

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD
DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



Universidad
del Cauca

ANGELA MARIA GÓMEZ OROZCO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2015**

**FORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA UNIDAD
DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA**



Universidad
del Cauca

ANGELA MARÍA GÓMEZ OROZCO

INFORME PRACTICA PROFESIONAL

**JUAN MANUEL AREVALO – Asesor Académico
HENRY FRANÇOIS TARLIN – Asesor Empresarial**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
OPCIÓN DE GRADO
POPAYÁN
2015**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO I	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	9
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
CAPITULO II	11
2. JUSTIFICACIÓN	11
2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	11
CAPITULO III	12
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO	12
3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
CAPITULO IV.....	13
4. METODOLOGÍA.....	13
4.1 METODOLOGÍA DEL PROYECTO.....	13
CAPITULO V.....	16
5. MARCO REFERENCIAL	16
5.1 MARCO CONTEXTUAL	16
5.1.1 Nombre de la Organización.....	16
5.1.2 Aspectos Generales de la Organización..	16
5.2 MARCO TEÓRICO	17
CAPITULO VI.....	34
6. DIAGNÓSTICO	34
6.1 ANÁLISIS EXTERNO	34
6.2 ANÁLISIS INTERNO	38
6.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS - Adaptación Modelo de las Cinco Fuerza de Michael Porter	48

CAPITULO VII.....	52
7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	52
7.1 MISIÓN.....	52
7.2 VISIÓN	53
7.3 PRINCIPIOS Y VALORES	53
7.4 POLÍTICAS.....	54
7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	55
7.6 INDICADORES Y METAS.....	56
7.7 MATRIZ DOFA	57
7.8 ESTRATEGIAS	58
CAPITULO VIII.....	61
8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	61
CAPITULO IX.....	63
9. CONCLUSIONES.....	63
CAPITULO X.....	64
10. RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA.....	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz POAM – Área del Entorno General: Político – Legal.....	34
Tabla 2. Matriz POAM – Área del Entorno General: Económica.....	35
Tabla 3. Matriz POAM – Área del Entorno General: Sociocultural.....	36
Tabla 4. Matriz POAM – Área del Entorno General: Tecnológico.....	37
Tabla 5. Perfil de Capacidades Internas (PCI). – Directiva.....	39
Tabla 6. Perfil de Capacidades Internas (PCI). – Tecnológica.....	41
Tabla 7. Perfil de Capacidades Internas (PCI). – Talento Humano.....	43
Tabla 8. Perfil de Capacidades Internas (PCI). - Competitiva.....	45
Tabla 9. Perfil de Capacidades Internas (PCI). – Financiera.....	47
Tabla 10. Resumen de los resultados del análisis de las fuerzas del sector.....	49
Tabla 11. Nivel de intensidad de las fuerzas del sector.....	49
Tabla 12. Indicadores y Metas – Objetivo 1.....	56
Tabla 13. Indicadores y Metas – Objetivo 2.....	56
Tabla 14. Indicadores y Metas – Objetivo 3.....	57
Tabla 15. Indicadores y Metas – Objetivo 4.....	57
Tabla 16. Matriz DOFA.....	58

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Primera Guía de trabajo.....	67
ANEXO B Segunda Guía de trabajo	72
ANEXO C Tercer Guía de trabajo.....	94
ANEXO D Cuarta Guía de trabajo	100
ANEXO E Quinta Guía de trabajo.....	115
ANEXO F Sexta Guía de trabajo	125
ANEXO G Séptima Guía de trabajo.....	150
ANEXO H Entrevista.....	156
ANEXO I Entrevistas (Audios)	

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones deben definir de manera clara su direccionamiento estratégico, pues de ello depende su crecimiento, impacto social y permanencia dentro de la población objetivo. Asimismo, les permite identificar su horizonte, el cual sirve de marco para los planes de las áreas de una organización

El direccionamiento estratégico está compuesto por lineamientos, siendo estos los postulados fundamentales que plasman los principales aspectos de la estrategia de una organización. Su definición es realizada durante el proceso formal de planificación estratégica y de acuerdo a los cambios del entorno, requiere ajustes. Podemos clasificarlos de acuerdo con su horizonte de tiempo en lineamientos permanentes de la organización, los cuales se establecen sin un periodo de validez determinado, los fines, la misión y los valores, en relación a cómo deben hacerse las cosas, cómo actuar en determinadas condiciones y qué función social tiene la organización.

Por otra parte, los lineamientos semipermanentes comprenden la visión y las políticas de la organización en donde se necesita de un macro objetivo hacia el cual dirigir sus esfuerzos pero también unas reglas que expresen los límites.

De igual forma, la imagen del futuro que se decide crear, mediante el direccionamiento estratégico, incluye los lineamientos temporales, es decir, los objetivos, indicadores y metas en diferentes niveles o planos, cuyo alcance va desde lo universal hasta lo particular desde el largo hasta el corto plazo.

Ahora bien, las organizaciones sin importar su naturaleza, recurren a diferentes estrategias como herramientas fundamentales para conseguir mejores resultados. A través del tiempo éstas se desarrollan como instrumentos que de acuerdo con Mintzberg (1998), pueden adoptar la forma de plan, patrón, perspectiva, posición, estrategia o hibridación de estos, que permiten a las organizaciones conseguir los objetivos, indicadores y metas de manera más rápida y efectiva. Además, pueden asegurar a la organización una mejor posición competitiva en el sector económico.

En este sentido, el presente informe de práctica profesional pretende, dar a conocer el proceso que se ha llevado a cabo para poder formular el

direccionamiento estratégico de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca, ello partiendo de un diagnóstico tanto interno como externo.

En la formulación del direccionamiento se han establecido los postulados fundamentales que permitirán visualizar clara y precisamente el horizonte estratégico que se desea lograr por medio de los recursos y acciones de esta Unidad. También se han identificado algunas propuestas estratégicas plausibles que se encuentren en coherencia con el direccionamiento estratégico planteado.

Lo anterior, obedeciendo a que dicha unidad no cuenta con unos lineamientos claros que le permitan establecer los logros esperados y sus respectivas formas de control.

Para el desarrollo satisfactorio del proyecto de intervención se recolectó información de la Unidad de Egresados a nivel externo e interno y con base en esto, se procedió a la formulación de direccionamiento estratégico e identificación de las estrategias.

En el presente informe se presenta una introducción, un planteamiento del problema, formulación del problema, justificación, objetivos, tanto general como específico, consideraciones teóricas, marco contextual, consideraciones metodológicas, que contribuirán a ubicarlo un poco sobre lo que se desarrolla a lo largo de este documento.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Las Instituciones de Educación Superior (IES) hoy en día dirigen gran parte de sus esfuerzos al ofrecimiento de una mejor calidad educativa, que desemboca en la formación de talento humano altamente cualificado. Consecuentemente, las IES del país, en los últimos años, se encuentran incursionando con mayor influencia, en los procesos de acreditación institucional de alta calidad, los cuales exigen como parte de los requisitos la operación de una Unidad de Egresados que se encargue de realizar seguimientos a los roles que desempeñan los egresados en el entorno.

Cabe resaltar que las IES tienen un compromiso social a través de los egresados, y ese aspecto no puede ser descuidado, ya que son ellos quienes impactan con su trabajo el medio empresarial y social.

Así pues, la unidad de Egresados de la Universidad del Cauca, fue creada con miras a la Acreditación Institucional, pero más allá de ello no se ha trabajado a profundidad en lo que una unidad de esta índole requiere.

Como consecuencia de lo anterior, esta no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, lo que le impide tener una declaración explícita de lineamientos importantes como lo son la misión, visión, políticas, principios y valores, los objetivos con sus respectivos indicadores y metas. De igual forma no posee claridad sobre las estrategias, tácticas y actividades necesarias para el cumplimiento de tal direccionamiento. La anterior situación de dicha unidad conlleva a una desarticulación del talento humano, los recursos y las actividades que se han venido ejecutando.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no cuenta con un direccionamiento estratégico que le permita identificar su horizonte y de esta forma, direccionar su talento humano, recursos, estrategias tácticas y actividades.

CAPITULO II

2. JUSTIFICACIÓN

2.1 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La presente propuesta permitirá que la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca conozca cuál es su situación actual mediante la evaluación de su entorno externo y contexto interno, identificando aspectos que potencian las operaciones pero también reconociendo qué se debe mejorar y en qué se debe seguir trabajando de cara a un proceso de mejoramiento continuo.

De igual forma, el trabajo resulta pertinente, ya que genera impacto social, contribuyendo a la realización de un adecuado seguimiento y control de los egresados y del impacto que estos generan en el medio laboral. Lo que resulta importante para la sociedad, puesto que la Universidad del Cauca y todas las IES del país, tienen una responsabilidad con la sociedad, la cual cumplen a través de sus egresados y la calidad de los mismos.

Finalmente, la ejecución de esta propuesta busca el fortalecimiento y crecimiento de la estudiante en práctica, como futura profesional en el campo de la Administración de Empresas. Paso fundamental, ya que por medio de la práctica obtendré experiencias enriquecedoras y nociones que me quedarán para el desarrollo de futuros proyectos que guarden similitud con este. Además, a través del presente proyecto podré evaluar mis habilidades y conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación académica en el programa de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca.

CAPITULO III

3. OBJETIVOS DEL PROYECTO

3.1 OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Formular el direccionamiento estratégico para la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico interno y externo de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca.
- Formular los lineamientos permanentes (Misión, Principios y Valores) de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca.
- Formular los lineamientos semipermanentes (Visión y Políticas) de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca.
- Formular los lineamientos temporales (Objetivo, Indicadores y Metas) de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca.
- Generar propuestas que permitan el cumplimiento del direccionamiento estratégico formulado.

CAPITULO IV

4. METODOLOGÍA

4.1 METODOLOGÍA DEL PROYECTO

Para la formulación de un direccionamiento estratégico pertinente, en donde se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de una organización, es necesario realizar un diagnóstico estratégico que se define como el proceso mediante el cual se investiga la realidad interna y externa de la organización para identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

De esta manera, el diagnóstico estratégico se puede clasificar en: diagnóstico interno, el cual se puede definir como el procedimiento mediante el cual se analizan las capacidades directivas, financieras, competitivas, técnicas o tecnológicas y el talento humano de la organización a fin de identificar fortalezas y debilidades; y el diagnóstico externo: el cual se puede definir como el procedimiento en el cual se analizan los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos¹, a fin de identificar oportunidades y amenazas.

Es importante resaltar que para que el direccionamiento estratégico formulado tenga aplicabilidad real, es necesario diseñar una serie de estrategias que se deben entender como el conjunto de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización².

Finalmente, se debe mencionar que tales estrategias se podrán formular haciendo uso de diversas herramientas, entre las cuales se encuentra la Matriz DOFA, considerada como un elemento de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias, a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto.

La realización de esta propuesta se basó en una serie de siete guías en las que se iba recolectando información necesaria para cada punto. A continuación se hace

¹SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Séptima Edición. P. 32 - 34

²FRANCES, Antonio. Op. cit.

una breve descripción de dicho proceso, las guías completas se encuentran en los anexos del trabajo.

La primera guía se ejecutó siguiendo unos lineamientos basados en la consecución de información para redactar el marco teórico, también se abordó el tema del diagnóstico interno y externo, sus componentes y se analizó cuáles de estos aplican a la unidad de Egresados. En este punto se realizó la primera sesión con la persona encargada dicha unidad.

En la segunda guía, una vez definidas las variables del entorno general que ejercen un impacto importante sobre las operaciones de la unidad objeto de estudio, se recolectó información primaria y secundaria sobre las mismas, con ello se obtuvo un documento sobre el comportamiento del entorno general de la organización. Después, mediante una segunda sesión de grupo y por medio de una lluvia de ideas se recopiló toda la información pertinente y necesaria de cada una de las capacidades internas de la organización (gerencial/administrativa, financiera, talento humano, comercial, tecnológica) y de este modo, identificar las fortalezas y debilidades de la misma.

Mediante una tercera guía de trabajo se llevó a cabo la elaboración del diagnóstico estratégico de la organización mediante el desarrollo del formato de análisis de impactos para el entorno general y contexto interno, el formato POAM que permitió identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales dependiendo de su impacto e importancia y el formato PCI con el cual se evaluaron las capacidades internas de la unidad y con base en ello se identificó qué factores representaban una fortaleza y cuales una debilidad.

Se continuó con la ejecución del trabajo mediante una cuarta guía en donde se analizó el entorno específico de la organización, utilizando el modelo denominado “análisis estructural de fuerzas del mercado en tiempo real”, metodología que se utiliza para evaluar la situación presente de una industria o sector de actividad en el cual participa la organización, y por ende se constituye en un medio para valorar las oportunidades y amenazas que tal sector le impone a sus participantes.

Esta metodología retomada del modelo Porteriano de las cinco fuerzas competitivas, trata de analizar variables que influyen en la competitividad de cualquier sector de actividad, tales como, los nuevos participantes, los proveedores, los competidores actuales del sector, los productos sustitutos y los compradores. Teniendo en cuenta que se trabajó con una institución oficial, se

hizo una adaptación del modelo anteriormente mencionado puesto que el original maneja conceptos dirigidos exclusivamente a organizaciones empresariales, los cuales no caben dentro del contexto de la unidad con la cual se trabajó.

Haciendo uso de la información recolectada, se hizo una calificación cuantitativa para cada uno de los factores relacionados con las fuerzas competitivas por separado, dando una explicación concreta del porqué de estas apreciaciones.

Mediante la sexta guía se realizó la formulación del direccionamiento estratégico, a partir de un análisis DOFA con el cual se recopilaron las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que mayor impacto tienen en la organización y se formulan los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales de la misma.

Por último, en la séptima guía se plantearon algunas propuestas de estrategias con base en las matrices que se obtuvieron en la guía anterior, dicha propuesta será evaluada por las personas que dentro de la Unidad de Egresados hacen las veces de comité estratégico de la Universidad del Cauca, en este caso la Vicerrectoría Académica en sus sesiones de Consejo Académico.

CAPITULO V

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

5.1.1 Nombre de la Organización. UNIDAD DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.

5.1.2 Aspectos Generales de la UNIDAD DE EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA. La Universidad del Cauca es una Institución de Educación Superior pública de carácter nacional con 187 años de historia.

Ubicada en la ciudad de Popayán, ofrece sus servicios educativos a estudiantes de todo el país, quienes encuentran en la Universidad y la ciudad un espacio idóneo y tranquilo para realizar sus estudios de pregrado y posgrado.

En el año 2010 la Universidad del Cauca en su búsqueda de Acreditación Institucional de Alta Calidad crea la Unidad de Egresados adscrita a la Vicerrectoría Académica. Desde su aparición hasta el presente, esta Unidad ha sido administrada por diferentes directivos, quienes en su afán por mantenerla en marcha han querido incorporar diferentes políticas para guiarla.

Dentro de los órganos de decisión y control, la Unidad de Egresados normalmente debería estar constituida por un representante en el Consejo Superior, un representante en Consejo Académico y un representante en cada Consejo de Facultad de los cuales los dos últimos no están elegidos.

La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca busca integrar en una sola base de datos la información de todos los profesionales que salen de la institución, también, velar por el bienestar de los mismos y conocer el impacto de éstos en la sociedad.

5.2 MARCO TEÓRICO

La planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos de una organización. En este proceso se toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno, al igual que las fortalezas y debilidades del contexto interno de la organización social.

Una parte importante de la planificación estratégica hace referencia al direccionamiento estratégico, siendo este un subproceso mediante el cual se formulan las finalidades y propósitos de una organización. Los elementos del direccionamiento estratégico se pueden clasificar según su periodo de validez en:

- Lineamientos permanentes: aquellos que cambian o se modifican exclusivamente cuando la organización así lo requiera, tales como, Misión: la cual hace referencia a la definición global y permanente del área de actividad de la empresa y Principios y Valores: que son el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones, forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos, tanto en el plano organizacional como en el plano personal.
- Los lineamientos semipermanentes: aquellos que comprenden la Visión: mediante la cual se define la imagen-objetivo de la organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo estimado y las Políticas que fijan las reglas o guías, que expresan los límites dentro de los cuales determinadas acciones deben ocurrir y definen cuáles son las acciones preferibles o aceptables para el logro de los objetivos.
- Finalmente, encontramos los lineamientos temporales que son aquellos que cambian o se modifican anualmente. Entre estos encontramos los Objetivos: que definen las situaciones a ser alcanzadas en un periodo determinado y se establecen en función de alcanzar la imagen-objetivo plasmada en la visión; los Indicadores: que son las variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas y las Metas: que son los valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados.

Las oportunidades se generan a partir de los constantes cambios, por tal razón, se hace necesario un reconocimiento claro de estos, siendo ello determinante para la planeación estratégica con la que se busca generar valor a la organización,

Mediante un diagnóstico interno y externo de la organización, podemos identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, y de esta manera, tener una idea clara del papel que juega la organización en la población objetivo, posibilitando la identificación de un modelo exitoso para desenvolverse en su ámbito de operaciones.

En el marco de un proceso de planificación estratégica, la etapa del diagnóstico estratégico incluye un análisis del contexto, por lo tanto, es una herramienta utilizada para analizar la situación externa e interna de la organización.

El análisis es en esencia la etapa que permite situar a la organización en un contexto determinado, reduciendo el universo de posibilidades que ofrece la población objetivo. Es por esto que se debe realizar una evaluación en primera instancia externa, basándose en las situaciones que vive el mundo actualmente en materia económica, política y social, lo que es fundamental para todas las organizaciones de nuestro contexto.

Asimismo, se puede determinar más fácilmente la manera de operar en una población objetivo determinada, pues al estar sometidos a los cambios globales, el conocimiento las nuevas tendencias al igual las problemáticas que se viven, sirven en un buen sentido para tomarlos como referencia, aprovechando cada suceso y colocándolo de parte de la organización.

El diagnóstico externo se orienta a encontrar oportunidades, expresadas en posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades y amenazas, dichas amenazas se encuentran reflejadas en todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades, afectando las capacidades fundamentales externas, con las que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio.

Esas capacidades pueden ser tecnológicas y se reflejan en el sistema de producción tanto de la organización empresarial como el de la competencia. También se debe tener en cuenta la tecnología en información y aspectos

económicos, relacionados con su comportamiento, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.

Además, se tiene en cuenta la política económica del gobierno, la evolución de los precios y el nivel de la competencia. También aspectos geográficos, relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales y por último, asuntos productivos y comerciales, determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.

El entorno organizacional está determinado por las fuerzas directas e indirectas que condicionan la vida de la organización, su actuación y sus logros o fracasos. En el entorno directo de la empresa, podemos situar a los proveedores, a los clientes y a la competencia, y en el entorno indirecto, vinculado a la empresa pero con impacto mediato sobre ella, la tecnología, las leyes, la economía, la política, la geografía, las prácticas sociales. Convencionalmente, llamamos “entorno” a todo lo que está “afuera” de la empresa.

Por otra parte, se analizan de manera exhaustiva estas cinco fuerzas que estén directamente implicadas al sector en el que se desempeñan las organizaciones:

1. PRIMERA FUERZA: NUEVOS PARTICIPANTES. La posibilidad y facilidad con la que pueden entrar nuevos competidores es un elemento importante para medir la rentabilidad de un mercado. Esta facilidad o dificultad está determinada por las barreras de entrada que pueden ser de muchos tipos y podrían dificultar o impedir la entrada de nuevos competidores.

En esta ocasión analizaremos las que afectan directa o indirectamente el sector en el que se encuentra la organización empresarial.

➤ **Barreras de entrada por costos:** Existe cierto tipo de comportamientos en los mercados en los cuales las empresas logran una ventaja competitiva sobre otras. En estos casos las empresas que pretenden competir con las ya instaladas, deben adecuarse y tratar de llegar a niveles de producción con costos competitivos.

Por otra parte, se debe analizar si la estructura de costos de la organización se debe a economías de escala en donde se logran niveles de producción enormes en comparación con pequeñas empresas. Esto trae como

consecuencia que los costos de producción se reduzcan, efecto que se da al aumentar la producción lo que ocasiona que las empresas disminuyen el costo fijo unitario de cada producto.

De igual forma, encontramos que los costos se pueden disminuir debido al grado de experiencia que tengan los colaboradores de la organización empresarial, dado que entre mayor sea la curva de aprendizaje de los colaboradores, habrá una disminución en cuanto a los costos.

También cabe mencionar que existen políticas de los gobiernos que a veces pueden dificultar el ingreso de nuevos participantes a los mercados a través de complicadas leyes y requisitos. En este sentido, existen tipos de regulaciones que exigen una gran inversión de capital lo cual es una clara barrera de entrada.

- **Barreras de entrada por posicionamiento de los bienes o servicios:** Es el grado en que los consumidores distinguen un producto de otro. Puede tratarse de atributos propios del diseño, la presentación, servicios al cliente, etc. Es muy difícil para una empresa nueva competir contra otras que ya están posicionadas en un sector determinado; y es que estas empresas asentadas cuentan ya con una marca reconocida y una fiel clientela, lo que obliga a las empresas entrantes a realizar importantes inversiones en publicidad, un costo que pudieron ahorrarse si hubiesen entrado antes que sus competencias directas.

Otro camino que pueden recorrer estas nuevas empresas para no gastar tantos recursos económicos en publicidad, es el de competir en precios con las empresas establecidas, o bien actuar en los nichos de mercados que estas no consideran.

Existen otras dos barreras de entrada adicionales a las anteriores, que vale la pena mencionar. La primera se trata de las altas inversiones que se requieren y la fuerza financiera del sector, en donde los nuevos participantes tienen que invertir grandes recursos financieros para competir en la industria, es decir, que la inversión de capital en la infraestructura de producción, investigación y desarrollo, inventarios, publicidad o en la comercialización son elevadas, por mínimas que sean. En determinados sectores, la inversión que se necesita tan solo para formar parte del mismo, es tan alto que las empresas no pueden afrontarla, por muy grandes que estas sean.

La segunda es la exclusividad de los canales de distribución, que busca la aceptación de comercializar el producto del nuevo competidor por los canales existentes, con restricciones que disminuyan la capacidad de competencia de la nueva empresa en el mercado. Esta barrera es muy importante, ya que el consumidor final no tendrá posibilidad de adquirir el producto si no lo ve en el punto de venta.

Para una empresa nueva en el sector no es sencillo conseguir un lugar en los canales de distribución, los cuales están ocupados por las empresas conocidas. Además, no tienen relación de confianza con el vendedor final como para ocupar un puesto de privilegio en el lugar de venta. Si se impide el acceso a los canales se imposibilita el éxito de las empresas.

La respuesta de los rivales, hace referencia a las represalias que pudieran tomar las empresas ya existentes en el sector, según interpreten la entrada de la nueva empresa. Estos desagrazos podrían consistir en campañas publicitarias agresivas o bruscas, bajadas de precios, hasta asfixiar a la nueva empresa, cuyo margen de beneficios es inferior porque está empezando. Esta última medida conllevaría a la ruina de la nueva empresa, ya que en función de la reacción de las empresas establecidas, entrarán más o menos empresas nuevas.

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes, depende de los recursos con los que estas cuentan.

2. SEGUNDA FUERZA: PROVEEDORES. Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo a su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan y el costo que implica cambiar de materias primas. En este sentido, tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones, formas de pago. En una empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede lastrar su competitividad, por lo que es otro factor a tener en consideración. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan.

Las variables más significativas de esta fuerza y que analizaremos son las siguientes:

- Número de proveedores: se requiere identificar si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector, las realizan pocas o muchas compañías, ya que entre menos proveedores existan mayor es el grado de negociación.
- Existencia de productos sustitutos: es la existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales, y si hay pocos que los sustituyan aumenta su poder de negociación.
- Representatividad de los clientes: es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, en la medida en que las ventas que hagan los proveedores a un cliente sean altas, mayor será su poder de negociación.
- Grado de importancia del producto del proveedor: entre mayor sea la importancia del producto del proveedor para las operaciones de la empresa, mayor será su poder de negociación.
- Diferenciación del producto del proveedor: si los productos ofrecidos por los proveedores están diferenciados y avanzados de forma que implique un alto costo de cambio, mayor será su poder de negociación.
- Posibilidad de integración hacia adelante: en la medida en que el proveedor quiera y pueda integrarse hacia adelante, se puede convertir en una amenaza de entrada.

3. TERCERA FUERZA: COMPETIDORES DEL SECTOR. Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.

La rivalidad entre competidores tiende a aumentar principalmente a medida que éstos aumentan en número y se van equiparando en tamaño y capacidad.

La rivalidad en un sector tendrá alta probabilidad de ser intensa si se da la interacción de algunos de los siguientes factores estructurales:

- Número de competidores del sector: muchos o pocos, pero equilibrados, determinan una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo. Entre mayor número de competidores, mayor rivalidad habrá, y además esto dejará observar que las barreras de entrada son bajas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.
- Comportamiento de la demanda: cuando la demanda decrece, la rivalidad entre las empresas existentes en un sector se incrementa o a la inversa, cuando la demanda crece la rivalidad se disminuye. Un lento crecimiento del sector determina una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo. El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia sea fuerte, con el fin de conseguir una mayor participación en el mercado por parte de las empresas que buscan la expansión. Si el crecimiento del sector es elevado, la competencia será mucho más débil, ya que las empresas pueden mejorar sus resultados con solo mantener su cuota de mercado.

Costos fijos sectoriales: si los costes fijos son elevados, obligan a las empresas a trabajar a plena capacidad, provocando una caída de precios cuando exista exceso de producción y una alta rivalidad entre los competidores actuales que hace al sector poco atractivo, además se producen continuamente guerras de precios y de publicidad. Los costes fijos elevados crean fuertes presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso. Una situación relacionada con los costes fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar. En este caso, las empresas están sujetas a la tentación de reducir los precios para asegurar las ventas.

- Niveles de diferenciación: cuando las empresas del sector no han diferenciado sus productos, la elección del comprador se basa en el precio y en el servicio, hecho que genera una alta rivalidad entre los competidores actuales, resultando el sector poco atractivo. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular. Los costes cambiantes, tienen el mismo efecto.
- Barreras de salida del mercado: Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de barreras de salida son las siguientes:
 - Activos Especializados: activos altamente especializados para el negocio que tienen poco valor de liquidación o costes elevados de transferencia o conversión.
 - Costos Fijos de Salida: entre los que destacan los costes laborales.
 - Interrelaciones Estratégicas: interrelaciones entre la unidad comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotecnia, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc. Esto causa que la empresa le conceda una importancia estratégica alta al continuar en el negocio.

- Barreras Emocionales: la oposición de la dirección a tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- Restricciones Sociales y gubernamentales: comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida por la preocupación por pérdida de empleos y efectos económicos regionales.

4. CUARTA FUERZA: SUSTITUTOS. Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto, un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto.

La amenaza de los sustitutos es más peligrosa cuando el precio de un producto similar en el mercado desciende. Cuando hay más sustitutos disponibles, tanto la demanda como el precio de los productos se vuelven más elásticos. Cuando el precio de un sustituto desciende el fabricante del producto original no puede aumentar sus propios precios, o incluso se ve obligado a bajarlos. Hay sustitutos que están fuera de la industria del producto original, pero que sirven al mismo propósito.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.
- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

5. QUINTA FUERZA: COMPRADORES: Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de usuarios existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Algunas preguntas que ayudarán a analizar el poder de negociación de los compradores serán:

- ¿Los compradores del sector son pocos o son abundantes?
- ¿Los volúmenes de compra son abundantes o son indiferentes con relación a todas las ventas de los proveedores? Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los compradores de grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costes fijos y eleva el interés de mantener la capacidad ocupada al máximo.
- ¿Los productos que adquieren los clientes son diferenciados o son más bien genéricos y se pueden adquirir en cualquier parte? Los compradores, seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden colocar a una compañía contra otra.
- ¿Los costos de cambio de proveedor son altos? Los costes cambiantes, definidos con anterioridad, amarran al comprador a proveedores en particular. El poder del proveedor aumenta si el comprador enfrenta costes cambiantes altos.
- ¿Los compradores tienen intenciones de integrarse hacia atrás? Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. Lógicamente este poder de compra puede ser parcialmente

neutralizado cuando las empresas en el sector industrial amenazan con la integración hacia los sectores industriales del comprador.

- ¿Los compradores conocen a profundidad el sector? Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercados reales e incluso de los costes del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros y puede contrarrestar los puntos de vista de los proveedores de que su situación está amenazada.

No olvidemos que casi toda organización dispone de unos recursos limitados los que deben ser correctamente administrados con el fin de obtener buenas utilidades, por tanto se hace imperativo diseñar unas estrategias con base en la situación real de la misma, y es la herramienta de las cinco fuerzas competitivas la que nos va a permitir hacer un diagnóstico de la organización, del cual se partirá para rediseñar las estrategias o para crearlas desde cero, si es que estas no existen.

Por otra parte el diagnóstico interno se hace con el fin de conocer las fuerzas y debilidades de los cuatro recursos fundamentales de la organización: humanos, técnicos, comerciales y financieros, pero también las capacidades directivas/administrativas, productivas/operativas al igual que la cultura organizacional.

Por último, como es de saberse cada organización tiene una cultura distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de cada organización incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros completan la combinación de los elementos que forman la cultura de una compañía, es decir, la cultura organizacional es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales; además, influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas³.

³SERNA GOMEZ, Humberto. Op. cit, P 105

Para hacer una evaluación de la cultura organizacional es necesario tener en cuenta: Valores: filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización, que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa, y están frecuentemente plasmados en slogans.

Héroes: miembros de la organización que mejor personifican los valores sobresalientes de la cultura. Su función es proporcionar modelos, estableciendo patrones de desempeño.

Ritos y rituales: ceremonias que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores y héroes de la vida organizativa. –

Y finalmente, Redes de trabajo de la comunicación cultural: canales informales de interacción que se usan para la indoctrinación de los miembros en la cultura de la organización⁴

Pasando del análisis de las fuerzas competitivas y haciendo uso de toda la información e interpretación de la información que allí se recolecta y para que el direccionamiento estratégico formulado tenga aplicabilidad real es necesario formular una serie de estrategias entendidas estas como el conjunto de objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización.⁵

Cabe resaltar que este no es el único concepto que existe sobre estrategia, otras definiciones las podemos encontrar en Mintzberg quien postula que la estrategia se puede definir mediante conceptos importantes a saber: Ahora bien, para lograr tal coordinación en el campo del conocimiento administrativo, desde la década de 1960 se postula la necesaria formulación, implementación y control de una estrategia, concepto que tiene varias definiciones tales como, plan –guía o rumbo de acción para el logro de los objetivos de la organización (estrategia proyectada)–, patrón –coherencia de conducta en el tiempo de la organización a fin de lograr sus objetivos (estrategia realizada)–, posición –ubicación de determinados productos en mercados particulares–, perspectiva –creencia/visión del líder sobre lo que se debe hacer para el cumplimiento de la visión organizacional–, estratagema –maniobra que se realiza para burlar/intimidar/desorientar a un competidor en sus decisiones– y combinaciones de estos conceptos –estrategia deliberada, estrategia no realizada, estrategia

⁴Kreps. 1992

⁵ ANTONIO FRANCES, estrategia para la empresa en América latina.

emergente, estrategias sombrilla, estrategias como posición y perspectiva— (Mintzberg, 1987).⁶

Ahora bien, empezando a hondar un poco en las estrategias cabe destacar la utilizada en el marketing, en donde se hace una combinación de herramientas que te permitirán llegar a la población objetivo que se busca. Para diseñar la estrategia de marketing, se dispone de cinco instrumentos básicos, que deben combinarse adecuadamente, con el fin de conseguir los objetivos. Estas herramientas se resumen en las “5 P”.

- **Producto:** Es el bien físico, servicio o idea que se ofrece a la población objetivo.
- **Precio:** Es el valor de intercambio del servicio, determinado por la utilidad o la satisfacción, derivada de la compra y el uso o el consumo.
- **Promoción:** Es la publicidad que hecha para vender el servicio, es decir, las formas de informar y convencer de las bondades de este.
- **Plaza:** Lugar en el cual se prestará el servicio.
- **Personal o Post Venta:** Son las actividades que se realizan con posterioridad a la prestación del servicio cuyo objetivo inmediato es asegurarse la completa satisfacción del usuario.

Pasando de esta estrategia enfocada al marketing, se da lugar a las estrategias corporativas formuladas mediante el análisis estratégico DOFA (o realizado por cualquier otra herramienta), las cuales se han de enmarcar dentro de la amplia gama de estrategias existentes en el mundo organizacional, dependiendo esto de las necesidades y circunstancias de la organización y de su ciclo estratégico.

La selección de estrategias basadas en las tipologías estratégicas permite a las organizaciones guiar su comportamiento estratégico y funcional.

En la siguiente clasificación se intenta mostrar las tipologías estratégicas que siguen las organizaciones según sus necesidades y ciclos estratégicos.

⁶ HENRY MINTZBERG, biblioteca de planeación estratégica.

➤ GRUPO No 1: UBICACIÓN DEL NEGOCIO MEDULAR

Estas estrategias tratan de ubicar a un ámbito de operaciones determinado en el sector que va a operar y todas sus posibles interrelaciones con otros sectores de actividad, esto con el fin de delimitar las reglas estratégicas del juego de la organización.

- Estrategia de negocios corriente arriba
- Estrategia de negocios entre corrientes
- Estrategia de negocios corriente abajo

➤ GRUPO No 2: DIFERENCIACIÓN DEL NEGOCIO MEDULAR (ESTRATEGIAS COMPETITIVAS)

Una vez identificado el ámbito de operaciones medular de la organización, entonces la estrategia a seguir es su “diferenciación”, mediante la cual se van a identificar las características principales de la organización para generar valor constantemente a sus usuarios y conseguir de esta forma un margen razonable y la subsistencia en su contexto.

Es de resaltar que para la selección de esta categoría de estrategias es vital enmarcarse en la situación competitiva del sector, es decir, estas estrategias se formulan según las características del sector en el cual se ha ubicado la organización y una vez seleccionadas, es necesario tomar las iniciativas estratégicas y utilizar las herramientas gerenciales necesarias para su implementación.

- Estrategias clásicas de Utterback y Abenathy: Estos autores aportan tres tipos de estrategias, maximización de utilidades, maximización de ventas y maximización de los costos.
- Tipologías de adaptación estratégica (Miles y Snow): Estas estrategias explican el comportamiento estratégico de la organización, en cuanto a variables estratégicas, estructura y procesos, que le permite asumir y adaptarse a los cambios que aparecen en el día a día de la empresa, incentivando siempre la innovación.

Miles y Snow identifican 4 tipos de configuraciones organizativas cada una de las cuales mantiene lineamientos estratégicos específicos y genéricos

(sin considerar la variabilidad entre sectores y contextos) para asumir y reaccionar a los cambios de los mercados, estas son:

- Organización defensiva
 - Organización exploradora o prospectiva
 - Organización analizadora
 - Organización reactiva
-
- Estrategias competitivas genéricas de (Michael Porter): A nivel general Porter plantea tres tipos de estrategias competitivas, siendo estas el liderazgo en costos, diferenciación y por último el enfoque.
 - Estrategias genéricas de Mintzberg: Basándose en las estrategias genéricas de Porter, Henry Mintzberg distingue dos subgrupos de estrategias:
 - Estrategias de diferenciación: Diferenciación por precios, de la imagen, del diseño, de calidad, apoyo a la diferenciación y no diferenciación.
 - Estrategias de alcance: Segmentación, nicho, fabricación por pedido o diseño exclusivo y sin segmentación.
 - Actualización de las estrategias genéricas de Porter (Treacy y Wieserma): Estos dos autores trataron de estudiar a profundidad las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter y las adaptaron a nuevos entornos más dinámicos (y no con el enfoque estático en el cual fueron formuladas), planteando las estrategias de excelencia operativa (liderazgo en costos), liderazgo de productos (diferenciación) y servicio al cliente (focalización).
 - Paradigma de la cooportunidad (Nalebuff y Brandenburger): La idea básica de la estrategia es poder hacer las óptimas alianzas con los complementadores de la organización, esto con el fin de diferenciarse en el mercado y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. De este modo se tienen como estrategias la red de valores, el análisis de la complementación, el juego de la cooportunidad y la ampliación del juego.
 - El paradigma del diseño estratégico (aspiración estratégica – Hamel y Prahalad): Esta es una estrategia que ha dejado de lado,

parcialmente la planificación tradicional y los mercados existentes, para centrarse en proyectar y administrar el futuro de la organización basándose en cuatro ideas fundamentales, crear el futuro, el estiramiento del recursos, el apalancamiento de recursos y las capacidades medulares.

- El paradigma de la hipercompetencia (D'Aveni): Este modelo considera que la competencia en un sector de actividad es dinámica y no estática, por lo cual las ventajas competitivas sostenibles son inexistente.

➤ GRUPO No 3: ELABORACIÓN DEL NEGOCIO MEDULAR: Luego de haber identificado y ampliado el ámbito de operaciones medular, ahora se trata de elaborarlo o expandirlo en el mercado, estas estrategias se inspiran en las propuestas por Ansoff en 1965.

- Penetración del mercado
- Desarrollo del mercado
- Expansión geográfica
- Desarrollo del producto
- Integración horizontal

➤ GRUPO No 4: AMPLIACIÓN DEL NEGOCIO MEDULAR: Mediante estas estrategias ahora se pretende buscar otros negocios medulares, paralelos al actual el cual ya se ha identificado, diferenciado y elaborado.

Una de estas estrategias también se inspira en las formas de elaborar un negocio de Igor Ansoff (1965): la estrategia de diversificación.

- Cadena de integración o integración vertical
- Diversificación:
 - Diversificación relacionada o concéntrica
 - Diversificación no relacionada o por conglomerados
- Combinación de la integración vertical y la diversificación. Integración horizontal:
 - Diversificación por productos derivados
 - Diversificación articulada
 - Diversificación cristalina

- Estrategias de retirada:
 - Reducción
 - Desinversión
 - Liquidación

- GRUPO No 5: RECONSIDERACIÓN DEL NEGOCIO MEDULAR: Finalmente, luego de que un negocio se ha ubicado, diferenciado, elaborado y ampliado, las organizaciones tienden a perder su rumbo estratégico, sin darse cuenta no saben en qué negocios se encuentran ni que estrategias están siguiendo, por lo cual se hace necesario redefinir el direccionamiento estratégico, los negocios atendidos y las estrategias utilizadas.
 - Redefinición del negocio
 - Recombinación del negocio
 - Cambio de las funciones dominantes
 - Movimiento junto con la cadena de operaciones
 - Tema medular totalmente nuevo
 -

Para concluir se debe mencionar que tales estrategias se podrán formular haciendo uso de diversas herramientas, una de las cuales es la denominada Matriz DOFA la cual se puede considerar como una herramienta de diagnóstico y análisis para la generación creativa de posibles estrategias a partir de la identificación de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto.

Cabe aclarar que dicha herramienta permitirá trabajar con toda la información que se posea sobre el ámbito de operaciones, útil para examinar sus Debilidades internas, Oportunidades externas, Fortalezas internas y Amenazas externas, de esto modo se tiene que al cruzar en la matriz toda la información se obtendrá lo siguiente:

- DO: Vender Debilidades aprovechando Oportunidades
- FO: Uso de Fortalezas para aprovechar Oportunidades
- DA: Reducir a un mínimo las Debilidades y evitar las Amenazas
- FA: Usar Fortalezas para evitar Amenazas

CAPITULO VI

6. DIAGNÓSTICO

Para realizar la contextualización del trabajo se realizó un análisis interno y externo a la Unidad de Egresados, estudiando cada uno de los componentes que la forman, obteniendo los siguientes resultados:

6.1 ANÁLISIS EXTERNO

En las siguientes tablas se presentan los factores externos que influyen sobre la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca, así mismo se puede evidenciar si estos factores representan una amenaza o por el contrario una oportunidad y el nivel de impacto de estas sobre la unidad, ya sea alto, medio o bajo.

La influencia de dichos factores se obtuvo mediante el estudio realizado al medio el cual que se encuentra en los anexos.

Tabla 1. Matriz POAM – Área del Entorno General: Político – Legal

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: POLÍTICO – LEGAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Ley laboral	X					

Fuente: Propia de estudio

Según la Tabla 1, podemos identificar que dentro del área político – legal el factor que más influencia tiene sobre la Unidad de Egresados es la ley laboral, representando esta una oportunidad fuerte para la misma.

De acuerdo con el análisis que se realizó en este aspecto, se pudo encontrar que existen algunas políticas del gobierno, en cuanto a ley laboral se refiere, que pueden ser aprovechadas por la unidad a través de distintos mecanismos de difusión a egresados y apoyo a los mismos. Dentro de las condiciones que ofrece

el Ministerio de Trabajo para el mercado laboral, se encontró la ley del primer empleo (Ley 1429 de 2010), la cual busca principalmente formalizar empleos y empresas que hoy son informales, generar más empleos formales, mejorar ingresos de la población informal de los desempleados en condiciones de desventaja y de los pequeños empresarios.

Teniendo en cuenta que una fracción de los usuarios de la Unidad de Egresado de la Universidad del Cauca puede estar haciendo parte de esta población, se alcanzarían algunos objetivos que persigue la unidad mediante la difusión de estas oportunidades y el apoyo a los egresados para poder acceder a las mismas.

Tabla 2. Matriz POAM – Área del Entorno General: Económica

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: ECONÓMICA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Índices de desempleo					X	
Balanza presupuestal	X					

Fuente: Propia de estudio

En cuanto al sector económico, se puede observar que existe una tanto una oportunidad alta que será de aprovechamiento por parte de la unidad como una amenaza que aunque no es contundente debe ser objeto de monitoreo constante.

El análisis de la Balanza Presupuestal arrojó que Colombia ha tenido una de las mejores economías de América Latina durante los últimos tres años y se proyecta en forma creciente, esto pese a su crisis y desaceleración en el año 2008 y 2009. Los datos indican que si existe una estabilidad y crecimiento económico, el gobierno podrá asignar mayores recursos a los ministerios, por ende el Ministerio de Educación recibirá más dinero para distribuir, caso específico para el 2015 en el cual el porcentaje que el gobierno asignó a educación fue mayor que el del año inmediatamente anterior.

Es claro que la Universidad del Cauca se ve directamente beneficiada con lo anteriormente expuesto y su vez la Unidad de Egresados, por ser parte de la

misma, la cual puede recibir financiamiento para el desarrollo de los diferentes proyectos que tiene y así cumplir con los objetivos que se ha planteado.

Por otra parte se ha identificado que el índice de desempleo representa una amenaza de nivel medio para la unidad de egresados, esto en el sentido que como bien se sabe los usuarios de dicha unidad son personas que se encuentran en el mercado laboral, por ende hacen parte los indicadores de empleo y desempleo.

La amenaza radica en que Popayán se ha ubicado durante los últimos años como uno de los municipios con mayores índices de desempleo del país, ocupando siempre los primeros puestos, sin embargo no representa una amenaza contundente puesto que durante el último año la ciudad logró disminuir estos índices, adicional a ello la unidad de egresados se encuentra brindando apoyo a sus egresados para lograr ubicarlos laboralmente.

Tabla 3. Matriz POAM – Área del Entorno General: Sociocultural

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: SOCIOCULTURAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Niveles educativos	X					
Actitud hacia la calidad del servicio				X		
Actitud hacia el servicio al cliente					X	

Fuente: Propia de estudio

Según el análisis del entorno sociocultural y como se evidencia en la tabla 3, se halló que la Unidad de Egresados enfrenta dos amenazas, una de carácter importante por encontrarse alta y una de nivel medio, a su vez se ha encontrado que existen oportunidades en cuanto a los niveles educativos se refiere.

Dando justificación a lo expuesto en la matriz POAM del área del entorno sociocultural se tienen que pese a los altos índices de analfabetismo que presenta el departamento del Cauca, la universidad pública de dicho departamento posee una demanda alta, teniendo un poco más de 12.000 aspirantes a programas de

pregrado para el primer periodo de 2015 y aproximadamente 1.200 cupos para ellos, los cuales sin duda alguna son usuarios potenciales de la Unidad de Egresados, traduciendo esto en un aumento en la población objetivo, debido a ello y después de un análisis se determinó que los niveles educativos representan una oportunidad alta.

Continuando con las amenazas, se encontró que Popayán posee una característica de tipo netamente cultural en cuanto a la calidad en los servicios y el servicio al cliente, a pesar de que no existen estudios que identifiquen los niveles en estos aspectos, se indagó con experto en el tema quien afirma que la actitud hacia el servicio al cliente en el municipio no es la mejor, ya que se rayan los extremos de descortesía y sobre atención, claro está que pese a que este comportamiento es generalizado no se presenta en todas las instituciones, entidades, entre otros y por ende se determinó que representa una amenaza media, teniendo en cuenta que el servicio que se presta a los usuarios en la Unidad de Egresados puede verse afectada por este estigma.

Lo anterior también responde un poco al por qué de una calificación de amenaza alta en cuanto a la “actitud hacia la calidad del servicio”, puesto que las características expuestas anteriormente reaparecen en este aspecto. En la ciudad de Popayán los usuarios de diferentes servicios no valoran la calidad del mismo, debido a que se ven prácticamente obligados a hacer uso de ellos por no existir diversidad en los prestadores de los mismos, en este orden de ideas los usuarios valoran que el servicio sea prestado sin importar si este es o no de calidad.

Tabla 4. Matriz POAM – Área del Entorno General: Tecnológico

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: TECNOLÓGICO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Tipos de tecnologías que utiliza la institución					X	
Importancia de la tecnología en el ámbito de operaciones				X		
Obsolescencia de la tecnología actual					X	

Fuente: Propia de estudio

Como se puede observar claramente en la Tabla 4, la Unidad de Egresados no posee fuerza alguna en cuanto a niveles tecnológicos se hace referencia, se ha determinado que en cuanto a los tipos de tecnología que utiliza la institución y la obsolescencia de la misma se halla una amenaza media, puesto que la tecnología empleada por la unidad no es la más indicada con respecto a la que deberían poseer las unidades de egresados para el desarrollo óptimo de sus respectivos quehaceres. Así mismo podemos decir que una amenaza en el mismo nivel que la expuesta anteriormente se ha determinado para la obsolescencia de la tecnología actual debido a que con respecto a la empleada por otras unidades de egresados, la utilizada en esta unidad no es actualizada.

Finalmente se tiene que en este ámbito de operaciones, la tecnología que sea empleada por parte de cada unidad de egresados representa un alto grado de importancia, esto debido a que un adecuado software y por supuesto un hardware que soporte a este determina el desempeño de dichas unidades. De acuerdo con lo expuesto se identifica una amenaza alta en cuanto a este factor para la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca, ya que no cuenta con un software que le permita alcanzar un alto desempeño e igualmente sucede con el hardware, esto constituye una desventaja frente a otras unidades que si poseen estas herramientas tecnológicas.

6.2 ANÁLISIS INTERNO

A continuación se presenta los cinco Perfiles de Capacidad Interna (PCI) de la Unidad de Egresados, siendo estas gerencial/administrativa, tecnológica, de talento humano, comercial y por último financiera de la misma, cada una tiene sus respectivos factores, los cuales han sido calificados como fortaleza o debilidad alta, media o baja según el análisis realizado.

Tabla 5. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Gerencial/Administrativa

Capacidad Gerencial /Administrativa	Descripción/ Impacto	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Usos de planes estratégicos – Análisis Estratégico	No existe un plan estratégico que permita describir acciones a desarrollar.				X		
2. Evaluación y pronostico del medio	No se realiza evaluación y pronostico del medio puesto que no existe un pan para hacerlo.				X		
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	Al no realizar pronóstico del medio no se tiene planificado como responder a las condiciones cambiantes.				X		
4. Flexibilidad en la estructura organizacional	No existe una estructura organizacional dentro de la Unidad de Egresados por ende no se puede hablar de flexibilidad en ella.				X		
5. Comunicación y control gerencial	Debido a que no existe una estructura y que las personas que laboran dentro de la Unidad son muy pocas es muy fácil realizar comunicación y control.		X				
6. Sistemas de integración	No existe un sistema de control por cuanto no hay unas actividades y unos medios de verificación al cumplimiento de unos objetivos.						X
7. Sistema de toma de decisiones	La toma de decisiones conlleva un proceso muy largo y de muchos filtros.						X
8. Sistema de coordinación	En este momento se está tratando de plantear un direccionamiento estratégico para poder definir cuáles son las acciones que se pretenden desarrollar.					X	

Fuente: Propia de estudio

La anterior calificación se ha realizado con base en entrevista realizada a la persona que se encuentra a cargo de la unidad, en la cual expresó que solo hasta el 2012 se consolida la oficina de egresados, por lo tanto la comunidad académica perteneciente a la institución no tiene presente la existencia ni de la oficina ni del programa.

Adicional a ello no existe un plan estratégico que permita definir unas acciones a desarrollar por parte de la Unidad de Egresados, lo que evidentemente es una desventaja dado que otras instituciones cuentan con programas de seguimiento que permite una relación universidad - egresado, en la cual existe retroalimentación hacia los programas tanto de pregrados como de posgrado y el posicionamiento de los profesionales en el medio laboral, así como también les permite hacer una evaluación al medio y con ello tener una alta capacidad de respuesta ante las condiciones que en el medio van cambiando.

En cuanto a la estructura organizacional se refiere cabe decir que la estructura interna de la unidad es simple y vertical en su totalidad, ello se debe a que dentro de la unidad solo labora la persona que se encuentra encargada de la misma y otra que hace las veces de asistente, lo cual facilita la comunicación y el control de las tareas debido a que no existen formalismos para ello. Sin embargo la estructura externa es un poco más compleja ya que la unidad se encuentra adscrita a la Vicerrectoría Académica y esta a su vez tiene un superior, la Rectoría. Esos dos niveles que se encuentran por encima de la unidad complican la comunicación y el control ya que la formalidad aparece y los procedimientos para llegar a estas dos instancias son tediosos y requieren una serie de pasos a seguir, es por ello que la unidad evita al máximo tener que llegar a estas instancias y hacerlo cuando sea estrictamente necesario.

Con referencia a la toma de decisiones la unidad tiene la autoridad de tomar decisiones que no sean trascendentales, para ello debe contar con la aprobación de las instancias que sobre ella existen, las cuales han sido explicadas anteriormente.

Tabla 6. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Tecnológicas

Capacidad Tecnológica	Descripción/ Impacto	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Habilidad técnica de las diferentes plataformas	Por el momento no se cuenta con ninguna plataforma tecnológica.				X		
2. Capacidad de innovación	No existe capacidad de innovar debido a que se está en un proceso de estructuración de la Unidad.				X		
3. Fuerza de procesos	Muy baja debido a que no se han establecido unas responsabilidades concretas que permitan identificar que procesos se deben ejecutar.				X		
4. Efectividad en las tecnologías empleadas.	No se cuenta con los software requeridos para ser eficientes.				X		
5. Capacidad de diferenciación	No se cuenta con ningún valor agregado, debido al actual proceso de estructuración.				X		
6. Nivel tecnológico	Bajo nivel tecnológico, no se cuenta con plataformas requeridas.				X		
7. Nivel de coordinación e integración con otras áreas.	No se tiene en cuenta a la Unidad para realizar otras actividades.				X		

Fuente: Propia de estudio

El análisis de la capacidad tecnológica de la unidad indicó que por el momento no se cuenta con ninguna plataforma tecnológica, precisamente uno de los propósitos es poder contar con una base de datos con un alto nivel de seguridad y con la información que se requiere para poder hacer un seguimiento eficiente y eficaz de los egresados de la Universidad del Cauca. Dentro de la propuesta se requiere articularse con la división de sistemas que permita la creación de una interfaz con las dependencias que tienen a cargo el registro y el control académico y permita de manera eficiente recolectar dicha información.

Al no poseer una capacidad tecnológica la capacidad de innovación es realmente muy pobre, claramente es un proceso que se está iniciando y está replicando las buenas prácticas de otras instituciones.

Debido a lo anteriormente expresado la unidad no tiene capacidad de diferenciación, se limita estrictamente a realizar los procesos básicos de una unidad de este tipo, como se ha mencionado anteriormente es un proceso que se está creando, lo cual permite estudiar las experiencias positivas y negativas de otras instituciones que cuentan con programas de egresados mas estructurados.

En cuanto al nivel de integración con otras áreas de la Universidad se encontró que este es muy bajo puesto que pese a estar adscrita a la Vicerrectoría Académica no existe un apoyo por parte de la misma, de igual forma se identifico que el lazo creado con las facultades y otras áreas a fines es muy débil.

Tabla 7. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Talento Humano

Capacidad del Talento Humano	Descripción/ Impacto	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Nivel académico del talento	El talento humano es capacitado pero no es el más adecuado para desempeñar las funciones de la Unidad.		X				
2. Experiencia técnica	No se cuenta con los conocimientos ni la experiencia con respecto al manejo de egresados.				X		
3. Estabilidad y Rotación	No existe una estabilidad puesto que es una Unidad creada en 2009 y ya ha tenido cinco personas a cargo.				X		
4. Ausentismo	Alta rotación debido al cambio de coordinación de la Unidad.					X	
5. Motivación	Relativo, ya que a pesar de que el personal está permanentemente en la oficina, este también debe dedicarse a labores de otra unidad académica.					X	
6. Nivel de remuneración	Regular debido a que al no contar con un orden determinado y unas responsabilidades asignadas.		X				
7. Accidentalidad	De acuerdo a los niveles salariales correspondientes a los cargos.	X					
8. Retiros	Bajo debido a que son labores de oficina básicamente. Solo se ha presentado un retiro y por motivos personales.	X					
9. Índices de desempeño	Los índices de desempeño son difíciles de evaluar puesto que no existen unas funciones definidas ni unas actividades dentro de un plan de acción.				X		

Fuente: Propia de estudio

Con referencia al talento humano de la Unidad de Egresados y después de realizar el respectivo análisis se encontró que la coordinación cuenta con una persona que tiene un nivel educativo especialista, pero esta especialidad no corresponde al área de conocimientos necesaria para el manejo de un programa de egresados. Para poder adquirir conocimientos sobre el manejo de una unidad de este tipo, la persona encargada está en un proceso de aprendizaje en el cual se aprovecha la participación en redes como la REDSUR de egresados, a la cual pertenecen unidades de egresados de las diferentes universidades del suroccidente colombiano, estas poseen una mayor experiencia y la retroalimentan a la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca. En este sentido cabe traer a colación que ninguna de las dos personas que hacen parte de la unidad de egresados cuenta con experiencia ni en el manejo de plataformas, que son importantes para el desarrollo de las labores, ni en el funcionamiento como tal de una unidad de egresados.

Pasando de los niveles educativos del personal y su experiencia a los niveles de remuneración, se puede decir que están de acuerdo a los niveles salariales correspondientes a los cargos de las personas que realizan las funciones de coordinación y secretaría técnica. Pese a lo anterior, al existir una duplicidad en las funciones debido a estas personas también deben desempeñar las labores propias de la Oficina de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales (ORII) de la Universidad del Cauca, por ende se considera que los métodos de pago salarial no son adecuados, llevando así a una desmotivación para el talento humano.

La duplicidad de funciones que se da dentro de esta unidad conlleva a que exista un ausentismo relativo, el personal se encuentra laborando dentro de las instalaciones pero en ocasiones desarrolla las responsabilidades propias de la unidad de egresados, lo cual se da en pocas ocasiones, y la mayor parte del tiempo desempeña las funciones de la ORII, situación que dificulta medir los índices de desempeño.

La inestabilidad y el alto nivel de rotación que se ha presentado desde la apertura de la unidad en el año 2009, teniendo desde ese año hasta la fecha a cinco personas a cargo, también la impactan negativamente debido a que no se da una continuidad en el trabajo, dejando a medio camino cada intento de proyección de la unidad. Por el contrario el nivel de retiros ha sido muy bajo, tan solo una persona ha decidido abandonar el cargo y esto se debió a causas personales.

Para finalizar se tiene que las instalaciones de la unidad son propicias para desempeñar las labores, gracias a ello el nivel de accidentalidad es nulo.

Tabla 8. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Comercial

Capacidad Comercial	Descripción/ Impacto	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Fuerza del servicio, calidad exclusividad	Se está a nivel con las demás unidades de egresados de las distintas universidades.			X			
2. Lealtad y satisfacción del usuario	Desarticulación con las demás dependencias que manejan egresados por ende no se puede tener una calidad y menos una lealtad.					X	
3. Participación de la población objetivo	Participación en el mercado prácticamente nulo.				X		
4. Ventaja sacada del potencial de crecimiento de la población objetivo	No se cuenta con ventaja sino con una desventaja ya que al no estar posicionados en el mercado el potencial de crecimiento de usuarios es muy bajo.				X		
5. Concentración de usuarios	Los usuarios de ninguna manera pueden agruparse.	X					
6. Administración de usuarios	Al no contar con plataformas adecuadas para el seguimiento y control, la administración de los mismos es compleja.				X		
7. Acceso a organismos privados y públicos	Difícil acceso a ellos debido a que la Unidad no es conocida.				X		
8. Portafolio de servicios	No se cuenta con un portafolio de servicios.				X		
9. Imagen Corporativa – Responsabilidad social	Unidad prácticamente inexistente para la comunidad en general.				X		

Fuente: Propia de estudio

Con base en el análisis realizado a la capacidad comercial de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca se tiene que pese a no prestar un servicio exclusivo y además de ello con niveles de calidad bajos, se está en igualdad de condiciones con respecto a las demás unidades de la región, ello indica que no existe una desventaja muy marcada frente ellas. Sin embargo la satisfacción de los usuarios es baja, precisamente por no encontrar un servicio de calidad, situación que no afecta la lealtad de los mismos puesto que el costo de cambio para ellos es bastante alto.

Debido a que hasta el momento se está iniciando un trabajo serio y programado de la unidad de egresados, la participación y el reconocimiento que tiene en la población objetivo es prácticamente nulo, lo que representa una desventaja con respecto al crecimiento de los posibles usuarios de la unidad. Del mismo modo, el hecho de estar en proceso de posicionamiento, no ha dado lugar para organizar u optimizar el portafolio de servicios.

La capacidad competitiva de esta unidad posee una fortaleza alta en cuanto a concentración de usuarios se refiere, puesto que los egresados bajo ninguna circunstancia pueden agruparse para sacar algún beneficio de la unidad.

Como se ha mencionado anteriormente es una unidad que está emergiendo y por ende el proceso de seguimiento a egresados no se encuentra establecido, así como tampoco se poseen las herramientas para hacerlo, de ahí su debilidad para administrar a sus usuarios.

Finalmente se tiene que la imagen corporativa de la unidad representa una debilidad alta, puesto que esta es prácticamente inexistente, el reconocimiento en el medio es muy escaso y se desconoce en gran medida las actividades que se desarrollan, situación que dificulta sustancialmente el acceso a organismos públicos y privados, precisamente por no tener referencias del trabajo que allí se realiza.

Tabla 9. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Financiera

Capacidad Financiera	Descripción/ Impacto	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Acceso a capital cuando lo requiere	El capital es bastante limitado puesto que se restringe debido a los múltiples gastos que tiene la Universidad del Cauca.				X		
2. Rentabilidad social, retorno de la inversión de recursos	Nula debido a que no hay inversión.				X		
3. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	La Unidad no cuenta con fondos propios.				X		
4. Habilidad para competir con tarifas	No se compete con precios, el servicio que se presta es gratuito lo cual atrae al egresado.	X					
5. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	Los montos que se manejan desde la oficina de egresados son bastante pequeños y dependen de los rubros que se manejan directamente de la unidad administrativa en este caso de la rectoría o vicerrectoría académica.				X		

Fuente: Propia de estudio

La última capacidad analizada es la financiera, en la cual se identifican cuatro debilidades fuertes y tan solo una fortaleza.

Como primera medida se tiene que la unidad de egresados no cuenta con fondos asignados como tal, para poder recibir recursos económicos debe realizar un trámite bastante dispendioso, lo cual dificulta poder llevar a cabo actividades e incluso obtener herramientas que necesarias para poder cumplir con los objetivos de la misma.

En cuanto a rentabilidad social se hace referencia, puede decirse que es prácticamente nula, debido a que la inversión que se hace es muy escasa, por ende el impacto en la sociedad es de un nivel bajo.

Pese a que la disponibilidad de fondos e inversión de capital es limitada, la unidad posee una gran capacidad para competir con tarifas, ya que el único rubro que se maneja es el del carné el cual es muy accesible.

6.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

En este punto analizamos las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, pero debido a que se trabajó con una Institución oficial se ha hecho una adaptación de este modelo, es por ello que se encontrarán algunas variaciones del modelo mencionado ya que el original maneja conceptos demasiado empresariales, los cuales no caben dentro del contexto de la Unidad de Egresados.

Adicional a ello también cabe mencionar que se ha hecho este análisis teniendo en cuenta que la unidad enfoca parte de sus esfuerzos en atraer a egresados tanto de la Universidad del Cauca como de otras universidades hacia la oferta de posgrados de la Institución, en ese sentido se tiene que las demás unidades de egresados del ámbito de operaciones representan una “competencia”.

Ahora bien, en primera instancia y como primera modificación al modelo porteriano se tienen los nuevos proyectos de unidades de egresados, llamado normalmente nuevos competidores, esta fuerza del mercado nos permite analizar desde varios puntos cuáles pueden ser nuestros futuros y potenciales rivales.

Para poder determinar su comportamiento se toman en cuenta dos variables, los proyectos de unidades de egresados existentes y el potencial que estas tienen, las cuales permitirán conocer qué tan contundente puede ser la amenaza y de acuerdo a ello plantear estrategias, así como también, identificar que fortalezas tiene la propia unidad.

La segunda fuerza se trata de los proveedores, en el cual se analizaron cinco variables tales como, el número, la existencia de sustitutos, el nivel de ventaja, la importancia del producto y los costos de cambio. Dentro de esta fuerza se realizó el análisis de estas variables, puesto que eran aquellas que permitían identificar qué beneficios puede tener una continuidad con los proveedores que se tienen o quizá qué beneficios o perjuicios podría traer el cambio de los mismos, teniendo en cuenta que ello puede afectar el desarrollo óptimo de las actividades propias de la unidad.

En la tercera fuerza, los competidores del sector, nos dan a conocer cuál es la dinámica del mercado, qué tan competitivo es este y qué tanto debe esforzarse la organización para no ser sacada del mercado. Las organizaciones con servicios sustitutos también son una fuerza que debe analizarse detalladamente, puesto que estas pueden representar una competencia callada pero fuerte en el ámbito de operaciones, la cual también obviamente puede restarnos usuarios.

Finalmente se tiene a los usuarios, como se ha llamado a los compradores del modelo original de Michael Porter, en esta adaptación, los cuales sin lugar a duda son aquellos que contribuyen en gran medida en la dinámica del mercado.

A continuación se presenta el resumen del análisis realizado a cada una de estas fuerzas del mercado, el cual puede ser evidenciado con mayor claridad y profundidad en los anexos.

Tabla 10. Resumen de los resultados del Análisis de las fuerzas del sector

INTENSIDAD DE LAS FUERZAS DEL SECTOR	
NUEVOS PROYECTOS DE UNIDADES DE EGRESADOS	2,50
PROVEEDORES	4,40
COMPETIDORES DEL SECTOR	3,00
ORGANIZACIONES CON SERVICIOS SUSTITUTOS	2,50
USUARIOS	0,80

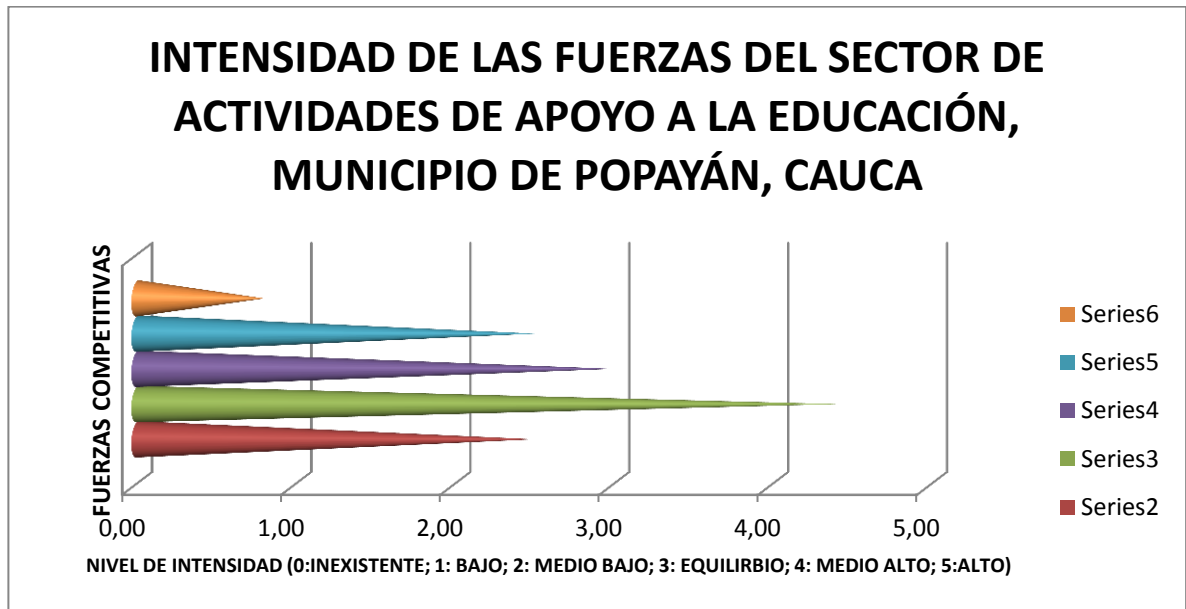
Fuente. Propia de estudio

Tabla 11. Nivel de intensidad de las fuerzas del sector

INEXISTENTE	MUY BAJA	BAJA	EN EQUILIBRIO	ALTA	MUY ALTA
(0)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Fuente. Propia de estudio

Gráfica 1. Intensidad de las fuerzas del sector actividades de apoyo a la educación, municipio de Popayán, Cauca



Fuente: Propia de estudio

Con los datos del anterior gráfico podemos concluir:

- Con un 2,5 de nivel de intensidad para la fuerza del mercado representada por los nuevos proyectos de unidades de egresados, el riesgo de ingreso es bajo puesto que son muy pocas las Instituciones de Educación Superior que aún no tienen constituida dicha unidad y pese a que ingresen al mercado, no representan un grado de pérdida de usuarios muy alto para las ya existentes.
- El poder de negociación que tienen los proveedores es bastante alto como lo evidencia su nivel intensidad de 4,40, siendo este el más alto de las cinco fuerzas del mercado, esto se debe a que los proveedores son pocos y adicional a ello los contratos son otorgados por licitación.
- La calificación de 3,00 en el nivel de intensidad de los competidores del sector deja ver claramente que la rivalidad se encuentra en equilibrio, ello tiene justificación en el sentido que cada una de las unidades presta los mismos

servicios sin diferenciación marcada de una sobre otra, además cada una de estas tiene su porción del mercado identificada.

- En este sector no se encuentran muchas organizaciones con servicios sustitutos, es por ello que su nivel de amenaza es bajo como su ponderado de 2,5 lo indica; el sector de actividades de apoyo a la educación y específicamente las actividades que desarrollan las unidades de egresados de las distintas instituciones de educación superior, difícilmente pueden ser reemplazadas por las de otra organización, ya que la regulación por parte de los organismos gubernamentales y entes de control es muy estricta.
- Finalmente se encuentran los usuarios con el nivel de intensidad más bajo 0,8 dentro de las cinco fuerzas competitivas, lo anterior es justificable en el sentido que los usuarios dentro de este sector prácticamente no poseen la facultad de negociar con las unidades que prestan el servicio debido a que estas son estandarizadas y un poco limitadas.

CAPITULO VII

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Unidad de Egresados del Alma Mater Caucana, ofrece sus servicios a todos aquellos profesionales que han recibido un título de pregrado y/o posgrado dentro de la institución y también trabaja en conjunto con las diferentes dependencias de la universidad, específicamente con las diferentes facultades a quienes se brinda apoyo.

En consecuencia a la sesión de grupo realizada en la cual se analizó la información recogida, se llegó por consenso de los integrantes de la sesión, que la **Misión** para la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca ha quedado formulada así:

7.1 MISIÓN

La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca se encarga de velar por la construcción y desarrollo de vínculos fuertes entre egresados, Universidad y la región, que propendan por un avance de orden científico, tecnológico, social, económico y político de la sociedad, a través del establecimiento de herramientas y el talento humano necesario para garantizar el sentido de pertenencia de esas relaciones entre los tres actores.

Dentro de una sesión adicional de grupo se discutió acerca de la formulación de la visión de la Unidad de Egresados teniendo en cuenta que la Universidad del Cauca viene adelantando el plan de Modernización Administrativa de la institución, se encuentra en la formulación del Plan Estratégico Bicentenario 2027, así como la proyección de la Universidad en el contexto regional, nacional e internacional establecido en el plan de desarrollo institucional 2013 – 2015: "UNIVERSIDAD DEL CAUCA: CALIDAD ACADÉMICA CON COMPROMISO REGIONAL Y NACIONAL".

Teniendo en cuenta lo mencionado, la visión planteada para la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca ha quedado formulada de la siguiente manera:

7.2 VISIÓN

La Universidad del Cauca contará para el año 2027 con la Unidad de Egresados del suroccidente colombiano más consolidada y con la prestación de servicios más completos y oportunos para sus graduados, esto mediante su articulación con todas las áreas a fines dentro de la institución, talento humano y tecnologías pertinentes y con la formación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de la región.

Con base en la Misión y la Visión que anteriormente se han sugerido para la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca, se han planteado los siguientes principios y valores:

7.3 PRINCIPIOS Y VALORES

Integridad: ser cada día lo mejor posible, poseer un conjunto de principios y valores claros contribuyen tanto a un clima laboral armonioso como a tener un talento humano con las capacidades suficientes para prestar la mejor atención. De igual forma, un usuario integro puede contribuir al logro de una experiencia en el servicio de alta calidad.

Respeto: es fundamental para lograr una armoniosa interacción social entre los empleados, entre los usuarios y entre usuario – empleado, este permitirá guardar un límite que no ha de ser sobrepasado por ninguna de las partes en el cual se vea afectada la integridad de cada uno, así como tampoco las ideas u opiniones. Podemos decir también que se debe guardar la premisa “se debe respetar para ser respetado”, entendiendo que el respeto debe nacer de un sentimiento de reciprocidad.

Honestidad: ser recto, honrado y sincero son características que conducirán tanto a los usuarios como a los empleados a la consecución siempre de la verdad y la justicia, dejando de lado intereses personales y evitando malos entendidos.

Disciplina: los empleados deben enfocar sus esfuerzos para alcanzar las expectativas que se han planteado dentro del entorno laboral, en ese orden de ideas adoptar una serie de comportamientos, entre los que cabe destacar el

cumplimiento y la responsabilidad, conllevan a una eficiencia máxima y al éxito de cada labor que se emprenda.

Eficiencia: utilizar los medios disponibles de manera racional para llegar a una meta, es sin duda una capacidad que debe desarrollar el talento humano de la unidad. En este sentido, se deben enfocar esfuerzos en desarrollar la capacidad de alcanzar los objetivos fijados en el menor tiempo posible y con el mínimo uso posible de los recursos, lo que supone una optimización que beneficiará tanto la Institución como a los usuarios. Sin lugar a duda, ambas partes quedarán satisfechas en el sentido que los usuarios encontrarán un servicio rápido y de calidad.

Por otra parte, la institución entenderá que la unidad hace un aprovechamiento racional de los recursos que son asignados lo cual contribuye a disminuir costos y evitar desperdicios innecesarios.

Calidad: la calidad debe representarse tanto en el servicio que se está prestando como en la atención que se brinda a cada uno de los usuarios. En este sentido, es un estándar que debe mantenerse por parte del prestador del servicio y las personas a través de las cuales se está entregando éste al usuario. Debe existir entonces una armonía entre la atención y el servicio.

Excelencia en el servicio: va de la mano con la calidad. Los usuarios desean que en la unidad se les preste un servicio excelente, con lo cual sin duda alguna quedarán satisfechos. El prestar un servicio de calidad contribuye a la buena imagen que se quiere proyectar y al cumplimiento de los indicadores y metas.

7.4 POLÍTICAS

- El seguimiento a graduados en la Universidad del Cauca, debe constituir una línea permanente de investigación que articulada a la planeación institucional, apoye a las unidades académicas o programas de observatorio laboral de sus graduados.
- El programa de seguimiento a graduados se constituirá en el ente dinamizador que mantenga vivo el sentimiento de pertenencia y orgullo por la Institución

que lo formó y propicie por mantener vigente y en incremento su legado misional.

- El seguimiento al desempeño de los graduados propiciará la determinación de los niveles de pertinencia entre la ocupación y la formación ofrecida por la universidad, conllevando a la constitución de un modelo de formación que posibilite al estudiante las competencias para la empleabilidad y la autogestión.
- Incluir a los graduados de la Universidad del Cauca como parte activa de la comunidad universitaria.
- Involucrar a los graduados de la Universidad del Cauca en los procesos de desarrollo académico Institucional.
- Obtener que los graduados de la Universidad del Cauca puedan beneficiarse de programas, eventos y actividades que desarrolle la Universidad del Cauca para toda su comunidad educativa, bajo condiciones o reglamentos especiales.
- Mantener una relación fluida y permanente con programas de graduados de otras Instituciones de Educación Superior.

7.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Consolidar en el suroccidente colombiano la unidad de egresados de la Universidad del Cauca.
- Optimizar un portafolio de servicios para la Unidad de egresados de la Universidad del Cauca.
- Elaborar un sistema completo de información y seguimiento a los egresados.
- Gestionar con las divisiones correspondientes la asignación de recursos tecnológicos propicios para una unidad de egresados posicionada.

7.6 INDICADORES Y METAS

En la siguiente tabla se muestran para cada uno de los objetivos sus respectivos indicadores y metas planteadas para medir el cumplimiento de dichos objetivos.

Tabla 12. Indicadores y Metas – Objetivo 1

OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Consolidar en el suroccidente colombiano la unidad de egresados de la Universidad del Cauca.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de nuevos usuarios /Numero de usuarios totales ✓ Número de alianzas estratégicas con instituciones (públicas o privadas) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reclutar un 70% de nuevos usuarios en el transcurso de los primeros cinco años. ✓ Haber concretado durante el primer año de gestión al menos dos alianzas estratégicas con instituciones de la población objetivo.

Fuente: Propia de estudio

Tabla 13. Indicadores y Metas – Objetivo 2

OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Optimizar un portafolio de servicios para la Unidad de egresados de la Universidad del Cauca.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de servicios implementados 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incluir dentro de los servicios que presta la unidad 5 nuevos en el primer año de gestión.

Fuente: Propia de estudio

Tabla 14. Indicadores y Metas – Objetivo 3

OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Elaborar un sistema completo de información y seguimiento a los egresados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Calidad de la información recabada por el sistema de información ✓ Tiempo que tarda ubicar a un usuario en la base de datos 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Obtener información concreta y con un alto nivel de veracidad en el primer año de gestión. ✓ Ubicar en el transcurso de un minuto la información de un egresado en la base de datos, alcanzando este nivel en el transcurso del primer año.

Fuente: Propia de estudio

Tabla 15. Indicadores y Metas – Objetivo 4

OBJETIVO	INDICADORES	METAS
Gestionar con las divisiones correspondientes la asignación de recursos tecnológicos propicios para una unidad de egresados posicionada.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento en los índices de desempeño tecnológicos de la unidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Alcanzar un alto nivel del desempeño de las tecnologías de la unidad en el transcurso del primer año de gestión.

Fuente: Propia de estudio

7.7 MATRIZ DOFA

A continuación se presenta la matriz DOFA en la que se muestran las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la Unidad de Egresados, y en donde se plantean diferentes estrategias para sus diferentes combinaciones.

Tabla 16. Matriz DOFA

	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Buena Comunicación y control gerencial 2. Talento humano capacitado 3. Niveles de remuneración justos 4. Niveles de accidentalidad bajos 5. Bajos niveles de retiros 6. Bajo nivel concentración de usuarios 7. Habilidad para competir con tarifas 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con un direccionamiento estratégico 2. Tecnología obsoleta 3. Bajo reconocimiento en el mercado 4. No se cuenta con portafolio de servicios 5. No se tiene capacidad de diferenciación 6. Inestabilidad en la dirección de la unidad 7. No existe un rubro designados para la operación de la unidad 8. Ausentismo relativo del talento humano 9. Procesos no establecidos
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ley Laboral - Beneficios para nuevas empresas y ley de primer empleo 2. Balanza Presupuestal positiva 3. Niveles Educativos - Altos niveles de bachilleres 	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estiramiento de recursos (Paradigma del diseño estratégico) Ver proyecto para la estrategia 1. 	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear el futuro (Paradigma del diseño estratégico) Ver proyecto para la estrategia 2.
<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Importancia de la tecnología en el ámbito de las operaciones de la organización 2. Actitud hacia la calidad del servicio 	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo a la diferenciación. Ver proyecto para la estrategia 3. 	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diferenciación de la calidad. Ver proyecto para la estrategia 4.

Fuente: Propia de estudio

7.8 ESTRATEGIAS

En la Tabla 15 se evidencian las estrategias que contribuyen en un alto grado a la consecución de cada uno de los objetivos planteados anteriormente:

1. Estiramiento de recursos (Paradigma del diseño estratégico): consiste en buscar la máxima eficiencia posible de sus recursos, para lograr mayores metas con los mismos recursos.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- Potenciar talento humano: Dedicando más tiempo a la búsqueda de oportunidades para los usuarios de la Unidad de Egresados.

La Unidad de egresados debe potenciar su talento humano, el cual posee características muy atractivas, para que este capte las oportunidades que ofrece el entorno y las aproveche a favor de los usuarios.

2. Crear el futuro (Paradigma del diseño estratégico): Crear nuevas reglas para el desarrollo de las actividades.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- La unidad de egresados debe basarse en los lineamientos estratégicos planteados y con base en ello identificar qué herramientas o metodologías le serán más útiles emplear en el largo plazo para el cumplimiento de este.

Identificar diferentes mecanismos para cumplir con los objetivos, indicadores y metas contribuirán a una mayor eficiencia de la unidad, mejorando su rendimiento y productividad.

3. Apoyo a la diferenciación: Sobresalir mediante un subproducto (servicio, ética, relaciones públicas, etc.) que acompaña el servicio, y que a pesar de que no influye radicalmente en su funcionalidad, sirve de base para ganar posición dentro de la población objetivo.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- Implementar unas políticas de calidad que permitan a la unidad prestar un servicio excelente que satisfaga las necesidades y deseos de los usuarios.

Las políticas de calidad condicionan a los integrantes de la Unidad de Egresados, de esta manera el prestar un servicio de calidad y mantener al usuario satisfecho no se verá tanto como una opción sino como un deber, esto mientras se cultiva la cultura de excelencia en el servicio al usuario.

- Capacitar al talento humano en estándares de servicio al cliente.

El talento humano requiere estar actualizado acerca de los estándares de calidad, así como también es indispensable facilitarle herramientas de tipo intelectual que contribuyan a una mejor prestación del servicio.

4. Diferenciación de la calidad: Sobresalir dentro de la población objetivo, mediante la prestación de servicios completos y oportunos (no necesariamente diferentes) que los de las demás unidades en cuanto a sus características propias.

PROYECTO PARA LA ESTRATEGIA

- Actualizar del software que emplea la unidad de egresados, o cambiarlo por adecuado a las necesidades de la unidad.
- Solicitar al área correspondiente el cambio de las tecnologías duras que emplea la unidad o en su defecto realizar un mantenimiento a las mismas.

La unidad de egresados de la Universidad del Cauca debe modernizar su tecnología puesto que esta representa grandes amenazas debido a que el mercado exige poseer tecnologías actualizadas. Las debilidades también se hacen presentes debida a que no se presta el servicio adecuadamente.

CAPITULO VIII

8. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA

A pesar que en el anteproyecto se hace un cronograma de actividades en el cual se establece en qué tiempos se desarrollaran las diferentes actividades, a medida de que se da inicio a la realización de la propuesta, empiezan a surgir obstáculos que retardan algunos procesos. En este capítulo se darán a conocer cuáles fueron dichos factores y como afectaron el desarrollo de la práctica.

El hecho de que la Unidad de Egresados funcione conjuntamente con la Unidad de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales de la Universidad del Cauca, compartiendo el mismo personal y el mismo asesor, conllevó a que se disipara el trabajo que se debía realizar con respecto a la práctica. En un principio se asignaron labores que no correspondían a las planteadas dentro del anteproyecto, lo cual retraso en gran medida el desarrollo de las actividades.

Lo anteriormente mencionado también afectó las sesiones de grupo que se debían adelantar con la persona encargada de la unidad, puesto que como se mencionó, esta carecía del tiempo suficiente para poder llevar a cabo las reuniones, las cuales no se planeaban, surgían espontáneamente cuando se encontraba el tiempo para llevarlas a cabo.

Un factor que sin duda alguna jugó a favor fue el hecho de que la estructura organizacional fuese plana (prácticamente), en ese sentido la comunicación con el directivo a cargo era de forma directa y rápida.

Sin embargo vuelve y aparecen factores que impiden el desarrollo normal de la práctica, en este caso se trata de la escasa información que se tenía acerca de la unidad, tales como sus antecedentes y datos históricos. Adicional a ello, este es un mercado en el cual no se han realizado muchas investigaciones, tampoco existe información concreta y clara, lo cual dificultó recolectar información para realizar el diagnostico estratégico.

Se encontró que la inestabilidad de las personas que han estado a cargo de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca, fue un factor causante de dificultades para poder identificar la línea de estudio que se venía desarrollando. Se tuvo que consultar a varias personas, las cuales fueron muy difíciles de ubicar

para poder obtener la información que ellos en su momento habían recolectado y organizado.

Para concluir con lo este análisis de experiencia, cabe mencionar que existen diferentes herramientas que sólo son aplicables a organizaciones empresariales y por ende resulta necesario ensanchar este campo del conocimiento, mediante investigaciones en organizaciones diferentes a la empresarial.

CAPITULO IX

9. CONCLUSIONES

De acuerdo con el diagnóstico interno y externo realizado a la unidad de egresados, se identifica la ausencia del direccionamiento estratégico, la cual ha desencadenado en un alto número de debilidades y sin lugar a dudas amenazas provenientes de su entorno general.

Dentro del diagnóstico interno realizado se encontró una debilidad marcada en cuanto a su capacidad tecnológica, situación que ha llevado a la unidad a disminuir sustancialmente sus índices de productividad, eficiencia y calidad en el servicio.

Debido a que las unidades de egresados de la región están emergiendo, al igual que la unidad de la Universidad del Cauca, puede tener un alto potencial para implementar un servicio diferenciado y de calidad.

Teniendo en cuenta que un grupo estratégico conformado por directivo, empleado y representante de usuarios hicieron parte del proceso de selección de los principios y valores que deberían ser incluidos en los lineamientos permanentes de la unidad, estos se verán comprometidos con el cumplimiento de los mismos, contribuyendo así a mejorar las relaciones tanto al interior de la unidad como al exterior de la misma.

La visión planteada para la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca va acorde con las expectativas institucionales debido a que fue construida con base en el horizonte que la institución visualiza, siendo la calidad un aspecto fundamental.

La mayoría de los indicadores, objetivos y metas han sido planteados de tal manera que deban cumplirse en un plazo de un año puesto que son indispensables para que la unidad empiece a consolidarse.

Se analizaron diversas teorías sobre estrategia, analizando detenidamente cada una de ellas para así plantear propuestas que permitan el cumplimiento del direccionamiento estratégico formulado.

CAPITULO X

10.RECOMENDACIONES

De acuerdo con el diagnostico interno realizado se recomienda:

En lo concerniente a la capacidad de talento humano de la unidad, se debe analizar cómo se está haciendo el reclutamiento, procesos de análisis y diseño de puestos de trabajo, capacidad y desarrollo y actividades de salud ocupacional.

En la capacidad competitiva, se recomienda realizar análisis y medición de la población objetivo, segmentación de la población objetivo y definición de estrategias de posicionamiento de la población objetivo.

Con respecto a la capacidad financiera se debería ampliar el análisis general incluyendo sistemas de contabilidad, análisis de decisiones de inversión, capacidad de endeudamiento y proyecciones financieras.

En cuanto a las estrategias que se formulan a través de la matriz DOFA tan solo son “estrategias alternativas viables”, es decir estrategias opcionales que se pueden considerar para dar cumplimiento al direccionamiento estratégico de la unidad, más no se constituyen en las estrategias óptimas que se van a implementar, para determinar estas últimas habría que hacer un discernimiento de las estrategias alternativas viables a través de una etapa de decisión estratégica que hace uso de herramientas tales como “matriz de relación objetivos/estrategias” y “matriz de planificación estratégica cuantitativa” mediante las cuales se evalúan dichas estrategias viables y se selecciona las más atractivas.

Finalmente se recomienda realizar un ejercicio de cuantificación de los indicadores y metas planteados por parte del equipo humano de la unidad que conoce mejor sus operaciones.

BIBLIOGRAFIA

- MINTZBERG, Henry. Biblioteca de Planeación Estratégica.
- SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Guía para el direccionamiento estratégico, Séptima Edición.
- CLASIFICACIÓN INDUSTRIAL INTERNACIONAL UNIFORME DE TODAS LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS, Revisión 4 adaptada para Colombia CIIU Rev. 4 A.C.
- Ley 1429 de 29 de Diciembre de 2010 – Congreso de la República de Colombia
- <https://prezi.com/atidqoxakn-s/copy-of-designio-estrategico/>
<http://coo>
- petitividad.blogspot.com/2009/02/la-coopetencia-un-nuevo-enfoque.html
- <http://www.neuronilla.com/documentate/articulos/17-innovacion-aspectos-generales/600-la-estrategia-del-oceano-azul-concepto>
- <http://sincronia.cucsh.udg.mx/reyes07.htm>
- <http://es.slideshare.net/soreygarcia/estrategias-km>
- <https://jcvalda.wordpress.com/2009/11/20/como-definir-una-buena-vision/>
- <http://www.cna.gov.co/1741/channel.html>
- <http://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/w3-propertyname-2672.html>
- <http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/abece-ley-de-primer-empleo.html>

ANEXOS

ANEXO A.
PRIMERA GUÍA DE TRABAJO

PRIMERA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN
(PRIMERA PARTE)

1. Elaborar a profundidad el marco teórico sobre diagnóstico estratégico incluyendo:
 - a. Concepto de diagnóstico estratégico.
 - b. Diagnóstico externo.
 - i. Concepto.
 - ii. Concepto de entorno.
 - iii. Tipologías del entorno.
 1. Entorno general: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 2. Entorno específico: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 - c. Diagnóstico interno.
 - i. Concepto.
 - ii. Ámbitos del diagnóstico interno.
 1. Capacidades directivas/administrativas: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 2. Capacidades comerciales: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 3. Capacidades de producción/operativas: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 4. Capacidades de talento humano: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 5. Capacidades financieras: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
 6. Cultura organizacional: concepto y sus variables de análisis con sus respectivas definiciones.
2. DIAGNÓSTICO EXTERNO (PRIMERA ACTIVIDAD): De la totalidad de las variables de análisis del entorno general, seleccionar aquellas que

más ejerzan influencia en las operaciones y obtención de objetivos de la organización, estas serán las variables del entorno general que se diagnosticarán. Para realizar esta selección es necesario tener claro cuáles son estas variables y a partir de este conocimiento se debe diseñar y ejecutar una reunión con los principales líderes de la organización y con las personas que más conozcan su dinámica de funcionamiento, esto para seleccionar objetivamente las variables que ejerzan un mayor influjo.

3. **DIAGNÓSTICO INTERNO (PRIMERA ACTIVIDAD):** Recabar toda la información pertinente y necesaria de cada una de las capacidades internas de la organización (directiva, financiera, talento humano, competitiva/comercial, tecnológica/productiva), de tal forma que, a través ésta se pueda generar un diagnóstico detallado e identificar las fortalezas y amenazas de la institución.

Para recabar dicha información, en primera instancia se debe diseñar un cuestionario con una serie de indagaciones genéricas (retomar el modelo que se presenta en el texto de Humberto Serna y adaptarlo a las condiciones y características de la organización), que permitirá la agilización del proceso e identificar los factores internos específicos que se podrán evaluar con las respuestas respectivas. Una vez se tenga el cuestionario diseñado, estructurar y ejecutar una reunión con los principales líderes de la organización y con las personas que más conozcan su dinámica de funcionamiento, esto para obtener información objetiva de las capacidades internas de la organización.

Desarrollo de la guía

Dimensión del Entorno	Variable de Análisis	Criterio	Calificación Impacto		
			Bajo	Medio	Alto
Político - Legales	- Relaciones internacionales	La Unidad de Egresados puede realizar alianzas estratégicas con instituciones y organismos internacionales con el fin de brindar determinados beneficios a los profesionales Unicaucanos.		X	
	- Ley laboral	Esta Unidad maneja lo relacionado con los egresados y hoy en día profesionales a los cuales les puede afectar el cambio de las directrices y criterios a corto plazo que utiliza el gobierno para controlar, aumentar,			X

		estimular y diversificar el empleo.			
	- Clima político y de inversiones	Dentro del mercado laboral se manejan intereses políticos el cual puede influenciar sobre la Unidad de Egresados así como también en los usuarios de esta.	X		
	- Elecciones presidenciales y de alcaldes	Cada dirigente bien sea local o nacional tiene una determinada metodología de trabajo y unos intereses diferentes, por ende sus decisiones y nuevas reglas pueden influir en el desarrollo de las labores.	X		
	- Políticas de inversión	La Unidad de Egresados necesita de recursos para su funcionamiento, estos recursos son solventados por la Universidad del Cauca y esta a su vez puede verse afectada si las políticas de inversión en Educación Superior para este caso, son disminuidas.		X	
	- Subsidios	Los subsidios podrían beneficiar bien sea a la unidad propiamente o a sus usuarios.	X		
Económicas	- Tasa de cambio	Es una variable que afecta a todas las instituciones del estado.	X		
	- Devaluación	La devaluación de la moneda al igual que la tasa de cambio es una variable que afecta a todas las instituciones del estado.	X		
	- Índices de desempleo	Por esta una Unidad que vela por el bienestar de los Egresados y por el apoyo en la ubicación laboral de los mismos, los índices de desempleo influyen directamente sobre las estadísticas y las labores que aquí se desarrollan en el sentido en el que se debe tener en cuenta que porcentaje de esos índices lo constituyen egresados de la Universidad del Cauca.			X
	- Ingreso per cápita	El ingreso per cápita es una variable a tener en cuenta en la medida que entre mayor ingreso haya por persona en promedio, la inversión en educación pregrado y posgrado podría aumentar de igual manera.	X		
	- Salario mínimo	Como se ha mencionado, por ser esta una Unidad que maneja profesionales, el salario mínimo influye, adicional a eso las personas que se desempeñan dentro de la Unidad dependen de un pago el cual puede fluctuar dependiendo del salario mínimo en el mercado.	X		
	- Tamaño de mercado	En tamaño del mercado va creciendo de manera exponencial puesto que cada promoción de profesionales va sumando a la que ya existe por ende el control de este se torna cada vez más complejo.		X	
	- Déficit presupue	Si el gobierno tienen un Déficit Presupuestal, las instituciones			X

	stales	públicas se verán impactadas, lógicamente la Universidad del Cauca también y a su vez todas las dependencias de esta se verían afectadas.			
Socioculturales	- Programas sociales	Estos pueden tener influencia en la medida que podrían existir algunos estos en los que los egresados de la Universidad del Cauca tengan campo de acción,	X		
	- Número de escuelas, colegios y universidades	A mayor número de escuelas, mayor estudiantes aptos para colegios o secundarias y a su vez mayor número de candidatos para estudiar carreras profesionales y por ende el número de egresados es mayor.	X		
	- Niveles educativos	Los niveles educativos pueden influir en la medida que la Unidad de egresados incentiva a los profesionales a que continúen estudiando y preparándose (postgrados).			X
	- Actitud hacia la calidad del producto	Los usuarios de la Unidad de Egresados pueden percibir de diferentes maneras la calidad del servicio que se les brinda, su percepción es fundamental para la mejora de los procesos ya que esta Unidad funciona en pro a ellos.			X
	- Actitud hacia el trabajo	Este factor puede influir en dos direcciones, una es la actitud que los egresados tengan hacia el trabajo la cual impactara en su búsqueda de trabajo y puede influir también en la actitud que los integrantes de esta Unidad tengan frente a las labores propias que en ella se deben desarrollar.	X		
	- Tasa de emigración e inmigración	Estas tasas pueden influir en la medida que pueden existir, que de hecho sucede, profesionales Unicaucanos que deciden laborar en un país diferente al nuestro, así como también se reciben profesionales de otros países en el nuestro.		X	
	- Tasa de nacimiento	El número de nacimientos puede interpretarse como posibles egresados en un largo plazo.	X		
	- Número de personas por hogar	Entre mayor número de personas por hogar es más complejo que todos tengan formación profesional y aún más niveles de posgrado.	X		
	- Actitud hacia el servicio al cliente	La Unidad de egresados por prestar servicios a sus usuarios, debe procurar tener siempre una actitud positiva y una total disposición para colaborar, instruir y brindar apoyo a quien así lo requiera.			X
	Actitud hacia los extranjeros	Los extranjeros pueden ser potenciales usuarios de la unidad en el sentido que podrían optar por realizar posgrados en nuestra	X		

		Universidad.			
Tecnológica	- Tipos de tecnologías que utiliza la institución	La Unidad de Egresados debe manejar para el seguimiento a egresados, difusión de información y apoyo a la búsqueda de empleo determinadas plataformas y por supuesto tecnología que la soporte.			X
	- Disponibilidad tecnológica en el medio	Como se acaba de mencionar en la anterior variable, la Unidad de Egresados requiere de tecnología tanto dura como blanda la cual debería estar a su disposición cuando se requiera para el desarrollo de las actividades.		X	
	- Importancia de la tecnología en el ámbito del negocio	La tecnología cobra un papel importante dentro de la Unidad de Egresados puesto que realizar seguimiento y control así lo requiere.			X
	- Nivel tecnológico de la institución	El nivel tecnológico de la Institución, este caso la Universidad del Cauca, influye directamente sobre la Unidad de Egresados ya que esta depende en su totalidad de las facilidades y recursos con que cuenta el Alma Mater.		X	
	- Nivel de impacto de la tecnología sobre el proceso productivo de la institución	A mayor desarrollo y recursos tecnológicos, más eficientes serán las actividades que se desarrollan dentro de la Unidad.		X	
	- Tipos de tecnologías para alcanzar los objetivos	Se requiere tanto hardware como software por ende la disposición de estas es indispensable en el cumplimiento de los objetivos.		X	
	- Obsolescencia de la tecnología actual	Esta es una variable que indiscutiblemente afecta no solo a la Unidad de egresados sino a todas las dependencias de la Universidad del Cauca, debido a que influye directamente sobre el desempeño del personal y sobre la eficiencia de los procesos.			X

ANEXO B.

SEGUNDA GUÍA DE TRABAJO

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (SEGUNDA PARTE)

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO (SEGUNDA ACTIVIDAD).

OJO ANDI, ACOPI, FENALCO, CÁMARAS DE COMERCIO, BANCO DE LA REPÚBLICA, DANE

Una vez definidas las variables del entorno general que ejercen un impacto importante sobre las operaciones de la organización objeto de estudio, debes recolectar información primaria o secundaria sobre las mismas, ello para obtener un documento sobre el comportamiento del entorno general de tu organización.

Para esta actividad utilizarás el modelo de análisis de tendencias nacionales. Partiendo de la premisa de que “el comportamiento del pasado nos permite entender el comportamiento futuro de una variable”, el análisis de tendencias es un modelo mediante el cual se investiga el impacto de los eventos pasados y presentes sobre el futuro de las variables objeto de análisis, tratando así de hacer proyecciones del entorno sobre el cual operará la organización. Cabe resaltar que se tratará de analizar las tendencias para un ámbito nacional (departamental).

Ahora bien, en el desarrollo de este punto es de gran importancia, definir previamente un listado de fuentes a las cuales se puede acudir para obtener la información necesaria. Por ejemplo: sitios físicos y/o virtuales de los ministerios nacionales o secretarías departamentales/municipales, DANE, Banco de la República, DIAN, diferentes entidades de la banca comercial, universidades, bibliotecas, Agustín Codazzi, SENA, cámaras de comercio y otras entidades públicas o privadas en general, así como la aplicación de cuestionarios o entrevistas a expertos en los temas económicos, políticos, culturales, tecnológicos y ambientales. Cabe resaltar que la información que presentan las entidades anteriormente mencionadas incluye ya el análisis de tendencias realizado. Para ejemplificar el documento que debes obtener adjuntamos un ejemplo.

2. DIAGNÓSTICO INTERNO (SEGUNDA ACTIVIDAD).

Una vez hayas recabado toda la información pertinente y necesaria de cada una de las capacidades internas de la organización (directiva, financiera, talento humano, competitiva/comercial, tecnológica/productiva), debes identificar todas las fortalezas y debilidades de cada una de tales capacidades internas, ello a través de un análisis exhaustivo de la información anteriormente obtenida.

Llevarás a cabo una o varias sesiones de grupo, con el fin de generar lluvias de ideas y consensos sobre las principales fortalezas y debilidades de la organización, y paralelamente, se puede utilizar una herramienta denominada “análisis de impactos” para sistematizar las conclusiones generadas, tal herramienta clasifica los resultados obtenidos de cada factor a evaluar e indica su nivel de impacto sobre la organización (positivo o negativo) y describe que tipo de oportunidad o amenaza se deriva de este. (Anexamos un formato y ejemplo del análisis de impactos)

Es de resaltar, que los participantes de las sesiones de grupo, serán los miembros de la organización, en tanto que, son ellos quienes en última instancia, conocen a profundidad el funcionamiento y dinámica de la organización.

Finalmente, es pertinente mencionar, que la conformación de los grupos para las sesiones necesarias, debe estar previamente gestionada, y para ello, dependiendo del tamaño y características de la organización, se puede seleccionar un grupo homogéneo que represente unánime y equilibradamente a todas y cada una de las capacidades internas, o bien, se puede pretender realizar las sesiones con la participación de la población total de la organización.

Desarrollo de la guía

1. DIAGNOSTICO EXTERNO

1.1 VARIABLES POLÍTICO-LEGALES

1.1.1 LEY LABORAL

La preocupación que ha suscitado la firma del TLC entre Colombia – EEUU, ha conllevado a que las tres ramas del poder público en el país se preocupen por incrementar el cumplimiento de las normas laborales,

adecuando la legislación interna a los parámetros internacionales a través de reformas constitucionales, legales y expedición de decretos.

A nivel general y según la constitución política colombiana de 1.991, en lo que respecta a la constitucionalización del derecho laboral internacional en el ordenamiento jurídico colombiano, se ha incluido una serie de convenios en lo que respecta a libertad de asociación y derecho de asociación sindical, derecho de asociación colectiva y huelga, eliminación del trabajo forzado, protecciones laborales para niños y jóvenes y la eliminación de la discriminación laboral.

Ya más específicamente, en lo que respecta a los impactos de la ley laboral sobre las operaciones de las empresas, y más específicamente sobre las instituciones educativas, se puede observar un escenario un poco diferente, obsérvese lo siguiente,

La ley laboral con las actuales modificaciones de los años 1990 y 2.002, buscó recortar algunas prebendas de los trabajadores, como lo fueron la modificación del manejo de las horas extras y prestaciones sociales, el pago de recargos dominicales y festivos e indemnizaciones sobre despidos sin causas justas; de otra parte, también modificó la jornada de trabajo para adaptar una mayor flexibilidad en el horario, esto con el fin de beneficiar a los trabajadores nuevos que todavía se encuentran realizando sus estudios.

Este tipo de modificaciones influyen directamente en el sector de la educación, de manera positiva, en tanto que permite operar a las instituciones en un horario extendido hasta períodos en la noche (hasta las 10 PM) sin necesidad de incrementar los salarios por conceptos de recargos de horas nocturnas y demás recargos que la noche de trabajo implica; no obstante esto implicó que muchas de las personas que prestaban sus servicios a las instituciones de educación dejarán de vincularse, ya que no encontraron justificación para las modificaciones de la ley laboral.

No obstante, con los fallos de la ley laboral de los años 1.994 y 1.996, se reconoció a los docentes catedráticos el derecho a recibir sus prestaciones sociales y vinculación a la seguridad social, aspectos que con la ley laboral anterior no se manejaban, sin embargo, esto conllevó a que las instituciones educativas agruparán a sus docentes en figuras jurídicas de trabajo asociado y otras, con el fin de evitar el pago de estos rubros, y esto a su vez conllevó a que los docentes se vean desfavorecidos en lo que respecta su remuneración y compensación

por su altísima responsabilidad de su labor, no obstante en la actualidad ya se ha atacado este aspecto, para aplicar efectivamente la normativa de los fallos de los años 94 y 96.

Las leyes laborales en la actualidad también han estado muy ligadas al favorecimiento de la creación de nuevas empresas que generen un determinado número de empleos, en tanto que se han facilitado algunos beneficios para ello, como lo son la exoneración de las prestaciones sociales para las nuevas empresas por lo menos para los dos primeros años de operación, la reducción de un 50% en el pago de este rubro en el tercer año y del 75% en el cuarto año.

Finalmente, es importante resaltar el tema del primer empleo, las organizaciones que contraten colaboradores que trabajan por primera vez, se verán beneficiadas con algunas exenciones en lo que respecta a seguridad social y aportes parafiscales, beneficio que se complementa mediante la ley del último empleo, la cual hace referencia a la otorgación de beneficios como la exención en pagos de salud, parafiscales y aportes sociales para las organizaciones que mantengan los servicios de las personas mayores de edad (entre 45 y 50 años) que están siendo desempleadas por las empresas para evitarse el tema de jubilación y pensión.

1.2 VARIABLES ECONÓMICAS

1.2.1 ÍNDICES DE DESEMPLEO

El mercado laboral para 2.009 en Popayán, produjo una disminución generalizada en las tasas de desempleo y subempleo.

Para el año 2.009 la tasa de desempleo terminó en 19,7% frente al 22,1% del año 2.008, lo que representa una disminución de la tasa en un 2,4%; por su parte el subempleo subjetivo entre los años 2.008 y 2.009 disminuyó en 3,4%, al pasar del 37,3% al 33,9%, en donde los que más se redujeron fueron aquellos con insuficiencia de ingresos (31,1%); el subempleo objetivo también disminuyó en 1,3% al pasar de un 18,9% al 17,6%.

Por lo anterior, se puede afirmar que las cifras de desempleo en la ciudad de Popayán han mejorado, sin embargo, de las 24 ciudades del país analizadas, la tasa de desempleo de la capital caucana se ubicó por encima del promedio de estas y tan solo por debajo de Pereira,

razón por la cual, hay que resaltar que el desempleo en Popayán es alto con respecto a las demás ciudades del País.

A nivel departamental, el Cauca entre los años 2.007 y 2.008 en su tasa de desempleo, presentó un incremento, al registrar un 10,7% en el último año en mención, después de haber estado en 9,1%; por su parte el subempleo, presentó una disminución del 7%, al pasar del 47,3% al 40,3% en los mismos años, lo que representa una mejora de calidad en los puestos de trabajo.

Posteriormente de 2010 a 2011 se analiza que la ciudad de Popayán ocupa un lugar poco privilegiado en el ranking de ciudades con más desempleados en Colombia con un 15,7%, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, Dane, y aunque en el país la cifra de desempleo para ese periodo seguía siendo de un dígito: 9,8 %, el caso de Popayán era preocupante, pues luego de ocupar el segundo lugar en la lista de ciudades con mayor número de habitantes desocupados, después de Quibdó - Chocó, en los últimos meses del 2011 Popayán se ubicaba en el primer lugar.

A nivel global el desempleo en Colombia en enero del 2013 fue del 12,1%. Es la cifra más baja de los últimos 12 años y la de enero del 2012 fue de 12,5% pero pese a ello, para los dos periodos anteriores (2012 – 2013) Popayán continua en el top de las ciudades con mayor tasa de desocupación del país; en el periodo Noviembre 2012- Enero 2013 la tasa de desempleo de la ciudad fue del 17.1 %, esta cifra ubicaba la ciudad blanca como la segunda en materia de desempleo.

Finalmente para el presente año 2014, Popayán disminuye su tasa de desempleo a un 13,5% lo cual la saca del segundo puesto a nivel nacional y la ubica en un cuarto lugar, lo cual aunque no es el mejor panorama se puede resaltar que se ha mejorado.

Población ocupada, desocupada e inactiva
Popayán
Junio - agosto (2013 – 2014)
Resultados en miles

Poblaciones	Junio - Agosto		Variación	
	2013	2014	Absoluta	%
Ocupados	98	106	8	8,2
Desocupados	17	17	0	-2,3
Inactivos	86	81	-5	-5,6

Fuente: DANE; GEIH

Nota: Resultado en miles. Por efecto de redondeo en miles los totales pueden diferir ligeramente

Nota: Datos expandidos con las proyecciones de población elaboradas, con base en los resultados del censo 2005

Tabla 10 - Población ocupada, desocupada e inactiva

1.2.2 DÉFICIT PRESUPUESTAL

Para iniciar con las tendencias que ha tenido esta variables durante los últimos años en Colombia, empezaremos con el año 2009 el cual represento un mal año fiscal para nuestro país debido a que hubo mayor gasto, menores ingresos y por consiguiente mayor déficit, este fue uno de los momentos más difíciles para Colombia, en el escenario recesivo a que produjo la crisis mundial.

En enero del 2009 se proyectó que el déficit fiscal sería de 3,2 por ciento del PIB. Sin embargo, a medida que transcurrían los meses, la situación de franco deterioro de la economía mundial que se empezó a sentir en el país, llevó a que el Gobierno colombiano, en marzo, aumentara la proyección deficitaria a 3,7 por ciento primero y a 4,1 por ciento más adelante. La realidad en ese año confirmó que el faltante sobrepasó con creces ese límite, al ubicarse en 4,2 por ciento, según el Confis.

La razón es simple, los gastos fueron mayores que los ingresos. Mientras el Gobierno Nacional Central (GNC) tuvo ingresos totales del 15,5 por ciento del PIB, los gastos subieron a 19,7 por ciento del PIB.

Para el año 2010 la situación en cuanto el déficit continuaba la difícil situación en Colombia y el mundo.

La buena dinámica económica en 2011 contribuyó a que los ingresos tributarios del Gobierno Nacional Central crecieran por encima del 25%. El déficit del GNC pasó de 3,8% del PIB en 2010 a 3,2% del PIB en 2011 a pesar del gasto asociado a la atención de la ola invernal, que fue de \$5 billones (0,8% del PIB).

Para 2012 a pesar de la desaceleración económica, una revaluación notable del peso frente al dólar y un contexto internacional adverso, el Gobierno mantiene su empeño de reducir el déficit del sector público dentro de lo planeado en su Marco Fiscal de Mediano Plazo para alcanzar a gastar menos de lo que recibe. Si bien las arcas del Gobierno Nacional Central cierran el año con un faltante de 16,1 billones de pesos, ese saldo en rojo significa cerrar 2012 con un déficit de 2,4 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB), 0,4 por ciento menos que un año atrás.

En el año 2013 el déficit fiscal asciende a 17,7 billones, pero se a ello un aumento de 10,16 por ciento frente a 2012, el Gobierno continúa con su empeño de apretarse el cinturón fiscal. El plan financiero contempla, por concepto de amortizaciones e intereses de deuda interna, pagar 33,6 billones de pesos y otros 3.600 millones de dólares de obligaciones con entidades extranjeras.

1.3 VARIABLES SOCIOCULTURALES

1.3.1 NIVELES EDUCATIVOS

En lo que al nivel educativo de la población residente en el departamento del Cauca se refiere, se tiene que el 50,3% de la población ha alcanzado el nivel de básica primaria, el 24% ha alcanzado el nivel de secundaria y el 6,5% el nivel de educación superior y post grado, por su parte, el 12,2% de la población residente en el departamento, no ha alcanzado ningún nivel educativo.

Estas cifras comparadas con los promedios nacionales, indican que en el departamento del Cauca el nivel educativo es medianamente alto, a excepción de la educación profesional, obsérvese que a nivel nacional, tan solo el 26,9% de la población ha alcanzado el nivel de educación de primaria, el 9,12% el nivel de secundaria, el 13,7% el nivel profesional y un 20,2% de la población nacional no ha alcanzado ningún nivel educativo.

1.3.2 ACTITUD HACIA LA CALIDAD DEL SERVICIO

Según la experiencia de personas que han estudiado este tipo de comportamientos en la ciudad Popayán se encuentra que no hay calidad frente al servicio, las atenciones en la mayoría de establecimientos rayan los extremos de descortesía y sobre - atención generando molestia en el usuario.

Se puede decir que dentro de esta región los usuarios poco cualifican la calidad del servicio y lo que genera, sobre todo en el caso de las empresas públicas, es la reiterada queja en cuanto al trato del usuario, tiempos que demora el servicio, los tramites que se deben llevar a cabo, el tiempo que se En debe invertir para acceder a algún beneficio al que se tiene derecho.

1.3.3 ACTITUD HACIA EL SERVICIO AL CLIENTE

En cuanto a la actitud hacia el servicio al cliente, puede observarse una poca cortesía y modales por parte de los prestadores de servicios, además de ello no se está preparado para prestar los mismos de una manera más cálida, de igual modo se puede intuir que no existe una actitud propositiva para realizar un cambio frente a esta situación.

1.4 VARIABLES TECNOLÓGICAS

1. 4.1 TIPOS DE TECNOLOGÍAS QUE UTILIZA LA INSTITUCIÓN

La Unidad de Egresados nace en el año 2009 en donde no cuenta con una tecnología muy avanzada, pero para desempeñar las labores que en ese entonces se ejecutaban era suficiente con lo que se tenía.

Esta unidad no ha crecido mucho desde que se dio apertura a la misma, pero pese a ello cada vez se ha ido necesitando una tecnología acorde a lo que el medio exige, precisamente con el fin de crecer y prestar un servicio de calidad. La unidad de egresados de la Universidad del Cauca tiene hoy en día seis años y desde entonces se ha empleado el mismo software que en la actualidad lo cual repercute en el desarrollo que como se menciona anteriormente, la población objetivo exige.

1.4.2 IMPORTANCIA DE LA TECNOLOGÍA EN EL AMBITO DEL NEGOCIO

Las actividades propias que debería realizar la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca exige contar con plataformas que soporten bases de datos amplias, así como también equipos ideales que puedan ejecutar este tipo de software. Ninguno de las herramientas mencionadas han estado disponibles en dicha unidad. Por lo cual se infiere que esta dependencia no ha estado ni está en la actualidad a la vanguardia de lo que la población objetivo exige.

1.4.3 OBSOLESCENCIA DE LA TECNOLOGÍA ACTUAL

La tecnología actual no es obsoleta del todo, pero si se requiere contar con un hardware más sofisticado, adicional a ellos se puede decir que no se puede hablar de obsolescencia en el software puesto que no se cuenta con este.

2. ANÁLISIS DE IMPACTOS

Análisis de Impactos - Unidad de de Egresados					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	RESULTADO	IMPACTO (positivo o negativo)	FORTALEZA	DEBILIDAD
GERENCIAL/ ADMINISTRATIVA	Uso de Planes Estratégicos – Análisis Estratégico	Esta Unidad carece de un plan estratégico que permita definir unas acciones a desarrollar. Adicional a ello esta Unidad fue creada con fines de Acreditación Institucional, lo cual después de haberle dado apertura a la misma se ha dejado rezagad, lo cual ha impedido la proyección de la misma.	Negativo		La carencia de un Plan Estratégico conlleva a que la Unidad de Egresados no tenga un rumbo definido y con ello se hace referencia a que no hay objetivos planteados y mucho menos un conjunto de acciones para alcanzar los mismos.
	Evaluación y Pronóstico del Medio	La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no realiza evaluación al medio que lo rodea puesto que no existe un plan para hacerlo, por ende es imposible pronosticar el comportamiento que este va a tener a mediano o largo plazo. La Unidad se limita a ejecutar las acciones que se van requiriendo por parte de la administración, pero realmente no se realiza evaluación.	Negativo		El no realizar evaluación y control al medio en el que se desenvuelve, puede conllevar a que la Unidad no prevea los cambios que puedan haber en el ambiente y así mismo imposibilita el hecho de que esta se pueda ir acoplando y los cambios.
	Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes	La velocidad de respuesta a condiciones cambiantes es muy baja puesto que al no realizar evaluación y pronóstico del medio es muy difícil prever que está sucediendo, que está por venir y que estrategias se pueden plantear para responder a lo que el medio va	Negativo		La velocidad con que una Unidad responda ante un cambio en el ambiente, representa la capacidad de adaptación y la calidad de las estrategias planteadas para

		<p>exigiendo.</p> <p>Esta es una Unidad que actualmente se está estructurando pese a que lleva cinco años de haber dado apertura, por ende la velocidad con la que pueda responder es limitada debido a que no se puede dejar a un lado el proceso de estructuración para así poder generar estrategias que responda a los cambios.</p>			<p>tal fin, la Unidad de egresados puede perder grandes oportunidades por el hecho de no tener herramientas para responder y adaptarse a las condiciones que van surgiendo.</p>
	Flexibilidad de la Estructura Organizacional	<p>La Unidad de Egresados carece de una estructura organizacional interna. Esta Unidad está adscrita a la Vicerrectoría Académica, y su vez esta Vicerrectoría se encuentra dirigida por el órgano máximo que es la Rectoría. Debido a que dentro de la Universidad del Cauca los conductos regulares son bastante complejos y tediosos podría entonces concluirse que es Inflexible la estructura a la que está ligada la Unidad de Egresados, ya que bajo ninguna circunstancia puede saltarse algún filtro.</p> <p>Pese a que la Unidad de Egresados a su interior posee una estructura simple lo cual puede agilizar algunos procesos menor, las decisiones importantes son tomadas por su estructura completa (Vicerrectoría Administrativa y Rectoría) la cual es vertical y presenta inflexibilidad.</p>	Negativo		<p>La inflexibilidad de la estructura a la que se encuentra ligada la Unidad de Egresados representa demora en la ejecución de ciertas actividades.</p>
	Comunicación y Control Gerencial	<p>En lo que se refiere a la comunicación de las personas que laboran dentro de la Unidad de Egresados puede decirse que cuentan con</p>	Positivo/ Negativo.	<p>Al ser una unidad reducida la comunicación se torna amena y efectiva, lo cual facilita la</p>	<p>La carencia de responsabilidades definidas para la Unidad de Egresados</p>

		<p>un alto nivel de interlocución, puesto que al haber solo tres personas trabajando en esta, facilita el hecho de comunicarse los unos con los otros, y se evitan de cierto modo muchos formalismos que en ocasiones interfiere a la hora transmitir ideas y mensajes en general.</p> <p>El control por una parte es fácil de ejercer puesto que al ser una unidad reducida, a la persona encargada de coordinar se le facilita en gran medida estar al pendiente de lo que realiza y como lo realiza cada quien dando a si sugerencias de forma muy fácil.</p> <p>Por otro lado la Unidad de Egresados no cuenta con unas responsabilidades/objetivos claras impuestas por la Universidad lo cual dificulta controlar si se cumplen o no las actividades que debería normalmente desarrollar esta Unidad.</p>		<p>ejecución de tareas, resolución de conflictos, dudas y demás que se puedan presentar, así mismo el tener una comunicación directa con la persona que coordina la unidad mejora la calidad de respuesta ante los requerimientos que se hacen.</p>	<p>afecta en el sentido de no saber qué se debe hacer y desconocer por completo si se está cumpliendo o no con los objetivos, metas e indicadores, con lo cual no se podría determinar si la Unidad está ejecutando un buen papel o si por el contrario le falta mejorar en determinados aspectos.</p>
	Sistemas de Integración	<p>No existe un sistema de control puesto que se carece de una asignación formal de responsabilidades propias que deba ejecutar la Unidad de Egresados, por tanto no se ha estipulado unos medios de verificación para el cumplimiento de objetivos.</p>	Negativo		<p>La carencia de un sistema de control dentro de la Unidad dificulta establecer o identificar si se está cumpliendo con lo que se espera y que aspectos se deben mejorar.</p>
	Sistema de Toma de Decisiones	<p>Las decisiones se toman de una manera prácticamente unilateral para la presentación de una propuesta, posteriormente esto va a ser presentado ante un consejo que va a ser quien decida si lo que se presenta como posible propuesta sean las que se pretenden</p>	Negativo		<p>La toma de decisiones es compleja y en la mayoría de las veces requiere mucho tiempo tomar una decisión que requiera ser inmediata o rápida, lo cual retrasa una</p>

		desde la administración de la Universidad. Para todo lo anterior se debe pasar por una serie de filtros compuestos por cada una de las líneas jerárquicas superiores a la Unidad de Egresados.			serie de actividades que va ligadas a la decisión.
	Sistemas de Coordinación	En el momento la Unidad de Egresados está siendo estructurada, para la cual se está realizando un direccionamiento estratégico, aunque esta unidad debería trabajar en coordinación con la Vicerrectoría Académica, dependencia a la que Egresados está adscrita, este lazo debe fortalecerse para generar sinergia y potenciar el trabajo que se realiza.	Negativo		Hace falta una coordinación con la dependencia a la que está adscrita la Unidad de Egresados para evitar trabajar en sentidos contrarios y unir fuerzas que mejoren el rendimiento de dicha unidad.
RECURSOS TECNOLÓGICOS	Habilidad técnica de las diferentes plataformas	<p>No se cuenta actualmente con alguna plataforma que permita hacer seguimiento a los Egresados, tener base de datos actualizadas y que tenga la seguridad adecuada para poder desarrollar lo anteriormente mencionado.</p> <p>Debería la Unidad de Egresados estar articulada con la División de sistemas para poder contar con este recurso que es indispensable en el desarrollo de las actividades básicas de esta unidad.</p> <p>Aunque no se cuenta con una plataforma para hacer seguimiento, se hace un buen uso de las diferentes redes sociales, las cual generan un alto impacto.</p>	Positivo/ Negativo	El uso adecuado de redes sociales en la actualidad son una gran fortaleza teniendo en cuenta que estamos en la era de las mismas. Por medio de estas se logra impactar en el medio que se quiere.	La carencia de una plataforma que permita desarrollar las actividades básicas de la Unidad de Egresados representa una fuerte debilidad ya que sin esta el trabajo de seguimiento y control a egresados, así como la alimentación de la base de datos se torna dispendioso e ineficiente.
	Capacidad de innovación	La capacidad de innovación es nula puesto que no se cuenta con las herramientas para poderlo	Negativo		La unidad de egresados no ofrece nada novedoso que

		<p>hacer.</p> <p>La unidad de Egresados se está estructurando actualmente y se están teniendo en cuenta las buenas prácticas de algunas de sus homólogas. Se espera entonces tener algunas innovaciones en cuanto al "modelo de negocio" que pretende la Universidad tenga esta Unidad.</p>			<p>atraiga a sus potenciales usuarios.</p>
	Fuerza de Procesos	<p>No hay fuerza en los procesos puesto que no se destinan por parte de la Universidad los recursos para que se potencien.</p>	Negativo		<p>Los procesos débiles generan malestar para los usuarios lo cual perjudica la percepción que los egresados puedan tener de la Unidad.</p>
	Efectividad en otras tecnologías empleadas	<p>Las tecnologías empleadas en la Unidad de Egresados no son efectivas puesto que presentan un grado de obsolescencia alto, lo cual en muchas ocasiones retarda la ejecución de tareas e imposibilita otras, mermando en gran medida la productividad de dicha unidad.</p>	Negativo		<p>El hecho de que la ineficiencia de las tecnologías empleadas retrase las actividades que se deben desarrollar generan simultáneamente pérdida de tiempo para el empleado lo cual se ve reflejado en una baja productividad.</p>
	Capacidad de Diferenciación	<p>La unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no posee la capacidad de diferenciarse de las demás Unidades de Egresados, como se ha venido mencionando esta unidad está en un proceso de estructuración y hasta el momento solo se prestan los servicios básicos de esta unidad.</p>	Negativo		<p>La capacidad de diferenciarse de los demás es un "plus" al servicio que se presta, el no tenerlo puede desmotivar al usuario que quizá espere más de lo que realmente se le ofrece.</p>
	Nivel de coordinación e integración con otras áreas	<p>El nivel de coordinación e integración con otras áreas es muy bajo ya que la unidad trabaja sola, y en el momento que requiere de la colaboración y apoyo de distintas dependencias este se torna un poco</p>	Negativo		<p>Coordinarse e integrarse con otras áreas de la Universidad representa un gran apoyo, la carencia del mismo puede debilitar la Unidad.</p>

		<p>complejo de obtener.</p> <p>Cuando se realizan actividades de diferentes tipos dentro de la Universidad la Unidad de egresados no es tenida en cuenta.</p>			<p>El estar desarticulado de las demás dependencias ocasiona ineficiencia en algunos de los procesos.</p>
TALENTO HUMANO	Nivel Académico del Talento	<p>La coordinación cuenta con una persona que tiene un nivel educativo Especialista, pero esta especialidad no corresponde con la experiencia y área de conocimientos para el manejo de un programa de egresados.</p> <p>Por otra parte apoya una estudiante del Programa de Administración de Empresas que se encuentra en la etapa final de su formación profesional, quien participa de reuniones y experiencias que aportan otras instituciones, de manera conjunta se está realizando la propuesta para estructurar la oficina de egresados. También se cuenta con una secretaria que realiza las labores propias de su cargo.</p>	Positivo/ Negativo	<p>El personal con el que cuenta la unidad de egresados tiene un nivel educativo alto, lo cual contribuye en la medida que los conocimientos que tienen estas personas sean empleados de la mejor manera en la construcción de esta unidad.</p>	<p>La unidad de egresados debe contar con personal formado para tal fin o con la experiencia que esta dependencia requiere, ya que el desconocimiento de la misma puede conllevar a la toma de decisiones erradas o al planteamiento de estrategias inadecuadas.</p>
	Experiencia Técnica	<p>La experiencia técnica que tienen el talento humano en cuanto al manejo específico de una Unidad de Egresados es muy bajo. El personal que labora y se desempeña dentro de esta dependencia al hacerse cargo de la misma solo recibió asesoría y una breve inducción de lo que se ejecutaba en esta, además de ello solo cuenta con los conocimientos adquiridos con el paso de los meses.</p>	Negativo		<p>La inexperiencia del personal en el área de Egresados retarda la ejecución de las tareas puesto que no se cuenta con la habilidad para hacerlo, teniendo así muchas veces que detenerse a indagar sobre las dudas que tengan para retomar la labor.</p>

		Cabe aclarar en este punto que, el personal que labora dentro de la Unidad no cuenta con experiencia en el manejo de plataformas.			
	Estabilidad y Rotación	La unidad de Egresados de la Universidad del Cauca fue creada en el año 2009 y desde entonces ha tenido cinco personas a cargo lo cual claramente muestra una inestabilidad del talento humano, no solo en la dirección sino en todo el personal que compone esta unidad. Lo anterior indica que la rotación del personal es directamente proporcional a la inestabilidad, alta para ambos casos	Negativo		La inestabilidad del personal, sobre todo en la dirección, imposibilita la continuidad de las proyecciones que se tienen para la Unidad de Egresados, teniendo en cuenta que cada vez que se cambia a la persona encargada la Unidad inicia desde ceros. Frene a una alta rotación del personal no existe continuidad en las labores que se ejecutan y por ende los procesos quedan interrumpidos teniendo así el nuevo personal que retomar desde el inicio lo que se venía haciendo, generando una pérdida deliberada de tiempo.
	Ausentismo	El ausentismo es considerado bajo puesto que el personal esta laborando en su espacio físico en el horario correspondiente. Mas sin embargo existe un ausentismo “invisible” pero muy marcado en el sentido que al manejarse dos Unidades simultáneamente (Relaciones Interinstitucionales e Internacionales – Egresados) se torna complejo dedicarle tiempo a la Unidad de	Positivo/ Negativo		La unidad de Egresados debe tener personas que se dediquen a ella de tiempo completo puesto que las actividades que normalmente debería ejecutar así lo requieren. Dejarla en un segundo plano estanca su funcionamiento.

		Egresados, esto debido a que es la que ha sido adjudicada recientemente al mismo director.			
	Motivación	La motivación es baja por el hecho que no existe una responsabilidad asignada a la Unidad de Egresados, por ende no existen unas tareas identificadas para desarrollar y obviamente si no se tienen unas metas para cumplir la motivación no puede ser alta.	Negativo		La desmotivación dentro de la Unidad de egresados puede desencadenar básicamente en una baja productividad, lo cual afecta en gran medida a la dependencia en cuestión.
	Nivel de Remuneración	Los niveles de remuneración están estipulados de acuerdo a los niveles salariales correspondientes a los cargos de las personas que realizan las funciones de coordinación, secretaría técnica. La Universidad del Cauca remunera a sus empleados bajo determinados estándares, los cuales son justos. Por otro lado los funcionarios de la Unidad de egresados deben ejecutar las responsabilidades propias de esta unidad y de otra adicional lo cual implicaría una duplicidad de labores, dado ese caso los estándares de remuneración no tienen efectividad.	Positivo/ Negativo	Los niveles justos de remuneración motivan en cierta medida al personal generando eficiencia y productividad.	Los funcionarios de la unidad de Egresados deben hacerse cargo adicionalmente de otra unidad, mas sin embargo solo perciben ingresos por ejercer el cargo en la Unidad de Relaciones Interinstitucionales e Internacionales, esto puede tomarse desgastante y desmotivante.
	Accidentalidad	Las labores propias de la Unidad de Egresados no comprometen la integridad física o mental de sus funcionarios, se labora en instalaciones seguras y apropiadas para ejecutar sus funciones.	Positivo	El trabajar en un lugar seguro y con las condiciones optimas genera tranquilidad en el personal, así mismo el nivel de productividad es alto debido a que las condiciones físicas lo permiten.	

	Retiros	En lo que lleva de funcionamiento la Unidad de Egresados solo se ha presentado un retiro, el cual no fue ocasionado por situaciones propias de las labores profesionales sino por motivos personales.	Positivo	Los bajos índices de retiros representan compromiso por parte del personal.	
	Índices de Desempeño	Los índices de desempeño son difíciles de evaluar puesto que no existen unas funciones definidas ni unas actividades dentro de un plan de acción.	Negativo		Determinar los índices de desempeño es importante puesto que de esta manera se conoce si el personal esta siente productivo y en que medida, es por ello que la Unidad de Egresados debe considerar un método para evaluar el desempeño de su personal.
COMERCIAL	Fuerza del servicio, calidad exclusividad	Realmente se ocupan de los egresados varias áreas de la universidad del Cauca, una de ellas es la secretaria general quien recibe la documentación y quien normalmente expide los certificados para que los egresados puedan obtener por ejemplo su carné. Adicional a esta existen otras áreas implícitas dentro de los procesos de egresados con las cuales no existe una coordinación. De manera individual las facultades realizan actividades tendientes al desarrollo de un programa de egresados y que al ser descoordinado se pierde fuerza a la hora de prestar el servicio.	Negativo		La exclusividad a la hora de prestar un servicio le otorga fuerza al proceso, la unidad de Egresados debe procurar generar estrategias que le permitan aumentar la calidad en cuanto al servicio que se presta, articulándose con las áreas que se encargan de una u otra manera de los procesos concernientes a egresados.
	Lealtad y satisfacción del usuario	En cuanto a lealtad se puede determinar que los usuarios no tienen otra opción más que optar por la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca (por ser egresados de	Negativo		La unidad de Egresados debe procurar tener al cliente satisfecho, pues es en pro a ellos por quienes se trabaja,

		esta institución). En cuanto a satisfacción del cliente se refiere, puede decirse que este es muy bajo puesto que la Unidad no ofrece servicios de la calidad esperada además de que los beneficios que se les otorgan son bastante limitados.			tener al cliente insatisfecho genera en el mismo desmotivación lo cual a su vez puede sin lugar a duda perjudicar la imagen de esta dependencia.
	Participación de la población objetivo	La participación en la población objetivo es prácticamente nula puesto que es una Unidad que hasta el momento se está estructurando, más sin embargo faltan estrategias para atraer a los usuarios y crecer.	Negativo		Esta dependencia debe proyectarse a mediano y largo plazo teniendo muy en cuenta las exigencias de la población objetivo, de esta manera su participación aumentara, de lo contrario permanecerá en lo que comúnmente se llama "anonimato".
	Ventaja sacada del potencial de crecimiento de la población objetivo	La población objetivo va creciendo exponencialmente puesto que el número de egresados cada año crece y se suma a los que ya existen, pero pese a ello la Unidad de Egresados sigue estancada no crece a la par con lo que la población objetivo va exigiendo.	Negativo		La unidad de Egresados de la Universidad del Cauca debe crecer a la par de los usuarios, esto en el sentido que si como se encuentra actualmente la Unidad esta no se da abasto mucho menos lo va a hacer con una población objetivo de mayor magnitud.
	Administración de usuarios	Al tener una escasa concentración de usuarios no se ha implementado un sistema de administración de los mismos. Mas sin embargo debería generarse una herramienta que permita administrarlos de una forma	Negativo		El no administrar los usuarios de la mejor manera o no hacerlo no permite tener un hilo conductor de cada uno de ellos. El seguimiento que

		adecuada e independiente a la plataforma que emplea el Observatorio Laboral.			se hace a los egresados va ligado a saber administrar la información que ellos aportan y emplear la misma estratégicamente.
	Acceso a organismos privados y públicos	Como no hay un conocimiento por parte de los organismos públicos y privados de las actividades que desarrolla la unidad de egresados es difícil acceder a ellos además no existe a nivel local una cultura de relacionamiento de las oficinas de egresados ya que prácticamente ninguna institución de educación superior en la localidad los tiene lo cual genera a una relación bastante difícil.	Negativo		Tanto los organismos públicos como los privados pueden ofrecer oportunidades que la unidad de egresados podría aprovechar, sea mediante alianzas estratégicas y otro medio. La falta de gestión para realizar vínculos con estas puede representar un desperdicio de buenas oportunidades.
	Portafolio de Servicios	La unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no cuenta con un portafolio de servicios.	Negativo		La carencia de un portafolio de servicios impide atraer a los usuarios, puesto que no se tiene definido que les puede ofrecer esta unidad y como pueden acceder a los escasos servicios que se prestan.
	Imagen corporativa	La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no tiene una imagen corporativa definida. Es desconocida por gran parte de la comunidad universitaria. No es tenida en cuenta para realizar eventos de tipos académicos o culturales precisamente porque no se ha dado a conocer. En lo que se refiere a los Egresados, quienes son los usuarios directos de dicha Unidad, tampoco	Negativo		Carencia de estrategias dirigidas dar a conocer la Unidad de Egresados y las funciones que esta desempeña, tanto a los potenciales usuarios como a la comunidad académica en general.

		se cuentan con un conocimiento plano de la misma, incluso hay quienes desconocen por completo la existencia de una Unidad que está creada para brindarles apoyo y hacerles seguimiento.			Falta vincularse a eventos Institucionales en el que se pueda dar a conocer la Unidad y en los cuales aumente la visibilidad de la misma.
FINANCIERA	Acceso a capital cuando lo requiere	La unidad de Egresados no puede acceder al capital cuando lo requiere puesto que no cuenta con recursos propios de los cuales pueda disponer cuando sea necesario.	Negativo		No poder acceder al capital cuando lo requieren imposibilita realizar actividades que se tenían previstas.
	Rentabilidad social a través de la inversión de recursos	La rentabilidad social no puede evidenciarse puesto que no se desarrollan mecanismos claros de seguimiento a egresados.	Negativo		Se debe conocer cuál es el impacto social que están proyectando los egresado y con base en ello definir si los recursos que se invierten en están generando dicha rentabilidad social.
	Liquidez, disponibilidad de fondos internos	La unidad de egresados no cuenta con fondos propias, por ende no existe liquidez.	Negativo		La falta de liquidez y disponibilidad de fondos restringe el funcionamiento de la unidad en cuanto a que no se pueden ejecutar actividades que requieran de disponibilidad presupuestal.
	Habilidad para competir con tarifas	Es un servicio que presta a nuestros ex alumnos entonces realmente no hay unos precios de la población objetivo el único rubro que se maneja es la tarifa del carné el cual es muy accesible.	Positivo	El no competir con precios proporciona ventajas puesto que es muy atractivo para los usuarios que se les preste un servicio prácticamente de forma gratuita.	
	Inversión de capital -	Los montos que se manejan desde la oficina de egresados son bastante pequeños y	Negativo		El depender de otras unidades para poder realizar

	<p>Capacidad para satisfacer la demanda</p>	<p>dependen de los rubros que se manejan directamente de la unidad administrativa en este caso de la rectoría o vicerrectoría académica.</p>			<p>inversión torna el proceso tedioso debido a que debe someterse a una serie de procesos extensos, adicionalmente se debe compartir el presupuesto, lo cual limita a la Unidad de egresados, esto desencadena claramente una capacidad mínima en canto a términos económicos se refiere para poder satisfacer la demanda que cada vez es mayor.</p>
--	---	--	--	--	--

ANEXO C.

TERCERA GUÍA DE TRABAJO

TERCERA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (TERCERA PARTE)

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO (TERCERA ACTIVIDAD).

Una vez obtenido el documento sobre el comportamiento del entorno general de la organización objeto de intervención, se debe programar una sesión con el grupo estratégico (gerentes, representante de los colaboradores, representante de los clientes, pasante) con el fin de generar lluvias de ideas y consensos para identificar las oportunidades y las amenazas que pueden derivar de cada uno de los factores descritos en el documento y que pueden afectar el desempeño de la organización. Para este proceso se puede utilizar una herramienta denominada análisis de impactos, mediante la cual se clasifican los resultados obtenidos de cada factor a evaluar para indicar el respectivo nivel de impacto sobre la organización (positivo o negativo) y los consecuentes tipos de oportunidad o amenaza que se derivan de este.

Finalmente, en el transcurso de la misma sesión o en una posterior (dependiendo del tiempo disponible), el grupo estratégico debe calificar en el formato POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio), según su leal saber y entender, las oportunidades y amenazas que se han identificado, tal calificación se ha de hacer en tres rangos,

- i. Bajo: constituye una oportunidad o amenaza de nivel menor (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
- ii. Medio: constituye una oportunidad o amenaza de nivel medio (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
- iii. Alto: constituye una oportunidad o amenaza de alto nivel (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)

Es de aclarar, que la calificación que se seleccione será el promedio de entre todas las respuestas de los participantes de la sesión. El resultado final obtenido será el perfil de oportunidades y amenazas del entorno externo de la organización objeto de estudio.

Finalmente, es pertinente mencionar, que la conformación de los grupos para las sesiones necesarias, debe estar previamente gestionada, y para ello, dependiendo del tamaño y características de la organización, se puede seleccionar un grupo homogéneo que represente unánime y equilibradamente a todas y cada una de las partes de la organización, o bien, se puede pretender realizar las sesiones con la participación de la población total de la organización.

2. DIAGNÓSTICO INTERNO (TERCERA ACTIVIDAD).

Luego de haber identificado las fortalezas y debilidades de la organización, finalmente para el diagnóstico interno, se debe generar una sesión con el grupo estratégico para calificar en el formato PCI (Perfil de Capacidades Internas), según su leal saber y entender, las fortalezas y debilidades que se han identificado, tal calificación se ha de hacer en tres rangos,

- i. Bajo: constituye una oportunidad o amenaza de nivel menor (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
- ii. Medio: constituye una oportunidad o amenaza de nivel medio (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
- iii. Alto: constituye una oportunidad o amenaza de alto nivel (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)

Es de aclarar, que la calificación que se seleccione será el promedio de entre todas las respuestas de los participantes de la sesión. El resultado final obtenido será el perfil de capacidades internas de la organización objeto de estudio.

Finalmente, es pertinente mencionar, que la conformación de los grupos para las sesiones necesarias, debe estar previamente gestionada, y para ello, dependiendo del tamaño y características de la organización, se puede seleccionar un grupo homogéneo que represente unánime y equilibradamente a todas y cada una de las capacidades internas, o bien, se puede pretender realizar las sesiones con la participación de la población total de la organización.

Nota: adjuntamos formatos para ejemplificar las actividades a desarrollar (formato de análisis de impactos para el entorno general, formato POAM y formato PCI).

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO					
PERFIL DE OPORTUNIDADES DEL ENTORNO GENERAL (POAM)					
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	CALIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
POLITICO – LEGALES	Ley Laboral	Los egresados pueden beneficiarse con la ley del primer empleo y con las condiciones especiales que el gobierno tienen para la creación de nuevas empresas.			X
ECONÓMICAS	Índices de Desempleo	Los índices de desempleo altos pueden ser canalizados por la Unidad de Egresados para que sus usuarios desempleados logren ubicarse laboralmente y de esta manera disminuir estos índices en la región.	X		
	Balanza Presupuestal	Una economía en auge puede representar mayores ingresos para la educación superior y por ende la Unidad de Egresados puede verse beneficiada.			X
SOCIO – CULTURALES	Niveles educativos	. Entre mayor sean los niveles educativos mayor es el número de usuarios potenciales para la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca (teniendo en cuenta los niveles educativos del departamento del Cauca).			X
	Actitud hacia la calidad del servicio	La región en la que nos encontramos ubicados no valora la calidad en el servicio puesto que no existen alternativas para que	X		

		el usuario escoja, mas sin embargo la Unidad de Egresados puede aprovechar esta característica cultural para impactar con un servicio de calidad.			
	Actitud hacia el servicio al cliente	Si bien la actitud hacia el servicio al cliente dentro de esta región no es la más cálida, la unidad de egresados puede aprovechar esta falencia y volverla a su favor.	X		
TECNOLÓGICA	Tipos de tecnologías que utiliza la institución	La unidad de egresados no se encuentra en desventaja con respecto a las tecnologías que son empleadas dentro de otras unidades de egresados de distintas instituciones.		X	

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO					
PERFIL DE AMENAZAS DEL ENTORNO GENERAL (POAM)					
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA AMENAZA	CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
POLITICO – LEGALES	Ley Laboral	La ley laboral está sujeta a cambios por parte del gobierno lo cual puede representar inestabilidad o cambios radicales.	X		
ECONÓMICAS	Índices de Desempleo	Los índices de desempleo en la ciudad de Popayán son altos, dentro de esa población desempleada existen un gran número de egresados de la Universidad del Cauca.		X	

	Balanza Presupuestal				
SOCIO – CULTURALES	Niveles educativos	Los niveles educativos en el departamento del Cauca son muy bajos, lo cual disminuye la posibilidad de tener nuevo usuarios en la Unidad de Egresados.		X	
	Actitud hacia la calidad del Servicio	Los usuarios de la Unidad de Egresados no aprecian tanto si el servicio prestado es o no de calidad, puesto que indiscutiblemente deben optar por tomarlo ya que es el único que presta la Universidad para ellos, algo similar sucede en la ciudad de Popayán en donde los usuarios de diferentes servicios se ven obligados a optar por los servicios (salud, energía etc) que se les prestan puesto que no existen otras opciones.			X
	Actitud hacia el servicio al cliente	Esta variable puede ser una amenaza para la Unidad de Egresados puesto que en la ciudad de Popayán se tienen un estigma marcado en cuanto a su “pésima atención al usuario”.		X	
TECNOLÓGICA	Importancia de la tecnología en el ámbito de las operaciones de la organización	Tanto tecnología blanda como dura son requeridas en la Unidad de egresados para su óptimo cumplimiento de objetivos, debido a que no se cuenta con ella la Unidad no funciona de manera adecuada y por ende			X

		la amenaza es evidente.			
	Obsolescencia de la tecnología actual	La tecnología empleada por la Unidad de Egresados presenta un grado muy alto de obsolescencia.		X	

ANEXO D.

CUARTA GUÍA DE TRABAJO

CUARTA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (CUARTA PARTE)

4. DIAGNÓSTICO EXTERNO (CUARTA ACTIVIDAD).

En esta cuarta parte del diagnóstico externo se va a analizar el entorno específico de la organización, lo cual se adelantará mediante el modelo denominado “análisis estructural de fuerzas del mercado en tiempo real”.

Esta es una metodología que se utiliza para evaluar la situación presente de una industria o sector de actividad en el cual participa la organización, y por ende se constituye en un medio para evaluar las oportunidades y amenazas que tal sector les impone a sus participantes. Esta metodología retomada del modelo Porteriano de las 5 fuerzas competitivas, trata de analizar cinco variables que influyen en la competitividad de cualquier sector de actividad y que a saber son, los nuevos participantes, los proveedores, los competidores actuales del sector, los productos sustitutos y los compradores. Específicamente el modelo implica, para iniciar, realizar los puntos siguientes,

- FASE A: Ubicar en el código CIIU, a tres o cuatro dígitos, el sector de actividad en el cual participa la organización objeto de estudio, esto para delimitar el estudio que se realizará.
- FASE B: en esta segunda fase, se llevará a cabo el proceso de identificación y calificación de cada una de las fuerzas competitivas del sector de actividad, es decir, se han de identificar los elementos que las componen y se realizará un análisis de cada una para posteriormente darles una calificación pertinente. La idea es que el resultado de esta fase debe reflejarse en un documento (similar al que se obtuvo en el diagnóstico del entorno general) que se titularía: “Caracterización del sector XXX en el municipio XXX – departamento del Huila – Colombia”.

Para realizar este proceso se debe seguir la guía genérica para la identificación y calificación de las fuerzas competitivas, además cabe mencionar, que para la obtención de la información necesaria para el

estudio, se utilizarán fuentes secundarias suministradas por entidades gubernamentales y no gubernamentales como la cámara de comercio, banco de la república, alcaldías, gobernaciones, DANE, entre otras, y además se harán entrevistas a expertos del sector para recabar la información que no se haya podido obtener mediante las fuentes secundarias, razón por la cual debes preparar la estructura de la entrevista a aplicar (la cual debe quedar como anexo del trabajo). A continuación se anexa la guía genérica para la identificación y calificación de las fuerzas competitivas, la cual debes leer e identificar en ella las variables que debes analizar, no obstante y sin ser camisa de fuerza, al final de cada punto de la guía se presentan unas variables recomendadas para su análisis, no obstante puedes anexar las que consideres pertinentes. Cabe resaltar que todas las variables que se van a analizar deben ser aplicadas al sector económico de actividad seleccionado.

GUÍA GENÉRICA PARA LA IDENTIFICACIÓN Y CALIFICACIÓN DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

1. PRIMERA FUERZA: NUEVOS PARTICIPANTES.

En esta primera fuerza se tiene como propósito determinar el riesgo de ingreso de nuevas empresas al sector de actividad, es decir, medir la probabilidad que existe para que nuevas empresas inviertan en el sector que se analiza.

El análisis de esta fuerza ha de hacerse por la razón de que entre más competido sea un sector de actividad, el mercado se reparte entre más competidores y por ende la competencia se hace más feroz, los productos han de ser mucho más competitivos lo cual requiere de grandes inversiones y lo que es peor la rentabilidad del sector tiende a caer.

En parte un mercado se vuelve atractivo a nuevos competidores por las barreras de entrada que se le presentan, de tal forma que, dependiendo de si tales barreras son fáciles o no de romper, los nuevos participantes decidirán llegar al sector de actividad para aportar nuevos recursos y capacidades y apoderarse de una porción del mercado.

El riesgo de ingreso se ha de analizar a través de tres inductores,

- Las barreras de entrada: éstas a nivel general se clasifican en tres grupos,
 - Barreras de entrada por costos: hace referencia a la estructura de costos que emplean las empresas pertenecientes al sector,

de forma que estructuras bajas en costos desaniman la inversión directa.

Es importante analizar si en las estructuras de costo de las empresas del sector se involucran las economías de escala las cuales se derivan de los altos volúmenes de producción y venta de las empresas.

Igualmente importante, es el analizar si las empresas mantienen procesos de producción eficientes que se construyen bajo la experiencia de años de operación ya que esto les permitirá actuar con bajos costos derivados de la curva de experiencia.

Otro aspecto que se puede analizar en este punto son los subsidios que otorga el gobierno a las empresas del sector y los costos que se comparten entre esas mismas empresas.

En conclusión, se ha de determinar si en el sector de actividad existen productores de costo bajo derivados de las economías de escala, de la curva de experiencia, de los costos compartidos o de los subsidios otorgados por el gobierno, ya que si existen, el riesgo de entrada de nuevos competidores es bajo o de lo contrario tal riesgo es alto.

- Barreras de entrada por posicionamiento de los bienes o servicios: en este punto habrá que investigar si en el sector de actividad hay alto posicionamiento de los productos que se ofrecen, lo cual exigirá a los nuevos participantes entrar con campañas de imagen de gran extensión para poder inducir a la compra en sus productos.

Por tanto cuando existen productos muy posicionados en el sector, el riesgo de entrada de competidores es bajo, de lo contrario es alto.

- Otras barreras de entrada: existen otras dos barreras de entrada adicionales a las anteriores,
 - Las altas inversiones que se requieren y la fuerza financiera del sector: cuando se requieren altas inyecciones de capital para poder entrar a operar en el sector, los nuevos competidores se alejan de la idea, así

mismo la existencia de empresas muy fuertes financieramente hace que los nuevos empresarios se resistan a entrar al sector por la simple razón de que no podrán competir por precios en caso de guerras.

- La exclusividad de los canales de distribución: cuando los canales de distribución ya hacen parte de competidores fuertes, los nuevos competidores tienen que hacer grandes inversiones de capital para que sus productos sean aceptados en los anaqueles de los distribuidores o de lo contrario tendrán que hacer inversiones con miras a crear sus propios canales de distribución, todo lo cual podrá desalentar la inversión de los nuevos competidores.
- Las intervenciones gubernamentales: en este punto es necesario investigar las leyes, normas y requisitos que impone el gobierno para entrar en un sector determinado; en muchas ocasiones las regulaciones son muy altas o exigen cuantiosas sumas de capital y se impide la entrada de nuevos competidores.

En este punto se han de investigar entre otros aspectos, las regulaciones necesarias, los impuestos establecidos al sector, los aranceles y los subsidios otorgados.

La respuesta de los rivales: es la reacción que los participantes actuales tienen ante la entrada de nuevos intrusos al sector, tal reacción depende en gran parte de tres factores, la liquidez del sector, la capacidad de endeudamiento, el potencial de crecimiento sostenible.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
Barreras de entrada	
1	Nivel de economías de escala
2	Operaciones compartidas
3	Acceso privilegiado a materias primas
4	Procesos productivos especiales
5	Curva de aprendizaje
6	Curva de experiencia
7	Costos compartidos
8	Tecnología
9	Costos de cambio
10	Tiempos de respuesta
11	Posición de marca
12	Posición de diseño

13	Posición de servicio
14	Posición de precio
15	Patentes
16	Niveles de inversión
17	Acceso a canales
Políticas gubernamentales aplicadas al sector	
18	Nivel de aranceles
19	Niveles de subsidio
20	Regulaciones y marco legal
Respuestas de rivales	
22	Nivel de liquidez
23	Capacidad de endeudamiento

2. SEGUNDA FUERZA: PROVEEDORES

Lo que se busca determinar en este punto es el poder de negociación que tienen los proveedores de las empresas del sector de estudio.

Es importante analizar este aspecto porque si los proveedores se encuentran bien organizados y agremiados, tienen fuertes recursos, pueden imponer precios y cantidades, son pocos y no tienen sustitutos y peor aun si sus insumos son claves en la organización, ellos se convierten en un alto riesgo para las empresas del sector, en tanto que pueden imponer las condiciones en las que le venden a las empresas.

Para analizar la fuerza de negociación de los proveedores se pueden determinar los siguientes puntos,

- Número de proveedores: entre menos proveedores existan mayor será su poder de negociación.
- Existencia de productos sustitutos: entre menos productos sustitutos hallan en el mercado para los que ofrecen los proveedores, mayor será su poder de negociación.
- Representatividad de los clientes: en la medida en que las ventas que hagan los proveedores a un cliente sean altas, mayor será su poder de negociación.
- Grado de importancia del producto del proveedor: entre mayor la importancia del producto del proveedor para las operaciones de la empresa, mayor será su poder de negociación.
- Diferenciación del producto del proveedor: entre más diferenciado y avanzado sea el producto del proveedor de forma que implique un alto costo de cambio, mayor será su poder de negociación.

- Posibilidad de integración hacia adelante: en la medida en que el proveedor quiera y pueda integrarse hacia adelante, se puede convertir en una amenaza de entrada.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
1	Grado de concentración
2	Existencia de sustitutos
3	Nivel de ventaja
4	Importancia del producto del proveedor
5	Costos de cambio
6	Integración hacia adelante

3. TERCERA FUERZA: COMPETIDORES DEL SECTOR.

En este punto se identifica la fuerza de los competidores actuales del sector de actividad, de forma que, para las empresas es más difícil competir en un sector en el cual sus participantes estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos.

Para analizar la intensidad de los competidores actuales, se pueden analizar los siguientes puntos,

- Número de competidores del sector: entre mayor número de competidores, mayor rivalidad habrá, y además esto dejará observar que las barreras de entrada son bajas.
- Comportamiento de la demanda: cuando la demanda decrece, la rivalidad entre las empresas existentes en un sector se incrementa o a la inversa, cuando la demanda crece la rivalidad se disminuye.
- Costos fijos sectoriales: cuando son altos y su cubrimiento exige la utilización de toda la capacidad instalada, la rivalidad entre las empresas crece y se producen continuamente guerras de precios y de publicidad.
- Niveles de diferenciación: cuando los productos son poco diferenciados, existe un mayor nivel de rivalidad entre las empresas por conseguir clientes, en tanto que son ellos quienes en últimas tienen el poder negociador.
- Barreras de salida del mercado: estas son de tres tipos, económicas, estratégicas (alianzas, acuerdos, leyes, normas, regulaciones) y emocionales, y cuando son altas, las empresas luchan por mantenerse en el sector y por ende se incrementa la rivalidad entre ellas.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
1	Grado de concentración

2	Comportamiento de la demanda
3	Nivel de costos fijos
4	Costos de cambio para los clientes
5	Barreras de salida

4. CUARTA FUERZA: SUSTITUTOS

En este punto se trata de evaluar el grado de amenaza que para el sector constituyen los productos sustitutos.

El sector de actividad no será atractivo en la medida en que existan muchos productos sustitutos actuales o potenciales y la situación será más compleja en la medida en que los sustitutos sean más avanzados o tengan precios más bajos, ya que esto reducirá la estabilidad de las empresas del sector y sus márgenes de contribución.

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
1	Cantidad de productos sustitutos
2	Tendencias a mejorar costos
3	Tendencias a mejora precios
4	Tendencias a mejorar el desempeño
5	Tendencias a altos rendimientos

5. QUINTA FUERZA: COMPRADORES

En este último punto se determina el poder de negociación de los compradores del sector de actividad.

Si los compradores del sector son grandes y bien organizados, si los productos del sector son indiferenciados, si tienen muchos sustitutos, entonces el sector de actividad se encuentra en desventaja frente a los compradores.

Si los compradores son grandes y están bien organizados, pueden exigir precios y condiciones de venta, y peor aún pueden integrarse hacia atrás y convertirse en nuevos competidores.

Algunas preguntas que ayudarán a analizar el poder de negociación de los compradores serán:

- ¿los compradores del sector son pocos o son abundantes?
- ¿los volúmenes de compra son abundantes o son indiferentes con relación a todas las ventas de los proveedores?
- ¿lo que vende la empresa representa un pequeño costo para el comprador?

- ¿los productos que adquieren los clientes son diferenciados o son más bien genéricos y se pueden adquirir en cualquier parte?
- ¿los costos de cambio de proveedor son altos?
- ¿cómo son los ingresos de los compradores? Si son bajos harán presión para bajar precios de venta
- ¿los compradores tienen intenciones de integrarse hacia atrás?
- ¿los compradores conocen a profundidad el sector?

VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	
1	Grado de concentración
2	Importancia del proveedor para el comprador
3	Grado de importancia del producto
4	Costos de cambio
5	Facilidad de integración hacia atrás
6	Conocimiento del sector
7	Ingresos de los compradores

Desarrollo de la guía

1. DIAGNOSTICO EXTERNO

1.1 Ubicación en código CIU

SECCIÓN P EDUCACIÓN

DIVISIÓN 85 EDUCACIÓN

De acuerdo con el marco normativo colombiano, la educación es un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social, con ella se busca el acceso al conocimiento, a la ciencia, a la técnica, y a los demás bienes y valores de la cultura.

Esta sección comprende la organización y la prestación de la educación pública o privada en sus niveles: primera infancia, preescolar, básica (primaria y secundaria), media, superior, para el trabajo y el desarrollo humano; dirigida a niños y jóvenes en edad escolar o a adultos, a grupos vulnerables y diversos: campesinos, grupos étnicos, personas en situación de discapacidad, con capacidades excepcionales, personas en situación de desplazamiento forzado, a personas que requieran rehabilitación social, entre otros.

Incluye los programas de alfabetización, enseñanza de tiempo completo, de tiempo parcial o de carácter intensivo; en horario diurno y nocturno, etcétera. De igual forma, esta sección comprende las diversas estrategias escolarizadas, semi-escolarizadas procesos no convencionales de enseñanza-aprendizaje, pedagogías flexibles, uso alternativo de medios de comunicación, entre otras, que se desarrollan de manera pertinente y diferenciada para los

procesos de enseñanza-aprendizaje, de forma oral, escrita, por medio de la radio, la televisión, la correspondencia u otros medios de comunicación.

El desglose por categorías que aparecen en esta división se basa en el nivel de instrucción que se ofrece según la definición de los niveles que presenta la Clasificación Internacional Normalizada de la Educación (CINE 2011), y además se complementa con los principios de la Constitución Política de Colombia, acorde con la Ley General de Educación 115 de 1994, la Ley 30 de 1992 que rige la Educación Superior, la Ley 715 de 2001, la Ley 749 de julio 19 de 2002 por la cual se organiza el servicio público de la educación superior en las modalidades de formación técnica, profesional y tecnológica, la Ley 1064 de 2006 por la cual se dictan normas para el apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, y la Ley 1098 de 2006 (Código de Infancia y Adolescencia).

La CIU presenta las actividades de educación organizadas en seis grupos:

- Grupo 851, «Educación de la primera infancia, preescolar y básica primaria».
 - Primera Infancia: programas para niños de muy corta edad (de cero a dos años).
 - Preescolar: comprende mínimo un grado obligatorio.
 - Básica: tiene una duración de nueve grados o años que se desarrollan en dos ciclos:
 - > Básica Primaria de 5 grados.
 - > Básica Secundaria de 4 grados.
- Grupo 852, «Educación secundaria y de formación laboral».
- Grupo 853, «Establecimientos que combinan diferentes niveles de educación».
- Grupo 854, «Educación superior».
- Grupo 855, «Otros tipos de educación».
- Grupo 856, «Actividades de apoyo a la educación, que comprende la prestación de servicios no docentes que apoyan los procesos o sistemas educativos».

856 8560 Actividades de apoyo a la educación

Esta clase comprende la prestación de servicios no docentes que apoyan los procesos o sistemas educativos.

Esta clase incluye:

- La consultoría educativa.
- Los servicios de orientación o asesoramiento educativo.
- Los servicios de auditoría de metodologías de evaluación.
- Los servicios de auditoría educativa.
- Los servicios de pruebas (exámenes) educativas.
- La organización de programas de intercambio de estudiantes.

Esta clase excluye:

Las actividades de investigación y desarrollo experimental sobre ciencias sociales y/o humanidades. Se incluyen en la clase 7220, «Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades».

La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca pertenece a la “Sección P – Educación” porque el Alma Mater Caucana es una entidad de carácter público que presta servicios de educación superior, dentro de esta sección dicha unidad se clasifica en el Grupo 8560 en el cual se agrupan las actividades de apoyo a la educación.

Teniendo en cuenta las siguientes responsabilidades que tiene la Unidad de Egresados se ha clasificado en el grupo anteriormente mencionado:

La Sección de Relaciones con Egresado, es el órgano institucional encargado de propiciar, promover y gestionar las políticas y estrategias de relacionamiento con los egresados de todos los programas académicos de la Universidad. En cumplimiento de este propósito le corresponde:

1. En coordinación con la Secretaría General de la Universidad y las Facultades estructurar y mantener actualizada la base de datos de los egresados de la Universidad.
2. Diseñar y promover en las Facultades, proyectos tendientes a fortalecer y consolidar las relaciones de integración con sus egresados, en el marco de las especificidades propias de las disciplinas.
3. Propender por la articulación y vinculación de los egresados con las asociaciones profesionales, y diseñar y mantener una base de datos actualizada de estas asociaciones.
4. Articularse con el CECAV y las Facultades, para mantener informados a los egresados sobre la oferta académica de la institución, y promover la vinculación a ella.
5. En coordinación con la Vicerrectoría de Cultura y Bienestar, diseñar e implementar estrategias de comunicación, y proyectos que fomenten relaciones permanentes de integración y acercamiento entre la Universidad y sus egresados.
6. Identificar y destacar los aportes y logros científicos, sociales y académicos de los egresados, y visibilizarlos a través de las redes de comunicación que tiene disponibles la Universidad.

1.2 Caracterización del Sector

Caracterización de las Actividades de Apoyo a la Educación en la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca – Popayán – Cauca – Colombia

Adaptación Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas Michael Porter

FUERZA COMPETITIVA	VARIABLES RECOMENDADAS PARA EL ANÁLISIS	CRITERIO
<p>NUEVOS PROYECTOS DE UNIDADES DE EGRESADOS</p>	<p>Proyectos existentes</p>	<p>Pese a que tan solo 34 universidades del país cuentan con registro de Alta Calidad, la mayoría de las Universidades cuentan con unidades de egresados establecidas debido a los procesos que se deben adelantar por exigencias del Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para efectos de obtener dicha acreditación. Cabe aclarar que tan solo cinco (5) universidades del suroccidente colombiano (región en la que básicamente opera la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca) cuentan con Acreditación de Alta Calidad y por obligación cuentan con una Unidad de Egresados, sin embargo y como se ha mencionado anteriormente la mayoría de las universidades, por no decir que todas, tienen establecida su unidad aunque aún no cuenten con la Acreditación.</p>
	<p>Potencial</p>	<p>El potencial que tienen estos nuevos proyectos de Unidades de Egresados guarda un equilibrio con respecto a las ya creadas, aunque cabe destacar que estas pueden tomar como ejemplo las experiencias de las que ya se encuentran establecidas y sacar alguna ventaja de ello.</p>

PROVEEDORES	Número de proveedores	<p>Los proveedores que se emplean para desarrollar este tipo de actividades de apoyo a la educación son escasos encontrándose genéricamente los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Artículos de papelería ➤ Software - Hardware ➤ Artículos de Oficina ➤ Plataformas
	Existencia de sustitutos	Son muy escasos los insumos que pueda ser cambiado por otros y que cumplan las mismas funciones que se pretenden.
	Nivel de ventaja	Los proveedores guardan una ventaja muy grande con respecto a prestarle el servicio a La Universidad del Cauca en este caso, puesto que guardan una estabilidad en cuanto pago de los insumos se refiere.
	Importancia del producto del proveedor	Los productos que ofrecen los proveedores son muy importantes puesto que permite desarrollar de forma óptima los procesos, actividades y responsabilidades que posee la unidad, sin los cuales esta no podría funcionar, de ahí que es muy importante también que estos productos sean de calidad y la tengan garantizada.
	Costos de Cambio	Cambiar de proveedores para la Universidad del Cauca específicamente implica un alto costo puesto que todos los contratos de proveedores se otorgan a través de licitaciones, por ende un cambio en el proveedor implica adelantar un proceso que tienen altos costos económicos de tiempo, aunque ello se debe realizar necesariamente cuando el contrato se da por finalizado.
COMPETIDORES DEL SECTOR	Crecimiento de la demanda	El crecimiento de la demanda se presenta de forma exponencial puesto que el número de egresados de las distintas universidades de la región va

		aumentando cada determinado periodo, los cuales se suman a los que ya hacen parte de esta masa.
	Nivel de diferenciación	El nivel de diferenciación entre una unidad de egresados y otra dentro de la región es muy bajo debido a que todas están tratando de establecer qué servicios exactamente desean prestar a sus usuarios, por ende aún no se evidencia qué diferencia a una de otra.
	Comportamiento de la demanda	En la demanda no se evidencia mucho dinamismo puesto que ha sido bastante complicado dar a conocer este tipo de unidades que prestan servicios a los egresados, así como tampoco se ha hecho un trabajo caro y conciso sobre la promoción del mismo.
	Costos de cambio para los usuarios	Los costos de cambio para los usuarios es bastante alto ya que si un usuarios de determinada unidad desea hacer parte de otra unidad de egresados debe primero que obtener un título bien sea de pregrado o posgrado dentro de la institución de la que desea parte y egresado.
	Barreras de salida	Las barreras de salidas son muy fuertes puesto que una unidad de egresados sea la institución que sea, no puede determinar salir del mercado, ya que esto tienen implicaciones de normatividad y exigencias por parte del Consejo Nacional de Acreditación (CNA).
ORGANIZACIONES CON SERVICIOS SUSTITUTOS	Cantidad de productos sustitutos	Existen escasas organizaciones que presten servicios sustitutos a los que presta una unidad de egresados, existen entidades que prestan algunos servicios similares o iguales, tales como por ejemplo las oficinas de empleo o las bolsas de empleo las cuales buscan brindar apoyo a sus usuarios a ubicarse laboralmente dentro de las cuales encontramos

		principalmente: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Agencia Pública de Empleo ➤ Trabajando ➤ El Empleo
	Tendencias a mejorar el desempeño	Aunque los sustitutos son muy escasos, las entidades que prestan un servicio como es el de la ubicación de un egresado en el mercado laboral, el cual es un servicio que sin duda alguna es de un grado alto de importancia, conlleva a que estas entidades cada vez busquen mejorar su servicios y ampliar su portafolio.
USUARIOS	Grado de importancia del servicio	Para los usuarios es importante que este servicio se preste puesto que representa una ventaja ser parte determinada unidad de egresados debido a que se les otorgan una serie de beneficios que son importantes para ellos.
	Costos de cambio	Para el usuario representa un costo bastante amplio pasar de una unidad de egresados a otra puesto que como se ha mencionado anteriormente, para poder pertenecer a la Unida de de Egresados de determinada institución se debe obtener un título en pregrado o posgrado en ella, lo cual sin lugar a duda es un costo bastante alto.
	Ingresos de los usuarios	Los costos de pertenecer a una unidad de egresados de no son en lo absoluto altos, es por ellos que se considera que el ingreso de los usuarios se ajusta a el coste que tiene el pertenecer en una unidad, teniendo en cuenta que en algunas unidades de egresados no tienen ningún coste hacer parte de ellas.
	Grado de concentración	Se cuenta con un grado de concentración de usuarios bastante alto ya que estos se ven muy interesados en recibir los beneficios que se les

		otorgan, los cuales en su mayoría no los pueden encontrar en sustitutos.
	Conocimiento del sector	Por lo general los usuarios de las unidades de egresados no conocen mucho sobre este sector, debido a que no es de su interés conocer sobre el mismo, se interesa mucho más por el servicio y las ventajas que obtienen.

ANEXO E.
QUINTA GUÍA DE TRABAJO

QUINTA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN (QUINTA PARTE)

5. DIAGNÓSTICO EXTERNO (QUINTA ACTIVIDAD).

- FACE C. En esta actividad del diagnóstico estratégico, haciendo uso de la información recabada en la anterior guía de trabajo, se deberá hacer una calificación cuantitativa para cada uno de los factores relacionados con cada una de las fuerzas competitivas por separado, dando una explicación concreta (con base a la información obtenida en la guía anterior) del porqué de tales calificaciones. La calificación se podrá hacer de la siguiente manera,

Para cada uno de los factores que se identificó y se recabó información en la guía anterior, se le asignará un puntaje de 1 ó 0 dependiendo de su existencia o no respectivamente en los siguientes niveles de intensidad: (A) alto, (MA) medio alto, (E) equilibrio, (MB) medio bajo, (B) bajo, (I) inexistente. Por ejemplo, si encontramos que según la información recabada los niveles de economías de escala son medio altos, entonces la calificación en la tabla de Excel (que se anexa) debería ser así:

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
BARRERAS DE ENTRADA							
1	Nivel de economías de escala	0	1	0	0	0	0

Solo se pondrá 1 en medio alto (MA) y 0 en los demás niveles de calificación, lo mismo aplica para todos los demás ítems identificados y evaluados, reiterando que habrá que dar una explicación concreta del porqué de tal calificación (ello según la información investigada).

- FASE D. En esta última instancia se presenta una tabla y gráfica resumen de la intensidad de cada una de las fuerzas competitivas del sector (llenar la tabla de Excel que se adjunta con los datos consolidados de la tabla

anterior), esto con el fin de poder analizar las fuerzas en su conjunto y explicar la situación actual del sector, para así determinar las posibles oportunidades y amenazas que de éste se derivan.

Es de aclarar que lo más importante de esta fase es la identificación de las oportunidades y amenazas que se derivan del sector, eso lo puedes hacer contrastando las calificación que obtuviste en cada una de las cinco fuerzas con los criterios que se presentan en la “guía genérica para la identificación y calificación de las fuerzas competitivas” la cual se anexo en el documento que se te envió anteriormente (guía 4).

Nota aclaratoria: según la tabla de calificaciones debes interpretar los resultados totales de cada fuerza así: por ejemplo para medir el riesgo de ingreso de nuevos participantes, si el puntaje total obtenido fue 1 entonces este es bajo (B), si es 2 equivale a medio bajo (MB), si es 3 equivale a medio (M), si es 4 equivale a medio alto (MA) y si es 5 equivale a alto (A). Por tanto y según los criterios en la medida en que el riesgo tienda a ser alto (A) existirá una amenaza y por el contrario si tal riesgo tiende a ser bajo (B) existirá una oportunidad (el sector es atractivo, en tanto su rentabilidad no se dispersará entre nuevos participantes del sector).

CALIFICACION DE LAS FUERZAS DEL SECTOR ACTIVIDADES DE APOYO A LA EDUCIÓN

❖ NUEVOS PROYECTOS DE UNIDADES DE EGRESADOS.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Proyectos existentes	0	0	0	1	0	0

Las universidad en su mayoría tienen creadas sus respectivas unidades de Egresados esto debido a las exigencias del Comité Nacional de Acreditación, por ende los proyectos existentes de unidades de egresados es calificado como **MB**, teniendo en cuenta que aún algunas instituciones de educación superior aún no la tienen consolidada o están en el proceso para ser creadas.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Potencial	0	0	1	0	0	0

El potencial que pueden desarrollar las nuevas unidades de egresados puede llegar a ser el mismo que puede desarrollar la unidad de egresados de la Universidad del Cauca, por ello recibe una calificación de **1** en **E**.

CONSOLIDACION DE DATOS DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS NUEVOS PARTICIPANTES								2 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Proyectos existentes	0	0	0	1	0	0	
2	Potencial	0	0	1	0	0	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
RIESGO DE INGRESO	No RESP	0	0	1	1	0	0	
	%	0%	0%	50%	50%	0%	0%	
RIESGO DE INGRESO		2,50						

❖ PROVEEDORES.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Número de proveedores	0	0	0	1	0	0

El número de proveedores es medio bajo puesto que no se maneja gran cantidad de insumos para el desempeño de las actividades de apoyo a la educación específicamente en las unidades de egresados.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Existencia de sustitutos	0	1	0	0	1	0

Se califica con 1 para **B** puesto que la existencia de los insumos diferentes a los que se emplean y que permitan el desarrollo de las actividades propias son muy escasos.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
3	Nivel de ventaja	0	1	0	0	0	0

Los proveedores tienen una ventaja marcada sobre las unidades que realizan apoyo a la educación puesto que estas indiscutiblemente necesitan de sus insumos para el funcionamiento por ello se da una calificación **1** en **MA**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
4	Importancia del producto del proveedor.	1	0	0	0	0	0

La importancia del producto del proveedor tiene una calificación 1 en **A**, puesto que sus insumos son indiscutiblemente necesarios para el desarrollo de las actividades.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES							
		A	MA	E	MB	B	I
5	Costo de cambio	1	0	0	0	0	0

El costo de cambio es bastante elevado debido a que por lo general estos proveedores se asignan por medio de licitaciones, por ende cambiar de proveedor significa dar inicio a un proceso que requiere tanto un desgaste de tiempo como de dinero bastante alto, es por ello que se ha dado una calificación 1 en **A**.

CONSOLIDACION DE DATOS DE PROVEEDORES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS PROVEEDORES								5 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Número de proveedores	0	0	0	0	1	0	
2	Existencia de sustitutos	0	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	0	0	0	1	1	0	
	%	0%	0%	0%	0%	100%	0%	
TOTAL PONDERADO 1		1,40						
3	Nivel de ventaja	0	1	0	0	0	0	
4	Importancia del producto del proveedor	1	0	0	0	0	0	
5	Costos de cambio	1	0	0	0	0	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
RIESGO DE INGRESO	No RESP	2	1	0	0	0	0	
	%	66,67%	33,33%	0%	0%	0%	0%	
TOTAL PONDERADO 2		2,80						
PODER DE NEGOCIACIÓN		4,40						

❖ COMPETIDORES DEL SECTOR

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Crecimiento de la demanda	1	0	0	0	0	0

A 1 es la calificación que se le ha dado al crecimiento de la demanda puesto que las actividades de apoyo a la educación tales como las que desarrolla las unidades de egresados crece exponencialmente cada determinado periodo de tiempo, esto debido a los profesionales que gradúan las instituciones de educación.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Nivel de diferenciación	0	0	0	0	1	0

No existe una gran diferencia muy marcada entre una unidad de egresados y otra, los servicios que prestan son básicamente los mismos aunque algunas brindan un valor agregado es por ello que la calificación que se consideró fue de 1 en **B**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
3	Comportamiento de la demanda	0	0	0	0	1	0

A pesar de que el tamaño del mercado es grande los usuarios no conocen de los servicios que prestan estas unidades, por ende la dinámica entre servicio – usuario es baja y ello se refleja en la calificación 1 **B**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
4	Costo de cambio para los usuarios	1	0	0	0	0	0

El costo de cambio en el que debe incurrir un usuario para cambiar de una unidad de egresados a otra es considerado muy alto puesto que para poder hacer parte de una unidad de egresados distinta a la que ya se pertenece este usuario debe obtener algún título en otra institución, es por ello que se considera una calificación de 1 en **A**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS RIVALES							
		A	MA	E	MB	B	I
5	Barreras de salida	1	0	0	0	0	0

Las barreras de salida en un mercado como el de las actividades de apoyo a la educación son bastante fuertes puesto que por ejemplo en el caso de las unidades de egresados, se deben tener dentro de las instituciones de educación por normas obligatorias que son impuestas por distintos organismos

gubernamentales, es por ello que no se puede desistir de ellas y con todo lo anterior es justificable una calificación **A 1**.

CONSOLIDACION DE DATOS DE COMPETIDORES ACTUALES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPETIDORES ACTUALES								5 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Crecimiento de la demanda	1	0	0	0	0	0	
2	Nivel de diferenciación	0	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	1	0	0		1	0	
	%	50%	0%	0%	50%	0%	0%	
TOTAL PONDERADO 1		0,80						
3	Comportamiento de la demanda	0	0	0	0	1	0	
4	Costo de cambio para los usuarios	1	0	0	0	0	0	
5	Barreras de salida	1	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	2	0	0	0	1	0	
	%	66,67%	0%	0%	0%	33,33%	0%	
TOTAL PONDERADO 2		2,2						
NIVEL DE RIVALIDAD		3,00						

❖ SUSTITUTOS

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Cantidad de servicios sustitutos	0	0	0	0	1	0

La calificación de los sustitutos es de 1 en **B** puesto que no existen en el mercado muchas ofertas de servicios con que satisfagan las mismas necesidades que satisfacen las unidades de egresados de las instituciones de educación superior, pero a pesar de ello si existen algunas entidades que prestan algunos servicios similares.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Tendencias a mejorar el desempeño	0	1	0	0	0	

Se considera una calificación de **MA** igual a 1 debido a que a pesar de que los sustitutos son escasos, prestan un servicio que es vital para los usuarios tales como el apoyo para la búsqueda de empleo.

CONSOLIDACION DE DATOS DE SUSTITUTOS

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS SUSTITUTOS								2 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Cantidad de servicios sustitutos	0	0	0	0	1	0	
2	Tendencias a mejorar el desempeño	0	1	0	0	0	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
RIESGO DE INGRESO	No RESP	0	1	0	0	1	0	
	%	0%	50%	0%	0%	50%	0%	
NIVEL DE AMENAZA		2,5						

❖ USUARIOS

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
1	Grado de importancia del servicio	0	1	0	0	0	0

Para los usuarios el grado de importancia del servicio que les presta una unidad de egresados tiene una calificación de 1 en **MA** puesto que este les ofrece una serie de ventajas sobre las personas que no son usuarias de este.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
2	Costos de cambio	1	0	0	0	0	0

Se califica con **A** 1 a los costos de cambio en los que tiene que incurrir un usuario si desea acceder al servicio de alguna otra unidad puesto que esto le implica obtener algún título en la institución de la cual desea obtener los servicios.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
3	Ingresos de los usuarios	0	0	1	0	0	0

Los ingresos de los usuarios son estables puesto que sus ingresos no se ven fuertemente afectados por el precio que deben cancelar para acceder al servicio, debido a ello se da una calificación de de 1 en **E**.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES							
		A	MA	E	MB	B	I
4	Grado de concentración	0	0	0	0	0	1

A igual a 1 es la calificación que se le da al grado de concentración de los usuarios puesto que el mercado es bastante amplio, numeroso y adicional a ello tiene una tendencia de crecimiento exponencial.

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS USUARIOS							
		A	MA	E	MB	B	I
5	Conocimiento del sector	0	0	0	0	1	0

Los usuarios de las unidades de egresados por lo general no tienen mucho conocimiento sobre cómo funcionan las mismas y cuál es la dinámica de estas, por ende la calificación es de **B** igual a 1.

CONSOLIDACION DE DATOS DE LOS COMPRADORES

CALIFICACION DE LA INTENSIDAD DE LOS COMPRADORES								5 FACTORES INFLUYENTES EN LA FUERZA COMPETITIVA
		A	MA	E	MB	B	I	
1	Grado de importancia del servicio	0	1	0	0	0	0	
2	Costos de cambio	1	0	0	0	0	0	
3	Ingresos de los compradores	0	0	1	0	0	0	
EVALUACIÓN FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	1	1	1	0	0	0	
	%	33,33%	33,33%	33,33%	0%	0%	0%	
TOTAL PONDERADO 1		0,60						
4	Grado de concentración	1	0	0	0	0	0	
5	Conocimiento del sector	0	0	0	0	1	0	
EVALUACION FINAL		A	MA	E	MB	B	I	
TOTALES	No RESP	1	0	0	0	1	0	
	%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	
TOTAL PONDERADO 2		0,20						
PODER DE NEGOCIACIÓN		0,80						

ANEXO F.
SEXTA GUÍA DE TRABAJO

SEXTA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

ELABORACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

1. Elaborar un cuadro resumen de la información obtenida en la fase de diagnóstico estratégico de la organización. Tal cuadro resumen debe tenerse presente en todo el proceso que sigue sobre la formulación del direccionamiento estratégico, es decir en las sesiones (reuniones) estratégicas que se desarrollarán con el personal clave de la organización para la formulación del direccionamiento estratégico, siempre debe tenerse presente y considerar el cuadro resumen del diagnóstico estratégico.
2. Formulación de los lineamientos permanentes (misión y principios y valores), semipermanentes (visión y políticas) y temporales (objetivos, indicadores y metas) de la organización.

Para la formulación de los lineamientos constitutivos del direccionamiento estratégico de la organización es necesario seguir el siguiente proceso (que se puede aplicar con el desarrollo de tres sesiones/reuniones estratégicas: una para la definición de cada grupo de lineamientos: permanentes, semipermanentes y temporales).

- ▶ Conformar un comité estratégico de la organización reuniendo varios stakeholders (los altos directivos resultan de vital importancia).
- ▶ Analizar la situación actual y futura de la organización (a nivel interno y externo: presentar cuadro resumen del diagnóstico estratégico). Es vital considerar la información más importante proveniente del diagnóstico estratégico toda vez que tal información permitirá proponer un direccionamiento estratégico fundamentado en la realidad de la organización y no proponer aspectos que resultan o bien sub perfilados o bien sobre perfilados con respecto a las capacidades de la organización.

- ▶ Analizar cuál es el direccionamiento estratégico actual de la organización (principios/valores, misión, visión, políticas, objetivos, indicadores y metas actuales de la organización). Ello es importante analizarlo toda vez que el direccionamiento estratégico que se va a proponer no puede desconocer los esfuerzos que ya se han realizado al respecto, lo que se debe hacer es evaluar el direccionamiento actual con base en los criterios teóricos desarrollados en el marco teórico del trabajo y a partir de tal evaluación se debe proponer para mejorar.
- ▶ Cada integrante desarrolla la guía propuesta para la definición de: 1. misión, 2. Principios y valores, 3. Visión y Políticas y 4. Objetivos, indicadores y metas de la organización. La idea es que se apliquen las guías en dos o tres reuniones estratégicas con el comité, dado que si se desarrollan en una sola sesión la atención se dispersaría y la calidad de la información generada no es la deseable considerando que se está tomando decisiones con respecto al futuro general de la organización. Las guías se adjuntan al presente documento. ‘
- ▶ Cada integrante con base a las respuestas de las anteriores guías redacta su propia versión con respecto a la 1. misión, 2. Principios y valores, 3. Visión y Políticas y 4. Objetivos, indicadores y metas de la organización. Claro está quien guía el proceso (el estudiante en práctica profesional) debe ayudar a todos los integrantes del comité en este trabajo de redacción, para ello debe apoyarse en los criterios teóricos correctos para la formulación de todos los lineamientos. Es de aclarar que este punto debe ser el entregable de cada reunión estratégica que se realice, es decir, si para un día se programa la reunión para formular la misión y principios y valores de la organización, el entregable de esta jornada es la versión de cada integrante con respecto a los lineamientos trabajados.
- ▶ Uno o varios encargados fusionan las distintas propuestas de 1. misión, 2. Principios y valores, 3. Visión y Políticas y 4. Objetivos, indicadores y metas de la organización en un solo documento y distribuyen la versión fusionada entre los diferentes miembros del comité estratégico. En este caso el encargado de fusionar las versiones es el estudiante en práctica.
- ▶ Cada integrante del comité estratégico analiza los documentos fusionados y le hace modificaciones, adiciones y supresiones.
- ▶ Se realiza una sesión estratégica para analizar y concretar los documentos finales.

- Finalmente se debe tomar la decisión sobre cómo comunicar el direccionamiento estratégico formulado a todos los stakeholders de la organización – en algunos casos se desarrollan videos para tal fin.

Desarrollo de la guía

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA		
Bloques generales de preguntas	Pregunta	Descripción
¿Quiénes somos?	No. 1: ¿Quiénes somos?	Somos la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca.
¿Qué hacemos?	No. 2: ¿Cuáles son nuestros Servicios?	Prestamos servicios de apoyo en la búsqueda de empleo, así como asesorías en cuanto a estudios de posgrado, actualizaciones de bases de datos y apoyo en la organización de eventos para las diferentes facultades.
	No. 3: ¿Cuáles son los mercados a los que atendemos?	Atendemos el mercado de las actividades de apoyo a la educación superior en este caso.
	No. 4: ¿Y específicamente los clientes a los que nos dirigimos?	Los clientes a los que nos dirigimos son los estudiantes próximos obtener un título profesional, así como también a los profesionales.
	No. 5: ¿Cuál es el negocio al que nos dedicamos?	La unidad de egresados de la Universidad del Cauca no funciona como un negocio.
¿Por qué lo hacemos?	No. 6: ¿Cuál es nuestro propósito básico?	El propósito básico de la Unidad de Egresados generar un lazo entre los graduados de la Universidad del Cauca por medio del apoyo que se les ofrece.
	No. 7: ¿Cuáles son nuestras intensiones futuras?	La Unidad de Egresados pretende fortalecer el lazo que existe entre la Universidad del Cauca y sus egresados, así como también brindar a los mismos un apoyo en la búsqueda de empleo más preciso y generar alianzas estratégicas que permitan ofrecer aún más beneficios

		a nuestros usuarios.
¿Para qué lo hacemos?	No. 8: ¿Cuáles son nuestros objetivos organizacionales?	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer el impacto de los egresados en la sociedad ➤ Identificar si los egresados se desempeñan en su área de estudio ➤ Generar un lazo entre la Universidad del Cauca y sus egresados
¿Cómo lo hacemos?	No.9: ¿Cuál es nuestra responsabilidad ante el entorno que nos rodea?	Realizar seguimiento a los egresados y tanto de pregrado como de posgrado de la Universidad del Cauca.
	No. 10: ¿Cuáles son los elementos que hacen diferente a nuestra organización?	La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no cuenta con elementos diferenciadores marcados con respecto a las Unidades de Egresados de otras instituciones de educación superior.
	No. 11: ¿Cuáles son los canales de distribución?	Se emplea un canal de distribución corto y directo puesto que no existen intermediarios para poder adquirir el servicio, el usuario se dirige directamente a la oficina donde se presta el servicio.
	No. 12: ¿Qué tipos de recursos se utilizarán en la persecución de nuestro propósito?	Se emplean recursos tecnológicos, aunque estos son algo obsoletos, recursos humanos y recursos financieros aunque en un nivel muy bajo.
	No. 13: ¿Cuáles son nuestros valores y principios?	La unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no tienen establecidos aún sus valores y principios.

Redacción de la Misión.

La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca se encarga de velar por la construcción y desarrollo de vínculos fuertes entre egresados, Universidad y la región, que propendan por un avance de orden científico, tecnológico, social, económico y político de la sociedad, a través del establecimiento de herramientas y el talento humano necesario para garantizar el sentido de pertenencia de esas relaciones entre los tres actores.

GUÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES

- ▶ Cada integrante lee cuidadosamente la definición de cada uno de los valores y principios que se presentan en el documento.
- ▶ Cada integrante selecciona de acuerdo a su criterio, qué tipo de valores deben regular las operaciones de la organización. Para esto utilice la tabla de selección de valores.
- ▶ Cada integrante asigna de acuerdo a su criterio los principios/valores anteriormente seleccionados entre los diferentes grupos de interés de la organización a los que se aplicarán. Para esto utilice la matriz axiológica.
- ▶ Fusionar las propuestas de los distintos integrantes del comité estratégico.
- ▶ Analizar y concretar los resultados finales.
- ▶ Redactar los principios y valores de la organización en un documento claro y concreto en el cual se resalte los principios y valores definidos y los stakeholders a los que se les aplicará cada uno.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	DEFINICIÓN
Equidad	<p>La equidad hace referencia a que todas las personas tengan condiciones equivalentes y similares, lo cual implica que cada ser humano cuente con la garantía de todos sus derechos, sin importar las condiciones en las que nace, su raza, su poder económico, su estrato social, etc. La equidad parte del hecho de que todas las personas son iguales por el simple hecho de ser humanos.</p> <p>La equidad garantiza la sostenibilidad a la riqueza, en tanto que, si la base de esta última es el conocimiento de las personas, entonces, una condición para ampliar esa base, es que todas las personas estén en condiciones de incorporar sus conocimientos, habilidades y destrezas y recibir equitativamente los beneficios del crecimiento económico logrado, ya que si estos últimos solo se concentran en un pequeño grupo, la riqueza no será sostenible, porque no se mejoran las condiciones de vida de las personas.</p>
Justicia	<p>El valor de la justicia se refiere a la concepción que cada época o cultura han tenido de lo que es bueno para todos. Su fin práctico es reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual hacer que se respete ese derecho, recompensar su</p>

	<p>esfuerzo y garantizar su seguridad.</p> <p>Una figura famosa representa a la justicia, se trata de una mujer que lleva los ojos vendados y porta una balanza con sus dos platos en equilibrio. Los ojos vendados significan que, sin importar de quién se trate (sin tomar en cuenta su raza, su religión o su lugar en la sociedad), todos deben recibir lo que les corresponde. La balanza indica que la decisión no debe inclinarse a favor de una persona y en contra de otra. La injusticia ocurre cuando un plato se inclina más que el otro. Por ejemplo: es injusto que una persona trabaje mucho y le paguen poco, pero también lo es que trabaje poco y le paguen mucho. La injusticia aparece en la vida diaria cuando le negamos a alguien lo que consiguió con su esfuerzo. También aparece en la sociedad cuando hay personas que no tienen casa ni ropa, mientras otras cuentan con más de lo necesario para vivir.</p>
Igualdad	<p>La igualdad, como definición práctica, podría ser: “ausencia de total discriminación entre los seres humanos, en lo que respecta a sus derechos”.</p> <p>Mientras que mediante la equidad se tiene en cuenta las múltiples y diferentes condiciones de las personas para tomar decisiones, la igualdad hace referencia a que, lo que aplica para una persona o grupo de personas, también debe aplicar para los demás, sin importar otras condiciones.</p>
Integridad	<p>La integridad se refiere a una capacidad o facultad en el individuo de actuar, pensar, sentir, en definitiva <i>ser</i> lo más completo posible.</p> <p>En este importante valor, tan extraño en la cotidianidad, confluyen otros valores que facilitan su vivencia y expresión: honestidad, rectitud, sinceridad, libertad, pureza, en fin, hacen a la persona digna de lo que es, lo que hace, así como confiable y ejemplo de vida para otros.</p> <p>La integridad es de carácter total; no puede pensarse que un individuo sea íntegro en unas cosas, entretanto, en otras no, pues dicho valor no admite puntos intermedios para justificarse cuando se debe ser íntegro o no.</p> <p>La integridad es la respuesta a la doble moral que maneja la sociedad, donde las personas actúan de una manera <i>relativa</i> (a su conveniencia y acomodo), evitando todo tipo de compromiso serio con los demás, con la vida y con Dios.</p>
Respeto	<p>Respeto es reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás, y a mi entorno. Es establecer hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad.</p> <p>Es reconocer en sí y en los demás sus derechos y virtudes con dignidad, dándoles a cada quién su valor. Esta igualdad exige un trato atento y respetuoso hacia todos.</p> <p>Debes quererte cuidando tu cuerpo, no realizar acciones que puedan representar un daño para ti y con esto estarás</p>

	<p>demostrándote el respeto hacia tu persona, para así poder gozar de tu bienestar físico y mental, así mismo deberás actuar frente y hacia los demás.</p> <p>Otro aspecto que involucra el respeto es el de proteger la vida de nuestro planeta, y una forma de demostrarlo es cuidando la limpieza del agua, aire y suelo, plantar árboles para que la tierra se quede entre las raíces y no se las lleven ni el agua ni el viento, usar solo el agua que necesitemos, defender la vida de las selvas y los bosques; recuerda que el hombre, las plantas y los animales compartimos el mismo planeta.</p>
Honestidad	<p>“La persona honesta es grata y estimada, es hermosa en su carácter y quien es honesto es bondadoso, amable, correcto, admite que está equivocado, cuando lo está; sus sentimientos son transparentes, su buena autoestima la motiva a ser mejor, no aparenta lo que no es, lo que proyecta a los demás es real”.</p> <p>La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y lo que se hace, conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es debido.</p> <p>Ser honesto es tener un comportamiento adecuado, correcto, justo y desinteresado, la honestidad garantiza confianza, seguridad, responsabilidad, confidencia, lealtad y en una palabra, integridad.</p>
Transparencia	<p>La transparencia no significa por supuesto revelar secretos industriales o información sensible, de carácter competitivo, sino la disposición efectiva a mostrar los principios de acción y las decisiones para su adecuado control social. Implica generar confianza entre todos los stakeholders, colaboración activa y proactiva con la autoridad, educar a quienes colaboran en ella sobre la práctica de la ética y colaborar con otras empresas, en la misma industria, para que todos adopten la ética y las buenas prácticas y se cumplan de manera efectiva.</p> <p>La transparencia es el instrumento más efectivo para generar confianza y certeza en todos los interesados o stakeholders de la empresa. Para la inversión, el crecimiento y generación de valor económico y social de cualquier organización son esenciales dos condiciones: que los interesados conozcan los principios de decisión - acción de la empresa y que sea consistente en su aplicación.</p>
No discriminación (tolerancia)	<p>Es la aceptación de la diversidad de opinión, social, étnica, cultural y religiosa, la capacidad de saber escuchar y aceptar a los demás, valorando las distintas formas de entender y posicionarse en la vida, siempre que no atenten contra los</p>

	<p>derechos fundamentales de la persona.</p> <p>La tolerancia es entendida como el respeto y consideración hacia la diferencia, como una disposición a admitir en los demás una manera de ser y de obrar distinta a la propia o como una actitud de aceptación del legítimo pluralismo.</p>
Confianza	<p>A modo general, la confianza hace referencia al grado de cercanía, facilidad y sinceridad en el trato entre amigos, parientes u otras personas en el ámbito laboral. Además la confianza significa también aprender a creer en los demás, en sus capacidades, en su trabajo, en sus aportes; y por tanto es una impresión u opinión firme que se tiene de que una persona o cosa será se desarrollará según las expectativas que se tenían de ella, por buena fe o intuición más que por pruebas materiales de ello</p> <p>La confianza es uno de los elementos clave de cohesión de las organizaciones y en general de las sociedades.</p> <p>Desde el punto de vista de la organización, es el elemento principal mediante el cual se pueden controlar los procesos y resultados de los empleados puesto que, como señala el filósofo Robert Spaemann, el control sin confianza no es eficiente. La desconfianza generalmente lleva a la multiplicación de controles, que necesitan controladores que a su vez deben ser controlados, y así sucesivamente. La confianza asegura el apego a las reglas de la organización, que de otra manera tendrían que ser impuestas por la fuerza – mediante mecanismos de sanción -, o negociadas en términos de interés.</p>
Lealtad	<p>Es un corresponder, una obligación que se tiene con los demás. Es un compromiso de defender lo que creemos; y en quienes creemos. Cuando somos leales, logramos llevar la amistad y cualquier otra relación a algo serio y profundo. Todos podemos tener un amigo de verdad, pero debemos estar conscientes que esto implica un compromiso, porque es estar en las buenas y en las malas.</p>
Disciplina y Puntualidad	<p>Es la disciplina de estar a tiempo para cumplir nuestras <u>obligaciones</u>: una cita del trabajo, una reunión de amigos, un compromiso de la oficina, un trabajo pendiente por entregar.</p> <p>El valor de la puntualidad es necesario para dotar a nuestra personalidad de carácter, orden y <u>eficacia</u>, pues al vivir este valor en plenitud estamos en condiciones de realizar más actividades, desempeñar mejor nuestro trabajo, ser merecedores de confianza.</p>
Laboriosidad	<p>La laboriosidad significa hacer con cuidado y esmero las tareas, labores y deberes que son propios de nuestras circunstancias, pero laboriosidad no significa únicamente "cumplir" nuestro trabajo, también implica el ayudar a quienes nos rodean en el trabajo, la escuela, e incluso durante nuestro tiempo de</p>

	descanso.
Responsabilidad	<p>La responsabilidad es el cumplir un deber, es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido.</p> <p>La responsabilidad tiene un efecto directo en otro concepto fundamental: la confianza. Confiamos en aquellas personas que son responsables. Ponemos nuestra fe y lealtad en aquellos que de manera estable cumplen lo que han prometido.</p>
Seguridad	<p>A nivel general, la seguridad se puede definir como la ausencia de <u>riesgo</u>, como un estado de ánimo, una sensación, una cualidad intangible, como un objetivo y un fin que el hombre anhela constantemente como una necesidad primaria.</p> <p>Según Abraham Maslow, la necesidad de seguridad, es aquella de sentirse seguro y protegido, incluso desarrollar ciertos límites en cuanto al orden. Dentro de ellas se encuentran:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguridad física y de salud. • Seguridad de empleo, de ingresos y recursos. • Seguridad moral, familiar y de propiedad privada.
Disciplina	<p>La <u>Disciplina</u> es la capacidad de actuar ordenada y perseverantemente para conseguir un bien, exige un orden y unos lineamientos para <u>poder</u> lograr más rápidamente los <u>objetivos</u> deseados, soportando las molestias que esto ocasiona. La principal necesidad para adquirir este <u>valores</u> la Auto exigencia; es decir, la capacidad de pedirnos a nosotros mismos un esfuerzo "extra" para ir haciendo las cosas de la mejor manera. El que se sabe exigir a sí mismo se hace comprensivo con los demás y aprende a trabajar y a darle sentido a todo lo que hace.</p> <p>La disciplina es el valor de la armonía, porque todo guarda su lugar y su proporción. Los seres humanos debemos tender a nuestra propia armonía de ser, pensando, y actuando siempre en relación a un buen fin. Para conquistar este valor hay que empezar por aprovechar nuestra necesidad de orden en las casas y para ello hay que tenerles un lugar a cada cosa y mantenérselo por medio de la disciplina, poner siempre allí esas cosas. También hay que practicar el orden en el hablar, en el vestir y en nuestras pertenencias.</p> <p>La disciplina es un entrenamiento que corrige, moldea, da fortaleza y perfecciona su misión es formarte buenos hábitos y establecer una serie de reglas personales que te comprometan</p>

	<p>contigo mismo para alcanzar un ideal, esto sin duda es una de las tareas más importantes de tu vida. La persona que posee el valor de la disciplina es aquella que cumple con sus obligaciones, haciendo un poco más de lo esperado, al grado de sacar adelante su trabajo y todo aquello en lo que ha empeñado su palabra.</p>
Bienestar	<p>El bienestar es dar un valor más o menos positivo a la vida de un individuo; el concepto de bienestar combina características de dos tipos: características que aluden a las circunstancias exteriores de la persona como la posesión de bienes materiales o externos (riqueza, poder, comodidades, tiempo libre, acceso a la salud, educación, etc.), y unas características que aluden a las circunstancias internas de las personas, es decir los estados de ánimo que se consideran valiosos como el placer, la felicidad, la dignidad, la esperanza y en general todo aquello que se vincule con el proyecto de vida de las personas.</p> <p>Siendo así, cuando hablamos de bienestar en una persona, nos fijamos tanto en qué tan bien está desde el punto de vista exterior o material, como en qué tan bien está interna y anímicamente, en tanto que, en la medida en que alguna de estas instancias esté ausente, el bienestar no existirá.</p>
Eficacia	<p>Siempre debemos estar conscientes del <u>objetivo</u> que queremos lograr y proponernos alcanzarlo, eso, es <u>eficacia</u>. Ser eficaz es la capacidad de producir resultados; no solamente se debe dar en las áreas en que producimos cosas, sino también debemos dar resultados como alumnos, padres, hijos, hermanos y como ciudadanos. Todo esto se ve reflejado cuando entregamos una tarea o un <u>trabajo</u> o cuando alguien espera algo más de nosotros; es decir, un determinado resultado. Lo que tenemos que dar es ese resultado y no podemos quedarnos en el esfuerzo ni en las buenas intenciones. Eso, es ser eficaz.</p>
Eficiencia	<p>La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y las metas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.</p> <p>Un sistema educativo eficiente no será aquél que tengo menos costo por alumno, sino aquél que, optimizando los medios de que dispone sea capaz de brindar educación de calidad para todos”</p>
Productividad	<p>Se refiere a obtener un resultado de calidad con la mayor eficiencia posible, la productividad conlleva a incrementar los beneficios de la organización y de su personal, al satisfacer las necesidades de sus clientes y al contribuir al resultado social y económico del país, de la mejor manera posible, tanto en calidad como en eficiencia.</p>

	<p>Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de <u>bienes</u> y <u>servicios</u> producidos y la cantidad de recursos utilizados.</p> <p>Productividad en términos generales es sinónimo de rendimiento.</p>
Calidad	<p>Calidad tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice, la calidad es hacer las cosas tan bien, que los resultados o el producto o servicio que nosotros elaboramos, satisfaga sobradamente las expectativas de nuestro cliente. Es decir, es elaborar un servicio o producto que funcione tal y como el cliente quiere y que le sirva para lo que él necesita. Con todo y a pesar de esta definición el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros.</p>
Vocación de Servicio	<p>Servir implica ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás. Una persona servicial supone que traslada esta actitud a todos los ámbitos de su vida: en su trabajo, con su familia, ayudando a otras personas en la calle, cosas que aparecen como insignificantes, pero que van haciendo la vida más ligera y reconfortante. Las personas que son serviciales están continuamente atentas, observando y buscando la oportunidad para ayudar a alguien. Siempre aparecen de repente con una sonrisa y las manos por delante dispuestos a ayudar, en todo caso, recibir un favor hace nacer en nuestro interior un profundo agradecimiento.</p>

PRINCIPIOS CORPORATIVOS - Directivo	
Nota: de acuerdo a sus puntos de vista y a la definición de cada principio, seleccione según su criterio, los principios generales que deberán guiar las operaciones de la organización.	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	SELECCIÓN (marque con una "X")
Equidad	X
Justicia	X
Igualdad	
Integridad	X
Respeto	X
Honestidad	X
Transparencia	
No discriminación	
Confianza	X
Lealtad	
Seguridad	
Disciplina	X
Bienestar	
Eficacia	X
Eficiencia	X
Productividad	X
Calidad	X
Excelencia en Servicio	X

Encuesta diligenciada por: Dr. Henry François Tarlin Castillo - Jefe del Área de Egresados

PRINCIPIOS CORPORATIVOS - Usuarios	
Nota: de acuerdo a sus puntos de vista y a la definición de cada principio, seleccione según su criterio, los principios generales que deberán guiar las operaciones de la organización.	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	SELECCIÓN (marque con una "X")
Equidad	
Justicia	
Igualdad	
Integridad	X
Respeto	X
Honestidad	X
Transparencia	
No discriminación	X
Confianza	
Lealtad	
Seguridad	X
Disciplina	X
Bienestar	
Eficacia	
Eficiencia	X
Productividad	
Calidad	X
Excelencia en Servicio	X

Encuesta diligenciada por: Abogado. Guillermo Hernán Latorre Cerón – Representante de Egresados ante Consejo Superior.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS - Trabajadores	
Nota: de acuerdo a sus puntos de vista y a la definición de cada principio, seleccione según su criterio, los principios generales que deberán guiar las operaciones de la organización.	
PRINCIPIOS CORPORATIVOS	SELECCIÓN (marque con una "X")
Equidad	X
Justicia	X
Igualdad	X
Integridad	X
Respeto	X
Honestidad	X
Transparencia	
No discriminación	
Confianza	X
Lealtad	X
Seguridad	
Disciplina	X
Bienestar	
Eficacia	
Eficiencia	X
Productividad	X
Calidad	X
Excelencia en Servicio	X

Encuesta diligenciada por: Miryam Adielá Bustos – Secretaria Área de Egresados

MATRIZ AXIOLÓGICA – DIRECTOR: Henry François Tarlin Castillo – Director											
PRINCIPIOS	GRUPOS DE REFERENCIA										
	USUARIOS	UNIVERSIDAD DEL CAUCA	DIRECTIVOS	TRABAJADORES	PROVEEDORES	SOCIEDAD EN GENERAL	GOBIERNO	ENTIDADES FINANCIERAS	COMPETENCIA		
Equidad						x	x				
Justicia						x	x				
Igualdad	x										
Integridad	x	x	x	x	x	x	x		x		
Respeto	x	x	x	x	x	x	x		x		
Honestidad	x		x	x	x	x	x		x		
Transparencia											
No discriminación	x					x					
Confianza	x		x	x							
Lealtad	x					x					
Seguridad					x		x				
Disciplina		x	x	x	x	x					
Bienestar	x			x			x				
Eficacia				x							
Eficiencia				x			x				
Productividad				x							
Calidad		x			x		x		x		
Excelencia en Servicio		x	x	x			x				

PREGUNTAS SUGERIDAS

FORMULACIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA

Teniendo en cuenta, la misión de la organización, sus expectativas como propietario/gerente de la organización y las necesidades tanto de los clientes, como de los colaboradores y del entorno de la institución, así como también la situación actual y la naturaleza de la misma, reflexione sobre los siguientes interrogantes:

1. Imagine que el éxito estuviera asegurado, ¿cómo sería un futuro realista (aproximadamente en 10 o 15 años) en el cual usted (es) quisiera o desearía que la organización se enmarcara?

Sin duda alguna desearía que la Universidad del Cauca contara con la mejor unidad de egresados del suroccidente colombiano, prestando los mejores servicios y brindado apoyo continuo y oportuno a sus egresados, lo cual se puede lograr con la una planificación estratégica y con un plan de acción concreto y detallado.

2. ¿En qué sitio (s) geográficos se ve operando o funcionando en 10 a 15 años?

La Universidad del Cauca opera en la ciudad de Popayán y algunos municipios del departamento (Miranda y Santander de Quilichao), más sin embargo la Unidad de Egresados no está descentralizada o regionalizada, es por ello que sería muy importante que estas otras sedes contaran también con un área de egresados que se articule con la principal que opera en la ciudad de Popayán.

3. ¿A qué nivel de excelencia en el mercado aspira llegar dentro de 10 o 15 años?

Se aspira ser consecuente con el nivel de excelencia al que ha llegado la Universidad del Cauca, con ello se hace referencia a su Acreditación Institucional de Alta Calidad, deseamos que la Unidad de Egresados obtenga servicios de calidad y una excelente atención al cliente.

4. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece en 10 o 15 años?

Las innovaciones que pueden realizarse al servicio radican básicamente en tener un portafolio de servicios que le otorgue beneficios al usuario sin que ellos deban incurrir en costos elevados por la obtención de los mismos.

5. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en ese periodo de tiempo?

Sin lugar a duda la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca no cuenta con recursos tecnológicos vanguardistas, es por ello un tipo de tecnología avanzado tanto en software como en hardware que lo soporte es importante para lograr prestar un servicio de calidad.

6. ¿Qué otras necesidades de los clientes que atiende la organización podrían satisfacerse en los próximos 10 o 15 años?

La Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca podría brindar un apoyo más concreto y eficaz en la ubicación de sus egresados en el mercado laboral, además de ello podría estimular a sus usuarios a que se esfuercen por impactar en la sociedad.

7. ¿Qué talentos humanos y demás recursos se necesitarán para ello?

Actualmente la Unidad de Egresados de la Universidad de Cauca solo cuenta con la persona con la que está a cargo de la misma y con una asistente, sin duda alguna el talento humano es escaso para lograr todo lo que se desea es por ello que se requiere de la siguiente relación de recursos mensuales:

Talento humano mensual:

Cargo	Nivel de estudios	Salario
Coordinador	Profesional Universitario	\$ 1. 385 000
Técnico Administrativo	Tecnológico	\$ 891 000
Monitor	Estudiante universitario	\$ 300 000
	Total:	\$ 2. 576 000

Otros gastos mensuales:

Descripción	Valor
Eventos	\$ 500 000
Viaje y viáticos	\$ 1. 000 000
Gastos de oficina	\$ 200 000
Otros	\$ 100 000
Total:	\$ 1. 800 000

De acuerdo con lo anterior, la visión de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca ha quedado planteada de la siguiente manera:

- La Universidad del Cauca contará para el año 2027 con la Unidad de Egresados del suroccidente colombiano más consolidada y con la prestación de servicios más completos y oportunos para sus graduados, esto mediante su articulación con todas las áreas a fines dentro de la institución, talento humano y tecnologías pertinentes y con la formación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas de la región.

FORMULACIÓN DE POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Para formular las políticas organizacionales basta con recordar a qué hace referencia este concepto: “Son las reglas técnicas de actuación, determinadas por y para las diferentes áreas de la organización (área comercial, operaciones, talento humano, finanzas, investigación y desarrollo, otras) en base a la visión, misión y principios/valores perseguidos, para cumplir con sus actividades y lograr el cumplimiento de dichos lineamientos estratégicos, para lo cual se desechan algunas opciones que no se encuentran enmarcadas de dentro de los macro objetivos de la organización”.

En ese sentido, a manera de ejemplo, si la organización persigue en su misión, principios/valores y visión, entregar productos de alta calidad a un sector de la sociedad, entonces las políticas siguientes serían pertinentes:

- Política de talento humano: contratar personal con una la mejor calificación considerando el promedio del sector económico en el que se opera.
- Política de producción/operaciones: adquirir los mejores insumos para el proceso productivo considerando el promedio del sector económico en el que se opera.

La idea en este punto es que considerando la misión, los principios/valores y la visión perseguidos por la organización, se discuta cuáles son las reglas generales que deben cumplir las diferentes áreas o procesos de la organización para garantizar la materialización de los primeros lineamientos mencionados.

Para ver más ejemplos de políticas, remitirse al texto “estrategia para la empresa en América Latina” de Antonio Francés.

Políticas de la Unidad de Egresados de la Universidad del Cauca:

- El seguimiento a graduados en la Universidad del Cauca, debe constituir una línea permanente de investigación que articulada a la planeación institucional apoye a las unidades académicas o programas de observatorio laboral de sus graduados.
- El programa de seguimiento a graduados se constituirá en el ente dinamizador que mantenga vivo el sentimiento de pertenencia y orgullo por la Institución que lo formó y propicie por mantener vigente y en incremento su legado misional.
- El seguimiento al desempeño de los graduados propiciará la determinación de los niveles de pertinencia entre la ocupación y la formación ofrecida por la Universidad, conllevando a la constitución de un modelo de formación que posibilite al estudiante las competencias para la empleabilidad y la autogestión.
- Incluir a los graduados de la Universidad del Cauca como parte activa de la comunidad universitaria.
- Involucrar a los graduados de la Universidad del Cauca en los procesos de desarrollo académico Institucional.

- Obtener que los graduados de la Universidad del Cauca puedan beneficiarse de programas, eventos y actividades que desarrolle la Universidad del Cauca para toda su comunidad educativa, bajo condiciones o reglamentos especiales.

- Mantener una relación fluida y permanente con programas de graduados de otras Instituciones de Educación Superior.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	
De acuerdo a su criterio, a las necesidades de la organización, a las necesidades de los colaboradores, a las necesidades de todos los grupos con los que se relaciona la institución, a las necesidades del medio ambiente y de acuerdo a sus necesidades, defina, cuáles de los siguientes objetivos corporativos son necesarios para llegar al cumplimiento de la visión corporativa anteriormente presentada.	
OBJETIVOS CORPORATIVOS (TEMÁTICAS GENERALES)	MARQUE CON UNA "X"
Objetivos de rentabilidad y utilidad	
Objetivos de crecimiento	X
Objetivos de monitoria del entorno y del mercado	X
Objetivos de desarrollo interno	
Objetivos de participación en el mercado	
Objetivos de ventas (en pesos y en unidades)	
Objetivos de productividad y eficiencia	
Objetivos de tecnología e innovación	X
Objetivos de responsabilidad social	
Objetivos de imagen corporativa	
Objetivos de resultados para los accionistas	
Objetivos de calidad del producto	
Objetivos de servicio al cliente	
Objetivos de desarrollo del talento humano	

Objetivos de control	

GUÍA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS/ORGANIZACIONALES

- Objetivos de rentabilidad y utilidad: tanto en porcentajes y cifras respectivamente.
- Objetivos de crecimiento: pueden incluir objetivos orientados hacia el mercado actual (consolidación, permanencia del cliente, etc.), hacia nuevos productos, hacia nuevos mercados.
- Objetivos de monitoria del entorno y del mercado (creación de mecanismos para ello).
- Objetivos de desarrollo interno: mejorar procesos, crear áreas funcionales que den mayor organización, programas de mercadeo interno, etc.
- Objetivos de participación en el mercado: incluir las pretensiones de expansión nacional e internacional.
- Objetivos de ventas en dinero y en unidades.
- Objetivos de productividad y eficiencia (por hora laboral y tasas de rechazo): mejorar procesos productivos que agilicen las operaciones, buscar flexibilidad organizacional, etc.
- Objetivos de tecnología e innovación: productos desarrollados, ranking en el mercado, adquisiciones y modernización tecnológica, programas de investigación y desarrollo, etc.
- Objetivos de responsabilidad social hacia los empleados y la comunidad: programas sociales, programas contra la contaminación, etc.
- Objetivos de imagen corporativa, en el sector, en la comunidad y en el país: objetivos de recordación de marca y de nombre, objetivos de relaciones públicas, etc.

- Objetivos de resultados para los accionistas: dividendos y precios de la acción.
- Objetivos de calidad del producto: reclamos, devoluciones, satisfacción del cliente, etc.
- Objetivos de servicio al cliente: programas de servicio al cliente, medición del servicio al cliente.
- Objetivos de desarrollo del talento humano: clima laboral, programas de reclutamiento, selección, inducción, desarrollo, remuneración, promoción, etc.
- Objetivos de control: diseño de programas de control de la gestión.

ACLARACIÓN IMPORTANTE: La presente guía no excluye la posibilidad de adicionar otro tipo de objetivos que sean importantes según la naturaleza y dinámicas de la organización.

OBJETIVOS CORPORATIVOS	
De acuerdo a su criterio, a las necesidades de la organización, a las necesidades de los colaboradores, a las necesidades de todos los grupos con los que se relaciona la institución, a las necesidades del medio ambiente y de acuerdo a sus necesidades, defina, cuáles objetivos corporativos (de cada temática) se han de desarrollar para llegar al cumplimiento de la visión corporativa anteriormente presentada.	
OBJETIVOS CORPORATIVOS (TEMÁTICAS GENERALES)	OBJETIVOS CORPORATIVOS (TEMÁTICAS ESPECÍFICAS)
Objetivos de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Consolidar en el suroccidente colombiano la unidad de egresados de la Universidad del Cauca. ➤ Implementar un portafolio de servicios para la Unidad de egresados de la Universidad del Cauca
Objetivos de monitoria del entorno y del mercado	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaborar un sistema completo de información y seguimiento a los egresados.

Objetivos de tecnología e innovación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gestionar con las divisiones correspondientes la asignación de recursos tecnológicos propicios para una unidad de egresados posicionada.
--------------------------------------	--

INDICADORES Y METAS

La formulación de indicadores y metas es un proceso dispendioso, por tal razón en el presente trabajo la idea es presentar una propuesta general de estos aspectos, para ello basta con recordar a qué hace referencia cada uno de estos conceptos y un ejemplo.

Indicadores. Son las variables que se utilizan para medir el logro de los objetivos y para establecer metas de cumplimiento, estas pueden ser cualitativas o cuantitativas.

Metas. Son medidas o valores que se asignan a los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos temporales, deben especificar, cantidad, unidad de medida y horizonte temporal de medición.

En ese sentido los indicadores se pueden presentar como fórmulas cuantitativas o consideraciones cualitativas que permitan medir el cumplimiento de los objetivos y las metas son los valores que acompañan a dichas fórmulas para permitir la medición de los objetivos.

Un ejemplo sería como sigue:

Objetivo: alcanzar óptimos niveles de rentabilidad para la organización.

Indicador: Utilidad antes de impuestos e intereses ÷ volumen de activos utilizados en la generación de la utilidad.

$$\frac{UAI}{ACTIVOS}$$

Meta:

Cantidad	Unidad de medida	Horizonte temporal de medición
35	%	En el primer año de operación

Si es necesario ampliar esta información y obtener más ejemplos de indicadores, por favor solicitar bibliografía extra al docente.

Indicadores y Metas

➤ **Objetivo:** Consolidar en el suroccidente colombiano la unidad de egresados de la Universidad del Cauca.

➤ **Indicadores:**

- ✓ Número de nuevos usuarios /Numero de usuarios totales
- ✓ Número de alianzas estratégicas con instituciones (públicas o privadas)

Metas:

Cantidad	Unidad de medida	Horizonte temporal de medición
70	%	En los primeros cinco años
2	Unidad	En el primer año

➤ **Objetivo:** Optimizar un portafolio de servicios para la Unidad de egresados de la Universidad del Cauca.

➤ **Indicador:**

- ✓ Número de servicios implementados

Meta:

Cantidad	Unidad de medida	Horizonte temporal de medición
5	Unidad	En el primer año de operación

➤ **Objetivo:** Elaborar un sistema completo de información y seguimiento a los egresados.

➤ **Indicador:**

- ✓ Calidad de la información recabada por el sistema de información
- ✓ Tiempo que tarda ubicar a un usuario en la base de datos

Meta:

Característica	Nivel (Alto – Medio – Bajo)	Horizonte temporal de medición
Información concreta y veraz	Alto	Primer año de gestión

Cantidad	Tiempo	Horizonte temporal de medición
1	Minuto	Primer año de gestión

- **Objetivo:** Gestionar con las divisiones correspondientes la asignación de recursos tecnológicos propicios para una unidad de egresados posicionada.
- **Indicador:**
 - ✓ Aumento en los índices de desempeño tecnológicos de la unidad.

Meta:

Característica	Nivel (Alto – Medio – Bajo)	Horizonte temporal de medición
Nivel de desempeño	Alto	En el primer año de operación

ANEXO G.
SÉPTIMA GUÍA DE TRABAJO

SÉPTIMA GUÍA DE TRABAJO – FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

GENERACIÓN DE PROPUESTAS DE ESTRATEGIA PARA LA ORGANIZACIÓN

En primera instancia hay que aclarar que, en coherencia con el último objetivo del proyecto de práctica profesional, mediante esta guía se trata tan solo de formular propuestas de estrategia más no de adelantar el riguroso proceso de formulación estratégica, por tal razón los resultados del trabajo de la presente guía deben ser entendidos por la organización objeto de estudio como aportes tangenciales realizados por el estudiante en práctica y que deben ser complementados por el comité estratégico de la organización bien sea utilizando las mismas herramientas o incluyendo otras que se consideren pertinentes (esto es importante aclararlo, tanto en los resultados del trabajo final como a la organización objeto de estudio). Según lo planteado anteriormente el trabajo de la presente guía no requiere sesiones desarrolladas con el comité estratégico de la organización.

Ahora bien, para generar las propuestas de estrategia para la organización se puede seguir el siguiente procedimiento:

3. Etapa de entrada: Con base a la información del diagnóstico estratégico, retomar/elaborar las matrices EFE y EFI para la organización. Es importante realizar las siguientes aclaraciones de las matrices: 1. En la matriz EFE se puede incluir la información proveniente tanto del diagnóstico del entorno general como del entorno específico, es de aclarar que en ambas matrices los factores externos/internos que se registren deben ser los críticos de éxito, es decir los que más influjo ejerzan sobre la organización y la consecución de sus objetivos; 2. En las dos matrices el ítem “ponderación” hace referencia en términos generales a qué tan importante es el factor externo/interno clave en la realidad de la organización, tal ponderación debe figurar en términos relativos (%) de forma tal que la suma de todos los valores de ponderación de todos los factores debe sumar 100%; 3. En las dos matrices el ítem “calificación” hace referencia en términos generales a una calificación numérica de la situación actual del factor externo/interno clave de la organización, tal calificación oscila

de (1) a (4), siendo (1) no atractivo, (2) poco atractivo, (3) atractivo y (4) muy atractivo el estado actual del factor que se califica en relación a los intereses y realidad de la organización; 4. En las dos matrices el ítem “puntuaciones ponderadas” hace referencia a la multiplicación de las calificaciones de cada factor por su respectivo valor de ponderación; 5. En las dos matrices en el ítem “Total” debe registrarse la suma de las ponderaciones la cual debe totalizar 100% y la suma de las puntuaciones ponderadas la cual debe oscilar de 1 a 4, valor que nos da una idea general de que tan atractivo/estable o no es el entorno externo y el contexto externo de la organización. Adjunto al presente documento se anexan las matrices EFE y EFI.

4. Etapa de conciliación: para generar propuesta de estrategias alternativas viables se debe conciliar/cruzar las fortalezas y debilidades provenientes del diagnóstico interno y las oportunidades y amenazas provenientes del diagnóstico externo de la organización, tal es el fin de esta etapa.

Para cumplir esta cometido lo ideal es aplicar varias herramientas según la naturaleza de la organización tales como: la matriz DOFA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz I/E, la matriz de la gran estrategia, entre otras. No obstante, dado que la idea es tan solo presentar algunas propuestas de estrategias alternativas viables, tan solo se hará uso de la matriz DOFA para tal fin (Esto es importante anunciarlo tanto en el trabajo como en la organización).

La realización de la matriz DOFA implica el siguiente proceso:

- Listar en la matriz las oportunidades clave de la organización (retomarlas de la matriz EFE).
- Listar en la matriz las amenazas clave de la organización (retomarlas de la matriz EFE).
- Listar en la matriz las fortalezas clave de la organización (retomarlas de la matriz EFE).
- Listar en la matriz las debilidades clave de la organización (retomarlas de la matriz EFE).
- Generar las estrategias FO conciliando/cruzando las fortalezas y oportunidades clave de la organización. Para generar estas estrategias es importante recordar que el análisis estratégico que se debe hacer gira en torno a “cómo utilizar las fortalezas internas de la organización a fin de aprovechar las oportunidades externas”.

- Generar las estrategias FA conciliando las fortalezas y amenazas clave de la organización. Para generar estas estrategias es importante recordar que el análisis estratégico que se debe hacer gira en torno a “cómo utilizar las fortalezas internas de la organización a fin de reducir el impacto de amenazas externas”.
- Generar las estrategias DO conciliando las debilidades y oportunidades clave de la organización. Para generar estas estrategias es importante recordar que el análisis estratégico que se debe hacer gira en torno a “cómo superar las debilidades internas de la organización aprovechando las oportunidades externas”.
- Generar las estrategias DA conciliando las debilidades y amenazas clave de la organización. Para generar estas estrategias es importante recordar que el análisis estratégico que se debe hacer gira en torno a “cómo reducir debilidades internas y amenazas externas de la organización al mismo tiempo”.

Con respecto a los cuatro puntos anteriores, cabe recordar dos aspectos: 1. El cruce de información que se debe hacer no necesariamente es de 1 a 1, es decir 1 fortaleza – una oportunidad, los buenos análisis son sistémicos y por tanto los cruces de información combinan varios factores; 2. Para generar las estrategias puede hacerse uso de las tipologías estratégicas propuestas por diversos autores, ello evitará el riesgo de formular tácticas o actividades en lugar de verdaderas estrategias organizacionales, no obstante, no se debe considerar las tipologías estratégicas más que como guías y no como camisas de fuerza (para obtener un documento de tipologías estratégicas, por favor solicitar bibliografía al docente e investigar adicionalmente sobre: paradigma del diseño estratégico, paradigma de cooepetencia, estrategias de océano azul, paradigma de hipercompetencia, estrategias basadas en la gestión del conocimiento).

- Formular las hipótesis estratégicas en cada tipo de estrategias. Esto hace referencia a especificar la lógica de fondo que está implícita en cada estrategia alternativa viable formulada, es decir, por ejemplo si para formular la estrategia FO “penetración de mercado 1” yo cruce la información proveniente de las fortalezas 1, 3 y 5 y de las oportunidades 2, 6 y 8, entonces entre paréntesis al final de la estrategia formulada se puede escribir la notación (F1, F3, F5, O2, O6, O8). Esta notación nos deja ver qué análisis es el que permite derivar la estrategia propuesta, ello permite el aprendizaje

organizacional y evaluar por parte del comité estratégico si la lógica que se tiene es correcta o no.

- Finalmente es importante formular los proyectos estratégicos alternativos viables propuestos. Es importante que cada estrategia alternativa viable formulada se presente como un proyecto que la organización va a llevar a cabo.

Esto consiste solo es transformar la estrategia (que hasta el momento está formulada en los términos de las tipologías estratégicas, por ejemplo “penetración de mercado”) en palabras que impliquen acción y desarrollo, y por ende los proyectos estratégicos deben iniciar con la frase “debemos o necesitamos”. A modo de ejemplo, si para la organización se ha formulado la estrategia “penetración de mercado”, haciendo uso del concepto que implica dicha estrategia, entonces el proyecto estratégico concreto podría ser “debemos incrementar las ventas o la cobertura del servicio X en el mercado/población objetivo actual de la ciudad de Popayán”. Esta aclaración de la estrategia en palabras más concretas facilita el entendimiento de lo que se pretende hacer por medio de la estrategia formulada y por tanto facilita a su vez la implementación.

Para concluir, es importante resaltar lo siguiente, a saber, las estrategias que se formulan a través de la matriz DOFA tan solo son “estrategias alternativas viables”, es decir estrategias opcionales que se pueden considerar para dar cumplimiento al direccionamiento estratégico de la organización, más no se constituyen en las estrategias óptimas que se van a implementar, para determinar estas últimas habría que hacer un discernimiento de las estrategias alternativas viables a través de una etapa de decisión estratégica que hace uso de herramientas tales como “matriz de relación objetivos/estrategias” y “matriz de planificación estratégica cuantitativa” mediante las cuales se evalúan dichas estrategias viables y se selecciona las más atractivas (esto es importante aclararlo tanto en el trabajo como a la organización - La matriz DOFA se anexa al presente trabajo).

Desarrollo de la guía

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Oportunidades			
1. Ley Laboral - Beneficios para nuevas empresas y ley de primer empleo	25%	4	1
2. Balanza Presupuestal positiva	10%	3	0,3
3. Niveles Educativos - Altos niveles de bachilleres	25%	4	1
Amenazas			
1. Importancia de la tecnología en el ámbito de las operaciones de la organización	20%	2	0,4
2. Obsolescencia de la tecnología actual	20%	1	0,2
Total	100%		2,9

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (EFI)			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
Fortalezas			
1. Buena Comunicación y control gerencial	5%	4	0,2
2. Talento humano capacitado	5%	3	0,15
3. Niveles de remuneracion justos	5%	4	0,2
4. Niveles de accidentalidad bajos	5%	3	0,15
5. Bajos niveles de retiros	5%	3	0,15
6. Bajo nivel concentracion de usuarios	5%	3	0,15
6. Habilidad para competir con tarifas	10%	4	0,4
Debilidades			
1. No se cuenta con un direccionamiento	10%	1	0,1
2. Tecnología absoleta	10%	1	0,1
3. Bajo reconocimiento en el mercado	10%	1	0,1
4. No se cuenta con portafolio de servicios	5%	2	0,1
5. No se tiene valor agregado	3%	2	0,06
6. Inestabilidad en la direccion de la unidad	5%	2	0,1
7. No existe un rubro desigandos para la	5%	2	0,1
8. Ausentismo relativo del talento humano	5%	2	0,1
9. Procesos no establecidos	7%	2	0,14
Total	100%		2,3

ANEXO H. ENTREVISTA

Encuesta Capacidad Gerencial/Administrativa:

1. ¿Cómo percibe usted la imagen que tiene la unidad de egresados frente a los mismos egresados y la comunidad universitaria en general?

La Unidad de egresados es prácticamente inexistente para la comunidad Universitaria y público en general, incluso para los mismos egresados, realmente ha hecho falta de socialización y divulgación en el hecho que ellos tengan presentes que existe esta unidad administrativa.

Es una debilidad muy marcada en este momento porque para el Ministerio de Educación y para los planes de acreditación institucional es importante la relación con los egresados.

Solo hasta el 2012 se consolida la oficina de egresados, por lo tanto la comunidad académica perteneciente a la institución no tiene presente la existencia ni de la oficina ni del programa.

2. ¿En qué grado considera que se hace uso de planes estratégicos en esta Unidad y cree usted que estos contribuyen a planificar el cómo enfrentar la competencia y en qué medida?

No existe un plan estratégico que permita definir unas acciones a desarrollar por parte de la Unidad de Egresados y obviamente es una desventaja dado que otras instituciones cuentan con programas de seguimiento que permite realmente estructurar o permite una relación que da retroalimentación hacia los programas tanto de pregrados como de posgrado y el posicionamiento de los profesionales en el medio laboral.

3. ¿Qué tan flexible es la estructura organizacional dentro de la Unidad de egresados y cómo influye ésta en la comunicación y control de los empleados y la evaluación de gestión?

Realmente no existe una estructura organizacional dentro de la Unidad de egresados, únicamente hay dos personas a cargo y está una estudiante en práctica profesional de administración de empresas, por ende no se puede hablar de flexibilidad dado que no hay una estructura como tal, y obviamente el proceso de comunicación y de control es relativamente alto dado que si se asigna una tarea es muy fácil para el coordinador darse cuenta si se realiza o no.

4. ¿Qué tan eficiente es la evaluación y el pronóstico realizadas al medio en el que se desenvuelve la Unidad de egresados y como responde esta a las condiciones cambiantes de dicho medio en todos los factores relevantes?

En este momento se empiezan a identificar cuáles son los puntos o las acciones sobre las cuales se desea trabar en la unidad de egresados, esto a través de unas líneas estratégicas. Todavía no se puede hablar de evaluación dado que no existe un programa o un plan de desarrollo o de acción para poder hacer seguimiento y poder hacer una evaluación frente a lo que se quiera realizar o pretenda realizar.

El nivel de respuesta a las condiciones cambiantes del medio es muy bajo por cuanto no se tiene una estructura que permita identificar las variables que compone un programa de egresados el cual es parte del trabajo que se está realizando.

5. ¿Los sistemas de Control, toma de decisiones y coordinación van de la mano en esta Unidad? ¿Qué tan eficiente es cada uno de ellos?

La parte de coordinación en este momento se está tratando de plantear un direccionamiento estratégico para poder definir cuáles son las acciones que se pretenden desarrollar entonces en cuanto a la coordinación ese es el trabajo que se está realizando. En cuanto a la parte de decisión, las decisiones se toman de una manera prácticamente unilateral para la presentación de una propuesta, posteriormente esto va a ser presentado ante un consejo que va a ser quien decida si lo que se presenta como posible propuesta sean las que se pretenden desde la administración de la Universidad para posteriormente hacer efectivo lo que se proponga a través de los sistemas de control, hasta el momento entonces se habla de coordinación y de pronto de toma de decisiones, en el momento en el que se haga la presentación de la propuesta.

No existe un sistema de control por cuanto no hay unas actividades y unos medios de verificación al cumplimiento de unos objetivos, por el momento no hay una evaluación de la propuesta y esta se basa en las buenas prácticas que se pueden recoger con el apoyo de otras instituciones que tienen programas más estructurados.

Encuesta Capacidad Tecnológica:

1. La Unidad de egresados como bien se sabe, debe realizar seguimiento a los mismos y velar de su bienestar ¿Qué habilidades tiene la tecnología empleada para administrarlas las diferentes plataformas empleadas para tal fin?

Por el momento no se cuenta con ninguna plataforma tecnológica, este es uno de los propósitos para poder contar con una base de datos que cuente con un alto nivel de seguridad y con la información que se requiere para poder hacer un seguimiento eficiente y eficaz de los egresados de la Universidad del Cauca. Dentro de la propuesta se requiere articularse con la división de sistemas que permita la creación de una interfaz con las dependencias que tienen a cargo el registro y el control académico y permita de manera eficiente recolectar esa información.

De otro modo se cuenta con los recursos tecnológicos institucionales como son el acceso a medios de comunicación y a redes sociales.

2. ¿La Unidad de egresados posee, a su consideración, una alta capacidad de innovación, que le permia tomar fuerza en los procesos y el nivel tecnológico que emplean contribuye en esto?

Al no poseer una capacidad tecnológica la capacidad de innovación es realmente muy pobre, claramente es un proceso que se está iniciando y se está replicando las buenas prácticas de otras instituciones. Se está siguiendo los consejos que nos quieran compartir las personas que están a cargo de otras unidades de egresados.

3. ¿Qué valor agregado posee esta Unidad que le permite resaltar sobre sus homologas en diferentes universidades de la región?

Ninguna, es un proceso que se está creando, lo cual permite estudiar las experiencias positivas y negativas de otras instituciones que cuentan con programas de egresados mas estructurados.

4. ¿El nivel de coordinación e integración con otras áreas es alto, medio o bajo y por qué?

Bajo porque inclusive cuando se realizan actividades para los egresados desde las facultades o desde las vicerrectorias la unidad de egresados no es tomada en cuenta para participar en ellas.

El nivel de coordinación por otro lado es bajo debido a que no se ha posicionado como una estructura activa dentro de los procesos universitarios en las diferentes unidades académicas y administrativas.

Encuesta Capacidad del Talento Humano:

1. ¿Qué nivel académico tiene el talento humano que conforma esta Unidad y que consideraciones tiene frente a esto, teniendo en cuenta factores como experiencia técnica, niveles de remuneración y los índices de desempeños conforme a lo anterior?

La coordinación cuenta con una persona que tiene un nivel educativo Especialista, pero esta especialidad no corresponde con la experiencia y área de conocimientos para el manejo de un programa de egresados. Se está en un proceso de aprendizaje en el cual se aprovecha la participación en redes como la REDSUR de egresados en la cual hay personas con mayor experiencia quienes comparten y están orientando la coordinación. De otro apoya una estudiante del Programa de Administración de Empresas que se encuentra en la etapa final de su formación profesional, quien participa de reuniones y experiencias que aportan otras instituciones, de manera conjunta se está realizando la propuesta para estructurar la oficina de egresados. También se cuenta con una secretaria que realiza las labores propias de su cargo.

Los niveles de remuneración están de acuerdo a los niveles salariales correspondientes a los cargos de las personas que realizan las funciones de coordinación, secretaría técnica.

Los índices de desempeño son difíciles de evaluar puesto que no existen unas funciones definidas ni unas actividades dentro de un plan de acción.

2. ¿La estabilidad, la rotación y el ausentismo aproximadamente en qué niveles se presenta y como afecta esto al desarrollo de las actividades que deben realizarse dentro de la Unidad de Egresados?

Realmente no existe una estabilidad dentro de las personas que han estado en la coordinación del programa de egresados puesto que desde 2009 que se crea la oficina ha habido cinco personas a cargo incluyendo la actual, por ende se tiene un nivel de rotación amplio, el ausentismo es considerado bajo puesto que están en la institución pero al compartir la oficina con otras responsabilidades institucionales no todo el tiempo está dedicado a hacer actividades relacionadas con egresados.

Afecta entonces esto al desarrollo de las actividades que deberían realizarse ya ya que una oficina de egresados requiere de unas personas que estén dedicadas a realizar sus actividades de tiempo completo.

3. ¿Cómo percibe la motivación del personal dentro de esta Unidad? ¿Influye esto en los retiros que se han presentado? (si los ha habido)

La motivación es regular por el hecho que no existe una responsabilidad asignada, no existen unas tareas que se hayan entregado entonces obviamente si no se tienen unas metas para cumplir la motivación no puede ser alta.

Con respecto a los retiros puedo decir que la primera persona que estuvo a cargo se retiro por motivos personales y las personas que han llegado después han ido ocupando otros cargos.

4. ¿Cómo califica usted el grado de accidentalidad al desarrollar las labores cotidianas que se requieren dentro de la Unidad de egresados?

Bajo.

Encuesta Capacidad Comercial:

1. ¿Es exclusivo el servicio que presta la Unidad de Egresados y considera que esto influye en la lealtad y satisfacción de los egresados? ¿Por qué?

Realmente se ocupan de los egresados varias áreas de la universidad del Cauca, una de ellas es la secretaria general quien recibe la documentación y quien normalmente expide los certificados para que los egresados puedan obtener por ejemplo su carné, pero hay varias áreas que estamos implícitas dentro de los procesos de egresados, de la misma manera como no hay una coordinación con la oficina de egresados, de manera individual las facultades, los programas realizan actividades tendientes al desarrollo de un programa de egresados y que al ser descoordinado obviamente no tiene la lealtad y la satisfacción que se esperaría.

2. A su consideración ¿Cómo califica la participación en el mercado de la Unidad de egresados de la Universidad del Cauca, y qué ventajas percibe la Unidad con respecto al crecimiento del mercado?

Como mencionamos anteriormente a penas se está iniciando con un trabajo serio y programado de la oficina de egresados por ende la participación y el reconocimiento que tienen la misma es prácticamente nulo, lo que no representa una ventaja si no una desventaja con respecto al crecimiento de los posibles usuarios de esta oficina.

3. ¿El portafolio de servicios que ofrece esta Unidad va acorde con las necesidades de los egresados?

No tenemos un portafolio de servicios, apenas se está crenado.

4. ¿La concentración de usuarios que posee la Unidad de Egresados es alta, media o baja? ¿Cómo administra los usuarios que tienen? Considera que estos dos factores representan una fortaleza o una debilidad.

Muy baja.

El servicio que se presta está limitado prácticamente a la expedición de los carné, entonces no se requiere una administración de esos usuarios además de que prácticamente los usuarios del programa son muy pocos.

5. ¿El acceso a organismos privados y públicos es fácil para la Unidad de egresados? ¿Por qué?

Como no hay un conocimiento por parte de los organismos públicos y privados de las actividades que desarrolla la unidad de egresados es difícil acceder a ellos además de que no existe a nivel local una cultura de relacionamiento de las oficinas de egresados ya que prácticamente ninguna institución de educación superior en la localidad los tiene con organismos públicos y privados entonces es una relación bastante difícil que hay que empezar a construir.

Encuesta Capacidad Financiera:

1. ¿Qué tan accesible es el capital cuando la Unidad requiere de recursos económicos o de cualquier otra índole y qué tanta disponibilidad de fondos internos maneja?

No se conoce la existencia de fondos asignados como tal a la unidad de egresados, quizá existan pero no se tiene presente cuales son.

2. Cuando se realiza una inversión ¿Cómo es el comportamiento del retorno de dicha inversión?

El capital es bastante limitado puesto que restringe la realización de bastantes actividades por lo tanto la tasa de retorno es prácticamente nula.

3. ¿La comunicación y el control gerencial dentro de la Unidad en qué forma se da?

De manera directa o a través de correos electrónicos. Los correos electrónicos es lo que en este momento manda la parada en asuntos de comunicación dentro de la organización. En la parte exterior podemos considerarnos aventajados porque tenemos varios medios de comunicación como lo son prensa, radio, televisión y los canales de internet y redes sociales.

4. ¿Cómo califica la habilidad de la Unidad de Egresados para competir con precios?

Es un servicio que presta a nuestros ex alumnos entonces realmente no hay unos precios de mercado el único rubro que se maneja es el precio del carné el cual es muy accesible.

5. ¿Qué tanta inversión se hace para poder satisfacer la demanda? ¿Esto representa una debilidad o una fortaleza para la Unidad de Egresados?

Los montos que se manejan desde la oficina de egresados son bastante pequeños y dependen de los rubros que se manejan directamente de la unidad administrativa en este caso de la rectoría o vicerrectoría académica.

