.0....0...1c.1.64.psy-ab..11.86.7932...0j0i131k1j0i13k1j0i22i30k1j33i22i29i30k1j33i160k1.0.eih0TUTSDos

<https://www.laprensa.com.ni/2016/03/16/nacionales/2003745-pais-debe-mejorar-la-cobertura-y-calidad-universitaria>
<https://www.laprensa.com.ni/2017/05/16/nacionales/2229883-cnu-no-autorizara-mas-universidades>

<https://www.hispantv.com/noticias/nicaragua/368452/daniel-ortega-popularidad-presidente-latinoamericano>
<https://www.datosmacro.com/paises/nicaragua>

http://www.altillo.com/universidades/nicaragua/universidades_nicaragua_managua.aspx
<http://diariometro.com.ni/nacionales/107284-sector-servicios-es-el-mas-productivo-del-pais/>

<https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:50807-conozca-los-sectores-que-impulsaron-el-crecimiento-economico-de-nicaragua-en-el-2016>

http://www.webometrics.info/es/Latin_America_es/Nicaragua

http://www.altillo.com/universidades/universidades_nicaragua.asp

https://www.google.com.ni/search?source=hp&ei=j4OqWvagMs_uzgL4pZwBA&q=factores+que+afectan+el+sector+educaci%C3%B3n+en+Nicaragua+&oq=factores+que+afectan+el+sector+educaci%C3%B3n+en+Nicaragua+&gs_l=psyab.3...1310.17258.0.17654.54.38.0.15.15.0.304.4590.0j30j1j1.32.0....0...1c.1.64.psy-ab..8.42.4002...0j0i131k1j0i22i30k1j33i21k1j33i160k1.0.QrKWM4JXiEQ

<http://www.unan.edu.ni/index.php/relevante/unan-managua-presenta-resultados-del-ingreso-2018/>

<https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaupolis/reader.action?docID=3160836&query=Plan+Estrat%C3%A9gico+#>

http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-40772008000200006:LaeducaciónsuperiorenNicaraguaREVISTA%20SCIELO

<https://www.redalyc.org/html/1794/179422350011/>: La educación superior en Nicaragua. Carlos Olivares

http://www.unan.edu.ni/index.php/programas-y-carreras/Programas_y_Carreras

https://www.altillo.com/universidades/nicaragua/Universidad_Del_Norte_de_Nicaragua.asp

<https://udomanagua.edu.ni/mision-y-vision/>

<http://www.ucatse.edu.ni/pregrado.html>

<http://funides.com/media/attachment/documento-de-trabajo-Rentabilidad-de-la-Educacion-en-Nicaragua-diciembre-2013.pdf>

https://www.centralamericadata.com/es/article/home/PIB_se_contrae_5_al_III_Trimestre_2018

https://www.bcn.gob.ni/estadisticas/monetario_financiero/monetario/monetario_diario/7.pdf

<https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/469317-ingreso-afiliados-inss-cae-nicaragua/>

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm

<https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/situacion-y-perspectivas-de-la-economia-mundial-2018-resumen/>

http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista25_S1A1ES.pdf

<https://confidencial.com.ni/la-gobernabilidad-nicaragua-se-vislumbra-dificil-2017/>

<https://nestoravendano.wordpress.com/tag/politica-monetaria/>

<https://www.diariolasamericas.com/america-latina/ortega-dice-estar-dispuesto-buscar-soluciones-creativas-y-posibles-la-crisis-n4172302>

<https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:50807-conozca-los-sectores-que-impulsaron-el-crecimiento-economico-de-nicaragua-en-el-2016>

TABLAS

Teoría de Recursos y Capacidades

Tabla 1 Recursos Tangibles

Recursos Tangibles	
Financieros	<p>Sistema automatizado en el área financiera y académica</p> <p>Plan financiero</p> <p>Capital mixto</p> <p>Planes de Incentivos a las personas de escasos recursos e económicos.</p> <p>Presupuesto para las diferentes actividades.</p> <p>No hay capital propio</p> <p>No existe un programa de generación de fondos propios</p>
Físicos	<p>Instalaciones propias</p> <p>Biblioteca</p> <p>Laboratorio de enfermería</p> <p>Espacio para resguardar equipos tecnológicos</p> <p>No existe un espacio para bufet Jurídico</p> <p>No existe un comedor para el personal</p> <p>No existe una sala de maestros</p> <p>No existe un espacio para atender a estudiantes con problemas sociales</p>
Tecnológicos	<p>Equipos computarizados para los colaboradores.</p> <p>Portales en línea para los estudiantes y docentes</p> <p>Sistema automatizado en el área financiera y académica</p> <p>Sistema de evaluaciones en línea</p> <p>Base de datos en línea</p> <p>Sistema de nómina por instituciones bancarias</p> <p>Sistema de comunicación interna (correo y chat)</p> <p>No cuenta con un sistema de internet libre</p> <p>No se cuenta equipos computarizados suficientes.</p> <p>No existen programas y carreras en línea.</p> <p>No existe de manera permanente recursos tecnológicos en las aulas de clase.</p>
Organizacionales	<p>Areas administrativas definidas.</p> <p>Cuenta con recurso humano contratado de manera permanente.</p> <p>Personal Docente Horario</p> <p>Sistema de Planificación de las actividades administrativas y académicas.</p> <p>Sistema de Seguimiento al rendimiento laboral.</p> <p>Sistema de Procedimientos</p> <p>No existe un sistema de quejas</p> <p>No existe una planta docente fija.</p>

Tabla 2 Recursos Intangibles.

Recursos Intangibles	
Capital Humano	Capacidades intelectuales y formación profesional en los colaboradores. Responsabilidad Personal con funciones definidas
Innovación y Creatividad	Procedimientos definidos Comunicación definida Respuesta a los estudiantes o en su caso se orienta a dónde acudir.
Reputación	La Universidad reconocida a nivel regional. Los clientes de UPOLI tienen confianza en la calidad de los servicios que presta la universidad.
Marca	La marca de UPOLI es reconocida por su trayectoria, espíritu cristiano y de servicio a la comunidad. La marca y reconocimiento de UPOLI permite a los egresados obtener mayor oportunidades de trabajo en las empresas.
Capacidades	
Capacidades de Marketing	La Universidad promueve sus servicios a través de visitas, redes sociales, y las recomendaciones de los estudiantes egresados y activos en la universidad.
Sistema de Información	El sistema de información de la organización es preciso y actualizado.
Capacidad de Dirección	La Universidad cuenta con un cargo de dirección quien se encarga de aprobar y tomar decisiones, en casos especiales son consultadas en la Sede Central.

Tabla 3 Preguntas de evaluación de la Misión

Elemento	Preguntas de evaluación
Estudiantes	¿ Quiénes son los clientes de la empresa?
Educación	¿ Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Nicaragua	¿ Dónde compete la empresa?
No se describe en la misión.	¿ Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
No es una Institución con fines de lucro ya que su principal objetivo es formar profesionales.	¿ Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos? ¿ Tiene fines de lucro?
Formar a sus estudiantes para servir de acuerdo al modelo de Jesucristo.	¿ Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
Formar Profesionales con espíritu de servicio a la Comunidad.	¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
Si. Debido a que promueve servir a la sociedad en todos los ámbitos.	¿ Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios, ambientales?
No se expresa en la misión.	¿ Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

Tabla 4 Matriz Axiológica Valores de UPOLI Estelí.

Grupos interesados/ principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaboradores	Patronato
Espiritualidad Cristiana	X		X	X		X	X
Servicio al Prójimo	X		X				
Cultura de Paz	X	X	X	X		X	
Justicia y Equidad	X	X	X	X		X	X
Libertad y Expresión de Pensamiento	X	X	X	X		X	

Ilustración 1. Modelo de Planificación de Stoner



Fuente: Página web, Slideshare, Modelos Gerenciales.

Ilustración 2. Modelo de Russell Ackoff



Fuente: Página web, Slideshare, Modelos Gerenciales.

Ilustración 3. Modelo de Michael Porter Diamante de la Competitividad.

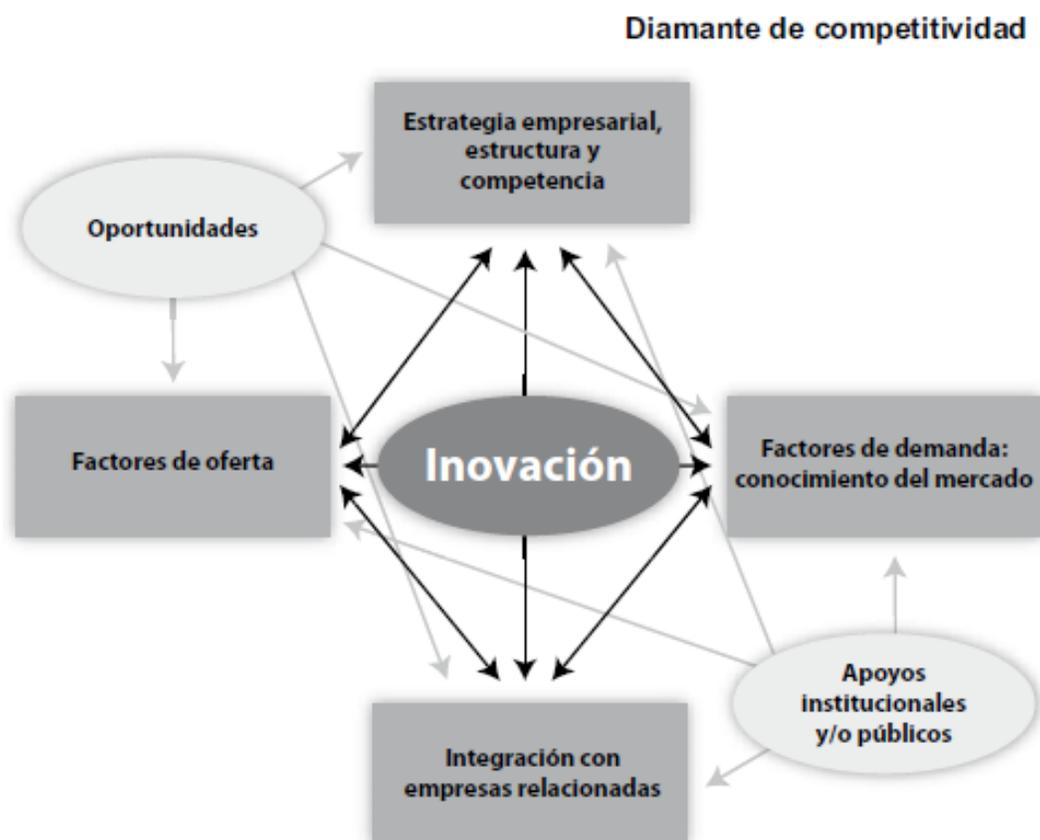
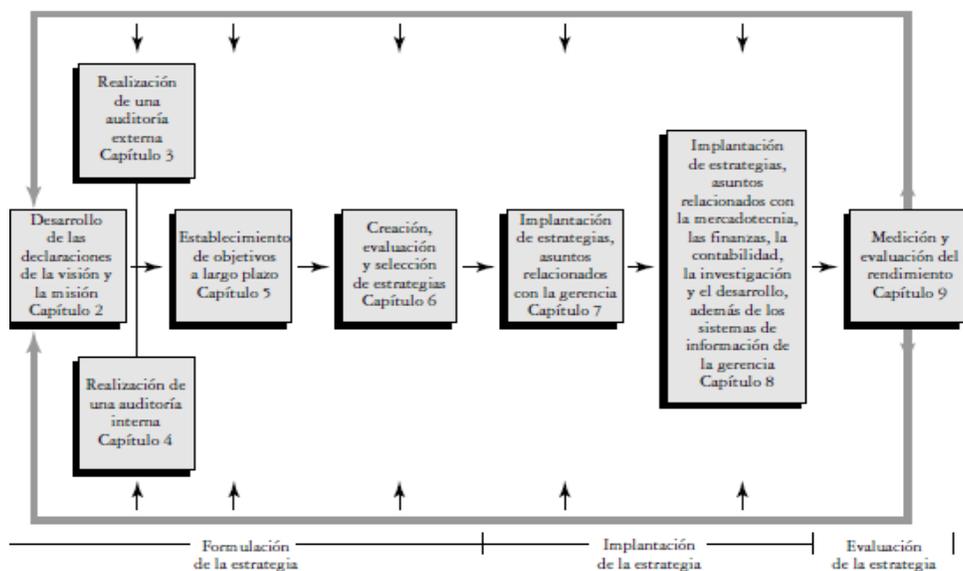
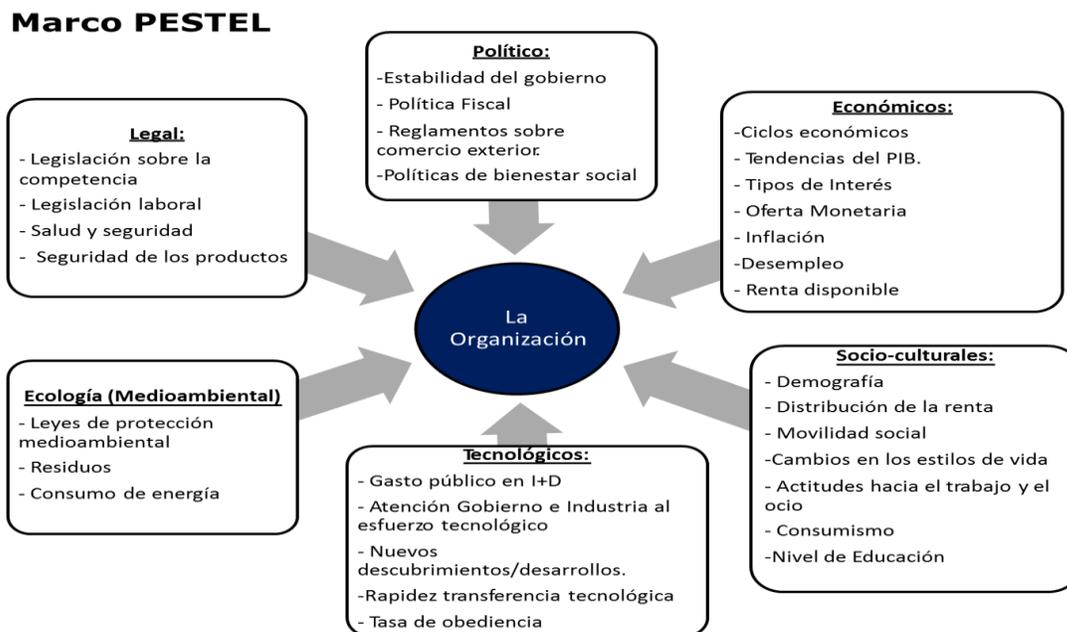


Ilustración 4 Modelo Integral del Proceso de Administración Estratégica.



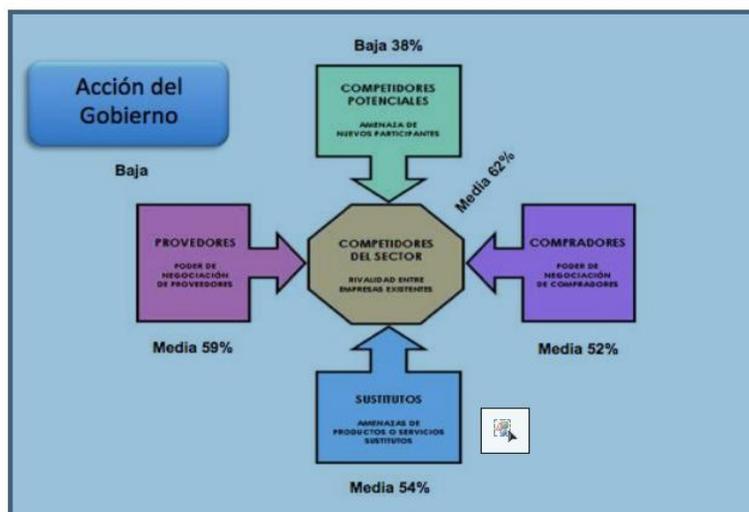
Fuente: Fred R. David, How companies define Their misión, Long Range Planing 22, num 3 (junio de 1988): 40.

Ilustración 5 Marco PESTEL



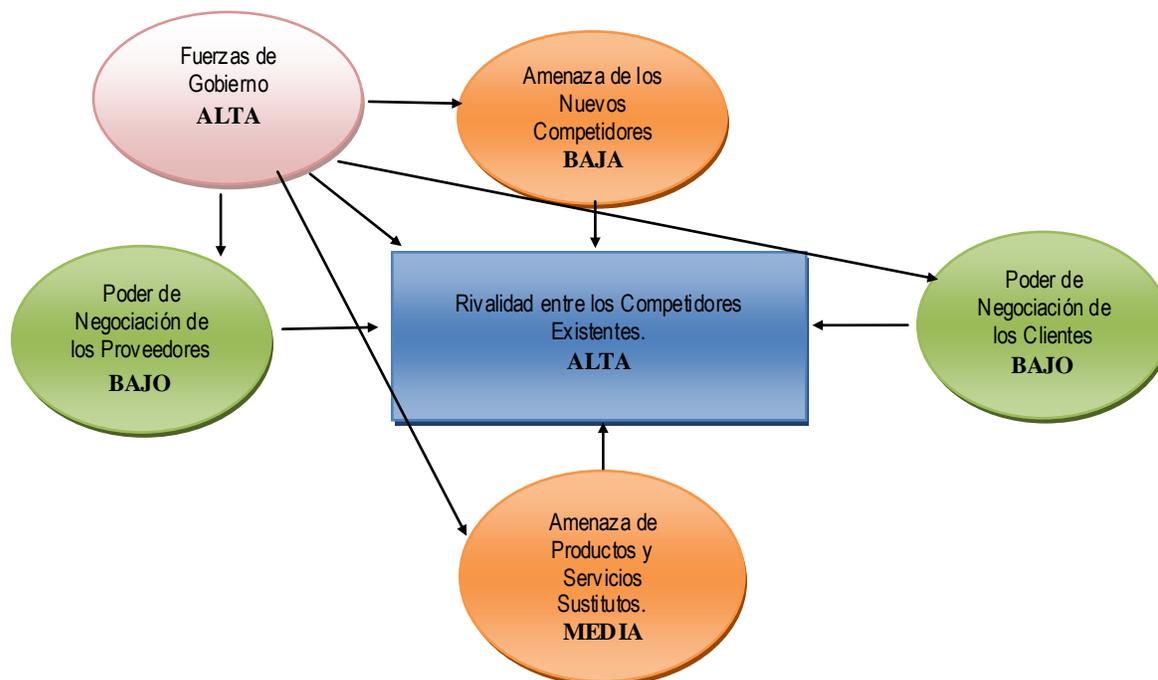
Fuente: Análisis estratégico del entorno, Dossier dirección estratégica MADE UCA

Ilustración 6 Fuerzas Competitivas de Michael Porter.



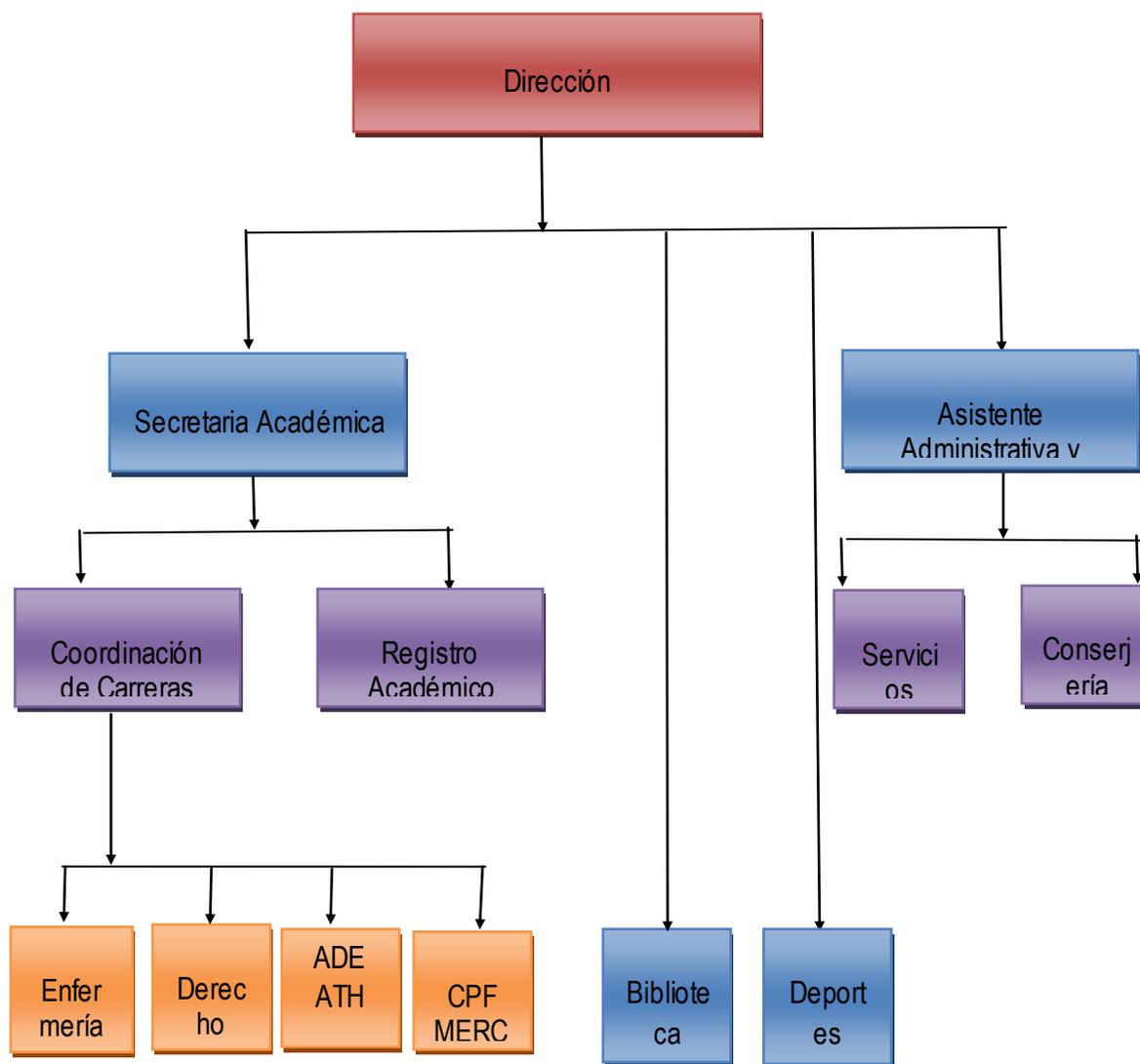
Fuente: Ejemplo de Plan Estratégico.

Ilustración 7 Esquema ilustrativo de las cinco fuerzas identificadas por Porter. (Diamante de Porter).



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 8: Organigrama de UPOLI Estelí.



Fuente: Elaboración Propia.

ANEXOS

ANEXO 1: Matrícula Inicial por sexo, según modalidades del sistema educativo y área de residencia, 2016.

Modalidad del Sistema Educativo/Área	Ambos Sexos	Hombres	Mujeres
Total	2,392,342	1,113,946	1,278,396
Educación especial	984	572	412
Preescolar	267,988	134,038	133,950
Urbana	127,573	63,629	63,944
Rural	140,415	70,409	70,006
Primaria	887,739	457,274	430,465
Urbana	370,923	188,852	182,071
Rural	516,816	268,422	248,394
Secundaria	489,373	241,793	247,580
Urbana	324,778	158,950	165,828
Rural	164,595	82,843	81,752
Educación de adultos ^{1/}	191,451	83,210	108,241
Formación docente	8,068	1,637	6,431
Educación técnica	32,630	16,423	16,207
Capacitación técnica	395,972	124,781	271,191
Educación superior ^{2/}	118,137	54,218	63,919

1

^{1/}: Educación de Adulto incluye las modalidades de los Centros de Educación de Adultos (CEDA) como: Primaria Jóvenes y Adultos (Primaria JYA), Educación Básica de Jóvenes y Adultos (EBA), Yo Sí Puedo Seguir, Nivelación, Bachillerato por Madurez, Sandino DOS, Alfabetización, Habilitación Laboral y Tercer Ciclo.

^{2/}: Datos de 10 universidades miembros del CNU. Preliminar

Fuente: Ministerio de Educación (MINED), Instituto Nacional Tecnológico (INATEC), Universidades pertenecientes al Consejo Nacional de Universidades (CNU).

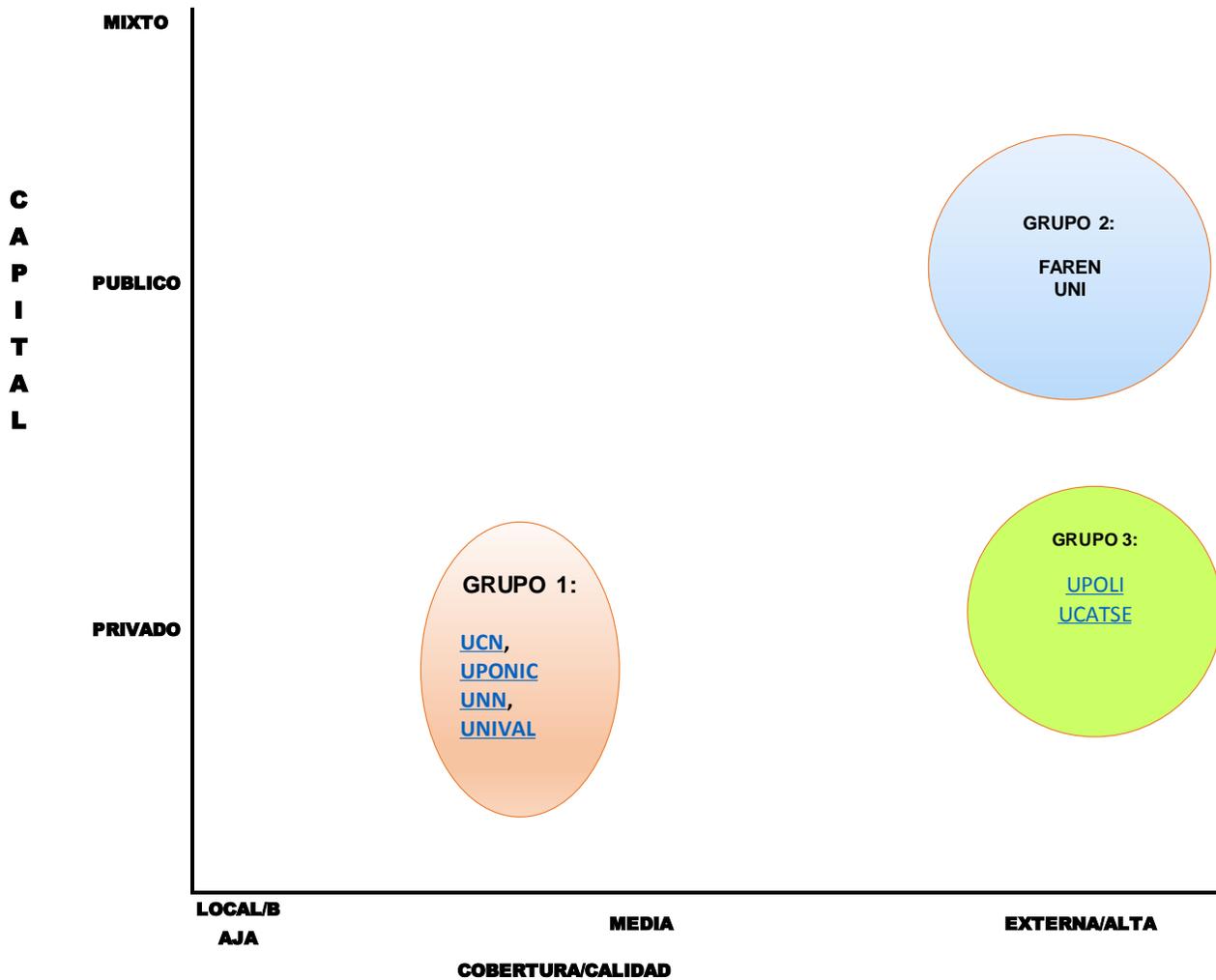
ANEXO 2 Matricula Inicial Por Niveles Educativos Y Sexo, Según Departamentos Y Municipios, 2016

Departamento/ Municipio	Preescolar			Primaria			Secundaria		
	Ambos	Ambos		Ambos		Ambos		Muje	
	Sexos	Hombres	Mujer es	Sexos	Hombres	Muje res	Sexos	Hombres	Muje res
Total	267,988	134,038	133,950	887,739	457,274	430,465	489,373	241,793	247,580
Nueva Segovia	8,976	4,521	4,455	33,440	17,436	16,004	18,314	8,689	9,625
Jalapa	1,842	887	955	8,457	4,368	4,089	4,739	2,244	2,495
Murra	739	378	361	3,247	1,704	1,543	1,112	516	596
El Jícaro	1,100	540	560	3,515	1,811	1,704	2,318	1,077	1,241
San Fernando	450	227	223	1,421	769	652	619	262	357
Mozonte	349	191	158	1,155	613	542	485	230	255
Dipilto	258	132	126	741	401	340	316	152	164
Macuelizo	235	116	119	861	460	401	443	210	233
Santa María	208	108	100	542	276	266	355	173	182
Ocotol	1,667	833	834	4,798	2,517	2,281	4,115	2,051	2,064
Ciudad Antigua	330	164	166	1,078	549	529	364	164	200
Quilalí	1,122	570	552	4,402	2,255	2,147	2,210	1,025	1,185
Wiwilí de Nueva Segovia	676	375	301	3,223	1,713	1,510	1,238	585	653
Jinotega	17,856	8,924	8,932	71,831	36,651	35,180	24,821	11,825	12,996
Wiwilí de Jinotega ^{1/}	2,371	1,199	1,172	12,491	6,364	6,127	2,940	1,402	1,538
El Cuá	2,918	1,446	1,472	10,833	5,591	5,242	2,962	1,414	1,548
San José de Bocay	2,269	1,141	1,128	12,950	6,653	6,297	1,969	991	978
Santa María de Pantasma	2,281	1,113	1,168	7,786	4,002	3,784	2,762	1,297	1,465
San Rafael del Norte	976	478	498	2,833	1,414	1,419	1,280	595	685
San Sebastián de Yalí	1,502	792	710	4,715	2,436	2,279	2,208	1,056	1,152
La Concordia	387	192	195	963	491	472	647	292	355
Jinotega	5,152	2,563	2,589	19,260	9,700	9,560	10,053	4,778	5,275
Madriz	7,736	3,909	3,827	21,422	11,093	10,329	12,441	6,227	6,214
Somoto	1,647	821	826	4,474	2,344	2,130	3,730	1,843	1,887
Totogalpa	726	375	351	2,034	1,084	950	1,188	590	598
Telpaneca	1,082	561	521	2,801	1,487	1,314	1,101	542	559
San Juan de Río Coco	1,500	735	765	4,816	2,402	2,414	2,071	1,036	1,035
Palacagüina	752	390	362	1,690	899	791	1,312	674	638
Yalagüina	460	239	221	1,281	674	607	667	341	326
San Lucas	764	407	357	2,016	1,026	990	1,027	524	503
Las Sabanas	228	116	112	728	374	354	515	267	248
San José de Cusmapa	577	265	312	1,582	803	779	830	410	420

Continúa
.../...

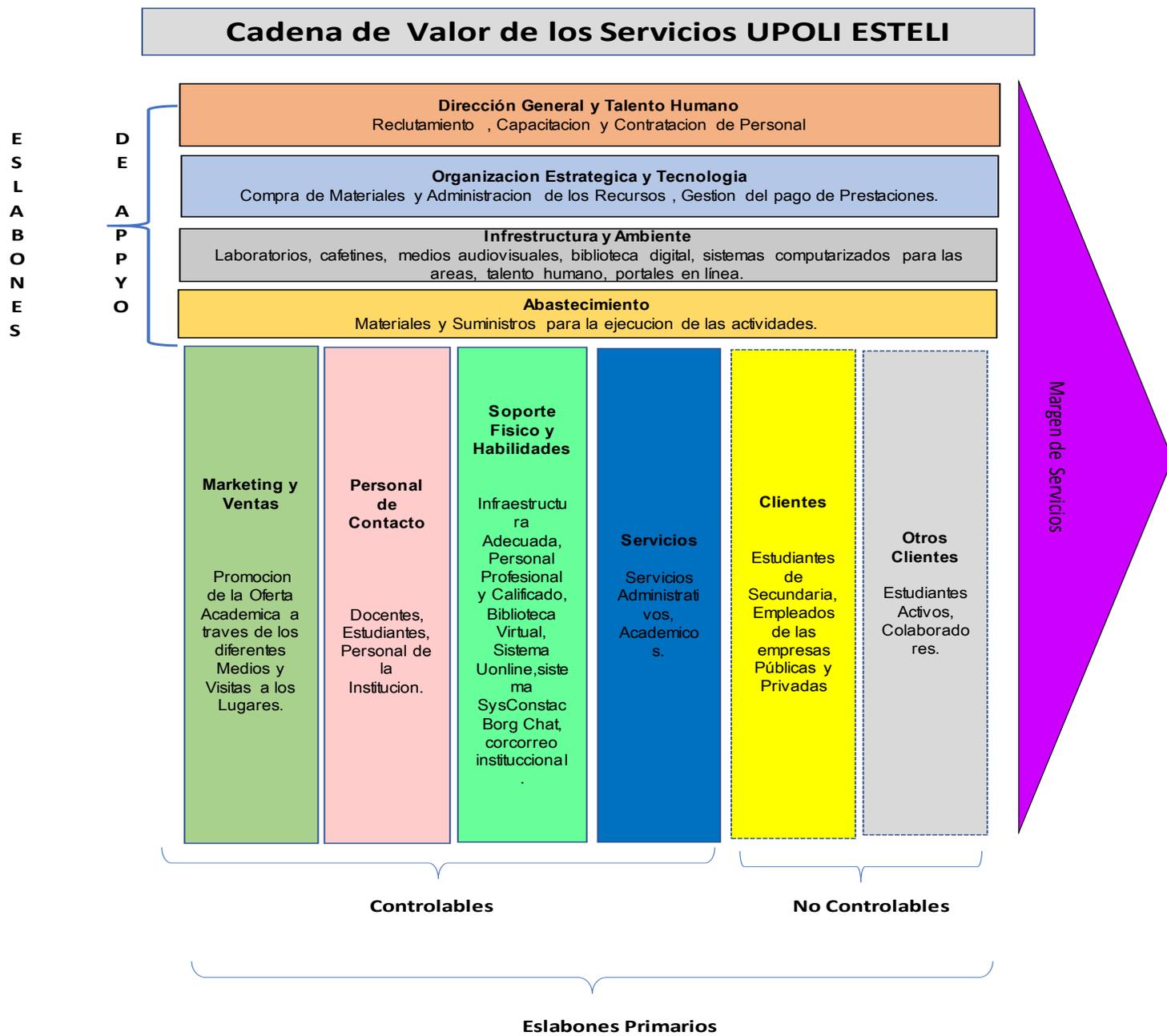
Departamento/ Municipio	Preescolar			Primaria			Secundaria		
	Ambos	Hombre	Mujere	Ambos	Hombre	Mujeres	Ambos	Hombre	Mujere
	Sexos	s	s	Sexos	s	Mujeres	Sexos	s	s
Estelí	9,579	4,793	4,786	27,625	14,231	13,394	19,858	9,730	10,128
Pueblo Nuevo	989	476	513	2,632	1,322	1,310	1,774	864	910
Condega	1,166	572	594	4,240	2,189	2,051	2,983	1,382	1,601
Estelí	5,521	2,793	2,728	15,488	7,910	7,578	11,778	5,840	5,938
San Juan de Limay	600	288	312	1,776	964	812	951	484	467
La Trinidad	923	454	469	2,472	1,321	1,151	1,835	906	929
San Nicolás	380	210	170	1,017	525	492	537	254	283

ANEXO 3 Mapa de Grupos Estratégicos del Sector Educación Superior en Nicaragua.



Mapa de Grupos Estratégicos del Sector Educación Superior

ANEXO 4 Cadena de valor UPOLI



Fuente: Elaboración Propia.

ANEXO 5 FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una Institución con busca a la excelencia de los servicios que presta. 2. Es abierta a los cambios tecnológicos. 3. Cuenta con planes de incentivos que premia a las personas de escasos recursos económicos. 4. La Universidad cuenta con planes y programa académicos para la formación integral de los estudiantes. 5. Existen planes de clase que fomentan la espiritualidad, la cultura de paz y el espíritu de servicio a la comunidad en los estudiantes 6. Se ofertan cursos de especialización para que los estudiantes amplíen sus conocimientos. 7. Se capacita constantemente al personal docente y administrativo. 8. Se realiza oferta académica por diferentes medios de comunicación que permite alcanzar toda la zona norte. 9. En la oferta académica se involucra el personal docente y administrativo. 10. Se realizan actividades con la población para promover las carreras. 11. Se realizan intercambios de experiencias con otras universidades. 12. Hay participación de la Universidad en ferias a nivel nacional. 13. Existe un sistema de planificación para las diferentes áreas del recinto. 14. Cuenta con una política de reconocimiento 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gobierno interesado en mejorar la calidad de la educación superior. 2. Mayor inversión en el país. 3. Importancia decisoria de la acreditación institucional universitaria, destinada al reconocimiento y certificación de la calidad del servicio educativo y a la valoración de sus títulos y certificados. 4. Facilidad para el establecimiento de acuerdos, convenios y alianzas con universidades y organismos internacionales de prestigio, configurándose así un nuevo espacio competitivo para la modernización y mejoramiento institucional. 5. El crecimiento de la economía del país. 6. Desarrollo de la Investigación Científica de los Conocimientos. 7. Mayor Demanda de Recursos Humanos Calificados 8. Mayor demanda de carreras. 9. Las personas cada vez más hacen uso de tecnologías dando lugar a educación online y tecnificar los servicios. 10. Incremento de la demanda hacia universidades acreditadas. 11. Apertura de carreras demandadas según las necesidades del contexto nacional. 12. La acreditación para mejorar la calidad educativa. 13. El Gobierno y la Sociedad interesados en que las universidades mejoren su

<p>al rendimiento laboral.</p> <p>15. Hay un programa de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso.</p> <p>16. Se cuenta con un sistema automatizado en el área financiera y académica.</p> <p>17. Cuenta con un plan financiero para recuperación de cartera.</p> <p>18. Cuenta con personal docente y administrativo calificado y en formación constante.</p> <p>19. La marca de UPOLI es reconocida y está posicionada a nivel nacional.</p> <p>20. Cuenta con instalaciones propias</p> <p>21. Cuenta con una base de datos en línea en Biblioteca.</p> <p>22. La Universidad cuenta con convenios con las empresas e instituciones para que los estudiantes realicen prácticas profesionales.</p>	<p>educación.</p> <p>14. El gobierno participa activamente en el proceso de mejora de las universidades.</p> <p>15. Las empresas están interesadas en formar profesionalmente a sus colaboradores</p> <p>16. Existencia de un gran número de profesionales calificados en el mercado de recursos humanos para la prestación del servicio</p> <p>17. Ampliación de la oferta académica acorde al contexto actual y las exigencias del mercado laboral.</p> <p>18. Apertura de cursos de posgrado y maestrías considerando el contexto y la demanda actual.</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1. No cuenta con la tecnología adecuada para impartir conocimientos a nivel más avanzado en las aulas de clases.</p> <p>2. No cuenta con las certificaciones y acreditaciones para ser reconocida y competir a nivel internacional.</p> <p>3. Necesita crear programas y áreas de investigación.</p> <p>4. En ocasiones existe un clima conflictivo.</p> <p>5. Estilos de liderazgo poco efectivos en la gestión de un clima laboral colaborativo, eficiente y menos conflictivo</p> <p>6. No se cuenta con un espacio para atender estudiantes con problemas sociales.</p>	<p>1. Cierre de Universidades si no se mejora la calidad educativa y se logra la acreditación.</p> <p>2. Presencia supernumeraria de universidades privadas y estatales que originan una fuerte competencia.</p> <p>3. El impacto de las innovaciones tecnológicas en la educación, especialmente de la infomación y la comunicación obligan a una permanente y costosa adecuación de los recursos.</p> <p>4. La desvinculación de los sistemas de educación trae consigo deficiencias en la calidad de la educación</p>

<ol style="list-style-type: none"> 7. No cuenta con programas tecnológico en línea para el proceso de enseñanza y aprendizaje. 8. Los recursos informáticos son limitados para el desarrollo de las clases. 9. La atención al usuario es deficiente en algunos casos dado que existen procedimientos complejos y burocráticos. 10. No se cuenta con un programa de mercadeo para ofertar las carreras. 11. La oferta académica actual no es atractiva por lo tanto el ingreso o matrícula estudiantil tiende a disminuir. 12. No se da seguimiento a los estudiantes en la ejecución de los proyectos presentados en las ferias vocacionales. 13. No existen programas de seguimiento a los graduados para verificar si los egresados están activos en el mercado laboral. 14. Existe la necesidad de fortalecer el programa de emprendores. 15. El reconocimiento al rendimiento laboral de los trabajadores no es objetivos ya que no se conocen los criterios de evaluación del desempeño. 16. No se da seguimiento de mejora a las áreas que presentan dificultades en cuanto a la atención de los usuarios. 17. Se necesita ejecutar con mayor precisión el plan de recuperación de cartera. 18. La calidad de la atención por parte de los colaboradores es deficiente considerando el trato. 19. La capacidad instalada es insuficiente 	<ol style="list-style-type: none"> 5. Rechazo por parte de entes acreditadores (CENEA) al no cumplir con los requerimientos establecidos 6. Incremento de la insatisfacción de las empresas ya que las universidades sacan al mercado profesionales que no cumplan con sus requerimientos. 7. Ingreso de Nuevas Universidades que cumplan con los estándares requeridos a nivel internacional 8. El cierre de la Universidad si no cumple con los requisitos de la acreditación 9. Disminución de los ingresos promedios de las personas genera incremento en la demanda de universidades estatales 10. Incremento en los costos producto de las exigencias de la acreditación universitaria. 11. Incremento gradual de los costos fijo consecuencia de la disminución de la demanda y el incremento de la capacidad ociosa en planta
---	--

<p>considerando la demanda, sobretodo, de los cursos sabatinos.</p> <p>20. Presupuesto asignado limitado para la ejecución de las actividades, lo cual provoca insatisfacción en los colaboradores y en los estudiantes.</p>	
--	--

ANEXO 6 Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Valioso	Raro	Inimitable	¿Explotado?	Implicancia Competitiva	Categoría FODA
Es una Institución con busca a la excelencia.	SI (porque sin excelencia en los servicios la Institución no estaría a tono con el mercado)	NO (porque la mayoría de las las instituciones de educación universitaria están en busca de la excelencia)	NO (porque cada Universidad tiene su propio proceso de trabajo)	SI (porque la Institución aprovecha al máximo esta oportunidad para mejorar sus servicios a través de maestrías, cursos especiales y postgrados)	Paridad competitiva	---
Es abierta a los cambios tecnológicos.	SI (porque la Institución necesita actualizarse acorde al entorno)	NO (porque todas las universidades están abierta a los cambios tecnológicos)	NO (porque cada Universidad tiene procesos diferentes de trabajo para alcanzar este objetivo)	SI(porque es un recurso de vital importancia para mejorar la calidad educativa)	Paridad competitiva	—
Cuenta con planes de incentivos a personas de escasos recursos económicos.	SI (ya que la Universidad necesita mantener motivados a sus	NO (porque es un instrumento aplicable en la mayoría de las	NO (porque cada Institución cuenta con su propio	SI(porque la Institución periódicamente realiza actividades	Paridad competitiva	—

	empleados)	instituciones)	sistemas de incentivos)	para fortalecer este recurso)		
La Universidad cuenta con planes y programa académicos para la formación integral	SI(porque permite mejorar la calidad educativa)	NO(porque las instituciones educativas lo hacen periódicamente como parte de la planificación)	NO (porque la Universidad cuenta con su propio sistemas de programas académicos)	SI(es aprovechado al máximo para mejorar la calidad educativa)	Paridad competitiva	—
Existen planes de clase que fomentan la espiritualidad, la cultura de paz y el espíritu de servicio	SI(porque permite dar formación integral a los estudiantes)	SI(porque no todas las universidades fomentan la espiritualidad)	NO (porque es una política propia de la universidad)	SI (se hacen las planificaciones necesarias para implementar esta estrategia)	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza
Se ofertan cursos de especialización	SI(porque los estudiantes egresan con un alto nivel de conocimientos)	NO (porque forma parte del valor agregado de las carreras)	NO (porque es una estrategia propia de la universidad)	SI(porque se promueve periódicamente en la universidad)	Paridad competitiva	
Se capacita constantemente al personal docente y administrativo.	SI (porque forma parte del proceso de mejora de los servicios)	NO(porque está contemplado en el plan de mejora de las	NO(porque cada Institución aplica procesos	SI(porque se llevan a cabo las actividades necesarias para aprovechar	Paridad competitiva	

		universidades)	diferentes)	este recurso)		
Se realiza oferta académica por diferentes medios de comunicación que permite alcanzar toda la zona norte.	SI(porque permite tener más cobertura)	NO(porque forma parte del proceso de divulgación de la universidad)	NO(porque la Universidad tiene sus propios medios , estrategias y recursos de divulgación)	SI(porque la Universidad aprovecha al máximo los recursos con los que cuenta para realizar la oferta académica)	Paridad competitiva	
En la oferta académica se involucra el personal docente y administrativo.	SI(porque permite a los colaboradores de la Institución fortalecer su identidad con la universidad)	SI(dado que en algunas instituciones esta actividad la realiza el personal de mercadeo)	NO(porque no todas las universidades involucran a su personal en la oferta de carreras)	SI (puesto que para ahorrar recursos económicos se aplica esta estrategia)	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza
Se realizan actividades con la población para promover las carreras	SI(puesto que se amplía el reconocimiento de la Institución)	SI(porque no todas las universidades aplican esta estrategia)	NO(porque no todas las universidades aprovechan este recurso)	SI(dado que se realiza de manera constante cada para promover los servicios que ofrece la universidad)	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza

Se realizan intercambios de experiencias con otras universidades	SI(porque le permite a la Institución fortalecer sus conocimientos)	NO(ya que todas las universidades realizan esta actividad)	NO(porque todas las universidades tienen diferentes experiencias)	SI(ya que tiene convenios establecidos en los planes para fortalecer estos intercambios)	Paridad competitiva	
Hay participación de la Universidad en ferias a nivel nacional	SI porque e esta manera la Universidad alcanza más posicionamiento y prestigio.	NO porque todas las universidades del país participan de esta actividad.	NO (porque la Institución tiene sus propias políticas de participación.	SI dado que la Universidad participa activamente en esta actividad para fortalecer la imagen y publicidad de la Institución.	Paridad competitiva	
Existe un sistema de planificación para las diferentes áreas del recinto.	SI porque permite a la Institución lograr con mayor eficacia sus objetivos.	NO porque todas las instituciones aplican este sistema.	NO porque cada Institución tiene diferentes sistemas de planificación según su actividad.	SI dado que la Institución se preocupa por lograr sus objetivos en tiempo y forma.	Paridad competitiva	
Cuenta con una política de reconocimiento al rendimiento	SI dado que la Institución se preocupa por	NO porque es un sistema que se aplica en	NO porque cada Institución	SI ya que la Institución lo hace con	Paridad competitiva	

laboral.	que sus colaboradores estén motivados constantemente.	todas las empresas e instituciones.	tiene diferentes políticas de reconocimiento laboral.	periodicidad permitiendo un mejor desempeño en los trabajadores.		
Hay un programa de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso	SI ya que permite a los estudiantes familiarizarse mejor con la Institución.	NO ya que este proceso es común en las instituciones de educación superior.	NO porque cada Universidad lo aplica según sus estrategias y políticas.	SI dado que este proceso se realiza cada año de nuevo ingreso de estudiantes.	Paridad Competitiva	
Se cuenta con un sistema automatizado en el área financiera y académica.	SI dado que permite la calidad en la atención de los servicios.	SI ya que no todas las instituciones cuentan con sistemas automatizados.	NO porque los programas son diferentes para cada Institución.	SI	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza
Cuenta con un plan financiero para recuperación de cartera.	SI porque permite aumentar y agilizar los ingresos de la Institución.	NO porque en todas las instituciones hay un sistema de recuperación financiera.	NO porque los programas y sistemas digitales son diferentes en cada Institución.	SI ya que la Institución periódicamente realiza actividades de cobro a los estudiantes.	Paridad Competitiva	

Cuenta con personal docente y administrativo calificado y en formación constante	SI ya que permite a la Institución brindar conocimientos de calidad.	NO porque forma parte de las mejoras que las universidades están implementando para ser acreditadas.	NO porque cada Institución tiene sus propios sistemas de contratación.	SI porque la Universidad constantemente realiza capacitaciones al personal.	Paridad Competitiva	
La marca de UPOLI es reconocida y está posicionada a nivel nacional.	SI puesto que le permite a la Institución tener mayor alcance.	SI porque no todas las universidades tienen reconocimiento y prestigio en todo el país.	NO la marca de UPOLI es única.	SI dado que se promueve la imagen por todos los medios necesarios.	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza
Cuenta con instalaciones propias	SI porque le permite a la Institución ser más creíble y estable.	SI ya que no todas las universidades cuentan con instalaciones propias.	NO porque algunas instituciones tiene locales rentados.	SI porque se utilizan al máximo las instalaciones.	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza
Cuenta con una base de datos en línea en Biblioteca	SI ya que le permite a la Universidad brindar más y mejor	SI porque solo unas cuantas universidades tienen bibliotecas en	NO porque cada Universidad tiene su propio sistemas de	SI porque se les orienta constantemente a los estudiantes el	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza

	información actualizada a los estudiantes.	línea.	información.	uso de la base de datos en línea para mejorar sus conocimientos.		
La Universidad cuenta con convenios con las empresas e instituciones	Si porque le permite a la Institución proyectarse a otros niveles de conocimiento.	Si ya que la mayoría de las universidades aun no cuentan con esta estrategia o están en proceso de implementarla.	NO porque cada Institución tiene sus propias formas de asociarse interna o externamente.	Si	Ventaja Competitiva No sostenible	Fortaleza

ANEXO 7 Árbol de indicadores de la Visión.

ANEXO 8 Matriz EFI

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
<u>FORTALEZAS</u>				
Es una Institución con busca a la excelencia de los servicios que presta	0.02	3	0.06	Este factor es importante pero la Universidad no está haciendo su mejor esfuerzo para aprovechar esta fortaleza.
Es abierta a los cambios tecnológicos.	0.01	3	0.03	La Universidades flexible, pero necesita invertir más en esta capacidad
Cuenta con planes de incentivos que premia a las personas de escasos recursos económicos	0.01	3	0.03	La Universidad debe mejorar y ampliar en esta fortaleza.
La Universidad cuenta con planes y programa académicos para la formación integral de los estudiantes.	0.05	4	0.20	La fortaleza es muy importante ya que refleja su filosofía y la está aprovechando
Existen planes de clase que fomentan la espiritualidad, la cultura de paz y el espíritu de servicio a la comunidad en los estudiantes	0.03	3	0.09	La fortaleza es muy importante, pero es necesario mayor incidencia en la comunidad universitaria
Se ofertan cursos de especialización para que los estudiantes amplíen sus conocimientos.	0.05	2	0.10	A pesar el factor es muy importante la Universidad está haciendo poco para aprovechar esta fortaleza.
Se realiza oferta académica por diferentes medios de comunicación que permite alcanzar toda la zona norte.	0.01	2	0.02	la Oferta académica solo se hace en periodos de matriculas

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
En la oferta académica se involucra el personal docente y administrativo.	0.01	4	0.04	Este factor no es relevante pero la Universidad está aprovechando al máximo esta fortaleza.
Se realizan actividades con la población para promover las carreras.	0.01	4	0.04	Este factor forma parte del servicio a la comunidad y la Universidad está haciendo diversas actividades para fortalecerlo.
Se realizan intercambios de experiencias con otras universidades.	0.01	2	0.02	Es parte de la formación de los estudiantes pero la Universidad está haciendo muy poco para fortalecer esta actividad.
Hay participación de la Universidad en ferias a nivel nacional.	0.01	4	0.04	Se considera complemento de la formación estudiantil y la Universidades participa activamente de estas ferias.
Existe un sistema de planificación para las diferentes áreas del recinto.	0.01	4	0.04	Es un factor determinante para la Institución y la Universidad está implementando constantemente el sistema de planificación a todos los niveles.
Cuenta con una política de reconocimiento al rendimiento laboral.	0.01	4	0.04	Es parte del compromiso de la Institución y la Universidad lo implementa periódicamente.
Hay un programa de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso.	0.02	3	0.06	El Factor es muy importante, pero la Universidad no implementa las metodologías apropiadas para inducir al estudiante.
Se cuenta con un sistema automatizado en el área financiera y académica.	0.02	3	0.06	La fortaleza es importante pero todavía hay aspectos que mejorar.

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
Cuenta con un plan financiero para recuperación de cartera.	0.01	3	0.03	La fortaleza es importante para la universidad, pero no es determinante para lograr una ventaja competitiva
Cuenta con personal docente y administrativo calificado y en formación constante.	0.03	3	0.09	Esta capacidad no obedece a una planificación y política institucional sino a esfuerzos personales.
La marca de UPOLI es reconocida y está posicionada a nivel nacional.	0.02	2	0.04	No existen estrategias para aprovechar el posicionamiento de la marca UPOLI
Cuenta con instalaciones propias	0.02	3	0.06	Debe mejorar en infraestructura
Cuenta con una base de datos en línea en Biblioteca.	0.02	2	0.04	No existen las inversiones apropiadas para establecer las condiciones que se requieren.
La Universidad cuenta con convenios con las empresas e instituciones para que los estudiantes realicen prácticas profesionales.	0.02	4	0.08	Se está aprovechando al máximo
<u>DEBILIDADES</u>				
No cuenta con la tecnología adecuada para impartir conocimientos a nivel más avanzado en las aulas de clases.	0.03	2	0.06	Las inversiones y planes son mínimos para contrarrestar esta debilidad
No cuenta con las certificaciones y acreditaciones para ser reconocida y competir a nivel internacional.	0.03	4	0.12	Está en proceso de acreditación
Necesita crear programas y áreas de investigación.	0.05	2	0.10	Existen planes pero aun sin ejecutar para disminuir esta debilidad

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
En ocasiones existe un clima conflictivo.	0.01	3	0.03	Hay reuniones esporádicas con el personal pero no se da seguimiento y acompañamiento.
Estilos de liderazgo poco efectivos en la gestión de un clima laboral colaborativo, eficiente y menos conflictivo	0.01	3	0.03	Se hacen llamados de atención pero no se acatan debido a exceso de confianza entre los trabajadores.
No se cuenta con un espacio para atender estudiantes con problemas sociales.	0.02	2	0.04	Hay un espacio pero no presta las condiciones dado que es donde se resguardan medios y no hay privacidad.
No cuenta con programas tecnológico en línea para el proceso de enseñanza y aprendizaje.	0.04	2	0.08	Cuentan con pocos medios tecnológicos pero no están siendo aprovechados en su totalidad dado que no satisfacen la demanda de los estudiantes.
Los recursos informáticos son limitados para el desarrollo de las clases.	0.05	2	0.10	Cuentan con medios audiovisuales pero están en mal estado y no son accesibles para todos los usuarios.
La atención al usuario es deficiente en algunos casos dado que existen procedimientos complejos y burocráticos.	0.03	2	0.06	Existen procedimientos a seguir pero son extensos y tediosos dado que la mayoría están centralizados en la sede Central.
No se cuenta con un programa de mercadeo para ofertar las carreras.	0.03	2	0.06	Se ofertan las carreras pero solo en periodos establecidos dado que no existe un plan de oferta académica definido.
La oferta académica actual no es atractiva por lo tanto el ingreso o matrícula estudiantil tiende a disminuir.	0.04	2	0.08	Las carreras actuales tienen una demanda ya establecida pero el mercado está demandando carreras con otros perfiles más acordes al contexto

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
				actual.
No se da seguimiento a los estudiantes en la ejecución de los proyectos presentados en las ferias vocacionales.	0.01	2	0.02	Forma parte del seguimiento a los egresados pero la Universidad no da el seguimiento exhaustivo a los proyectos.
No existen programas de seguimiento a los graduados para verificar si los egresados están activos en el mercado laboral.	0.04	2	0.08	Hay un plan de seguimiento a los graduados pero no se constata que porcentaje de los mismos están empleados en las empresas.
Existe la necesidad de fortalecer el programa de emprendedores.	0.01	2	0.02	La Universidad hace poco por apoyar el talento del Emprendedurismo dado que no cuenta con los recursos económicos suficientes para apoyar a los estudiantes que quieran emprender un negocio.
El reconocimiento al rendimiento laboral de los trabajadores no es objetivo ya que no se conocen los criterios de evaluación del desempeño.	0.01	2	0.02	Hay un plan de reconocimiento a los trabajadores pero no es justo y equitativo dado que se premian los talentos por afinidad o elección personal por parte de la Institución.
No se da seguimiento de mejora a las áreas que presentan dificultades en cuanto a la atención de los usuarios.	0.02	2	0.04	Se hacen reuniones evaluativas constantes pero los colaboradores en la mayoría de los casos no acatan las debidas mejoras y orientaciones.
Se necesita ejecutar con mayor precisión el plan de recuperación de cartera.	0.01	2	0.02	Existe un plan de cobranza pero no se ejecuta con mayor precisión dado que solo en periodos de

FACTORES INTERNOS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
				exámenes se realizan con mayor intensidad los cobros.
La calidad de la atención por parte de los colaboradores es deficiente considerando el trato.	0.04	2	0.08	Se hacen reuniones y llamados de atención a los trabajadores pero los usuarios siempre se quejan del maltrato que reciben.
La capacidad instalada es insuficiente considerando la demanda, sobretodo, de los cursos sabatinos.	0.04	2	0.08	Hay una planta física propia y con algunas condiciones pero actualmente la demanda es alta por lo que hay hacinamiento en algunos turnos.
Es necesaria la capacitación constante del personal docente y administrativo	0.06	3	0.18	Es de suma importancia que los colaboradores sean más profesionales y calificados para brindar un mejor servicio, pero la Universidad está realizando este proceso de manera esporádica.
Presupuesto asignado limitado para la ejecución de las actividades, lo cual provoca insatisfacción en los colaboradores y en los estudiantes.	0.02	2	0.04	Se asignan recursos pero son limitados provocando una deficiencia y la insatisfacción en los servicios que se prestan.
TOTAL	1.00		2.55	

ANEXO 9 Matriz EFE

FACTORES EXTEROS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
<u>OPORTUNIDADES</u>				
Gobierno interesado en mejorar la calidad de la educación superior.	0.02	4	0.08	El gobierno apoya el proceso de calidad de la educación y la Universidad está aprovechando al máximo esta oportunidad.
Mayor inversión en el país.	0.03	2	0.06	La inversión en el país es positiva y la Universidad no está aprovechando este factor para ampliar su oferta.
Facilidad para el establecimiento de acuerdos, convenios y alianzas con universidades y organismos internacionales de prestigio, configurándose así un nuevo espacio competitivo para la modernización y mejoramiento institucional.	0.02	3	0.06	Los convenios con otras entidades son una oportunidad de crecimiento de la Institución pero la Universidad no está dando la debida importancia y seguimiento a dicho factor.
El crecimiento económico en el país.	0.03	2	0.06	El crecimiento económico del país es alentador pero la Universidad no está aprovechando este factor para ofertar cursos especiales y carreras acorde al contexto actual.

FACTORES EXTEROS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
Desarrollo de la Investigación Científica de los Conocimientos.	0.04	2	0.08	De vital importancia es esta oportunidad no obstante la Universidad no cuenta con un área de educación continua para impartir conocimientos más avanzados.
Mayor Demanda de Recursos Humanos Calificados	0.04	3	0.12	Es importante para la Universidad contar con personal más profesional pero realiza poca inversión para especializar el talento humano.
Mayor demanda de carreras.	0.04	2	0.08	La demanda de carreras acorde al contexto es importante no obstante la Universidad está haciendo poco para aprovechar esta oportunidad ya que se ha quedado con la oferta de hace años.
Las personas cada vez más hacen uso de tecnologías dando lugar a educación online y tecnificar los servicios.	0.02	2	0.04	La mayoría de las universidades apuntan a la educación en línea pero la Universidad no está invirtiendo en la educación en línea.
Incremento de la demanda hacia universidades acreditadas.	0.04	4	0.16	Es de vital importancia este proceso por lo que la Universidad está invirtiendo los recursos necesarios para formar parte de este cambio.
Apertura de carreras demandadas según las necesidades del contexto nacional.	0.03	2	0.06	La oferta actual de la Universidades es un poco descontextualizada y la Universidad no está haciendo los esfuerzos necesarios para ofrecer carreras nuevas.
La acreditación para mejorar la calidad	0.04	4	0.16	Es de vital importancia este factor debido a ello la

FACTORES EXTEROS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
educativa.				Universidad hace su mayor esfuerzo para ser acreditada.
El Gobierno y la Sociedad interesados en que las universidades mejoren su educación.	0.02	3	0.06	Este factor favorece a todos los sectores sociales y la Universidad está participando activamente en esta oportunidad de mejora.
El gobierno participa activamente en el proceso de mejora de las universidades.	0.02	3	0.06	Este factor es considerado determinante para el avance de la Universidad por lo que la Institución está siguiendo de manera continua y conjunta este proceso.
Las empresas están interesadas en formar profesionalmente a sus colaboradores	0.03	2	0.06	Este factor es necesario para brindar un mejor servicio a los usuarios pero la Universidad está haciendo poco para formar a los colaboradores dado que ellos mismos por cuenta propia se especializan.
Existencia de un gran número de profesionales calificados en el mercado de recursos humanos para la prestación del servicio	0.04	4	0.16	De vital importancia tener recurso humano diversificado por lo que la Universidad está aprovechando al máximo esta oportunidad para brindar una mejor educación.
Ampliación de la oferta académica acorde al contexto actual y las exigencias del mercado laboral.	0.05	2	0.10	Es de suma importancia este factor ya que le permite a la Universidad crecer y ser más competitiva pero la Universidad no ha hecho avances en la oferta académica ya que se ha quedado con las mismas carreras e incluso alguna de ellas ha sido clausurada.

FACTORES EXTEROS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
Apertura de cursos de posgrado y maestrías considerando el contexto y la demanda actual.	0.06	2	0.12	Este factor es considerado como complemento esencial para los estudiantes y egresados pero la Universidad no está ofertando diversidad de cursos y especialidades dado las limitaciones económicas del recinto.
<u>AMENAZAS</u>				
Cierre de Universidades si no se mejora la calidad educativa y se logra la acreditación.	0.05	4	0.20	Esta amenaza es considerada alta para las operaciones de la Universidad sin embargo se están realizando y llevando a cabo todas las acciones necesarias orientadas por el consejo nacional de universidades del país.
Presencia supernumeraria de universidades privadas y estatales que originan una fuerte competencia.	0.05	3	0.15	Esta amenaza es clave para la oferta de carreras de la Universidad pero la Institución no está siendo beligerante para contrarrestarla dado que sigue ofertando las mismas carreras de hace años.
El impacto de las innovaciones tecnológicas en la educación, especialmente de la información y la comunicación obligan a una permanente y costosa adecuación de los recursos.	0.03	2	0.06	La tecnología es necesaria para el avance de las instituciones pero la Universidad está invirtiendo poco para ofertar servicios en línea en pro de la calidad en la educación.

FACTORES EXTEROS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
La desvinculación de los sistemas de educación trae consigo deficiencias en la calidad de la educación	0.03	2	0.06	La calidad de la educación es un factor preponderante para mantener el prestigio de la Institución, la Universidad está en proceso de mejora pero los esfuerzos a mediano plazo son mínimos.
Rechazo por parte de entes acreditadores (CENEA) al no cumplir con los requerimientos establecidos	0.05	4	0.20	La acreditación es el proceso que evaluara la calidad de la educación de la Institución para ello la Universidad está llevando a cabo los procedimientos que solicita el ente acreditador.
Incremento de la insatisfacción de las empresas ya que las universidades sacan al mercado profesionales que no cumplan con sus requerimientos.	0.04	2	0.08	Este factor es clave para saber cómo la Universidad está aportando profesionales para el desarrollo del país sin embargo este amenaza no se está contrarrestando de manera puntual debido a que el giro de las empresas está enfocada a otras actividades económicas lo cual no coincide con los conocimientos que se imparten en las aulas de clase.
Ingreso de Nuevas Universidades que cumplan con los estándares requeridos a nivel internacional	0.03	4	0.12	Esta amenaza está siendo un riesgo para la Universidad debido a que no está lista para competir con universidades externas pero la Universidad está llevando a cabo en su totalidad el proceso de autoevaluación y acreditación para evitar esta situación.

FACTORES EXTEROS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
El cierre de la Universidad si no cumple con los requisitos de la acreditación	0.05	4	0.20	Esta amenaza es sumamente de preocupación ya que un cierre implica que las operaciones se detengan de manera indefinida para ello la Universidad está cumpliendo con todos los requisitos exigidos para el proceso de acreditación.
Disminución de los ingresos promedios de las personas genera incremento en la demanda de universidades estatales	0.04	2	0.08	Esta amenaza es alta dado que si no hay ingresos suficientes la población e tiene menos posibilidad de pagar una Universidad privada, en este sentido la Universidad está haciendo poco para contrarrestar esta amenaza dado que no promueve un sistema de descuento continuo en su carreras o un sistema de convenios o apadrinamientos con empresas para captación e incursión de estudiantes con escasos recursos económicos.
Incremento en los costos producto de las exigencias de la acreditación universitaria.	0.03	2	0.06	El proceso de acreditación es un factor determinante para el proceso de mejora de la universidad, pero la Institución no cuenta con los suficientes recursos para llevar a cabo todos los procesos dado que son altos los costos en las inversiones de infraestructura y acondicionamiento.

FACTORES EXTEROS CLAVES	VALOR	CLASIFICACION	VALOR PONDERADO	JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
Incremento gradual de los costos fijo consecuencia de la disminución de la demanda y el incremento de la capacidad ociosa en planta	0.03	2	0.06	Los costos fijos han ido en aumento producto de la limitada oferta de servicios de la Universidad pero para contrarrestar esta situación es muy poco lo que ha hecho la Universidad dado que se sigue ofertando las mismas carreras e incluso algunas de ellas han sido clausuradas por la poca demanda de estudiantes.
<u>TOTAL</u>	<u>1</u>		<u>2.79</u>	-

ANEXO 10 Matriz MPC

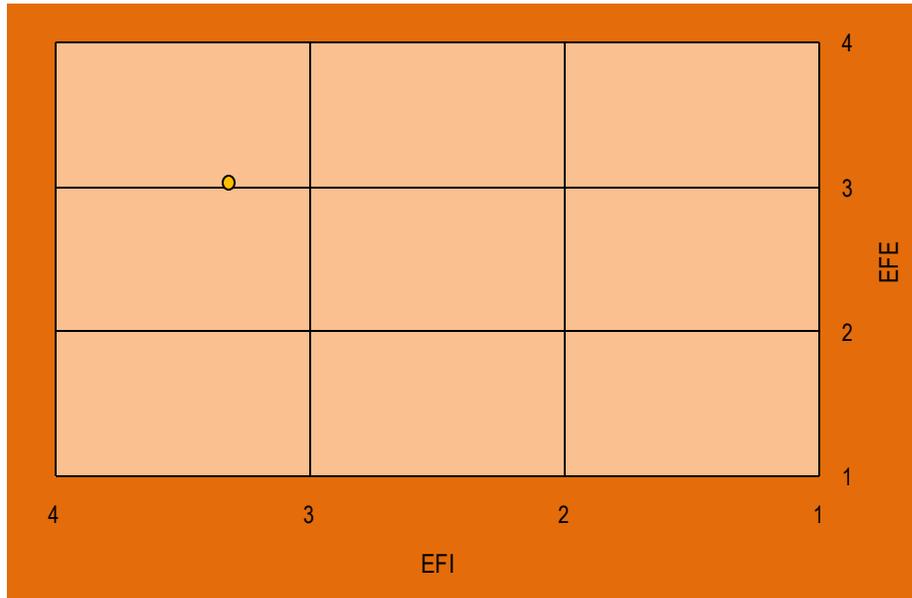
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	UPOLI Estelí			UCATSE		JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	
Planes y programa académicos para la formación integral de los estudiantes.	0.12	4	0.48	4	0.48	Los planes y programas son un factor importante puesto que debe estar acorde a la necesidad de los estudiantes y la demanda del contexto actual.
Cursos de especialización para que los estudiantes amplíen sus conocimientos.	0.11	2	0.22	2	0.22	Es importante este factor ya que permite formar estudiantes más competitivos.
Personal docente y administrativo calificado	0.10	3	0.30	3	0.3	Tener un personal de calidad permite brindar una mejor atención al cliente.
La marca reconocida y posicionamiento a nivel nacional.	0.12	2	0.24	3	0.36	Este factor es de suma importancia puesto que se necesita posicionar aun más a marca en la mente de los clientes para que sea más reconocida.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	UPOLI Estelí			UCATSE		JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	
Programas y áreas de investigación.	0.11	2	0.22	3	0.33	Este factor es una parte medular en la Institución puesto que es una casa de estudios superiores y necesita contribuir con el conocimiento para el desarrollo de la sociedad y del país.
Recursos Tecnológicos y programas en línea para el proceso enseñanza aprendizaje	0.10	2	0.20	3	0.3	Este factor es clave para la enseñanza superior ya que la sociedad exige tecnificación en los servicios agilizar el conocimiento y el aprendizaje.
Oferta Académica Atractiva	0.08	2	0.16	3	0.24	Este factor debe ampliarse un poco ya que la oferta actual no es atractiva a todos los clientes por ello se deben agregar carreras y cursos acorde al contexto nacional.

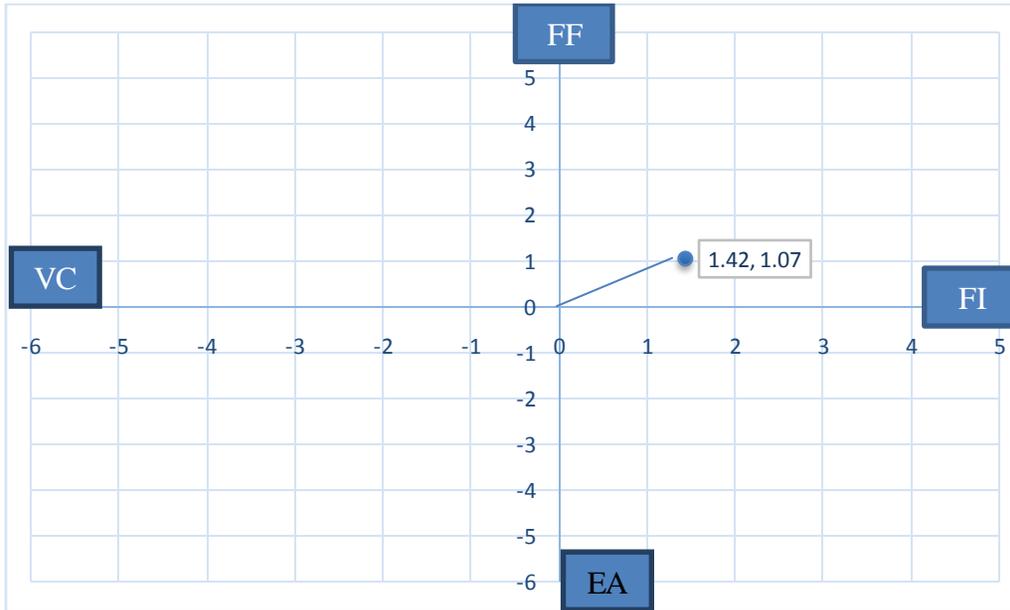
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	UPOLI Estelí			UCATSE		JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	
La calidad de la atención por parte de los colaboradores en el trato al estudiante.	0.08	2	0.16	2	0.16	La atención debe mejorar por parte de los colaboradores para ello se debe de capacitar constantemente al personal.
La capacidad instalada (número de aulas y oficinas).	0.08	2	0.16	3	0.24	Aunque el personal tiene su oficina para atender, no es el adecuado en cuanto a espacio y organización, se deben mejorar las condiciones y rutas de atención.
Capacitación constante del personal docente y administrativo	0.10	3	0.30	3	0.3	Es necesario fortalecer este aspecto ya que si no hay una buena atención y respuesta a tiempo los clientes se van inconformes y puede haber la tendencia a que se retiren o tengan una mala imagen de la Institución.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO						
FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	UPOLI Estelí			UCATSE		JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	CLASIFICACION	PUNTAJE	CLASIFICACION	PUNTAJE	
TOTAL	1.00	24	2.44	29	2.93	

ANEXO 11 Matriz IE



ANEXO 12 Matriz PEEA



ANEXO 13 Cruce FODA

<u>FORTALEZAS</u>	<u>DEBILIDADES</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Es una Institución con busca a la excelencia de los servicios que presta. 2. Es abierta a los cambios tecnológicos. 3. Cuenta con planes de incentivos que premia a las personas de escasos recursos económicos. 4. La Universidad cuenta con planes y programa académicos para la formación integral de los estudiantes. 5. Existen planes de clase que fomentan la espiritualidad, la cultura de paz y el espíritu de servicio a la comunidad en los estudiantes 6. Se ofertan cursos de especialización para que los estudiantes amplíen sus conocimientos. 7. Se capacita constantemente al personal docente y administrativo. 8. Se realiza oferta académica por diferentes medios de comunicación que permite alcanzar toda la zona norte. 9. En la oferta académica se involucra el personal docente y administrativo. 10. Se realizan actividades con la población para promover las carreras. 11. Se realizan intercambios de experiencias con otras universidades. 12. Hay participación de la Universidad en ferias a nivel nacional. 13. Existe un sistema de planificación para las diferentes áreas del 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con la tecnología adecuada para impartir conocimientos a nivel más avanzado en las aulas de clases. 2. No cuenta con las certificaciones y acreditaciones para ser reconocida y competir a nivel internacional. 3. Necesita crear programas y áreas de investigación. 4. En ocasiones existe un clima conflictivo. 5. Estilos de liderazgo poco efectivos en la gestión de un clima laboral colaborativo, eficiente y menos conflictivo 6. No se cuenta con un espacio para atender estudiantes con problemas sociales. 7. No cuenta con programas tecnológico en línea para el proceso de enseñanza y aprendizaje. 8. Los recursos informáticos son limitados para el desarrollo de las clases. 9. La atención al usuario es deficiente en algunos casos dado que existen procedimientos complejos y burocráticos. 10. No se cuenta con un programa de mercadeo para ofertar las carreras. 11. La oferta académica actual no es atractiva por lo tanto el ingreso o matrícula estudiantil tiende a disminuir.

<p>recinto.</p> <p>14. Cuenta con una política de reconocimiento al rendimiento laboral.</p> <p>15. Hay un programa de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso.</p> <p>16. Se cuenta con un sistema automatizado en el área financiera y académica.</p> <p>17. Cuenta con un plan financiero para recuperación de cartera.</p> <p>18. Cuenta con personal docente y administrativo calificado y en formación constante.</p> <p>19. La marca de UPOLI es reconocida y está posicionada a nivel nacional.</p> <p>20. Cuenta con instalaciones propias</p> <p>21. Cuenta con una base de datos en línea en Biblioteca.</p> <p>22. La Universidad cuenta con convenios con las empresas e instituciones para que los estudiantes realicen prácticas profesionales.</p>	<p>12. No se da seguimiento a los estudiantes en la ejecución de los proyectos presentados en las ferias vocacionales.</p> <p>13. No existen programas de seguimiento a los graduados para verificar si los egresados están activos en el mercado laboral.</p> <p>14. Existe la necesidad de fortalecer el programa de emprendores.</p> <p>15. El reconocimiento al rendimiento laboral de los trabajadores no es objetivos ya que no se conocen los criterios de evaluación del desempeño.</p> <p>16. No se da seguimiento de mejora a las áreas que presentan dificultades en cuanto a la atención de los usuarios.</p> <p>17. Se necesita ejecutar con mayor precisión el plan de recuperación de cartera.</p> <p>18. La calidad de la atención por parte de los colaboradores es deficiente considerando el trato.</p> <p>19. La capacidad instalada es insuficiente considerando la demanda, sobretodo, de los cursos sabatinos.</p> <p>20. Presupuesto asignado limitado para la ejecución de las actividades, lo cual provoca insatisfacción en los colaboradores y en los estudiantes.</p>
--	--

<p><u>Estrategias FO</u></p> <p><u>Estrategias FO F8, O10: Penetración de Mercado;</u> Un programa de comunicaciones de marketing para promocionar los servicios que oferta la Universidad y dar a conocer que la Universidad está en proceso de acreditación</p> <p><u>F1, O6: Desarrollo de Servicios.</u> Crear un área de investigación científica para mejorar y fortalecer el proceso de enseñanza y aprendizaje.</p> <p><u>F2, O9: Desarrollo de Servicios.</u> Apertura Cursos y Carreras en Línea para tecnificar los servicios.</p> <p><u>F4, O18: Desarrollo de Servicios</u> Apertura de Cursos de Posgrado y Maestrías para que los estudiantes amplíen sus conocimientos.</p> <p><u>F7,O8: Desarrollo de Servicios</u> Creación de cursos, capacitaciones, y pasantías, estudios en el exterior para fortalecer profesionalmente al personal de la Institución.</p> <p><u>F8, O11, O17: Desarrollo de Servicios</u> Apertura de 3 carreras nuevas e innovadoras según las actividades económicas de la zona Norte del País.</p> <p><u>F9, O7: Penetración de mercados</u> Brindar capacitaciones sobre mercadeo al personal docente y administrativo previo a realizar la oferta académica.</p>	<p><u>Estrategias DO</u></p> <p><u>Estrategias DO D1,D7, D8, O9: Desarrollo de Servicio</u> Crear un programa de cursos especiales en línea.</p> <p><u>D1,O9,O12: Desarrollo de Servicios:</u> Implementar en su totalidad los requerimientos necesarios para obtener la certificación universitaria.</p> <p><u>D3,O6: Desarrollo de Servicios</u> Crear una oficina de educación continua para ofertar servicios de posgrados y maestrías.</p> <p><u>D4,D5 O15: Penetración de Mercados</u> Crear un programa de Resolución de Conflictos para crear un clima laboral agradable, lo cual permitirá que el personal de la Institución esté más profesionalizado, y brinden un mejor servicio.</p> <p>Crear de capacitación y desarrollo de talento humano en temas de relaciones humanas</p> <p><u>D6, O12: Desarrollo de servicios</u> Crear una oficina donde se de atención psicológica a los estudiantes lo cual contribuirá a brindar una mejor calidad en la educación como parte de los requisitos de mejora para obtener la acreditación.</p> <p><u>D8, O12 Penetración de mercado</u> Mejorar la calidad del proceso en enseñanza aprendizaje mediante la compra, instalación y aplicación de equipos informáticos más</p>
---	--

<p>Crear un programa de motivación e incentivos al personal docente</p> <p><u>F10, O8: Penetración de mercados</u></p> <p>Realizar 3 ferias para conocer sus necesidades de la población y conforme a una encuesta conocer sus preferencias y desarrollar carreras para captar ese mercado.</p> <p><u>F11, F12, F22,O3 Desarrollo de servicios</u></p> <p>Crear un programa de pasantías al exterior para fortalecer los conocimientos y experiencias de los estudiantes.</p> <p><u>F13,F14, O7: Penetración de mercados</u></p> <p>Crear un programa de seguimiento al cumplimiento de los planes trimestrales según las áreas que permita el otorgamiento de incentivos con base en el desempeño.</p> <p><u>F15, O8, O17 Penetración de mercados</u></p> <p>Crear un grupo en Facebook con estudiantes de 5to año de secundaria para promocionar los servicios y carreras que la Universidad Oferta.</p> <p><u>F16,F17, F21, O9 Desarrollo de servicios</u></p> <p>Ampliar el número de servicios que la Universidad ofrece en línea</p> <p><u>F19, O8, O9: Penetración de mercados.</u></p> <p>Crear e implementar a través de redes sociales (Facebook) un programa de marca para lograr mayor posicionamiento.</p> <p><u>F20, O10, O2, O12 Penetración de mercado</u></p> <p>Mejorar, ampliar y acondicionar estos espacios, de acuerdo a los estándares establecidos para las instituciones universitarias para obtener</p>	<p>actualizados y accesibles para todos los usuarios</p> <p><u>D9, 09. Desarrollo de servicios</u></p> <p>Rediseñar todos los procesos académicos y administrativos automatizando algunos servicios para su agilización.</p> <p><u>D10,D11, O17 Penetración de mercados</u></p> <p>Crear y Ejecutar un programa de Mercadeo y publicidad acorde a la demanda y contexto actual.</p> <p><u>D12, D14, O1Penetración de mercado</u></p> <p>Gestionar fondos y convenios para ejecutar y conseguir presupuestos y trámites que apoyen a los estudiantes emprendedores de sus negocios.</p> <p><u>D13, O13 Penetración de mercados</u></p> <p>Realizar y ejecutar un plan de seguimiento a los egresados para constatar si están siendo empleados y en los puestos acorde al giro de su carrera esto aprovechando el interés del gobierno y la sociedad para mejorar la calidad educativa.</p> <p><u>D15, O15 Penetración de mercados</u></p> <p>Diseñar y promover una metodología y criterios objetivos de evaluación al desempeño de los colaboradores.</p> <p><u>D16,D18, O15 Penetración de mercado</u></p> <p>Diseñar y Ejecutar un programa de Capacitación para mejorar la atención por parte de los colaboradores.</p>
--	--

<p>la acreditación universitaria. Este requisito se debería realizar a lo inmediato y en su totalidad como lo exige la ley.</p>	<p><u>D17, O9 Desarrollo de Servicios</u> Crear un programa de cobranza e implementarlo a través de whatsapp</p> <p><u>D19, O12 Desarrollo del servicio.</u> Ampliar y Mejorar la planta física del recinto para brindar mejores condiciones a los usuarios tomando en cuenta que el proceso de acreditación así lo exige.</p> <p><u>D20, O6, O9, O15, O17, O18</u> Ofertar cursos especiales, alquilar las instalaciones para eventos y crear un centro de secundaria.</p>
---	---

ANEXO 14 Matriz MPEC

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
<u>Oportunidades</u>				
Gobierno interesado en mejorar la calidad de la educación superior.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para la penetración de mercado y es más o menos atractivo para el desarrollo de servicios ya que apunta a mejorar y diversificar los servicios y la calidad de la educación.
Mayor inversión en el país.	0.03	3	0.09	Este factor es más o menos atractivo en la penetración de mercados y es muy atractivo para el desarrollo de servicios es decir la Universidad debe considerarlo para ampliar su oferta académica actual.
Facilidad para el establecimiento de acuerdos, convenios y alianzas con universidades y organismos internacionales de prestigio.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo en la penetración de mercados sin embargo es más o menos atractivo para el desarrollo de servicios puesto que permite una oportunidad de crecimiento para la Institución.
El crecimiento económico en el país.	0.03	3	0.09	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias puesto que el crecimiento económico para la Universidad le permite ampliar y diversificar la oferta acorde a la realidad social.
Desarrollo de la Investigación Científica.	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo penetración de mercado pero es muy atractivo para desarrollo de servicios puesto que le permite a la Universidad expandir sus conocimientos para ser aún más competitiva en el mercado.
Mayor Demanda de Recursos Humanos Calificados	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo para penetración de mercados pero es más o menos atractivo para el desarrollo de servicios puesto que debe invertir más para profesionalizar sus colaboradores con el fin de aumentar sus capacidades.
Mayor demanda de carreras.	0.04	3	0.12	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias puesto que es necesario aumentar la oferta y

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
				diversificación de carreras para captar más clientes.
Las personas cada vez más hacen uso de tecnologías dando lugar a educación online y tecnificar los servicios.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado sin embargo es más o menos atractivo para desarrollo de servicios es de suma importancia puesto que permite a la Universidad ofertar otros servicios aprovechando el avance y uso de las tecnologías.
Incremento de la demanda hacia universidades acreditadas.	0.04	3	0.12	Este factor es algo atractivo para penetración de mercados y muy atractivo para desarrollo de servicios ya que el proceso de acreditación así lo exige en este sentido se deben de ofertar nuevos servicios al mercado.
Apertura de carreras demandadas según las necesidades del contexto nacional.	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para penetración de mercados y muy atractivo para desarrollo de servicios puesto que el contexto actual en el cual vivimos exige nuevas carreras donde los egresados puedan desempeñarse en el mercado laboral actual.
La acreditación para mejorar la calidad educativa.	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo en ambas estrategias puesto que se complementa con otros procesos de la acreditación universitaria.
El Gobierno y la Sociedad interesados en que las universidades mejoren su educación.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado y más o menos atractivo para desarrollo de servicios ya que es necesario desarrollar nuevas ofertas y mejoras a nivel interno para mejorar la educación universitaria.
El gobierno participa activamente en el proceso de mejora de las universidades.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias puesto que este complementa a otras actividades del proceso de acreditación universitaria.
Las empresas están interesadas en formar profesionalmente a sus colaboradores	0.03	3	0.09	Este factor es más o menos atractivo ambas estrategias ya que se encamina a la profesionalización de las personas contribuyendo a mejorar la calidad de los servicios.

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
Existencia de un gran número de profesionales calificados en el mercado de recursos humanos para la prestación del servicio	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado pero es ms o menos atractivo para desarrollo de servicios puesto que se cuenta con suficiente personal calificado para ofertar nuevas carreras.
Ampliación de la oferta académica acorde al contexto actual y las exigencias del mercado laboral.	0.05	3	0.15	Este factor es más o menos atractivo penetración de mercado y muy atractivo para desarrollo de servicios debido a que se debe diversificar la oferta académica para captar más clientes y mantener la competitividad que le ha caracterizado a la universidad.
Apertura de cursos de posgrado y maestrías considerando el contexto y la demanda actual.	0.06	3	0.18	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias debido a que es un complemento del proceso de calidad en la educación.
AMENAZAS				
Cierre de Universidades si no se mejora la calidad educativa y se logra la acreditación.	0.05	3	0.15	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias dado que este es un complemento del proceso de acreditación e incide de manera indirecta en las operaciones de la Institución.
Presencia supernumeraria de universidades privadas y estatales que originan una fuerte competencia.	0.05	3	0.15	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias puesto que forma parte de los requisitos de acreditación.
El impacto de las innovaciones tecnológicas en la educación, especialmente de la información y la comunicación obligan a una permanente y costosa adecuación de los recursos.	0.03	3	0.09	Este factor es más o menos atractivo para penetración de mercados y muy atractivo para desarrollo de servicios ya que se debe de aprovechar al máximo los cambios tecnológicos para ofertar servicios en línea y de esta manera la Universidad pueda extender sus operaciones.
La desvinculación de los sistemas de educación trae consigo deficiencias en la calidad de la educación	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias lo que significa que se debe de implementar los mecanismos necesarios para aumentar la calidad de la educación.

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
Rechazo por parte de entes acreditadores (CENEA) al no cumplir con los requerimientos establecidos	0.05	2	0.10	Este factor es algo atractivo para desarrollo de mercados y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo cual se debe cumplir con los requerimientos establecidos por el CENEA para ser acreditada.
Incremento de la insatisfacción de las empresas ya que las universidades sacan al mercado profesionales que no cumplan con sus requerimientos.	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo para desarrollo de mercados y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios en este sentido la Universidad debe ofertar nuevos servicios al mercado.
Ingreso de Nuevas Universidades que cumplan con los estándares requeridos a nivel internacional	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias lo que significa que la Universidad debe de trabajar en pro de ser más competitiva.
El cierre de la Universidad si no cumple con los requisitos de la acreditación	0.05	2	0.10	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias lo que implica que la Universidad debe de cumplir con los requerimientos de acreditación en el cual están incluidos ofertar nuevos servicios.
Disminución de los ingresos promedios de las personas genera incremento en la demanda de universidades estatales	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo para desarrollo de mercados y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios es por ello que la Universidad debe de promover descuentos y convenios con las instituciones para becar a estudiantes de escasos recursos y tener más población estudiantil.
Incremento en los costos producto de las exigencias de la acreditación universitaria.	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para desarrollo de mercados y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios para ello la Universidad debe de promover un sistema de generación de fondos para cubrir costos del proceso de acreditación.
Incremento gradual de los costos fijo consecuencia de la disminución de la demanda y el incremento de la capacidad ociosa en planta	0.03	3	0.09	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias por lo cual debe ampliar los servicios que está ofertando actualmente.
TOTAL	1			

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
FORTALEZAS				
Es una Institución con busca a la excelencia de los servicios que presta	0.02	3	0.06	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias por lo que la Institución debe de hacer su mejor esfuerzo para aprovechar esta fortaleza.
Es abierta a los cambios tecnológicos.	0.01	3	0.03	Este factor es más o menos atractivo para penetración de mercado y es muy atractivo para desarrollo de servicios en este sentido la Universidad necesita invertir más en tecnología.
Cuenta con planes de incentivos que premia a las personas de escasos recursos económicos	0.01	3	0.03	Este factor es más o menos atractivo para penetración de mercado por ello la Universidad debe mejorar y ampliar este plan de incentivos. Para desarrollo de servicios es algo atractivo.
La Universidad cuenta con planes y programa académicos para la formación integral de los estudiantes.	0.05	3	0.15	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias por lo que la Institución debe trabajar en el fortalecimiento de esta oportunidad.
Existen planes de clase que fomentan la espiritualidad, la cultura de paz y el espíritu de servicio a la comunidad en los estudiantes	0.03	3	0.09	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias por lo que la Institución necesita hacer mayor incidencia en la comunidad universitaria.
Se ofertan cursos de especialización para que los estudiantes amplíen sus conocimientos.	0.05	2	0.10	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios es por ello que la Universidad de incidir aún más para fortalecer esta estrategia.
Se realiza oferta académica por diferentes medios de comunicación que permite alcanzar toda la zona norte.	0.01	4	0.04	Este factor es muy atractivo para penetración de mercado por ello la Universidad debe de realizar y ampliar la oferta para todo el año. Para desarrollo de servicios es más o menos atractivo.
En la oferta académica se involucra el personal docente y administrativo.	0.01	3	0.03	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias y en este sentido la Universidad está aprovechando al máximo esta fortaleza.

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
Se realizan actividades con la población para promover las carreras.	0.01	4	0.04	Este factor es muy atractivo para penetración de mercado y se está fortaleciendo por parte de la universidad. Para desarrollo de servicios es más o menos atractiva.
Se realizan intercambios de experiencias con otras universidades.	0.01	3	0.03	Este factor para ambas estrategias es más o menos atractivo pero la Universidad necesita fortalecer esta actividad como parte de la formación de los estudiantes.
Hay participación de la Universidad en ferias a nivel nacional.	0.01	3	0.03	Este factor para ambas estrategias es más o menos atractivo en este sentido la Universidad tiene participación activa.
Existe un sistema de planificación para las diferentes áreas del recinto.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado pero es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por ello la Universidad está implementando constantemente el sistema de planificación a todos los niveles.
Cuenta con una política de reconocimiento al rendimiento laboral.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias lo cual significa que es un compromiso por parte de la Universidad para fortalecer el quehacer institucional.
Hay un programa de inducción para los estudiantes de nuevo ingreso.	0.02	3	0.06	Este factor es más o menos atractivo para penetración de mercado por ello la Universidad necesita implementar nuevas metodologías para el proceso de inducción. Para desarrollo de servicios es algo atractivo.
Se cuenta con un sistema automatizado en el área financiera y académica.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para penetración de mercados y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios en este sentido la Universidad está realizando actividades pero necesita fortalecerlas aún más.
Cuenta con un plan financiero para recuperación de cartera.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para esta estrategia lo que le permite a la Universidad lograr una ventaja competitiva para ambos.

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
Cuenta con personal docente y administrativo calificado y en formación constante.	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para penetración de mercados y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que la Universidad debe de crear una política para que el personal se profesionalice en su totalidad por parte de la universidad.
La marca de UPOLI es reconocida y está posicionada a nivel nacional.	0.04	4	0.16	Esta factor es muy atractivo para ambas estrategias por lo que la Universidad debe de aprovechar el posicionamiento de la marca para incursionar en otros servicios o mercados.
Cuenta con instalaciones propias	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que la Universidad debe de trabajar en la mejora de su infraestructura.
Cuenta con una base de datos en línea en Biblioteca.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que la Universidad debe de continuar haciendo las inversiones necesarias para aprovechar al máximo este servicio
La Universidad cuenta con convenios con las empresas e instituciones para que los estudiantes realicen prácticas profesionales.	0.02	3	0.06	Este factor es algo atractivo y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que la Universidad debe de mejorar esta actividad en pro de la mejora de los servicios a los estudiantes.
<u>DEBILIDADES</u>				
No cuenta con la tecnología adecuada para impartir conocimientos a nivel más avanzado en las aulas de clases.	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que es necesario hacer más inversiones y planes para mejorar el servicio.
No cuenta con las certificaciones y acreditaciones para ser reconocida y competir a nivel internacional.	0.03	3	0.09	Este factor es más o menos atractivo para ambas estrategias por lo que la Universidad está trabajando para ser parte de este proceso.
Necesita crear programas y áreas de	0.05	2	0.10	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado,

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
investigación.				y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que es necesario ejecutar los planes ya existentes
En ocasiones existe un clima conflictivo.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que es necesario hacer crear planes de seguimiento más concretos.
Estilos de liderazgo poco efectivos en la gestión de un clima laboral colaborativo, eficiente y menos conflictivo	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios dado que se tiene que crear estrategias efectivas para dar soluciones a los conflictos.
No se cuenta con un espacio para atender estudiantes con problemas sociales.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que se debe de construir y acondicionar un espacio para dar salida a esta necesidad.
No cuenta con programas tecnológico en línea para el proceso de enseñanza y aprendizaje.	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por ello se debe de aprovechar al máximo los medios con los que se cuenta para ayudar a los estudiantes.
Los recursos informáticos son limitados para el desarrollo de las clases.	0.05	2	0.10	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios para ello se debe de mejorar las condiciones de los medios electrónicos para brindar una mejor atención a los usuarios.
La atención al usuario es deficiente en algunos casos dado que existen procedimientos complejos y burocráticos.	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado, y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios por lo que es necesario elaborar planes más sencillos de los procedimientos para que la atención sea más rápida y eficiente.
No se cuenta con un programa de mercadeo para ofertar las carreras.	0.03	4	0.12	Este factor es muy atractivo para ambas estrategias por lo que la Universidad debe de trabajar para elaborar e

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
				implementar un plan de mercadeo eficaz.
La oferta académica actual no es atractiva por lo tanto el ingreso o matrícula estudiantil tiende a disminuir.	0.04	4	0.16	Este factor es muy atractivo para penetración de mercados por lo que la Universidad debe de actualizar la oferta académica para alcanzar otro mercado potencial. Este factor es más o menos atractivo para desarrollo de servicios.
No se da seguimiento a los estudiantes en la ejecución de los proyectos presentados en las ferias vocacionales.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias en este sentido la Universidad debe de trabajar para apoyar con financiamiento a los emprendedores de negocios.
No existen programas de seguimiento a los graduados para verificar si los egresados están activos en el mercado laboral.	0.03	2	0.06	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias en este sentido la Universidad debe de trabajar para crear un plan de seguimiento a los egresados del recinto.
Existe la necesidad de fortalecer el programa de emprendedores.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias en este sentido la Universidad debe de trabajar para apoyar con financiamiento a los emprendedores de negocios.
El reconocimiento al rendimiento laboral de los trabajadores no es objetivo ya que no se conocen los criterios de evaluación del desempeño.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias en este sentido la Universidad debe de trabajar para crear un plan de reconocimiento más objetivo.
No se da seguimiento de mejora a las áreas que presentan dificultades en cuanto a la atención de los usuarios.	0.02	2	0.04	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado y es más o menos atractivo para desarrollo de servicios en este sentido se debe de realizar evaluaciones constantes para mejorar el trato por parte de los colaboradores.
Se necesita ejecutar con mayor precisión el plan de recuperación de cartera.	0.01	2	0.02	Este factor es algo atractivo para ambas estrategias en este sentido la Universidad necesita extender los programas de cobranza.
La calidad de la atención por parte de los colaboradores es deficiente considerando el trato.	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado y es muy atractivo para desarrollo de servicios en este sentido la Universidad debe tomar otras medidas con los colaboradores para contrarrestar esta situación.

DESCRIPCION	PENETRACION DE MERCADOS			JUSTIFICACION DEL GRADO DE PUNTUACION
	VALOR	PA	PTA	
La capacidad instalada es insuficiente considerando la demanda, sobretodo, de los cursos sabatinos.	0.04	2	0.08	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado y es muy atractivo para desarrollo de servicios por ello la Universidad debe ampliar sus instalaciones para mayor comodidad de los estudiantes.
Es necesaria la capacitación constante del personal docente y administrativo	0.05	2	0.10	Este factor es algo atractivo para penetración de mercado y es muy atractivo para desarrollo de servicios por ello la Universidad debe crear un plan de capacitación constante del personal.
Presupuesto asignado limitado para la ejecución de las actividades, lo cual provoca insatisfacción en los colaboradores y en los estudiantes.	0.02	4	0.08	Este factor es muy atractivo para ambas estrategias por ello la Universidad debe de aumentar el presupuesto para esta actividad así mismo crear un proyecto de generación de fondos para poder cubrir diferentes actividades.
TOTAL	1.00		4.96	

ANEXO 15 Transferencia de Acciones y Objetivos

Estrategia Corporativa	Acciones para implementar la estrategia	Indique cuál es la finalidad de la acción propuesta	Perspectiva	Iniciativas para implementar las Acciones	Responsable
Estrategia a Implementar : Penetración de Mercado					
Penetración de Mercado	Lanzar un programa de promociones de venta.	Aumentar la Participación en el Mercado	Cliente	Realizar Programas de Publicidad	Dirección y Jefes de Área
				Realizar Programa de Mercadeo	
				Visitar las Empresas	
				Ofertar Carreras acorde al contexto actual	
				Ofertar Cursos de Maestrías y Posgrados	
				Ofertar Capacitaciones a las empresa	
				Ofertar cursos básicos a los estudiantes de primaria y secundaria	
				Elaborar artículos con la marca de UPOLI	
				Promover la marca de UPOLI por las redes Sociales	
				Ejecutar programas Sociales para posicionar la marca de UPOLI	
		Realizar Programas Televisivos Juveniles con los Estudiantes de UPOLI			
		Ofertar Carreras Actuales con Mención Especial			
		Realizar Divulgación			

Estrategia Corporativa	Acciones para implementar la estrategia	Indique cuál es la finalidad de la acción propuesta	Perspectiva	Iniciativas para implementar las Acciones	Responsable
	"mención o especialidad en"			Realizar una Investigación de Mercado	
				Realizar Sondeos entre los estudiantes egresados	
				Realizar un plan de seguimiento a los egresados	
	Realizar y ejecutar un plan de seguimiento a los egresados para constatar si están siendo empleados y en los puestos acorde al giro de su carrera esto aprovechando el interés del gobierno y la sociedad para mejorar la calidad educativa.	Conocer el número de Egresados Empleados		Realizar Encuestas a los estudiantes	
				Realizar una encuesta a los Empresarios	
	Crear y Ejecutar un programa de Mercadeo y publicidad acorde a la demanda y contexto actual.	Conocer las necesidades actuales de los clientes		Realizar Ferias	
				Visitar los Institutos	
				Visitar las Empresas Públicas y Privadas	
				Realizar los Programas de las Carreras para ser ofertadas	
		Realizar Ferias Vocacionales			

ANEXO 17 Entrevistas

UNIVERSIDADPOLITECNICA DE NICARAGUA (UPOLI) ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS ENTREVISTA A ESTUDIANTES	
Nombre del entrevistado: Itzel Valeria Moncada Rojas	
Fecha: 09 de diciembre de 2017	
Mi nombre es Diana Valdivia, soy estudiante de maestría en administración de empresa en la Universidad Politécnica de Nicaragua-UPOLI/Estelí, estoy realizando una encuesta sobre planificación estratégica en UPOLI/Estelí, por lo que le agradecería su cooperación.	
Pregunta	Descripción
1	¿Está satisfecho con la atención brindada por los trabajadores de UPOLI recinto Estelí?
R: /	Si
2	¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda UPOLI recinto Estelí?
R: /	Tal vez
3	¿Cree usted que UPOLI recinto Estelí es una Universidad de prestigio?
R: /	Si

**UNIVERSIDADPOLITECNICA DE NICARAGUA (UPOLI)
ESCUELA DE ADMINISTRACION, COMERCIO Y FINANZAS**

ENTREVISTA A ESTUDIANTES

Nombre del entrevistado: Claudia Espinoza Martínez

Fecha:

Mi nombre es Diana Valdivia, soy estudiante de maestría en administración de empresa en la Universidad Politécnica de Nicaragua-UPOLI/Estelí, estoy realizando una encuesta sobre planificación estratégica en UPOLI/Estelí, por lo que le agradecería su cooperación.

Pregunta	Descripción
1	¿Está satisfecho con la atención brindada por los trabajadores de UPOLI recinto Estelí?
R: /	Si
2	¿Se siente satisfecho con los servicios que brinda UPOLI recinto Estelí?
R: /	Si
3	¿Cree usted que UPOLI recinto Estelí es una Universidad de prestigio?
R: /	Si

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA (UPOLI)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS

ENTREVISTA A DOCENTES

Nombre del entrevistado: Jorge Pastor Cayuso Luna

Fecha: 9 de diciembre 2017

Mi nombre es Diana Valdivia, soy estudiante de maestría en administración de empresa en la Universidad Politécnica de Nicaragua-UPOLI/Estelí, estoy realizando una encuesta sobre planificación estratégica en UPOLI/Estelí, por lo que le agradecería su cooperación.

Pregunta	Descripción
1	¿Según su conocimiento que es planificación estratégica?
R: /	Es la elaboración de un plan con las estrategias de solución para resolver los problemas económicos , productivos ,organizacionales, de una empresa
2	¿En UPOLI recinto Estelí se está aplicando la planificación estratégica?
R: /	NO CREO
3	¿De qué forma se aplica en la universidad?
R: /	No conozco que exista
4	¿Qué organizaciones están haciendo uso de la planificación estratégica?
R: /	No lo conozco
5	¿Qué factores internos y externos influyen en la implementación de la planificación estratégica para el recinto?
R: /	Profesores, estudiantes, suministradores, autoridades centrales
6	¿Según su opinión que beneficios aporta a la Universidad hacer uso de la planificación estratégica?
R: /	Ayudaría a que el trabajo fuera más eficiente , en cuanto a los problemas docentes y administrativos
7	¿Qué se necesita para que las organizaciones se den cuenta cuando se debe tomar en cuenta la planificación estratégica?
R: /	Conocer los problemas que existen y darle mucha publicidad.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA (UPOLI)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS

ENTREVISTA A DOCENTES

Nombre del entrevistado: Ivania Mercedes Videá.

Fecha: sábado 09 de diciembre de 2017.

Mi nombre es Diana Valdivia, soy estudiante de maestría en administración de empresa en la Universidad Politécnica de Nicaragua-UPOLI/Estelí, estoy realizando una encuesta sobre planificación estratégica en UPOLI/Estelí, por lo que le agradecería su cooperación.

Pregunta	Descripción
1	¿Según su conocimiento que es planificación estratégica?
R: /	La planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos
2	¿En UPOLI recinto Estelí se está aplicando la planificación estratégica?
R: /	si
3	¿De qué forma se aplica en la universidad?
R: /	Mediante la aplicación de POA
4	¿Qué organizaciones están haciendo uso de la planificación estratégica?
R: /	Al menos en tres lugares donde he trabajado realizan planes estratégicos
5	¿Qué factores internos y externos influyen en la implementación de la planificación estratégica para el recinto?
R: /	Los recursos económicos , meteorológicos (tiempo si hay lluvia no se pueden hacer actividades al aire libre)
6	¿Según su opinión que beneficios aporta a la Universidad hacer uso de la planificación estratégica?
R: /	Organiza el que hacer , como cuando u donde y quiénes son los responsables de las diferentes actividades
7	¿Qué se necesita para que las organizaciones se den cuenta cuando se debe tomar en cuenta la planificación estratégica?
R: /	En la actualidad es un requisito indispensable para la buena andanza de las organizaciones , ,peinó que desde su fundación es necesito tener planes estratégicos , y con mucha más necesidad para dar respuesta a necesidades y toma de decisión

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE NICARAGUA (UPOLI)
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN, COMERCIO Y FINANZAS

ENTREVISTA A COLABORADORES

Nombre del entrevistado: Janeth Ramos Polanco

Fecha: 09-12-2017

Mi nombre es Diana Valdivia, soy estudiante de maestría en administración de empresa en la Universidad Politécnica de Nicaragua-UPOLI/Estelí, estoy realizando una encuesta sobre planificación estratégica en UPOLI/Estelí, por lo que le agradecería su cooperación.

Pregunta	Descripción
1	¿El ambiente laboral en el que usted se desempeña es agradable? Si x NO ____ ¿POR QUÉ?
R: /	Ay buena comunicación entre trabajadores Administrativo y estudiantes
2	¿Cómo es la relación laboral en UPOLI recinto Estelí?
R: /	Muy buena
3	¿Cuántas veces ha recibido capacitaciones y en qué área?
R: /	6 veces
4	¿Cuáles son los valores institucionales de UPOLI recinto Estelí?
R: /	Servicio a la comunidad, respeto, amor y solidaridad
5	¿Qué estrategias utiliza UPOLI recinto Estelí para mantener su ventaja competitiva en el mercado?
R: /	Tenemos las visitas a los colegios, utilizamos los medios de comunicaciones como radio y televisión y anuncios
6	¿Cuál es la misión UPOLI recinto Estelí?
R: /	La Upoli educa a los estudiantes para servir de acuerdo al modelo de Jesucristo para ser líder con espíritu emprendedor, creativo e investigativo y altamente competitivos en el contexto mundial.
7	¿Cuál es la visión UPOLI recinto Estelí?
R: /	Se ve como una comunidad educativa distinguida x la excelencia académicas de sus profesores y estudiantes y la alta eficiencia de sus trabajadores administrativos reconocidos x sus compromisos con los más altos de valores.
8	¿Cómo mejoraría sus servicios UPOLI recinto Estelí?
R: /	