

**INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL
ACTUALIZACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
FUNDACIÓN EMTEL DE LA CIUDAD DE POPAYÁN.**



Universidad
del Cauca

GILBER OVIDIO MONTENEGRO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
OPCION DE GRADO PASANTIA
POPAYAN
2016**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
ACTUALIZACION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA
FUNDACION EMTEL DE LA CIUDAD DE POPAYÁN.**

GILBER OVIDIO MONTENEGRO

**ASESOR EMPRESARIAL
INGRID CATALINA AGREDO**

**ASESOR ACADÉMICO
JUAN MANUEL AREVALO**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
OPCION DE GRADO PASANTIA
POPAYAN
2016**

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO.....	6
1.1. Definición del problema o necesidad.....	6
1.1.1. Formulación del problema o necesidad	8
1.2. Justificación.....	8
1.3. Objetivos.....	9
1.3.1. Objetivo general.....	9
1.3.2. Objetivos específicos.....	9

CAPITULO II

2. CONTEXTUALIZACION TEORICA.....	10
2.1. Marco teórico.....	10
2.2. marco contextual	15
2.2.1. Aspectos generales de la empresa	15
2.3. Marco conceptual	16

CAPITULO III

3. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA.....	21
----------------------------------------	----

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRACTICA EMPRESARIAL	24
4.1. Diagnostico.....	24

4.1.1. Diagnostico externo.....	24
4.1.2. Aproximación al análisis de las fuerzas competitivas del sector de la educación para el trabajo	37
4.1.3. Diagnostico interno.....	51
4.2. Direccionamiento estratégico.....	69
4.2.1. Misión.....	69
4.2.2. Visión.....	70
4.2.3. Principios y valores.....	70
4.2.4. Políticas.....	71
4.2.5. Objetivos estratégicos.....	72
4.2.6. Indicadores y metas.....	73
4.2.7. Formulación de estrategias alternativas viables	77
4.2.8. Estrategias alternativas viables.....	80
 CAPITULO V	
5. CONCLUSIONES.....	82
 CAPITULO V	
6. ANALISIS E INTERPRETACION DE LA EXPERIENCIA.....	84
 BIBLIGRAFIA.....	 86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz POAM – Área del Entorno General: Económico.....	25
Tabla 2. Matriz POAM – Área del Entorno General: social, cultural, y demográfico.....	30
Tabla 3. Matriz POAM – Área del Entorno General: Política – Legal.....	34
Tabla 4. Matriz POAM – Área del Entorno General: Tecnológica.....	35
Tabla 5. Calificación de la intensidad de las fuerzas del sector de la educación para el trabajo.....	38
Tabla 6. Matriz POAM – Aproximación a las fuerzas competitivas del sector de la educación para el trabajo	50
Tabla 7. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Directiva.....	52
Tabla 8. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Talento Humano.....	57
Tabla 9. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Operaciones.....	61
Tabla 10. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Financiera.....	65
Tabla 11. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Mercadológica/ Comercial.....	67
Tabla 12. Objetivo 1 - Indicadores y Metas.....	73
Tabla 13. Objetivo 2 - Indicadores y Metas.....	74
Tabla 14. Objetivo 3 - Indicadores y Metas.....	75
Tabla 15. Objetivo 4 - Indicadores y Metas.....	75
Tabla 16. Objetivo 5 - Indicadores y Metas.....	76
Tabla 17. Matriz DOFA.....	78

LISTA DE GRÁFICOS

Grafico 1. Educación básica y media- Cobertura nacional.....	27
Grafico 2: Educación básica y media- Cobertura departamental.....	28
Grafico 3: Población matriculada en programas de educación superior.....	29
Grafico 4: Educación básica y media- Matricula total Cauca.....	32
Grafico 5: tasa de desempleo Popayán.....	34
Grafico 6: Aproximación al análisis de las fuerzas competitivas del sector de la educación para el trabajo.....	38

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A Primera Guía de trabajo.....	88
ANEXO B Segunda Guía de trabajo.....	92
ANEXO C Tercer Guía de trabajo.....	181
ANEXO D Cuarta Guía de trabajo.....	218
ANEXO E Quinta Guía de trabajo.....	228
ANEXO F Sexta Guía de trabajo.....	229
ANEXO G Séptima Guía de trabajo.....	241

INTRODUCCIÓN

La pobreza, la falta de acceso a la salud y a la educación, los desastres naturales, el cambio climático entre otros, son factores que afectan constantemente a comunidades y al desarrollo social de las mismas a través de todo el mundo, esto como consecuencia del descuido que los Estados de los diferentes países han mantenido hacia el cuidado y mejoramiento de sus sociedades, es por ello y como medio para mejorar la calidad de vida de las personas, que las empresas en todo el mundo a través de fundaciones invierten mucho dinero cada año en programas sociales, que tienen como objetivo hacer frente a algunos de los problemas anteriormente mencionados.

Por consiguiente estas fundaciones que han sido creadas para desarrollar programas de interés social, tienen la facultad de crear establecimientos y celebrar actos comerciales en búsqueda de que contribuyan al cumplimiento de los objetivos para el cual fueron creadas inicialmente. De igual manera se ha visto la necesidad de que estas organizaciones busquen constantemente y con una mayor frecuencia mejorar sus sistemas administrativos para que les permitan cumplir adecuadamente con sus fines, además de generar una oportuna medición del impacto de sus programas en las comunidades donde se desarrollan. Ahora bien, la administración de estas organizaciones debe contar, entre otros aspectos con una dirección estratégica pertinente y coherente, que se encuentre cimentada en un direccionamiento estratégico adecuado, que les permita plantearse objetivos claros.

En la realización del presente trabajo de práctica profesional se llevó acabo la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos en términos de administración estratégica por parte del estudiante, ello con el fin de contribuir a la renovación del direccionamiento estratégico de la fundación EMTEL (Empresa de Telecomunicaciones de Popayán). Para tal fin se hizo necesario recolectar información a nivel interno y externo en la organización, para identificar

debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, que condujeran a adecuada renovación del direccionamiento estratégico, así como definición de estrategias alternativas viables pertinentes para la fundación.

El trabajo de práctica profesional que se presentará contiene introducción, el planteamiento y formulación del problema o necesidad, la justificación, objetivos tanto general como específicos, la contextualización teórica y metodológica, el desarrollo del trabajo de práctica empresarial el cual lo conforma el diagnóstico interno y externo y el análisis de las fuerzas competitivas, seguido está el direccionamiento estratégico, las conclusiones y sugerencias y por último se encuentra la interpretación de la experiencia. A continuación se da una breve descripción del contenido de cada uno de los capítulos desarrollados en el trabajo.

En el capítulo I se realiza la contextualización del trabajo, en el cual se define el problema o necesidad a resolver en la fundación EMTEL (Empresa de Telecomunicaciones de Popayán), de igual manera se lleva a cabo la justificación de la intervención organizacional, y por último se definen los objetivos a ser alcanzados durante la práctica profesional.

En el capítulo II se realiza una descripción de los aspectos generales de la fundación EMTEL, así mismo se realiza la contextualización teórica que se toma de base para desarrollar la práctica, y por consiguiente se realiza un marco conceptual con las definiciones de terminología empleada en el trabajo de intervención.

En el capítulo III se lleva a cabo la descripción metodológica que se siguió en la ejecución de la práctica, y se lleva a cabo una descripción de las actividades que fueron necesarias realizar en el desarrollo del trabajo.

En el capítulo IV se muestra los resultados obtenidos del diagnóstico interno y externo de la organización y los análisis respectivos realizados, de igual manera este capítulo contiene el desarrollo del direccionamiento estratégico con la respectiva definición de los lineamientos permanentes, semipermanentes

y temporales, y por último se encuentra un análisis DOFA y las opciones estratégicas viables para la fundación EMTEL a fin de lograr vislumbrar un panorama posible con el cual se pueda dar cumplimiento al direccionamiento estratégico planteado.

Finalmente los capítulos V, VI y VII contienen las conclusiones del trabajo, sugerencias realizadas a la fundación, y el análisis e interpretación de la experiencia de la práctica respectivamente.

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACION DEL TRABAJO

1.1. DEFINICION DEL PROBLEMA O NECESIDAD.

Las Empresas en todo el mundo a través de fundaciones invierten mucho dinero cada año en programas sociales, que tienen como objetivo hacer frente a algunos de los problemas a los que se enfrenta la humanidad, tales como la pobreza, la falta de acceso a la salud o la educación, los desastres naturales, el cambio climático, entre otros.

En Colombia esta tendencia es cada vez más notable, se evidencia en la creciente creación y desarrollo de fundaciones, lo cual ha conllevado a un número aproximado de 5500 organizaciones sin ánimo de lucro creadas en el país según un informe del sistema nacional de cultura¹, las cuales influyen en la generación de modelos de desarrollo, en políticas públicas de desarrollo social y/o son parte de la estrategia de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y de Inversión Social Privada (ISP) de las empresas.

De igual manera las fundaciones creadas en este contexto giran en torno a una normatividad que les permiten desarrollar programas de interés social, así como crear establecimientos y celebrar actos comerciales que contribuyan al cumplimiento de los objetivos para el cual fueron creadas inicialmente.

Así mismo, se hace necesario que las fundaciones cuenten con buenos sistemas administrativos que les permitan cumplir adecuadamente con sus objetivos, además de la oportuna medición de sus programas y el impacto en las comunidades donde operan, por consiguiente la administración de estas

¹ *Fundaciones*. (s.f.). Recuperado el 14 de abril de 2015, de http://www.sinic.gov.co/oei/paginas/informe/informe_63.asp

organizaciones deben contar, entre otros aspectos con planes estratégicos pertinentes y coherentes que les permitan una adecuada coordinación, de igual manera los planes estratégicos deberán estar conformados o cimentados mediante un direccionamiento estratégico adecuado, entre otros elementos, que les permita plantearse fines y objetivos claros.

Ahora bien, la Fundación EMTEL, que es una organización dedicada al fomento y ejecución de proyectos de impacto social, entre los cuales se encuentran programas de rehabilitación, desarrollo y bienestar social para los estratos 1, 2 y 3 de la ciudad de Popayán, ha identificado que en su planificación estratégica cuenta con un direccionamiento estratégico que no ha sido actualizado, por lo que ha visto la necesidad de hacerle una renovación, de tal manera que le permita a la fundación plantearse fines y objetivos de largo, mediano y corto plazo para fijar un rumbo y horizonte renovado que además incluya estrategias alternativas viables, para permitir el logro de tal rumbo.

Por lo anteriormente mencionado se hizo pertinente contribuir mediante el trabajo de practica a la Fundación EMTEL en la renovación de su direccionamiento estratégico, trabajo que implico un diagnóstico de la organización dirigido a identificar debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades, las cuales se tomaron de base para generar la actualización de su direccionamiento estratégico y para la formulación de estrategias alternativas viables, todo lo cual servirá de guía en el mejoramiento del desempeño de la organización.

1.1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD.

Actualmente la Fundación EMTEL de la ciudad de Popayán cuenta con un direccionamiento estratégico no actualizado, por tal motivo se ha hecho necesario hacerle una renovación, de tal manera que le permita a la fundación fijar un rumbo u horizonte estratégico claro hacia el cual dirigir sus estrategias, tácticas, actividades, recursos, que contribuyan en el mejoramiento de su desempeño.

1.2. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo va a permitir a la Fundación EMTEL hacer un análisis y evaluación de su situación actual, específicamente de su entorno y capacidades internas. Así mismo, el trabajo práctica profesional se justifica por el hecho de que contribuirá a la fundación EMTEL con la renovación de su direccionamiento estratégico y con la formación de estrategias alternativas viables, los cuales estarán adaptadas a los cambios sociales del contexto y de los principios cooperativos que rigen a la organización, de esta manera se busca enfocar los esfuerzos de la fundación hacía el adecuado cumplimiento de sus objetivos de largo plazo.

El presente trabajo de practica también tendrá un impacto en la comunidad payanesa, esto dado que contribuirá al mejoramiento de la fundación EMTEL, la cual se caracteriza por ser una organización que constantemente apoya e implementa proyectos de desarrollo y bienestar social acordes con las necesidades de la comunidad.

Finalmente el aprendizaje que ha obtenido el estudiante con la práctica profesional es considerable, debido a que ha reafirmado las bases y conocimientos sobre el direccionamiento de una empresa u organización; lo

cual para la profesión como administrador de empresas es de gran importancia, pues se ha llevado a la realidad y pondrá a prueba los conocimientos obtenidos durante la carrera en una organización real.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL.

Actualizar el direccionamiento estratégico de la Fundación EMTEL de la ciudad de Popayán.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Realizar el diagnóstico interno de la fundación
- ❖ Realizar el diagnóstico externo de la fundación.
- ❖ Actualizar la misión, visión, principios y valores que actualmente tiene formulado la fundación.
- ❖ Proponer políticas organizacionales.
- ❖ Actualizar objetivo, indicadores y metas para la fundación.
- ❖ Proponer estrategias alternativas viables para la fundación.

CAPITULO II

2. CONTEXTUALIZACION TEÓRICA

2.1. MARCO TEORICO

ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE ORGANIZACIÓN

Chiavenato (2001) define a la organización como : “Una organización es el más eficiente medio de satisfacer un gran número de necesidades humanas, mediante la cooperación con sus semejantes, para alcanzar objetivos que no podría alcanzar una sola persona”².

Para Porter, Lawler & Hackman (1975): "Las organizaciones están compuestas de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo"³.

Para Simón Andrade Espinoza, la organización es “la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto”⁴

Por consiguiente, para Iván Thompson la organización desde el punto de vista como entidad es; “un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma

² CHIAVENATO, IDALBERTO. (2001) *Administración Teoría, proceso y práctica 3ed* - Mc Graw Hill

³ SANTOS, J.C. (2011, septiembre). *El mundo de los negocios. 7 definiciones de la organización*. Recuperado el 14 de abril de 2015, del blogspot : <http://ciclog.blogspot.com/2011/09/7-definiciones-de-organizacion.html>

⁴ THOMPSON, IVAN. (2007, agosto) *Definición de organización*. Recuperado el 3 de octubre de 2015, de la sitio web: www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html

coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.⁵

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones es oportuno mencionar que dentro de las organizaciones se pueden encontrar un sin número de empresas privadas que persiguen la acumulación de capital, y también aquellas organizaciones cuyo fin primordial no es el lucro siendo el caso las fundaciones que son creadas para un cierto propósito de interés social, las cuales buscan beneficiar a un grupo poblacional como un sector, barrio o comunidad, por ejemplo: atender a una población afectada por la violencia o ayudar grupo de personas que padece una determinada enfermedad, por lo que su funcionamiento y gestión se hace posible gracias al patrimonio que inicialmente aportaron sus creadores, y asimismo “es habitual que acepte los aportes monetarios de otras organizaciones, y celebren actos de carácter comercial para que la organización se desarrolle, esto con la condición de que no se desvíe del objeto social para el cual fue creada”⁶.

Es importante destacar que en estas organizaciones sin ánimo de lucro se coordinan factores de producción como capital y trabajo, ello a fin de producir y ofrecer bienes y servicios para atender las necesidades de personas y mercados objetivos, y con ello cumplir una serie de fines que se plantean este tipo de organizaciones.

Para dar cumplimiento a lo anterior, este tipo de organizaciones cuentan con sistema administrativo que se encarga de coordinar con la máxima eficiencia posible, las personas y cosas materiales que la constituyen para conllevarla al

⁵ THOMPSON, IVAN. (2007, agosto) *Definición de organización*. Recuperado el 3 de octubre de 2015, de la sitio web: www.promonegocios.net/empresa/definicion-organizacion.html

⁶ JARAMILLO, J.C.(s.f.) Guía legal de Formalización y disolución de Organizaciones sin ánimo de lucro. *Aflora*. Recuperado el 17 de marzo de 2015, en <http://www.aflorafbd.org/sites/default/files/Guia de formalización. pdf>.

cumplimiento de una serie de objetivos que se plantean de una manera explícita o implícita.

Ahora bien, tal sistema administrativo para poder coordinar con la máxima eficiencia posible al organismo social debe desarrollar entre otros aspectos un ejercicio de administración estratégica, el cual se concibe como un proceso que mediante análisis del entorno externo como interno se recaba información pertinente para la construcción del direccionamiento estratégico, así mismo como el desarrollo de estrategias que permitan dar logro a dicho direccionamiento.

Por consiguiente, la administración estratégica cuenta con un componente fundamental que es el direccionamiento estratégico siendo este un subproceso mediante el cual se formulan las finalidades y propósitos de una organización, teniendo como elementos los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales, los cuales se clasifican según su periodo de validez en:

- Los lineamientos permanentes: son aquellos que se pueden cambiar o modificar cuando haya transcurrido un periodo de 10 a 20 años, incluso se les puede adjudicar un lapso de tiempo indefinido cuando la organización así lo considere. Estos lineamientos se componen de:

A) Misión la cual hace referencia a la definición global y permanente del área de actividad de la empresa, y B) los 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 que pueden tener una durabilidad de 5 a 10 años el cual está compuesto por:

A) La visión que viene a ser un retrato a futuro, mediante el cual se define la imagen-objetivo de la organización a ser alcanzada en un horizonte de tiempo de mediano plazo, y B) las políticas que fijan las reglas o guías técnicas dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir, y que definen cuales son las acciones preferibles o aceptables para el logro de los objetivos.

- Los lineamientos temporales, son aquellos que cambian o se modifican en el corto plazo como son:

A) 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. B) Los indicadores que son las variables asociadas a los objetivos y se utilizan para medir su logro y para la fijación de metas y C) Las metas que vienen a ser los valores que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro deseado para los objetivos a los cuales están asociados.

Es importante destacar que para poder formular un direccionamiento estratégico pertinente, resulta necesario enmarcar dicho procedimiento en un diagnóstico estratégico en el cual se recaba información del entorno externo como interno de la organización. Siendo el entorno externo donde se identifican las oportunidades y amenazas referidas a las tendencias y acontecimientos externos de la empresa, como son los cambios económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos, y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. Por su parte el contexto interno se entiende como aquel contexto donde se encuentran presentes un conjunto de factores endógenos que influyen de manera directa en las operaciones de la organización y que pueden representar fortalezas y debilidades en las áreas o capacidades directiva, competitiva, financiera, tecnológicas o de talento humano.

Finalmente resulta adecuado resaltar que para dar logro al cumplimiento del direccionamiento estratégico es de vital importancia la formulación de estrategias de tipo corporativas, competitivas y funcionales, en la medida que la organización lo requiera, entendiendo por estrategia lo siguiente, a saber:

Mintzberg, da un concepto de estrategia mediante la integración de 5 definiciones la cuales la denomina las 5 Ps que a saber son: “ un plan o rumbo de acción para el logro de los objetivos de la organización, siendo además la estrategia un patrón el cual implica una coherencia de conducta en el tiempo de la organización a fin de lograr sus objetivos, igualmente la estrategia la define como una posición que determina la ubicación de determinados productos en mercados particulares, por consiguiente define la estrategia como una perspectiva la cual implica la creencia o visión del líder sobre lo que se debe hacer para el cumplimiento de la visión organizacional, y finalmente define a la estrategia como un estratagema o maniobra que se realiza para burlar, o desorientar a un competidor”⁷.

Por último es de destacar que Henry Mintzberg define al término estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. Este modelo enfatiza la acción en donde la empresa tendría una estrategia aun cuando no tuviera planes definidos, incluso aunque nadie en la empresa dedique tiempo a establecer objetivos formales⁸

⁷ MINTZBERG, HENRY.(1995) *Biblioteca de planeación estratégica tomo 1*. Prentice-Hall Hispanoamérica, s.a.

⁸ BRIOLA, MARCELO. *Estrategia organizacional*. Recuperado el 3 de Octubre de 2015 del sitio web: www.econ.uba.ar/ponencias/Briola2

2.2. MARCO CONTEXTUAL.

2.2.1. ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.

La Fundación Emtel, es una entidad sin ánimo de lucro que fue constituida por acta Nro. 001 del 11 de Junio del año 2001, en Asamblea General de Socios, con el fin de ejecutar actos en beneficio de la comunidad del Municipio de Popayán, a través de programas de rehabilitación, desarrollo y bienestar social, contando con sus principales proyectos El Parque Informático de Ciencia, Arte y Tecnología “Carlos Albán” y el Canal FETV. 29, estos con el apoyo económico aportado por sus visionarios: la Empresa de Telecomunicaciones de Popayán Emtel S.A. E.S.P., la Empresa de Acueducto y Alcantarillado de Popayán S.A. E.S.P., y la Alcaldía Municipal.

Actualmente las instalaciones de fundación Emtel se encuentran ubicadas en la calle 5 con carrera 23-00 de la ciudad de Popayán, donde se ofertan los diferentes programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano desarrollados por la misma organización. Dentro de los programas orientados se encuentran: técnico laboral en sistemas, técnico en asistencia contable y financiera, auxiliar en sistemas, auxiliar contable, curso de informática básica para jóvenes y adultos, y curso de inglés para niños y adultos en sistemas.

Por último, hay que destacar que la fundación para poder desarrollar las distintas actividades organizacionales cuenta con un director ejecutivo, un coordinador administrativo, un contador, un revisor fiscal, un jurídico, un coordinador de proyectos, un tesorero, una secretaria y en el área de capacitación cuenta con 20 profesores contratados los cuales se encargan de impartir las clases de los programas ofertados.

2.3. MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Serna, 2003, p 21)

CAPACIDAD COMPETITIVA: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente.(Alonso & Donoso, 1994, p 8)

CAPACIDAD DIRECTIVA: Son todas aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control. (Serna, 2003, p 21)

CAPACIDAD FINANCIERA: Incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideren pertinentes para la organización y el área de análisis. (Serna, 2003, p 22)

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia. (Serna, 2003, p 22)

CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA: En esta capacidad se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio.

Por tanto, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos. (Miranda, 2008, p 339)

DEBILIDADES: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. (Fierro, 2004, p 199)

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. El diagnostico estratégico consiste en el análisis del funcionamiento y situación de una empresas mediante la aplicación de investigaciones tanto externas como internas a la organización, el cual permite identificar amenazas y oportunidades, así como debilidades y fortalezas que enfrenta la organización. (Fierro, 2004, p 199)

DIAGNÓSTICO EXTERNO. El diagnostico externo consiste en el estudio y análisis de una serie de factores del ámbito económico, cultural, demográfico, ambiental, político, legal, tecnológico, competitivo de un sector con la finalidad de detectar oportunidades y amenazas referidas a las tendencias y acontecimientos del contexto. (Hitt- Irelan, 2007, p 39)

DIAGNÓSTICO INTERNO. Es el proceso que consiste en analizar las habilidades y capacidades con las que cuenta la organización referidos a recursos de talento humano, recursos financieros, capacidades mercadológica y tecnológicas, para identificar fortalezas, debilidades, del área o unidad estratégica de la organización. (Serna, 2003, p 22)

ENTORNO. Es el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas se encuentran presentes en la

economía, demográfica, en la cultura, etc. las cuales están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas.⁹

ENTORNO CULTURAL: es el entorno que está compuesto por la diversidad étnica, el desarrollo de prácticas, costumbres, rituales, y normas que regulan el comportamiento de las personas en una comunidad. (Hitt- Irelan, 2007, p 38)

ENTORNO DEMOGRÁFICO: es el entorno conformado por el tamaño de la población, la composición étnica, la distribución geográfica la distribución de ingresos etc, presentes en una región. (Hitt- Irelan, 2007, p 38)

ENTORNO ESPECÍFICO: El entorno específico está compuesto por el conjunto de factores que influyen de forma directa en una empresa y en sus acciones y respuestas competitivas como por ejemplo la amenaza de nuevas empresas entrantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la rivalidad entre los competidores. Ahora bien, la suma de las interacciones de estos factores determina el potencial que ofrece la industria para el desarrollo de las organizaciones y la distribución de utilidades, (Hitt- Irelan, 2007, p 38)

ENTORNO ECONÓMICO: se compone variables relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo del dinero, los cambios en los consumos de bienes y servicios afectados por las tasas de inflación, las tasas de interés, el déficit o superávit comercial, el déficit o superávit presupuestal, las tasas de ahorro de captación y de colocación, presentes en una nación. (Hitt- Irelan, 2007, p 38)

ENTORNO GENERAL: es aquel que está compuesto por aquellas dimensiones de la sociedad que influyen en una industria y en las empresas que la integran. Estas dimensiones se agrupan en seis segmentos del entorno como son el

⁹IGESTION 2.0 (2012, enero) *El proceso de administración estratégica*. Recuperado el 15 de Julio de 2015 del sitio web ingestión 2.0: <http://igestion20.com/el-proceso-de-administracion-estrategica/>

demográfico, el económico, el político/legal, el sociocultural, el tecno-lógico, los cuales determinan el desarrollo de una organización mediante la generación oportunidades y amenazas en el contexto. (Hitt- Irelan, 2007, p 38)

ENTORNO POLÍTICO/ LEGAL: se compone de aquellos factores afectados por el uso y asignación de poder en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales los cuales determinan las leyes fiscales, leyes laborales, leyes antimonopolio, filosofías y políticas educativas. (Hitt- Irelan, 2007, p 38)

ENTORNO TECNOLÓGICO: Es el entorno relacionado con el desarrollo de nuevas tecnologías, innovaciones en los productos, aplicaciones de nuevos conocimientos, el desarrollo de I+D+i. (Hitt- Irelan, 2007, p 38)

ESTRATEGIAS: Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Las estrategias son, entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (Fierro, 2004, p 200)

EVALUACIÓN: consiste en determinar los tiempos y la importancia que las tendencias y los cambios en el entorno tienen para las estrategias de la empresa. (Hitt- Irelan, 2007, p 39)

EXPLORACIÓN: implica estudiar todos los segmentos del entorno general con la finalidad de identificar señales de tendencias y cambios en el entorno. (Hitt- Irelan, 2007, p 39)

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. (Fierro, 2004, p 202)

MONITOREO: consiste en interpretar las tendencias y los cambios en el entorno mediante observaciones permanentes. (Hitt- Irelan, 2007, p 39)

OPORTUNIDAD: es una condición presente en el entorno general que, si es explotada por la empresa, le ayudará a lograr una competitividad estratégica (Hitt- Ireland, 2007, p 39)

PRONOSTICO: consiste en realizar proyecciones del entorno con base en las tendencias y cambios los cambios observados. (Hitt- Ireland, 2007, p 39)

CAPITULO III

3. CONTEXTUALIZACION METODOLOGICA.

Para la formulación y renovación de un direccionamiento estratégico pertinente, en donde se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos (permanentes, semipermanentes y temporales) 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 competitivos , a fin de identificar oportunidades y amenazas.

Es de destacar que para que un direccionamiento estratégico esté correctamente formulado, este debe contener una serie de estrategias alternativas viables debidamente diseñadas y orientadas a mejorar el desarrollo de la organización. Tales estrategias se podrán formular haciendo uso de diversas herramientas, entre las cuales se encuentra la Matriz DOFA, considerada como una herramienta de análisis para el diseño creativo de estrategias alternativas viables, a partir del cruce de los factores internos y externos de la organización, dada su actual situación y contexto.

Ahora bien, para la realización de la intervención organizacional en la fundación EMTEL se tomó como base la aplicación de siete guías, las cuales tenían como objetivo recolectar información pertinente que conduciría a la correcta formulación de los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales

de la fundación. A continuación se hace una breve descripción de dicho proceso, las guías completas se encuentran en los anexos del trabajo.

En la ejecución de la primera guía de trabajo se realizaron las siguientes actividades:

Se recolecto información pertinente para redactar el marco teórico del informe final de la práctica. En esta fase de la intervención realizo una selección de variables del entorno general que influenciaban en las operaciones de la fundación y que posteriormente serian estudiadas, también fue necesario diseñar instrumentos de estudio basados en los modelos existentes en el texto “Planeación y gestión- teoría y metodología” de Humberto Serna (2000), para recaba información pertinente sobre las principales capacidades organizacionales existentes en la fundación.

En la segunda guía, una vez definidas las variables del entorno general que ejercen un impacto importante sobre las operaciones de organización 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 observación directa y entrevistas se recopiló 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 se procedió a identificar las fortalezas y debilidades existentes en la fundación mediante la utilización del formato de análisis de impactos para el entorno interno.

En el desarrollo de la tercera guía de trabajo se llevó a cabo la elaboración del diagnóstico estratégico de la organización, de igual manera en esta sección se desarrolló el formato de análisis de impactos para el entorno general, específico e interno de la fundación donde se identificaron una serie de oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades, posteriormente con los resultados obtenidos del análisis de impactos para el entorno interno y externo de la organización se procedió a dar una calificación de nivel alto, medio y bajo en

los formatos POAM y PCI a las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas, con la finalidad de obtener el perfil del entorno externo, y el perfil de capacidades internas de la organización.

En la ejecución cuarta guía se llevó a cabo la formulación del direccionamiento estratégico, donde se definieron los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales de la fundación. Para la formulación del direccionamiento estratégico se tomó como base la información recopilada en el diagnóstico interno y externo de la fundación donde se identificaron una serie de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que mayor impacto tienen sobre la organización.

Por último, en la quinta guía se plantearon una serie de estrategias alternativas viables para la fundación, en base en la información recopilada del diagnóstico interno y externo y que fue analizada a través de las matrices EFE, EFI y DOFA. Dichas estrategias alternativas viables son opcionales, por lo que es necesario que la organización realice un análisis y depuración de las mismas a fin de seleccionar las óptimas las cuales posteriormente serán implementadas en la organización, para ello se pueden sugerir la herramienta de matriz de planeación estratégica cuantitativa

CAPITULO IV

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA EMPRESARIAL.

4.1. DIAGNOSTICO

Para el desarrollo de trabajo de intervención organizacional realizado a la a la fundación EMTEL que tenía como finalidad renovar el direccionamiento estratégico existente, fue de vital importancia realizar un diagnóstico del entorno interno y externo de la fundación EMTEL y estudiar cada uno de los componentes que la forman, de tal manera que condujera a identificar oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades presentes.

Ahora bien, del diagnóstico realizado para la fundación se obtuvieron los siguientes resultados.

4.1.1. DIAGNOSTICO EXTERNO

Para el diagnóstico del entorno general de la fundación, se estudiaron variables del entorno económico, político, social y tecnológico, donde se identificaron una serie de factores externos que influyen sobre las operaciones realizadas por la fundación, por consiguiente haciendo uso de la información recolectada y mediante el análisis de impactos y la matriz POAM se determinó la intensidad de la oportunidad o amenaza que el factor representa para las operaciones de la fundación.

Ahora bien, en las tablas siguientes se muestra el grado de intensidad que representa la oportunidad o amenaza. La influencia de dichos factores se obtuvo del estudio realizado al medio o entorno de la organización, de las entrevistas hechas al personal de la Fundación y del análisis realizado por el

estudiante con los datos obtenidos¹⁰. Esta información se encuentra registrada en los anexos.

Tabla 1. Matriz POAM – Área del Entorno General: Económico.

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: ECONÓMICA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Producto interno bruto (PIB)			X			
Tasas de interés de colocación.			X			
Tasas de interés de captación						X
Inflación			X			
Índices de desempleo			X			
Ingreso per cápita						X
Cobertura en educación secundaria y media		X				
Cobertura en educación superior		X				
Número de instituciones de educación superior				X		
Necesidades básicas insatisfechas.						X

Fuente. Propia de estudio

De acuerdo al análisis realizado del entorno económico y como se evidencia en la Tabla 1, se identificaron dos factores que potencialmente representan oportunidades de medio impacto y una amenazas de alto impacto que inciden

¹⁰ el análisis del entorno interno, externo y específico de la organización los realizó el estudiante en práctica basados en entrevistas hechas al personal de la institución y en datos obtenidos del estudio del entorno general y específico, esto como consecuencia de las limitaciones de tiempo y de las dificultades para realizar reuniones con el personal administrativo de la fundación EMTEL.

en las operaciones de la fundación EMTEL. Estas son a saber: la cobertura en educación secundaria y media, la cobertura en educación superior y el número de instituciones existentes de educación superior.

Con respecto al factor de cobertura en educación secundaria y media, cabe resaltar que en el municipio de Popayán para el año de 2014 se contaba con una población de 32.247 estudiantes matriculados en educación secundaria y media, de esta población el 93,1% se encuentra ubicado en la zona urbana y el 6,85% en la zona rural.

Dentro de la población que se encuentra matriculada para el año 2014 en la zona urbana de Popayán, cerca de 20.650 se encuentran matriculados en secundaria representando el 64% de la población estudiantil y cerca de 9380 lo que representa el 29% de la población estudiantil se encuentran matriculados en los grados 10 y 11 de la educación media de acuerdo a datos del Ministerio de Educación Nacional ¹¹

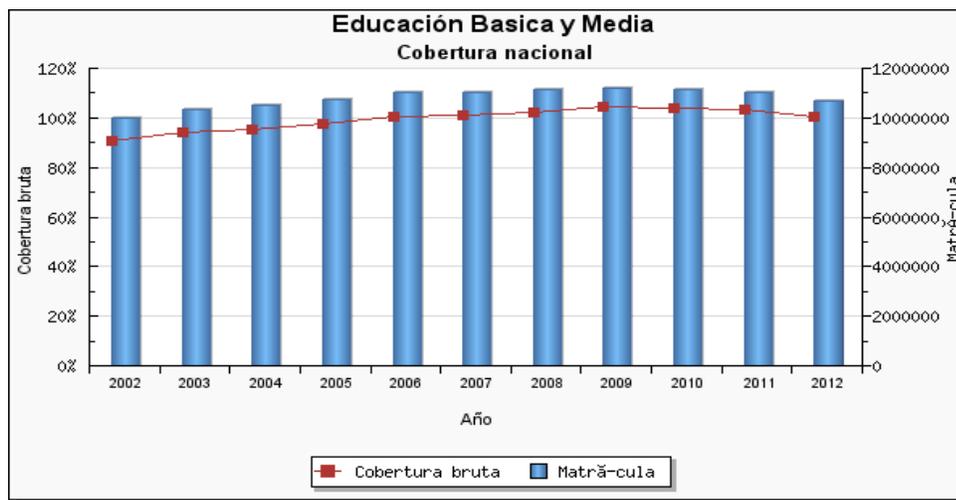
Así mismo, a nivel nacional y de acuerdo a información reportada por las secretarías de Educación a nivel nacional cerca de 8.353.591 estudiantes de la educación secundaria y media se encontraban localizados en las zonas urbanas y 2.663.044 estudiantes en la zona rural, logrando de esta manera una cobertura neta en la educación aproximadamente del 90% (ver gráfico 1). Es de resaltar y como se evidencia en el gráfico que la cobertura educativa a nivel nacional ha mantenido un crecimiento leve, oscilando el crecimiento en no más de 5% durante los últimos 11 años.

¹¹ MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL(s.f) *Matriculas por sector*: Recuperado el 27 de noviembre del 2015 del sitio web:<http://bi.mineduacion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/sector>

De igual manera y de acuerdo a datos recopilados de informes del ministerio de educación nacional¹², en los últimos 11 años la cobertura en educación básica y media del departamento del Cauca ha crecido como efecto de una fuerte inversión (en infraestructura e incentivos) y normatividad que el Estado ha dirigido hacia el sector educativo, buscando de esta manera mejorar la calidad de la educación, desarrollar nuevos programas de formación y reducir los índices de la analfabetismo.

Ahora bien, este factor representa una oportunidad de impacto medio para la fundación, y se debe a que la creciente cobertura en educación básica y media a nivel nacional y departamental ha conllevado a que exista una mayor población escolarizada y con mayores posibilidades de acceder a instituciones de educación superior para continuar con sus estudios. Teniendo en cuenta el anterior análisis, la fundación puede optar por mejorar su oferta educativa buscando satisfacer las necesidades y exigencias de esta creciente población existente en el mercado educativo.

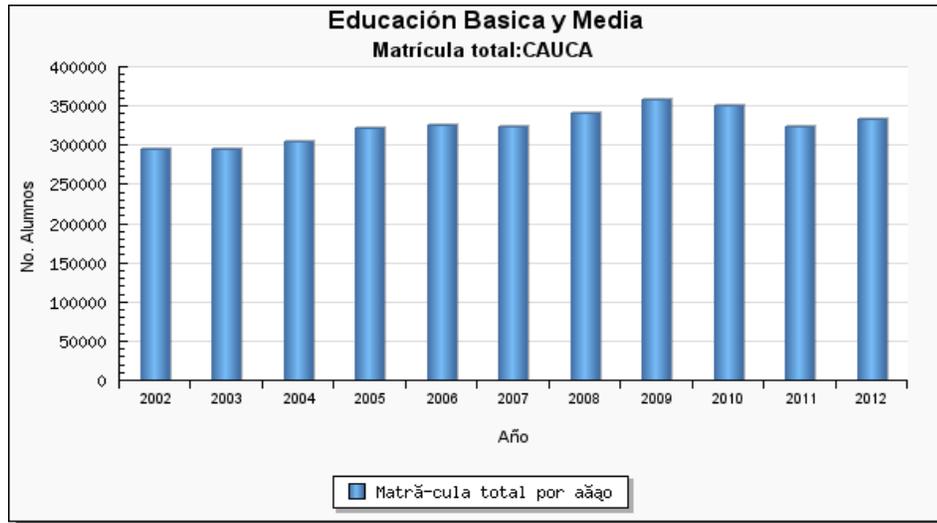
Grafico 1. Educación básica y media- Cobertura nacional



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

¹² MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL(s.f) *Matriculas por sector*: Recuperado el 27 de noviembre del 2015 del sitio web: <http://bi.mineducacion.gov.co:8380/eportal/web/planeacion-basica/sector>

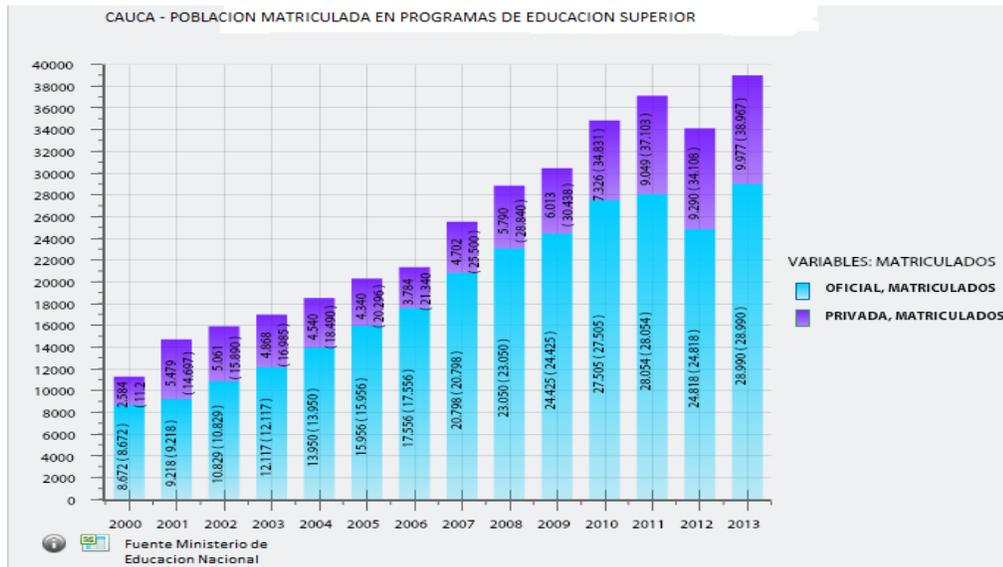
Grafico 2: Educación básica y media- Cobertura departamental



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Pasando al factor de cobertura en educación superior, se encontró que la cantidad de personas matriculadas en programas de educación superior tanto en el sector oficial como en el privado en el departamento del Cauca ha tenido un crecimiento positivo en los últimos 6 años, pasando en el 2008 de 28.840 matriculados al 2013 con 38.967 matriculados como se evidencia en el gráfico siguiente. Esto se debe a que la cobertura educativa referentes a la educación secundaria y media existentes a nivel departamental han generado un fuerte crecimiento en el número de graduados de la educación media, quienes han buscado mejorar sus niveles educativos a través de programas técnicos, tecnológicos y universitarios, generando por lo tanto incremento en el número de matrículas para el sector oficial como el privado.

Grafico 3: Población matriculada en programas de educación superior



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

Ahora bien, teniendo presente que la fundación EMTEL es una institución que oferta programas de educación técnica y tecnológica, esta creciente cobertura en la educación básica y media, así como la creciente demanda para los programas de educación superior le representa una oportunidad alta para la fundación, ello debido a que la fundación puede optar por incrementar la oferta de programas técnicos y tecnológico, dirigidos captar una mayor demanda de la población de recién graduados en el mediano y largo plazo.

Por último, el factor relacionado con el número de instituciones de educación superior, se encontró en el análisis que el número de instituciones existentes en el municipio de Popayán representa una amenaza de impacto alto tanto para el desarrollo de nuevos programas de educación como para la oferta actual de los programas de la fundación. Ello debido a que en el departamento del Cauca como en el municipio de Popayán están presentes 22 establecimientos de educación superior, de los cuales 2 son instituciones técnicas profesionales, 9 escuelas tecnológicas, 12 universidades, pertenecientes al sector público y privado, que en conjunto cubren el 90% del mercado educativo del

departamento, reduciendo de esta manera la demanda para el sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, el cual es cubierto por aproximadamente 50 instituciones de educación para el trabajo incluida la fundación EMTEL. Estas organizaciones tienen que repartirse tan solo el 10% del mercado de la educación existente en el departamento y en el municipio de Popayán, viendo reducido de esta manera sus niveles de ventas y consecuentemente los márgenes de ganancias, lo que representa una amenaza de impacto alto para el desarrollo de la fundación.

Tabla 2. Matriz POAM – Área del Entorno General: social, cultural, y demográfico

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Población total		X				
Número de personas por hogar y distribución de las mismas.						
Tasa de nacimiento			X			
Tasa de migración neta			X			
Niveles educativos		X				
Nivel de pobreza			X			
educación para el trabajo y el desarrollo humano		X				
calidad en la formación para el trabajo			X			

Fuente. Propia de estudio

En el análisis realizado al entorno sociocultural y como se evidencia en la tabla 2, se identificó que actualmente en el área existen cuatro oportunidades de mediano impacto que podrían ser aprovechadas por la fundación, que a saber son: la población total del departamento, los niveles educativos de la población, la educación para el trabajo y la calidad en la formación para el trabajo.

En lo que refiere a la población total del departamento del Cauca, aquella se presenta de la siguiente manera, para el 2005 fue de 482.421 habitantes y en 2015 será de 547.916 habitantes pertenecientes a las cabeceras municipales siendo este valor el 39.7% del total de la población; los restantes 60.3% (831.253 habitantes) pertenecen a la población rural. Teniendo en cuenta las anteriores cifras y el último reporte del censo realizado por el DANE en el 2.005, se encontró que el departamento del Cauca es el quinto departamento con mayor porcentaje de población en las zonas rurales¹³.

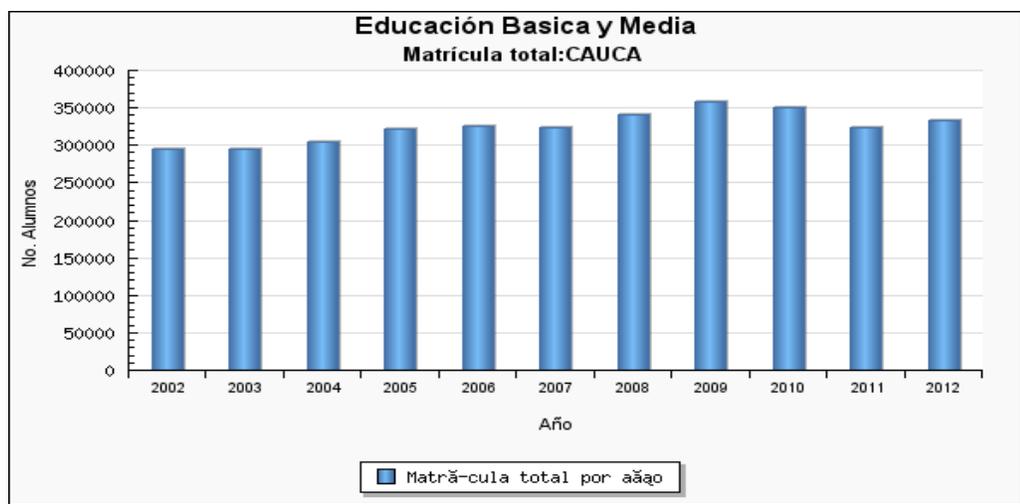
Ahora bien, del total de la población caucana (1.379.169 habitantes), cerca del 34,3%, es decir 473.001 habitantes, se encuentran en un rango de edad de 0 a 17 años, población en edad escolar y que podrían acceder al sector de la educación formal y a la educación para el trabajo y el desarrollo humano, así mismo es de destacar que según las proyecciones de población realizadas por el departamento administrativo nacional de estadística (DANE), la población del departamento del Cauca crecerá en una razón del 3,8% para el año 2010, 8,7% para el año 2.015 y 13,3% para el año 2020, tomando como base el censo del año 2.005. Por consiguiente, teniendo en cuenta los anteriores datos, este factor de la población total representa una oportunidad de impacto medio para la fundación, y se debe a que la razón de crecimiento de un 13.3% de la población Caucana para el año 2020 realizada por el DANE generaría un incremento de las personas que se encuentra entre 0 y 17 años, quienes representan actualmente el 34,3% de la población total, proyectándose de esta

¹³ En Colombia la población rural promedio es del 25,7%, en el Cauca esta cifra es del 62%.

manera como un mercado potencial para los programas técnicos y tecnológicos ofertados por la institución.

Continuando con el análisis, respecto al factor del nivel educativo de la población, se encontró que en el departamento del Cauca hay bajos niveles de analfabetismo que se pueden explicar por un incremento de la población que ha alcanzado el nivel de educación secundaria y media. Este crecimiento se puede evidenciar en reportes realizados por el ministerio de educación donde se encuentra que para el 2010 el 89% de la población Caucana contaba con nivel de básica primaria y el 59.8% de la población tenía un nivel de educación secundaria, como se puede ver en la gráfica siguiente, la cual además muestra que en el departamento del cauca la cobertura educativa ha mostrado un crecimiento leve a lo largo de 10 años.

Gráfico 4: Educación básica y media- Matrícula total Cauca



Fuente: Ministerio de Educación Nacional

De acuerdo a lo expuesto anteriormente se puede observar que en el departamento del Cauca se ha procurado mantener crecientes niveles de educación en la población compuesta por niños y adolescentes, lo que ha

generado una actitud positiva frente a la educación y se evidencia en el hecho de que a lo largo de 10 años la cobertura educativa ha aumentado. Ahora bien, este factor se ha visto como una oportunidad para el desarrollo de programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano en el mediano y largo plazo, esto en tanto que al aumentar la cobertura educativa, puede aumentar la población estudiantil y por ende el número de graduados de educación secundaria, lo que representa un aumento del mercado potencial para la educación para el trabajo.

Respecto al análisis del tercer y cuarto factor “educación para el trabajo y el desarrollo humano y su calidad”, se identificó que este tipo de educación se está convirtiendo en una alternativa de formación para las personas recién egresadas de la educación básica, quienes han optado por prepararse en áreas específicas buscando desarrollar competencias laborales relacionadas con las distintas áreas de desempeño referidas en la Clasificación Nacional de Ocupaciones, para posteriormente buscan ejercer actividades productivas de forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente. En el departamento del Cauca este tipo de educación se ha convertido en una alternativa de formación para la población, la cual contaba en el 2010 con 2196 matriculados creciendo al 2013 a 10820 matriculados¹⁴.

Por consiguiente, la educación para el trabajo y el desarrollo humano es una alternativa de formación que está siendo apoyada por el Estado mediante el Ministerio de Educación Nacional y el grupo de educación para el trabajo y el desarrollo humano, los cuales están buscando mejorar el sistema de calidad de este tipo de educación, la mejora de los costos educativos, y desarrollar programas de formación. Ahora bien, estas situaciones a toda luz representan

¹⁴ DIALOGOEDUCACIONESUPERIOR (s.f.) *educación superior - síntesis estadística departamento del cauca*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2015 del sitio web: http://www.dialogoeducacionsuperior.edu.co/1750/articles-323098_archivo_pdf_sintesis_estadistica_Cauca.pdf

una oportunidad de impacto medio para la fundación la cual está buscando mejorar e incrementar sus programas educativos.¹⁵

Tabla 3. Matriz POAM – Área del Entorno General: Política – Legal

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: POLÍTICA – LEGAL	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Ley tributaria						X
Ley laboral.		X				
Regulaciones generales			X			

Fuente. Propia de estudio

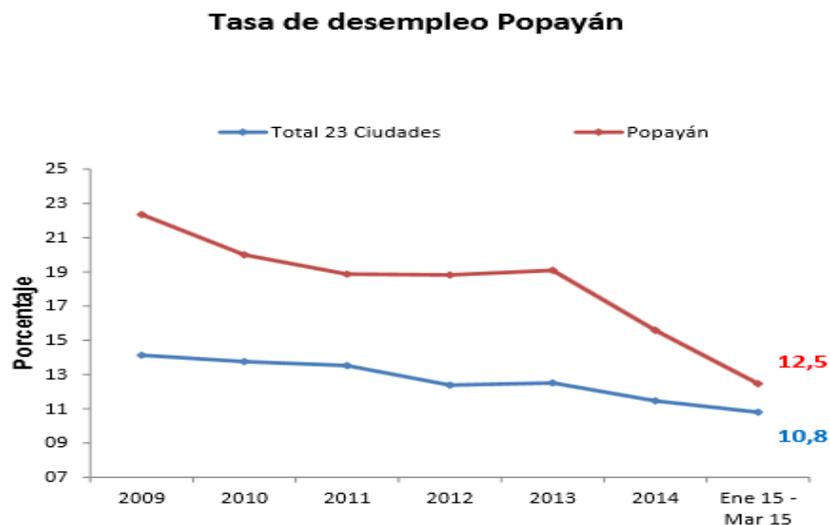
De acuerdo con el análisis que se realizó en este aspecto, se pudo encontrar que existen algunas políticas del gobierno en torno a la ley laboral que representa una oportunidad y que pueden ser aprovechadas por la fundación mediante la generación de nuevos empleos y el desarrollo de proyectos sociales.

Dentro de las condiciones que ofrece el Ministerio de Trabajo para el mercado laboral, se encontró la ley N° 27671 que modifica la jornada de trabajo, horario y trabajo en sobretiempo y 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. Estos aspectos se han visto como una oportunidad para dar cumplimiento a algunos objetivos estratégicos, como son el desarrollo

¹⁵ MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. *Grupo de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano*. Recuperado el 30 de noviembre de 2015 del sitio web <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-351340.html>

proyectos sociales por la fundación EMTEL dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población, y por ende a generar más empleos en el municipio de esta manera busca contribuir con la reducción del desempleo latente en la región el cual cuenta con una tasa del 12.5% siendo esta tasa más altas a nivel nacional. (Ver gráfico)

Grafico 5: tasa de desempleo Popayán



Fuente : DANE

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

MATRIZ POAM						
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: TECNOLÓGICA	OPORTUNIDADES			AMENAZAS		
	ALT	MED	BAJ	ALT	MED	BAJ
Tipos de tecnologías que utiliza la institución y nivel obsolescencia					X	
obsolescencia de la tecnología actual				X		
Uso y Disponibilidad tecnológica en el medio	X					

Fuente. Propia de estudio

Como se puede observar en la Tabla 4, la fundación posee falencias entorno al nivel tecnológico existente en la institución representando una amenaza alta, esto se debe a que la infraestructura tecnológica que posee la institución ha mostrado un gran nivel obsolescencia lo que ha limitado en gran medida el desarrollo de programas tecnológicos dirigidos al mercado educativo, debido a que gran parte de los programas corresponden programación de software, cursos en sistemas entre otros, los cuales tienen como base el uso de la tecnología.

Sin embargo, es de destacar que el uso y disponibilidad tecnológica para el sector de la educación así como en otros sectores del país ha mostrado importantes avances, consecuencia de una mayor cobertura, acceso y difusión, los cuales responden a la conjunción de un sector privado dinámico y el acompañamiento del sector público como rector de las reglas de juego, los cuales buscan contribuir y mejorar la infraestructura tecnológica de organizaciones públicas e instituciones que ofertan programas educativos.

Ahora bien, para dar justificación a lo anterior se ha tomado un fragmento del artículo Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Desarrollo y la Competitividad del País expuesto por Redesarrollo el cual dice:

“La industria de TICs incluye sectores como telecomunicaciones, internet y tecnologías de la información, entre otros. En las últimas décadas, con el surgimiento de nuevas tecnologías, esta industria ha cobrado gran importancia a nivel mundial gracias a su capacidad de transformar continuamente el entorno económico y social. Debido a que hacen más eficientes los procesos de intercambio de información, las TICs han mostrado tener un alto impacto en productividad e innovación, además de contribuir en otros temas como la reducción de la pobreza y la desigualdad. En Colombia, las TICs también se han convertido en una herramienta preponderante para el desenvolvimiento de la economía y la sociedad. Sin lugar a dudas, de esta industria depende en

gran parte la eficiencia y la competitividad de otros sectores. Con el fin de medir la evolución de los países en el desarrollo de TICs, el Foro Económico Mundial calcula el Índice de Preparación para la Interconexión, IPI. 8 En los últimos años, Colombia ha mostrado una leve mejora en este índice, pasando de 3,6 en 2007 a 3,9 en 2011. Igualmente, su posición ha mejorado en comparación con el resto de países, pasando del puesto 64 al número 58 durante el mismo periodo. Dentro de los países de la región, para el año 2011, Colombia se ubica en tercer lugar luego de Chile y Brasil, y por encima de otros países con igual o inclusive mejor nivel de PIB per cápita, como Perú y Argentina. FEDESARROLLO (2011)

De acuerdo a este aspecto se decidió que el uso y disponibilidad tecnológica en el medio representa una oportunidad alta para mejorar la tecnología existente en la fundación.

4.1.2. APROXIMACIÓN AL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR DE LA EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO¹⁶

Para el análisis de la aproximación de las fuerzas competitivas del sector de la educación para el trabajo fue necesario estudiar factores que estuvieran relacionados con la entrada de nuevos competidores, el poder de negociación los proveedores, la Intensidad de la competencia actual, los servicios sustitutos y el poder de negociación de los compradores/usuarios de los servicios de educación para el trabajo. Ahora bien, como resultado del estudio se obtuvo la siguiente aproximación al análisis del sector de la educación para el trabajo:

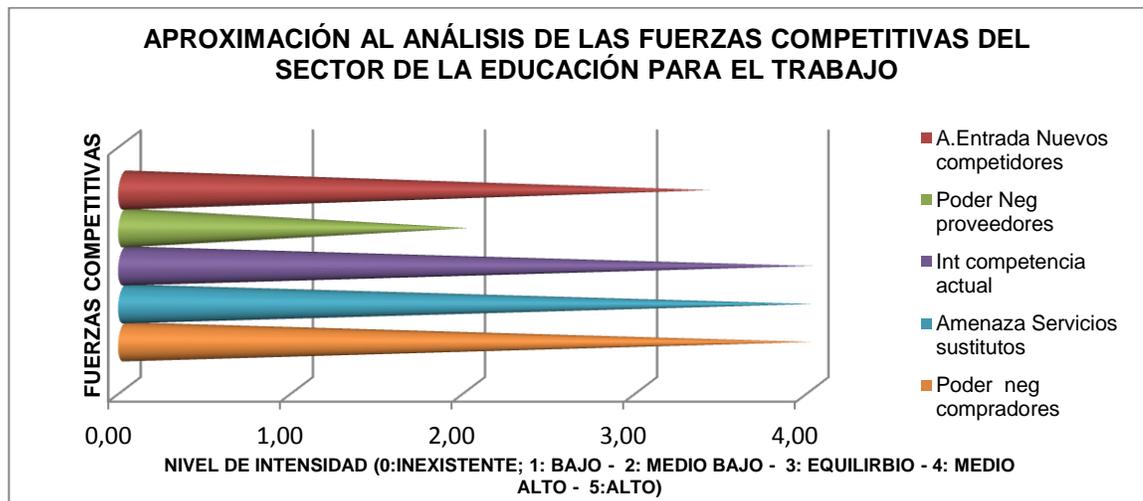
¹⁶ El presente análisis se ha llamado aproximación al análisis de las fuerzas competitivas debido a que factores como las limitaciones de tiempo y la poca información encontrada sobre las instituciones de ETDH no permitieron realizar un análisis completo sobre el entorno específico de la educación para el trabajo.

Tabla 5. Calificación de la intensidad de las fuerzas del sector de la educación para el trabajo.

INTENSIDAD DE LAS FUERZAS DEL SECTOR	
Amenaza de entrada de nuevos competidores	3,40
Poder de negociación proveedores	2
Intensidad de la competencia actual.	4
Amenaza de servicios sustitutos	4
Poder de negociación de los compradores	4

Fuente: Propia de estudio

Grafico 6: Aproximación al análisis de las fuerzas competitivas del sector de la educación para el trabajo



Fuente: Propia de estudio

➤ **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Al observar el mercado de la educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) se encontró que la amenaza de entrada de nuevos competidores al sector es equilibrada con tendencia a ser alta, esto por cuanto factores como los niveles de inversión que tiene que realizar una nueva institución para desarrollar sus actividades son bajos, no existen economías de escala, y la

normatividad que favorece la asignación de subsidios para este sector de la educación y la normatividad que regula la creación de este tipo de instituciones es flexible.

Es de destacar que los bajos niveles de inversión se deben a que este tipo de organizaciones ofertan sus programas a un mercado muy reducido, por consiguiente, la infraestructura necesaria para desarrollar sus actividades es poca. Además, los programas ofertados por ellas no requieren grandes niveles de inversión en tecnología ni en recursos para investigación debido a que son programas dirigidos a desarrollar competencias básicas en las personas.

Para argumentar la idea anterior, cabe resaltar que la normatividad relacionada con la creación y financiamiento de este tipo de instituciones de educación es flexible. Obsérvese el decreto 4904 de 2009 en el numeral 3.8.13, en donde se establece que “la Infraestructura necesaria para el funcionamiento de estas instituciones debe comprender las características de los recursos físicos y tecnológicos de los que dispongan para el desarrollo de los programas, teniendo en cuenta el número de estudiantes proyectados a atender y la metodología propuesta”.

En el diagnóstico también se encontró que las distintas organizaciones que compiten en el sector de la educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) no manejan economías de escala debido a que la mayoría son pequeñas, desarrollan sus actividades con poca infraestructura y atienden a un reducido porcentaje de la demanda del sector. De igual manera, se identificó que en el sector se encuentran aproximadamente 50 instituciones de educación para el trabajo que prestan sus servicios, lo cual, aunado a un mercado existente no extensivo en la ciudad de Popayán para los servicios prestados por estas organizaciones, ha reducido los márgenes de ventas limitándose así la posibilidad de que las organizaciones se expandan y desarrollen economías de escala.

En contraste, en cuanto a los niveles de subsidios se identificó que el Estado ha buscado fortalecer el sector de la educación para el trabajo y desarrollo humano mediante la destinación y desarrollado subsidios que beneficien a los estudiantes y las instituciones, de igual manera Estado mediante la ley 1064 de 2006 en el artículo 2 ha reconocido a la educación para el trabajo y el desarrollo humano como factor esencial del proceso educativo de la persona, y componente dinamizador en la formación de técnicos laborales y expertos en las artes y oficios, en consecuencia la ley dicta que las instituciones y programas que se encuentren debidamente acreditados recibirán apoyo y estímulo del estado, para lo cual gozarán de la protección que esta ley les otorga.

De igual manera en el artículo 8 de la presente ley (ley 1064 de 2006) establece que el Instituto Colombiano para la Educación Técnica en el Exterior (ICETEX) y demás instituciones del Estado que ofrezcan créditos educativos, y las instituciones del Estado que ofrezcan incentivos para proyectos productivos o creación de empresas, darán igual tratamiento en la asignación de recursos y beneficios a los Estudiantes de las instituciones de Educación para el Trabajo y el Desarrollo Humano debidamente acreditadas.

Al analizar las regulaciones y el marco legal que rige a la educación para el trabajo y el desarrollo humano se encontró que este tipo de educación cuenta con pocas regulaciones que les permiten a las diferentes instituciones desarrollar sus actividades. Esto se puede constatar en las distintas leyes y decretos, entre los que se encuentran la Ley 1064 de 2006 y su decreto reglamentario 4904 de 2009, y el decreto 2888 de 2007 el cual tiene por objeto reglamentar la creación, organización y funcionamiento de las instituciones que ofrezcan el servicio educativo para el trabajo y el desarrollo humano. La anterior ley y decreto establecen que cualquier institución de carácter estatal o privado que se organice para ofrecer y desarrollar programas de formación laboral o de formación académica se debe regir de acuerdo a lo establecido en la ley 115 de 1994, de igual manera este decreto establece que una institución para poder

ofrecer los servicios de educación para el trabajo y desarrollo humano debe tener una licencia de funcionamiento o reconocimiento de carácter oficial, y obtener el registro de los programas de que trata el presente decreto.

Con respecto a las demás normas y leyes se tiene la norma técnica colombiana NTC 558 expide los requisitos para los programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, la norma técnica colombiana NTC 5555 establece los sistemas de gestión de la calidad para instituciones de formación para el trabajo, y el decreto 2020 de 2006 regula la creación del sistema de calidad de la formación para el trabajo, sin embargo se encontró que la mayoría de instituciones existentes en el mercado no se acoge a las normas de calidad existentes, lo que ha dificultado la regulación los servicios de educación ofertados por estas organizaciones.

Ahora bien estos aspectos han permitido que se constituyan nuevas organizaciones con una mayor facilidad, ocasionando con esto la aparición de un gran número de instituciones de carácter público como privado que ofrecen programas de educación para el trabajo en el departamento del Cauca.

➤ **Poder de negociación de los proveedores.**

Respecto al poder de negociación de los proveedores se encontró que es bajo y se debe a que en el departamento del cauca en los últimos años ha aumentado el número de graduados universitarios, especialistas y estudiantes con maestrías. De igual manera se encontró que en los años 2011-2013 según datos del observatorio laboral Colombiano había un total de 14772 personas graduadas, compuesto por técnicos profesionales, títulos tecnológicos, títulos universitarios y títulos de especialización, ahora bien de este total cerca del 80% del personal se han vinculado al sector laboral, permitiendo de esta manera que las instituciones de educación para el trabajo adquieran personal capacitado y necesario para desarrollar los distintos programas de formación, de igual manera el gran número de graduados existente ha permitido que las

distintas instituciones puedan contratar personal a un bajo costo, lo que representa un beneficio para estas organización de formación.

En el análisis efectuado a este sector de la educación también se observó que los servicios ofertados por el personal recién graduado son de gran importancia para las organizaciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano, y se debe a que estas organizaciones se valen de los conocimientos de su personal para desarrollar la oferta educativa. Sin embargo es de destacar que aunque estos servicios sean importantes para las distintas organizaciones de la ETDH no han contribuido a la mejora de las condiciones, demandas y salarios del personal contratado.

Ahora bien, los anteriores factores han ocasionado que exista un bajo poder de negociación de los proveedores, lo que resulta un beneficio para las distintas instituciones de educación para el trabajo ya que pueden contratar personal capacitado con costos salariales bajos, ello como consecuencia de la gran oferta de talento humano existente en el mercado.

➤ **Intensidad de la competencia actual.**

En el diagnostico se encontró que el número de competidores en el sector de la educación para el trabajo es alto, de igual manera se tiene que en el municipio de Popayán se encuentran cerca de 50 institutos de educación para el trabajo encargadas de formar mano de obra calificada, entre estas instituciones se encuentran:

- Cambridge lenguaje centres,
- Politécnico latinoamericano del norte,
- Sistemplus y fet siglo xxi.
- Cenal
- Universidad cooperativa de Colombia
- Politécnico san mateo

- Fundación Forensis
- Instituto técnico superior I.T.S.
- Instituto bolivariano

Ahora bien el gran número de instituciones existentes de educación para el trabajo se debe a la iniciativa que el estado ha mantenido hacia el sector de la educación para articular la educación no formal en cuatro grandes pilares (enseñanza de idiomas extranjeros, programas de salud, automovilismo y competencias específicas), esto ha permitido que la educación para el trabajo y el desarrollo humano sea ofrecida por instituciones públicas y privadas, las cuales han tenido la posibilidad de articularse con la educación media y superior mediante convenios con instituciones reconocidas por el Ministerio.

De igual manera la iniciativa que el estado ha mantenido hacia el desarrollo la educación para el trabajo han conllevado a modificaciones en el marco legal de la de la misma, permitiendo de esta manera una mejora en la calidad y cobertura de la educación e incentivando la aparición de un gran número de instituciones públicas y privadas,

Respecto al comportamiento de la demanda en el sector de la educación para el trabajo se encontró en el año 2013 el departamento del Cauca contaba con una población de 42465 estudiantes matriculados en programas de educación, de los cuales el 91,76% encontraban matriculados en programas de educación superior, y el 8,24% de la población (3.498 estudiantes) estudiantil se encontraba matriculados en el sector de la educación para el trabajo realizando programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano.

Es de destacar que la cobertura educativa así como la cantidad de personas matriculadas en programas de educación superior tanto en el sector oficial como en el privado en el departamento del cauca ha tenido un crecimiento positivo en los últimos 12 años llegando a contar con una cobertura educativa de 107,9% con tan solo 22 instituciones, mientras que la educación para el

Trabajo y el desarrollo humano contaba en el año 2013 con una cobertura mínima y poco representativa siendo esta del 8,24% repartida entre aproximadamente 50 instituciones. Ahora bien, al observar estos datos se puede concluir que la mayor parte de la demanda educativa se encuentra en el sector de la educación superior, afectando de esta manera a la educación para el trabajo la cual cuenta con una representación mínima en el sector de la educación. Por supuesto, estas realidades incrementan la intensidad competitiva entre las organizaciones que compiten por el mercado en el sector.

En cuanto a los niveles de diferenciación de las organizaciones del sector de la educación para el trabajo se ha observado que son bajos debido a que la mayoría de instituciones existentes no tienen los recursos suficientes para realizar mejoras, esto ha generado que los programas de educación ofertados sean similares y con los mismos estándares de calidad, hay que destacar que a pesar de que se han desarrollado varias normas de calidad para la educación para el trabajo como son las normas NTC 5581 y la NTC 55555 las cuales establecido estándares para mejora la calidad de la educación no han sido acogidas ni implementadas por las distintas organizaciones.

Respecto a las barreras de salida, se tiene que en el sector de la educación para el trabajo existe una normatividad flexible que le permite a las organizaciones que ofrecen este tipo de educación terminar con sus operaciones sin mayores complicaciones, ahora bien para dar justificación a lo anterior se cita el decreto 4904 numeral 3.18 el cual dice que “Cuando el representante legal o propietario de la institución privada de educación para el trabajo y el desarrollo humano decida el cierre definitivo de la institución, deberá comunicarlo a la secretaría de educación que le otorgó el registro, indicando la fecha prevista para el cierre y los mecanismos que adoptará para garantizar a los estudiantes matriculados, la culminación de los programas que vienen cursando y pondrá a su disposición los archivos académicos correspondientes para todos los efectos a que haya lugar”.

Ahora bien, al existir una competencia alta, una baja demanda de los servicios de educación para el trabajo, bajos niveles de diferenciación de las instituciones de educación ETDH y pocas barreras de salida del mercado para estas instituciones, han generado una reducción generalizada de precios de los programas ofertados, de igual manera estos aspectos han ocasionado que en el mercado se presente un aumento en los factores comerciales principalmente los relacionados con la publicidad para los programas de educación ETDH lo que conlleva a un aumento de los costos de venta. Es por ello que estos aspectos representan una amenaza para la fundación debido a que al haber una disminución de precios y un aumento de los costos de venta se verían afectados los márgenes de contribución y reduciría las utilidades y la rentabilidad de la institución, afectando de esta manera el crecimiento y desarrollo organizacional.

➤ **Amenaza de existencia de servicios sustitutos**

Respecto a los servicios sustitutos se encontró que la educación para el trabajo y el desarrollo humano(ETDH) tiene como mayor sustituto a la educación superior y se debe a que este tipo de educación ha cubierto de una mejor manera y con una mayor calidad las necesidades educativas de la población mediante la formación de profesionales analíticos, críticos, competentes y creativos, que sean capaces de resolver problemas una manera novedosa, creativa, eficiente y eficaz, y que puedan transformar la realidad social del país

Así mismo, la educación superior cubre la mayor demanda educativa existente en el departamento del Cauca de acuerdo a datos del Ministerio de educación nacional, por consiguiente se encontró que en el municipio de Popayán y en el departamento del Cauca el año 2013 contaba con una población de 42465 estudiantes matriculados en programas de educación superior y en programas de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, de este total el 74,39% se encontraban matriculados en el sector oficial y el 25,6% matriculados en el

sector privado de la educación superior , y tan solo el 8,24% de los (3.498 estudiantes) estudiantes se encontraban matriculados en el sector de la educación para el trabajo realizando programas de formación los cuales fueron atendidos por cerca de 50 instituciones. Es por ello que se presenta a la educación superior como un sustituyo de gran envergadura de la educación para el trabajo y el desarrollo humano debido a que esta última solamente atiende a un mercado muy pequeño y el cual no tiene posibilidades de obtener un título profesional.

Respecto a las tendencias para mejorar la calidad y el desempeño de los servicios de educación para el trabajo y el desarrollo humano en el municipio de Popayán y en el departamento del Cauca se encontró que en la actualidad son muy bajas, y esto se debe a que tan solo tres instituciones de educación han sido acreditadas de entre 50 pequeñas instituciones privadas y públicas que se dedican a la capacitación en artes y oficios específicos, y a la validación de la educación primaria y secundaria.¹⁷

Es pertinente destacar que Estado a través de Unidad Sectorial de Normalización de Calidad de la Formación para el Trabajo del Ministerio de Educación Nacional ha tratado de mejorar la calidad y el desempeño de estas instituciones mediante la creación de un sistema de gestión de la calidad el cual consiste en un conjunto de políticas , normas, procedimientos, actividades, mecanismos de comunicación y acciones directivas que garantizaran globalmente la calidad de los productos y servicios ofrecidos, de igual manera ha procurado que estos productos y servicios satisfagan las necesidades de los estudiantes y del sector productivo, sin embargo y como se mencionó anteriormente son muy pocas las instituciones (ETDH) que han buscado una acreditación de calidad, en contraste, las instituciones de educación superior tienden a mejorar las condiciones de calidad de su oferta educativa, lo que las hace ser más competitivas en el mercado. Esto último se evidencia

¹⁷ http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-325017_archivo_pdf_pacto_popayan.pdf

latentemente en las acreditaciones de alta calidad obtenidas por estas instituciones.

Ahora bien, como se ha observado en el anterior análisis, la existencia de servicios sustitutos para la ETDH es alta, lo que resulta ser una amenaza para el desarrollo y oferta de los distintos programas de educación para el trabajo y el desarrollo humano debido a que reduce la demanda de los mismos, y por consiguiente estos aspectos terminan perjudicando el desarrollo y crecimiento la fundación Emtel.

➤ **Poder de negociación de los compradores**

En cuanto a los factores que componen el poder de negociación de los compradores hay que destacar el grado de importancia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano (ETDH) que existe en el país, y se ha identificado que a nivel nacional se considera a la ETDH como una educación de gran importancia en la formación de un talento humano el cual se busca que comprenda, apropie, desarrolle y aplique conocimientos coherentes con las necesidades y expectativas de la sociedad, del mercado laboral y del sector productivo. Es de resaltar que en los decretos 114 de 1996, 2888 de 2007 y 4904 de 2009 se ha establecido que la educación para el trabajo y el desarrollo humano es un pilar fundamental para el desarrollo económico y social, y un factor de competitividad de los diferentes sectores productivos del país.

Ahora bien el Estado consciente de la responsabilidad que tiene con educación y de la importancia de formar un talento humano capacitado y competitivo, ha decidido asignarle al SENA la tarea de liderar la constitución del Sistema Nacional de Formación para el Trabajo (SNFT) el cual tiene entre sus objetivos articular la oferta educativa pública y privada del país. Es de destacar que mediante el SNFT el Estado ha buscado mejorar la oferta, cobertura y calidad de los programas de la educación ETDH e impulsar la formación técnica media, técnico profesional, tecnológico y la educación para el trabajo y el

desarrollo humano en áreas específicas propias de los sectores productivos. Esto ha permitido que los estudiantes de los programas anteriormente mencionados valoren este tipo de educación para el trabajo y así mismo hagan parte de la nueva fuerza laboral la cual desarrollará de una mejor manera las actividades productivas de forma individual o colectiva como emprendedor independiente o dependiente.

Respecto al factor volúmenes de venta, se encuentra que dicho factor para la ETDH se encuentra representado por bajos indicadores, lo cual se debe a que en el mercado la demanda es poco significativa. Ahora bien, en el análisis se encontró que el Ministerio de Educación Nacional en el departamento del Cauca para el año 2013 registro una población de 38.967 personas matriculados en programas de educación superior y en programas de formación para el trabajo, del total de esta población el 74,39% se encontraban matriculados en el sector oficial y el 25,6% matriculados en el sector privado de la educación superior, y tan solo el 8,24% de la población compuesta en su mayoría por consumidores individuales de estratos 1 y 2 se encontraba cursando programas de formación para el trabajo.

Ahora bien estos bajos volúmenes de venta en la ETDH han afectado los márgenes de contribución de las distintas instituciones principalmente los de la fundación EMTEL, de igual manera este aspecto se ha reducido las utilidades y la rentabilidad de estas organizaciones limitando de esta manera el crecimiento de las mismas.

Continuando con el análisis, en lo referente a los costos de cambio del tipo de educación para el trabajo a una educación universitaria, se encontró que tienden a ser bajos. Esto en tanto que el Estado en la búsqueda de reducir el analfabetismo y la desigualdad social dentro del país ha destinado recursos e incentivos económicos mediante organizaciones como el instituto Colombiano para la Educación Técnica en el Exterior (Icetex) y programas como familias en acción y jóvenes en acción, para permitir que un gran número de estudiantes de bajos recursos económicos puedan culminar sus estudios

adecuadamente. Tales incentivos han permitido que estudiantes que se encontraban realizando programas de formación para el trabajo optaran por realizar carreras profesionales.

Ahora bien, teniendo en cuenta los aspectos anteriormente mencionados, se puede concluir parcialmente que los compradores tienden a mantener un poder de negociación moderado con tendencias a ser alto frente a las instituciones de educación para el trabajo. Esto ha representado una amenaza para las diferentes instituciones de educación para el trabajo en tanto que en determinado momento los compradores o usuarios podrían imponer condiciones de negociación fragmentando precios de venta y con ello disminuyendo márgenes de contribución, niveles de utilidad y niveles de rentabilidad para las empresas del sector

Por último, sintetizando todo el análisis sectorial se presenta una matriz de impactos donde se muestra la calificación y la incidencia de las oportunidades y amenazas identificadas anteriormente.

Tabla 6. Matriz POAM – Aproximación a las fuerzas competitivas del sector de la educación para el trabajo

MATRIZ POAM							
FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD	Oportunidad			Amenaza		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Este factor representa una amenaza para la fundación Emtel debido a que los niveles de inversión que tiene que realizar una nueva institución para desarrollar sus actividades son bajos, no existen economías de escala, y la normatividad que favorece la asignación de subsidios para este sector de la educación y la normatividad que regula la creación de este tipo de instituciones es flexible.					X	
Poder de negociación de los proveedores	Este factor representa una oportunidad para la fundación Emtel debido a que el poder de negociación de los proveedores es bajo como consecuencia de la gran oferta laboral existente y los bajos niveles salariales manejados en el mercado.		X				
Intensidad de la competencia actual	Este factor representa una amenaza para la fundación Emtel debido a que se encontró que la demanda para los servicios de educación para el trabajo es baja, existe un gran número de competidores en el sector de la educación para el trabajo, los niveles de diferenciación de los servicios de la educación para el trabajo son bajos y las barreras de salida existentes para este tipo de organizaciones de educación para el trabajo son flexibles.				X		
Amenaza de existencia de servicios sustitutos	Este factor representa una amenaza debido a que la educación superior ha cubierto la mayor parte del mercado mediante la oferta de mejores servicios de educación, también es de destacar que las instituciones de este tipo de educación están comprometidas con la calidad y la mejora del desempeño lo que las ha convertido en un importante sustituto de la educación para el trabajo.				X		
Poder de negociación de los compradores	Este factor representa una amenaza ya que el poder de negociación de los compradores es medio alto debido a que se encontró que en determinado momento los compradores o usuarios podrían imponer condiciones de negociación fragmentando precios de venta y con ello disminuyendo márgenes de contribución, niveles de utilidad y niveles de rentabilidad para las empresas del sector, de igual manera los costos de cambio de la educación para el trabajo a una educación universitaria se identificó que han sido bajos lo que ha generado una reducción de la demanda de la ETDH.				X		

4.1.3. DIAGNOSTICO INTERNO.

En el diagnostico interno realizado a la fundación EMTEL se estudiaron los perfiles de capacidades internas de las dimensiones directiva, de talento humano, productiva, financiera y mercadológica/comercial, por consiguiente cada una de estas capacidades tienen sus respectivos factores que han sido calificados como fortaleza o debilidad de acuerdo con la calificación dada (alta, media o baja) según el análisis realizado.

Tabla 7. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Directiva

CAPACIDAD DIRCTIVA	DESCRIPCIÓN/ FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1.flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional	La Estructura organizacional es flexible (procesos flexibles, canales de comunicación ágiles, ligeros e informales, bajo grado de regulación por normas escritas).		x				
2. Comunicación y control gerencial	No existen rangos de control administrativos ni gerenciales, así mismo no hay sistemas de control y evaluación del desempeño, tampoco hay sistemas de auditoría de la información.					x	
3. Sistema de coordinación	Desconocimiento y definición de funciones y responsabilidades específicas del personal, la agrupación de funciones existentes no se basan en grados de afinidad. Inexistencia de mapas de procesos organizacionales.						x
4. Direccionamiento Estratégico.	No existen objetivos organizacionales claros, las estrategias organizacionales no se encuentran especificadas y no son claras.				x		
5. Análisis interno.	Se evidencia un desconocimiento de la cultura organizacional por parte del personal, no se conocen los principales principios y valores existentes, ni se tiene claridad sobre las fortalezas y debilidades existentes.						x
6. Evaluación y pronóstico del medio.	Ausencia de un acertado diagnóstico del entorno (general y específico), no se realizan pronósticos ni se analizan tendencias del mercado, ni se estudia a los clientes, ni se conoce con claridad a la competencia.				x		

7. Uso de planes estratégicos.	Las operaciones de la institución no se basan en un plan estratégico debidamente analizado ni elaborado, no se han definido con claridad metas, políticas y planes de acción para las operaciones.					X	
8. Evaluación de la gestión	No existe un sistema de evaluación de la gestión, ni se han planteado índices ni indicadores de desempeño y gestión, lo que dificulta el control y seguimiento de las estrategias ejecutadas.					X	
9. Sistemas de monitoreo del desempeño.	Sistemas de monitoreo del desempeño informales y no planeados, debido a esto no existen normas ni métodos claros para medir el desempeño.					X	
10. Sistemas de control	Inexistencia de control formal planeado y efectivo en las áreas de la fundación, además no se han planteado objetivos ni parámetros claros para confrontar los resultados de las distintas áreas organizacionales.					X	
11. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	Ausencia de un liderazgo plenamente aceptado por las personas de la fundación e inexistencia de mecanismos de participación.					X	
12. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	No hay un empoderamiento ni definición de niveles de responsabilidad del personal, se presenta fragmentación de los canales de comunicación e inexistencia de una monitoria de la misma						X
13. Sistema de toma de decisiones.	Inexistencia de un enfoque de gerencia estratégica en la toma de decisiones, la toma de decisiones se realiza de manera reactiva para afrontar las situaciones de corto plazo.					X	

Fuente: Propia de estudio

Para realizar la calificación de la capacidad directiva se tuvo en cuenta observaciones realizadas y entrevistas efectuadas al personal encargado del área administrativa, donde se identificó que en la fundación existe una gran variedad de factores que representan debilidades de alto impacto las cuales han limitado el adecuado desarrollo la organización¹⁸

Ahora bien, para dar exposición al análisis realizado, primeramente se empezará por explicar el grado de intensidad de los factores que cuentan con una fortaleza alta o media y seguidamente se explicara los factores con una debilidad alta y/o media:

- La flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional representa una fortaleza de impacto medio debido a que la organización es pequeña, y el contar con una estructura flexible le permite crear unos procesos y canales de comunicación ágiles, ligeros e informales, y mantener un bajo grado de regulación por normas escritas, de igual manera las características de esta estructura organizacional han facilitado llevar a cabo otros elementos de la administración como es el control. Por consiguiente y continuando con el análisis de este factor se encontró que los rangos de control no son plenamente aceptados por el personal, lo que ha generado la aparición de un clima organizacional negativo que en ocasiones repercute en la fragmentación de los canales de comunicación, y por último se identificó que se presenta un bajo empoderamiento del personal hacia la organización
- la ausencia de un claro direccionamiento estratégico representa para la fundación EMTEL una debilidad de impacto alto, y se debe a que el no contar con objetivos organizacionales claros ni estrategias

¹⁸Las calificaciones y análisis de cada uno de los perfiles de capacidades internas (PCI) correspondientes al diagnóstico interno fueron asignadas por parte del estudiante en práctica a partir de observaciones y conversaciones informales realizadas en la fundación Emtel. Lo anterior debido a que no existió posibilidades de realizar reuniones con el personal administrativo de la fundación EMTEL por falta de disponibilidad de tiempo de sus funcionarios.

organizacionales específicas ha generado que en la institución no se desarrollen acciones estratégicas de largo plazo y de igual manera ha ocasionado que no se realicen mejoras en los procesos organizacionales de la fundación.

- la falta de una evaluación y pronóstico del medio se decidió que representa una debilidad de impacto alto para la fundación esto debido a que la ausencia de un acertado diagnóstico del entorno (general y específico), el no realizar pronósticos de la demanda, el no analizar tendencias del mercado, el no estudiar las necesidades de los clientes, y no conocer a la competencia, ha generado la aparición de un entorno de ambigüedad el cual ha limitado a la fundación plantearse objetivos y estrategias organizacionales de largo plazo.
- La falta de un monitoreo del desempeño y la ausencia de unos adecuados sistemas de control han representado una debilidad de impacto medio para la fundación EMTEL, y se debe a que se encontró que los monitores y los sistemas de control se realizan de manera informal y no planeada, limitado en gran parte la realización de unas adecuadas evaluaciones de la gestión organizacional y el seguimiento de las estrategias ejecutadas por la organización.
- Respecto a la toma de decisiones se encontró que en la fundación no existe un enfoque de gerencia estratégica claramente establecido lo que ha ocasionado que la toma de decisiones se realice de una manera reactiva, dirigidas a afrontar las situaciones de corto plazo. Se puede afirmar que la fundación Emtel está optando por ser un ente pasivo que solo actúa ante los cambios en la medida en que el entorno así lo requiera, de igual manera la estrategia estará más ligada ante los cambios que se producen en el entorno. Por consiguiente esta apreciación está fundamentada en el enfoque de la escuela ambiental, la cual ve la

elaboración de la estrategia como un proceso de reacción que tiene su origen en el contexto exterior de la empresa y no en su seno¹⁹.

¹⁹MURRILLO, GUILLERMO. (2008), *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Ecoe Ediciones, Bogotá.p137

Tabla 8. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Talento Humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN/ FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Administración del personal.	No se han diseñado estructuras organizativas, ni se realiza una planificación estratégica de talento humano.				X		
2. Análisis y diseño de cargos	No existen métodos de recopilación de información para el diseño de puestos, no existen manuales de la definición de los cargos existentes de la fundación a pesar de que se han diseñado unos puestos de trabajo.				X		
3. Reclutamiento del personal.	No se realiza un análisis de las fuentes de reclutamiento del talento humano. Tampoco existen procesos adecuados y especiales, ni se evalúa la efectividad de los existentes para el reclutamiento del personal.						X
4. Selección, contratación e inducción del personal	No se utilizan instrumentos de predicción ni de selección del talento humano, no hay mecanismos para inferir el comportamiento de las personas a contratar, y no existen procesos para la inducción del personal contratado. En cuanto a la contratación del personal se encontró que no existen unos procesos que sean claros así mismo no se ha hecho una evaluación para medir su efectividad					X	
5. Formación y desarrollo del personal	No existen procesos para la formación y desarrollo del personal, no existe una gestión ni planificación de carrera ni se analizan las necesidades de formación y desarrollo del personal.					X	

6. Gestión del rendimiento	No existen procesos de gestión del rendimiento ni se han definido estándares para medir el rendimiento del personal.					X	
7. Sistema de compensación	Los sistemas de incentivos son informales y no planificados y la clasificación de los cargos no se basa en un sistema de compensación.			X			
8. Seguridad industrial – Salud ocupacional	Cuenta con un adecuado sistema de salud ocupacional						X
9. Ausentismo.	Presenta un índice de ausentismo bajo						X
10. Administración del comportamiento del personal.	No se estudia el comportamiento ni motivaciones del personal, ni se han establecido sistemas para presentar quejas y reclamos				X		
11 Nivel de rotación y/o Estabilidad	Se percibe gran inconformidad del personal en los cargos que ocupan, y se presenta renuncias continuas.				X		
12. Nivel académico y de experiencia	El personal existente en la fundación tiene experiencia laboral suficiente, y cuenta con un buen nivel académico, lo que les ha permitido realizar adecuadamente las actividades laborales asignadas.		X				

Fuente. Propia de estudio

Al realizar el análisis referente a la capacidad de talento humano se encontraron las siguientes fortalezas y debilidades respectivamente:

En lo que respecta a las fortalezas de la fundación se encontró que el personal existente en la fundación mantiene un buen nivel académico y experiencia en el desarrollo de las actividades de la institución por lo que ha sido de vital importancia la permanencia de este personal en la fundación para el desarrollo de la misma, por esta razón se decidió que este factor representa una fortaleza.

En el diagnóstico realizado al factor “administración del personal” se identificó que en el área de talento humano de la fundación hay presentes varias falencias que representan una debilidad de alto impacto para las operaciones de la fundación relacionadas con el inadecuado diseño de la estructura organizativa y planificación estratégica de talento humano.

Ahora bien el inadecuado diseño de la estructura organizativa dentro de la fundación EMTEL ha generado que el personal no se preocupe por establecer unos procesos claros limitando en gran medida la auto reflexión del mejoramiento de los mismos, de igual manera se encontró que para la planificación estratégica del talento humano no se establecen objetivos orientados a realizar un adecuado reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, lo que ha generado que en ocasiones el personal contratado no sea el más adecuado para los cargos existentes, viéndose reflejado sus actitudes en inconformismos y renuncias continuas.

Al realizar el análisis del factor “análisis y diseño de cargos de la fundación”, se encontró que este factor representa una debilidad con un impacto alto, debido a que los puestos y cargos existentes en la fundación no han sido diseñados en base a unos adecuados estudios, ni se han utilizado métodos de diseño que garanticen una buena definición del puesto ni el desarrollo de manuales de los mismos, esto ha ocasionado que en los cargos existentes se desarrollen

múltiples tareas que no les corresponde, generando una sobrecarga laboral para el trabajador.

También se encontró que en la fundación EMTEL no se utilizan instrumentos de predicción ni de selección del talento humano, de igual manera se encontró que no hay mecanismos para inferir el comportamiento de las personas a ser contratadas, ni existen procesos para la inducción del personal contratado, lo que ha generado que no se pueda medir adecuadamente la gestión y el rendimiento del personal.

En el análisis referente a la formación y desarrollo del personal existente en la fundación EMTEL, se encontró que no se estudia ni se tienen en cuenta las necesidades de formación y desarrollo de los funcionarios, ni existen unos procesos de formación ni planificación de carrera, y de igual manera al personal existente no se estudia su comportamiento ni motivaciones, debido a esto se decidió clasificar a este factor como una debilidad de intensidad media para el desarrollo de la fundación.

Por último, en el análisis hecho a la administración del comportamiento del personal y al nivel de rotación y/o estabilidad se encontró que no se estudia el comportamiento ni motivaciones del personal, ni se han establecido sistemas para presentar quejas y reclamos, de igual manera se encontró que en el personal existente se percibe gran inconformidad por los cargos que ocupan, lo que ha generado la aparición de un clima organizacional negativo y una desmotivación del personal hacia el desarrollo de la organización, debido a esto se ha clasificado a este factor como una debilidad de impacto alto para la fundación.

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

CAPACIDAD PRODUCTIVA	DESCRIPCIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Gestión estratégica para la prestación del servicio	No existen procesos claros para la prestación del servicio, ni existen sistemas de control de calidad para medir la calidad de los servicios prestados.					x	
2. Estrategia general de operaciones.	No se han diseñado estrategias de operaciones claras y además no se han creado ni se tienen cuenta mapas de estrategias de flujo				x		
3. Procesos y procedimientos	Se han establecido unos procesos y procedimientos para la prestación de los diferentes servicios sin embargo no se han creados manuales de procesos y procedimientos existentes.		X				
4. Factores para la prestación del servicio	Mantiene adecuados factores productivos y de talento humano para la creación y prestación de los servicios.		X				
5. Pronósticos de producción	Pronósticos para la prestación del servicio realizados de manera cualitativa y subjetiva.					x	
6. Administración del mantenimiento	No hay un adecuado sistema para el mantenimiento de los factores productivos, como consecuencia se presenta un inadecuado mantenimiento de la tecnología existente.						x
7. Fuerza de los procesos	No se han definido estándares de operaciones, ni se maneja un sistema de recompensas y sanciones.						x

9. Nivel tecnológico	Nivel tecnológico inferior al de la competencia, además se presenta obsolescencia tecnológica en gran variedad de equipos utilizados para la prestación del servicio					X	
11. Administración de la calidad de las operaciones	No se manejan ni se han definido estrategias de calidad, ni cuenta con procesos de control de la calidad de los servicios ofertados					X	
12. Capacidad de innovación	No se han establecido metas, políticas y estrategias dirigidas a realizar innovación dentro de la organización, debido a que no cuenta con los recursos humanos ni financieros adecuados para tal fin.					X	

Fuente. Propia de estudio

En el análisis efectuado a la capacidad operativa se encontró varias fortalezas y debilidades las cuales son las que se presentan a continuación:

De las fortalezas identificadas se tiene que la fundación cuenta con unos procesos y procedimientos para las operaciones y además mantiene adecuados factores productivos y de talento humano para la creación y prestación de los servicios los cuales representan fortalezas que le han permitido a la fundación desarrollarse y cumplir adecuadamente con su obligación ante sus clientes.

Respecto a las debilidades existentes se encontró que en la fundación no se han establecido estrategias generales de operaciones, ni cuenta con mapas de estrategias de flujo, siendo superada en este aspecto por la competencia²⁰. Continuando con el análisis se encontró que el nivel tecnológico existente en la fundación es inferior al de otras instituciones de educación para el trabajo, y adicional a esta falencia se encontró que la tecnología existente presenta obsolescencia y además no se le realiza un adecuado mantenimiento, esto ha limitado en gran medida la prestación y oferta de un servicio de calidad. Debido a los anteriores aspectos negativos se ha determinado que estos factores representan para la fundación una debilidad de impacto alto.

En el análisis también se encontró que respecto a la administración de la calidad de las operaciones existe una debilidad la cual se la ha clasificado de impacto alto para la fundación debido a que no se han establecido estrategias dirigidas a mejorar los servicios ofertados, ni se ha procurado implementar sistemas de control y evaluación dirigidos a medir la calidad de los programas de formación ofertados. Se también encontró que la fundación presenta

²⁰ Instituciones de formación para el trabajo y el desarrollo humano en Popayán: Cambridge Lenguaje Centres, Politécnico latinoamericano del Norte, Sistemplus y fet siglo xxi. Cenal, Universidad Cooperativa de Colombia, Asesorías & proyectos Sigma, Politécnico San Mateo, Cesco- corporación educativa del sur occidente Colombiano, Fundación Forensis, Escuela de idiomas Vancouver Is, Instituto técnico superior I.T.S., Instituto Bolivariano, entre otros.

incapacidad para realizar innovaciones debido a que no cuenta con los recursos humanos ni financieros adecuados para tal fin.

Finalmente se debe anotar que los aspectos negativos anteriormente enunciados relacionados con la ausencia de una estrategia general de operaciones, el un mal nivel tecnológico existente y una inadecuada administración de la calidad de las operaciones son factores que se presentan como una gran debilidad que no permiten que la fundación desarrolle sus actividades adecuadamente, limitando en gran medida la creación y de servicios competitivos y de buena calidad, por consiguiente estas falencias a largo plazo repercute en la reducción de los clientes y en la pérdida de credibilidad de los mismos hacia los servicios de la institución

Tabla 10. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Financiera

CAPACIDAD FINANCIERA	DESCRIPCIÓN/ FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1 Acceso a capital cuando se requiere	Mantiene buenas relaciones con entidades financieras y fácil acceso a capital financiero.		X				
2. Uso de los recursos	Mantienen un adecuado uso de los recursos económicos.			X			
3. Habilidad para sostenerse en el mercado.	Ha mantenido unos niveles de liquidez, solvencia y un capital de trabajo positivos que le han permitido cubrir sus obligaciones de corto y largo plazo y cumplir con los objetivos propuestos.		X				
4. Nivel de rentabilidad	Presenta un nivel de rentabilidad bajo casi nulo.				X		
5. Nivel de liquidez.	Mantiene un buen nivel de liquidez que le permite cubrir sus obligaciones de corto plazo adecuadamente.			X			
6. Nivel de control gerencial y de costos.	Mantiene un adecuado control financiero y gerencial del capital financiero de la fundación.			X			
7. Habilidad para competir con precios.	Presenta incapacidad para competir con precios en el mercado debido a la falta de recursos financieros para la obtención de adecuados factores de producción.					X	

Fuente. Propia de estudio

En lo que refiere a las fortalezas identificadas en la capacidad financiera de la fundación EMTEL, se tiene que a nivel financiero se han mantenido unos niveles de liquidez y solvencia positivos los cuales le han permitido cubrir obligaciones de corto plazo y cumplir con los objetivos propuestos, adicional a esta fortaleza se encontró que la fundación ha mantenido buenas relaciones con entidades financieras lo que le ha permitido obtener un fácil acceso a capital financiero, debido a estas características se decidió que estos factores representan una fortaleza de nivel medio para la fundación.

Respecto al factor rentabilidad se identificó que este representa una debilidad de alto impacto para el desarrollo y crecimiento de la fundación Emtel, y se debe a que al realizar el análisis ROA (índice de retorno sobre activos), se encontró que es del 0.65%, lo que significa que por cada peso que la institución invierte de sus activos solamente obtiene 0.62 pesos de ganancia, generado de esta manera unas utilidades muy bajas al final de cada año, por consiguiente esta baja rentabilidad a ocasionado la fundación no pueda asignar los recursos financieros suficientes para realizar mejoras a nivel interno, ni competir con precios en el mercado.

Tabla 11. Perfil de Capacidades Internas (PCI) – Mercadológica/ Comercial

CAPACIDAD MERCADOLÓGICA	DESCRIPCIÓN/ FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alt	Med	Baj	Alt	Med	Baj
1. Gestión estratégica de mercadeo y ventas	no existe una planeación estratégica ni se han generado planes operativos ni sistemas de control de mercadeo, así mismo no se asigna presupuestos para estudios de mercados					X	
2. Análisis y medición de la demanda	No se ha analizado el mercado atendido por la fundación, y se desconoce el tamaño de los mercados existentes atendidos por la fundación.					X	
3. Segmentación del mercado	No se realizan segmentaciones de mercados, ni existen elaborados perfiles de mercado.					X	
4. Estrategia de posicionamiento.	No se ha hecho un análisis de ventajas competitivas de la fundación ni se han evaluado ni establecido estrategias de posicionamiento.						X
5. Estrategia de producto.	Se mantienen objetivos, estrategias de producto, y se analiza la rentabilidad de cada servicio.		X				
6. Estrategias de precios.	Se desconoce los precios manejados por la competencia y para los servicios ofertados no se han establecido estrategias de precios.					X	
7. Estrategia de promoción.	Se manejan estrategias de promoción y se ejecutan a través de la radio, tv local y medios impresos, que sirven como medios de difusión masiva		X				
8. Administración de clientes.	No existe una adecuada base de datos, además no se conoce con claridad las necesidades de los clientes existentes y potenciales de la Fundación.						X

Fuente. Propia de estudio

En la realización del diagnóstico interno, la última capacidad analizada es la mercadológica, en la cual se identifican dos fortalezas de impacto medio, y cuatro debilidades de impacto medio.

Ahora bien, de las fortalezas identificadas se encuentran las estrategia de producto las cuales han sido implementadas en búsqueda de mejorar los servicios ofertados, así mismo se han diseñado estrategias de promoción dirigidas a reforzar a las anteriores estrategias mencionadas, las cuales en conjunto buscan ofrecer a los clientes incentivos y mejores servicios, por consiguiente estos dos factores han representado para la fundación una fortaleza la cual se observó que tienen un impacto de nivel medio.

Continuando con el análisis, se identificó que la falta de Gestión estratégica de mercadeo y ventas, representa una debilidad de impacto medio para la fundación Emtel y se debe a que no existe una planeación estratégica ni se han generado planes operativos ni sistemas de control de mercadeo, así mismo no se asigna presupuestos para estudios de mercados, estas falencias no han permitido conocer el mercado existente ni sus necesidades dificultando de esta manera a la fundación ofertar servicios competitivos.

Otra debilidad identificada correspondiente a la capacidad mercadológica es la ausencia de un análisis y medición de la demanda, donde se encontró que la fundación Emtel no estudia el mercado atendido por ella, y además desconoce el tamaño de los mercados existentes para los servicios que oferta, esto ha generado que la institución no desarrolle los servicio ofertados buscando captar de una mejor manera la demanda existente.

La tercer debilidad de impacto medio identificada corresponde a la inexistencia de una segmentación del mercado atendido por la fundación, lo que ha generado que algunos servicios ofertados no se adapten a las necesidades o

deseos de los clientes, de igual manera esta falta de segmentación no ha permitido que se realice un análisis sobre los tipos de promoción y los principales canales de distribución a ser utilizados para los diferentes servicios.

El cuarto factor analizado es la estrategia de precios la cual corresponde a una debilidad de impacto medio para la fundación Emtel, y se debe a que por la poca información que posee sobre el tamaño del mercado junto con el desconocimiento de las estrategias de precios manejados por los competidores no le han permitido fijar precios competitivos que incrementen las ventas y favorezcan el crecimiento económico de la organización.

4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En búsqueda de establecer parámetros directivos para la fundación y como parte fundamental de la actualización de su direccionamiento estratégico, se realizó una sesión de grupo donde se llevó a cabo el análisis y replanteamiento de la misión y visión existentes, se definieron valores y principios organizacionales que hasta el momento no se habían planteado y posteriormente se sugirieron unos objetivos estratégicos a desarrollar con sus respectivos indicadores y metas.

4.2.1. MISIÓN

La fundación EMTEL es una entidad privada sin ánimo de lucro creada para el beneficio de la población del suroccidente colombiano, que contando con alianzas estratégicas y con un talento humano calificado, busca desarrollar y promover proyectos sociales dirigidos a fomentar el progreso de la región.

4.2.2. VISION

En el 2022 la fundación EMTEL será reconocida en la región centro y norte del Cauca, como una institución que financia y ejecuta proyectos de carácter educativo, cultural y ambiental dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable de la región en mención.

4.2.3. PRINCIPIOS Y VALORES

Con base en la Misión y la Visión que anteriormente se han sugerido para la Fundación EMTEL, se han planteado los siguientes principios y valores:

- **Confianza:** En la fundación EMTEL nos preocupamos por crear y mantener buenas relaciones laborales, culturales y educativas con nuestros clientes externos e internos, basándonos en el respeto, honestidad y lealtad, buscando de este modo fomentar la colaboración, el trabajo en equipo y el desarrollo social.
- **Equidad:** en la fundación EMTEL respetamos, reconocemos y valoramos las opiniones de las personas que interactúan con nosotros sin importar su género, color de piel, estrato o condición social.
- **Disciplina:** En la fundación EMTEL incitamos a crear y mantener buenos hábitos en las personas que hacen parte de nuestra institución, para que adquieran un compromiso permanente con el logro de los objetivos estratégicos y con el ideal de nuestra institución.
- **Eficiencia:** En la fundación EMTEL buscamos realizar la mejor utilización de los recursos tecnológicos, físicos, humanos y financieros, con el fin de mejorar las características y calidad de los servicios que ofrecemos a nuestros clientes.

- **Eficacia:** En la fundación EMTEL buscamos actuar acorde a los objetivos organizacionales para alcanzar las metas que nos hemos propuesto.

4.2.4. POLITICAS

- la fundación EMTEL procurara desarrollar programas educativos a bajo costo y asequibles para la comunidad, buscando de esta manera contribuir con el desarrollo educativo de la región.
- En la fundación EMTEL se atenderá con igualdad de condiciones, sin preferencias y ni discriminación a todos los clientes de la institución, sin importar su raza, sexo, edad, religión, condición socioeconómica, política o académica.
- La fundación EMTEL procurara en todo momento mantener una dotación de personal capacitado y comprometido con los objetivos organizacionales, a efecto de contribuir al desarrollo institucional y de la región.
- Se Desarrollara estructuras de salarios equitativos y justos dentro de la organización, a efecto de mantener una buena distribución salarial y un personal motivado.
- Se evaluara periódicamente el desempeño organizacional, con el propósito de verificar si las actuaciones se ajustan a lo planificado por la fundación. Para tal efecto se desarrollaran índices e indicadores de desempeño dentro de la fundación.

- La fundación EMTEL mantendrá un compromiso constante en proteger la seguridad y salud de todos sus empleados, con la convicción de que los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales pueden y deben ser evitados.
- La fundación EMTEL procurara mantener un soporte tecnológico de calidad, buscando de esta manera contribuir al logro eficiente de sus procesos misionales y de apoyo.

4.2.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Formular proyectos culturales y medioambientales dirigidos a la población del municipio de Santander de Quilichao.
- Implementar nuevos proyectos educativos para la población del municipio de Popayán.
- Mejorar los procesos y procedimientos existentes implicados en el desarrollo de los proyectos educativos
- Garantizar la existencia de un talento humano pertinente para la identificación, formulación e implementación de proyectos educativos, culturales y medioambientales.
- Mejorar la infraestructura tecnológica existente relacionada con la creación y ejecución de los proyectos educativos.

4.2.6. INDICADORES Y METAS

Tabla 12. Objetivo 1 - Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores	Metas
<p>Formular proyectos culturales y medioambientales dirigidos a la población del municipio de Santander de Quilichao.</p>	<p>Proyectos formulados para el municipio de Santander de Quilichao / total de proyectos formulados por la fundación.</p>	<p>Del total de proyectos formulados por la fundación en el 2018 el 30% deberán estar dirigidos a el municipio de Santander de Quilichao.</p>
		<p>Del total de proyectos formulados por la fundación en el 2019 el 35% deberán estar dirigidos a el municipio de Santander de Quilichao.</p>
		<p>Del total de proyectos formulados por la fundación en el 2020 el 40% deberán estar dirigidos a el municipio de Santander de Quilichao.</p>
		<p>Del total de proyectos formulados por la fundación en el 2021 el 40% deberán estar dirigidos a el municipio de Santander de Quilichao.</p>

Fuente: propia de estudio

Tabla 13. Objetivo 2 – Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores	Metas
<p>Implementar nuevos proyectos educativos para la población del municipio de Popayán.</p>	<p>Nuevos proyectos educativos implementados en el municipio de Popayán / total de proyectos desarrollados por la fundación.</p>	<p>Del total de nuevos proyectos desarrollados por la fundación en el 2017 el 95% deberán estar dirigidos al sector educación en el municipio de Popayán.</p>
		<p>Del total de nuevos proyectos desarrollados por la fundación en el 2018 el 70% deberán estar dirigidos al sector educación en el municipio de Popayán.</p>
		<p>Del total de nuevos proyectos desarrollados por la fundación en el 2019 el 65% deberán estar dirigidos al sector educación en el municipio de Popayán.</p>
		<p>Del total de nuevos proyectos desarrollados por la fundación en el 2020 el 60% deberán estar dirigidos al sector educación en el municipio de Popayán.</p>
		<p>Del total de nuevos proyectos desarrollados por la fundación en el 2021 el 60% deberán estar dirigidos al sector educación en el municipio de Popayán.</p>
		<p>Del total de nuevos proyectos desarrollados por la fundación en el 2022 el 60% deberán estar dirigidos al sector educación en el municipio de Popayán.</p>

Fuente: propia de estudio

Tabla 14. Objetivo 3 - Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores	Metas
Mejorar los procesos y procedimientos existentes implicados en el desarrollo de los proyectos educativos	Procesos y procedimientos mejorados y que están implicados en el desarrollo de proyectos educativos en la fundación/ total de procesos y procedimientos identificados y necesarios para el desarrollo de los proyectos educativos	En el primer semestre del 2017 se deberá mejorar el 60% de los procesos y procedimientos implicados en el desarrollo de los proyectos educativos de la fundación Emtel
		En el segundo semestre del 2017 se deberá mejorar el 40% restante de los procesos y procedimientos implicados en el desarrollo de los proyectos educativos de la fundación Emtel

Fuente: propia de estudio

Tabla 15. Objetivo 4 - Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores	Metas
Garantizar la existencia de un talento humano pertinente para la identificación, formulación e implementación de proyectos educativos, culturales y medioambientales.	Personal capacitado en la formulación de proyectos educativos, culturales y medioambientales / total de personal existente	En el 2017 la fundación Emtel deberá contar con el 20% de su personal capacitado en formulación de proyectos educativos, culturales y medioambientales.
		En el 2018 la fundación Emtel deberá contar con el 25% de su personal capacitado en formulación de proyectos educativos, culturales y medioambientales.
		En el 2019 la fundación Emtel deberá contar con el 30% de su personal capacitado en formulación de proyectos educativos, culturales y medioambientales.

Fuente: propia de estudio

Tabla 16. Objetivo 5 - Indicadores y Metas

Objetivos	Indicadores	Metas
<p>Mejorar la infraestructura tecnológica existente relacionada con la creación y ejecución de los proyectos educativos.</p>	<p>Infraestructura tecnológica mejorada y relacionada con la creación y ejecución de los proyectos educativos / total de la infraestructura tecnológica implicada en la creación y ejecución de proyectos educativos prevista a ser mejorada</p>	<p>En el 2017 se deberá mejorar el 40% de la infraestructura tecnológica relacionada con la creación y ejecución de proyectos educativos de la fundación.</p>
		<p>En el 2018 se deberá mejorar el siguiente 40% de la infraestructura tecnológica relacionada con la creación y ejecución de proyectos educativos de la fundación.</p>
		<p>En el 2019 se deberá mejorar el 20% restante de la infraestructura tecnológica relacionada con la creación y ejecución de proyectos educativos de la fundación.</p>

Fuente: propia de estudio

4.2.7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS VIABLES

A partir del análisis del contexto interno, externo y específico de la fundación Emtel se identificaron una serie de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que actualmente enfrenta, ahora bien con la información recolectada de este análisis y mediante el uso de la matriz DOFA se formularon las siguientes estrategias alternativas viables.

Tabla 17. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional. 2. buen nivel académico del personal. 3. existen procesos y procedimientos establecidos. 4. facilidad de acceso a capital cuando se requiere. 5. habilidad para sostenerse en el mercado. 6. mantiene estrategias de producto. 7. mantiene estrategias de promoción 	<ol style="list-style-type: none"> 1. no hay una buena comunicación y ni control gerencial 2. no se realizan evaluaciones ni pronósticos del medio 3. nivel tecnológico inferior al de la competencia y presenta obsolescencia tecnológica 4. no cuenta con un adecuado direccionamiento Estratégico 5. no hay una adecuada administración del personal. 6. no se manejan estrategias generales de operaciones. 7. no ha una adecuada administración de la calidad 8. poca capacidad de innovación. 9. mantienen un nivel de rentabilidad bajo 10. no se tiene en cuenta estrategias de posicionamiento

<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. amplia cobertura en educación superior 2. oportunidades para mejorar la calidad de los programas para la formación para el trabajo 3. ley laboral: ley de primer empleo y ley 27671 4. uso y disponibilidad tecnológica en el medio 5. Poder de negociación de los proveedores. 6. Bajo poder de negociación de los proveedores 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competir en el mercado de la educación para el trabajo mediante una diferenciación de precios (F1, F4 , O3, O4) • Buscar una expansión geográfica (F4, F5, O1) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • lanzar nuevas campañas publicitarias con el fin de lograr una mayor exposición de los servicios (estrategia funcional) (O2, O3, D3, D8, D10) • acceder a nuevas fuentes de financiamiento (estrategia funcional) (D8, D9, O2, O4)
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. alto número de instituciones de educación superior y de instituciones de educación para el trabajo existentes en el mercado. 2. obsolescencia de la tecnología existente 3. Tipos de tecnologías que utiliza la institución y nivel obsolescencia 4. amenaza de entrada de nuevos competidores 5. Intensidad de la competencia actual 6. Amenaza de existencia de servicios sustitutos 7. Poder de negociación de los compradores 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar una distribución compartida de los servicios (F1, F2, A1, A6) • Crear una diferenciación de imagen para la organización (F1, F2,A1, A4, A5) 	<p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de desarrollo de mercado (A1, A4, D2, D9)

Fuente: propia de estudio

6.2.8. ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS VIABLES

1) DIFERENCIACIÓN DE PRECIOS (opción estratégica de diferenciación):

La fundación Emtel puede optar por diferenciarse de la competencia a través de la prestación de unos servicios más competitivos a unos mejores precios. Para la ejecución de esta estrategia la fundación podría realizar convenios con organizaciones oferentes de tecnología y adquirir recursos tecnológicos mediante un leasing financiero, esto le puede permitir a la fundación crear y ofertar unos servicios a un precio más bajo que los de la competencia.

2) EXPANSIÓN GEOGRAFICA

La fundación puede optar por expandir sus operaciones en los diferentes municipios del suroccidente colombiano mediante la creación de nuevas sedes y la realización de alianzas estratégicas con otras instituciones de educación para el trabajo y el desarrollo humano.

Para la ejecución de esta estrategia la organización podría hacer uso de la facilidad para acceder a capital financiero, la habilidad para sostenerse en el mercado, la amplia cobertura en educación para el trabajo y la disponibilidad tecnológica existente en el mercado a través de una alianza estratégica.

3) DISTRIBUCIÓN COMPARTIDA

La fundación Emtel debería optar realizar convenios y alianzas estratégicas con instituciones de educación superior para ofertar programas de formación para el trabajo y el desarrollo humano, estas alianzas le servirían a la institución como medio para mejorar los programas ofertados y mejorar la competitividad existente en el mercado.

4) DIFERENCIACION DE IMAGEN

La fundación podría competir en base a una diferenciación ofreciendo servicios que sean considerados como únicos y con unas características de mejor calidad que la competencia.

Esto le permitiría a la fundación crear una diferenciación de su imagen en el mercado y superar a la competencia existente en este aspecto.

5) PROMOCION ESTRATEGICA

La fundación podría mantener una promoción estratégica (campañas publicitarias) con el fin de generar una mayor exposición de los servicios actuales y nuevos relacionados con los proyectos educativos, culturales y medioambientales. La fundación también podría acceder a nuevas fuentes de financiamiento con el fin de mantener una capacidad financiera y mejor liquidez

6) ESTRATEGIA DE DESARROLLO DEL MERCADO

La fundación Emtel puede superar la fuerte competencia existente y la baja rentabilidad que ha tenido mediante la promoción de los productos existentes en nuevos mercados, de esta manera la institución se puede enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de un mayor número de clientes.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES

Como conclusión se tiene que con el estudio de los factores externos e internos de la fundación Emtel, se realizó la construcción de los lineamientos estratégicos de la compañía, ya que al conocer las capacidades, recursos y la situación de la empresa frente al mercado y el entorno fueron más claros los criterios para su construcción.

Ahora bien, al realizar el diagnóstico interno se encontró que la fundación Emtel cuenta con una gran variedad de falencias inherentes a las capacidades organizacionales, entre ellas se tiene la ausencia de un control gerencial plenamente aceptado por los trabajadores y funcionarios de la fundación.

Además se encontró que el direccionamiento estratégico existente en la fundación Emtel no cuenta con unos principios, valores, políticas y objetivos organizacionales claramente definidos.

Mediante el diagnóstico externo se identificó que la Fundación Emtel no ha realizado adecuados análisis de su entorno, lo que ha ocasionado que no se identifiquen con antelación las amenazas y oportunidades existentes en el contexto y que influyen en gran parte en el desarrollo y crecimiento de la organización.

Por consiguiente, con la identificación de las falencias existentes en la organización a nivel interno y externo de la organización se realizó la formulación de los lineamientos permanentes, semipermanentes y temporales, los cuales están dirigidos a mejorar el direccionamiento estratégico de la fundación y a contribuir con la adecuada formulación de objetivos y estrategias organizacionales.

Al renovar los lineamientos permanentes se buscó que la misión y los principios y valores reflejaran el compromiso que tiene la fundación con el desarrollo y crecimiento de la comunidad más vulnerable de la región.

De igual manera con la renovación de los lineamientos semipermanentes se buscó que la fundación tuviera como principales directrices el desarrollo de proyectos educativos, culturales y medioambientales dirigidos al centro y norte del Cauca. Por su parte, con la definición de las políticas organizacionales se buscó plantear las acciones preferibles o aceptables que se deberían seguir para dar cumplimiento a los lineamientos permanentes y semipermanentes de la organización.

Mediante la formulación de los lineamientos temporales se buscó que los objetivos planteados para la fundación emtel reflejen la promoción y desarrollo de proyectos educativos, culturales y medioambientales dirigidos a la comunidad donde opera la organización, de igual manera con los objetivos propuestos se ha buscado que la fundación mejore su funcionamiento actual.

Por último y como parte final del trabajo se han propuesto unas estrategias alternativas viables las cuales están dirigidas a superar las debilidades, evitar las amenazas y aprovechar las fortalezas y oportunidades existentes, buscando de esta manera que la fundación cumpla con sus objetivos de una manera más efectiva.

CAPITULO VI

6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA

En primera instancia se debe destacar que aunque en la academia se conocen herramientas de análisis, conceptos y teorías organizacionales que han incidido de una forma contundente en el diseño, evolución y desarrollo organizacional, al tratar de aplicar estos conocimientos en organizaciones pequeñas de nuestro contexto se encuentran muchas dificultades, debido a restricciones de tiempo, a escasos recursos, a temores que tiene algunos directivos y dueños de estas organizaciones para realizar cambios, entre otros muchos aspectos.

Ahora bien, en la realización del trabajo de grado se tuvo que enfrentar varias de las restricciones anteriormente mencionadas, entre ellas se encuentra el tiempo como limitante para el desarrollo de las actividades y que describiré a continuación.

Al inicio del trabajo de práctica y como parte fundamental de la metodología se había propuesto la realización de reuniones y sesiones de grupo con los funcionarios encargados de la dirección de la fundación, esto con el objetivo de establecer los parámetros a ser tenidos en cuenta durante el diagnóstico organizacional, en el análisis de información obtenida y en la construcción del direccionamiento estratégico. Sin embargo, al realizar la petición a la administración de la fundación para realizar las reuniones se obtuvo como respuesta que los funcionarios no contaban con el tiempo disponible esto como consecuencia de una sobrecarga laboral.

Continuando con el trabajo y teniendo en cuenta el anterior inconveniente se optó por realizar un cambio en la metodología la cual consistía en la realización de entrevistas a los funcionarios encargados de la administración, sin embargo este método tampoco dio buenos resultados debido a que los funcionarios que iban a ser entrevistados manifestaron no tener tiempo disponible para las

entrevistas y algunos de ellos expresaron que no tenían información suficiente acerca del funcionamiento de la fundación debido a que llevaban muy poco tiempo vinculados laboralmente a la institución.

Ahora bien, al no haberse podido realizar las metodologías anteriormente mencionadas y teniendo en cuenta que los funcionarios manifestaban no tener tiempo disponible, se optó por realizar una observación directa a las actividades y al funcionamiento de las capacidades internas de la fundación, y como apoyo a este método se realizaron charlas informales a trabajadores y funcionarios de la organización, esto permitió en gran parte la obtención de información aunque con algunas dificultades debido a que no se encontraba información registrada sobre procesos y procedimientos de las actividades de la fundación y además el personal con el que se hablaba tenía poca información sobre el manejo de la organización y de datos históricos de la misma.

Ahora bien, pese a las dificultades encontradas en la ejecución del trabajo, se pudo obtener información necesaria para la realización del análisis del entorno interno y externo de la fundación, donde se identificaron las distintas oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades las cuales sirvieron de base para la actualización del direccionamiento estratégico, y cumplir con los objetivos propuestos al inicio del trabajo de práctica. Es de destacar que un factor importante en la obtención de la información y en el desarrollo de la práctica fue el hecho de que la estructura organizacional de la fundación es plana y con muy poco personal administrativo, esto permitió que la observación directa y las charlas informales con los funcionarios dieran buenos resultados.

Finalmente debo destacar que aunque encontré muchas dificultades para realizar el trabajo en la fundación Emtel este me ha servido de base para mejorar conceptos y prácticas administrativas que pueden ser aplicadas de una mejor manera en posteriores organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, IDALBERTO. (2001), *Administración Teoría, proceso y práctica 3ed* - Mc Graw Hill

FEDESARROLLO (2011, octubre) *Impacto de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) en el Desarrollo y la Competitividad del País*. Recuperado el 3 de octubre de 2015 del sitio web de Fedesarrollo: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Impacto-de-las-Tecnolog%C3%ADas-de-la-Informaci%C3%B3n-y-las-Comunicaciones-TIC-Informe-Final-Andesco.pdf>

FIERRO, ANGEL MARIA. (2004), *planeación estratégica en el ámbito interno y externo del diagnóstico empresarial*. Eco ediciones, Bogotá.

FRANCES, ANTONIO. (2001), *Estrategia para la empresa en América Latina*. Ediciones IESA

HILL, CHARLES y JONES GARETH. (2009), *Administración estratégica 8ed*. Mc Graw Hill

HITT, IRELAND Y HOSKISSON. (2008), *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos. 7ed*. Cengage Learning Editores, S.A.

IGESTION 2.0 (2012, enero) *El proceso de administración estratégica*. Recuperado el 15 de Julio de 2015 del sitio web ingestión 2.0: <http://igestion20.com/el-proceso-de-administracion-estrategica/>

MINTZBERG, AHLSTRAND Y LAMPEL. (2010), *Safari a la estrategia: una visita guiada por la jungla management estratégico. 1ª ed. 4ª reimp*. Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina.

MINTZBERG, HENRY. (1995), *Biblioteca de planeación estratégica tomo 1*. Prentice-Hall Hispanoamérica, s.a.

MURRILLO, GUILLERMO. (2008), *Teorías contemporáneas de la organización y del management*. Ecoe Ediciones, Bogotá.

SERNA, HUMBERTO. (2000), *Planeación y gestión- teoría y metodología*. 3R Editores Ltda.

SERNA, HUMBERTO. (2003), *Gerencia Estratégica 9 ed*. 3R Editores, Bogotá.

ANEXOS

ANEXO A.

PRIMERA GUIA 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.

VARIABLES DEL ENTORNO GENERAL		
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL	FACTOR DE ANÁLISIS	
ECONÓMICA	Producto interno bruto (PIB)	
	Tasas de interés de captación	
	Tasas de interés de colocación	
	Disponibilidad de crédito	
	Tasa de cambio	
	Inflación	
	Devaluación	
	Patrones y cambios en los consumos	
	Índices de desempleo	
	Balanza cambiaria	
	Ingreso per cápita	
	Impuestos	
	Salario mínimo	
	Tamaño de mercado	
	Déficits presupuestales	
	Política fiscal	
	Política monetaria	
	Política cambiaria	
	SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA	Número de matrimonios
		Número de personas por hogar
Número de uniones libres		
Número de personas separadas		
Número de divorcios		
Tasa de nacimiento		
Tasa de defunción		
Tasa de emigración e inmigración		
Esperanza de vida		
Estilos de vida		
Población total		
Religiones		
Número de iglesias		
Población por iglesias		
Confianza en el gobierno		
Roles de los sexos		
Actividad de la mujer		
Programas sociales		
Número de escuelas, colegios y universidades		
Niveles educativos		

	Actitud hacia la calidad del producto
	Actitud hacia el trabajo
	Actitud hacia el ahorro
	Actitud hacia el gobierno
	Actitud hacia la inversión
	Actitud hacia el servicio al cliente
	Actitud hacia los extranjeros
	Actitud hacia los negocios
	Actitud hacia la autoridad
POLÍTICA – LEGAL	Relaciones internacionales
	Ley tributaria
	Ley laboral
	Actividades terroristas
	Legislación y reformas de los tratados internacionales
	Subsidios
	Aranceles
	Leyes de protección al medio ambiente
	Gasto público
	Políticas de inversión
	Exenciones tributarias
	Reglamento de comercio exterior
	Privatización o Nacionalización
	Protección al consumidor
	Contaminación
	Clima político y de inversiones
Elecciones presidenciales y de alcaldes	
TECNOLOGÍA (ITEMS GENERALES)	Tipos de tecnologías que utiliza la institución
	Disponibilidad tecnológica en el medio
	Importancia de la tecnología en el ámbito del negocio
	Nivel tecnológico de la institución
	Objetivos tecnológicos de la institución
	Nivel de impacto de la tecnología sobre el proceso productivo de la institución
	¿La tecnología depende o no de las ventas y utilidades de la institución?
	Tipos de tecnologías para alcanzar los objetivos
	Obsolescencia de la tecnología actual
	Evolución tecnológica de la institución y de sus proveedores
	Nivel de inversión en tecnología actual y potencial
	Nivel tecnológico de la competencia y/o de la industria

ANEXO B.

SEGUNDA GUÍA DE TRABAJO

FASE DE EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN

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 GUIA

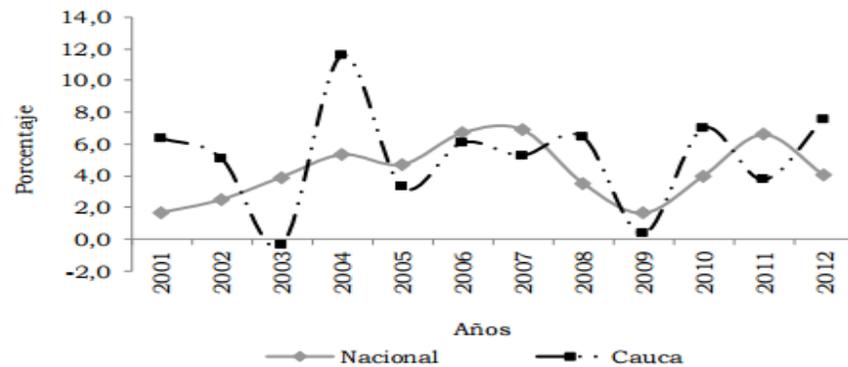
DIAGNOSTICO EXTERNO

Aproximación al contexto económico, social, demográfico, político legal y tecnológico del departamento del cauca – Colombia.

1) VARIABLES ECONÓMICAS.

PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) DEPARTAMENTAL: Para 2012, el Producto Interno Bruto (PIB) nacional ascendió y se ubicó en \$665.441 miles de millones, lo cual significó un crecimiento de 4,0% en relación al 2011. Respecto al PIB del departamento, este ascendió a \$9.865 miles de millones al compararlo con el 2011, representó un incremento de 7,6%. De igual forma, durante el periodo 2001 - 2012, el PIB del Cauca se caracterizó por registrar crecimientos mayores frente al PIB nacional. El primero fue mayor en 2001 y 2002, mientras en 2004 se registró el crecimiento más alto durante el periodo de análisis (11,6%). Lo siguieron, los años 2008, 2010 y 2012. En consecuencia, en promedio el PIB de Cauca creció 5,2% mientras el nacional lo hizo en 4,3% (gráfico 2.1.1).

Gráfico 2.1.1. Nacional - Cauca. Crecimiento del PIB 2001 - 2012



Nota: las cifras correspondientes son provisionales.

Fuente: DANE.

Ahora bien, si observamos el comportamiento del PIB por grandes ramas de actividad económica durante 2012, los incrementos registrados por encima del PIB departamental fueron en explotación de minas y canteras (77,4%) y construcción (38,0%). Mientras los sectores de servicios sociales (5,8%), transporte (5,0%), establecimientos financieros (4,8%), comercio (4,4%), agricultura (3,8%) e industria (0,4%), registraron crecimientos por debajo.

En 2012, el valor agregado del sector servicios aportó 24,0% del total generado en la producción de Cauca. Este fue seguido de la industria (15,3%), financiero (14,4%) y construcción (10,2%). Tales sectores, por lo tanto, aportaron el 63,9% en conjunto (gráfico 2.1.2). A su vez, los mayores aportes al total del PIB, visto por subsectores económicos, fueron: actividades de servicios, resto de la industria, administración pública, educación de no mercado, construcción, hoteles, restaurantes y bares, y servicios sociales, entre los principales. En su conjunto, se justificaron el 53,7% de la producción total del departamento de Cauca en 2012 (cuadro 2.1.2).

A su vez, los mayores aportes al total del PIB, visto por subsectores económicos, fueron: actividades de servicios, resto de la industria, administración pública, educación de no mercado, construcción, hoteles, restaurantes y bares, y servicios sociales, entre los principales. En su conjunto,

se justificaron el 53,7% de la producción total del departamento de Cauca en 2012 (cuadro 2.1.2).

Cuadro 2.1.2. Cauca. PIB por ramas de actividad 2012

Ramas de actividad	Miles de millones de pesos		
	2012	Variación	Participación
Producto interno bruto	9.865	7,6	100,0
1 Cultivo de café	269	0,0	2,7
2 Cultivo de otros productos agrícolas	298	9,9	3,0
3 Producción pecuaria y caza incluyendo las actividades veterinarias	226	4,3	2,3
4 Silvicultura, extracción de madera y actividades conexas	104	0,0	1,1
5 Pesca, producción de peces en criaderos de granjas piscícolas; actividades de servicios relacionadas con la pesca	10	0,0	0,1
6 Extracción de carbón, carbón lignítico y turba	1	-50,0	0,0
7 Extracción de petróleo crudo y de gas natural; servicios de extracción de petróleo y de gas, excepto prospección; extracción de uranio y de torio	57	0,0	0,6
8 Extracción de minerales metalíferos	154	176,5	1,6
9 Extracción de minerales no metálicos	38	40,0	0,4
10-19 Alimentos, bebidas y tabaco	534	-1,2	5,4
20-37 Resto de la industria	973	1,4	9,9
38 Generación, captación y distribución de energía eléctrica	250	-5,9	2,5
39 Fabricación de gas; distribución de combustibles gaseosos por tuberías; suministro de vapor y agua caliente	11	-	0,1

Cuadro 2.1.2. Cauca. PIB por ramas de actividad 2012

Ramas de actividad	Conclusión		
	2012	Variación	Participación
40 Captación, depuración y distribución de agua	27	5,0	0,3
41 Construcción de edificaciones completas y de partes de edificaciones; acondicionamiento de edificaciones	809	46,8	8,2
42 Construcción de obras de ingeniería civil	194	13,2	2,0
43 Comercio	231	4,9	2,3
44 Mantenimiento y reparación de vehículos automotores; reparación de efectos personales y enseres domésticos	70	4,9	0,7
45 Hoteles, restaurantes, bares y similares	555	4,1	5,6
46 Transporte por vía terrestre	125	5,0	1,3
47 Transporte por vía acuática	3		0,0
48 Transporte por vía aérea	3	0,0	0,0
49 Actividades complementarias y auxiliares al transporte; actividades de agencias de viajes	28	0,0	0,3
50 Correo y telecomunicaciones	239	5,9	2,4
51 Intermediación financiera	225	9,1	2,3
52 Actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda	243	2,3	2,5
53 Actividades de servicios a las empresas excepto servicios financieros e inmobiliarios	957	4,5	9,7
54 Administración pública y defensa; seguridad social de afiliación obligatoria	828	4,5	8,4
55 Educación de mercado	131	3,5	1,3
56 Educación de no mercado	731	7,2	7,4
57 Servicios sociales y de salud de mercado	448	8,0	4,5
58 Eliminación de desperdicios y aguas residuales, saneamiento y actividades similares	23	0,0	0,2
59 Actividades de asociaciones ncp; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de mercado	159	3,4	1,6
60 Actividades de asociaciones ncp; actividades de esparcimiento y actividades culturales y deportivas; otras actividades de servicios de no mercado	27	10,0	0,3
61 Hogares privados con servicio doméstico	40	3,3	0,4
Derechos e impuestos	844	6,4	8,6

ncp no clasificado previamente.

- Indefinido.

Nota: Las cifras correspondientes son provisionales.

Fuente: DANE.

De la información anterior, se puede afirmar que del ingreso total del departamento del Cauca, los servicios de enseñanza (incluido el sector de la educación formal) aportan el 7,41% del PIB departamental total y los servicios sociales y de salud de mercado aporta el 4,5% de entre las 61 ramas de actividad aportan al ingreso del Cauca.

Ahora bien, el PIB departamental por habitante en 2012, ascendió a \$7.347.410. Durante el periodo 2000 - 2012, siguiendo la tendencia creciente que ha tenido el PIB per cápita nominal desde 2000 a 2011.

Además el PIB per cápita real pasó de 5,4% en 2001 a 6,6% en 2012, con una variación promedio de 4,3%. De otro lado, se destacó la reducción en las tasas de crecimiento en el PIB, principalmente en 2003, 2009 y 2011.

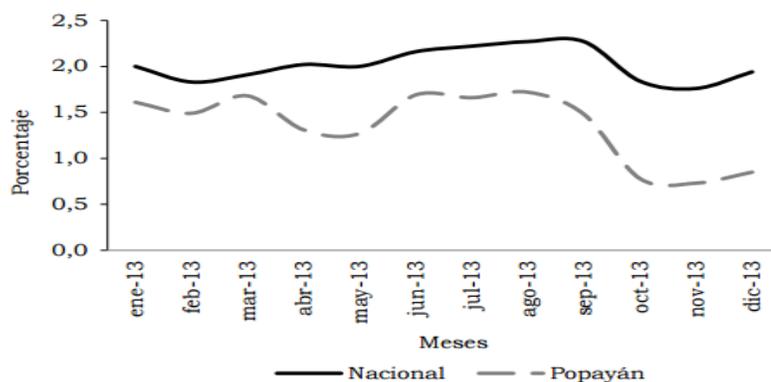
TASAS DE INTERÉS: Según los registros económicos de la superintendencia financiera de Colombia, a nivel general las tasas de interés del país, tanto de captación (DTF 4,48%; CDT 180 4,78%; CDT 360 5,12%; TCC 3,29%)

como de colocación (10.98%) , se han mantenido bajas en lo transcurrido del año 2015 en comparación con el años anteriores , esto se debe principalmente, a que el Banco de la República ha mantenido bajo y estable el nivel de la tasa de interés de intervención (TIBR = 4.5%) desde el 2014, esta es la tasa de interés que cobra el Emisor por sus préstamos a los bancos comerciales, a su vez es un instrumento de política monetaria a la cual se suministra o retira liquidez de la economía, y mediante la cual se afectan las tasas de interés del mercado, la tasa de cambio y el costo de crédito.

El bajo nivel de la TIBR y el hecho de que las entidades del sistema financiero colombiano, hayan manejado una tendencia a la baja en lo que a las tasas de interés de captación se refiere ha conllevado a que las tasas de interés de colocación, también mantengan la misma dinámica de operación. Este escenario del mercado monetario en Colombia ha permitido que el producto interno bruto nacional se encuentre en franco crecimiento. (obsérvese que tanto la tasa para los certificados de depósito a término (DTF) como la tasa bancaria de referencia (TBR), ambas indicadores del costo del dinero para el sistema financiero, han tenido una disminución de 1,5% y 1% (valores aproximados) respectivamente, en lo transcurrido de septiembre del 2.009 y septiembre de 2.010).

INFLACIÓN: Índice de precios al consumidor (IPC). Durante 2013 en la ciudad de Popayán, la variación anual de precios de la canasta de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares, se caracterizó por un comportamiento ascendente; aunque en los tres últimos meses del año descendió. El IPC en el 2013 se ubicó en 0,8%, frente a 2,0% en 2012, lo que implicó una disminución 1,1 pp (gráfico 2.2.1.1).

Gráfico 2.2.1.1. Nacional - Popayán. Variación del IPC año corrido 2013



Fuente: DANE.

Respecto a las 24 ciudades, la variación del IPC de Popayán se ubicó entre los más bajos a nivel nacional. Las menores se presentaron en Quibdó (0,7%) y Cúcuta, sin variación. Las mayores, fueron en: Riohacha (3,7%), San Andrés (2,9%), y Bogotá D.C. (2,4%). Con respecto a la diferencia del IPC registrado entre 2012 y 2013, se observó en casi todas las ciudades, una negativa. En contraste, estuvieron Riohacha y San Andrés cuyos registros establecieron crecimientos positivos (1,6 pp y 0,6 pp, respectivamente). Bogotá D.C. y Florencia, por su parte, no registraron crecimiento significativo.

En Popayán la variación del IPC, analizada a través de los grupos de gasto, muestra que salud (2,7%) y vivienda (2,6%) registraron las mayores

variaciones. En contraste, alimentos y comunicaciones arrojaron variaciones negativas (-1,3% y -1,1%, respectivamente). A nivel nacional, salud y educación fueron los gastos de mayor incidencia sobre el IPC (cada uno tuvo una variación de 4,4%) (cuadro 2.2.1.2).

Cuadro 2.2.1.2. Nacional - Popayán. Variación del IPC, según grupos de gasto 2012 - 2013

Grupos de gasto	Nacional		Diferencia porcentual	Popayán		Diferencia porcentual
	2012	2013		2012	2013	
Total	2,4	1,9	-0,5	2,0	0,8	-1,1
Alimentos	2,5	0,9	-1,7	2,5	-1,3	-3,8
Vivienda	3,0	2,7	-0,3	2,0	2,6	0,5
Vestuario	0,7	0,9	0,2	2,4	1,2	-1,2
Salud	4,3	4,4	0,2	3,2	2,7	-0,4
Educación	4,6	4,4	-0,2	2,4	1,7	-0,7
Diversión	0,5	1,8	1,3	-1,9	1,6	3,5
Transporte	1,4	1,4	-0,1	1,7	0,5	-1,1
Comunicaciones	1,6	2,7	1,2	-0,6	-1,1	-0,4
Otros gastos	1,3	1,0	-0,3	1,2	2,4	1,2

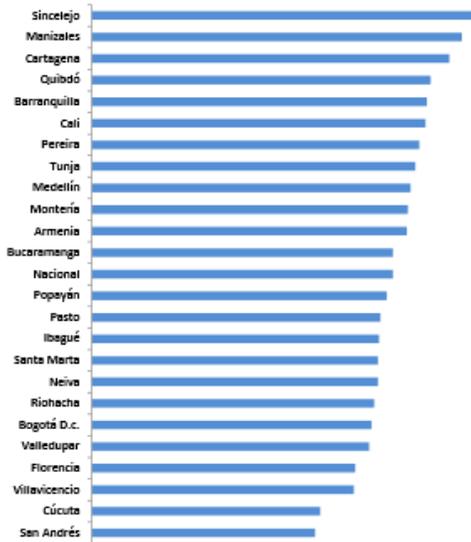
Fuente: DANE.

Sin embargo en el análisis del IPC del primer trimestre de 2015, en donde se encuentran 25 ciudades analizadas entre ellas Popayán, se pudo evidenciar que la capital caucana se encuentra en el puesto 14 del total de ciudades con mayor inflación registrada,

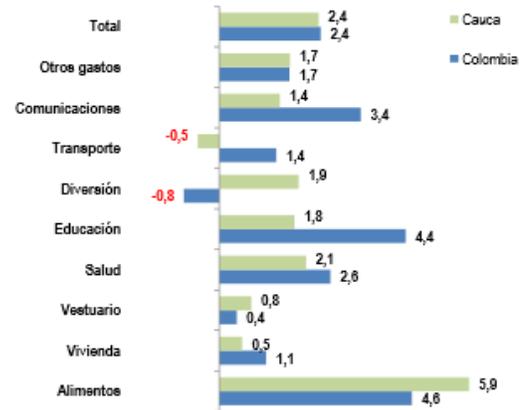
Ahora bien, la variación del IPC, analizada a través de los grupos de gasto, mostró que el sector alimentos se ubica en el primer lugar con un IPC de 5.9% frente al nacional con 4.6%, seguido por el sector diversión con una variación 1.9 y el vestuario con 0.8%. (ver gráficos)

Inflación marzo - 2015

Total



Por grupo de bienes y servicios



Fuente: DANE - Índice de Precios al Consumidor

Fecha de actualización: 05 de mayo del 2015

ÍNDICES DE DESEMPLEO: En 2013, la tasa de desempleo en Popayán registró 15,6%, al disminuir 2,0 pp frente a 2012 (17,5%). Así, las ciudades con mayores descensos en sus tasas de desempleo, entre 2012 y 2013, fueron: Riohacha, Pereira, Popayán, Montería, Pasto y Medellín. Entre tanto, aquellas donde más ascendió la tasa de desocupación fueron: Quibdó y San Andrés. En suma, las tasas más altas de desempleo estuvieron en las ciudades de Quibdó (18,3%), Cúcuta y Popayán (15,6%), y Armenia (15,4%) (cuadro 2.3.1).

Cuadro 2.3.1. Tasa de desempleo, según ciudades 2012 - 2013

Ciudades y sus áreas metropolitanas	2012	2013	Diferencia porcentual
24 ciudades	11,3	10,7	-0,6
Quibdó	17,6	18,3	0,7
Cúcuta	15,9	15,6	-0,3
Popayán	17,5	15,6	-2,0
Armenia	15,4	15,4	0,0
Cali	14,3	14,2	-0,1
Pereira	16,1	13,8	-2,2
Ibagué	13,3	13,8	0,5
Florencia	12,7	12,2	-0,5
Tunja	11,9	12,1	0,2
Neiva	12,1	11,9	-0,2
Manizales	12,3	11,6	-0,7
Villavicencio	11,8	11,3	-0,6
Medellín	12,4	11,2	-1,2
Montería	12,5	10,9	-1,6
Pasto	12,3	10,7	-1,5
Sincelejo	10,7	10,4	-0,3
Riohacha	12,7	10,3	-2,4
Cartagena	9,7	9,9	0,2
Santa Marta	10,0	9,9	-0,1
Valledupar	10,3	9,9	-0,5
Bucaramanga	9,7	9,4	-0,3
Bogotá D.C.	9,5	9,0	-0,5
San Andrés	7,5	8,5	1,0
Barranquilla	8,3	8,0	-0,3

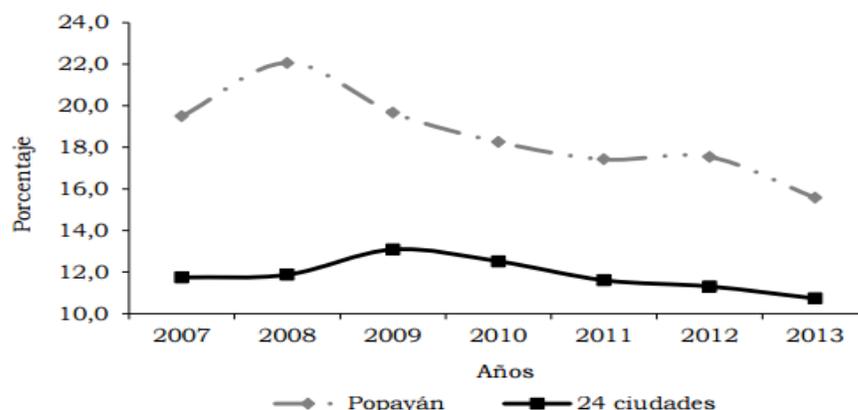
Fuente: DANE.

Por su parte, desde el 2009 el comportamiento de la tasa desempleo en Popayán muestra una tendencia a la baja. A su vez, en las 24 ciudades restantes se evidenció un comportamiento similar desde el 2010. Para el periodo 2007 - 2013, el promedio de la tasa de desempleo de Popayán se ubicó en 18,6%, mientras para las 24 ciudades fue de 11,8% (gráfico 2.3.1).

Por otro lado, otros indicadores del mercado laboral como participación, ocupación y el subempleo, registraron cifras descendentes para 2013 en Popayán. La tasa global de participación (TGP), cuyo porcentaje representa la relación entre la fuerza laboral y la población en edad de trabajar, indica que en la ciudad fue 57,0% en 2013 frente a 59,0% en 2012, es decir 2,0 pp por debajo. Esto como consecuencia de la disminución en la fuerza laboral o

población económicamente activa (-2,0%), frente al incremento en la población en edad de trabajar (1,4%) (cuadro 2.3.2).

Gráfico 2.3.1. Popayán - 24 ciudades. Tasa de desempleo 2007 - 2013



Fuente: DANE.

A su vez, la tasa de ocupación cerró con 48,1%, esto es, 0,5 pp menos respecto a 2012. Lo anterior, como consecuencia de un leve incremento en el número de ocupados (0,3%), frente a la de la población en edad de trabajar (1,4%).

Asimismo, respecto a la dinámica de la TGP y a la tasa de ocupación entre 2007 y 2013, se observó un comportamiento fluctuante, como consecuencia de tasas promedio entre 58,4% y 47,7%, respectivamente.

Otro indicador importante es el decrecimiento del subempleo en Popayán, tanto en el subjetivo, que muestra a los ocupados que se encuentran inconformes con sus condiciones laborales, como en el objetivo. La tasa de subempleo subjetivo descendió 7,1 pp entre 2012 y 2013, haciendo que la tasa pasara de 26,9% a 19,7%.

En particular, el empleo inadecuado por ingresos y por competencias aportó más a la tasa de subempleo subjetivo. Igualmente, la tasa de subempleo

objetivo, la cual representa a los ocupados que se encontraban inconformes y adelantaron alguna gestión para cambiar su situación laboral, descendió 3,3 pp entre 2012 y 2013. Esta, pasó de 13,6% a 10,3%; asimismo, el inconformismo por ingresos fue lo que más descendió

El comportamiento de las tasas de subempleo entre 2007 y 2013 tuvo una trayectoria a la baja; con un porcentaje promedio de 32,4% para el subjetivo y 15,7% para el objetivo. Entre los seis periodos en los que se obtiene la tasa de subempleo en la ciudad de Popayán, el 2013 registró la más baja para las dos variables

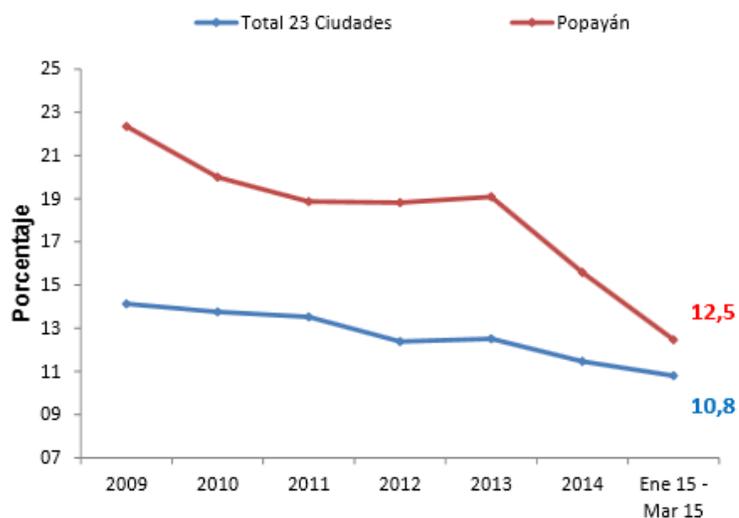
Ahora bien, siguiendo con el análisis en el mercado laboral local, la población desocupada cesante descendió a 15 mil personas, luego de estar en 18 mil durante 2012. Entre 2009 y 2013, las ramas de actividad que comúnmente concentran la mayor cantidad de cesantes en la ciudad fueron: servicios y comercio

Asimismo, la ocupación pasó de 90 mil a 97 mil personas entre 2009 y 2013. Las actividades que mayor cantidad de personas han ocupado en el mercado laboral de la ciudad son: comercio y servicios.

En el periodo de 2014 el Cauca presentó una tasa de participación a nivel nacional de 56,7%, una tasa de ocupación de 50,4% y una tasa de desempleo de 11,3%, además se registró una tasa de subempleo subjetivo de 33.6%, siendo este superior en 0.5 puntos porcentuales frente a la registrada en 2012,

Ahora bien, en el primer trimestre de 2015 a nivel nacional la tasa de desempleo fue del 8.9%, sin embargo a nivel del departamental, el cuaca registro una tasa promedio de desempleo la cual supero a la nacional en 3.6 puntos porcentuales siendo esta de 12.5%

Tasa de desempleo Popayán



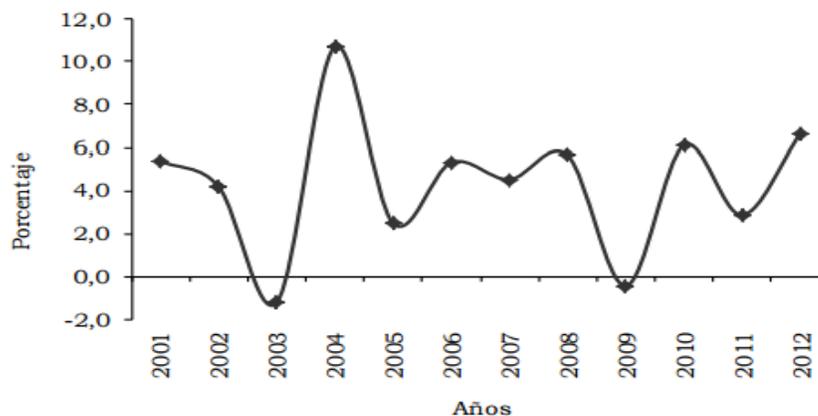
Fuente DANE

Por lo anteriormente mencionado, se puede afirmar que las cifras de desempleo en la ciudad de Popayán han mejorado, sin embargo, de las 23 ciudades del país analizadas, la tasa de desempleo de la capital caucana se ubicó por encima del promedio de estas, razón por la cual, hay que resaltar que el desempleo en Popayán es alto con respecto a las demás ciudades del País.

INGRESO PER CÁPITA: El ingreso por habitante en el departamento del Cauca (a precios constantes de 2.000) durante los años 2.006 y 2.007 ha pasado de \$3.279.038 a \$3.511.344 millones de pesos respectivamente, es decir se incrementó en un 7,08%, sin embargo, el PIB departamental per cápita del Cauca para el último año de análisis (2.007) está 8 puestos por debajo del promedio nacional y por ende es inferior a 20 departamentos del país y sobrepasa a 12.

Ahora bien, el PIB per cápita real pasó de 5,4% en 2001 a 6,6% en 2012, con una variación promedio de 4,3%. De otro lado, se destacó la reducción en las tasas de crecimiento, principalmente en 2003, 2009 y 2011 (ver gráfico).

Gráfico Cauca. Crecimiento del PIB, por habitante 2001 - 2012



Nota: las cifras correspondientes son provisionales.
Fuente: DANE.

Por lo anterior, se puede afirmar que el crecimiento del producto per cápita del departamento, si bien durante los últimos años ha estado por encima que el promedio del país, no ha logrado cerrar la brecha existente entre los habitantes del Cauca y los de otras regiones y por tanto siempre ha estado muy por debajo que los del promedio de otros departamento de Colombia.

No obstante, vale la pena destacar la tendencia a la mejoría en los últimos años, a partir de 1.997 empieza un proceso de recuperación paulatina que se ha mantenido y se ha reflejado en un mayor crecimiento del producto por persona y del total.

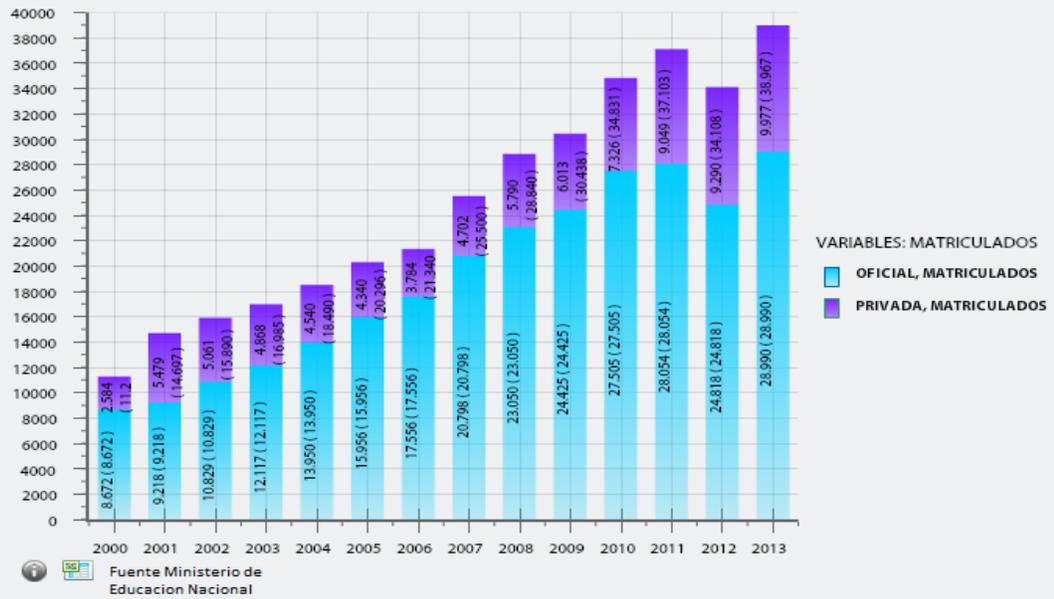
COBERTURA EN EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL DEPARTAMENTO DEL CAUCA

Es importante destacar que en el departamento del Cauca a Diciembre de 2013 contaba con una población de 38967 personas matriculados en programas de educación superior, de los cuales el 74,39% se encontraban matriculados en el sector oficial y el 25,6% matriculados en el sector privado.

Ahora bien, del total de la población matriculada en programas de educación superior para el año 2013, 18927 personas se encontraba realizando carreras universitaria lo que representó el 48,57% de la población matriculada, 9571 personas lo que representa 24,56% se encontraban realizando carreras tecnologías en instituciones universitarias y escuelas tecnológica y finalmente el 23,28 % de la población cerca 9072 personas se encontraban matriculadas en instituciones tecnológicas.

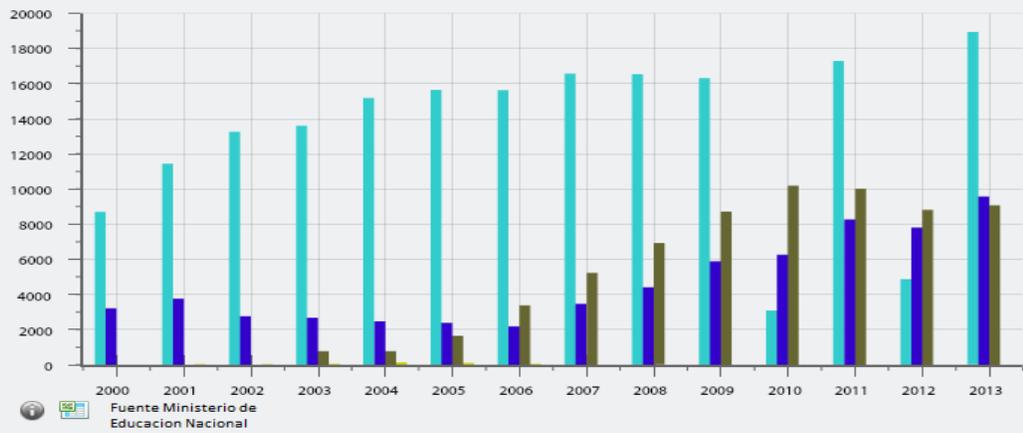
Se hace pertinente mencionar que la cobertura educativa, así como la cantidad de personas matriculadas en programas de educación superior tanto en el sector oficial como en el privado en el departamento del cauca ha tenido un crecimiento positivo en los últimos 12 años. (Ver gráfico)

CAUCA - POBLACION MATRICULADA EN PROGRAMAS DE EDUCACION SUPERIOR



VARIABLES: MATRICULADOS - CAUCA

- UNIVERSIDAD, MATRICULADOS
- INSTITUCION UNIVERSITARIA/ESCUELA TECNOLOGICA, MATRICULADOS
- INSTITUCION TECNOLOGICA, MATRICULADOS
- INSTITUCION TECNICA PROFESIONAL, MATRICULADOS



COBERTURA EN EDUCACION SECUNDARIA Y MEDIA EN POPAYAN

El municipio de Popayán para el año de 2014 contaba con una población de 32247 estudiantes matriculados en educación secundaria y media, de esta población el 93,1% se encuentra ubicado en la zona urbana y el 6,85% en la zona rural.

Dentro de la población que se encuentra matriculada para el año 2014 en la zona urbana de Popayán, cerca de 20650 se encuentran matriculados en secundaria representando el 64% de la población estudiantil y cerca de 9380 lo que representa el 29% de la población estudiantil se encuentran matriculados en los grados 10y 11 de la educación media. (Fuente Ministerio de Educación Nacional)

NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS DE EDUCACIÓN SUPERIOR

Para la ciudad de Popayán y el departamento del Cauca se encuentran activas a Noviembre de 2012, 2 Instituciones Técnicas Profesionales, 8 Instituciones Universitarias y Escuelas Tecnológicas y 12 Universidades, en donde del total de estas instituciones 4 pertenecen al sector público y 18 al sector privado, así mismo se encuentran 7 instituciones de educación superior que prestan sus servicios en más de un municipio como son el SENA, la Universidad del Cauca entre otras, según datos del Ministerio de Educación Nacional. (Ver tabla)

Instituciones de educación superior del Cauca con programas activos

tipo de institución	Nombre de la institución	Publica	Privada
Institución técnica profesional	Corporación Politécnico Marco Fidel Suarez		X
	Escuela de Tecnologías de Antioquía -ETA-		X
	Total de instituciones técnicas	0	2
Institución Universitaria/escuela tecnológica	Fundación Centro Universitario de Bienestar Rural		X
	Colegio Mayor del Cauca	x	
	Corporación Universitaria Autónoma del Cauca		X
	Institución Universitaria Tecnológica de Comfacauca -ITC-		X
	Fundación Universitaria de Popayán		X
	Corporación Universitaria Minuto de Dios-UNIMINUTO		X
	Fundación Universitaria Luis Amigo Funlam		X
	Escuela Superior De Administración Pública -Esap-		X
	Total de Instituciones Universitarias	1	7
Universidad	Universidad del Cauca	x	
	Universidad Antonio Nariño		X
	Universidad Pontificia Bolivariana		X
	Universidad Pedagógica Nacional		X
	Universidad del Valle	x	
	Universidad Cooperativa de Colombia		X
	Universidad INCCA de Colombia		X
	Universidad Santiago de Cali		X
	Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD	x	
	Pontificia Universidad Javeriana		X
	Universidad Externado De Colombia		X
	Universidad EAN		X
	Total Universidades	3	9
TOTAL		4	18

EDUCACIÓN SUPERIOR - SÍNTESIS ESTADÍSTICA DEPARTAMENTO DE CAUCA

Instituciones de Educación Superior con Oferta en el Departamento

Institución de Educación Superior (IES)	Sector	Nro. de municipios
COLEGIO MAYOR DEL CAUCA	Oficial	1
CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DEL CAUCA	Privada	1
CORPORACION UNIVERSITARIA REMINGTON	Privada	1
ESCUELA SUPERIOR DE ADMINISTRACION PUBLICA-ESAP-	Oficial	2
FUNDACION UNIVERSITARIA CATOLICA DEL NORTE	Privada	7
FUNDACION UNIVERSITARIA DE POPAYAN	Privada	1
FUNDACION UNIVERSITARIA LOS LIBERTADORES	Privada	3
FUNDACION UNIVERSITARIA LUIS AMIGO FUNLAM	Privada	1
FUNDACION UNIVERSITARIA MARIA CANO	Privada	1
INSTITUCION UNIVERSITARIA TECNOLOGICA DE COMFACAUC	Privada	5
SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE-SENA-	Oficial	32
UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO	Privada	1
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA-UNAB-	Privada	1
UNIVERSIDAD CATOLICA DE MANIZALES	Privada	1
UNIVERSIDAD COOPERATIVA DE COLOMBIA	Privada	1
UNIVERSIDAD DEL CAUCA	Oficial	5
UNIVERSIDAD DEL TOLIMA	Oficial	1
UNIVERSIDAD DEL VALLE	Oficial	1
UNIVERSIDAD EAN	Privada	1
UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD	Oficial	3
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA	Privada	1

Fuente: MEN – SNIES, Fecha de corte: mayo de 2014

INDICADORES DE NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS: La pobreza es un problema transversal en todo el Cauca. Los caucanos, sin importar su ubicación o etnia, enfrentan una seria situación de pobreza; Popayán y Puerto Tejada son los únicos municipios con un NBI (indicador de las necesidades básicas insatisfechas) por debajo del 20% y al norte del departamento se registra un grupo de municipios con indicadores por debajo del promedio. La mayoría de los municipios tienen un porcentaje del NBI entre el 50% y 80%, en donde la peor situación se registra en la zona del pacífico, en donde se presentan los mayores índices de NBI.

Según el censo del año 2.005, el departamento del Cauca registra un promedio del 46,6% de población en hogares con necesidades básicas insatisfechas y las cifras de reducción del NBI en el departamento no son muy positivas, desde

1.985 hasta el 2.005, es decir en un periodo de 20 años, a nivel nacional se logró reducir la pobreza en un 30%, mientras que en el departamento del Cauca esta reducción fue tan solo de un 18%.

Ahora bien, es necesario resaltar, que el NBI en el departamento del Cauca en sus zonas rurales es el doble que el de las zonas urbanas, situación que es preocupante, en tanto que en el departamento hay más personas en las primeras regiones que en las segundas. Y además, si bien los indicadores de pobreza son menores en las cabeceras municipales, en comparación al promedio nacional, los indicadores urbanos del NBI en el Cauca están un 20% por encima del promedio nacional.

2) VARIABLES SOCIALES Y DEMOGRÁFICAS.

POBLACIÓN (TOTAL, CRECIMIENTO Y VARIACIÓN): Según el DANE en el censo de 2005, la población del departamento del Cauca representa el 2,96% de la población nacional con 1.268.937 habitantes de 42.888.592 pobladores en la nación, teniendo en cuenta estas cifras unicef hace unas proyecciones en la cual para el 2015 el departamento tendrá una población de 1.379.169 contando este con un crecimiento de 3% respecto a la cifra de la población para el 2005.

Ahora bien, La composición de la población en el departamento del Cauca, se presenta de la siguiente manera, para 2005 es de 482.421 y en 2015 será de 547.916 habitantes pertenecientes a las cabeceras municipales (39.7% del total de la población) y los restantes 831.253 habitantes pertenecen al resto (población rural, 60,3% de la población total), con estas cifras, y teniendo en cuenta el último reporte del censo del DANE de 2.005, el Cauca es el quinto departamento con mayor porcentaje de población en las zonas rurales, mientras que en Colombia la población rural promedio es del 25,7%, en el Cauca esta cifra es del 62%, razón por la cual, se puede afirmar que el proceso de migración del campo a la ciudad que se dio en el resto del país, se registró

de una manera más lenta en el departamento caucano; de otra parte, es importante resaltar, que del total de la población caucana (1.379.169 habitantes), cerca del 34,3%, es decir 473.001 habitantes, se encuentran en un rango de edad de 0 a 17 años, población en edad escolar y que podrían acceder al sector de la educación formal.

es importante resaltar, que según las proyecciones de población del departamento administrativo nacional de estadística (DANE), la población del departamento del Cauca crecerá en una razón del 3,8% para el año 2.010, 8,7% para el año 2.015 y 13,3% para el año 2.020, tomando como base el censo del año 2.005.

RELACIÓN DE DEPENDENCIA (ADULTOS : NIÑOS) En el Departamento del Cauca según estadísticas del DANE para el año de 1.995 se presentaron 750 personas en edad de dependencia, (población considerada como dependiente, es decir menores de 15 años de edad y mayores a 65 años de edad) por cada 1.000 personas en edad productiva o potencialmente activa, ya para el año 2.005 la relación disminuyó a 676 personas dependientes por cada 1.000 personas y para los años 2.010 se espera que la relación disminuya a 610, en 2015 disminuya a 561 y en 2020 sea de 561 las personas dependientes por cada 1000 personas de la población potencialmente activa.

NÚMERO DE PERSONAS POR HOGAR Y DISTRIBUCIÓN DE LAS MISMAS

De acuerdo al último censo nacional realizado, para el año 2.005 el departamento del Cauca contó con la presencia de 290.936 hogares, en los cuales el promedio de personas por Hogar es de 4 y se puede calcular que aproximadamente el 64,8% de los hogares del Cauca tienen 4 personas o menos, razón por la cual se puede diagnosticar que existe un bajo nivel de hacinamiento humano en los hogares caucanos. Adicionalmente se puede destacar que de la población caucana que conforma los hogares del

departamento, entre el 45% y 50% son hombres y mujeres que se encuentran en edad de escolar básica, es decir son personas que se encuentran entre los 0 y 19 años de edad.

TASA DE NACIMIENTO Según las proyecciones realizadas por el DANE, por cada 1.000 personas de la población caucana, para los años de 2000-2005 se presentó una tasa de nacimiento del 69.22%, en los periodos de 2005 – 2010 el valor del índice de esperanza de vida fue de 70,84%, y según las proyecciones realizadas por el DANE en los periodos de 2010-2015 y 2015-2020 la esperanza de vida al nacer se comportó y comportara de la siguiente manera 71.89% y 72.80% de cada 1000 nacidos, esto indica que ente el periodo de 2010 a 2020 la esperanza de vida al nacer a aumentado en aproximadamente 1.5 %

De otra parte, es importante resaltar, que para los años 2.005, 2.006, 2.007 y 2.008, el número de nacimientos registrados vivos en el departamento del Cauca se comportó de la siguiente manera, 18.263 niños, 18.541 niños, 17.125 niños, y 17.313 niños respectivamente, lo cual indica una disminución de los nacimientos vivos en el departamento en estos periodos.

TASA DE EMIGRACIÓN E INMIGRACIÓN: En el departamento del cauca la tasa de migración neta durante los periodos de tiempo 2.005 – 2.010 se comportó así -6.81 lo que representa un predominio de la cantidad de personas que salieron del departamento frente a las que llegaron, en el periodo de 2.010 – 2.015 la tasa de migración neta fue de -5.01, y para los periodos de 2015 – 2020 según los pronósticos del DANE se espera que haya una tasa de migración neta de -5.13.

Ahora bien, se evidencia que existe para esos rangos de tiempo, un predominio de las emigraciones sobre las inmigraciones de la población en el

departamento del Cauca. Estas cifras se pueden confirmar fácilmente, ya que de acuerdo al censo de 2.005 tan solo el 0,1% de la población que reside en el departamento del Cauca proviene de afuera, mientras que cerca del 0,3% de la población del Cauca miembros de familias con experiencia migratoria, estaba residiendo en el exterior en el periodo 2.001 – 2.005.

NIVELES EDUCATIVOS En lo que al nivel educativo de la población residente en el departamento del Cauca se refiere, para el año 2010 se tiene que el 89% de la población ha alcanzado el nivel de básica primaria, el 59.8 ha alcanzado el nivel de educación secundaria y el 29.6% el nivel de educación superior y post grado.

Estas cifras comparadas con los promedios nacionales, indican que en el departamento del Cauca el nivel educativo está por debajo del promedio nacional. A nivel nacional para el año 2009 el 90% de la población ha alcanzado el nivel de educación de primaria, el 70.5% el nivel de educación secundaria, y el 39.8% el nivel profesional.

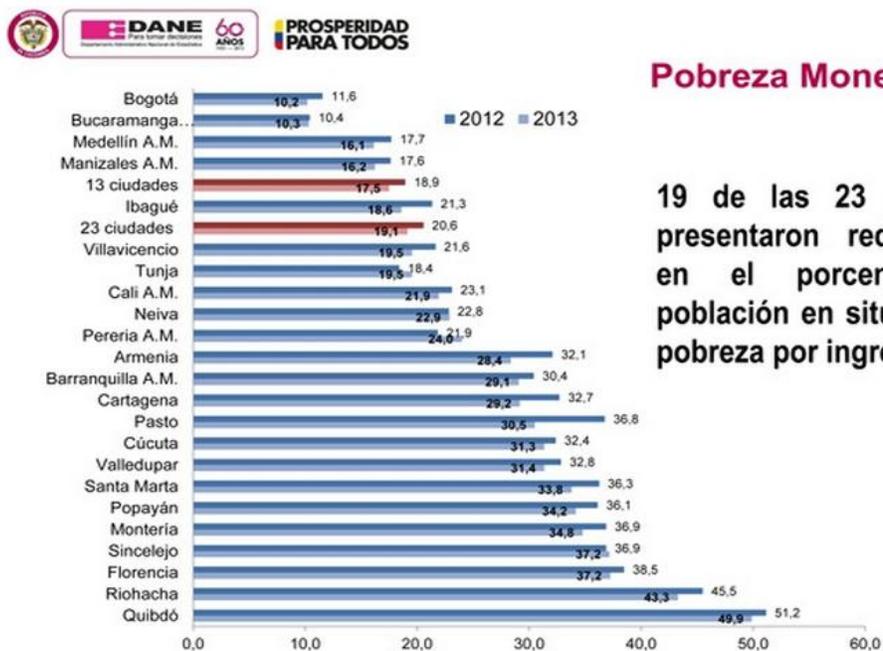
NIVEL DE POBREZA EN EL CAUCA Y POPAYAN Para el 2013 según estudio del DANE, 19 de 23 ciudades estudiadas entre ellas Popayán presentaron reducciones en el porcentaje de población en situación de pobreza por ingresos.

Por el lado de la pobreza monetaria extrema, 13 de las 23 ciudades que hacen parte del análisis realizado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) presentaron reducciones en el nivel de población en situación de pobreza extrema por ingresos.

Para el caso de la pobreza monetaria, Popayán tuvo en 2012 un porcentaje de 36.1 y en el año 2013 bajo a 34.2 es decir obtuvo una disminución en el nivel de pobreza monetaria de 1.9% de un periodo a otro.(ver grafico)

De acuerdo al DANE la línea de pobreza es el costo per cápita mínimo necesario para adquirir una canasta de bienes (alimentarios y no alimentarios) que permiten un nivel de vida adecuado en un país determinado. Para 2013, el costo per cápita mínimo necesario a nivel nacional fue de \$206.091, lo que equivale a un crecimiento de 2,0% con respecto al de 2012, cuando se ubicó en \$202.083.

Ahora bien, si un hogar está compuesto por 4 personas, será clasificado como pobre si el ingreso total del hogar está por debajo de \$824.364. Si la familia vive en las cabeceras este valor cambia a \$909.468; si vive en el resto, a \$544.768; si vive en las trece áreas, a \$908.472; y si vive en las otras cabeceras, \$910.912



Pobreza Monetaria

19 de las 23 ciudades presentaron reducciones en el porcentaje de población en situación de pobreza por ingresos

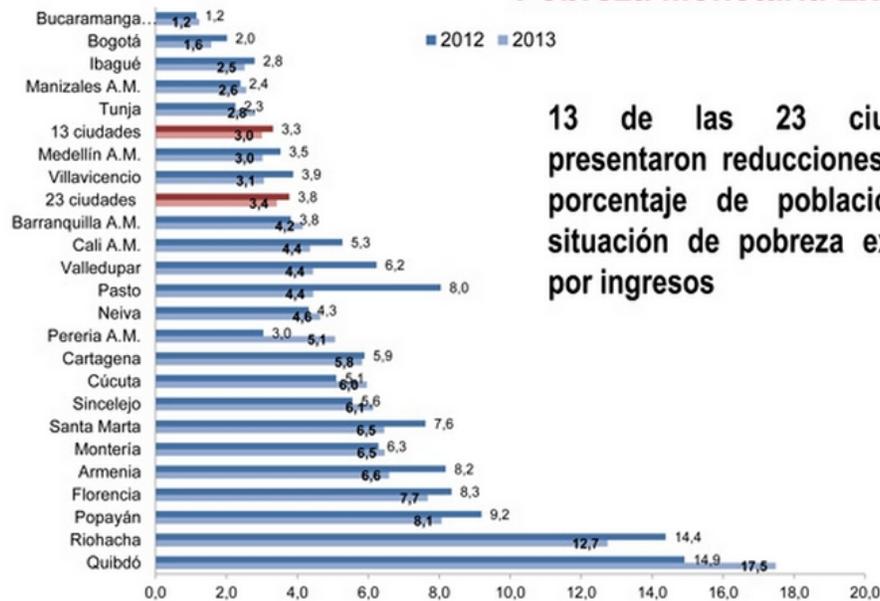
En cuanto a la pobreza monetaria extrema, Popayán obtuvo una disminución de 1.1 puntos porcentuales pasando de 9.2% en 2012 a 8.1% en 2013.(ver grafico)

De acuerdo a estas mediciones el DANE explica que la línea de pobreza extrema es el costo per cápita mínimo necesario para adquirir únicamente la canasta de bienes alimentarios que permiten un nivel de sobrevivencia en un país determinado. A nivel nacional la línea de pobreza extrema aumentó un 0,5% y quedó en \$91.698.

“Es decir, en 2013 un hogar compuesto por 4 personas, se clasificó como pobre si su ingreso total estaba por debajo de \$366.792. A nivel de las cabeceras este valor fue \$383.536; en el resto, \$311.788; en las trece áreas, \$385.688; y en las otras cabeceras, \$380.420”



Pobreza Monetaria Extrema



13 de las 23 ciudades presentaron reducciones en el porcentaje de población en situación de pobreza extrema por ingresos

**Pobreza, Pobreza Extrema y Gini
23 ciudades y áreas metropolitanas
2012-2013**

Ciudad	Pobreza			Pobreza Extrema			Gini		
	2012	2013	Dif	2012	2013	Dif	2012	2013	Dif
Quibdó	51,2	49,9	-1,3	14,9	17,5	2,6*	0,546	0,538	-0,008
Riohacha	45,5	43,3	-2,2	14,4	12,7	-1,7	0,529	0,523	-0,006
Florencia	38,5	37,2	-1,3	8,3	7,7	-0,6	0,512	0,500	-0,012
Sincelejo	36,9	37,2	0,3	5,6	6,1	0,5	0,467	0,476	0,009
Montería	36,9	34,8	-2,1	6,3	6,5	0,2	0,501	0,525	0,024
Popayán	36,1	34,2	-1,9	9,2	8,1	-1,1	0,501	0,512	0,011
Santa Marta	36,3	33,8	-2,5*	7,6	6,5	-1,1*	0,485	0,458	-0,027
Valledupar	32,8	31,4	-1,4	6,2	4,4	-1,8*	0,481	0,457	-0,024
Cúcuta A.M.	32,4	31,3	-1,1	5,1	6,0	0,9	0,446	0,443	-0,003
Pasto	36,8	30,5	-6,3*	8,0	4,4	-3,6*	0,502	0,511	0,009
Cartagena	32,7	29,2	-3,5*	5,9	5,8	-0,1	0,482	0,475	-0,007
Barranquilla A.M.	30,4	29,1	-1,3	3,8	4,2	0,4	0,464	0,458	-0,006
Armenia	32,1	28,4	-3,7*	8,2	6,6	-1,6*	0,523	0,498	-0,025
Pereira A.M.	21,9	24,0	2,1	3,0	5,1	2,1*	0,456	0,481	0,025
Neiva	22,8	22,9	0,1	4,3	4,6	0,3	0,499	0,478	-0,021
Cali A.M.	23,1	21,9	-1,2	5,3	4,4	-0,9*	0,515	0,505	-0,010
Tunja	18,4	19,5	1,1	2,3	2,8	0,5	0,471	0,477	0,006
Villavicencio	21,6	19,5	-2,1*	3,9	3,1	-0,8*	0,469	0,441	-0,028
23 ciudades	20,6	19,1	-1,5*	3,8	3,4	-0,4*	0,502	0,507	0,005
Ibagué	21,3	18,6	-2,7*	2,8	2,5	-0,3	0,451	0,451	0,000
13 áreas	18,9	17,5	-1,4*	3,3	3,0	-0,3*	0,499	0,505	0,006
Manizales A.M.	17,6	16,2	-1,4	2,4	2,6	0,2	0,455	0,472	0,017
Medellín A.M.	17,7	16,1	-1,6*	3,5	3,0	-0,5*	0,500	0,506	0,006
Bucaramanga A.M.	10,4	10,3	-0,1	1,2	1,2	0,0	0,432	0,437	0,005
Bogotá	11,6	10,2	-1,4*	2,0	1,6	-0,4*	0,497	0,504	0,007

Fuente: DANE, cálculo con base en GEIH.

Ahora bien, de la 23 ciudades estudiadas en el 2013, Popayán se encuentra entre las primeras 7 ciudades con mayor pobreza, así mismo e 2013 se ubicaba entre las primeras cinco ciudades con los índices más altos de pobreza extrema, según estudios del DANE, teniendo en cuenta cálculos con base en GEIH.

EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y EL DESARROLLO HUMANO. La educación para el trabajo y el desarrollo humano que de acuerdo a la Ley 1064 de 2006 y su Decreto reglamentario 4904 de 2009, el cual reemplaza la denominación de Educación no formal contenida en la Ley General de Educación, hace parte del servicio público educativo y responde a los fines de la educación consagrados en el artículo 5° de la Ley 115 de 1994, el cual se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar, en aspectos académicos o laborales y conduce a la obtención de certificados de aptitud ocupacional.

En este sentido, comprende la formación permanente, personal, social y cultural, que se fundamenta en una concepción integral de la persona, que una institución organiza en un proyecto educativo institucional y que estructura en currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados propios de la educación formal.

Por lo que, son objetivos de la educación para el trabajo y el desarrollo humano:

- Promover la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades, así como la capacitación para el desempeño artesanal, artístico, recreacional y ocupacional, la protección y aprovechamiento de los recursos naturales y la participación ciudadana y comunitaria para el desarrollo de competencias laborales específicas.
- Contribuir al proceso de formación integral y permanente de las personas complementando, actualizando y formando en aspectos académicos o laborales, mediante la oferta de programas flexibles y coherentes con las necesidades y expectativas de la persona, la sociedad, las demandas del mercado laboral, del sector productivo y las características de la cultura y el entorno.

Ahora bien, para desarrollar el tema de la Formación para el Trabajo, el estado se remonta a la Recomendación 195/2004 de la OIT que insta a la estados miembros a reconocer que la Educación y la Formación “contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental que reviste alcanzar el pleno empleo, la erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en una economía mundializada” y por lo mismo, se debe constituir en un derecho al que todos los ciudadanos tengan acceso.

Así mismo, las instituciones dedicadas a fomentar la educación no formal y Promoción de la formación en la práctica del trabajo mediante el desarrollo de conocimientos técnicos y habilidades laborales cuentan con una normatividad legal para la formación para el trabajo, entre estas normas se encuentra la ley 1448 de 2011 en la cual se dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno y se dictan otras disposiciones.

Para el cumplimiento de esta Ley, el gobierno a través del Ministerio de Protección Social y el Servicio Nacional Aprendizaje, SENA, diseñará programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano con el fin de apoyar el auto sostenimiento de las víctimas, el cual se implementará a través del Plan Nacional para la Atención y Reparación Integral a Víctimas.

Adicional a esta ley, se encuentra la normatividad siguiente, la cual le permite a las organizaciones que ofrecen educación crear programas de formación que apunten directamente a las áreas de desempeño de la Clasificación Nacional de Ocupaciones:

- Constitución Nacional. Responsabilidad del Estado por la educación y la capacitación de los ciudadanos para su desarrollo integral. Artículos 27, 54 y 67.
- Recomendación 195/2004 de la OIT sobre Educación y Formación.
- Ley 50 de 1990 y Decreto 1127 de 1991. Artículo 4 y 6. Deberes del empleador en tanto realizar actividades en pro del mejoramiento de la productividad y de las relaciones laborales.
- Ley 115 de 1994. Ley General de Educación. Artículos 36, 37, 38, 41 y 42.
- Ley 119 de 1994 y Decreto 249 de 2004. Reestructuración del SENA

- Ley 789 de 2002. Reglamentación de la relación de aprendizaje y la formación en la empresa.
- Ley 749 de 2002 y Ley 962 de 2005. Organización de las modalidades de formación técnica profesional y tecnológica.
- Ley 1064 de 2006 y Decreto 4904 de 2009. Apoyo y fortalecimiento de la educación para el trabajo y el desarrollo humano.
- Decreto 2020 de 2006. Organización del sistema de calidad de formación para el trabajo.
- Decreto 4904 de 2009. Organización, oferta y funcionamiento de la prestación del servicio educativa para el trabajo y el desarrollo.
- Ley 1429 de 2010. Ley de Formalización y Generación de Empleo
- Decreto 4108 de 2011. Modificación del Ministerio del Trabajo e integración del Sector Administrativo del Trabajo.
- Ley 1448 de 2011. Atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno.

CALIDAD EN LA FORMACIÓN PARA EL TRABAJO Las instituciones que realizan formación para el trabajo y desarrollo humano pueden acceder a la Certificación de Calidad en la Formación para el Trabajo, siempre y cuando un organismo de tercera parte verifique y avale el cumplimiento de las normas técnicas de calidad de formación para el trabajo por parte de los programas e instituciones; los estándares, procesos e instrumentos establecidos específicamente por la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo (CCAFT). Es de carácter voluntario y temporal. (Decreto 2020 de 2006).

Los programas e instituciones a las que aplica la Certificación de Calidad en la FT son:

- Los programas orientados a la formación para el trabajo.
- Los programas de educación media técnica que sean de formación para el trabajo.
- Los programas técnicos profesionales y tecnológicos de educación superior que cuenten con registro calificado otorgado por el Ministerio de Educación Nacional y que sean de formación para el trabajo.
- Los programas desarrollados por las empresas para efectos del reconocimiento del contrato de aprendizaje.
- Las instituciones reconocidas como entidades educativas (de la media técnica y superior) y de formación para el trabajo, las cajas de compensación familiar y las empresas que desarrollen procesos de formación organizados y sistemáticos para sus trabajadores actuales o potenciales, sólo que hayan obtenido la certificación del SCAFT de por lo menos el 50% de sus programas (Decreto 2020 de 2006)

3) VARIABLES POLITICO - LEGALES.

LEY TRIBUTARIA Desde comienzos de los años noventa, el gasto público se incrementó de manera dramática, lo cual generó una alta presión sobre el incremento de los ingresos de la nación; todo lo anterior en conjunto, conllevó a unas frecuentes reformas de la ley tributaria en Colombia, que buscaban incrementar el flujo de ingresos del país, más no aseguraban que se hiciera de manera representativa.

Las reformas de la última década han incrementado los impuestos de carácter interno, por ejemplo, el impuesto sobre el valor agregado (IVA) pasó del 10% al 16%, sin embargo en lo que al sector de la educación concierne, este se encuentra excluido de declarar el IVA, razón por la cual ni los usuarios de los servicios, ni las personas que prestan los servicios deben pagar este impuesto;

ya en lo que compete al impuesto de renta, este se incrementó en la última década del 30% al 35% hasta el año 2.006, no obstante en lo que concierne a esta última obligación tributaria, se tiene que para años más recientes se ha presentado una reducción de tarifa, del 35% del año 2.006 al 34% y 33% para los años 2.007 - 2.008 y en adelante, y además a partir del año 2.007 se elimina la sobretasa del impuesto de renta y se flexibiliza en gran medida el procedimiento del cálculo de las rentas gravables , respectivamente para el periodo gravable 2013 y siguientes años la tarifa nominal del impuesto sobre la renta fue del 25% para las sociedades nacionales y extranjeras ; por otra parte, es importante mencionar, que en la última década se introdujo un nuevo impuesto, el denominado gravamen a movimientos financieros o cuatro por mil el cual se extendió hasta el 2022, creó nuevamente el impuesto al patrimonio ahora denominado a la riqueza, como complementario a este estableció el de normalización tributaria, y constituyó una sobretasa al Cree.

Es de resaltar, que el aumento de los impuestos para incrementar el flujo del ingreso nacional, a conllevado a la implementación de variadas exenciones tributarias que se aplican para muchas empresas grandes y sólidas financieramente del país, estas medidas han conllevado, entre otras cosas, a incrementar el costo fiscal de la nación.

Otro aspecto de importancia, es la alta informalidad de la economía del país, este fenómeno ha conllevado a que la tributación no sea balanceada para todos los estamentos que componen la dinámica económica nacional, en tanto que la tributación se recarga sobre los sectores más formales de la economía y se deja de lado los sectores informales de la misma.

En la actualidad, la ley tributaria está siendo sujeta de diversas reformas que han conllevado a incrementar la competitividad de las empresas del país, obsérvese que se ha implementado un régimen tributario especial para las entidades sin ánimo de lucro exonerándolas del impuesto de renta; de otra parte el gobierno del país está haciendo esfuerzos por favorecer a las nuevas empresas que generen un número determinado de empleos, para reducir las

cargas impositivas específicamente en lo que se refiere al predial e industria y comercio; y finalmente se han presentado algunas propuestas del concejo privado de competitividad y algunos compromisos del gobierno para disminuir las cargas impositivas en general, dejar una sola carga unificada y eliminar las exenciones para empresas consolidadas con el fin de que se pueda hacer consistente las mejoras en términos de la ley tributaria.

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 la 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.

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.

SUBSIDIOS PARA EL SECTOR EDUCATIVO En el sector de la educación formal existen subsidios muy representativos para las instituciones de carácter público que componen el sector y de ellos derivan sus fuertes estructuras de

costos, infraestructuras y recursos en general, además es de resaltar, que este tipo de instituciones componen cerca del 90% del sector.

De otra parte, es importante resaltar que para el restante 10% de instituciones participantes en el sector de la educación formal, es decir para las instituciones de educación privada, en la actualidad no existen subsidios gubernamentales, en tanto que los denominados “auxilios” fueron eliminados por la constitución política de Colombia de 1.991, ya que constituyen un detrimento del patrimonio del Estado.

REGULACIONES GENERALES: Las normas iniciales necesarias para poder operar en el sector de educación no formal, no exigen mucha inversión de capital, pero si son exigentes en cuanto a la calidad de procesos que deben mantener las instituciones y centros educativos en la prestación de sus servicios, específicamente se exige una alta calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje, proceso en el cual es necesaria la presencia de una buena calidad en docentes, tanto en su nivel de capacitación como en las operaciones diarias que realizan.

4) VARIABLES TECNOLÓGICAS.

TIPOS DE TECNOLOGÍAS QUE UTILIZA LA INSTITUCIÓN O NIVEL TECNOLÓGICO DE LA INSTITUCIÓN

El nivel tecnológico utilizado en la institución no es el mejor, pero tampoco es inadecuado, se opera bajo condiciones de normalidad con la tecnología que se maneja, pero hay que resaltar que hacen falta algunas herramientas tecnológicas que podrían incrementar tanto la eficiencia como la eficacia de las operaciones que se realizan

La tecnología de la institución se basa en humanware que cuenta con experiencia y calidad en el desarrollo de los procesos para la prestación los servicios, sin embargo se presentan falencias en cuanto a tecnología dura y blanda, como son infraestructura física, equipos de cómputo, y programas informáticos, los cuales han presentado obsolescencia tecnológica.

Además, es de resaltar que los elementos de apoyo con los que cuenta algunas áreas de la organización son escasos, lo que en ocasiones dificultan el desarrollo adecuado de determinados procesos.

Sin embargo, a nivel general se puede destacar que el nivel tecnológico usado en la organización es pertinente para el desarrollo de los procesos y prestación de los servicios, pero no se presenta como diferenciador, ni superior al de las organizaciones que componen la competencia en el sector de actividad.

OBSOLESCENCIA DE LA TECNOLOGÍA ACTUAL: como se mencionó anteriormente, la organización presenta problemas en lo que respecta a tecnología dura y blanda , como son equipos de cómputo, y herramientas tecnológicas, programas informáticos los cuales han presentado obsolescencia tecnológica, además en lo que respecta a recursos audio - visuales y recursos bibliotecarios se presentan escasos, lo que ha limitado en múltiples ocasiones el adecuado desarrollo de las operaciones para la prestación de los servicios.

USO Y DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA EN EL MEDIO La situación del sector TIC en la actualidad comparada con la de hace diez años, ha evidenciado la conquista de importantes avances en materia de cobertura, acceso y difusión, los cuales responden a la conjunción de un sector privado dinámico y el acompañamiento del sector público como rector de las reglas de juego que incentivan su desarrollo.

Es de resaltar, que el reconocimiento de las características del sector TIC, y la armónica incorporación de esas particularidades en un marco institucional que evoluciona al ritmo que lo hace el sector, ha sido un acierto importante por parte del Estado. Sobre este punto es importante resaltar la importancia de la ley TIC (ley 1341 de 2009), con la cual se creó el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, y de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, y además el funcionamiento del Fondo de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Fondo TIC) en Colombia los cuales ha conllevado significativas mejoras en la masificación y difusión de los servicios TIC.

Ahora bien, observando los ingresos del sector TIC, estos han presentado un crecimiento anual promedio del orden de 9,9% nominal durante la última década, pasando de 14 billones de pesos en el año 2002 a 36 billones en 2012 equivalentes a 5,4% del PIB nominal. Los aportes del sector de telecomunicaciones han representado en promedio el 75% de los ingresos totales del sector, pero su participación evidencia una reducción a partir de 2004, que se explica por un mayor crecimiento en los ingresos provenientes de la industria de TI. En promedio, los ingresos del sector de TI han crecido 13,7% en los últimos diez años, mientras que los del sector de telecomunicaciones lo han hecho en 9,1%.

Finalmente, las principales mejoras que refleja el sector se centran en el mayor acceso y cobertura de las tecnologías de información e internet, lo que ha reducido las brechas sociales presentando efectos positivos del sector sobre la productividad de la economía como función del grado de apropiación de las TIC por parte de la población.

DIAGNOSTICO INTERNO

AUDITORIA DE LA CAPACIDAD GERENCIAL
(ASPECTOS: ORGANIZACIÓN, PLANEACIÓN, CONTROL, DIRECCIÓN)

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE ORGANIZACIÓN		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?	
	¿Existe un organigrama explicito?	
	¿La estructura facilita la iniciativa del personal?	
	¿La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?	
	¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?	

	¿La estructura de la organización es flexible? ¿Se adapta a los cambios internos y externos fácilmente?	
	¿La estructura favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?	
Comunicación y control gerencial.	¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?	
	¿Se asigna un administrador por departamento?	
	¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información?	
	¿Se han definido sistemas de control y evaluación?	
Sistema de coordinación.	¿Existe una clara definición de funciones?	
	¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades por grado de afinidad?	

	¿Todo el personal conoce sus funciones?	
	¿Todas las personas conocen sus responsabilidades?	
	¿Todo el personal conoce el método para realizar sus tareas?	
	¿Son claros los procesos organizacionales?	
	¿El proceso de coordinación es eficiente y efectivo?	

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE PLANEACION		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Direccionamiento estratégico.	¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?	
	¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?	
	¿Dentro de la organización se toman en cuenta aspectos sobre la responsabilidad social?	
	¿La empresa ha precisado objetivos y estrategias globales?	
Análisis interno.	¿Se ha analizado la cultura corporativa?	
	¿Se conocen los valores y las creencias que regulan la vida organizacional?	
	¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?	
	¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?	

Evaluación y pronóstico del medio.	¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes del entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, ambiental, político y legal?	
	¿Se conoce la competencia, su capacidad, objetivos y estrategias?	
	¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?	
Uso de planes estratégicos.	¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?	
	¿La organización ha establecido objetivos y estrategias funcionales?	
	¿Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa?	
	¿El plan estratégico ha sido ampliamente difundido en la empresa?	
Evaluación de la gestión.	¿La empresa evalúa los resultados de la ejecución de la estrategia?	
	¿El sistema de evaluación es conocido por toda la organización?	
	¿Se han definido y se utilizan los indicadores e índices de gestión?	

AUDITORIA GERENCIAL		
ASPECTOS SOBRE CONTROL		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Sistemas de monitoreo del desempeño.	¿La información sobre el desempeño es exacta, oportuna, objetiva y clara?	
	¿Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño?	
	¿Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se comunican en forma eficiente y efectiva?	
Sistemas de control.	¿Se han definido los objetivos del sistema de control?	
	¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?	
	¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?	
	¿La compañía maneja sistemas de control operativos?	
	¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de	

	ventas, gastos, de calidad y de talento humano?	
	¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos y efectivos?	
	¿El control se adecua a la realidad organizacional?	
	¿Cuál es el costo de los sistemas de control?	
	¿Los sistemas de control son flexibles?	
	¿Se tiene un sistema de control asistido por computador?	

AUDITORIA GERENCIAL

ASPECTOS SOBRE DIRECCION

FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	¿La organización cuenta con gerentes líderes?	
	¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?	
	¿La gerencia utiliza un sistema participativo?	
	¿Existen mecanismos de participación?	
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	¿Existe un proceso de delegación o por lo contrario es una organización centralizada?	
	¿Cuáles son los niveles de empoderamiento?	
	¿Están definidos los niveles de responsabilidad?	

	¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?	
	¿La información fluye ágilmente?	
	¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?	
Sistema de toma de decisiones.	¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?	
	¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?	
	¿Utiliza otros mecanismos para la toma de decisiones? ¿Son eficaces?	

AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

ASPECTOS GENERALES		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de talento humano	¿La organización cuenta con un departamento de personal?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica del talento humano de la organización ligado a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de talento humano de la compañía?	
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de talento humano de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de dirección del talento humano son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control del talento humano son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	

Análisis y diseño de cargos	¿Se cuenta con un correcto proceso de análisis y diseño de cargos de la compañía?	
	¿Se realiza un correcto diagnóstico previo al análisis y diseño de cargos de la compañía?	
	¿Se seleccionan métodos efectivos de recopilación de información para el análisis de cargos de la compañía?	
	¿Se recopila efectivamente la información necesaria para el análisis de cargos de la compañía?	
	¿Se realiza un correcto diseño de cargos de la compañía?	
	¿El diseño de cargos resulta coherente con un previo análisis de cargos?	
	¿El diseño de cargos de la compañía se traduce en un manual de cargos correctamente formulado y entendido por todos los miembros de la organización?	
	¿Se utiliza la gestión por competencias para desarrollar el proceso de análisis y diseño de cargos?	
Reclutamiento	¿Se realiza un correcto proceso de reclutamiento de talento humano de la organización?	
	¿Se analiza efectivamente las fuentes de reclutamiento que debería utilizar la compañía?	
	¿Se generan procesos especiales para el reclutamiento del talento humano altamente calificado de la compañía?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de reclutamiento de la empresa?	

Selección, contratación e inducción del personal	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de personal?	
	¿Se utilizan mecanismos para inferir el comportamiento de las personas que se van a seleccionar en la empresa? ¿Tales mecanismos se utilizan durante el proceso de selección?	
	¿Se analizan previamente los predictores de rendimiento que se utilizarán para desplegar el proceso de selección de talento humano?	
	¿Se hace un uso correcto de los instrumentos de predicción de rendimiento o instrumentos de selección del talento humano?	
	¿Se tienen correctos criterios de selección definidos para desplegar el proceso?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección de la organización?	
	¿Existe un proceso efectivo de contratación de personal?	
	¿Existe un proceso efectivo de inducción de personal?	

Formación y desarrollo del personal	¿Se determinan previamente las necesidades de formación y desarrollo del personal de la empresa?	
	¿Se diseña efectivamente el proceso de formación y desarrollo del personal de la empresa?	
	¿El proceso diseñado de formación y desarrollo se implementa efectivamente?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección de la organización?	
Gestión y planificación de carrera de la empresa	¿Se desarrolla una gestión y planificación de carrera efectivo según las necesidades de la organización?	
	¿Se desarrolla una gestión y planificación de carrera efectivo según las necesidades de las personas de la organización?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de gestión y planificación de carrera de la organización?	
Gestión del rendimiento	¿Se desarrolla un proceso efectivo de gestión del rendimiento de las personas de la organización?	
	¿Se analizan y determinan previamente los estándares base sobre los cuáles se realiza la gestión del rendimiento de las personas de la organización?	
	¿Se definen correctamente los métodos de evaluación a utilizar en el proceso de gestión del rendimiento de las personas de la organización?	
	¿Se seleccionan correctamente los evaluadores encargados de desarrollar el proceso de gestión del rendimiento de la organización?	

	¿Se seleccionan correctamente los trabajadores que van a ser evaluados durante el proceso de gestión del rendimiento de la organización?	
	¿Se definen los momentos propicios para desarrollar la evaluación de los trabajadores en el marco del proceso de gestión del rendimiento de la organización?	
	¿Se generan estrategias de mejora a partir del proceso de gestión del rendimiento de la organización?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de gestión del rendimiento de la fundación?	
Sistema de compensación	¿Se cuenta con un efectivo sistema de compensaciones en la organización?	
	¿El sistema de compensaciones de la fundación se encuentra cimentado en criterios de compensación clara y correctamente definidos?	
	¿Se cuenta con una política de retribución clara en la organización?	
	¿Se califican los cargos según el sistema de compensación definido a fin de establecer las compensaciones respectivas?	
	¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones adicionales?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de compensaciones de la fundación?	

Seguridad industrial – Salud ocupacional	¿Se cuenta con un claro sistema de salud ocupacional?	
	¿Se tienen claros los costos derivados de un entorno inseguro y enfermizo de trabajo?	
	¿Se analizan los riesgos laborales a enfrentar?	
	¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?	
	¿Se tienen claras las responsabilidades de los trabajadores con respecto al tema?	
Administración del comportamiento del personal.	¿La organización cuenta con un código de ética?	
	¿Se han definido políticas disciplinarias en la organización?	
	¿Se han establecidos sistemas para presentar reclamos y quejas?	
Pertenencia y Motivación	¿El personal de la empresa se encuentra altamente motivado?	
	¿Los empleados pueden satisfacer sus necesidades individuales en la organización?	
	¿Es alta la satisfacción en el trabajo?	
	¿Se han identificado los grupos informales en la organización? ¿Son favorables para la compañía?	
	¿Las personas se sienten parte de la institución?	

Ausentismo	¿Son bajas las tasas de ausentismo de la organización?	
Nivel de rotación y/o Estabilidad	¿Las personas de la organización se mantienen estables en su trabajo? ¿O por el contrario se cambian y/o renuncian continuamente? (rotación disfuncional)	
Nivel académico y de experiencia	¿El nivel educativo de las personas de la organización resulta pertinente para las funciones que se deben cumplir?	
	¿El nivel de experiencia de las personas de la organización resulta pertinente para desempeñar de manera óptima sus funciones?	

AUDITORIA DE PRODUCCION

ASPECTOS GENERALES		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de producción y/o prestación del servicio	¿La organización cuenta con un departamento de producción o prestación del servicio?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica de producción o prestación del servicio de la organización ligada a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de producción o prestación del servicio de la organización?	
	¿Los procesos de dirección de producción o prestación del servicio son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control de producción o prestación del servicio son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	
	¿Se analizan los costos generales del área de producción o prestación del servicio? ¿Se pueden reducir?	

Estrategia general de operaciones	¿La estrategia de flujo de la compañía es clara?	
	¿Se define la estrategia de flujo en forma coherente a las estrategias corporativas y de mercadeo?	
	¿Los sistemas de producción o prestación del servicio de la organización se diseñan de forma coherente a la estrategia de flujo definida?	
Procesos y procedimientos	¿Se tienen claros los procesos y procedimientos productivos de la fundación?	
	¿El tipo de proceso productivo de la empresa es el más pertinente según las estrategias de la organización?	
	¿Se hacen estudios efectivos de diseño y rediseño de procesos productivos en la organización?	
	¿Las decisiones de elección de los procesos productivos se basan en estudios cualitativos y cuantitativos pertinentes?	
	¿Los procesos y procedimientos productivos se encuentran documentados en manuales formales? ¿Los miembros de la organización conocen con precisión estos manuales?	
Capacidad de producción o prestación del servicio	¿Se realiza un análisis efectivo de la capacidad de producción o prestación del servicio de la fundación?	
	¿Se hacen análisis sobre la capacidad instalada de producción o prestación del servicio de la fundación?	
	¿Se toman decisiones certeras sobre la capacidad instalada de producción o	

	prestación del servicio de la fundación?	
	¿Se hacen análisis sobre la capacidad utilizada de producción o prestación del servicio de la fundación?	
	¿Se toman decisiones certeras sobre la capacidad utilizada de producción o prestación del servicio de la fundación?	
	¿Se toman decisiones certeras sobre la planificación de la capacidad de producción o prestación del servicio de la fundación?	
	¿Se adecua la capacidad de operaciones de acuerdo al pronóstico de la demanda?	
	¿Se hacen análisis sobre los niveles de eficiencia del sistema de prestación del servicio de la fundación?	
Factores de producción o prestación del servicio	¿Se realizan cálculos correctos sobre los factores de producción o prestación del servicio?	
	¿Se define correctamente la cantidad de equipos necesarios para la prestación del servicio en la fundación?	
	¿Se define correctamente la cantidad de personas necesarias para la prestación del servicio en la fundación?	
Pronósticos de producción o prestación de servicios	¿Se realizan pronósticos de producción o prestación del servicio correcto?	
	¿Se utilizan técnicas cualitativas certeras para la generación de los pronósticos de producción o prestación del servicio?	
	¿Se utilizan técnicas cuantitativas certeras para la generación de los pronósticos de producción o prestación del servicio?	
	¿Los pronósticos de producción o prestación del servicio son coherentes con los estudios de mercados del área comercial?	

Planeación de la producción o prestación del servicio	¿Se realiza una correcta planeación de la producción o prestación del servicio en la organización?	
	¿Se realiza una correcta planeación de requerimiento de materiales para la producción o prestación del servicio?	
Administración del mantenimiento	¿Se realiza una correcta administración del mantenimiento en la fundación?	
	¿Se analizan los costos implicados con el manejo del mantenimiento?	
	¿Se siguen modelos certeros para el manejo del mantenimiento en la organización?	
Nivel de integración	¿La organización podría integrarse verticalmente?	
Fuerza de los procesos	¿Cuál es el nivel de productividad de la compañía?	
	¿Existen recompensas y sanciones por productividad?	
	¿Se tienen estándares de operaciones claros, razonables y efectivos?	
	¿Existe una adecuada relación empresa – proveedores?	
Habilidad técnica	¿Existen gerentes de operaciones y son líderes efectivos?	
	¿Se cumplen los horarios de operaciones?	
	¿Existe desuso de personal?	

Nivel tecnológico	¿Es adecuado el nivel tecnológico usado en la empresa?	
	¿El nivel tecnológico es superior al de la competencia?	
	¿Qué concepto se tiene de los servicios integrados por computador en los procesos productivos?	
Administración de la calidad de las operaciones	¿Se realiza un control de calidad en forma eficiente y efectiva?	
	¿Está definida la estrategia de calidad?	
	¿Existen definidos los estándares de calidad?	
	¿Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?	
	¿Está normalizada la organización?	
	¿Hay un programa para la capacitación para la calidad?	
	¿Existe un sistema de participación para la calidad?	
	¿Está involucrada persistentemente la gerencia en los procesos de calidad?	
	¿Está entrenada la organización en la metodología de solución de problemas?	
	¿Se lleva a cabo un control estadístico de procesos de producción o prestación del servicio en la organización?	
	¿Se utilizan las herramientas estadísticas pertinentes para el control de los procesos de producción o prestación del servicio de la organización?	

	¿Se estima la capacidad de los procesos productivos de acuerdo a los controles de calidad de los mismos?	
	¿Existe un manual de calidad en la empresa?	.
	¿Hace mención la organización de la estrategia de calidad?	.
	¿Existe una cultura de la calidad en la empresa?	
	¿Se compara la calidad de la organización con la de la competencia?	

AUDITORIA FINANCIERA

ASPECTOS GENERALES

PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos?	
¿Puede la fundación cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?	
¿Cuál es la calidad de los activos y pasivos de corto plazo?	
¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos?	
¿Cuáles son las relaciones porcentuales los rubros del estado de pérdidas y ganancias?	
¿Cuál es la rentabilidad de la fundación? ¿Cómo ha evolucionado?	

¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?	
¿Es eficiente y efectiva la fundación en el uso de sus recursos?	
¿Cómo han evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento?	

AUDITORIA DE LA CAPACIDAD MERCADOLOGICA		
ASPECTOS GENERALES		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Gestión estratégica de mercadeo y ventas	¿La organización cuenta con un departamento de mercadeo y ventas?	
	¿Se realiza un proceso de planeación estratégica de mercadeo y ventas de la organización ligada a los planes estratégicos globales de la compañía?	
	¿Se generan planes de acción o planes operativos, con sus respectivos presupuestos, para la correcta implementación de los planes estratégicos de mercadeo y ventas de la compañía?	
	¿Se diseñan correctas estructuras organizativas para el departamento o proceso de mercadeo y ventas de cara a la correcta implementación de los planes estratégicos del área?	

	¿Los procesos de dirección de mercadeo y ventas son efectivos y logran la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los procesos de control de mercadeo y ventas son efectivos y logran hacer el seguimiento de la implementación de los planes estratégicos del área?	
	¿Los sistemas de control proporcionan retroalimentación efectiva para actualizar los planes estratégicos del área?	
	¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿Se pueden reducir?	
Análisis y medición de la demanda	¿Se hace un efectivo análisis del comportamiento de los clientes individuales y organizacionales?	
	¿Se hace un efectivo análisis del proceso de decisión de compra de los clientes individuales y organizacionales?	
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado total de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado en potencia de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado existente de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado existente calificado de la compañía? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	
	¿Se conoce con exactitud cuál es el tamaño del mercado penetrado por la organización? ¿Se hacen mediciones constantes al respecto?	

	¿Se realizan estimaciones o pronósticos de la demanda total de los productos y/o servicios de la organización? ¿Se utilizan instrumentos pertinentes para tal fin?	
	¿Se realizan estimaciones o pronósticos de la demanda por regiones de los productos y/o servicios de la organización? ¿Se utilizan instrumentos pertinentes para tal fin?	
	¿Se realizan estimaciones o pronósticos de la demanda real de los productos y/o servicios de la organización? ¿Se utilizan instrumentos pertinentes para tal fin?	
	¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la organización?	
	¿Se conoce la rentabilidad de cada mercado en el que participa la organización?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de análisis y medición de la demanda de la organización?	
Segmentación del mercado	¿Se realiza un proceso efectivo de segmentación del mercado de la organización?	
	¿Se identifican bases pertinentes para segmentar el mercado de la organización?	
	¿Se realizan análisis efectivos de los segmentos de mercado de la organización?	
	¿Se elaboran perfiles pertinentes para los segmentos de mercado de la organización con base a los análisis previos?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de segmentación del mercado de la organización?	

Selección del mercado meta	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de los mercados meta de la organización?	
	¿Se evalúan los mercados segmentados de la compañía como punto previo a la selección de los mercados meta?	
	¿Se toman decisiones certeras de selección de mercados meta con base a las evaluaciones previamente realizadas?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección del mercado meta de la fundación?	
Investigación de mercados	¿Se realizan correctas investigaciones de los mercados de la organización?	
	¿Se definen correctamente los problemas y objetivos de la investigación de mercados de la organización?	
	¿Se hace un correcto diseño del plan de investigación de mercados de la organización?	
	¿Se hace una correcta aplicación del plan de investigación de mercados de la organización?	
	¿Se hace un correcto análisis, interpretación y presentación de los resultados del plan de investigación de mercados de la organización?	
	¿La información proporcionada por las investigaciones de mercado de la organización es una base efectiva para la toma de decisiones?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de investigación de mercado de la organización?	

Estrategias de posicionamiento	¿Se realiza un proceso efectivo de selección de estrategias de posicionamiento de la organización?	
	¿Se identifican las ventajas competitivas de la organización a fin de establecer las estrategias de posicionamiento?	
	¿Se seleccionan correctamente las ventajas competitivas de la organización a fin de establecer las estrategias de posicionamiento?	
	¿Se comunica efectivamente las ventajas competitivas al mercado meta de la organización?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad del proceso de selección de estrategias de posicionamiento de la fundación?	
Estrategia de producto	¿Se toman decisiones efectivas de producto y/o prestación del servicio en la organización?	
	¿Se conoce la rentabilidad por cada producto y/o servicio de la fundación?	
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de producto y/o servicio?	
	¿Se hace un manejo efectivo de la calidad del producto y/o servicio?	
	¿Se hace un diseño efectivo del producto y/o servicio?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto a la marca del producto y/o servicio?	

	¿Se toman decisiones certeras con respecto a los servicios auxiliares que acompañan al producto y/o servicio?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto a las líneas de producto y/o servicio de la organización?	
	¿Se tienen objetivos de cada línea de productos y/o servicio de la fundación? ¿Se cumplen tales objetivos?	
	¿Se puede ampliar la línea de productos y/o servicios de la fundación? ¿Qué productos y/o servicios se podrían incluir? ¿Qué productos y/o servicios se pueden eliminar?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al diseño de nuevos productos y/o servicios de la compañía?	
	¿Se toman decisiones certeras con respecto al ciclo de vida de los productos y/o servicios de la compañía?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de producto y/o servicio de la fundación?	
Estrategia de precios	¿Se toman decisiones efectivas de precio en la fundación?	
	¿Se consideran los factores pertinentes para la fijación de precios de la fundación?	
	¿Se utilizan enfoques claros en la fijación de precios de la fundación?	
	¿Se utilizan estrategias de precios pertinentes en la fundación?	
	¿Se utilizan estrategias de ajuste de precios pertinentes en la fundación?	

	¿Se utilizan estrategias de cambio de precios pertinentes en la fundación?	
	¿Se sabe algo del manejo del precio de la competencia?	
	¿Se conoce sobre la elasticidad del precio de la demanda?	
	¿Se ofrecen descuentos y créditos?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de precio de la fundación?	
Canal de distribución	¿Se toman decisiones efectivas del canal de distribución en la fundación?	
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de distribución?	
	¿Se conoce la rentabilidad del canal de distribución de la fundación?	
	¿Se evalúa el tipo de canal de distribución que se debe utilizar en la fundación?	
	¿Se estudia la conducta del canal de distribución que se debe utilizar en la fundación?	
	¿Se realiza una gestión de la organización y diseño del canal de distribución de la fundación?	
	¿Se realiza una administración efectiva del canal de distribución de la fundación?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones del canal de distribución de la fundación?	

Estrategia de promoción	¿Se toman decisiones efectivas de promoción en la organización?	
	¿Se cuenta con objetivos y estrategias claras de promoción?	
	¿Se diseñan planes certeros de comunicación externa en la organización?	
	¿Los planes de comunicación de la organización cuentan con el presupuesto suficiente?	
	¿Se realiza publicidad certera en la organización?	
	¿Se realizan programas de relaciones públicas certeros en la organización?	
	¿Se realiza promoción de ventas certera en la organización?	
	¿Se realizan ventas personales certeras en la organización?	
	¿Se evalúa constantemente la efectividad de las decisiones de promoción de la fundación?	
Programas post-ventas	¿Cuáles son las políticas en cuanto al servicio comercial?	
	¿Qué tipo de garantías tienen los clientes?	
Lealtad y satisfacción del cliente	¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?	
	¿Qué se conoce de los clientes de la empresa?	
	¿Cuenta la organización con una base de datos de los clientes?	
	¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?	
	¿Realiza la organización una investigación sistemática sobre los clientes?	

	¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de los clientes?	
	¿La organización hace mejoramiento de los índices de satisfacción de los clientes? ¿Se realiza la libreta de calificaciones del cliente?	
	¿Tiene un sistema de auditoría del servicio y la realiza sistemáticamente?	
	¿Tiene la organización una estrategia clara de servicio al cliente?	
	¿Existe en la organización una cultura del servicio?	
	¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de su competencia?	

ANÁLISIS DE IMPACTOS CAPACIDADES INTERNAS – FUNDACION EMTEL

CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	RESULTADO	IMPACTO (positivo o negativo)	FORTALEZA	DEBILIDAD
DIRECTIVA	Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional .				
	Comunicación y control gerencial				
	Sistema de coordinación.	<p>En el análisis de los Sistema de coordinación se encontró que en la fundación no hay una definición de funciones de los cargos existentes en la fundación, así mismo la agrupación de funciones de los cargos no se ha basado teniendo en cuenta grados de afinidad.</p> <p>Por falta de una adecuada descripción de los puestos de trabajo el personal desconoce gran parte de las funciones que tiene que realizar, así mismo se presenta desconocimiento en cuanto a sus responsabilidades en los puestos de trabajo.</p>	Negativo		<p>No hay una adecuada definición de funciones de los cargos.</p> <p>-La agrupación de las funciones no se basan teniendo en cuenta grados de afinidad.</p> <p>-Se presenta desconocimiento por parte de los trabajadores sobre sus funciones.</p> <p>-no existe</p>

		Tampoco hay una claridad por parte del personal de la fundación en cuanto a los procesos organizacionales debido a que no hay una documentación ni mapas de los mismos.			documentación ni mapas de los procesos organizacionales.
	Direcciónamiento estratégico.	<p>En el análisis del direccionamiento estratégico la organización se encontró que cuenta con una misión y visión definidos, sin embargo dentro de la organización no hay claridad respecto al establecimiento de objetivos y estrategias globales.</p> <p>La organización tiene en cuenta aspectos sobre responsabilidad social, sin embargo no hay la suficiente capacitación ni empoderamiento sobre tales aspectos.</p>	Positivo – negativo	<p>-Hay una misión definida.</p> <p>-Hay una visión definida.</p>	<p>-No hay objetivos organizacionales claros</p> <p>-No hay estrategias organizacionales claras</p> <p>-No hay la suficiente capacitación sobre responsabilidad social</p>
	Análisis interno.	<p>Al analizar los aspectos internos generales de la fundación, se encontró que no se ha hecho un análisis de la cultura organizacional, lo que conlleva a que no se conozcan ampliamente sus valores y creencias.</p> <p>Tampoco se han realizado auditorías internas para identificar debilidades y fortalezas, ni para conocer la satisfacción del cliente interno.</p> <p>Tampoco hay claridad respecto a sus</p>	Negativo		<p>-No se ha hecho un estudio de la cultura organizacional.</p> <p>-El personal no conoce los valores y creencias organizacionales.</p> <p>-No se han realizado ningún tipo de auditorías a nivel interno.</p>

		fortalezas y debilidades en lo que respecta a sus recursos y capacidades internas.			-no se conocen las fortalezas y debilidades de la fundación
	Evaluación y pronóstico del medio	Al analizar la Evaluación y pronóstico del medio de la fundación se encontró que no la organización se ha interesado por realizar pronósticos ni observaciones sobre la tendencia de los mercados ni de su entorno externo. Asi mismo se desconoce la competencia en cuanto a capacidades, objetivos y estrategias. Tampoco se realizan estudios ni análisis sobre las necesidades de los clientes, acreedores y empleados.	Negativo.		-No se realizan pronósticos ni tendencias del mercado. -no se conoce a la competencia, ni sus objetivos, estrategias ni capacidades. - no se estudia al cliente de la fundación, -se desconocen las necesidades del cliente externo
	Uso de planes estratégicos.	Al hacer una observación sobre el uso de planes estratégicos se encontró que en la actualidad la organización no hace uso de una adecuada planificación estratégica en la cual pueda basar sus operaciones futuras. Esto se evidencia en el no uso de metodologías para realizar la planeación estratégica, la no claridad en el planteamiento de objetivos y estrategias funcionales, la falta de una definición clara de metas, políticas y planes de acción para la empresa.	Negativo		-no hay una adecuada planificación estratégica. -No se utiliza metodologías para la planificación estratégica. -No hay una definición de metas, políticas y planes de acción.

		Asi mismo no ha habido una difusión del plan estratégico en la empresa.			
	Evaluación de la gestión.	Al analizar la Evaluación de la gestión de la organización se encontró que en la actualidad la fundación no cuenta con unos sistemas de evaluación para medir la calidad de la gestión administrativa, ni cuenta con índices ni indicadores de gestión.	Negativo.		-no hay sistemas de evaluación de gestión. -No hay índices ni indicadores de gestión.
	Sistemas de monitoreo del desempeño.	Al observar los sistemas de monitoreo del desempeño que debiere tener la fundación, se encontró que la organización no tiene establecido un sistema para medir el desempeño organizacional ni de los trabajadores. Tampoco se han establecido normas ni métodos para medir el desempeño, y las medidas correctivas tomadas son de manera reactiva.	Negativo		-No hay sistemas de monitoreo del desempeño. No existen normas ni métodos claros para medir el desempeño.
	Sistemas de control.	Al estudiar los Sistemas de control de la fundación se encontró que no se hace uso de sistemas de control, debido a esto no se han planteado objetivos, ni parámetros para confrontar los resultados de las distintas áreas organizacionales. Además no se han hecho análisis para determinar los costos del manejo de	Negativo.		-no se hace uso de sistemas de control. -No se han planteado objetivos ni parámetros para confrontar los resultados de las áreas de la organización. -No existen sistemas de

		sistemas de control, ni la posibilidad de tener unos sistemas asistidos por computador.			control asistido por computador.
	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.	En cuanto a la Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa se encontró que en la actualidad la institución cuenta con algunas fallas en lo que respecta a la presencia de un liderazgo aceptado por todos los colaboradores de la institución y ello ha conllevado a la aparición de un clima organizacional negativo. Además la organización no cuenta con sistemas ni mecanismos para incentivar la participación en la toma de decisiones. Esto a conllevado a que el personal este desmotivado y no presentes rasgos de creatividad.	Negativo.		-No hay un liderazgo gerencial plenamente aceptado. -Presencia de un clima laboral negativo. -No hay mecanismos para la participación en la toma de decisiones
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.	En cuanto a la Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes, se identificó que en la organización la toma de decisiones es centralizada, pero se ha facilitado la velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes debido a que en la organización existen canales de comunicación informales. En la organización no existe un empoderamiento, por parte de ninguno de	Positivo - negativo	-Existen canales de información flexibles. -Existen fluidez y rapidez en la comunicación de la información entre las áreas organizacionales.	-No hay un empoderamiento del personal hacia la organización. -No hay una definición clara de los niveles de responsabilidad. -No hay auditorias de la comunicación.

		<p>los trabajadores, así mismo se presenta desconocimiento sobre los niveles de responsabilidad.</p> <p>Tampoco existe un sistema de auditoria de la comunicación.</p>			
	Sistema de toma de decisiones	<p>en cuanto a los sistema para la toma de decisiones dentro de la fundación no se hace uso de enfoques de gerencia estratégica, debido a esto no se puede hablar de si las decisiones tomadas son ágiles y oportunas.</p> <p>Además la toma de decisiones de la fundación se realiza de una manera reactiva de acuerdo a las circunstancias.</p>	Negativa		<p>-No hay un enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones.</p> <p>-La toma de decisiones se llevan a cabo de manera reactiva.</p>
RECURSOS HUMANOS	Administración del personal.	<p>En el análisis de la Administración del personal de la fundación se identificó que en la institución no cuenta con un departamento de talento humano, ni con una persona encargada de dicho proceso. La administración de personal se lleva de manera informal, lo que ha conllevado a la existencia de algunas fallas e inconsistencias en los procesos de gestión del talento humano.</p> <p>No se realiza un proceso de planeación estratégica para la selección del talento humano.</p>	Negativo		<p>-No existe un área de talento humano.</p> <p>-No existe una planeación estratégica del talento humano.</p> <p>-No hay procesos adecuados de gestión del TH.</p> <p>-No existen herramientas ni instrumentos para la</p>

		Se perciben fallas en: Procesos de reclutamiento, en los procesos de selección de personal, en la falta de manejo de mecanismos para inferir posibles comportamientos del personal, en la falta de instrumentos de selección del talento humano, entre otros.			selección del TH.
	Análisis y diseño de cargos	En cuanto al Análisis y diseño de cargos se encontró que en la fundación no cuenta con procesos de análisis y diseño de puestos que sean correctos. No cuentan con métodos de recopilación de información ni se realizan diagnósticos previos al análisis y diseño de los puestos. No existe un manual de cargos dentro de la información, y los documentos existentes sobre el contenidos de los cargos se evidencia que los cargos no están correctamente formulados.	Negativo		-No existen procesos de análisis y diseño de puestos. -no existen métodos de recopilación de información para un adecuado diseño de los puestos. -No existen manuales de la definición de los cargos de la fundación.
	Reclutamiento del personal	Para el Reclutamiento del personal se encontró que la fundación no cuenta con procesos especiales para el reclutamiento del TH, por consiguiente no existe un proceso adecuado de reclutamiento, ni se evalúan la efectividad de los mismos. Tampoco se analizan adecuadamente las fuentes de reclutamiento.	Negativo		-No hay procesos adecuados de reclutamiento de TH -No se evalúa la efectividad de los procesos de reclutamiento del personal. -No se analizan las fuentes de reclutamiento

					del TH.
	Selección, contratación e inducción del personal	<p>En cuanto al análisis de Selección, contratación e inducción del personal se encontró que en la fundación Emtel no se realizan unos procesos efectivos de selección del personal, debido a que no cuenta con mecanismos para inferir en el comportamiento de las personas, no se hace uso de instrumentos de predicción de rendimiento ni instrumentos de selección del talento humano, además no hay unos criterios correctos de selección del TH definidos.</p> <p>Además no existen procesos efectivos de inducción del personal.</p>	Negativo		<p>-No se utiliza mecanismos para inferir el comportamiento de las personas.</p> <p>-No se utilizan instrumentos de predicción ni de selección del TH.</p> <p>-No hay procesos de inducción del personal.</p>
	Formación y desarrollo del personal	<p>En el análisis de la Formación y desarrollo del personal se identificó que debido a la falta de una adecuada planeación del TH no se han realizado análisis en cuanto a la formación y desarrollo del personal, así mismo no se han diseñado procesos de formación y desarrollo del personal. La fundación Emtel no cuenta con un proceso de gestión ni de planificación de carrera para el personal.</p>	Negativo		<p>-No se analiza las necesidades de formación y desarrollo del personal.</p> <p>-No existen procesos de formación y desarrollo en la fundación.</p> <p>-No hay una gestión ni planificación de carrera en la fundación.</p>
	Gestión del rendimiento	<p>En el análisis de la Gestión del rendimiento se encontró que en la</p>	Negativo		-Procesos de gestión del TH inadecuados

		<p>fundación no se realizan unos adecuados procesos de gestión del rendimiento del TH de la fundación, además no se hacen análisis ni se definen estándares los cuales se les hagan conocer al personal para medir su rendimiento.</p> <p>No existen evaluadores encargados del proceso de gestión del rendimiento de TH.</p>			<p>-No hay definición de estándares para medir el rendimiento del personal</p>
	Sistema de compensación	<p>En el análisis de los Sistema de compensación se encontró que en la fundación no hay un sistema de incentivos, por lo que en este aspecto presenta muchas fallas, Se maneja un sistema de administración de salarios simple y no cuenta con sistema de incentivos establecido. Tampoco cuenta con un sistema de sanciones.</p> <p>Lo que respecta a la clasificación de los cargo, estos no se cimientan en sistemas de compensación.</p>	Positivo – negativo		<p>-Sistemas de incentivos informales y no planificados.</p> <p>- No hay un sistema de sanciones establecido.</p> <p>-La clasificación de los cargos no son cimentados en un sistema de compensación</p>
	Seguridad industrial – Salud ocupacional	<p>En cuanto a aspectos Seguridad industrial – Salud ocupacional se encontró que actualmente la fundación no cuenta con sistema de salud ocupacional, sin embargo se está en un proceso de diseño e implementación del sistema de salud ocupacional.</p>	Positivo – Negativo	<p>Sistema de salud ocupacional en diseño.</p> <p>Infraestructura adecuada para el trabajo.</p>	<p>-no hay un sistemas de salud ocupacional implementado.</p> <p>-no se han analizado los riesgos laborales, que pudieren existir en la organización.</p>

		<p>No se han analizado los riesgos laborales a enfrentar dentro de la organización, además no hay una claridad respecto a tener un entorno de trabajo inseguro y enfermizo, tampoco se tiene claras las responsabilidades de los trabajadores en cuanto al tema.</p> <p>Es de destacar que las condiciones físicas son adecuadas para el trabajo</p>			
	Ausentismo	Al analizar los índices de ausentismo se encontró que no existen mediciones exactas del nivel de ausentismo, sin embargo se ha evidenciado que es bajo.	Positivo	El nivel de ausentismo en la organización es bajo.	
	Administración del comportamiento del personal.	<p>Hay una definición de políticas disciplinarias, sin embargo no han sido ampliamente difundidas entre el personal de la fundación.</p> <p>No se han definido ningún tipo de sistemas para presentar quejas y reclamos, además no se han hecho estudios para medir la motivación del personal, Sin embargo se presenta gran desmotivación del mismo en la organización.</p>	Positivo – negativo	Hay políticas disciplinarias definidas.	<p>-No existen sistemas para presentar quejas y reclamos.</p> <p>-No se estudia el comportamiento ni motivación del personal.</p>
	Nivel de rotación y/o Estabilidad	El personal de la organización en su mayoría ha presentado inconformidad en sus cargos, esto ha hecho que se presente continuamente renuncia del personal.	Negativo		<p>-Inconformidad del personal en sus cargos.</p> <p>-Presencia de renunciaciones</p>

					continúas.
	Nivel académico y de experiencia	El nivel académico y de experiencia de los colaboradores de la institución es adecuado para las funciones y actividades que se desempeñan actualmente, sin embargo es de resaltar que en lo que concierne a capacitación y desarrollo existen falencias claras y palpables.	Positivo - negativo	Adecuado nivel académico del personal. -Experiencia laboral de los trabajadores adecuada.	-No se capacita al personal continuamente.
PRODUCTIVA	Gestión estratégica para la prestación del servicio	La fundación si cuenta con unas áreas destinadas para la prestación del servicio, entre ellas la área de capacitación a estudiantes. Para la prestación del servicio si se realiza una planeación estratégica, además se generan planes operativos, a los cuales se les asigna un presupuesto, sin embargo ciertos planes operativos se generan de una manera reactiva. Se evidencia que en la fundación no se han establecido sistemas de control de calidad para el área de prestación del servicio, ni unos procesos claros para la prestación del servicio. Tampoco se analiza los costos generales del área de prestación del servicio.	Positivo – negativo	-Cuanta con un área para la prestación del servicio. -se realiza un planeación para la prestación del servicio. -se generan planes operativos con sus respectivos presupuestos. -se analizan los costos generales de la prestación del servicio.	-No hay sistemas de control de calidad. -No hay procesos de prestación del servicio claros
	Estrategia general de	En la fundación no hay un diseño ni un mapa de las estrategias de flujo, además	Negativo		-No hay un mapa de las estrategias de flujo.

operaciones	en el diseño de los sistemas para la prestación del servicio no se tiene encuentra estrategias de mercadeo.			-No se tiene en cuenta estrategias de mercadeo
Procesos y procedimientos	En la fundación si existen unos procesos y procedimiento, sin embargo no hay una claridad en cuanto a los mismos, además no se han realizado estudios ni análisis cualitativos y cuantitativos de los cuales se tengan registro para el diseño y rediseño de los procesos productivos. De igual manera no hay manuales sobre los procesos y procedimientos y la mayoría del personal no tiene claridad sobre los procesos y procedimientos existentes.	Positivo - Negativo	Existen procesos y procedimientos	-No se han hecho diseños ni rediseños de los procesos productivos. -No hay manuales de los procesos y procedimientos existentes
Capacidad productiva	Si se hacen análisis sobre la capacidad para la prestación del servicio, sin embargo son análisis más cualitativos y subjetivos, que cuantitativos. También se hace análisis sobre la capacidad instalada para la prestación del servicio, sin embargo los datos utilizados son en su mayoría de naturaleza cualitativa y subjetiva, a veces no se realizan estudios cuantitativos. es de destacar que dicho análisis nos llevan registrados en cuanto a la capacidad de operaciones si se ha adecuado a la demanda existente para los servicios,	Positivo – negativo		

	<p>además las decisiones tomadas en cuanto a la capacidad para la prestación de los servicios y la planeación de los mismos si han sido adecuadas, lo que ha permitido un adecuado funcionamiento en las operaciones.</p> <p>No se han hecho análisis sobre los niveles de eficiencia del sistema de prestación del servicio de la fundación.</p>			
Factores de producción o prestación del servicio	Para la prestación de algunos servicios no se realizan cálculos correctos en cuanto a los a los factores de producción del servicio, además presenta falencia en la definición de la cantidad de equipo y recursos necesarios. Sin embargo si se define la cantidad correcta de personas encargadas de la prestación del servicio	Positivo – Negativo	-Existe la cantidad adecuada de personal para la prestación del servicio.	-No se realizan cálculos correctos de los factores de producción o prestación del servicio.
Pronósticos de producción o para la prestación de servicios	Los pronósticos que se realizan para la prestación de algunos servicios son de carácter cualitativos, y no se realizan pronósticos cuantitativos, debido a esto se omiten técnicas cuantitativas que pudiesen ser certeras en los pronósticos, además no se realizan ni se tienen en cuenta estudios de mercados para predecir la demanda futura.	Positivo – Negativo	-Se realizan pronósticos de carácter cualitativos	-No se realizan pronósticos cuantitativos. -No se realizan ni se tienen en cuenta estudios de mercado.
Administración del	Para el manejo del mantenimiento de las	Positivo-	-Mantenimiento de	-No hay modelos ni

mantenimiento	<p>instalaciones y quipos necesarios para la prestación del servicio no se tienen en cuenta modelos ni sistemas adecuados de mantenimiento. Debido a esto se presenta fallas de mantenimiento en equipos de cómputo y los programas informáticos presentan obsolescencia para la prestación de ciertos servicios.</p> <p>Sin embargo el mantenimiento de las instalaciones han sido adecuadas</p>	negativo	infraestructura adecuado	<p>sistemas para un adecuado mantenimiento.</p> <p>-Inadecuado mantenimiento de la tecnología existente de la fundación.</p>
Fuerza de los procesos	<p>En la fundación se mantiene un buen nivel de productividad, siendo este positivo, sin embargo se hace pertinente mencionar que en la fundación no se han definido ni establecido estándares de operaciones, los cuales sean claros y efectivos, además no existe un sistema establecido para el adecuado manejo de recompensas y sanciones por productividad de los trabajadores.</p>	Positivo – negativo	-Adecuado nivel de productividad.	<p>-No hay estándares definidos de operaciones.</p> <p>-No se manejan recompensas y sanciones por productividad.</p>
Habilidad técnica	<p>Se encontró que en la fundación no existe personal en desuso, todos se dedican a cumplir con sus funciones asignadas y la cantidad de trabajadores son los adecuados, además se cumple con los horarios para la prestación del servicio, sin embargo es de mencionar que entre los gerentes designados para la prestación del</p>	Positivo- negativo	-No presenta personal en desuso. -Adecuado cumplimiento de horarios de operaciones.	-No hay gerentes líderes de operaciones en la prestación del servicio.

	servicio no se ha presentado un liderazgo que conduzca a la mejora de las operaciones.			
Nivel tecnológico	<p>La fundación maneja un avance técnico en sus servicios, al ofrecer servicios personalizados y enfocados hacia necesidades latentes del medio.</p> <p>En cuanto al nivel tecnológico utilizado por la fundación se encontró que para la prestación de ciertos servicios no es el más adecuado, debido a que presentan desactualización en gran parte de los software y parte del hardware, esto ha conllevado que el nivel tecnológico utilizado por la competencia sea superior al de la fundación.</p>	Positivo-negativo	-Servicios tecnificados y personalizados	-Nivel tecnológico como hardware y software en estado de obsolescencia.-Nivel tecnológico inferior al de la competencia.
Administración de la calidad de las operaciones	<p>La fundación está normalizada, sin embargo es de mencionar que en la organización se ha tratado de crear una cultura de calidad, sin embargo no se ha logrado definir una estrategia de calidad de manera explícita ni se hace mención de la misma en la fundación.</p> <p>Es de destacar que la gerencia no ha mantenido una persistencia constante para crear adecuados procesos de calidad, así mismo no se ha hecho mención de una metodología para la solución de problemas. además presenta las siguientes falencias: en el no formalizar y documentar la</p>	Negativo		<p>-No hay una estrategia de calidad definida.</p> <p>-No cuenta con una metodología para la solución de problemas.</p> <p>- no hay una estrategia de calidad documentada.</p> <p>-no hay procesos de control de calidad.</p> <p>-no hay estándares de calidad.</p> <p>- no existen manuales de calidad.</p>

		estrategia de calidad; el no llevar un proceso de control de calidad involucre definición de estándares, las ausencias de programas de capacitación para la calidad y la inexistencia de manuales de calidad en la fundación.			-No existen programas de capacitación de la calidad.
	Capacidad de innovación	La fundación desconoce la importancia y necesidad de investigar e innovar en el mercado, lo que ha ocasionado que no se cuenta con una estrategia, metas y políticas definidas sobre investigación y desarrollo, además los recursos humanos y financieros disponibles para llevar a cabo este tipo de procesos son muy limitados o inexistentes, esto a ocasionado que la organización no desarrolle procesos de investigación, y no tenga la capacidad suficiente crear un nombre resaltado en el sector en lo que respecta a esta temática.	Negativo.		-No existen metas, estrategias y políticas para I+D. -Recursos humanos y financieros escasos para I+D
FINANCIERA	Inversión de capital y facilidad para salir del mercado	La organización maneja gran inversión en activos fijos por lo que a nivel general la inversión de capital es alta y la facilidad para salir del mercado es difícil			
	Acceso a capital cuando se requiere	La organización en la actualidad maneja capital de entidades financieras para su funcionamiento aunque en muy poco volumen, sin embargo se puede destacar que la calidad de los activos corrientes es buena, es decir son líquidos y ello ha	Positivo	-Apalancamiento financiero bajo. -Liquidez y solvencia altos. -Capital neto de trabajo positivo.	

	permitido responder efectivamente con los pasivos de corto plazo, razón por la cual se ha mantenido una buena relación con los proveedores de capital.		-Nivel de solidez de la fundación positivo	
Nivel de rentabilidad	El nivel de rentabilidad de la organización es positivo, aunque cuenta con pocas ganancias.	Positivo-Negativo.	-Nivel de rentabilidad positivo	-Nivel de rentabilidad bajo.
Uso de los recursos	Adecuadas mediciones sobre el uso de los recursos, aunque por la falta de indicadores de control no se ha obtenido la información pertinente para evitar incurrir en pérdidas en varias ocasiones.	Positivo	Mediciones de recursos financieros adecuados	
Habilidad para sostenerse en el mercado	La fundación se ha logrado mantener en el mercado debido a que cuenta con un buen nivel de liquidez y solvencia, así mismo como con un adecuado capital de trabajo que le ha permitido cumplir con sus obligaciones.	Positivo	-Nivel de liquidez y solvencia positivos. -Capital de trabajo pertinente para el cumplimiento de las obligaciones de la fundación.	
Nivel de liquidez	En lo que respecta al corto plazo la organización ha logrado mantener un nivel de liquidez alto, lo que le ha permitido cubrir con sus obligaciones de corto plazo.	Positivo	-Adecuado nivel de liquidez para cubrir sus obligaciones.	
Nivel de control gerencial y de costos	Existen unos buenos sistemas de control financiero que ha permitido que la organización obtenga información clara y veraz sobre su desempeño financiero en	Positivo	Adecuado sistema de control gerencial y financiera.	

		los últimos años.			
	Habilidad para competir con precios	En la actualidad, la organización no cuenta con los recursos suficientes para competir con precios en el mercado.	Negativo		-Incapacidad para competir con precios en el mercado.
MERCADOLOGICA	Gestión estratégica de mercadeo y ventas	En la fundación no existe un departamento de mercadeo y ventas, además no hay personas encargadas del mercadeo en la fundación. Así mismo, no hay un proceso de dirección de mercadeo y ventas ni se realiza un adecuado procesos de planeación estratégica de mercadeo, tampoco se generan adecuados planes operativos ni se asigna presupuesto suficiente para los mismos. Tampoco cuenta con sistemas de control de mercadeo y por consiguiente no se analizan los costos de un mal mercadeo	Negativo.		-No existe un área de mercadeo ni personas encargadas. -No hay una planeación estratégica de mercadeo. -No se generan planes operativos de mercadeo. -No hay sistemas de control del mercadeo. -No se asigna presupuesto suficiente para mercadeo
	Análisis y medición de la demanda	Dentro de la fundación no se realiza un adecuado análisis del mercado, además se presenta desconocimiento en cuanto al tamaño de mercado de la fundación, se conoce con exactitud cuál es el tamaño de mercado potencial y del tamaño del mercado penetrado por la fundación, además no se realizan ningún tipo de mediciones al respecto. Es de mencionar que no se realizan estimaciones ni pronósticos adecuados sobre la demanda, ni tampoco se utilizan	Negativo		-No se analiza el mercado que atiende la fundación. -Se desconoce el tamaño del mercado atendido, y potencial de la fundación. -No se realizan estimaciones ni pronósticos adecuados sobre la demanda. -No se utilizan

	instrumentos pertinentes para tal fin. Así mismo no se conoce con claridad la rentabilidad de los mercados en los cuales participa la fundación y tampoco se hace un análisis y medición de la demanda de la fundación.			instrumentos para medir ni pronosticar la demanda. -No hay un conocimiento claro de la rentabilidad del mercado.
Segmentación del mercado	En la fundación no se ha realizado una adecuada segmentación de mercados, debido a que no se han fijado bases pertinentes para tal fin ni se han realizado estudios de mercado. Tampoco se han elaborado perfiles para el mercado atendido por la fundación ni se han hecho análisis previos para tal fin	Negativo		-No se realizan segmentaciones de mercado. -No existen perfiles de mercado elaborados. -No se realizan estudios de mercado.
Estrategia de posicionamiento.	En la fundación no se realiza un análisis y selección de las posibles ventajas competitivas que pueda poseer, ni tampoco se establecen estrategias para el posicionamiento de la organización. Tampoco hay una comunicación efectiva de las ventajas competitivas que se dirigen al mercado meta de la organización ni se evalúa la efectividad de las estrategias de posicionamiento	Negativo		No hay análisis ni selección de ventajas competitivas. -No se establecen adecuadas estrategias de posicionamiento. -No se evalúan las estrategias de posicionamiento
Estrategia de producto	En la fundación si se conoce la rentabilidad de cada servicio prestado, sin embargo no se cuenta con objetivos ni estrategias clara en cuanto a cuales servicios ofrecer, ni por cuanto tiempo hacerlo, además se presenta gran descuido en el manejo de la calidad	Positivo – negativo	Se han establecido unos objetivos y estrategias para los servicios ofrecidos. Se conoce la	No hay objetivos ni estrategias claras en cuanto a servicios a ofrecer. No hay manejo de

	<p>de los servicios prestados. Así mismo no se analiza la importancia de diseñar y mantener un buen servicio ni la marca del mismo.</p> <p>Tampoco se tienen claros que productos y servicios ofrecer al mercado. No hay una evaluación constante sobre la efectividad de las decisiones de nuevos servicios prestados por la fundación.</p>		rentabilidad de los servicios	<p>calidad en los servicios</p> <p>No hay claridad en cuanto a los servicios a ofrecer</p>
Estrategias de precios.	<p>Para la fijación de precios de algunos servicios de la fundación no se utilizan enfoques claros, además no se hace uso de estrategias pertinentes de precios para los servicios, no se realizan ajustes de precios adecuados, ni se utilizan estrategias de cambio de precios pertinentes, además no se cuenta con un sistema efectivo para el manejo de descuentos y créditos en la fundación.</p> <p>No se conoce a la competencia ni el manejo de los precios de la misma, ni tampoco se conoce la elasticidad precio de la demanda</p>	Negativo		<p>-No se utilizan enfoques claros para la fijación de precios.</p> <p>-No hay estrategias de precios.</p> <p>-No se utilizan estrategias de cambio de precios.</p> <p>-No se maneja un sistema efectivo para el manejo de descuentos y créditos.</p> <p>-No se conoce a la competencia ni sus precios.</p>
Estrategia de promoción	<p>La promoción de algunos de los servicios de la fundación se manejan a través de radio, publicidad impresa, y a través del</p>	Positivo - negativo	Se realiza promoción a través de medios	<p>-No se conoce la efectividad de los canales de promoción.</p>

	<p>canal local, sin embargo se desconoce sobre la efectividad de dichos canales de promoción y sobre la asertividad de la publicidad realizada.</p> <p>No cuenta con unos objetivos ni estrategias claras de promoción para los servicios prestados.</p> <p>Además no se diseñan planes de comunicación certeros ni se les asigna el presupuesto suficiente, ni se evalúa la efectividad de dichas decisiones de promoción.</p>		impresos tv y radio	<p>-No hay objetivos ni estrategias claras de promoción.</p> <p>-No se diseñan planes de comunicación</p> <p>-No hay suficiente presupuesto asignado</p>
Administración de clientes	<p>En la fundación no se conoce con asertividad los clientes de la misma, además no cuenta con una adecuada base de datos ni se han elaborado perfiles ni hojas de vida de los mismos.</p> <p>Tampoco se realiza una investigación sistemática sobre los clientes, ni se han creado índices de satisfacción de los mismos, debido a esto no se conoce cuál es la satisfacción de los clientes a los cuales se les presta los servicios.</p> <p>Además hay un desconocimiento sobre estrategias de servicio al cliente y no se manejan sistemas de auditoria del servicio.</p>	Positivo - negativo	Cuenta con una base de datos de clientes.	<p>-No existe una adecuada base de datos de los clientes.</p> <p>-No se realiza investigaciones adecuadas sobre los clientes.</p> <p>-No se conoce la satisfacción del cliente.</p> <p>-No se manejan sistemas de auditoria del servicio.</p>
Programas post – ventas	<p>A pesar de que se garantiza a los clientes un servicio de carácter personalizado, en la actualidad la organización no cuenta con un programa de seguimiento de las ventas que se realizan.</p>	Negativo		No se hace seguimiento de ventas realizadas

ANEXO C

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 fortaleza o debilidad de nivel menor (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
- ii. Medio: constituye una fortaleza o debilidad de nivel medio (se puede calificar cualitativa o cuantitativamente)
- iii. Alto: constituye una fortaleza o debilidad 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).

DESARROLLO DE LA GUIA

DIAGNOSTICO EXTERNO

ANALISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)					
DIMENSIÓN DEL ENTORNO	FACTOR O VARIABLE DE ANÁLISIS	RESULTADO	IMPACT O (positivo o negativo)	OPORTUNIDAD	AMENAZA
ECONÓMIC A	producto interno bruto (pib) departament al:	<p>El PIB departamental, desde el 2001 hasta el 2012 presento un crecimiento mayor al PIB nacional, en este periodo se registraron varios crecimientos significativos entre ellos están en el año de 2001-2002, en el año 2004 con un crecimiento de 11.6% el mayor dentro el periodo de análisis, los años de 2008, 2010 y 2012.</p> <p>En consecuencia en el transcurso del periodo 2001- 2012 el PIB del cauca creció 5.2%, mientras el nacional creció 4.3%.</p> <p>Ahora bien, en la composición por ramas de actividad del PIB departamental el sector de servicios sociales obtuvo un crecimiento de 5.8% en el 2012, en consecuencia el valor agregado de sector servicio aporto un 24% del total generado en la producción del departamento. Asi mismo los mayores aportes al total del PIB visto por subsectores económicos fueron; actividades de servicios, administración pública, educación de no mercado, servicios sociales, entre otros que en conjunto justificaron el 53,7% de la producción total del departamento de Cauca en 2012</p>	Positivo	La tendencia del PIB del cauca ha presentado un crecimiento aunque sea leve y por encima del promedio nacional, debido a que el sector de servicios, representaron en conjunto más de la mitad de la producción del departamento del cauca, representa una oportunidad para la fundación debido a que habar una mayor inversión en el sector de los servicios.	

	Tasas de interés de colocación	Debido a que el BRC ha mantenido bajo y estable la TIR en 4.5% en el periodo de 2014, la tasa de colocación ha registrado un porcentaje de 10.98 puntos manteniendo una estabilidad desde el periodo de 2013 a excepción del últimos cuatro meses del año 2014 en la cual se ubicó en un promedio de 11%.	positivo	las tasas de interés de colocación se ha mantenido estables en los últimos 5 años manteniendo un promedio bajo, lo que ha representado que el costo de capital en el entorno económico del país se mantenga bajo y sea de fácil adquisición tanto para personas naturales como jurídicas representa una oportunidad para la fundación de adquirir nuevos créditos para la inversión	
	Tasas de interés de captación	asi mismo la tasa de captación a mantenido un porcentaje bajo en los últimos seis años con un promedio de 4% en la tasa de interés. El bajo nivel de la TIBR y el hecho de que las entidades del sistema financiero colombiano, hayan manejado una tendencia a la baja en lo que a las tasas de interés de captación se refiere ha conllevado a que las tasas de interés de colocación también mantengan la misma dinámica de operación, esto ha permitido que el producto interno bruto nacional se encuentre en franco crecimiento	Negativo		las tasas de interés de captación, como son DTF, CDT Y TCC se han mantenido bajas durante los últimos cinco años, lo que ha representado que las oportunidades de inversión en el sistema financiero no sean atractivas debido a que mantienen un bajo rendimiento promedio de tasas de interés representan una

					amenaza de inversión para la fundación.
	Inflación	<p>El IPC para el departamento del Cauca y en la ciudad de Popayán se ha caracterizado por tener un comportamiento ascendente, sin embargo en los últimos tres meses del año 2013 se registró un comportamiento descendente en el IPC implicando una disminución de 1.1 pp frente al año 2012 el cual presentó un IPC de 2%.</p> <p>Ahora bien, a nivel nacional el IPC de Popayán se ha ubicado entre los más bajos, mostrando un incremento en el sector salud con 2,7% y vivienda 2,6%. En contraste, alimentos y comunicaciones arrojaron variaciones negativas (-1,3% y -1,1%, respectivamente).</p> <p>A nivel nacional, salud y educación fueron los gastos de mayor incidencia sobre el IPC (cada uno tuvo una variación de 4,4%)</p>	positivo	<p>El costo de vida en la capital caucana se ha mantenido en bajas cifras, en relación al promedio nacional, ubicando a Popayán con un IPC entre los más bajos comparado con otras ciudades a nivel nacional, además se evidencia que el IPC caucano ha mostrado tendencias decrecientes, lo que representa una mejora en los gastos de las familias representando una oportunidad para la fundación de seguir ofreciendo sus servicios educativos y sociales</p>	
	Índices de desempleo	<p>Al analizar la tasa de desempleo de Popayán a partir del 2007 hasta el 2013 se evidencia que ha mantenido una tendencia a la baja, en el cual los registros del DANE han tenido un promedio de 18.6%, sin embargo ha mantenido un promedio por encima de las 24 principales ciudades analizadas en este periodo el cual fue de 11.8%, por otro lado, otros indicadores del mercado laboral como participación, ocupación y el subempleo, registraron cifras descendentes para 2013 en Popayán.</p> <p>En el periodo de 2014 el Cauca presentó una tasa de participación a nivel nacional de 56,7%,</p>	Positivo	<p>los índices de desempleo en el departamento del Cauca muestran una tendencia hacia la reducción del desempleo y desempleo subjetivo, lo que se ha visto ocasionado debido a una mejora en número y calidad de empleos existentes en el departamento, esta situación representa una</p>	

		<p>una tasa de ocupación de 50,4% y una tasa de desempleo de 11,3%, además se registró una tasa de subempleo subjetivo de 33.6%, siendo este superior en 0.5 puntos porcentuales frente a la registrada en 2012.</p> <p>Finalmente en el primer trimestre de 2015 a nivel nacional la tasa de desempleo fue del 8.9%, sin embargo a nivel del departamental, el cuaca registro una tasa promedio de desempleo la cual supero a la nacional en 3.6 puntos porcentuales siendo esta de 12.5%</p>		oportunidad para la fundación, debido a que el promedio de ingresos de las familias son mejores, lo que mejorara la calidad de vida y el consumo de la población	
Ingreso per cápita	<p>El ingreso per cápita de la población caucana durante el periodo de 2001-2012 ha presentado muchas fluctuaciones, destacándose las reducciones presentadas en los años 2003, 2009 y 2011, sin embargo se presentó un aumento del PIB real en 1.2 pp entre 2001 y 2012 estando en 5.4% a 6.6% en 2012, presentando una variación promedio de 4.3%.</p> <p>No obstante, es de destacar que el PIB per cápita a partir de 1997 a mostrado una tendencia hacia la mejoría, el cual se ha visto reflejado en un mayor crecimiento del producto por persona y del total</p>	Positivo-negativo	<p>el ingreso per cápita de la población caucana ha tenido una tendencia estable y constante hacia el mejoramiento del ingreso por habitante en el departamento, lo que ocasiona una mejor calidad de vida.</p>	<p>Sin embargo, a pesar de haberse dado un leve incremento en los últimos diez años, el ingreso por habitante del departamento del Cauca no ha logrado cerrar la brecha existente en cuanto a ingresos, entre los habitantes del departamento y el de otras regiones del país, representando una amenaza para la creación de proyectos de educación dirigidos a población adulta</p>	
Cobertura en educación	De los datos recopilados de informes del ministerio de educación nacional, se puede	Positivo – negativo	La cobertura educativa a nivel técnico, tecnológico	Sin embargo, la tendencia del	

	superior en el departamento del cauca	<p>evidenciar que en los últimos 14 años la cobertura educativa, así como la cantidad de personas matriculadas en programas de educación superior ha mostrado un incremento tanto a nivel de cursos tecnológicos como carreras universitarias.</p> <p>Es de destacar que a Diciembre de 2013, la población estudiantil del departamento del cauca era de aproximadamente de 38967 personas, de las cuales el 74% se encontraba matriculados en el sector oficial y el 26% en el sector privado.</p> <p>De esta población, el 48% se encontraba realizando carreras profesionales, el 24% se encontraba en carreras tecnológicas y el 23% se encontraba realizando cursos en instituciones tecnológicas.</p>		y universitario en el departamento del cauca a mostrado unos crecimientos significados a partir del año 2000, esto debido a la fuerte inversión y normatividad que el estado ha mantenido hacia el sector educativo, lo que ha representado una oportunidad para la creación de mas y mejores programas de educación para el trabajo	cubrimiento del mercado educativo en el departamento del Cauca y a nivel nacional se encuentra en crecimiento, razón por la cual la competencia en el sector se hace más fuerte lo que resulta una amenaza para el funcionamiento de la fundación
	Cobertura en educación secundaria y media en Popayán	<p>En cuanto a la población estudiantil matriculada en la educación secundaria y media en Popayán para el año 2014 es de 32247 estudiantes, de los cuales el 93 % de la población se encuentra estudiando en la zona urbana y el 7% se encuentra estudiando en la zona rural.</p> <p>Ahora bien, del total de la población estudiantil, el 64% se encuentra estudiando en la educación secundaria y el 29% se encuentra matriculados en los grados 10 y 11 de la educación media.</p>	Positivo	Debido a la inversión en infraestructura e incentivos que el estado ha mantenido en el sector de la educación primaria, secundaria y media en el país, a llevado a que la cobertura educativa en los últimos 14 años se haya incrementado, por ende se ha incrementado el número de graduados en el ámbito nacional como en el departamento del cauca los cuales quieren seguir realizando estudios técnicos, tecnológico y universitarios, representando una	

				oportunidad de aumento de la demanda educativa en el sector de la educación para el trabajo.	
	Número de establecimientos de educación superior	En el departamento del Cauca y en el municipio de Popayán se encuentran presentes un gran número de establecimientos de educación superior, de las cuales se encuentran 2 instituciones técnicas profesionales, 9 escuelas tecnológicas, 12 universidades, en donde del total 5 instituciones pertenecen al sector público y 18 al sector privado. Ahora bien en su conjunto, estas instituciones cubren el mercado educativo del departamento, ofreciendo gran variedad de programas universitarios, tecnológicos, y talleres de capacitación.		Negativo	Debido a la fuerte inversión y cobertura en educación por parte del estado, ha ocasionado la aparición de un gran número de competidores en el sector de la educación en el departamento, que abarca ampliamente el mercado, de los cuales cerca del 81% son subsidiados por el gobierno nacional representa una amenaza para los programas ofertados por la fundación.
	Indicadores de necesidades básicas insatisfechas	De acuerdo al censo realizado por el DANE en el año 2005, el municipio de Popayán obtuvo un NBI de 20% siendo este un indicador menor al registrado en otras ciudades estando estos por encima del 50% de nivel nacional. Ahora bien, el departamento del Cauca en el año 2005 registra un promedio de 46% de hogares	Negativo		la pobreza en el departamento del Cauca contaba con un indicador por debajo del de otras ciudades a nivel nacional, sin

		<p>con NBI, porcentaje que dio como resultado de la reducción en 18 pp desde el año de 1985.</p> <p>Para los años siguientes no se pudo obtener proyecciones debido a que el DANE hace los estudios cada 10 años y sin posibilidad de proyecciones</p>			<p>embargo, el departamento mantiene unos índices alarmantes, de los cuales cerca del 50% de la población caucana se agrupa en hogares con necesidades básicas insatisfechas, lo representa una amenaza para desarrollar proyectos educativos en la fundación.</p>
VARIABLES SOCIALES Y DEMOGRAFICAS	Población (total, crecimiento y variación):	<p>De acuerdo al censo realizado por el DANE en el año 2005, la población del Cauca representó 2.96% siendo este 1.268.937 habitantes del total de la población nacional, así mismo, según las proyecciones realizadas por el DANE para el 2015 presentó un incremento de la población caucana 3% llegando a ser de 1.379.169 habitantes aproximadamente.</p> <p>ahora bien, la distribución de la población caucana para el año 2015 es de 547.916 habitantes pertenecientes a las cabeceras municipales siendo este el 40% del total de la población y cerca de 831.253 habitantes pertenecen al sector rural representando 60% de la población total.</p> <p>Es de resaltar, según las proyecciones de población del departamento administrativo nacional de estadística (DANE), la población del departamento del Cauca crecerá en razón de</p>	Positivo	<p>Saber que en el departamento del Cauca cuenta con un alto nivel de población en relación al promedio nacional y las tendencias al respecto son positivas, además la población en la zona urbana y cabeceras municipales representa el 40% del total de la población, así mismo el fenómeno del desplazamiento del campo hacia la ciudad ha sido bajo, debido a la poca violencia presentada en los últimos años</p>	

		8,7% para el año 2.015 y 13,3% para el año 2.020, tomando como base el censo del 2005			
	Número de personas por hogar y distribución de las mismas	<p>Así mismo, teniendo en cuenta el último censo nacional realizado, para el año 2.005 el departamento del Cauca contó con la presencia de 290.936 hogares, de los cuales el promedio de personas por Hogar es de 4 y se puede calcular que aproximadamente el 64,8% de los hogares del Cauca tienen 4 personas o menos, razón por la cual se puede diagnosticar que existe un bajo nivel de hacinamiento humano en los hogares caucanos.</p> <p>Adicionalmente se puede destacar que de la población caucana que conforma los hogares del departamento, entre el 45% y 50% son hombres y mujeres que se encuentran en edad de escolar básica, es decir son personas que se encuentran entre los 0 y 19 años de edad.</p>	Positivo	<p>En el departamento del cauca se percibe bajo nivel de hacinamiento humano, representando en promedio 4 personas por hogar, así mismo la relación de dependencia se ha visto reducida en los últimos 10 años, y se espera que se reduzca para el periodo 2015-2020, además se encuentra una alta moderada proporción (50%) de la población en edad escolar y de educación superior, representa una oportunidad de ofrecer servicios de educación y sociales acordes a las necesidades de la población.</p>	
	Tasa de nacimiento	<p>Según las proyecciones realizadas por el DANE, por cada 1.000 personas de la población caucana, para los años de 2000-2005 se presentó una tasa de nacimiento del 69.22%, en los periodos de 2005 – 2010 el valor del índice de esperanza de vida fue de 70,84%, y según las proyecciones realizadas por el DANE en los periodos de 2010-2015 y 2015-2020 la</p>	Positivo	<p>De acuerdo a las proyecciones del DANE en el periodo de 2005-2008 se presentó una disminución de la población nacida viva en el departamento del Cauca, sin embargo, de</p>	

		<p>esperanza de vida al nacer se comportó y comportara de la siguiente manera 71.89% y 72.80% de cada 1000 nacidos, esto indica que ente el periodo de 2010 a 2020 la esperanza de vida al nacer aumentara en aproximadamente 1.5 %</p> <p>Es importante resaltar, que para los años 2.005, 2.006, 2.007 y 2.008, el número de nacimientos registrados vivos en el departamento del Cauca se comportó de la siguiente manera, 18.263 niños, 18.541 niños, 17.125 niños, y 17.313 niños respectivamente, lo cual indica una disminución de los nacimientos vivos en el departamento en estos periodos</p>		<p>acuerdo a los índices y proyecciones realizadas por el DANE en los periodos siguientes se presentara un aumento en la esperanza de vida al nacer, lo que representa una oportunidad de crecimiento del mercado en cuanto a los servicios de educación y servicios sociales</p>	
	Tasa de emigración e inmigración	<p>En el departamento del cauca la tasa de migración neta durante los periodos de tiempo 2.005 – 2.010 se comportó así -6.81 lo que representa un predominio de la cantidad de personas que salieron del departamento frente a las que llegaron, en el periodo de 2.010 – 2.015 la tasa de migración neta fue de -5.01, y para los periodos de 2015 – 2020 según los pronósticos del DANE se espera que haya una tasa de migración neta de -5.13.</p> <p>Es de resaltar que existe para esos rangos de tiempo, un predominio de las emigraciones sobre las inmigraciones de la población en el departamento del Cauca</p>	Negativo		<p>De acuerdo a las estadísticas y proyecciones realizadas por el DANE, se ha presentado y presentara un predominio de las emigraciones sobre las inmigraciones de la población en el departamento del Cauca, lo que representa una amenaza para la creación de proyectos sociales dirigidos a la población.</p>
	Niveles educativos:	<p>En lo que al nivel educativo de la población residente en el departamento del Cauca se refiere, para el año 2010 se tiene que el 89% de</p>	Positivo	<p>En lo que respecta a los niveles educativos de la población caucana, se ha</p>	

		<p>la población ha alcanzado el nivel de básica primaria, el 59.8 ha alcanzado el nivel de educación secundaria y el 29.6% el nivel de educación superior y post grado.</p> <p>Estas cifras comparadas con los promedios nacionales, indican que en el departamento del Cauca el nivel educativo está por debajo del promedio nacional. A nivel nacional para el año 2009 el 90% de la población ha alcanzado el nivel de educación de primaria, el 70.5% el nivel de educación secundaria, y el 39.8% el nivel profesional.</p> <p>Ahora bien, para el año 2012 de acuerdo con información del ministerio de educación, se graduaron cerca de 2459 estudiantes representando un incremento de 22.3% frente al años 2011 de la población que se encontraban cursando programas de educación superior.</p>		<p>presentado un incremento de la población que ha alcanzado el nivel de educación secundaria y media, así mismo se ha incrementado las personas que han realizado estudios en el nivel superior, por lo que es de destacar que en el departamento del Cauca se mantiene un alto nivel educativo en su población promedio, razón por la cual se puede destacar que en el departamento existe una actitud positiva frente a la educación, lo que ha representado una oportunidad para la fundación de crear más y mejores programas educativos.</p>	
	<p>Nivel de pobreza en el Cauca y Popayán</p>	<p>De acuerdo a los estudios realizados por el DANE para el año 2013, 19 de las 23 ciudades estudiadas entre ellas Popayán presentaron reducciones en los niveles de pobreza extrema por ingresos,</p> <p>Para el caso de la pobreza monetaria, Popayán tuvo en 2012 un porcentaje de 36.1 y en el año 2013 bajo a 34.2 es decir obtuvo una disminución en el nivel de pobreza monetaria de 1.9% de un periodo a otro, así mismo, En cuanto a la pobreza monetaria extrema, Popayán obtuvo una disminución de 1.1 puntos porcentuales pasando de 9.2% en 2012 a 8.1% en 2013.</p>	<p>Positivo-negativo</p>	<p>De acuerdo a los estudios del DANE, el departamento del Cauca, y el municipio de Popayán han presentado una disminución en la pobreza en los últimos años, representando una oportunidad de crecimiento de servicios sociales y educativos.</p>	<p>sin embargo Popayán se encuentra entre las primeras 7 ciudades con mayor índice de pobreza a nivel nacional</p>

		Sin embargo Popayán se encuentra entre las primeras 7 ciudades con mayor índice de pobreza, en 2013 Popayán se ubicaba entre las primeras cinco ciudades de las 23 ciudades estudiadas con los índices más altos de pobreza extrema, según estudios del DANE, teniendo en cuenta cálculos con base en GEIH			
	Educación para el trabajo y el desarrollo humano	La educación no formal, que a partir de la ley Ley 1064 de 2006 y su Decreto reglamentario 4904 de 2009 pasa a ser conocida como educación para el trabajo y el desarrollo humano, ha tenido un trato especial por parte del estado colombiano, que a partir de la recomendación 195/2004 de la OIT insata al estado a reconocer que la Educación y la Formación “contribuyen de manera significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto, especialmente en vista de la importancia fundamental que reviste alcanzar el pleno empleo, la erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en una economía mundializada” y por lo mismo, se debe constituir en un derecho al que todos los ciudadanos tengan acceso Por tal motivo el gobierno a través del Ministerio de Protección Social y el Servicio Nacional Aprendizaje, SENA, diseñará programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano con el fin de apoyar el auto sostenimiento de las víctimas, el cual se implementara a través del Plan Nacional para la Atención y Reparación Integral a Víctimas.	Positivo – negativo	El Reconocimiento de la educación para el trabajo y desarrollo humano como estrategia para alcanzar el pleno empleo, la erradicación de la pobreza, la inclusión social y el crecimiento económico sostenido en la economía. Diseño de programas y proyectos especiales para la generación de empleo rural y urbano con el fin de apoyar el auto sostenimiento de las víctimas. En su conjunto representa una oportunidad para ofertar más programas de educación para el trabajo por parte de la fundación	La Aparición de más y mayores competidores en al educación para el trabajo y desarrollo humano como es el caso de instituciones públicas como el SENA, representa una amenaza para la competitividad fundación.
	Calidad en la formación	Existen unos estándares de calidad establecidos para las instituciones que lleven a	Positivo	Existencia de una Certificación de Calidad	

	para el trabajo	<p>cabo formación para el trabajo y el desarrollo humano, en este sentido las instituciones que realizan formación para el trabajo y desarrollo humano podrán acceder a la Certificación de Calidad en la Formación para el Trabajo, siempre y cuando un organismo de tercera parte haga una verificación y avale el cumplimiento de las normas técnicas de calidad de formación para el trabajo por parte de los programas e instituciones; los estándares, procesos e instrumentos establecidos específicamente por la Comisión de Calidad de la Formación para el Trabajo (CCAFT). Esta certificación es de carácter voluntario y temporal. (Decreto 2020 de 2006).</p>		<p>en la Formación para el Trabajo, el cual le permitirá a la fundación mejorar los estándares, procesos e instrumentos establecidos en formación para el trabajo</p>	
POLITICO LEGAL	Ley tributaria	<p>En la actualidad, la ley tributaria está siendo sujeta de diversas reformas que han conllevado a incrementar la competitividad de las empresas del país, obsérvese que se ha implementado un régimen tributario especial para las entidades sin ánimo de lucro exonerándolas del impuesto de renta; de otra parte el gobierno del país está haciendo esfuerzos por favorecer a las nuevas empresas que generen un número determinado de empleos, para reducir las cargas impositivas específicamente en lo que se refiere al predial e industria y comercio; además se han presentado algunas propuestas del concejo privado de competitividad y algunos compromisos del gobierno para disminuir las cargas impositivas en general, dejar una sola carga unificada y eliminar las exenciones para empresas consolidadas con el fin de que se pueda hacer consistente las mejoras en términos de la ley tributaria.</p> <p>finalmente, es importante mencionar, que en la última década se introdujo un nuevo impuesto, el</p>	Positivo - negativo	<p>Se han presentado fuertes tendencias hacia la desregulación de la ley tributaria en el país, favoreciendo en alto grado la competitividad de las empresas y buscando permanentemente un sistema tributario más equitativo, representando una oportunidad de mejora para la fundación</p>	<p>El sistema tributario del país ha incentivado la aparición de nuevas empresas y organizaciones sin ánimo de lucro representado una amenaza para la fundación.</p>

		denominado gravamen a movimientos financieros o cuatro por mil el cual se ha extendido hasta el 2022, se creó nuevamente el impuesto al patrimonio ahora denominado a la riqueza, como complementario a este estableció el de normalización tributaria, y constituyó una sobretasa al Cree			
	Ley Laboral	<p>La ley laboral ha tenido significativas modificaciones, entre ellas están las 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; también se encuentra la modificación a la jornada de trabajo que flexibiliza en el horario de trabajo.</p> <p>Este tipo de modificaciones influyo 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.</p> <p>Además las reformas laborales ha favorecido la creación de nuevas empresas, facilitado algunos beneficios para ello, como lo son la exoneración de las prestaciones sociales</p>	Positivo Negativo	Las Modificaciones en la ley laboral que le ha permitido al sistema educativo formal y no formal opera en horarios extendidos y nocturnos representa una oportunidad para ofrecer programas a la población que se trabaja durante el día.	El Incremento de la regulación en general y exigencia del cumplimiento de la ley laboral en el país. Favorecimiento de la ley laboral para la aparición de nuevas empresas representa una amenaza de incremento de nuevos competidores
	regulaciones generales	Las normas iniciales necesarias para poder operar en el sector de educación no formal, no exigen mucha inversión de capital, pero si son exigentes en cuanto a la calidad de procesos que deben mantener las instituciones y centros educativos en la prestación de sus servicios,			

		específicamente se exige una alta calidad en los procesos de enseñanza – aprendizaje, proceso en el cual es necesaria la presencia de una buena calidad en docentes, tanto en su nivel de capacitación como en las operaciones diarias que realizan			
VARIABLES TECNOLOGI CAS	Tipos de tecnologías que utiliza la organización o nivel tecnológico de la fundación	La tecnología de la institución se basa en humanware con experiencia y calidad en el desarrollo de los procesos para la prestación los servicios, sin embargo se presentan falencias en cuanto a tecnología dura y blanda, como son infraestructura física, equipos de cómputo, y programas informáticos, los cuales han presentado obsolescencia tecnológica. Además, los elementos de apoyo con los que cuenta algunas áreas de la organización son escasos, lo que en ocasiones dificultan el desarrollo adecuado de determinados procesos	Positivo – negativo	Buena tecnología basada en humanware con experiencia y calidad en el desarrollo de los procesos.	Escases y obsolescencia tecnología dura y blanda, como son infraestructura física, equipos de cómputo, y programas informáticos necesarios para la prestación de los servicios.
	Obsolescencia de la tecnología actual	la organización presenta problemas en lo que respecta a tecnología dura y blanda , como son equipos de cómputo, y herramientas tecnológicas, programas informáticos los cuales han presentado obsolescencia tecnológica, además en lo que respecta a recursos audio - visuales y recursos bibliotecarios se presentan escases, lo que ha limitado en múltiples ocasiones el adecuado desarrollo de las operaciones para la prestación de los servicios.	Negativo		Presencia de obsolescencia tecnológica dura y blanda dentro de la organización y escases de recursos audiovisuales y bibliotecarios.
	Uso y disponibilidad tecnológica en el medio	El uso y disponibilidad tecnológica en el sector de la educación así como en otros sectores del país ha mostrado importantes avances, consecuencia de una mayor cobertura, acceso y difusión, los cuales responden a la conjunción de un sector privado dinámico y el acompañamiento del sector público como rector	Positivo	Mayor acceso y disponibilidad tecnológica en los sectores de la educación como reflejo de una fuerte inversión del estado para incentivar cobertura, acceso y	

		de las reglas de juego que incentivan su desarrollo. Estos incrementos se han presentado en mayor proporción en el sector de la tecnología de la información y el internet como reflejo de una mayor cobertura y acceso a las TI.		difusión de las TIC e los diferentes sectores económicos del país, representando una oportunidad del desarrollo de programas educativos intensivos en tecnología.	
--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

CALIFICACION POAM

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO					
PERFIL DE OPORTUNIDADES O AMENAZAS DEL ENTORNO GENERAL (POAM)					
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	CALIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD O AMENAZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
ECONÓMICA	Producto interno bruto (PIB)				
	Tasas de interés de colocación.				
	Tasas de interés de captación				
	Inflación				
	Índices de desempleo				
	Ingreso per cápita				
	Cobertura educativa				
	Cobertura educativa en educación secundaria y				

	media				
	Número de establecimientos de educación superior				
	Necesidades básicas insatisfechas.				
	Necesidades básicas insatisfechas.				
SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA	Población total				
	Número de personas por hogar y distribución de las mismas				
	Tasa de nacimiento				
	Tasa de migración neta				
	Niveles educativos.				
	Nivel de pobreza				
	educación para el trabajo y el desarrollo humano				
	calidad en la formación para el trabajo				
POLÍTICA – LEGAL	Ley tributaria				
	Ley laboral				
	Regulaciones generales				
TECNOLÓGICA (ÍTEMS GENERALES)	Tipos de tecnologías que utiliza la institución y nivel obsolescencia				
	Uso y Disponibilidad tecnológica en el medio				

DIAGNÓSTICO INTERNO

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS O DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA / DEBILIDAD	CALIFICACIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
DIRECTIVA	Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.				
	Comunicación y control gerencial.				
	Sistema de coordinación.				
	Direccionamiento estratégico.				
	Análisis interno.				
	Evaluación y pronóstico del medio.				
	Uso de planes estratégicos.				
	Evaluación de la gestión.				
	Sistemas de monitoreo del desempeño.				
	Sistemas de control				
	Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa.				
	Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.				
Sistema de toma de decisiones.					

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS O DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA / DEBILIDAD	CALIFICACIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
TALENTO HUMANO	Administración del personal.				
	Análisis y diseño de cargos				
	Reclutamiento del personal.				
	Selección, contratación e inducción del personal				
	Formación y desarrollo del personal				
	Gestión del rendimiento				
	Sistema de compensación				
	Seguridad industrial – Salud ocupacional				
	Ausentismo				
	Administración del comportamiento del personal.				
	Nivel de rotación y/o Estabilidad				
	Nivel académico y de experiencia				

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS / DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA / DEBILIDAD	CALIFICACIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
PRODUCTIVA	Gestión estratégica para la prestación del servicio				
	Estrategia general de operaciones				
	Procesos y procedimientos				
	Capacidad de producción o prestación del servicio				
	Factores de producción o prestación del servicio				
	Pronósticos de producción o para la prestación de servicios				
	Administración del mantenimiento				
	Fuerza de los procesos				
	Habilidad técnica				
	Nivel tecnológico				
	Administración de la calidad de las operaciones				
Capacidad de innovación					

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS / DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA / DEBILIDAD.	CALIFICACIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
FINANCIERA	Inversión de capital y facilidad para salir del mercado				
	Acceso a capital cuando se requiere				
	Nivel de rentabilidad				
	Uso de los recursos				
	Habilidad para sostenerse en el mercado				
	Nivel de liquidez				
	Nivel de control gerencial y de costos				
	Habilidad para competir con precios				

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS / DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA / DEBILIDADES	CALIFICACIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
MERCADOLÓGICA	Gestión estratégica de mercadeo y ventas				
	Análisis y medición de la demanda				
	Segmentación del mercado				
	Estrategia de posicionamiento				
	Estrategia de producto				
	Estrategias de precios.				
	Estrategia de promoción				
	Administración de clientes				
	Programas post – ventas				

FORTALEZAS ORGANIZACIONALES IDENTIFICADAS

CAPACIDAD DIRECTIVA

La variable flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional representa una fortaleza de carácter alto, debido a que la naturaleza de la organización requiere que exista adaptabilidad rápida a las circunstancias de cambio y que potencien el logro de objetivos e implementación de estrategias para la adecuada ejecución de los proyectos realizados y en la evaluación realizada se encontró que la Estructura organizacional es flexible, existen procesos flexibles, canales de comunicación ágiles, ligeros e informales, bajo grado de regulación por normas escritas, que han permitido incrementar la adaptabilidad en circunstancias de cambio, ayudar al logro de objetivos e implementación de estrategias.

La variable El direccionamiento estratégico, el cual muestra a la misión y visión como fortaleza tiene un calificación media, debido a que en la fundación no se ha prestado la mayor atención del mismo, además la misión y visión fueron formuladas hace cuatro años atrás por lo que es necesario realizan un replanteamiento de las mismas.

La variable Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes tiene una calificación alta, esto se debe a que la velocidad de respuesta a condiciones cambiantes ha sido rápida y efectiva, debido a la existencia de canales de comunicación informales y flexibles que han permitido una comunicación eficiente y fluidez de la información y actuación del personal en lo concerniente a la ejecución y cumplimiento de proyectos coordinados por la fundación y los servicios prestados por la misma.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

La Seguridad industrial – Salud ocupacional representa una fortaleza media, debido a que la organización para la prestación de los servicios se hacen mediante entidades contratadas, y la instalaciones con las que Cuenta tienen una infraestructura adecuada para el funcionamiento, además se está implementando un sistema de salud ocupacional, sin embargo no representa una fortaleza significativa para la organización.

La variable ausentismo representa una oportunidad media debido, a que la mayoría de servicios prestados se ejecutan mediante contratación de personal a término definido, y el personal existente aunque tiene un nivel de ausentismo bajo, presenta deserción constante.

El factor Administración del comportamiento del personal se calificó con una fortaleza media, aunque cuenta con políticas disciplinarias definidas dentro de la fundación y representan una fortaleza, es de mencionar que no se han diseñado sistemas de incentivos y sanciones adecuados.

En el factor de análisis Nivel académico y de experiencia, se encontraron unas fortalezas de nivel alto, debido a que en la prestación de algunos servicios como son el de educación a niños y jóvenes requiere personal con experiencia y capacitado, y El personal existente en la fundación tiene experiencia laboral suficiente, además el nivel académico es pertinente para el desarrollo de las actividades laborales de presentes en la fundación.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

En el factor de análisis Gestión estratégica para la prestación del servicio, se encontraron fortalezas como son un área y personal encargado de la prestación de servicios, además se realiza una planeación, planes operativos y se les asigna presupuesto para la realización de los mismos, lo que en el

funcionamiento y prestación adecuada de los servicios de la fundación representa una fortaleza alta.

En el factor de análisis Procesos y procedimientos se encontró que se han establecido unos procesos y procedimientos para la prestación de los diferentes servicios de la fundación representando una fortaleza alta debido a la característica de los servicios prestados y a la naturaleza de la fundación

En el análisis de los factores de producción o prestación del servicio se encontró que los servicios prestados requieren suficientes factores de producción, en este sentido los cálculos que se realizan en cuanto a la necesidad de factores para la prestación del servicio han sido adecuados, además entre los factores existentes cuenta con una cantidad adecuada de personal para la prestación de los servicios, lo que ha permitido un funcionamiento adecuado mas no óptimo de la fundación, por lo que representan una fortaleza de carácter medio.

En el factor Pronósticos de producción o prestación de servicios, se encontró que Se realizan pronósticos para la prestación del servicio, sin embargo estos cálculos se realizan de manera cualitativa y subjetiva no favoreciendo el la óptima adquisición y distribución de los factores productivos, sin embargo representan una fortaleza de carácter medio.

En el análisis del factor administración de mantenimiento se calificó como una fortaleza de carácter medio debido a que en la prestación de algunos servicios es importante la infraestructura y equipos tecnológicos sin embargo dentro de la fundación no se realiza un mantenimiento adecuado no programado presentando varias falencias.

En el análisis de la fuerza de los procesos representa una fortaleza alta, debido a que en el manejo de los factores para la prestación de los servicios se ha logrado mantener un adecuado nivel de productividad logrando dar cumplimiento a las metas propuestas.

En el análisis de la habilidad técnica de la fundación se encontró que en la producción de algunos servicios no se ha presentado desuso de personal, además se ha presentado un cumplimiento adecuado de las horas de trabajo sin embargo no representa una fortaleza de carácter medio en el cumplimiento de las metas de la fundación.

En el análisis del Nivel tecnológico, se encontró que los servicios prestados en la fundación mantienen unos niveles adecuados de tecnificación y personalización, la tecnología utilizada es adecuada y fundamental para el desarrollo de determinadas actividades y servicios en el corto plazo, además mantiene buenas relaciones con entidades de capacitación en tic como vive digital, por ese motivo el nivel tecnológico de la fundación se presenta como una fortaleza de nivel alto.

CAPACIDAD FINANCIERA

En el análisis de Acceso a capital cuando se requiere se encontró varias fortalezas, entre ellas buenas relaciones con entidades financieras, facilidad para el acceso a capital financiero, niveles de liquidez y solvencia altos que permitan cubrir obligaciones de corto plazo, y un capital neto de trabajo suficiente que permite mantener un nivel de operaciones óptimo y acordes a las metas propuestas, en conjunto estas fortalezas representan una fortaleza de nivel alto para la fundación.

El Nivel de rentabilidad para la fundación representa una fortaleza de nivel medio, debido a que sus características de organización sin ánimo de lucro que acoge proyectos sociales no le han permitido mantener un nivel de rentabilidad alto, sin embargo mantiene un nivel de rentabilidad positivo que le ha permitido hacer inversiones en múltiples proyectos.

En el análisis del uso de los recursos se encontró que en la fundación se han realizado mediciones sobre el uso de los recursos, así mismo los recursos

financieros han sido invertidos de la manera más óptima posible, sin embargo por el cambio constante de la gerencia no ha sido posible mantener una continuidad en las metas fijadas, ni mediciones de las mismas, lo que representa para la fundación una fortaleza de carácter medio.

CAPACIDAD MERCADOLÓGICA

En el análisis de las estrategias de producto de la fundación se encontró que existe una adecuada prestación de los servicios, además se han establecido objetivos para el cumplimiento de los mismos, adicional a lo anterior, aunque no hay una claridad en cuanto a las estrategias establecidas para la prestación de los servicios si se han planteado y ejecutado estrategias, todo este proceso se ha realizado teniendo en cuenta los objetivos organizacionales a alcanzar y así mismo teniendo en cuenta la rentabilidad de cada uno de los servicios, por lo que en su conjunto representa una fortaleza de carácter alto para la organización.

En el análisis de las estrategias de promoción, se evidencia que para la dar a conocer determinados servicios, así como informar a la sociedad sobre el beneficio de los mismos se hace uso de medios audiovisuales propios de la fundación, como también se hace a través de medios impresos y radio, esto ha permitido que la fundación optimice sus recursos destinados a la promoción, lo que representaría una fortaleza de carácter alto para la fundación.

En la administración de clientes para la fundación se encontró que no se lleva un adecuado registro ni seguimiento de los mismos, esto se debe a que la mayoría de servicios prestados son temporales y no consecutivos, por lo que representaría una fortaleza de carácter medio para el buen funcionamiento de la organización.

DEBILIDADES ORGANIZACIONALES IDENTIFICADAS

CAPACIDAD DIRECTIVA

En cuanto al análisis de Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional se encontró que En la organización hay bajo grado de regulación en los procesos debido a que no existen normas escritas, lo que ha dificultado que en determinados momentos se presentes unos servicios de calidad, además se ha dificultado que exista un adecuado desempeño organizacional, por lo que se puede decir que representa una debilidad de carácter medio.

En el análisis de los sistemas de Comunicación y control gerencial, se encontró que no existe unos rangos de control administrativos ni gerenciales definidos, además se encontró no hay sistemas de control ni de evaluación del desempeño, ni hay sistemas de auditoria de la información, lo que al parecer ha dificultado que exista un desempeño organizacional adecuado y así mismo ha dificultado el establecimiento de un direccionamiento estratégica claro, lo que para la organización representa una debilidad alta.

Al analizar los Sistema de coordinación se encontró que dentro de la fundación existe Desconocimiento y definición de funciones así como la especificación de las responsabilidades específicas del personal, además se encontró que no existen mapas de procesos organizacionales

En el análisis del Direccionamiento estratégico se encontró que No existen objetivos organizacionales claros, así mismo las estrategias organizacionales no se encuentran especificadas ni claras, además el personal no está informado ni capacitado sobre temas de responsabilidad social siendo esta una debilidad para el funcionamiento de la fundación.

En cuanto al Análisis interno se encontró que Hay desconocimiento por parte del personal sobre la cultura organizacional, así como los principales principios

y valores, además no se tiene claridad sobre las fortalezas y debilidades de la fundación, esto debido a la ausencia de un estudio organizacional y a la no realización de auditorías organizacionales, siendo esta una debilidad de funcionamiento de la fundación.

En el análisis de la Evaluación y pronóstico del medio, se encontró que no se realizan diagnóstico del entorno (general y específico) de la fundación, como consecuencia de no realizar unos adecuados pronósticos de la demanda, además no se han analizado las tendencias del mercado, no se estudia al cliente organizacional, ni se conoce con claridad a la competencia de la fundación, lo que representa una debilidad para el funcionamiento de la fundación.

En el análisis del Uso de planes estratégicos en la fundación, se encontró que las operaciones de la institución no se basan en un plan estratégico que le permite plasmar intenciones futuras además de aprovechar fortalezas y oportunidades existentes, tampoco se han definido con claridad metas, políticas y planes de acción, lo que representa una debilidad para la fundación.

Al analizar los sistemas para la Evaluación de la gestión, se encontró que la fundación No existe un sistema de evaluación de la gestión, ni se han planteado índices ni indicadores de desempeño y gestión, lo cual dificulta el control y seguimiento de las estrategias, lo que ha representado una debilidad para la fundación.

Al estudiar los Sistemas de monitoreo del desempeño de la fundación, se encontró que los Sistemas de monitoreo son informales y no planeados, debido a esto no existen normas ni métodos claros para medir el desempeño, lo que representa una debilidad en el funcionamiento de la fundación.

En cuanto al estudio de los Sistemas de control, se encontró que hay Inexistencia de control formal, planeado y efectivo en las áreas de la fundación, además no se han planteado objetivos ni parámetros claros para confrontar los

resultados de las distintas áreas organizacionales, lo que representa una debilidad para el control del desempeño organizacional en la fundación.

Al analizar la Habilidad de la fundación para atraer y retener gente altamente creativa, se encontró que dentro de la fundación existe Ausencia de un liderazgo gerencial plenamente aceptado por las personas de la fundación, y así mismo no existen mecanismos de participación, lo que han llevado a la aparición de un clima laboral negativo y deserción constante de personal lo que ha representado una amenaza para el funcionamiento de la fundación.

Al estudiar la Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes se identificó, que hay una ausencia de un empoderamiento y definición de niveles de responsabilidad del personal, además se ha percibido una fragmentación de los canales de comunicación e inexistencia de una monitoria de la misma lo que ha ocasionado que no exista una adecuada respuesta frente a los cambios del entorno, esto ha representado una amenaza para la toma de decisiones en la fundación.

Ahora bien, al analizar los Sistema de toma de decisiones, se identificó que hay Inexistencia de un enfoque de gerencia estratégica en la toma de decisiones, por lo que la toma de decisiones se hace de manera reactiva para afrontar las situaciones del corto plazo, representando una amenaza para el adecuado funcionamiento de la fundación.

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

Al analizar la capacidad de administración del personal de la fundación se encontró que no existe un área de talento humano, además hay una planificación estratégica de talento humano, ni existen procesos adecuados de gestión, ni herramientas e instrumentos para la selección del talento humano, representando esto una debilidad para la fundación.

en cuanto al análisis y diseño de cargos, se encontró que no hay métodos de recopilación de información, ni existen procesos para el análisis y diseño de los puestos, además no existen manuales de la definición de los cargos existentes de la fundación, lo que ha representado una debilidad para la fundación.

En cuanto al reclutamiento del personal, se encontró que no se realiza un análisis de las fuentes para el reclutamiento del talento humano, ni existen procesos adecuados de selección y reclutamiento, además no se evalúa la efectividad de los procesos existentes de reclutamiento del talento humano, lo que representa una debilidad para el funcionamiento de la fundación.

En el análisis de la selección, contratación e inducción del personal, se encontró que no se utilizan instrumentos de predicción ni de selección, además no se utilizan mecanismos para inferir el comportamiento de las personas a contratar, ni existen procesos para la inducción del personal contratado, lo que representa una debilidad para el funcionamiento de la fundación.

En el análisis de la formación y desarrollo del personal, se encontró que no existen procesos para la formación y desarrollo, ni existe una gestión y planificación de carrera, y por consiguiente no se analizan las necesidades de formación y desarrollo del personal, siendo esto una debilidad para el desarrollo del personal de la fundación.

Al analizar los sistemas de gestión del rendimiento, se encontró que no existen procesos de gestión del rendimiento adecuados, además no se han definido ni fijado estándares para medir el rendimiento del personal, lo que representa una debilidad para conocer el rendimiento adecuado de la fundación

En cuanto al análisis de los sistema de compensación, se encontró que no hay una clasificación de cargos basados en un sistema de compensación, ni se ha establecido un sistema de incentivos y sanciones, de esta manera los sistemas de incentivos son informales y no planificados, representando una debilidad para la fundación.

En cuanto al desarrollo de temas de seguridad industrial – salud ocupacional, se encontró que no se ha establecido un sistema de salud ocupacional, y además no se ha analizado los riesgos laborales que se pueden presentar dentro de la organización, siendo esto una debilidad para el funcionamiento de la organización.

En el análisis se tuvo en cuenta la Administración del comportamiento del personal, y se identificó que dentro de la fundación no se estudia el comportamiento ni motivaciones del personal existente en la fundación, además de esto no se han establecido sistemas para presentar quejas y reclamos por parte de los trabajadores, por estas razones se decidió calificar a esta variable como una debilidad fuerte para el buen funcionamiento interno de la fundación.

En el análisis también se identificó que el Nivel de rotación es con una gran frecuencia, además se percibe gran inconformidad del personal en los cargos que ocupan, y por consiguiente se presenta conflictos y en ocasiones renuncias continuas, por esta razón esta variable ha representado una debilidad para la fundación.

al analizar el nivel académico y de experiencia del personal se encontró que es adecuado, sin embargo al nuevo empleado o colaborador no se le realizan capacitaciones ni tampoco al personal existente en la fundación, lo que en ocasiones genera confusión y desorientación en las tareas, representado una debilidad de administración del personal dentro de la fundación.

CAPACIDAD PRODUCTIVA

En el análisis de la Gestión estratégica para la prestación del servicio se encontró que dentro de la fundación no existen unos procesos claros de la prestación del servicio, así como tampoco existen unos sistemas para el control de la calidad de los servicios prestados, de esta manera no se pueden

medir los desperdicios ni la calidad de los servicios vendidos, por lo que a nivel interno representa una debilidad para la adecuada creación del servicio.

Al analizar las Estrategias general de operaciones se encontró que no se tienen estrategias claras de operaciones, además ni existen estrategias de mercadeo claras, así mismo no se han creado ni se tienen cuenta mapas de estrategias de flujo por lo que se decidió que esta variable representa una debilidad para la capacidad productiva de la fundación.

Además en el estudio se encontró que no existen Procesos y procedimientos, como tampoco se han creados manuales de procesos y procedimientos, ni se han analizado o rediseño a los procesos existentes, por lo que esto representa una debilidad para la producción y prestación del servicio en la fundación.

En cuanto al análisis de los Factores de producción o prestación del servicio se encontró que, en la fundación no se realiza una planeación acertada para la asignación de factores para la prestación de un adecuado servicio lo que en ocasiones genera escases de recursos, debido a esto se decidió que esta variable representa una debilidad alta de funcionamiento en la fundación.

Además se encontró que en la organización no se realizan Pronósticos de producción ni de presentación de los servicios debido a esto en la fundación no se tienen en cuenta estudios de mercado ni se realizan unos pronósticos adecuados de la cantidad de demanda para los servicios generando en ocasiones sobreproducción o escases de los servicios prestados, por esta razón la falta de unos pronósticos representa una debilidad para la fundación.

En el análisis de la Administración del mantenimiento se encontró que en la fundación no se ha implementado un sistema adecuado para el mantenimiento de los factores para la prestación del servicio, debido a esto en ocasiones se ha presentado averías y un inadecuado rendimiento de la tecnología existente de la fundación, representando esto una debilidad en la creación y prestación del servicio.

También se encontró que en la fundación no se maneja un sistema de recompensas y sanciones por productividad, y además no se han definido estándares de operaciones lo que representa una debilidad en la Fuerza de los procesos organizacionales de la fundación.

En el análisis de la Habilidad técnica se encontró que representa una debilidad y esto se debe a que internamente no se han identificado gerentes líderes de operaciones dentro de la fundación ocasionando confusión y desinterés en los trabajadores existentes.

En el análisis del Nivel tecnológico de la fundación se encontró que Se presenta un nivel inferior al de la competencia, además la tecnología existente presenta obsolescencia tecnológica en gran variedad de equipos utilizados para la prestación del servicio, llevando a que este factor sea una debilidad alta en la fundación.

Además se encontró que en cuanto a la Administración de la calidad de las operaciones no se ha realizado un proceso correcto lo que a llevado a que No se hayan definido estrategias de calidad para la prestación del servicio, ni estándares ni procesos de control de la calidad, y por consiguiente no cuenta con una metodología para la solución de problemas, lo que para la fundación esto representa una debilidad interna de funcionamiento.

Finalmente, No se han establecido metas, políticas y estrategias para realizan I+D, además no se cuenta con los recursos humanos ni financieros adecuados para realizar este tipo de investigaciones, por lo que la Capacidad de innovación dentro de la fundación se presenta como una debilidad para la prestación de algunos servicios.

CAPACIDAD FINANCIERA

Se identificó que dentro de la fundación El nivel de rentabilidad que se presenta es bajo, esto se debe a que en ocasiones los servicios ofrecidos no tienen una

adecuada demanda , debido a esto la rentabilidad existente representa una debilidad y limitación para alcanzar objetivos propuestos.

Así mismo la fundación presenta incapacidad para competir con precios en el mercado frente a los servicios prestados por otras instituciones lo que representa una debilidad.

CAPACIDAD MERCADOLÓGICA

En cuanto a la Gestión estratégica de mercadeo y ventas se encontró que no existe una planeación estratégica de mercadeo, tampoco se han generado planes operativos ni sistemas de control de mercadeo, y además no se asigna presupuestos para estudios de mercados, lo que para el sistemas de ventas de la fundación representa una debilidad media.

Además se identificó que dentro de la fundación no se analiza el mercado atendido, además se desconoce el tamaño y potencial de mercados existentes, debido a que no se han realizado estudios de mercado, así mismo para la prestación de los servicios no se realizan estimaciones ni pronósticos, ni se utilizan herramientas para tal fin, ni se conoce con claridad la rentabilidad del mercado, por lo que se decidió que estas falencia representan una debilidad para el sistema de mercadeo de la fundación.

En este estudio se identificó que en la fundación no se tienen en cuenta la Segmentación del mercado, debido a esto no se realizan estudios de mercado, ni se realizan segmentaciones de mercados claras, además no existen perfiles de mercado elaborados, lo que representa una debilidad para la adecuada creación y oferta de los servicios.

ANEXO D.
CUARTA GUÍA DE TRABAJO

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

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

ANEXO E

QUINTA GUÍA DE TRABAJO

ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

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).

ANEXO F

SEXTA GUÍA DE TRABAJO

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.

FORMULACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL		
Bloques generales de preguntas	Pregunta	Descripción
¿Quiénes somos?	No. 1: ¿Quiénes somos?	Somos una entidad sin ánimo de lucro que busca contribuir al desarrollo de la región, y donde realizamos convenios, proyectos y actividades de interés social para toda la población del cauca especial a las que se encuentran en situación de vulnerabilidad.
¿Qué hacemos?	No. 2: ¿Cuáles son nuestros productos?	Servicio: Capacitación educación, tecnología, comunicación.
	No. 3: ¿Cuáles son los mercados a los que atendemos?	Atendemos a estudiantes, empleados, pensionados y Población en general que se encuentra en estado de vulnerabilidad.
	No. 4: ¿Y específicamente los clientes a los que nos dirigimos?	Niños, joven y adultos de estratos 1,2 y 3 que se encuentran en estado de vulnerabilidad.
	No. 5: ¿Cuál es el negocio al que nos dedicamos?	Nos dedicamos al trabajo social
¿Por qué lo hacemos?	No. 6: ¿Cuál es nuestro propósito básico?	Servir a la comunidad y contribuir con el desarrollo social.
	No. 7: ¿Cuáles son nuestras intenciones futuras?	Expandirnos a otros municipios del departamento del cauca y Brindar diferentes servicios a la comunidad que aporten a su formación educativa, personal y mejoren su calidad de vida.
¿Para qué lo hacemos?	No. 8: ¿Cuáles son nuestros objetivos organizacionales?	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuir y fortalecer la parte educativa de la población tanto para niños, jóvenes y adultos. • Cumplir los objetivos de todos los convenios y proyectos. • Contribuir con el crecimiento individual y colectivo de la institución. • Ser una institución reconocida por ofrecer servicios de calidad.

¿Cómo lo hacemos?	No.9: ¿Cuál es nuestra responsabilidad ante el entorno que nos rodea?	<ul style="list-style-type: none"> • Formar a nivel educativo y personal a niños jóvenes y adultos que contribuyan al cambio de la sociedad de una manera positiva. • Contribuir a la formación artística, tecnológica de nuestra población. • Brindar unos servicios educativos de calidad.
	No. 10: ¿Cuáles son los elementos que hacen diferente a nuestra organización?	La infraestructura, la experiencia y el talento humano que pertenece a la fundación.
	No. 11: ¿Cuáles son los canales de distribución?	Medios de comunicación y atención personalizada.
	No. 12: ¿Qué tipos de recursos se utilizarán en la persecución de nuestro propósito?	<ul style="list-style-type: none"> - Recurso humano. - Recursos físicos y financieros.
	No. 13: ¿Cuáles son nuestros valores y principios?	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusión social. - Solidaridad. - Transparencia - Respeto - Honestidad. - Equidad - Honestidad - Eficiencia - Disciplina - Eficiencia

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.

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?
2. ¿En qué sitio (s) geográficos se ve operando o funcionando en 10 a 15 años?
3. ¿A qué nivel de excelencia en el mercado aspira llegar dentro de 10 o 15 años?
4. ¿Qué innovaciones podrían hacerse a los productos o servicios que ofrece en 10 o 15 años?
5. ¿Qué avances tecnológicos podrían incorporarse en ese periodo de tiempo?
6. ¿Qué otras necesidades de los clientes que atiende la organización podrían satisfacerse en los próximos 10 o 15 años?
7. ¿Qué talentos humanos y demás recursos se necesitarán para ello?

REDACCIÓN DE LA VISIÓN

En el 2020 la fundación EMTEL será reconocida por la región pacífica, como una institución que promueve, desarrolla y ejecuta proyectos de carácter educativos, culturales y ambientales dirigidos a mejorar la calidad de vida de la población vulnerable 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.

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	
Objetivos de monitoria del entorno y del mercado	
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	
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.

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.

ANEXO G. SEPTIMA GUÍA DE TRABAJO

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).