

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**CARACTERIZACIÓN  
GRUPOS DE VALOR  
2022**

**Diciembre 2022**

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. MARCO DE REFERENCIA .....	7
2.1. Definición Grupo de Valor o Stakeholders .....	7
2.2. Importancia de la caracterización de grupos de interés o de valor en instituciones públicas en Colombia .....	8
2.3. Procedimiento para realizar la caracterización.....	10
2.4. Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028: “Aquí Construimos Futuro”..	12
3. OBJETIVOS DE LA CARATERIZACIÓN.....	15
3.1. Objetivo General .....	15
3.2. Objetivos Específico.....	15
4. METODOLOGÍA .....	16
4.1. Definición de la población: identificación de los actores.....	16
4.2. Establecer variables y niveles de desagregación de la información. ....	17
4.3. Agrupación por variables.....	19
4.4. Análisis de la información y formulación de estrategias.....	19
4.5. Actualización de la caracterización. ....	21
5. RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE VALOR. 22	22
5.1. Grupos de Valor de la UTP. ....	22
5.2. Caracterización de los grupos y actores de valor de los pilares de gestión del PDI 2020-2028.....	24
5.3. Excelencia Académica para la Formación Integral .....	24
5.4. Creación, Gestión y Transferencia del Conocimiento .....	27
5.5. Gestión del Contexto y Visibilidad Nacional e Internacional.....	30
5.6. Gestión y Sostenibilidad Institucional.....	36
5.7. Bienestar Institucional, Calidad de Vida e Inclusión en Contextos Universitarios.....	42
5.8. Estrategias de relacionamiento de acuerdo a los cuadrantes de poder e interés.....	44
6. REFERENCIAS BIBILOGRÁFICAS .....	51

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Excelencia Académica para la Formación Integral” .....	24
Tabla 2. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Creación, Gestión y Transferencia del Conocimiento” .....	27
Tabla 3. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Gestión del Contexto y Visibilidad Nacional e internacional” .....	30
Tabla 4. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Gestión y Sostenibilidad Institucional” .....	36
Tabla 5. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Bienestar Institucional, Calidad de Vida e Inclusión en Contextos Universitarios” .....	42

## LISTADO DE IMÁGENES

Imagen 1. Pasos para realizar un ejercicio de caracterización.....	10
Imagen 2. Pilares de Gestión del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028 .....	12
Imagen 3. Caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés. ....	16
Imagen 4. Matriz de Caracterización.....	17
Imagen 5. Clasificación de los grupos de valor propuesta inicial .....	17
Imagen 6. Matriz de Poder – Interés propuesto por Gardner. ....	19
Imagen 7. Gráfico Poder - Interés .....	20
Imagen 8. Clasificación de los grupos de valor propuesta final.....	22
Imagen 9. Grupos de Valor UTP .....	23

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Excelencia Académica para la Formación Integral” .....	26
Gráfico 2. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Creación, Gestión y Transferencia del Conocimiento”.....	29
Gráfico 3. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Gestión del Contexto y Visibilidad Nacional e Internacional”.....	33
Gráfico 4. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Gestión y sostenibilidad Institucional” .....	40
Gráfico 5. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Bienestar Institucional, Calidad de Vida e Inclusión en Contextos Universitarios” .....	43

## 1. INTRODUCCIÓN

La Universidad Tecnológica de Pereira durante las vigencias 2018 y 2019 llevo a cabo el proceso participio de formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028 “Aquí Construimos Futuro”, el cual se configura como el instrumento de planificación de largo plazo de la institución.

Y es en este marco, que, bajo la coordinación de la oficina de Planeación, y gracias a la participación y articulación de las redes de trabajo de cada uno de los cinco Pilares que conforman el plan de desarrollo Institucional, en el 2020 se llevó a cabo la caracterizar los grupos de valor de la Universidad Tecnológica de Pereira según su tipo de relacionamiento, nivel de poder e interés en el proceso de implementación y gestión del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028.

Posteriormente, en el 2022 se hizo una revisión y actualización de ésta caracterización, el presente documento sistematiza dicho ejercicio, mostrando la ruta metodológica diseñada y ejecutada, siguiendo los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación en la Guía de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Interés publica, y los resultados obtenidos en el proceso.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1. Definición Grupo de Valor o Stakeholders

Los grupos de valor o Stakeholders son el conjunto de personas o entidades de características similares, que afectan a una organización o puedan verse afectados por sus actividades, productos, servicios y desempeño de esta, en otras palabras, que hacen parte de la cadena de valor de la organización.

El enfoque de los Stakeholders, analiza la empresa o entidad dentro de su entorno interno y externo, ampliando el horizonte gerencial sobre sus roles y responsabilidades. Parte de suponer que los accionistas no son los únicos que tienen interés sobre las empresas, sino que existen otros grupos o personas con los que mantiene relación, y que influyen o pueden influir en su buen o mal funcionamiento. Esta teoría es una concepción gerencial de estrategia organizacional y ética. Se quiere destacar que la idea central de la misma, descansa sobre la premisa que el éxito de una organización depende de con cuánto acierto se manejen las relaciones con aquellos grupos clave para la misma, de forma que no afecten las metas propuestas (Acuña, 2012).

Edward Freeman introdujo por primera vez el término Stakeholders en el año 1984 al lenguaje de la estrategia, de la ética empresarial y de la responsabilidad social corporativa. "...Cualquier grupo o individuo que pueda afectar o ser afectado por el logro de los propósitos de una corporación. Stakeholders incluye a empleados, clientes, proveedores, accionistas, bancos, ambientalistas, gobierno u otros grupos que puedan ayudar o dañar a la corporación." (Citado por Acuña, 2012).

En ese sentido, no constituye un tema nuevo dentro de la teoría de gerencia la necesidad de tomar en cuenta a aquellos grupos o personas con los que la empresa está directa o indirectamente relacionada, y que puede afectar, de manera positiva o negativa, sus objetivos. Lo nuevo que introduce la teoría de stakeholders es una estructura estratégica de creación de valor para los negocios y la sociedad, a través de un activo compromiso (Engagement) con esos grupos de interés. La organización debe mantener una política de relacionamiento y diálogo que le permita armonizar y superar los complejos e impredecibles conflictos del nuevo siglo. Significa pasar de una organización reactiva a una proactiva. De ahí el éxito de la teoría y los numerosos procedimientos publicados sobre cómo comprometerse en un diálogo fructífero con los stakeholders, que le permita encontrar respuestas a cuestiones como el cambio climático, los derechos humanos, el trabajo infantil o la creciente influencia y poder de las empresas.

## 2.2. Importancia de la caracterización de grupos de interés o de valor en instituciones públicas en Colombia.

“Caracterizar hace referencia a identificar las particularidades de los ciudadanos, usuarios o grupos de interés con los cuales interactúa cada una de las entidades de la administración pública, con el fin de segmentarlos en grupos que compartan atributos similares y a partir de allí gestionar acciones para: (i) el diseño o adecuación de la oferta institucional, (ii) el establecimiento de una estrategia de implementación o mejora de canales de atención, (iii) el diseño de una estrategia de comunicaciones e información para la ciudadanía, (iv) el diseño de una estrategia de rendición de cuentas que incluya acciones pertinentes en materia de información, diálogo e incentivos, v) el diseño e implementación de mecanismos de participación ciudadana en la gestión y en general (vi) la adecuada implementación y evaluación de políticas públicas” (DNP, 2015).

La caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés permite focalizar los esfuerzos optimizando los recursos de las instituciones.

Éste es un requisito común de varias de las Políticas de Desarrollo Administrativo establecidas en el Decreto 2482 de 2012. Si bien la metodología es similar, las variables a medir y el uso de los resultados puede ser diferente teniendo en cuenta el enfoque de la política desde la cual se analiza la información. A continuación, se presentan los enfoques y usos de la información de la caracterización para cada una de estas políticas (DNP, 2015):

- **Política de Servicio al Ciudadano**

La Política de Eficiencia Administrativa al Servicio del Ciudadano busca mejorar la efectividad, colaboración y eficiencia de las entidades y sus capacidades para atender oportunamente y con calidad los requerimientos de los ciudadanos (Conpes 3785 de 2013). Desde este punto de vista, la caracterización permite identificar las particularidades, necesidades, expectativas y preferencias de los ciudadanos o usuarios **con el fin de adecuar la oferta institucional de las entidades de la administración pública, y la estrategia de servicio al ciudadano (procesos y procedimientos, procesos de cualificación de servidores públicos, oferta de canales de atención y de información)** para garantizar el efectivo ejercicio de los derechos de los ciudadanos en su interacción con el Estado (DNP, 2015).

- **Participación Ciudadana y Rendición de Cuentas**

El acceso a una información veraz, comprensible, útil y oportuna, es la base de una adecuada rendición de cuentas y un incentivo para la participación ciudadana en la gestión, por lo que el primer paso consiste en que las entidades conozcan las características de su población objetivo. Lo anterior permite conocer sus intereses y necesidades de información, de manera que se puedan diseñar estrategias de comunicación y diálogo dirigidas a poblaciones específicas, así como identificar los



mecanismos más adecuados para asegurar su participación en la gestión pública. En este sentido, los ejercicios de caracterización deben realizarse como un paso previo a la implementación de cualquier acción enfocada en la implementación de la Política de Participación Ciudadana y la Política de Rendición de Cuentas (Conpes 3654), en cualquiera de sus componentes (DNP, 2015).

- **Gobierno en línea**

Para la implementación de la estrategia de Gobierno en línea, la información de los ejercicios de caracterización busca adecuar la implementación de sistemas y tecnologías de la información a las expectativas y preferencias de los usuarios en materia de canales electrónicos, con el fin de satisfacer adecuadamente sus requerimientos y priorizar intervenciones. Así mismo, la caracterización permite conocer a los ciudadanos, usuarios o grupos de interés que puede involucrar con mayor facilidad a los procesos de innovación y en general en procesos de participación ciudadana por medios electrónicos (DNP, 2015).

- **Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG**

La identificación y caracterización de sus grupos de valor, tienen como objetivo “Diseñar o rediseñar los servicios ofrecidos y presentarlos de manera focalizada para responder satisfactoriamente el mayor número de requerimientos, así como para obtener realimentación de los ciudadanos, usuarios o interesados: Identificar necesidades de acceso a la información, Optimizar uso de recursos, Fortalecer confianza de los ciudadanos, Implementar y evaluar políticas públicas y Mejorar canales de atención”.<sup>1</sup>

- **Sistema de Gestión de Calidad - Norma ISO9001:2015**

Para la norma ISO9001:2015 las partes interesadas o grupos de valor, juegan un papel importante, son estos los que determinan la capacidad de la empresa o institución para la entrega de productos y/o servicios. De aquí la necesidad de conocer cuáles son las partes interesadas y sus requisitos para el Sistema de Gestión de la Calidad.

De acuerdo al Manual de Calidad del Sistema de Gestión de Calidad de la Universidad Tecnológica de Pereira, NTC ISO 9001:2015, en su numeral 4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas, cita textualmente “Las necesidades y expectativas de entidades y personas que se interesan en el desarrollo de las actividades propias de la misión institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira, son consideradas en el planteamiento del direccionamiento estratégico de la institución y el desarrollo de los programas académicos con que cuenta, mediante la participación activa en los diferentes espacios de discusión, donde se establecen los insumos fundamentales para su construcción”. (p. 4)

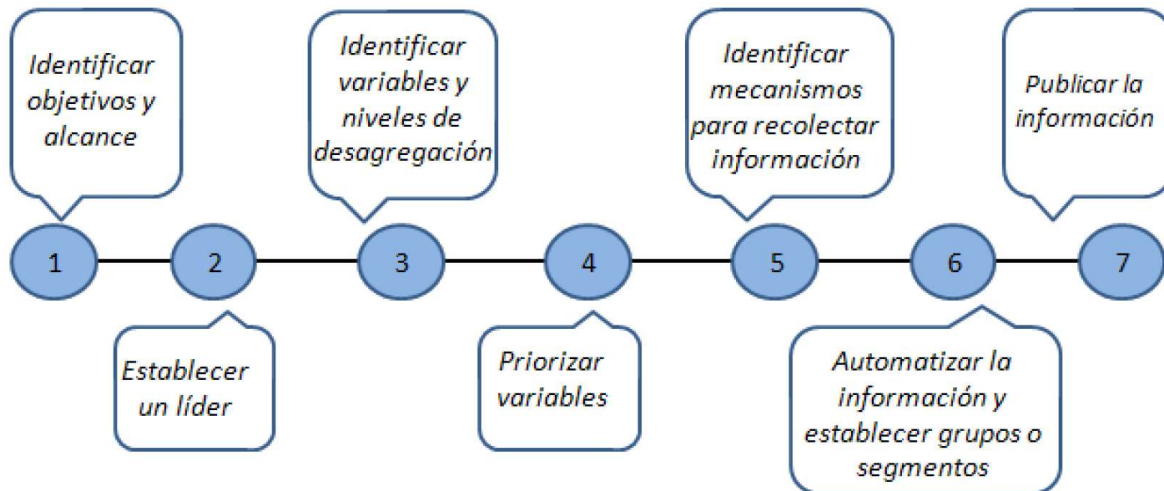
---

<sup>1</sup> [https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/generalidades\\_mipg.pdf](https://secretariageneral.gov.co/sites/default/files/generalidades_mipg.pdf)

### 2.3. Procedimiento para realizar la caracterización

La Guía de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Interés<sup>2</sup>, propone siete pasos para llevar a cabo una caracterización, éstos son:

Imagen 1. Pasos para realizar un ejercicio de caracterización.



Fuente: Tomado de Guía de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Interés (DNP, 2015).

- Paso 1. Identificar Objetivos y alcance:** para garantizar la validez y utilidad de los resultados de la caracterización, se debe identificar el objetivo general y los objetivos específicos del ejercicio, es decir, establecer claramente para qué se hace una caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés, y cuál es el uso que se va a dar a los resultados. Dado que existen varias políticas (Servicio al ciudadano, Trámites, Gobierno en línea, Rendición de Cuentas y Participación Ciudadana) que requieren la caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés, es recomendable que la entidad formule un objetivo general que incluya los propósitos de la caracterización y luego en, los objetivos específicos, formule el alcance de la caracterización para cada política.
- Paso 2. Establecer un líder:** se recomienda identificar un grupo de trabajo interdisciplinario o una dependencia responsable por el liderazgo del ejercicio y por la coordinación al interior de la entidad con las dependencias interesadas en el uso de la información. Lo anterior permite que exista un único ejercicio de caracterización al interior de la entidad que sea lo suficientemente robusto para proveer de información de calidad a todas las dependencias y procesos que requieran datos sobre las características, necesidades e intereses de su población objetivo, evita duplicidad de

<sup>2</sup> DNP (2015). Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados. Bogotá

acciones y desperdicio de recursos; así como re-procesos con los ciudadanos, usuarios o grupos de interés en la recolección de información.

- **Paso 3. Identificar variables y niveles de desagregación:** consiste en identificar cuáles son los tipos de variables o categorías que se deberán estudiar y cuál es el nivel de profundidad o desagregación de la información requerido.
- **Paso 4. Priorizar variables:** una vez identificadas las variables a medir en el ejercicio de caracterización es importante hacer una priorización de las mismas, con el fin de escoger solamente aquellas que sean relevantes para el cumplimiento de los objetivos, sean fácilmente medibles y el beneficio de la información que aporta al ejercicio sea superior al costo de su recolección.
- **Paso 5. Identificar mecanismos para recolectar información:** se deben identificar los mecanismos mediante los cuales se puede recolectar la información que servirá como insumo para la caracterización de los ciudadanos, usuarios o grupos de interés. Es muy importante establecer el alcance, los recursos y nuevamente repasar los objetivos del ejercicio de caracterización ya que estos determinarán los instrumentos que se deben utilizar.
- **Paso 6. Automatizar la información y establecer grupos o segmentos:** se recomienda la estructuración y automatización de bases de datos que faciliten el análisis, cruce y filtro de la información con miras a segmentar a los ciudadanos, usuarios o grupos de interés en grupos que tengan características similares. Una primera segmentación se obtiene al cuantificar los ciudadanos, usuarios o grupos de interés que comparten cada una de las variables. Una herramienta que facilita esta segmentación es la elaboración de histogramas para cada una de las variables o gráficas circulares
- **Paso 7. Divulgar y publicar la información:** consiste en que la entidad realice un proceso interno de divulgación de la información, de modo que los resultados sean conocidos por todas las dependencias y los responsables de procesos y servicios para facilitar y mejorar la toma de decisiones y el diseño de intervenciones

## 2.4. Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028: “Aquí Construimos Futuro”.

La Universidad Tecnológica de Pereira durante las vigencias 2018 y 2019 llevo a cabo el proceso de formulación su instrumento de planificación de largo plazo, el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028 “Aquí Construimos Futuro” concentra su ejecución en cinco pilares estratégicos, éstos son:

Imagen 2. Pilares de Gestión del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028



Fuente: Plan de Desarrollo Institucional (UTP, 2019)

- ***Excelencia académica para la formación integral***

Éste pilar busca fortalecer la oferta educativa con cobertura de calidad y currículos académicos flexibles y pertinentes; tener procesos de transformación e innovación en la enseñanza y el aprendizaje, utilizando los recursos brindados por las tecnologías de la información y la comunicación; contar con docentes cualificados, comprometidos con el quehacer institucional y sujetos activos en su desarrollo integral; tener estudiantes incentivados, orientados y direccionados adecuadamente para la solución de sus requerimientos académicos, y, brindar egresados satisfechos y con sentido de pertenencia por la institución (UTP, 2019).

- ***Creación, gestión, transferencia del conocimiento***

Éste pilar da respuesta a lo establecido en la misión institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira relacionado con la investigación, la innovación y extensión y a su vez con la mirada interdisciplinar para la comprensión y búsqueda de soluciones a problemas de la sociedad; fundamentada en el conocimiento de las ciencias, las disciplinas, las artes y los saberes, a través de los grupos de investigación institucionales, que desarrollan capacidades, generan productos y activos de conocimiento, los cuales pueden ser transferidos a la sociedad a través de diversos mecanismos, reforzando lo enmarcado en el quehacer “Vincular a redes y comunidades académicas locales y globales mediante procesos de investigación que crean, transforman, transfieren, contextualizan, aplican, gestionan, innovan e intercambian conocimiento, para contribuir al desarrollo económico y social de manera sostenible” (UTP, 2019).

- ***Gestión del contexto y visibilidad nacional e internacional***

Este pilar tiene como objetivo fortalecer la gestión del contexto para lograr mayor impacto y visibilidad regional, nacional e internacional, siendo una apuesta estratégica, pues esto se traduce en mejores experiencias de intercambio y aprendizaje nacionales e internacionales para nuestros estudiantes, fortalecimiento de las redes de conocimiento para los docentes y grupos de investigación, mayores oportunidades de desarrollo profesional e inmersión al mundo laboral para nuestros egresados y potenciar el aporte de la universidad desde la academia, la investigación, la extensión y la innovación en el direccionamiento y la búsqueda de soluciones adecuadas y oportunas, que contribuyan al bienestar y mejoramiento de la calidad (UTP, 2019).

- ***Gestión y sostenibilidad institucional***

Éste pilar es el articulador de las apuestas relacionadas con los aspectos tecnológico, físico, ambiental, financiero, humano, organizacional y de legalidad; por tratarse de procesos transversales que deben permitir la sostenibilidad del quehacer de la Universidad y, a la vez, posibilitar la flexibilidad necesaria para ajustarse a las nuevas dinámicas que se generen; facilitando de este modo, el cumplimiento de los objetivos institucionales (UTP, 2019).

- ***Bienestar institucional, calidad de vida e inclusión en contextos universitarios***

Éste pilar busca contribuir a la formación integral, el desarrollo social e intercultural y el acompañamiento integral de la comunidad universitaria, en un ambiente de participación con diálogo reflexivo, ética y sentido crítico, para aportar a la transformación social, el crecimiento y el desarrollo de la Institución, la región y la humanidad; así como promover el ejercicio colectivo de la responsabilidad social

con estrategias de inclusión e innovación social y perspectiva de desarrollo humano sostenible, en donde los grupos involucrados trabajen en red permanentemente, para mejorar la calidad de vida y el bienestar institucional (UTP, 2019).

### 3. OBJETIVOS DE LA CARATERIZACIÓN

#### 3.1. Objetivo General

Actualizar la caracterización de los grupos de valor de la Universidad Tecnológica de Pereira según su tipo de relacionamiento, nivel de poder e interés en el proceso de implementación y gestión del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028.

#### 3.2. Objetivos Específico

- Identificar si hay cambios o variaciones en los actores relevantes para la implementación y el alcance de las metas trazadas en los cinco pilares de gestión Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028.
- Revisar la clasificación de los actores identificados en grupos de valor y actualizar las características de cada uno.
- Describir la relación que la universidad, desde cada pilar de gestión, tiene con los actores identificados.
- Calificar el nivel de poder o influencia y el interés que los actores tienen en el proceso de ejecución de cada pilar de gestión.
- Definir las estrategias de relacionamiento con los actores y los grupos de valor.

## 4. METODOLOGÍA

A partir de las orientaciones contenidas en la Guía de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Interés<sup>3</sup>, se definió el proceso de caracterización de los grupos de valor del proceso de implementación y gestión del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028 de la Universidad Tecnológica de Pereira.

En éste sentido, la guía plantea cuatro grandes momentos en el proceso de caracterización, éstos son: definición de la población, identificación de las variables de agrupación, agrupación por variables y análisis de la información y formulación de estrategias.

Imagen 3. Caracterización de ciudadanos, usuarios o grupos de interés.



Fuente: Tomado de la cartilla ilustrada de la Guía de Caracterización de Ciudadanos, Usuarios y Grupos de Interés.

En el ejercicio de adaptación metodológico realizado por la universidad, estos momentos se desarrollaron de la siguiente manera:

### 4.1. Definición de la población: identificación de los actores.

Bajo el liderazgo y coordinación de la Oficina de Planeación de la Universidad, en la vigencia 2020 se llevaron a cabo talleres con las redes de trabajo de cada uno de los cinco pilares de gestión del PDI, donde se hizo una identificación de todos los actores relevantes en el proceso de ejecución de los pilares de gestión, es decir, aquellos actores con los que se debe tener una comunicación permanente y un relacionamiento continuo a fin de garantizar el cumplimiento de las metas trazadas en el pilar.

<sup>3</sup> DNP (2015). Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados. Bogotá



#### 4.2. Establecer variables y niveles de desagregación de la información.

Para la descripción de los actores y facilitar su agrupación se diseñó una matriz de caracterización, con las siguientes columnas: nombre del actor, grupo de valor, ámbito, descripción de la relación, poder y nivel de interés.

Imagen 4. Matriz de Caracterización.

Nombre del Actor	Grupo de Valor	Ámbito (interno-local-regional- nacional-internacional)	Descripción de la relación	Poder (0 a 5)	Nivel de interés (0 a 5)

Fuente: Elaboración propia.

Ésta matriz fue diligenciada en los talleres que se llevaron a cabo con las redes de trabajo, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- *Grupo de valor:* por la naturaleza de la misión institucional y el relacionamiento que tiene la universidad con su contexto, se propuso una lógica de agrupación, donde a medida que se baja de nivel el grupo de valor es de mayor detalle, así:

Imagen 5. Clasificación de los grupos de valor propuesta inicial



Fuente: Elaboración propia.

- Nivel 1: en este nivel se define si los actores son de tipo interno o externo. Dado que para la universidad todos sus ACTORES INTERNOS revisten de gran importancia, éste es su primer grupo de valor, en él se encuentran los estudiantes, docentes y administrativos, pero, además, las formas organizadas de los egresados, así como las facultades, programas académicos, grupos de investigación, proyectos de operación comercial y dependencias administrativas.
  - Nivel 2: dada la naturaleza académica de la universidad, la primera subclasificación para los actores externos es si son de tipo académico o no. Siendo la ACADEMIA el segundo grupo de valor, de éste hacen parte las Instituciones de Educación en sus diferentes niveles de formación.
  - Nivel 3: en el caso de los actores que no hacen parte de la academia su subclasificación es si son Gubernamentales o No Gubernamentales. Convirtiendo a los actores que hacen parte del GOBIERNO a su tercer grupo de valor, de éste hacen parte los entes del orden local, departamental, regional, nacional e internacional.
  - Nivel 4: finalmente, los actores que no son entes gubernamentales, se subclasifican en: SECTOR PRODUCTIVO, de ésta hacen parte los actores que intervienen formalmente en las diferentes actividades productivas y económicas. SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA, en éste grupo se encuentran las ONG'S, Fundaciones, Asociaciones, entre otras.
- *Ámbito*: es importante definir el ámbito o cobertura geográfica del actor, es decir, si el actor es interno, local, regional, nacional o internacional.
  - *Descripción de la relación*: se debe describir el tipo de relación que tiene la Universidad con el actor.
  - Poder: se refiere al nivel de incidencia que tiene el actor en la gestión del Pilar de Gestión. Este se debe calificar de 0 a 5, siendo 5 el mayor nivel de incidencia o poder y 0 una incidencia nula.
  - Nivel de Interés: se refiere a la expectativa de trabajo con junto que tiene el actor respecto a la universidad. Éste se debe calificar de 0 a 5, siendo 5 el mayor nivel de interés y 0 un interés nulo.

### 4.3. Agrupación por variables.

Una vez identificados los actores y descritos en la matriz de caracterización se contó con los insumos para agrupar los actores según el grupo de valor al que pertenecen, el ámbito geográfico de los mismos, el poder y el nivel de interés.

### 4.4. Análisis de la información y formulación de estrategias.

El análisis de la información se basó en el modelo de Poder e Interés de Gardner<sup>4</sup>, en el cual, se clasifican los actores según el poder o nivel de influencia que tienen sobre los procesos y el nivel de interés que poseen para trabajar en conjunto con la institución.

Para ello, define una matriz de cruce de estas variables, definiendo que tipo de gestión o relacionamiento debe tener la empresa con el grupo según los resultados de los cruces, así:

**Imagen 6. Matriz de Poder – Interés propuesto por Gardner.**

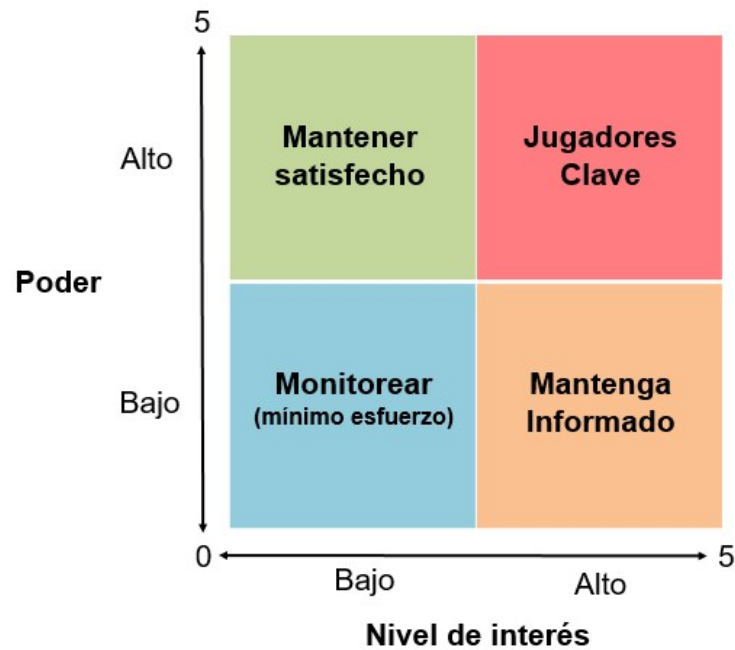
		INTERÉS	
		BAJO	ALTO
PODER	BAJO	MÍNIMO ESFUERZO	MANTENER INFORMADO
	ALTO	MANTENER SATISFECHO	ACTORES CLAVE

Fuente: Gardner, 1986

Para efectos de la clasificación de los grupos de valor de la universidad se hizo una pequeña adaptación a la matriz propuesta por Gardner, quedando así:

<sup>4</sup> Gardner y otros (1986), Manual de Planeamiento Estratégico.

Imagen 7. Gráfico Poder - Interés



Fuente: Adaptado del modelo (Gardner, 1986)

Como se puede observar en la imagen, en el eje horizontal se grafica el nivel de interés y en el eje vertical el nivel de poder, y la gráfica se divide en 4 cuadrantes de poder e interés así:

- *Jugadores Claves*: en él se encuentran los actores más estratégicos, pues tanto su nivel de interés como su poder son altos.
- *Mantener satisfecho*: se refiere a los actores cuyo nivel de interés es bajo, pero tienen un poder alto.
- *Mantenga Informado*: este cuadrante corresponde a los actores cuyo nivel de interés es alto pero su poder es bajo.
- *Monitorear (mínimo esfuerzo)*: en él se encuentran los actores cuyo nivel de interés y de poder es bajo.

Una vez graficada la información recolectada en la matriz de caracterización para cada uno de los pilares de gestión, se procedió a analizar los resultados y plantear estrategias generales para mejorar el relacionamiento con los diferentes actores.

#### **4.5. Actualización de la caracterización.**

En la vigencia 2022 las redes de trabajo de los cinco pilares de gestión llevaron a cabo una revisión de los actores y su relacionamiento, verificando si el nivel de poder e interés ha cambiado en el proceso de implementación y gestión del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028.

## 5. RESULTADOS DE LA CARACTERIZACIÓN DE LOS GRUPOS DE VALOR.

En los diferentes talleres que se realizaron con las redes de trabajo de los pilares de gestión, se llevó a cabo una lluvia de ideas identificando los diferentes actores y se diligenciaron las matrices de caracterización. En este ejercicio se complementaron los grupos de valor para la universidad, quedando finalmente de la siguiente forma:

### 5.1. Grupos de Valor de la UTP.

Imagen 8. Clasificación de los grupos de valor propuesta final



Fuente: Elaboración propia.

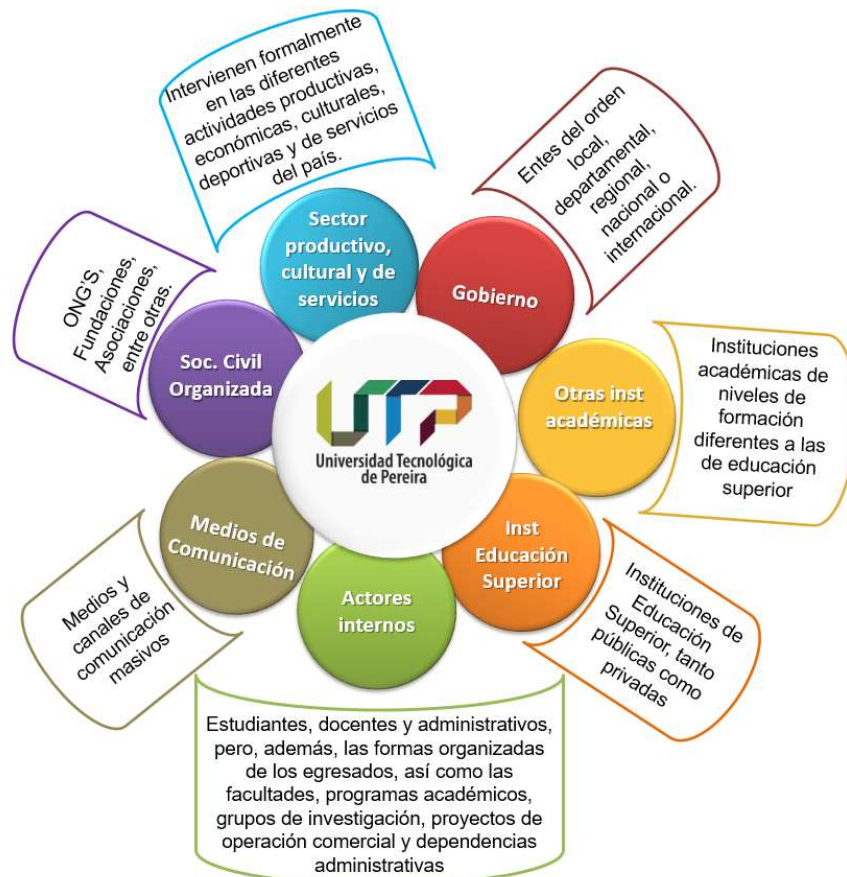
- **ACTORES INTERNOS:** actores internos de la universidad, es decir, estudiantes, docentes y administrativos, pero, además, las formas organizadas de los egresados, así como las facultades, programas académicos, grupos de investigación, proyectos de operación comercial y dependencias administrativas, entre otros.
- **INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR:** Instituciones de Educación Superior, tanto públicas como privadas. Es decir, Instituciones Técnicas Profesionales, Instituciones Tecnológicas, Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas y Universidades.
- **OTRAS INSTITUCIONES ACADÉMICAS:** Instituciones académicas de niveles de formación diferentes a las de educación superior.

- **GOBIERNO:** entes del orden local, departamental, regional, nacional e internacional.
- **SECTOR PRODUCTIVO, CULTURAL Y DE SERVICIOS:** actores que intervienen formalmente en las diferentes actividades productivas, económicas, culturales, deportivas y de servicios.
- **SOCIEDAD CIVIL ORGANIZADA:** ONG'S, Fundaciones, Asociaciones, entre otras.
- **MEDIOS DE COMUNICACIÓN:** medios y canales de comunicación masivos.

Adicional a estos grupos, se define una categoría OTROS para referirse a aquellos actores que son mixtos, es decir, algunos comités u organizaciones que vinculan actores de los diferentes grupos.

Presentado de una manera diferente, sería así:

**Imagen 9. Grupos de Valor UTP**



Fuente: Elaboración propia

## 5.2. Caracterización de los grupos y actores de valor de los pilares de gestión del PDI 2020-2028.

A continuación, se presentan los resultados de la revisión de la caracterización de los grupos de valor de la Universidad Tecnológica de Pereira según su relacionamiento con el proceso de implementación y gestión de cada uno de los pilares del Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028.

## 5.3. Excelencia Académica para la Formación Integral

**Tabla 1. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Excelencia Académica para la Formación Integral”**

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel de interés
Instituciones de educación básica, media, técnica y superior	Instituciones Educación Superior  Otras instituciones académicas	Local - Regional - Nacional - Internacional	Cooperación, convenios, movilidad, transferencia de conocimiento.	2	4
Docentes	Actores internos	Interno	Participa en procesos de formación, beneficiarios, cooperadores, implementan estrategias educativas	5	5
Estudiantes	Actores internos	Interno	Actores activos del proceso, cooperadores, beneficiarios directos y veedores	5	5
Vicerrectoría Académica	Actores internos	Interno	Ofrecen y desarrollan los procesos de formación, gerencia el proceso académico y apoyo académico a los estudiantes	5	5
Vicerrectoría Administrativa	Actores internos	Interno	Aporta los recursos financieros y de infraestructura requeridos	5	5
Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario	Actores internos	Interno	Apoya procesos de formación permanente y acompañamiento integral a los estudiantes	5	5
Administrativos	Actores internos	Interno	Gestores, organizadores y ejecutores de los procesos	5	5
Egresados	Actores internos	Interno	Cooperadores, hacen parte de diferentes espacios colegiados de la universidad, aportando a los procesos de reflexión y retroalimentación	5	5



Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel de interés
			de los ejercicios de autoevaluación y curriculares		
Centros de extensión (Univirtual, CRIE, ILEX, Facultades)	Actores internos	Interno	Ofertan, desarrollan y administran procesos de formación, adelantan actividades académicas institucionales, favorecen la incorporación y apropiación de las TICs en diferentes áreas, gestionan y monitorean la infraestructura tecnológica y brindan soporte técnico.	5	5
Directores de programas.	Actores internos	Interno	Administra procesos académicos y financieros, gestionan el fortalecimiento de los programas y lideran los comités curriculares	5	5
Comités curriculares /Consejos de facultad	Actores internos	Interno	Son las instancias donde se revisan y discuten las propuestas académicas y se fortalece su implementación	5	5
Sindicatos	Actores internos	Interno	Realizan veeduría y retroalimentación	2	5
Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión	Actores internos	Interno	Fomentan los procesos de aseguramiento de la calidad desde la investigación, la extensión y la innovación	5	5
Consejo Nacional de Acreditación (CNA)	Gobierno	Nacional	Expiden los lineamientos para la autoevaluación institucional y de programas y realizan la evaluación de la calidad de los programas	5	5
Gobierno Nacional - Ministerio de Educación Nacional (MEN)	Gobierno	Nacional	Emiten la normatividad y apoyan a las instituciones de educación superior en su fortalecimiento.	5	5
Secretarías de educación	Gobierno	Local - Regional	Desarrollo de convenios y propuestas.	4	5
Empleadores	Sector productivo, cultural y de servicios	Local - Regional - Nacional - Internacional	Son los receptores de los egresados formados por la universidad, y aportan a los procesos de reflexión y retroalimentación de los ejercicios de autoevaluación y curriculares de acuerdo al contexto laboral	2	3
Gremios	Sector productivo,	Local - Regional -	Beneficiarios y aportan recursos para la creación de	1	4

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel de interés
	cultural y de servicios	Nacional - Internacional	contenidos para la educación continua.		

Al cruzar las variables de Poder y Nivel de Interés obtenemos la siguiente gráfica:

**Gráfico 1. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Excelencia Académica para la Formación Integral”**



Fuente: Elaboración propia

a. **JUGADORES CLAVES:** en el cuadrante de jugadores claves se encuentran dos grupos:

- **Poder 5 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 13 actores que son los más estratégicos para el pilar, éstos son:
  - Docentes
  - Estudiantes
  - Vicerrectoría Académica
  - Vicerrectoría Administrativa
  - Vicerrectoría de Responsabilidad Social y Bienestar Universitario
  - Administrativos
  - Egresados
  - Centros de extensión (UNIVIRTUAL, CRIE, ILEX, Facultades)
  - Directores de programas.
  - Comités curriculares /Consejos de facultad

- Vicerrectoría de Investigaciones, Innovación y Extensión
  - Consejo Nacional de Acreditación (CNA)
  - Gobierno Nacional - Ministerio de Educación Nacional (MEN).
- **Poder 4 vs Nivel de Interés 5:** en este grupo se encuentra 1 actor:
    - Secretarías de educación.
- b. **MANTENGA INFORMADO:** en el cuadrante de “mantenga informado” se encuentran cuatro grupos:
- **Poder 2 vs Nivel de Interés 5:** en este grupo se encuentra 1 actor:
    - Sindicatos
  - **Poder 2 vs Nivel de Interés 4:** en este grupo se encuentra 1 actor:
    - Instituciones de educación básica, media, técnica y superior
  - **Poder 2 vs Nivel de Interés 3:** en este grupo se encuentra 1 actor:
    - Empleadores
  - **Poder 1 vs Nivel de Interés 3:** en este grupo se encuentra 1 actor:
    - Gremios

#### 5.4. Creación, Gestión y Transferencia del Conocimiento

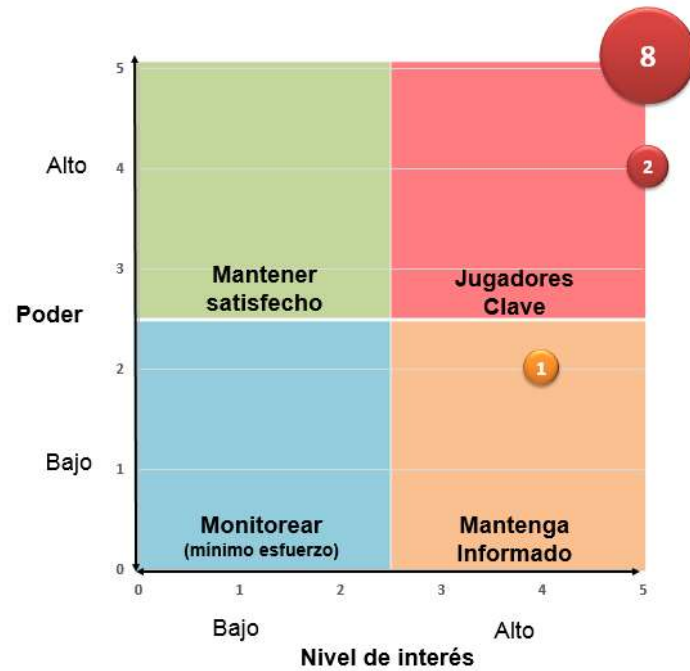
Tabla 2. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Creación, Gestión y Transferencia del Conocimiento”

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Universidades nacionales e internacionales	Instituciones Educación Superior	Local-Regional-Nacional-Internacionales	Usuarios o aliados para el desarrollo de proyectos o programas.	4	5
Grupos de Investigación	Actores internos	Internos	Desarrollan proyectos y generan productos de investigación, innovación y extensión.	5	5
Semilleros de Investigación	Actores internos	Internos	Están adscritos a los grupos de investigación y hacen parte de los procesos de desarrollo de competencias en investigación, innovación y extensión.	5	5
Laboratorios de investigación y extensión	Actores internos	Internos	Están adscritos a facultades y/o grupos de investigación y brindan servicios especializados de extensión	5	5

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Docentes, Estudiantes, administrativos y egresados	Actores internos	Internos	Personal que ejecuta actividades de investigación, innovación y extensión en todas sus modalidades	5	5
Proyectos de operación comercial	Actores internos	Internos	Están adscritos a facultades, rectoría y/o vicerrectorías, y brindan servicios especializados de extensión en todas sus modalidades	5	5
Facultades y programas académicos	Actores internos	Internos	Los procesos y resultados de investigación, innovación y extensión fortalecen las facultades y los programas académicos en los procesos de acreditación y reconocimiento. Así mismo, las facultades y los programas académicos fortalecen y retroalimentan los ejercicios de investigación, innovación y extensión	5	5
Entidades gubernamentales	Gobierno	Local-Regional-Nacional	Establecen políticas y lineamientos en temas de investigación, innovación y extensión, además, realizan convocatorias para la financiación de proyectos.	5	5
Medios de comunicación	Medios de comunicación	Local-Regional-Nacional-Internacionales	Actores importantes en los procesos de transferencia y comunicación de los resultados de las investigaciones, innovación y extensión.	2	4
Empresas y organizaciones nacionales e internacionales	Sector productivo, cultural y de servicios	Local-Regional-Nacional-Internacionales	Son los demandantes de los servicios de extensión. Son beneficiarios y/o aliados de los procesos de investigación e innovación.	5	5
Comunidad en general, grupos sociales organizados	Sociedad Civil	Local-Regional-Nacional	Personas beneficiadas de los procesos de investigación, innovación y extensión ejecutados	4	5

Al cruzar las variables de Poder y Nivel de Interés obtenemos la siguiente gráfica:

Gráfico 2. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Creación, Gestión y Transferencia del Conocimiento”



Fuente: Elaboración propia

- a. **JUGADORES CLAVES:** en el cuadrante de jugadores claves se encuentran dos grupos:
- **Poder 5 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 8 actores que son los más estratégicos para el pilar, éstos son:
    - Grupos de Investigación
    - Semilleros de Investigación
    - Laboratorios de investigación y extensión
    - Docentes, Estudiantes, administrativos y egresados
    - Entidades gubernamentales
    - Proyectos de operación comercial
    - Facultades y programas académicos
    - Empresas y organizaciones nacionales e internacionales
  - **Poder 4 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 2 actores:
    - Universidades nacionales e internacionales
    - Comunidad en general, grupos sociales organizados
- b. **MANTENGA INFORMADO:** en el cuadrante de “mantenga informado” se encuentra un grupo:
- **Poder 2 vs Nivel de Interés 4:** de este grupo hace parte 1 actor:

- Medios de comunicación

## 5.5. Gestión del Contexto y Visibilidad Nacional e Internacional

**Tabla 3. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Gestión del Contexto y Visibilidad Nacional e internacional”**

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Asociación Colombiana de Universidades (ASCUN)	Instituciones Educación Superior	Nacional	Aliado estratégico pues gracias a ellos se tienen acceso a diferentes convenios nacionales e internacionales	2	4
Biblioteca del Banco de la República	Sector productivo, cultural y de servicios	Local	Aliado estratégico en temas del contexto, principalmente en lo referente a Paisaje Cultural Cafetero (PCC) y en Círculo virtuoso y Escuela de liderazgo	2	2
Campus France	Instituciones Educación Superior	Internacional	Promueve la cooperación académica de los dos países, fondea.	2	4
Colegios	Otras instituciones académicas	Local / Regional / Nacional	Futuros beneficiarios directos del servicio de educación superior: *SUEJE administra las IE Jaime Salazar Robledo y Hugo Ángel Jaramillo. *Beneficiarios de la Escuela de liderazgo	4	5
DAAD - Agencia de Educación Superior de Alemania	Instituciones Educación Superior	Internacional	Promueve la cooperación académica de los dos países, fondea.	2	4
Education USA	Instituciones Educación Superior	Internacional	Promueve la cooperación académica de los dos países, fondea.	2	4
Fulbright	Instituciones Educación Superior	Internacional	Promueve la cooperación académica de los dos países, fondea.	2	4
Fundación Carolina	Instituciones Educación Superior	Internacional	Promueve la cooperación académica de los dos países, fondea.	2	4
IES internacionales	Instituciones Educación Superior	Internacional	Cooperación académica y de investigación, proyectos conjuntos	3	5
IES nacionales	Instituciones Educación Superior	Nacional	Cooperación académica y de investigación, proyectos conjuntos	3	5
Instituto Capaz	Instituciones Educación Superior	Internacional	Cooperación de investigación - Cooperación Colombo Alemana en temas de Paz	2	4

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Observatorios de la Ecorregión	Instituciones Educación Superior	Regional	Aliado estratégico en temas del contexto, de este grupo hacen parte observatorios internos y externos, incluyendo el observatorio de políticas públicas de la RAP	3	5
Red de Investigadores en Paz, Conflictos y Derechos Humanos	Instituciones Educación Superior	Regional	Aliado estratégico en investigación ten temas de gestión del contexto	2	5
Red de Nodos de Innovación Ciencia y Tecnología	otros	Departamental	Cooperación académica y de extensión en temas específicos de la gestión del contexto	5	5
Red de Universidades de Risaralda	Instituciones Educación Superior	Departamental	Cooperación académica y de extensión en temas específicos de la gestión del contexto	5	5
Redes internacionales académicas por disciplina y/o temática	Instituciones Educación Superior	Internacional	Cooperación académica y de investigación, proyectos conjuntos, formación	2	3
SENA	Instituciones Educación Superior	Regional	Aliado estratégico en temas del contexto	3	4
SUE - Sistema Universitario Estatal	Instituciones Educación Superior	Nacional	Cooperación académica y de investigación en temas específicos de la gestión del contexto	5	5
SUEJE	Instituciones Educación Superior	Regional	Aliado estratégico en temas del contexto	5	5
Alta dirección (Consejo Superior, Consejo Académico y Comité directivo)	Actores internos	Interno	Responsable y tomador de decisiones de la institución	5	5
Dependencias administrativas	Actores internos	Interno	Facilitador, Aliado estratégico en temas del contexto	5	5
Egresados	Actores internos	Nacional	Vínculo entre el sector externo y la institución - Aportan a planes estratégicos, a modernización de currículos, a conexión con la empresa/industria	5	5
Estudiantes	Actores internos	Interno	Beneficiarios del servicio de educación superior	5	5

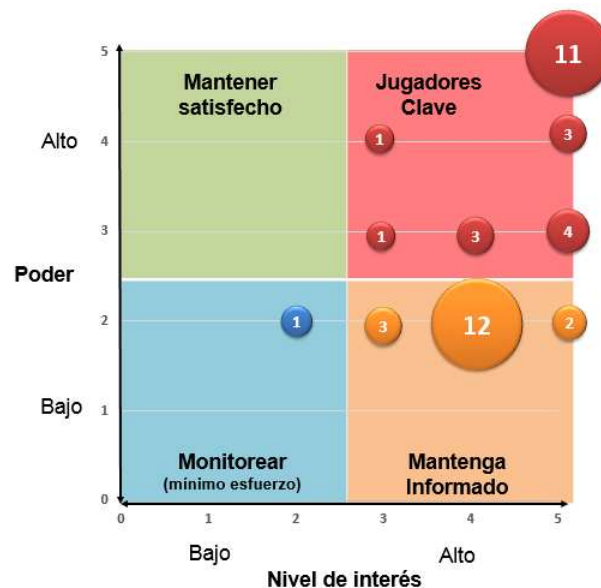
Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Facultades y Programas Académicos en general	Actores internos	Interno	Aliados estratégicos en temas del contexto	5	5
Sociedad en Movimiento	Actores internos	Interno	Aliado en temas de contexto	5	5
APC - Agencia Presidencial de Cooperación Internacional para Colombia	Gobierno	Nacional	Ofrece posibilidades de financiación para proyectos que se encuentren dentro de sus líneas estratégicas	2	4
Consejos de Cuenca	Gobierno	Regional	Aliado estratégico en temas del contexto	2	4
Corporaciones Autónomas Regionales CARDER	Gobierno	Departamental	Aliados estratégicos en temas del contexto	4	5
Embajadas de Colombia en el exterior y de países en Colombia	Gobierno	Internacional	Son el canal que pueden apoyar estrategias internacionales para la ES del país	2	3
Entes territoriales (Gobernaciones/ Alcaldías del Eje Cafetero - RAP)	Gobierno	Regional	Aliados estratégicos en temas del contexto	5	5
Gobierno Nacional	Gobierno	Nacional	Procesos de control, obtención de recursos	4	3
Unidad de Restitución de Tierras, UARIV - Agencia de Reintegración y Normalización	Gobierno	Regional	Aliados estratégicos en temas del contexto	2	3
FAO	Gobierno	Internacional	Cooperación académica y de investigación	3	4
OEI - Organización de estados Iberoamericanos	Gobierno	Internacional	Cooperación académica y de investigación, proyectos conjuntos	2	4
Medios de comunicación	Medios de comunicación	Local / Regional	Difusión de la información, posicionamiento	3	3
Consejos territoriales de planeación y Consejos de ordenamiento territorial	otros	Local / Regional	Aliado estratégico en temas del contexto y la planificación	2	5



Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Sistema de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición (Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, JEP, UBPD)	otros	Nacional	Aliados estratégicos en temas del contexto	3	4
Gremios económicos	Sector productivo, cultural y de servicios	Nacional	Facilitan y gestionan la relación con las empresas	4	5
Clúster productivos	Sector productivo, cultural y de servicios	Regional	Aliado estratégico en temas del contexto	2	4
Enfances 232	Sociedad Civil	Internacional	Aliados estratégicos en temas del contexto, (ONG Colombo Francesa que trabaja en temas de infancia)	2	4
Organizaciones de la sociedad civil	Sociedad Civil	Local / Regional	Oportunidades de cooperación, obtención de recursos	3	5

Al cruzar las variables de Poder y Nivel de Interés obtenemos la siguiente gráfica:

**Gráfico 3. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Gestión del Contexto y Visibilidad Nacional e Internacional”**



Fuente: Elaboración propia

- a. **JUGADORES CLAVES:** en el cuadrante de jugadores claves se encuentran seis grupos:
- **Poder 5 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 11 actores que son los más estratégicos para el pilar, éstos son:
    - Red de Nodos de Innovación Ciencia y Tecnología
    - Red de Universidades de Risaralda
    - SUE - Sistema Universitario Estatal
    - SUEJE
    - Alta dirección (Consejo Superior, Consejo Académico y Comité directivo)
    - Dependencias administrativas
    - Egresados
    - Estudiantes
    - Facultades y Programas Académicos en general
    - Sociedad en Movimiento
    - Entes territoriales (Gobernaciones/ Alcaldías del Eje Cafetero - RAP)
  - **Poder 4 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 3 actores:
    - Colegios
    - Corporaciones Autónomas Regionales CARDER
    - Gremios económicos
  - **Poder 4 vs Nivel de Interés 3:** de este grupo hace parte 1 actor:
    - Gobierno Nacional
  - **Poder 3 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 4 actores:
    - IES internacionales
    - IES nacionales
    - Observatorios de la Ecorregión
    - Organizaciones de la sociedad civil
  - **Poder 3 vs Nivel de Interés 4:** de este grupo hacen parte 3 actores:
    - SENA
    - FAO
    - Sistema de verdad, justicia, reparación y garantías de no repetición (Comisión para el Esclarecimiento de la Verdad, JEP, UBPD)
  - **Poder 3 vs Nivel de Interés 3:** de este grupo hace parte 1 actor:
    - Medios de comunicación

b. **MANTENGA INFORMADO:** de este cuadrante de “mantenga informado” se encuentran tres grupos:

- **Poder 2 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 2 actores:
  - Red de Investigadores en Paz, Conflictos y Derechos Humanos
  - Consejos territoriales de planeación y Consejos de ordenamiento territorial
  
- **Poder 2 vs Nivel de Interés 4:** de este grupo hacen parte 12 actores:
  - ASCUN
  - Campus France
  - DAAD - Agencia de Educación Superior de Alemania
  - Education USA
  - Fulbright
  - Fundación Carolina
  - Instituto Capaz
  - APC - Agencia Presidencial de Cooperación Internacional para Colombia
  - Consejos de Cuenca
  - OEI - Organización de estados Iberoamericanos
  - Cluster productivos
  - Enfances 232
  
- **Poder 2 vs Nivel de Interés 3:** de este grupo hacen parte 3 actores:
  - Redes internacionales académicas por disciplina y/o temática
  - Embajadas de Colombia en el exterior y de países en Colombia
  - Unidad de Restitución de Tierras, UARIV - Agencia de Reintegración y Normalización

c. **MONITOREAR:** en el cuadrante de “Monitoreas – Mínimo esfuerzo” se encuentra un grupo:

- **Poder 2 vs Nivel de Interés 2:** de este grupo hace parte 1 actor:
  - Biblioteca del Banco de la República

## 5.6. Gestión y Sostenibilidad Institucional

Tabla 4. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Gestión y Sostenibilidad Institucional”

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Instituciones de Educación Superior (IES)	Instituciones Educación Superior	Local - Regional - Nacional - Internacionales	Convenios y contratos para el desarrollo de proyectos y programas en conjunto.	4	4
Sistema Universitario Estatal (SUE)	Instituciones Educación Superior	Nacional	Generación de políticas, programas y proyectos para el sostenimiento y desarrollo de las Universidades. Procesos de cooperación conjunta	5	5
Redes académicas de alta velocidad (RENATA, Red Clara, GEANT, Internet 2) y redes regionales (RADAR)	Instituciones Educación Superior	Regional - Nacional - Internacional	Fortalecen la conectividad de la universidad con el mundo, facilita la cooperación y la transferencia del conocimiento entre los miembros de las redes. Permite economías de escala entre los miembros de la red	4	4
Academias de carácter tecnológico	Instituciones Educación Superior	Internacional	Permite el fortalecimiento de currículos de pregrado y posgrado y el alcance de certificaciones internacionales	3	3
Docentes y administrativos	Actores internos	Interno	Los servicios de gestión humana, el sistema integral de gestión y la Gestión Administrativa están dirigidos a los docentes y administrativos. Articulación de las necesidades con la proyección de recursos financieros para su financiamiento. Se tienen en cuenta en procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación	5	5
Estudiantes	Actores internos	Interno	Actor principal para el desarrollo y ejecución de las diferentes acciones y actividades que desarrollo el pilar de gestión y del quehacer de la universidad. Se tienen en cuenta en	5	5

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
			procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación		
Jubilados	Actores internos	Interno	La universidad debe garantizar los recursos para atender la participación en las mesadas que le corresponde a la institución. Se tienen en cuenta en procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación,	3	5
Egresados	Actores internos	Interno	Tiene actuación en los organismos colegiados, son actores que ayudan a que se desarrollen diferentes iniciativas de la universidad. Son potenciales usuarios de posgrados y cursos que ofrece la universidad. Se tienen en cuenta en procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación	3	4
Órganos de gobierno interno (Consejos Superior y Académico)	Actores internos	Interno	Instancias de discusión y toma de decisión académico administrativas que deben ser articuladas continuamente con las finanzas de la universidad.	5	5
Alcaldías y Gobernación	Gobierno	Local - Regional - Nacional	Entrega de informes ambientales, procesos de planeación y planificación que pueden afectar el desarrollo del campus. Convenios y contratos para el desarrollo de proyectos en conjunto. Se tienen en cuenta en procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación	4	5
CARDER	Gobierno	Regional	Autoridad ambiental, convenios y contratos para el desarrollo de proyectos en conjunto.	4	5
Curadurías	Gobierno	Local	Trámite de licencias de construcción para las diferentes obras que se	3	3

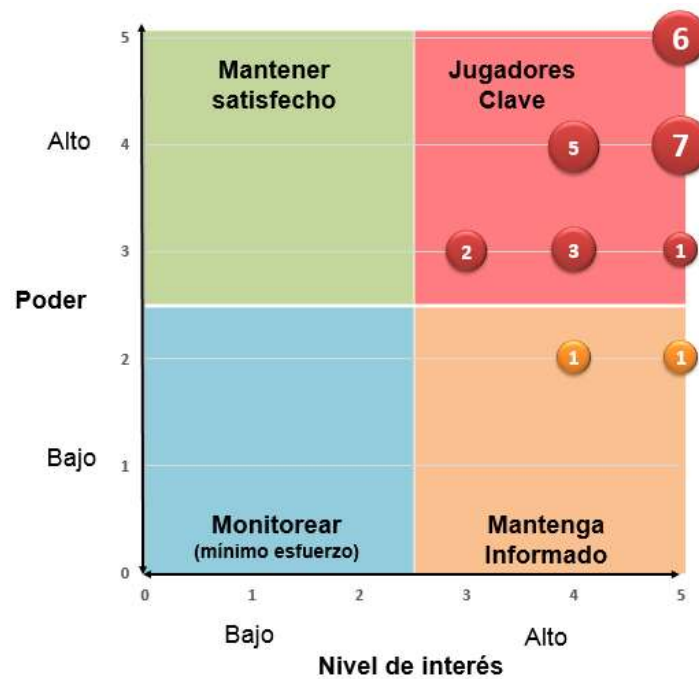
Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
			desarrollan al interior del campus		
Organismos de emergencia	Gobierno	Local - Regional - Nacional	Apoyo en el fortalecimiento de un campus seguro y en la atención de Emergencias	4	4
Empresas de Servicios Públicos	Gobierno	Local	Proveedores de servicios públicos aportan al proceso de campus sostenible, definen los lineamientos para el desarrollo de las acometidas de las obras al interior del campus. Desde la universidad se realiza seguimiento al cumplimiento de normatividad en residuos peligrosos. Convenios y contratos para el desarrollo de proyectos en conjunto.	4	5
Gobierno Nacional - Ministerios	Gobierno	Nacional	Definen las políticas públicas de los diferentes sectores, a ellos se les debe reportar informes continuamente. Convenios y contratos para el desarrollo de proyectos y programas en conjunto. El Ministerio de Educación Nacional regula la actividad principal de la universidad, y con ellos se participa en la definición de los lineamientos y políticas públicas del sector educación.	5	5
Organismos de control	Gobierno	local-regional-nacional	Son quienes realizan procesos de seguimiento, vigilancia y control a las diferentes actuaciones de la universidad. Se tienen en cuenta en procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación	5	5
Congreso	Gobierno	Nacional	Son el poder legislativo del país, la universidad hace seguimiento a los diferentes actos legislativos en curso, a fin de, identificar sus impactos en la institución y tratar de minimizar los que son de carácter negativo.	4	5

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
ASCUN	Gobierno	Nacional	Generación de políticas para el sostenimiento de las Universidades	3	4
Canal Zoom	Medios de Comunicación	Nacional	Socios Fundadores, apoya los procesos de visibilidad institucional. Mecanismo de articulación con otras universidades	3	4
Medios de comunicación regional y nacional	Medios de Comunicación	Local - Regional - Nacional	Visibilidad institucional, difusión de noticias institucionales, fortalece el relacionamiento con el medio. Se tienen en cuenta en procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación	4	5
Redes de interacción (red nacional de jardines botánicos, Red de museos, Red de custodios de semillas, BGCI, etc)	Otras	local-regional-nacional-internacional	Organismos que agrupan participación pública, privada, OSC, particulares con el fin de gestionar articuladamente temas de interés mutuo para lograr sinergias con el trabajo en red	2	5
Sociedades profesionales - Agremiaciones	Sector productivo, cultural y de servicios	Local - Regional - Nacional	Fortalece el desarrollo de capacidades y gestión de políticas públicas	2	4
Empresas privadas y Proveedores (VERITRAN)	Sector productivo, cultural y de servicios	Local - Regional - Nacional - Internacionales	Convenios y contratos para el desarrollo de proyectos, programas y productos de investigación, innovación y extensión.	4	5
ARL, EPS, cajas de compensación	Sector productivo, cultural y de servicios	local-regional-nacional	Están directamente relacionados con la seguridad social y el bienestar de los funcionarios, con ellos se generan alianzas que redundan en el mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores de la universidad	4	4
Organismos de acreditación y certificación	Sector productivo, cultural y de servicios	nacional-internacional	Verifican el cumplimiento de requisitos, lineamientos, estándares e indicadores, que debe cumplir la universidad en la prestación	4	4

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
			de los diferentes servicios que se oferta a los usuarios		
Sociedad	Sociedad civil organizada	local-regional-nacional	Son beneficiarios indirectos de la calidad de vida de los funcionarios que impactan en sus familias. La sociedad en general se ve impactada positivamente por los beneficios ambientales que generan las zonas protegidas del campus y los procesos de educación ambiental. Así como, de los servicios especializados de extensión que ofrece la universidad. Se tienen en cuenta en procesos de rendición de cuentas y otros espacios de participación	4	5

Al cruzar las variables de Poder y Nivel de Interés obtenemos la siguiente gráfica:

**Gráfico 4. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Gestión y sostenibilidad Institucional”**



Fuente: Elaboración propia



a. **JUGADORES CLAVES:** en el cuadrante de jugadores claves se encuentran seis grupos:

- **Poder 5 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 6 actores que son los más estratégicos para el pilar, éstos son:
  - Sistema Universitario Estatal (SUE)
  - Docentes y administrativos
  - Estudiantes
  - Órganos de gobierno interno (Consejos Superior y Académico)
  - Gobierno Nacional - Ministerios
  - Organismos de control
- **Poder 4 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 7 actores:
  - Alcaldías y Gobernación
  - CARDER
  - Empresas de Servicios Públicos
  - Congreso
  - Medios de comunicación regional y nacional
  - Empresas privadas y Proveedores (VERITRAN)
  - Sociedad
- **Poder 4 vs Nivel de Interés 4:** de este grupo hacen parte 5 actores:
  - Instituciones de Educación Superior (IES)
  - Redes académicas de alta velocidad (RENATA, Red Clara, GEANT, Internet 2) y redes regionales (RADAR)
  - Organismos de emergencia
  - ARL, EPS, cajas de compensación
  - Organismos de acreditación y certificación
- **Poder 3 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hace parte 1 actor:
  - Jubilados
- **Poder 3 vs Nivel de Interés 4:** de este grupo hacen parte 3 actores:
  - Egresados
  - ASCUN
  - Canal Zoom
- **Poder 3 vs Nivel de Interés 3:** de este grupo hacen parte 2 actores:
  - Academias de carácter tecnológico
  - Curadurías

b. **MANTENGA INFORMADO:** en el cuadrante de “mantenga informado” se encuentran dos grupos:

- **Poder 2 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hace parte 1 actor:
  - Redes de interacción (red nacional de jardines botánicos, Red de museos, Red de custodios de semillas, BGCI, etc).
- **Poder 2 vs Nivel de Interés 4:** de este grupo hace parte 1 actor:
  - Sociedades profesionales – Agremiaciones.

### 5.7. Bienestar Institucional, Calidad de Vida e Inclusión en Contextos Universitarios.

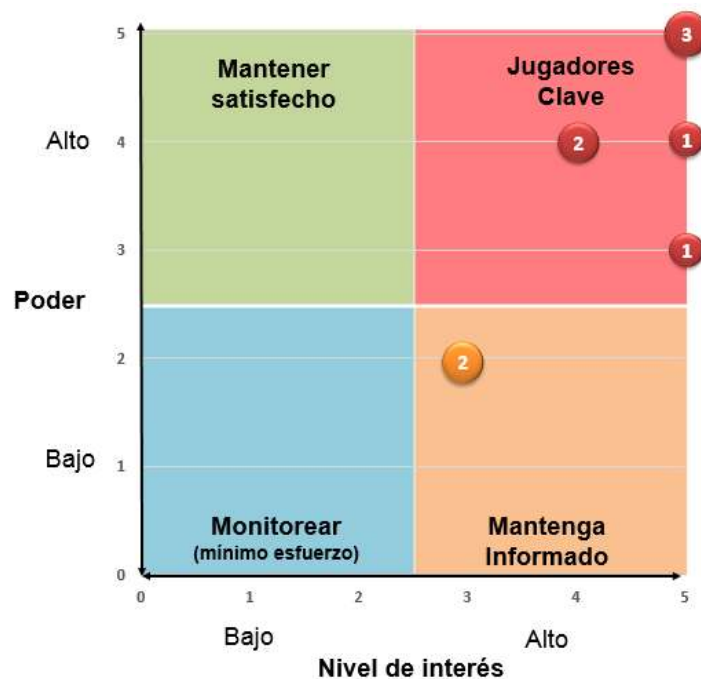
**Tabla 5. Matriz de caracterización Pilar de Gestión “Bienestar Institucional, Calidad de Vida e Inclusión en Contextos Universitarios”**

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Estudiantes	Actores internos	Internos	Son beneficiarios directos del accionar del pilar y se les acompaña de manera integral durante su permanencia en la universidad	5	5
Docentes	Actores internos	Internos	Son beneficiarios directos del accionar del pilar	5	5
Administrativos	Actores internos	Internos	Son beneficiarios directos del accionar del pilar	5	5
Egresados	Actores internos	Internos	Actores importantes en el acompañamiento de la red de mentores y se benefician de algunas gestiones del pilar	4	4
Jubilados	Actores internos	Internos	Participan y se benefician de algunas actividades puntuales del pilar, como integraciones y estímulos	3	5
Las familias de los estudiantes	Sociedad civil organizada	Local	Son beneficiarios indirectos por intermedio de los estudiantes. Acompañan procesos del pilar.	4	4
Fundaciones, organizaciones Sociales y particulares	Sociedad civil organizada	Local, Regional y Nacional, Internacional	Mediante alianzas, convenios, contratos y donaciones aportan a los programas en pro de la responsabilidad social y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria	2	3

Actor	Grupo de Valor	Ámbito	Descripción de la relación	Poder	Nivel interés
Empresas privadas	Sector productivo, cultural y de servicios	Local, Regional y Nacional, Internacional	Mediante alianzas, convenios, contratos y donaciones aportan a los programas en pro de la responsabilidad social y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria	2	3
Administraciones locales, organismos oficiales, Gobierno nacional y entidades descentralizadas	Gobierno	Local, Regional y Nacional, Internacional	Mediante alianzas, convenios, contratos y donaciones aportan y fomentan los programas en pro de la responsabilidad social, el bienestar y mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad universitaria. Establecen el marco legal y las políticas públicas para el bienestar y la calidad de vida.	4	5

Al cruzar las variables de Poder y Nivel de Interés obtenemos la siguiente gráfica:

**Gráfico 5. Poder vs Nivel de Interés Pilar de Gestión “Bienestar Institucional, Calidad de Vida e Inclusión en Contextos Universitarios”**



Fuente: Elaboración propia

- a. **JUGADORES CLAVES:** en el cuadrante de jugadores claves se encuentran cuatro grupos:
- **Poder 5 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hacen parte 3 actores que son los más estratégicos para el pilar, éstos son:
    - Estudiantes
    - Docentes
    - Administrativos
  - **Poder 4 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hace parte 1 actor:
    - Administraciones locales, organismos oficiales, Gobierno nacional y entidades descentralizadas.
  - **Poder 3 vs Nivel de Interés 5:** de este grupo hace parte 1 actor:
    - Jubilados
  - **Poder 4 vs Nivel de Interés 4:** de este grupo hacen parte 2 actores:
    - Egresados
    - Las familias de los estudiantes
- b. **MANTENGA INFORMADO:** en el cuadrante de “mantenga informado” se encuentra un grupo:
- **Poder 2 vs Nivel de Interés 3:** de este grupo hacen parte 2 actores:
    - Fundaciones, organizaciones Sociales y particulares
    - Empresas privadas

### 5.8. Estrategias de relacionamiento de acuerdo a los cuadrantes de poder e interés.

Para la Universidad Tecnológica de Pereira, es claro el papel que juegan los grupos de valor en la institución y la importancia que estos tienen en el buen funcionamiento y en los resultados que se obtienen. Un claro ejemplo es la formulación del nuevo Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028, “Aquí Construimos Futuro”, donde se contó con más de 4000 participantes de los diferentes grupos de valor que tiene identificada la Universidad, en diferentes espacios creados y generados para la construcción de un plan participativo.

A continuación, se presentan las estrategias de relacionamiento y canales de comunicación que la Universidad ha venido desarrollando con el objetivo de generar una interacción con los grupos de valor:

a. **JUGADORES CLAVES**

Estás estrategias presentan dinámicas diferentes que permiten el relacionamiento directo e indirecto con el grupo de valor, donde se tiene una retroalimentación de los diferentes procesos y necesidades que estos tienen ante la institución; se hace un intercambio de información que permite a las partes estar enteradas de la situación actual y tomar decisiones alrededor de la información que se recibe en los diferentes espacios.

**Sistema de Rendición de cuentas a la ciudadanía:**

La Universidad Tecnológica de Pereira cuenta con un sistema de rendición de cuentas a la ciudadanía, conformado por tres componentes que son: **las Peticiones, Quejas y/o Reclamos, la rendición de cuentas permanente y la audiencia pública de rendición de cuentas a la ciudadanía**, este último es un proceso institucional donde se presentan los resultados, el balance, el presupuesto de rentas y gastos, presupuesto aprobado para la vigencia del año en curso y las conclusiones de la gestión realizada por la institución de la vigencia del año anterior.

En el marco de este proceso, se han implementado diferentes ejercicios de diálogo y de entrega e interacción con la comunidad universitaria y en general con el objetivo de invitarlos a participar de la Audiencia Pública y dar a conocer los programas y demás servicios con que cuenta la universidad, al igual, de recibir las intervenciones con sus sugerencias, recomendaciones y peticiones, para la mejora continua de la Universidad. Estos ejercicios son:

- Audiencias internas (informes de gestión por facultades): dar a conocer la gestión de cada uno de los decanos y los retos que se tiene.
- Audiencias externas (comunidades, colegios y empresas): dar a conocer los servicios que tiene la universidad, sus mayores logros y recibir intervenciones.
- Feria del Plan de Desarrollo Institucional – PDI: se socializa ante la comunidad UTP el Plan de Desarrollo Institucional y cada uno de sus objetivos a través de diferentes actividades lúdicas y recreativas, concursos y premios.
- Diálogo con Estamentos: son conversatorios entre los diferentes estamentos de la UTP y la alta dirección para dar conocer información relevante de la UTP y recibir sugerencias, apuestas y propuestas que se tengan, con el fin de fortalecer la articulación de los planes de cada Facultad y la proyección de la Institución. Entre estos tenemos: Diálogo con consejos de facultades, Diálogo con estudiantes y Diálogo con administrativos.

**Proceso de Acreditación Institucional (Se realiza de acuerdo con el tiempo otorgado por entidad correspondiente Sistema Nacional de Acreditación -**

**SNA):** en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación. En este proceso se busca identificar las oportunidades de mejora de la Universidad Tecnológica de Pereira como parte del proceso de Autoevaluación con Fines de renovación acreditación institucional.

- Talleres de autoevaluación institucional

**Procesos de autoevaluación con fines de acreditación de programas de pregrado y posgrado:** buscan afianzar programas de alta calidad con una gran pertinencia en el contexto y que verdaderamente cumplan un papel transformador tanto para los estudiantes como para la sociedad; por medio del acompañamiento y asesoría desde la Vicerrectoría Académica a las facultades y estamentos involucrados.

- Acompañamiento y formulación de planes de mejoramiento

**Proceso de formulación del PDI - (Se realizan cada 10 años):** se brindan herramientas e insumos necesarios para la facilitación técnica y metodológica de las redes de trabajo que conforman las temáticas de discusión dentro de la formulación para el nuevo plan de desarrollo. Y así definir las apuestas futuras, visionarias y realizables para la formulación del Direccionamiento Estratégico del Nuevo Plan de Desarrollo Institucional, al igual que del proceso de Autoevaluación con fines de Reacreditación. Para todo esto se generan espacios de socialización que involucran a la comunidad universitaria, donde se captan las inquietudes, percepciones y sugerencias sobre dicho proceso, para su sistematización.

A continuación, se presentan los espacios generados en el último ejercicio de formulación:

- Mesas de participación del PDI
- Talleres del PDI
- Tomas con facultades
- Urna de cristal
- Entrevistas con actores
- Ven pégate al Plan

**Proceso de socialización formulación del PDI:** son espacios que se generan para contar como se realizó todo el proceso de formulación del PDI, para este caso 2020-2028 y la Autoevaluación con Fines de reacreditación Institucional, sumado a esto ya cuando se tiene formulado un nuevo plan, se procede a presentar los resultados y a darlo a conocer a toda la comunidad universitaria y en general.

- Ven pégate al Plan
- Conéctate al PDI

**Presentación informe de avances y de gestión:** de acuerdo a las directrices planteadas para cada Consejo, de manera periódica se presentan informes de avance y gestión donde se muestran los avances, resultados, solicitudes ante la alta dirección de la UTP y los representantes de los diferentes estamentos y grupos de valor, para que estos se mantengan informados y puedan al igual plantear sus apreciaciones y consideraciones frente a estos resultados.

- Consejo Superior
- Consejo Directivo
- Consejo Académico

**Gestión con Egresados:** a través del proceso de Gestión de egresados y la Asociación de egresados se brinda un acercamiento constante con los graduados y empleadores, fortaleciendo la relación de los egresados con la Institución. La Universidad Tecnológica de Pereira cuenta con una política institucional del Egresado donde se buscan gestionar y fortalecer procesos de seguimiento y vinculación del egresado, fortalecer el uso de herramientas tecnológicas para la gestión del egresado, Posicionar el portal de egresados UTP como mecanismo de comunicación, entre otros lineamientos en pro de este grupo de valor, se destacan algunas de las estrategias como:

- Representación de los egresados en espacios colegiados: los egresados son parte fundamental de la universidad, por ello cada consejo de facultad y comité curricular cuenta con un egresado elegido como representante, siendo miembro activo de estos espacios.
- Programa Pasa la Antorcha: es un programa de donación de tiempo para actualizar a los egresados en sus conocimientos partiendo de las necesidades que se planteen.
- Ruta de Empleabilidad: estrategias alrededor de la gestión de la empleabilidad y el emprendimiento, brindando información, capacitación y asesoría a los egresados y estudiantes de últimos semestres. Igualmente, se promueven actividades de posicionamiento de los perfiles profesionales de los graduados con los empleadores de la Región.

**Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional:** busca en el marco de la transparencia y la participación ciudadana, atender de manera efectiva las necesidades de comunicación con sus grupos de valor; esto lo logra a través de estos componentes, donde se tiene establecidos diferentes acciones:

- Gestión de la Comunicación Informativa (generación de información pertinente para difusión en medios de comunicación masivos, tanto internos como externos)

- Gestión de la Comunicación Organizacional (flujos de comunicación interna efectiva y eficiente).
- Gestión de la Comunicación Movilizadora (eventos y actividades de participación e interacción ciudadana con la institución).

**Medios de Comunicación – Canales Internos:** son los diferentes medios con que cuenta la UTP para el intercambio de información con los diferentes grupos de valor:

- Página Web institucional
- Campus informa
- Redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram)
- Emisora institucional Universitaria Estéreo 88.2 fm
- Correos masivos

**Medición de la satisfacción del usuario UTP:** es una encuesta anualizada que busca conocer la percepción del usuario acerca de los servicios en la Universidad Tecnológica de Pereira.

**Sistema de Información:** se cuenta con un sistema de información robusto que permite la consolidación de la información para la toma de decisiones, automatización de procesos y desarrollo de conocimiento.

**Convocatorias internas y externas:** son diferentes mecanismos o estrategias para invitar a participación a los grupos de valor en la oferta que tiene la UTP y otras instituciones aliadas para el fortalecimiento de las capacidades.

**Espacios de Deliberación:** son procesos de conformación de equipos, comités, mesas, etc, donde convergen diferentes estamentos y grupos de valor, para a través del diálogo y la deliberación aportar el mejoramiento, la proyección de las instituciones que participan, en el crecimiento y desarrollo de las comunidades, regiones que intervienen y en la toma de decisiones.

**Observatorios:** como parte de las estrategias y capacidades con que cuenta la institución están los siguientes observatorios donde se plantea un relacionamiento de demanda y entrega de información de los grupos de valor, donde se desarrolla investigación, se hacen análisis y evaluación para la toma de decisiones:

- Observatorio del Contexto interno y externo: busca generar articulación entre los diferentes actores que realizan ejercicios de análisis y monitoreo del contexto, realizar ejercicios de vigilancia con las temáticas relacionadas con el proceso de "Direccionamiento Institucional", en especial el monitoreo de oportunidades en el contexto relacionadas con los aliados estratégicos y los entes territoriales.
- Observatorio de Bienestar Social: desarrolla investigación, análisis y evaluación de las condiciones socio-económicas, académicas, psicológicas,



ambientales, de salud y culturales de la comunidad universitaria, con el fin de dar explicación, comprensión y visibilización de las diferentes problemáticas, brindando información suficiente y confiable para la toma de decisiones y la interpretación de la realidad.

**Proyectos y programas específicos PDI:** el Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028, “Aquí Construimos Futuro”, es resultado de la consulta y construcción colectiva con los grupos de valor, para dar respuestas a las necesidades de la comunidad universitaria y en general.

b. **MANTENAR SATISFECHO**

No se identificó ningún actor que tuviese un alto poder en la institución y que a la vez no quiera estar trabajando con la UTP.

c. **MANTENGA INFORMADO**

Para el caso de los grupos de valor que se encuentran en este cuadrante el relacionamiento en su mayoría se encuentran en un nivel de entrega de información, centrado en los diferentes medios de comunicación con que cuenta la institución y, de acuerdo, con las necesidades que estos presentan en los espacios puntuales donde participan.

**Gestión de la Comunicación y Promoción Institucional:** busca en el marco de la transparencia y la participación ciudadana, atender de manera efectiva las necesidades de comunicación con sus grupos de valor; esto lo logra a través de estos componentes, donde se tiene establecidos diferentes acciones:

- Gestión de la Comunicación Informativa (generación de información pertinente para difusión en medios de comunicación masivos, tanto internos como externos)
- Gestión de la Comunicación Movilizadora (eventos y actividades de participación e interacción ciudadana con la institución).

**Medios de Comunicación – Canales Internos:** son los diferentes medios con que cuenta la UTP para el intercambio de información con los diferentes grupos de valor:

- Página Web institucional
- Campus informa
- Redes sociales (Twitter, Facebook, Instagram)
- Emisora institucional Universitaria Estéreo 88.2 fm
- Correos masivo

## Sistema de información

### Convocatorias internas y externas

### Evento central de Audiencia pública de rendición de cuentas a la ciudadanía

#### d. **MONITOREAR**

En este cuadrante fue identificado un solo actor, cuyo nivel de interés y de poder es bajo. Sin embargo, no lo hace menos importante a los demás, y aplica en el nivel de relacionamiento que se tiene con el cuadrante **C. Mantenga informado.**

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, A. P. (2012). *La Gestión de los Stakeholder Análisis de los diferentes modelos*. Argentina: Universidad Nacional del Sur.
- DNP, D. N. (2015). *Guía de caracterización de ciudadanos, usuarios e interesados*. Bogotá.
- Gardner, J. R. (1986). *Manual de Planeamiento Estratégico*.
- UTP, U. (2019). *Plan de Desarrollo Institucional 2020-2028 "Aquí Construimos Futuro"*. Pereira.