

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
ESBOZO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA PARA EL GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN GICEA**



Universidad  
del Cauca

**DANIEL RODRIGO PACHECO IMBACHÍ**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
OPCIÓN DE GRADO – PASANTÍA  
POPAYÁN  
2016**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
ESBOZO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL GRUPO DE  
INVESTIGACIÓN GICEA**

**DANIEL RORIGO PACHECO IMBACHÍ**

**ASESOR EMPRESARIAL  
OLVER QUIJANO VALENCIA**

**ASESOR ACADÉMICO  
JUAN MANUEL ARÉVALO**

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

**2016**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
<b>CAPÍTULO I</b>	
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	6
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD.....	6
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.3. OBJETIVOS.....	7
<b>CAPÍTULO II</b>	
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	8
2.1. MARCO TEÓRICO.....	8
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	44
<b>CAPÍTULO III</b>	
3. CONTEXTUALIZACIONES METODOLÓGICAS.....	46
<b>CAPÍTULO IV</b>	
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL.....	47
4.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	47
4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	61
<b>CAPÍTULO V</b>	
5. CONCLUSIONES.....	67
<b>CAPÍTULO VI</b>	
6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	69
BIBLIOGRAFÍA.....	71
ANEXOS.....	73

## INTRODUCCIÓN

En el presente documento se alude al trabajo de práctica profesional que se desarrolló en la facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, enfocado en el grupo de investigación GICEA, al cual se le realizó un esbozo de planeación estratégica, iniciado desde el diagnóstico interno y diagnóstico externo general y específico, se crearon algunas estrategias alternativas viables a partir de las matrices EFE, EFI y DOFA.

Se evidencia que el problema esencial del grupo de investigación es la falta de una clara planeación estratégica, teniendo en cuenta que los grupos de investigación son las bases fundamentales de los programas de maestría de la facultad, es necesario que persistan en el tiempo; para que esto suceda es necesario tener definida una planeación estratégica, el presente documento presenta un esbozo de planeación estratégica que sirve de base para definir la planeación estratégica del grupo de investigación GICEA.

Se presenta un marco teórico en el que se muestra la teoría e instrumentos utilizados en el actual estudio, como son la realización del diagnóstico estratégico, el cual consiste en realizar el diagnóstico interno y externo de la organización; en el diagnóstico externo se recaba información del entorno económico, político-legal, social, cultural, demográfico y geográfico y por último el entorno tecnológico, del cual se identifican oportunidades y amenazas que presenta el grupo; en el diagnóstico externo específico se modifican algunos factores en pro de hacer el estudio enfocado a la organización que en este caso no es empresarial, se sabe que la teoría administrativa está enfocada principalmente a las organizaciones empresariales, entonces, se realizó el diagnóstico en torno a las variables competencia, nuevos competidores, proveedores y clientes. En la elaboración del diagnóstico interno se adaptó el instrumento para apropiarlo al grupo y a su sector, se utilizaron las capacidades directivas/administrativas y algunas de sus variables, capacidades productivas que se adaptó y se llamó capacidades tecnológicas, de producción académica y difusión del conocimiento, usando algunas de sus variables, y por último las capacidades de talento humano; no se utilizaron las capacidades financieras y cultura organizacional debido a que en reunión con los asesores empresarial y académico se decidió que las capacidades financieras por no ser una organización empresarial no eran de gran importancia para el estudio y que la cultura organizacional demandaba un estudio de mayor envergadura que el presente estudio no alcanzaba a abarcar por el limitado tiempo.

Después de presentar el diagnóstico estratégico y su posterior análisis, identificando oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, se enseña el direccionamiento estratégico sugerido consistente en misión, visión, principios y valores, políticas, objetivos estratégicos y sus respectivas indicadores y metas.

Por último, se presentan las estrategias alternativas viables desarrolladas a partir de las matrices EFE, EFI y DOFA.

Vale aclarar que el presente documento utiliza teoría diseñada plenamente para organizaciones empresariales, la cual fue adaptada de la mejor manera posible al campo de los grupos de investigación y organizaciones dedicadas a la producción académica.

Para finalizar se presentan conclusiones y la interpretación y análisis de la experiencia obtenida con la realización de este trabajo de grado.

## **CAPÍTULO I**

### **1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO**

#### **1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

##### **1.1.1. Descripción del problema o necesidad**

La Universidad del Cauca cuyo fin es formar personas altamente calificados en diferentes áreas del conocimiento, y la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas con sus programas contribuyen a ese fin, sin embargo con la necesidad de mejorar constantemente la calidad de la educación se requiere que se fomenten grupos de investigación que lideren estos procesos de aprendizaje y que así mismo sustente nuevas áreas del conocimiento creando aportes al Estado del arte de estas áreas.

En la facultad hay diversos grupos de investigación organizados, los cuales en su mayoría no presentan una planeación estratégica clara, que les permita ir evolucionando y ascendiendo de ranking en el sistema de medición de Colciencias; esto conlleva a la desaparición de estos grupos porque son liderados en la mayoría de casos por profesores que asumen diferentes roles en la Universidad y quedan desposeídos de tiempo para la adecuada dirección de un grupo de investigación.

Colciencias en el año 2014 presentó un nuevo modelo de medición de grupos de investigación con el cual muchos grupos de la facultad estuvieron a punto de desaparecer, debido a que este nuevo modelo es más exigente en cuanto a resultados y no se queda en la simple mediocridad de antes, sino que busca que desde los grupos de investigación se presenten soluciones a las problemáticas del país.

##### **1.1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

Los grupos de investigación adscritos a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas que sustentan las maestrías no presentan una planeación estratégica con la que puedan definir su accionar y así mismo, definir las actividades a realizar por parte de cada uno de sus integrantes.

#### **1.2. JUSTIFICACIÓN**

Es necesario que las maestrías de la Facultad cuenten con bases sólidas para sostenerse y mantenerse en el tiempo, para esto el presente trabajo se convierte en fuente fundamental para optimizar dichas bases, debido a que presenta un análisis del estado de los grupos de investigación tanto en su contexto interno como en el externo, permitiendo identificar cada uno de

los aspectos fuertes y la manera de potenciarlos, así como los aspectos débiles y cómo superarlos.

Del mismo modo genera un impacto en el entorno académico de la facultad y generalmente en los grupos de investigación, debido a que se va a formular un esbozo de planeación estratégica partiendo desde el diagnóstico del grupo GICEA, seguido del direccionamiento estratégico en el cual se van a dictar algunas propuestas generales de estrategias y se va a crear un esbozo del plan operativo, esto se hace de manera general; el impacto que genera en la facultad es que estas líneas generales de planeación estratégica van a dar bases a cada uno de los grupos adscritos, ya que esta planeación estratégica va dirigida a mejorar la calificación de los grupos de investigación ante Colciencias.

Por último el presente trabajo brinda la oportunidad de fortalecer los conocimientos adquiridos durante el proceso de estudio del practicante, a través de la implementación de los mismos en un entorno real, donde las exigencias son a mayor escala y las responsabilidades son elevadas, además de poner en práctica los conocimientos permite aprender más sobre procesos de investigación, así como a desempeñarse en un entorno diferente a las habituales clases; el presente trabajo permite forjar lazos de comunicación con diferentes instituciones educativas a nivel nacional e internacional, líderes en investigación y que presten al practicante la ayuda requerida en el momento adecuado para poder adelantar la práctica.

Se deben entablar relaciones con diferentes instituciones educativas, líderes en investigación debido a que la literatura y la teoría de la administración se enfocan en gran medida a organizaciones empresariales y no a organizaciones de investigación.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un esbozo de planeación estratégica para el grupo de investigación GICEA.

#### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el diagnóstico interno – externo de los grupos de investigación GICEA.
- Formular el direccionamiento estratégico del grupo de investigación GICEA.

- Presentar propuestas generales de estrategias para los grupos de investigación GICEA.

## CAPÍTULO II

### 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

#### 2.1. MARCO TEORÍCO

##### 2.1.1. Concepto de diagnóstico estratégico:

El diagnóstico estratégico se define como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización y del entorno que lo rodea, generando ideas para determinar la orientación que se puede dar a la empresa para escenarios futuros. El diagnóstico estratégico tiene tres niveles; el diagnóstico del macro entorno o global, el del micro entorno y, finalmente el diagnóstico interno de la organización. Las fuerzas tanto del macro y micro entorno y los factores internos se manifiestan de manera diferente para las distintas organizaciones, es

decir, lo que es una amenaza para una, para otra puede ser una oportunidad, de ahí que se define como primera variable la forma de manifestación de esa fuerza externa o factor interno, no importa si *a priori* usted piensa que es una amenaza o debilidad, luego se evalúa el impacto que tiene para la organización dicha forma de manifestación y luego la capacidad de respuesta para aprovechar mitigar dicho impacto; cuando se conocen estos tres elementos usted está en condiciones para determinar si se está en presencia de amenaza, oportunidad, fortaleza o debilidad.

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus puntos fuertes y débiles, es decir, determinar su perfil estratégico y configurar la forma y condiciones en que dicha empresa trabaja y puede competir.

El diagnóstico empresarial pretende medir la eficiencia de la empresa, con el significado íntegro de la competitividad, en el sector industrial o de servicios donde actúa y realiza sus actividades.

Para la realización del diagnóstico organizacional se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

##### 2.1.1.1. Diagnóstico externo

Concepto: El diagnóstico externo o análisis externo o auditoría externa se orienta a precisar las oportunidades y amenazas que afectan las capacidades o recursos fundamentales externos con las



que se puede apoyar la empresa para enfrentar competitivamente su medio. Esos recursos o capacidades pueden ser: Tecnológicos, económicos, geográficos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis externo confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de las oportunidades y amenazas en el medio o matriz POAM.

Concepto de entorno: las empresas son entes abiertos y en interacción continua con el entorno donde están ubicadas. De este entorno pueden recibir influencias que van a afectar a la vida y al desarrollo de las mismas, estos acontecimientos pueden suponer oportunidades que las empresas han de saber aprovechar o amenazas que debería superar o evitar. Se entiende por entorno todos aquellos factores externos a la empresa que habrá que tener en cuenta, tanto si significan oportunidades o si suponen amenazas a la consecución de los objetivos.

Es el conjunto de factores que rodean a la empresa, unas circunstancias que pueden afectar a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja, ya que tanto pueden suponer ventajas como representar amenazas para la misma.

El entorno actual se caracteriza por: cambios muy rápidos, globalización, importancia de las TIC, creación de grandes grupos empresariales y otros cambios sociales, como la integración de la mujer al trabajo, inmigración, etc.

En este entorno las empresas han de definir su estrategia, es decir, el plan de actuación para adaptarse y poder competir en dicho entorno.

El entorno empresarial hace referencia a los factores externos a la empresa que influye en esta y condicionan su actividad. Entorno empresarial o marco externo no es un área, es un todo, y no permite su desarrollo. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias.

Dentro del marco externo, hay que distinguir entre el entorno general y el entorno específico ya que no son completamente iguales:

Tipologías del entorno:

- Entorno general:
  - ✓ Concepto: se refiere a todos aquellos factores externos a la empresa que puedan tener una influencia sobre sus resultados, estos aspectos son incontrolables, ya que son factores que influyen en todas las empresas, por lo que

tienen que estar presentes a la hora de desarrollar su estrategia empresarial.

La incertidumbre del entorno es uno de los principales problemas para la empresa por su complejidad y su dinamismo.

Se refiere al marco global o conjunto de factores que afectan de la misma manera a todas las empresas de una determinada sociedad o ámbito geográfico.

Se pueden dividir en cuatro grupos de variables.

✓ Variables:

▪ Económicas

➤ *Producto interno bruto (PIB)*: es el valor de los bienes y servicios finales producidos por una determinada economía en un determinado periodo de tiempo.

Así mismo es la suma de las rentas, teniendo en cuenta que para elaborar un producto se necesitan esfuerzos y recursos de todo tipo (humanos, tecnológicos, financieros, etc.) y además que la obtención de cada uno implica una renta, de este modo lo producido en un país se convierte también en la renta total que perciben las personas de ese país.

➤ *Tasa de interés*: es una remuneración que se paga a un tercero por la utilización de su dinero.

➤ *Tasa de interés de captación*: tasa de interés que pagan los intermediarios (instituciones financieras) a las personas naturales o jurídicas por poner sus ahorros en dicha institución.

➤ *Tasa de interés de colocación*: tasa de interés que cobran los intermediarios financieros (instituciones financieras) a las personas naturales o jurídicas por demandar o adquirir dinero de la institución.

➤ *Disponibilidad de crédito*: capacidad para la otorgación de créditos que tienen los mercados de capitales (instituciones financieras y demás) y por ende capacidad de obtención de recursos ajenos por parte de los prestatarios con niveles normales de riesgo.

➤ *Tasa de cambio*: mide la cantidad de pesos que se deben pagar por una unidad de moneda extranjera. La tasa de cambio sube o baja

dependiendo de la oferta y la demanda, es decir, cuando la oferta es mayor que la demanda, la tasa de cambio baja; por el contrario, cuando la oferta es menor que la demanda, la tasa de cambio sube.

- *Inflación*: incremento sostenido en los precios de bienes, servicios y factores productivos de una economía durante un rango de tiempo considerado.
- *Devaluación*: es la disminución de valor de nuestra moneda en relación a otra moneda en el sistema de cambios, es decir, en el tipo de cambio de nuestra moneda con respecto a otra, se presenta un incremento de valor de la moneda extranjera.
- *Patrones de consumo*: son las pautas que definen el estilo de consumo de un determinado producto, determinando el ritmo, la frecuencia, la calidad, la cantidad, las características del producto, etc.
- *Índice de desempleo*: es el porcentaje de la población que se encuentran en edad, disposición y capacidad de trabajar pero que no pueden encontrar una ocupación.
- *Balanza cambiaria*: es un registro estadístico de las transacciones en divisas efectuadas por las instituciones autorizadas para la compra y venta de divisas para todo tipo de operaciones.
- *Ingreso per cápita*: distribución del PIB entre el número de habitantes de un país en un periodo de tiempo dado, por lo general un año.
- *Impuesto*: es el dinero que una persona natural o jurídica debe pagar al Estado para contribuir con sus ingresos, con los cuales financiará su funcionamiento.
- *Salario mínimo*: es la mínima remuneración a la que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas y las de su núcleo familiar.
- *Tamaño de mercado*: Desde el punto de vista del marketing, el mercado está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El

tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

- *Déficit presupuestal*: es la situación financiera de un Estado que se presenta cuando los egresos y gastos son mayores a los ingresos en un mismo periodo; se constituye en un medio para promover la expansión económica, pero a la vez implica endeudamiento interno y externo del país.
- *Política fiscal*: medidas que implementa el gobierno para encauzar al país hacia el logro de ciertas metas, y entre esas medidas se puede mencionar, el manejo del volumen y cuantía de los impuestos, la financiación, el volumen y destino del gasto público.
- *Política monetaria*: medidas que establece la autoridad monetaria de un país (el banco de la república en Colombia) con el objetivo de lograr la estabilidad del valor del dinero y evitar desequilibrios prolongados en la balanza de pagos. Entre los instrumentos que se utilizan para ello se pueden mencionar, las tasas de encaje, las tasas de redescuento, la emisión de billetes y monedas, el control de las tasas de interés y del movimiento de capitales externos, entre otras.
- *Política cambiaria*: medidas que establece el gobierno de un país con el propósito de regular la moneda nacional con respecto a las del exterior y controlar el mercado cambiario de divisas o monedas.
- Social, cultural, geográfica y demográfica
  - *Número de matrimonios*: cociente entre el número de matrimonios ocurridos en un determinado período y la población media de ese mismo período. Se expresa por mil.
  - *Personas por hogar*: Está formado por una persona o grupo de personas parientes o no, que viven bajo un mismo techo y que preparan en común sus alimentos. Dentro de una vivienda pueden existir uno o varios hogares.

- *Unión libre:* se define como dos adultos que eligen compartir sus vidas el uno con el otro desarrollando una relación íntima y de compromiso a base del cuidado mutuo.
- *Personas separadas:* Son aquellos matrimonios que han realizado la separación legal. La separación no significa que desaparezca el matrimonio. Los separados siguen siendo esposos y por tanto no se pueden casar ni por la Iglesia ni por lo civil ni por ningún rito.
- *Divorcio:* El divorcio es la consecuencia de la decisión acordada entre los dos cónyuges o tan solo la voluntad de uno de ellos, según corresponda el caso, de disolver el vínculo matrimonial por las diferencias irreconciliables que se suscitaron en la pareja.
- *Tasa de nacimiento:* es la relación existente entre el número de personas nacidas vivas y el total de la población de un país, en un periodo de tiempo dado.
- *Tasa de defunción:* es la relación entre el número de personas fallecidas en una población y el total de la misma. Es igual al número de muertes en el año dividido entre la población total y todo multiplicado por cien.
- *Tasa de emigración:* la emigración es la salida de los organismos de la población de su lugar de nacimiento hacia otro lugar, esta se mide a través de la tasa de emigración, que es la división entre el número de personas que emigran en un determinado periodo de tiempo y la población total.
- *Tasa de inmigración:* la inmigración es la llegada de los organismos de la población extranjera hacia un determinado lugar, esta se mide a través de la tasa de inmigración, que es la división entre el número de personas que inmigran en un determinado periodo de tiempo y la población total.
- es el conjunto de actitudes y comportamientos que adoptan y desarrollan las personas de forma individual o colectiva para satisfacer sus

necesidades como seres humanos y alcanzar su desarrollo personal.

- *Estilos de vida:* es el conjunto de actitudes y comportamientos que adoptan y desarrollan las personas de forma individual o colectiva para satisfacer sus necesidades como seres humanos y alcanzar su desarrollo personal.
- *Población total:* En términos demográficos es el número de habitantes de un determinado sexo y/o grupo étnico que viven efectivamente dentro de los límites fronterizos del país, territorio o área geográfica en un punto de tiempo específico.
- *Religión:* Conjunto de creencias religiosas, de normas de comportamiento y de ceremonias de oración o sacrificio que son propias de un determinado grupo humano y con las que el hombre reconoce una relación con la divinidad (un dios o varios dioses).
- *Confianza en el gobierno:* nivel de confianza de la población en la actuación del gobierno, en la toma de decisiones, en la ejecución de los recursos.
- *Roles de los sexos:* hace referencia al papel que desempeñarán los hombres y las mujeres dentro de la dinámica de una sociedad.
- *Programas sociales:* son los elementos que utiliza un estado para la instrumentación y operación de las estrategias, normas y leyes que enmarcan la política social estatal; siendo así, los programas sociales son acciones concretas cuya función es contribuir directamente sobre la calidad de vida y el modo de vida de una población o sociedad. Los programas sociales abarcan la disponibilidad de servicios y bienes para satisfacer las necesidades individuales y sociales de la población.
- *Número de escuelas, colegios y universidades:* cantidad de instituciones educativas legalmente constituidas, que se encuentran presentes en el territorio.
- *Niveles educativos:* niveles educativos que se brindan en el sistema de educación nacional,

colegial, técnico, tecnológico, profesional, especializaciones, maestrías, doctorados, post doctorados.

- *Actitud hacia la calidad de los resultados de investigación:* comportamiento de la población hacia los resultados obtenidos por los grupos de investigación.
- *Actitud hacia el trabajo:* comportamiento de la población frente al trabajo, o sea, se presenta una actitud positiva, negativa o indiferente frente a la idea de trabajar.
- *Actitud hacia el ahorro:* cómo es el patrón de comportamiento en el gasto del dinero y recursos, y si se tiene presente la iniciativa de ahorro.
- *Actitud hacia el gobierno:* cómo es el comportamiento frente a la función del gobierno, es decir, se aprueba, desaprueba o se es indiferente frente a la actuación del mismo.
- *Actitud hacia la inversión:* cómo es vista la inversión por parte de las personas, tanto naturales como jurídicas, se presenta una actitud positiva, negativa, proactiva, pasiva, etc.
- *Actitud hacia el servicio al cliente:* comportamiento de las personas frente a la atención brindada a los usuarios, se califica o no el servicio al cliente.
- *Actitud hacia los extranjeros:* cómo son vistos los visitantes o residentes extranjeros en el país, si se ven como personas que aportan al país o simplemente vienen a extraer lo que más pueden sin importarles nada. Es la actitud que presentan la población frente a estas personas.
- *Actitud hacia los negocios:* cómo es el comportamiento en el momento de generación de nuevas empresas, unidades de negocio.
- *Actitud hacia la autoridad:* cómo se califica a la autoridad, comportamiento de la población frente a los agentes de la autoridad, es decir, si se respeta, no se respeta.

- Política – Legal
  - *Relación internacional:* es el conjunto de relaciones que mantiene un país con el resto de países del mundo (o países vecinos), incluyendo aspectos no solo de carácter político, sino también de carácter económico, social, cultural, etc.
  - *Políticas de investigación:* Colciencias.
  - *Ley tributaria:* es el marco de directrices y criterios que utiliza un gobierno para establecer las diferentes categorías y volúmenes de recaudación de impuestos, con el fin de poder financiar el funcionamiento del Estado.
  - *Ley laboral:* es el marco de directrices y criterios a corto plazo que utiliza el gobierno para controlar, aumentar, estimular y diversificar el empleo.
  - *Actividades terroristas:* el terrorismo es la dominación por medio del terror, el control que se busca a partir de actos violentos cuyo fin es infundir miedo. El terrorismo, por lo tanto, busca coaccionar y presionar a los gobiernos o la sociedad en general para imponer sus reclamos y proclamas.
  - *Tratado internacional:* son convenios o acuerdos entre estados internacionales que crean normas jurídicas entre ellos.
  - *Subsidios:* es una ayuda económica que otorga el gobierno a alguna industria o sector.
  - *Aranceles:* son los impuestos de los bienes y servicios que se exportan a un país, son establecidos por el país extranjero.
  - *Leyes de protección al medio ambiente:* LEY 23 DE 1973
  - *Patentes, derechos de autor, propiedad intelectual:*
  - *Gasto público:* es el gasto total realizado por el sector público en un periodo de tiempo determinado y dirigido a bienes de consumo público y de inversión pública.



- *Política de inversión:* es el marco de directrices y criterios que regulan el monto, destino y ritmo de la ejecución de los recursos que se utilizan para la adquisición de bienes, obras públicas, conservación, modernización, etc. Para contribuir a acrecentar el patrimonio nacional.
- *Exenciones tributarias:* bonificación fiscal por medio de la cual, el sujeto que paga el impuesto se ve liberado de la obligación parcial o total de pagar el impuesto. La exención tributaria se aplica a actividades comerciales que están sujetas al pago de impuestos.
- *Reglamento de comercio exterior:* Decreto 1074 de 26 de mayo de 2015 por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector comercio, industria turismo.
- *Privatización:* es un proceso jurídico – económico mediante el cual las actividades empresariales son transferidas del sector público al sector privado.
- *Protección al consumidor:* conjunto de normas emanadas por el gobierno de un país para proteger los usuarios de bienes y servicios, otorgándole y regulando por medio de éstas ciertos derechos y obligaciones.
- *Contaminación:* La contaminación es la alteración del estado de equilibrio de un ecosistema por la adición de sustancias que en condiciones normales no se encuentran presentes, o que, si lo están, han aumentado o disminuido significativamente su cantidad normal.
- *Clima político - económico:* conjunto de condiciones que caracterizan un determinado ambiente social con condiciones y circunstancias específicas.
- *Elecciones presidenciales y de alcaldes:* comportamiento de la población frente a las elecciones, es decir, si dan el voto por convicción y porque creen que el candidato que se decide votar es el mejor, o porque les compraron el voto, o porque se les obligó a

elegir un candidato, también está la posibilidad de que se haya elegido por el simple hecho de que es el candidato más fuerte y para no perder.

- Tecnológica
  - Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos:
  - Importancia de la tecnología en los procesos de investigación:
  - Nivel tecnológico de la institución:
  - Objetivos tecnológicos de la institución:
  - Nivel de impacto de la tecnología sobre el proceso investigativo:
  - ¿la tecnología depende o no de los avances o productos de investigación?:
  - Tipos de tecnologías para avanzar en el proceso investigativo:
  - 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:
- Entorno específico:
  - ✓ Concepto: un sector empresarial es el conjunto de empresas que desarrollan la misma actividad económica con productos o procesos productivos similares, más o menos diferenciados, que pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades de los consumidores. En consecuencia, el entorno específico es el conjunto de variables que afectan a todas las empresas que operan bajo el mismo marco de referencia a la hora de analizar la competitividad.

Está formado por el conjunto de variables que afectan solamente a las empresas de un sector. Todas las empresas que integran un sector pretenden satisfacer el mismo tipo de necesidades, por lo tanto, estas variables no afectan a todas las empresas de un país, pero sí a las que tienen que competir entre sí para captar a los clientes y cumplir sus objetivos.

Se refiere únicamente a aquellos factores que influyen sobre un grupo específico de empresas, que tienen unas características comunes y que concurren en un mismo sector de actividad.

Algunas variables que pueden convertirse en amenazas u oportunidades son las siguientes.

- ✓ Variables:
  - Competencia: la competencia actual, empresas que operan en el mismo sector compitiendo por una cuota de mercado pueden llevar a cabo acciones que afecten a sus competidores. Nuevos competidores, denominada como competencia potencial.
  - Nuevos competidores: nuevas organizaciones que aparecen en el sector y compiten por una cuota de mercado.
  - Proveedores: las acciones de los proveedores provocan cambios en el micro entorno de las organizaciones.
  - Clientes: el comportamiento de la demanda en relación al producto que ofrece un determinado sector supone una variable importante de su entorno.

#### **2.1.1.2. Diagnóstico interno**

Concepto: El diagnóstico interno o análisis interno se orienta a precisar las Fortalezas y Debilidades de los cinco recursos fundamentales de la empresa: humanos, financieros, tecnológicos, productivos y comerciales. Para lograr un análisis interno confiable se utiliza una herramienta llamada Perfil de Capacidad interna o matriz de PCI.

Ámbitos del diagnóstico interno:

- Capacidades directivas/administrativas:
  - ✓ Concepto: Se dice de la aptitud para hacer que los recursos y los esfuerzos humanos sean productivos y se usen de la manera más eficiente posible, además se encarga de prevenir, mejorar y de estar al tanto de las condiciones cambiantes.  
Capacidad de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos y las metas de organización de manera eficaz y eficiente.  
La capacidad administrativa puede ser entendida como la capacidad de los recursos humanos para disponer y manejar información, orientarse al reporte y al resultado como consecuencia de la ejecución de un conjunto de

procesos y la aplicación de las herramientas dispuestas para ello.

- ✓ Variables:
  - Flexibilidad y pertinencia a la estructura organizacional.
  - Comunicación y control gerencial.
  - Sistema de coordinación.
  - Análisis interno.
  - Uso de planes estratégicos.
  - Sistemas de monitoreo del desempeño.
  - Sistema de toma de decisiones.
- Capacidades comerciales:
  - ✓ Concepto: Comercial es un adjetivo que refiere a lo vinculado con el comercio o con las personas que se dedican a comprar y/o vender bienes o servicios. El término comercio, por su parte, puede hacer mención a esta actividad o al espacio físico donde se desarrolla. En su forma adjetival, como puede verse, permite crear diversos conceptos. Es posible hablar, de este modo, de aviación comercial (el transporte aéreo de mercancías) y de agente comercial (el sujeto que trabaja concretando acciones de venta), por citar dos casos. La balanza comercial o de comercio, por otra parte, es el balance que compara los resultados de la importación y la exportación de productos en un determinado país. El nombre comercial, en cambio, es aquella denominación que permite distinguir a una marca o un producto. Así mismo la capacidad comercial se refiere a la capacidad de la organización de promover sus productos a los clientes o usuarios. Es donde se estudia y evalúa la incursión en el mercado de acuerdo a los precios con los que se están ofertando los bienes y servicios. Este punto es muy importante ya que es donde se fijan los precios teniendo en cuenta los costos incurridos para transformar el producto antes de llevarlo al consumidor final o usuario si es un servicio. Esta parte de los factores de evaluación, es una de las partes donde más se fijan los dividendos, por eso hay que estar muy pendientes de la participación en el mercado a través del porcentaje periódico de ventas manteniendo un buen equilibrio entre el capital permanente y el capital circulante.
  - ✓ Variables:
    - Foros, seminarios, charlas, simposios.: participación e diferentes escenarios donde se centra en presentar avances y resultados de investigaciones de diferentes grupos.

- Clases magistrales: llevar a las clases los avances hechos por los investigadores en el estado del arte de las distintas áreas.
  - Publicación en revistas especializadas: Publicación de artículos, en las revistas especializadas en investigación de cada una de las áreas del conocimiento.
  - Colciencias: publicación de los resultados de las investigaciones en la base de datos de Colciencias, lo que permite la mejora en la calificación del grupo de investigación y de los integrantes quienes desarrollaron investigaciones.
- Capacidades de producción/operativas:
  - ✓ Concepto: La capacidad de producción o capacidad productiva es el máximo nivel de actividad que puede alcanzarse con una estructura productiva dada. El estudio de la capacidad es fundamental para la gestión empresarial en cuanto permite analizar el grado de uso que se hace de cada uno de los recursos en la organización y así tener oportunidad de optimizarlos. Los incrementos y disminuciones de la capacidad productiva provienen de decisiones de inversión o desinversión (por ejemplo, la adquisición de una máquina adicional). Además, se debe tener en cuenta la mano de obra, inventarios, entre otros. También puede definirse como cantidad máxima de producción en la nomenclatura surtido y calidad previstos, que se pueden obtener por la entidad en un período con la plena utilización de los medios básicos productivos bajo condiciones óptimas de explotación.
  - ✓ Variables:
    - Cantidad de publicaciones por año: capacidad que tiene el grupo de producir distintos resultados de investigación.
    - Número de investigadores: Número de integrantes que participan en el proceso investigativo del grupo de investigación.
    - Recursos disponibles para investigación: cantidad de recursos económicos, materiales entre otros disponibles para llevar a cabo investigaciones.
    - Calidad: nivel cualitativo de las investigaciones y sus resultados.

- Capacidades de talento humano:
  - ✓ Concepto: El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).
  - ✓ Variables:
    - *Conocimientos*: Es la posesión de sabiduría, inteligencia, creatividad, razonamiento, etc. Es lo que se conoce como competencias cognitivas.
    - *Compromiso*: Son las actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
    - *Poder*: Son los valores, decisión y la capacidad personal para hacerlo; también se le conoce como las competencias ejecutivas o de liderazgo.
- Capacidades financieras:
  - ✓ Concepto: es el primer paso y el cual indica si se puede intervenir con la oferta en el mercado, esta muestra además que tanta capacidad se posee para invertir, para endeudarse o para responder a eventualidades no ajenas al objeto social. A través de su capacidad financiera, una empresa ejerce una buena administración de sus recursos internos y externos; así mismo, con el buen manejo de los recursos se crea una seguridad financiera que permita la suficiente liquidez para cumplir con las operaciones sin la necesidad de recurrir al alza en los costos y finalmente lograr una buena prestación de los servicios, que es el objetivo principal para alcanzar.
  - ✓ Variables:
    - Disponibilidad de recursos económicos: Tener los recursos mínimos necesarios para iniciar las investigaciones en el grupo.
    - Asignación de los recursos: definir la cantidad necesaria para cada una de las investigaciones dando una cantidad óptima a cada investigación sin que se descuiden otras dándole más a solo una.
    - Gestión de recursos: estar constantemente en la búsqueda de recursos para llevar a cabo las investigaciones, y no esperar al momento que ya no se tienen recursos para buscarlos, sino que estar gestionando nuevos recursos para las investigaciones actuales y para futuras.

- Cultura organizacional:
  - ✓ Concepto: Cultura organizacional, cultura institucional, cultura administrativa, cultura corporativa, cultura empresarial, o cultura de negocios, son algunas expresiones utilizadas para designar un determinado concepto de cultura (el que la entiende como el conjunto de experiencias, hábitos, costumbres, creencias, y valores, que caracteriza a un grupo humano) aplicado al ámbito restringido de una organización, institución, administración, corporación, empresa, o negocio (cuando habitualmente el concepto "cultura" se aplica al ámbito extenso de una sociedad o una civilización).<sup>1</sup>

Podemos encontrar referencias culturales en toda una diversidad de manifestaciones tales como el folklore, el idioma o la comida. Así desde esta perspectiva, la cultura ha sido normalmente abordada desde campos como la antropología o la sociología. Sin embargo, más recientemente, a partir de la década de los 70, otras disciplinas y áreas del conocimiento empezaron a interesarse por ésta, ampliando su campo de aplicación a otros aspectos sociales y económicos asociados a valores y creencias específicas que influirían en nuestro comportamiento y diferencian a personas de distintas procedencias y territorios, especialmente en el campo de las organizaciones.

Estos elementos simbólicos se manifiestan en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones personales y sociales hasta las normas de contabilización.<sup>2</sup> Mediante los elementos simbólicos de la cultura, la organización y sus miembros establecen procesos de identidad y exclusión.

Los "supuestos implícitos y explícitos que los miembros tienen respecto de cuál es el comportamiento legítimo dentro de la organización",<sup>3</sup> permiten hallar diversos grupos de trabajo dentro de la organización que manifiestan su propia cultura (subcultura) que traduce en uso de jergas, maneras de interactuar, tipo de procedimientos que se pueden omitir (hacer la vista gorda), etc. Dichas subculturas afectan, hasta cierto punto, a todo el sistema y pueden competir por imponerse a otras como

parte de los juegos de poder tradicionales que se manifiestan al interior de las organizaciones.

La cultura organizacional tiene varios efectos sobre el comportamiento de sus miembros. En primer lugar, en los procesos de atracción y selección, lo que perpetua aún más la cultura existente.<sup>4</sup> También tendrá efectos sobre los procesos de retención y rotación voluntaria,<sup>5</sup> de manera que en la medida que haya una mayor correspondencia entre los valores de los trabajadores y la cultura organizacional, mayor será el compromiso del trabajador hacia la organización, y menor la tasa de rotación o abandono voluntario.<sup>6</sup> Los estilos de liderazgo y toma de decisiones se verán también afectados por contingencias culturales<sup>7</sup> así como las conductas emprendedoras.<sup>8</sup>

La cultura de una empresa no es permanente, ni rígida, sino que va cambiando constantemente. Si no hay cambios y es rígida, le costará adaptarse al medio externo (mercado).

#### Modelos teóricos

De las distintas aproximaciones al estudio de las diferencias culturales y repercusiones en el comportamiento organizacional, quizá sean los trabajos de Hofstede (1980) los que mayor repercusión han tenido, incluso en la actualidad. Este autor construyó su modelo a partir de una macro-encuesta realizada a 116.000 trabajadores en delegaciones de 64 países distintos de la empresa multinacional IBM. Tras el análisis de los datos, el autor propuso que existían valores compartidos en todos ellos, aunque con diferencias en los rangos de cada uno de ellos según países.

Estos valores fueron agrupados inicialmente por el autor en cinco grandes dimensiones:

a) Individualismo-colectivismo, es el grado en que la cultura enfatiza la independencia y necesidades individuales frente al colectivismo que enfatiza la satisfacción de necesidades grupales.

b) Distancia de poder, es el grado en que la cultura y sus integrantes aceptan una mayor o menor distancia y diferenciación entre las personas que tienen el poder y el resto.

c) Masculinidad-feminidad, es el grado en que una cultura enfatiza el asertividad, la independencia y la dominación (masculinidad) o el cuidado y el apoyo a otros (feminidad).



d) Evitación de la incertidumbre, es el grado en el que la cultura nacional tolera la desviación de normas y valores establecidos.

Sin embargo, el modelo de Hofstede ha sido criticado por su parcialidad al utilizar para la construcción del modelo los datos recogidos entre trabajadores de IBM, lo cual no puede ser tomado como una representación de la totalidad de las muestras nacionales. Además, la agrupación hecha por algunos autores en grandes categorías enmascara las diferencias que existen entre países.

e) Enfoque u orientación temporal; el grado en que la organización o sus miembros se orientan en el horizonte temporal; desde la más restringida (corto plazo) hasta la visión a largo plazo. Por su función, la Administración Pública pone en contacto directo a la ciudadanía con el poder político, satisfaciendo los intereses públicos de forma inmediata, por contraste con los poderes legislativo y judicial, que lo hacen de forma mediata.<sup>2</sup>

Se encuentra principalmente regulada por el poder ejecutivo y los organismos que están en contacto permanente con el mismo.<sup>1</sup> Por excepción, algunas dependencias del poder legislativo integran la noción de "Administración Pública" (como las empresas estatales), a la vez que pueden existir juegos de "Administración General" en los otros cuatro poderes o en organismos estatales que pueden depender de alguno.<sup>3</sup>

La noción alcanza a los maestros y demás trabajadores de la educación pública, así como a los profesionales de los centros estatales de salud, la policía, las fuerzas armadas, el servicio de parques nacionales y el servicio postal. Se discute, en cambio, si la integran los servicios públicos prestados por organizaciones privadas con habilitación del Estado. El concepto no alcanza a las entidades estatales que realizan la función legislativa ni la función judicial del Estado.

#### Tipos

Cultura fuerte. Todo el personal de la empresa se encuentra convencido de los valores y creencias de la organización; es compartida por todos sus miembros.

Cultura Débil. Hay poco convencimiento con los valores organizacionales y el control se ha de ejercer a través de exhaustivos procedimientos y consiguiente burocracia, es decir, los valores son impuestos.

Cuando la cultura existente se basa en el pensamiento grupal. Este concepto ha sido descrito fuertemente por Irving L. Janis como "... la manera de pensar fácil y rápida en un grupo muy cohesionado donde las personas están profundamente envueltas y se esfuerzan para que la unanimidad anule su motivación para informarse sobre alternativas reales de acción." Éste es un estado en el cual la gente, incluso si tiene opiniones distintas, no desafía al pensamiento organizacional, como consecuencia da pocas oportunidades al pensamiento innovador. Puede pasar por ejemplo cuando hay una fuerte confianza en una figura central y carismática, o cuando hay en la base de la identidad de grupo un clima de relaciones amistosas (evitando conflictos). De hecho, el pensamiento grupal es de los grupos. Los miembros desafiantes son rechazados o vistos como una influencia negativa para el resto del grupo porque sus ideas entran en conflicto y alteran la cultura central. En estudios sobre cultura, ésta es vista como etnocéntrica<sup>9</sup> o *culturo céntrica*, pues se tiende a pensar que la cultura/subcultura propia es la mejor.

La definición más aceptada de Cultura Organizacional es la de Schein: "Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (SCHEIN, 1984:56)

La cultura laboral se puede medir de forma manual en las organizaciones, o se pueden utilizar herramientas que faciliten y automaticen el proceso. En Latinoamérica se encuentran soluciones como Great Place to Work o Acsendo, herramientas que facilitan el proceso de captura de información y generación masiva de reportes.

Funciones de la cultura organizacional <sup>10</sup>

INTEGRA LA SOCIEDAD, Motiva o limita las prácticas de como la gerencia interna sobre el desarrollo de las políticas de una organización pública.<sup>11</sup> – Cultura administrativa -<sup>12</sup>, Para competir en el mercado y para actuar consecuentemente.<sup>13</sup> – Cultura corporativa –,

Ofrecer a los clientes productos y servicios con valor agregado y de garantizar utilidades para la empresa.<sup>14</sup> – Cultura corporativa –, Tiene como propósito el controlar y modelar a los empleados de una empresa.<sup>15</sup> – Cultura empresarial –, Estructura la descripción mental, tanto en los ciudadanos cómo en los funcionarios públicos, de lo que es y ha de ser el “buen gobierno” y la “administración apropiada”.<sup>16</sup> – Cultura política –, Los valores políticos de una sociedad contribuyen en el moldeamiento de sus organizaciones públicas.<sup>17</sup> – Cultura política –, Los valores políticos de una sociedad contribuyen en la definición de los límites de la acción administrativa de las organizaciones públicas.<sup>18</sup> – Cultura política –, Permite establecer criterios y reglas de acción para un mejor desempeño – de las organizaciones – en lo social<sup>19</sup> – Cultura social –, Enfrentar problemas de adaptación externa e integración interna en las organizaciones.<sup>20</sup>, Enseñar a los nuevos miembros – de la organización- el modo(s) correcto (s) de percibir, pensar y sentir... problemas relevantes a la organización.<sup>21</sup>, Moldear a sus miembros y establecer los parámetros de conducta en la organización o al entrar en relación con esta, Definir límites, estableciendo distinciones entre una organización y otra.<sup>22</sup>, Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización.<sup>23</sup>, Facilitar la traducción, articulación, identificación e interiorización de los objetivos generales, respecto a los objetivos compartimentales e individuales en la organización.<sup>24</sup>, Tender a ser un silencioso sistema de control comportamental.<sup>25</sup>, De acuerdo a Stephen P. Robbins la cultura desempeña numerosas funciones dentro de la organización. Primero, tiene un papel de definición de fronteras; esto es, crea distinciones entre una organización y las demás. Segundo, transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. Tercero, la cultura facilita la generación de un compromiso con algo más grande que el interés personal de un individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

#### Notas

1. Bretones y Mañas, 2009
2. Harzing y Sorge, 2003; Gambling, 1977
3. Jay, W. Lorsch, 1975
4. Díaz y Rodríguez, 2003

- 5.Sheridan, 1992
- 6.Bretones y González, 2009
- 7.Schramm-Nielsen, 2001
- 8.Bretones y Silva, 2009
- 9.Barone, Switzer, J.Y.
- 10.Chica, 2008
- 11.Guy Peters (1999)
- 12.Chica, 2008
- 13.Toca (2005)
- 14.Toca (2005)
- 15.Urrea: 2000
- 16.Peters 1999
- 17.Peters 1999
- 18.Peters 1999
- 19.Peters
- 20.Schein 1988
- 21.Schein 1988
- 22.Etkin y Schvarstein 1992
- 23.Etkin y Schvarstein 1992
- 24.Etkin y Schvarstein 1992
- 25.Etkin y Schvarstein 1992
- 25.Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional, 8a. ed. PRENTICE HALL, México, 1999.

✓ Variables:

- Compromiso de los integrantes: que los integrantes presenten un compromiso con los principios, valores, misión, visión, y objetivos del grupo de investigación.
- Puntualidad en la entrega de resultados: los integrantes del grupo deben tener como uno de sus principios la puntualidad en la entrega de investigaciones, para que los plazos se cumplan, además para cumplir con el plan estratégico del grupo.
- Enfocado a los resultados: el grupo y sus integrantes deben estar enfocados a obtener resultados, porque las investigaciones arrojan resultados y una investigación a medio camino no aporta grandes cosas.
- Proactividad: los integrantes deben estar constantemente investigando, haciendo proyectos de investigación, buscando nuevos métodos de investigación; deben estar atentos a las necesidades de la población, comunidad, etc., y así

mismo iniciar investigaciones que arrojen resultados que satisfagan esas necesidades.

### **2.1.1.3. Direccionamiento estratégico**

Concepto: el Direccionamiento Estratégico se puede definir como el instrumento metodológico por el cual se establecen los logros esperados y los indicadores para controlar, se identifican los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico se puede considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual se ha propuesto.

La estrategia es la base fundamental o columna vertebral de la dirección empresarial, la estrategia es aplicada a muchas disciplinas tales como la economía, la sociología, psicología, la política y la guerra, esta última ha sido tomada para ejemplificar la palabra “estrategia” en su más amplio sentido, pues compara la supervivencia en un mercado con una guerra, algunas veces con competencia leal y otras veces se hace de manera desleal.

Haciendo un muy breve resumen de las últimas décadas las más importantes contribuciones han sido:

- Ken Andrews, con la integración de un solo modelo de las variables del entorno internas y externas de la organización llamada –DOFA o FODA –
- Michael Porter, con el concepto de ventaja competitiva y cadena de valor.
- Kaplan y Norton, con el BSC – Balanced Scorecard o cuadro de mando integral

El Direccionamiento Estratégico es base fundamental para cualquier empresa, tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad, es por ello que su estrecha relación con el concepto de Calidad es indiscutiblemente tema de estudio.

Variables:

- Misión: la razón de ser de la organización, responde a la pregunta ¿a qué se dedica la organización?

- **Visión:** es hacia lo que la empresa quiere llegar a ser, responde a la pregunta ¿qué haremos? Y debe ir limitado en tiempo.
- **Políticas:** reglas de la organización, son susceptibles a cambios.
- **Normas:** reglas de la organización que ya están definidas y no son susceptibles a cambios.
- **Principios organizacionales:** son los principios que rigen a la organización y sus integrantes, como el comportamiento interno.
- **Objetivos estratégicos:** son los objetivos trazados por los directivos de la organización, deben ser coherentes con la razón de ser de la organización y deben ser medibles, tener un límite de tiempo establecido.

#### **2.1.1.4. Estrategia**

Concepto: La palabra estrategia deriva del latín *strategia*, que a su vez procede de dos términos griegos: *stratos* (“ejército”) y *agein* (“conductor”, “guía”). Por lo tanto, el significado primario de estrategia es el arte de dirigir las operaciones militares.

El concepto también se utiliza para referirse al plan ideado para dirigir un asunto y para designar al conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. En otras palabras, una estrategia es el proceso seleccionado a través del cual se prevé alcanzar un cierto estado futuro.

La estrategia militar es una de las dimensiones del arte de la guerra, junto a la táctica (la correcta ejecución de los planes militares y las maniobras en la batalla) y la logística (que asegura la disponibilidad del ejército y su capacidad combativa). La estrategia se encarga del planeamiento y de la dirección de las campañas bélicas. También se ocupa del movimiento y de la disposición estratégica de las fuerzas armadas.

Precisamente uno de los libros más importantes dentro del ámbito de las estrategias militares recibe el nombre de “El arte de la guerra” y fue realizado por un gran estratega chino llamado Sun Tzu. Dicha obra está conformada por un total de trece capítulos donde se abordan cuestiones tan importantes como la estrategia ofensiva, el terreno y sus clases, el ataque de fuego, los puntos fuertes y débiles, la maniobra o la utilización de espías.

De la misma forma tampoco podemos obviar lo que se conoce como estrategia de marketing. Un concepto con el que se vienen a englobar todas aquellas actuaciones que una empresa prevé llevar a cabo en materia de comercialización y comunicación. Para poder

determinar aquellas la organización lo que hará será estudiar a fondo el mercado, así como otras cuestiones tales como las necesidades de sus clientes o las características que la diferencian respecto a sus competidoras más directas.

Por otra parte, cabe destacar la existencia de juegos de estrategia, entretenimientos donde la victoria es alcanzada gracias al uso de la inteligencia y tras haber desplegado planes y habilidades técnicas para predominar sobre los adversarios.

Precisamente en este sentido, tenemos que destacar que en el ajedrez es habitual que sus jugadores establezcan su estrategia para desarrollar la partida y así conseguir derrotar a su contrincante. En este sentido, se tiene muy en cuenta lo que es el valor que tiene cada una de las piezas del tablero (peones, torres, caballos, alfiles, dama y rey) para así poder determinar qué supone el perder una u otra.

En el ámbito de la docencia también es habitual que se hable de la estrategia educativa para definir a todas las actividades y actuaciones que se organizan con el claro objetivo de poder lograr alcanzar los objetivos que se han marcado.

Por último, podemos nombrar la existencia de los planes estratégicos, un concepto que suele utilizarse en el ámbito empresarial. Un plan estratégico es un documento oficial donde los responsables de una organización o empresa estipulan cuál será la estrategia que seguirán en el medio plazo. Por lo general, este tipo de planes tienen una vigencia de entre uno y cinco años.

#### **2.1.1.5. Planeación estratégica:**

Concepto: la Planificación estratégica es un proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La planificación estratégica, se aplica sobre todo en los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar), y en actividades de negocios. Dentro de los negocios se usa para proporcionar una dirección general a una compañía (llamada Estrategia empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollos de tecnología de la información y crear estrategias de marketing para enumerar tan sólo algunas aplicaciones. Pero también puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede

ser aplicado a cualquiera de estas áreas; es su función también la de proporcionar a las organizaciones herramientas de evaluación, seguimiento y medición de resultados, así mismo sienta las bases de la detección de áreas de oportunidad y la mejora continua de procesos.

La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que, en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

Los propósitos y objetivos consisten en identificar cómo eliminar las deficiencias, que puedan presentarse en cualquiera de los procesos. Algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente. Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se denominan objetivos.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de, ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes. Una cosa es un problema y otra un propósito. Uno de los propósitos pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Todo depende del "vector de intereses del actor" que hace el plan. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, etc. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser (Carlos Matus), todo problema es generado o resuelto por uno o varios actores.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Existen propósitos a corto plazo, a medio plazo y a largo plazo. Los propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza



obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Una buena estrategia debe:

Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado, realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada, ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo, dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes, debe ser medible en términos de su efectividad.

La planeación estratégica se puede definir como lo que algunos llaman el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. “Estrategia es la determinación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones y la asignación de los recursos necesarios para conseguirlos” A. Chandler “Estrategia es la dialéctica de la empresa con su entorno” H. Ansoff 123 “La estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos” M. Porter Planeación proceso mediante el cual se analiza la situación externa e interna de la empresa, estableciendo objetivos generales y formulando las estrategias a seguir para lograr los objetivos que se han planteado. Debe ser pensada y realizada por los altos directivos de las empresas que son los que conocen y tienen un nivel más general de la empresa. Abarca a toda la empresa, por lo tanto, todo el personal debe estar comprometido para que la planeación resulte un éxito. La planeación se proyecta a plazos durante los cuales debe de estar en observación para en caso de ser necesario hacer las correcciones pertinentes durante el proceso, en caso de que lo requiera realizar las correcciones cuando se necesiten sin importar la etapa en la que se encuentre, las correcciones darán más certeza de poder conseguir una planeación estratégica. La educación es y será uno de los temas más importantes en la sociedad y se encuentra

muy relacionada a la planificación estratégica, ya que a raíz de ella la humanidad ha ido evolucionando; a lo largo de los años han ocurrido cambios a nivel educativo que atienden las aspiraciones o necesidades de una sociedad, lo que implicó un llamado a instrumentar la educación y surgir un programa regido por una serie de normas estructuradas y sistemáticas ya que conlleva una serie de pasos para su aplicación y va destinado al desarrollo e implementación de planes en este caso de estudio para lograr alcanzar propósitos u objetivos dentro de la educación. Cuyo fin es organizar todos los materiales técnicos y humanos dentro o fuera de la institución con un objetivo principal el cual es obtener una enseñanza y aprendizaje que fortalezca al estudiante y la sociedad gracias a que se puede planificar y guiar de manera estratégica todos los contenidos, pudiendo desarrollarse secuencialmente y cumpliendo con cada aspecto paso por paso.

### Características

Es muy importante no confundir las estrategias, con los objetivos estratégicos. Las estrategias son los planteamientos que nos servirán para cumplir la misión. Los objetivos estratégicos son los pasos a lograr para cumplir la estrategia y siempre son de largo plazo.

Planificación debe contener los objetivos, que es lo que se plantea y hacia dónde quiere llegar. Cuestionarse como es que logrará hacer sus objetivos y aplicarlos de una forma correcta. Ser auto críticos y estar abiertos a la creatividad y tener las ganas de aplicar nuevas ideas. Saber con qué recursos se cuenta y cuales hacen falta y ante todo estar dispuesto al cambio. Saber quiénes integrarán el proceso y que rol se les asignará dentro del mismo. Conocer la misión y visión de la misma Analizar a la competencia mediante un FODA para una plantación más exitosa, fijar estrategias adecuadas a la empresa, tomar decisiones relevantes para lograr transformaciones más concretas y darle seguimiento para en caso de ser necesario realizar las correcciones pertinentes de la relación entre el ser humano.

### Funciones

Desarrollar los mecanismos necesarios para implantar la planeación estratégica en la educación a cargo del Estado; Promover la realización de estudios y Programas estratégicos acordes a las prioridades y objetivos del Sistema Educativo Estatal; Proponer esquemas que favorezcan el aprovechamiento de los recursos públicos destinados a la educación; Proponer, en términos de la Ley

de Educación del Estado y del Plan Estatal de Desarrollo, objetivos y metas del programa del sector educativo; Desarrollar los sistemas de información relacionados con la planeación y programación del sector educativo; y las demás que le confiera el Director de Planeación e Investigación Educativa.

Planeación estratégica ayuda a la empresa a conseguir sus objetivos para mantenerse vigente, estando siempre al pendiente de sus competencias tanto externas como internas. Todas las empresas micro, pequeña, mediana o grande deben saber lo que acontece a su alrededor, echando mano de la creatividad, para generar en el cliente eso que otras empresas no han logrado brindar. Anticiparse a lo que la sociedad requiere antes que otro. Planeación y Creatividad deben de ir de la mano siendo complemento ambas. Crear un Plus en el cliente, crear satisfacción más que una compra de productos o servicios. La satisfacción hace que te recomienden y por ende da como consecuencia aumento de ventas y mayor cartera de clientes

#### Declaración de misión y declaración de visión

Los propósitos y los objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión o declaración de visión. Una "declaración de visión" describe en términos gráficos dónde queremos estar en el futuro. Describe cómo la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 o 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una "declaración de misión" es similar, salvo en que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsará la organización para aproximarse a la visión que ha definido. El eslogan de Ford, breve pero poderoso: "La calidad es el trabajo nº 1" es una declaración de misión. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo que se hará, por quién, para quién, para qué y por qué. Por ejemplo: "Nuestra misión es alcanzar o superar los requerimientos de los usuarios informáticos del área de negocios ofreciendo servicio a nuestros clientes que supere cualquier otro disponible en el área geográfica de XXX, proporcionando a nuestros empleados un entorno estimulante en el que crecer, así como proporcionar a nuestros accionistas un beneficio que esté por encima de la media del sector".

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienen a ser más concretas y prospectivas) Una declaración de visión "pinta una escena" de realizaciones ideales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira.

Un atleta podría tener una visión de subir al pódium cuando gana una medalla de oro. Su declaración de visión describiría esta escena.

Una declaración efectiva de visión debe ser: clara y alejada de la ambigüedad, que dibuje una escena, que describa el futuro, que sea fácil de recordar y con la que se pueda comprometer, que incluya aspiraciones que sean realistas, que esté alineada con los valores y la cultura organizacional, que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios).

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización y es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión, actuar como un modelo de rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión. es planear algo con un proceso de estrategia.

#### Consultorías de Estrategia

Los Planes Estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las Consultorías de Estrategia.

En este sentido hay dos categorías de prestadores de estos servicios:

**Profesionales Independientes:** Suelen ser graduados de carreras vinculadas a la Administración o Psicología de las Organizaciones, los cuales asisten a las empresas para el desarrollo de los mismos.

El principal beneficio es la agilidad para desarrollarlo y el principal problema es la falta de estructura de estos profesionales para hacer frente a las necesidades complejas de un proceso de este tipo. Por esto esta alternativa suele ser tomada por empresas de menor porte.

**Firmas de Consultoría:** Son organizaciones especializadas en el tema, y dentro de sus tareas se encuentra el diseño y puesta en marcha de estos planes.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura y el principal problema es que la mayoría no se involucra directamente en el corolario de los resultados sino en el diseño de estos planes solamente (no todas las firmas actúan así, pero sí la mayoría). Esta alternativa suele ser tomada por organizaciones y empresas de mediano porte y de gran porte.

En el siglo XXI el poder lo tiene la información. Es increíble que el gran acceso que hay a la información traiga tantas posibilidades a los individuos y a las organizaciones. Vemos como se crean nuevos imperios empresariales en pocos años, pero también como otros caen y derrumban la economía. El exceso de información un arma de doble filo y los beneficios viene solo para quienes se detengan a pensar y planear estratégicamente. La planeación estratégica es una herramienta que debe tener todo ejecutivo e incluso todo ciudadano de hoy.

### Planeación de estrategias

Planear es prever el futuro. Identificar los objetivos y establecer los planes de acción para conseguirlos, mediante recursos, plazos etapas y mediciones. La planeación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia.

La convicción en torno a que el futuro deseado es posible, permite la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en el proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. El proceso de planeación debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que consiste en el conjunto de los actores dependerá en gran medida del nivel de participación con que se implemente.

El proceso de planificación, como una de las funciones del ciclo directivo

El proceso de planificación, como una de las funciones del ciclo directivo, su importancia, y su tránsito desde la planificación estratégica, la planificación anual hasta la expresión presupuestal. Se expone a continuación algunas de las definiciones que sobre estos tres tipos de planes (plan estratégico-plan anual-presupuestos), dan algunos autores, así como el vínculo necesario que debe existir entre los mismos.

Se toma, como ejemplo, el comportamiento del proceso de planificación en Cuba, a través de los documentos rectores que lo regulan.

La planificación es considerada la primera función del ciclo administrativo, está estrechamente ligada a las demás funciones – organización, dirección y control –sobre las que influye y de las

cuales se retroalimenta en todo momento y en los diferentes niveles de la organización.

Esta función, determina por anticipado, cuáles son los objetivos que deben cumplirse y qué debe hacerse para alcanzarlos; por tanto, es un modelo teórico para proyectarse al futuro, comienza por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible, además determina a donde se pretende llegar, qué debe hacerse, cómo, cuándo y en qué orden.

En los momentos actuales, la mayor parte de las organizaciones, a nivel mundial, reconocen la importancia de la planificación para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Por eso, la elaboración de los planes estratégicos es considerada una actividad de alto nivel, en el sentido de que la máxima dirección, debe participar activamente, ya que, tiene la visión y cuenta con la información y el conocimiento necesario para proponerlos. Este proceder facilita el incremento de la eficiencia y elimina en cierta medida la improvisación.

En Cuba desde el comienzo de la Revolución se reconoce el papel de la planificación, y se decide darle al año 1962 el nombre de “Año de la Planificación”, lo que demuestra el lugar y la importancia dada por el estado al tema de la planificación.

Muchos son los autores que por la importancia del tema han conceptualizado sobre el proceso de planificación, así tenemos, por ejemplo:

Smith (2006) advierte que el término planificación estratégica se considera típicamente como un proceso formal, dilatado, complejo y costoso que se realiza por los ejecutivos de una organización o por una elite -grupo de planificadores-; que sesga su potencialidad como proceso interactivo y participativo.

Steiner (1983) la define como “el proceso de identificar y establecer los objetivos y metas de una organización”.

Serna, (1994) plantea que es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Contreras (2000) lo define en mayor medida con enfoque de proceso como la determinación de la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias de la organización.

Según García, F. (1994) la estrategia es un conjunto de decisiones coherentes, unificado e integrado, generalmente recogido en un plan formal, que: determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo y corto plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos, reconoce los segmentos de negocio donde la organización está operando en la actualidad e identifica los nuevos segmentos donde debería operar en el futuro, intenta alcanzar, en relación con sus competidores una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios, pretende responder a las amenazas y oportunidades que plantea el entorno, y a las fortalezas y debilidades internas de la organización.

En resumen, se define el planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización establece misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base del análisis del entorno, con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Es un plan a largo plazo, con enfoque al futuro.

#### Concepto

El concepto de planeación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan de las condiciones externas a una organización y de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso por consecuencia lo es.

#### Características

Proceso continuo, flexible, integral.

Responsabilidad de la directiva.

Participativo.

Pensamiento estratégico—números

Entorno—empresa

Administración Estratégica

Vital, liderado y compartido, aprendizaje organizacional.

#### Funciones

Orientar a la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad) es decir adaptadas a sus recursos y su

saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad. Para lo cual deberá precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos /mercados.

### Importancia

La planificación estratégica es importante para las empresas porque une las fortalezas comerciales con las oportunidades de mercado y brinda una dirección para cumplir con los objetivos. Un plan estratégico es un mapa de ruta para una empresa. Incluye las metas y los objetivos para cada área crítica del negocio, entre los que se encuentran la organización, la administración, la mercadotecnia, las ventas, los clientes, los productos, los servicios y las finanzas. Estas áreas comerciales se distribuyen en un sistema integrado que permite que la organización pueda trazar una ruta de manera exitosa y encaminarse a cumplir sus metas.

### Estrategia en el desarrollo de las empresas

Ante toda esta realidad, las empresas deben estar cada vez más conscientes el que la implementación de una administración estratégica en el seno de las organizaciones, implica la definición de un proceso administrativo para crear y mantener una relación viable entre las empresas y su entorno, a través de la creación de objetivos, metas, propósitos, estrategias de crecimiento, planes de cartera de negocios para las operaciones de la compañía y todos los efectos de las variables circundantes.

Téngase presente, que manejar estratégicamente la empresa es hacer que la estrategia oriente todas las decisiones de la organización hacia sus fines y que en función de ellas se adecuen todos los procesos administrativos e incluso la estructura de la empresa reflejada en su organigrama.

### Concepto de planificación estratégica según algunos autores

#### Ander-Egg

En la planificación estratégica, lo que interesa de manera particular, es la direccionalidad del proceso (mantener el arco direccional para alcanzar determinadas metas y objetivos) y ajustar tanto cuanto sea necesario, y según la intervención de los diferentes actores sociales, la trayectoria del proceso de planificación en su realización concreta. De este modo, el diagnóstico inicial que implica el proceso, que considera tanto factores internos (de la organización) como externos



(ambiente en el que se desenvuelve la institución); con las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que cada uno involucra, permite generar un plan acorde con los objetivos que se persiguen de acuerdo con el esquema que el diagnóstico plantea. Sin embargo, y como ya se ha señalado, a pesar que el diagnóstico involucra variados factores, éstos nunca son suficientes ni absolutos, por lo que la incertidumbre es el ambiente base en el que el plan se debe realizar, lo que lo obliga a ser flexible y adaptable.

A partir de estas distinciones, es posible entender las diferencias existentes entre la planificación normativa, que marcó una importante etapa del desarrollo de esta herramienta, y la planificación estratégica.

Determina a la planeación estratégica como un problema técnico que:

Básicamente es un problema entre personas

Los planes, programas y proyectos expresan lo “posible”

Centrado en la lógica de la realización

Destaca la importancia de la política y la intervención de los diferentes actores sociales

Enmarca la importancia de integrar el aporte metodológico de los expertos y las personas involucradas

El centro de la planificación es la dinámica de conducción, “no se cristaliza en un plan”, exige permanente seguimiento de la coyuntura política, económica y social

La definición de objetivo resulta del consenso social entre los diferentes actores sociales implicados.

Destaca la importancia de la influencia de las decisiones de los diferentes actores sociales que, de una u otra forma están interesados o implicados.

Procura conciliar el conflicto y el consenso como dos factores actuantes en los procesos sociales y que condicionan la realización del plan.

El punto de partida es la “situación inicial” que explica la situación problema, expresada en un diagnóstico.

El punto de llegada es la situación objetivo que expresa la realización en el tiempo.

Se parte del supuesto de que el sistema social está integrado por personas que tienen su propia escala de valores y establecen lo que es bueno o malo del objetivo a alcanzar

El actor que planifica está inserto y forma parte de la realidad que planifica, coexistiendo con otros actores sociales.

No hay monopolio en la elaboración de el plan, sino que coexisten varios planes en competencia

Los actores que planifican no controlan por si solos la realidad planificada.

Hax y Majluf

Estos autores hacen énfasis en la importancia que tiene el contar con el apoyo de las diversas partes que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan; razón por la cual la planificación estratégica recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa Además, estos autores señalan que “el proceso de planificación estratégica es un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”, lo que indica el carácter central que tiene la planificación como eje de la estrategia que se implementará, ya que es ésta la que entrega los lineamientos fundamentales para la definición de la misión, visión y objetivos que la institución, dentro del esquema señalado, pretende lograr. Hax y Majluf definen los distintos niveles jerárquicos dentro de la organización que participan en el proceso de planificación, diferenciándose unos de otros en el grado de importancia y responsabilidad que cada uno tiene además de, obviamente, las funciones que cada uno desempeña.

De esta manera, la planificación se desarrolla en los niveles corporativo, de negocios y funcional de la organización. A partir de lo anterior, estos autores entienden la planificación estratégica como “un esfuerzo organizacional bien definido y disciplinado, que apunta a la total especificación de la estrategia de una firma y la asignación de responsabilidades para su ejecución”

Cynthia Bendlin

La define como la “focalización y administración eficientemente de los recursos de una empresa/ institución, apuntando a la eficacia. Es

decir, al logro de objetivos a largo, mediano y corto plazos, con una visión sistémica y la participación de los actores involucrados” “un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”

Brevemente, se podrían señalar tres modelos metodológicos (esto es decisiones estratégicas) que reflejan concepciones, y que, repercuten de manera diferente en la planificación urbana y social de la gestión de las ciudades:<sup>1</sup>

Planificación Estratégica Situacional (PES).

Planificación Participativa y Gestión Asociada - Planificación Intersectorial Participativa y Estratégica (PPGA).

Planificación Estratégica (PE)

La Planificación Estratégica Situacional (PES)

La Planificación Estratégica Situacional (PES), tiene su origen en la CEPAL, en la planificación centralizada, con mayor vigencia en las décadas del '60 - '70.

No se llega a plantear la participación social, ésta no es condición, y los sectores que participan practican situaciones de poder compartido. El diagnóstico es de tipo “Situacional”.

El rol y tipo de planificador responde a un cuadro político del Estado capaz de dirigir y orientar las estrategias, y la institucionalidad es la propia del Estado. Los resultados consisten en un proyecto viable. El autor del plan es un planificador, un político-técnico.

En cuanto a la Planificación Participativa y Gestión Asociada (PPGA)

Su origen está dado en la educación popular y la preocupación ambiental en el desarrollo, décadas del '70 y '80 (UNESCO / UNEP); la participación comunitaria es condición, al igual que la intersectorialidad, la reducción de diferencias, y la simultaneidad. Su diagnóstico es “situacional, dialógico”; el rol de planificador lo realiza un grupo multiactoral mixto (político, técnico, comunitario) y flexible, que articula recursos y trabajos diversos, co-autor del Plan. La institucionalidad está construida por acuerdo de actores, obteniendo como resultado un proyecto viable y también la producción de un tejido social activo: una red de planificación.

La Planificación Estratégica (PE) La Planificación Estratégica (PE) tiene su origen en la Universidad de Boston, y en el ámbito de las empresas privadas, en la década del '90.

La participación de la comunidad se da a través de una consulta institucionalizada y corporativa. Los sectores participan a partir de la agregación de actores locales por temática. El diagnóstico es de tipo tradicional.

El rol y tipo de planificador es un equipo técnico especializado contratado por el gobierno: “emprendedores urbanos”, y en este marco, la institucionalidad está dada por este trabajo tercerizado y legitimado por el Gobierno. Su resultado es un libro de difusión orientado a inversores, cuyo autor es el equipo de expertos.

#### Referencias

Manual para el Diseño de Planes Maestros para la Mejora de la Infraestructura y la Gestión del Drenaje Urbano. Presidencia de la Nación. Secretaría de Obras Públicas. Unidad Coordinadora de Programas con Financiación Externa. Buenos Aires. Abril 2003.

## **2.2. MARCO CONTEXTUAL**

### **2.2.1. Nombre de la organización**

Universidad del Cauca – facultad de ciencias contables, económicas y administrativas – GICEA.

### **2.2.2. Aspectos generales sobre GICEA**

- Año y mes de formación: 2000 - 6
- Departamento - Ciudad: Cauca - Popayán
- Líder: Bernardo Javier Tobar Quitiaquez
- El día 2012-02-25 se ha certificado la información del grupo.
- E-mail gesantac@unicauca.edu.co
- Clasificación C
- Área de conocimiento Otros -- Ciencias Sociales
- Programa nacional de ciencia y tecnología Ciencias Sociales y Humanas
- Programa nacional de ciencia y tecnología (secundario) Desarrollo Tecnológico Industrial y Calidad

#### *Instituciones*

- 1.- Universidad Del Cauca - Unicauca - (Avalado)

*Líneas de investigación declaradas por el grupo*

- 1.- Crecimiento económico
- 2.- Desarrollo Tecnológico e Innovación Empresarial
- 3.- Desarrollo social
- 4.- Economía ambiental y desarrollo sostenible
- 5.- Economía y cultura
- 6.- Epistemología económica, administrativa y contable
- 7.- Humanismo y organizaciones
- 8.- culturas populares e industrias culturales

- Sectores de aplicación
- 1.- Otras actividades de asesoramiento y consultoría a las empresas.

## **CAPÍTULO III**

### **3. CONTEXTUALIZACIONES METODOLÓGICAS**

El trabajo de grado se realizará siguiendo las siguientes fases:

- Diagnóstico interno y externo del entorno del grupo de investigación GICEA.
- Elaboración del direccionamiento estratégico para el grupo.
- Planteamiento general de las estrategias correspondientes al grupo.

La recolección de datos se hará mediante documentos formales e informales del grupo de investigación, reuniones con los integrantes del grupo de investigación, información que tenga la facultad. Se considerarán también demás aspectos que se crean convenientes en el transcurso del desarrollo de la práctica profesional, se utilizarán instrumentos que ayuden a recolectar la información tales como: revisión documental, observación no participante y sesiones de estrategias de grupo entre otras.

## CAPÍTULO IV

### 4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

#### 4.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

En el desarrollo del trabajo de intervención del grupo de investigación GICEA, cuya finalidad es realizar un esbozo de planeación estratégica, era trascendental la elaboración del diagnóstico interno y externo de GICEA, así mismo estudiar cada uno de los componentes que los forman, para así poder identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades presentes en el grupo.

Del diagnóstico realizado a GICEA se obtuvo los siguientes resultados.

##### 4.1.1. Diagnóstico externo general

En la realización del diagnóstico externo, en el entorno general de GICEA, se estudiaron variables del entorno económico, político-legal, social, cultural, demográfico y geográfico, y por último variables del entorno tecnológico. De esta manera, con el uso de la información recabada y realizando el análisis de impactos y la matriz POAM se determinó el nivel de oportunidad o amenaza que la variable representa para la operación del grupo de investigación.

En las siguientes tablas se muestra el nivel de intensidad que representa la oportunidad o amenaza. La influencia de dichos factores se obtuvo del estudio elaborado al entorno de la organización, de las entrevistas hechas a los integrantes del grupo y del análisis realizado con los datos obtenidos. 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			
Inflación						
Tasa de cambio		X			X	
Devaluación		X			X	
Déficit presupuestal				X		

Fuente. Propia de estudio

De acuerdo al análisis del entorno económico, y en concordancia con la Tabla 1. Se identificaron dos variables que representan, de igual manera,

oportunidad y amenaza de nivel medio que inciden o podrían incidir en las operaciones del grupo de investigación GICEA. Estas variables identificadas son: tasa de cambio y devaluación. Es importante aclarar que estas variables tienen mucha relación entre sí, sin embargo, no son la misma variable.

Respecto a la tasa de cambio se puede afirmar que la TRM en los últimos meses del año 2015 y primeros meses del año 2016 ha estado en constante crecimiento, si bien se han presentado descensos la tendencia ha marcado que la TRM se ha elevado, es decir, es necesario pagar más pesos por cada dólar. En este sentido la variable tasa de cambio se convierte en una oportunidad en el caso que se hagan inversiones en dólares desde el extranjero dirigidas a los grupos de investigación o a incentivar la investigación, esto debido a que se contará con mayor cantidad de pesos, mayor presupuesto para las operaciones de los grupos de investigación o actividades encaminadas a la investigación.

La variable tasa de cambio se convierte en una amenaza en el caso que se necesiten adquirir productos o servicios en el exterior, debido a que va a ser necesario desembolsar mayor cantidad de pesos por cada dólar requerido para la adquisición de los productos o servicios.

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

<b>MATRIZ POAM</b>						
<b>ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	<b>ALT</b>	<b>MED</b>	<b>BAJ</b>	<b>ALT</b>	<b>MED</b>	<b>BAJ</b>
Tasa de migración neta					X	
Niveles educativos		X				
Actitud hacia los extranjeros			X			

Fuente. Propia de estudio

De acuerdo al análisis del entorno social, cultural, demográfico y geográfico y manteniendo relación con la Tabla 2. Se identificaron dos variables que representan una oportunidad de nivel medio y una amenaza de nivel medio que inciden o puede incidir en las operaciones del grupo de investigación GICEA. Las variables identificadas son: tasa de migración neta y niveles educativos.

En cuanto a la variable tasa de migración neta, se puede afirmar que 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.

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.

En este sentido la tasa de migración neta se considera una amenaza debido a que existe constante flujo de personal no cualificado, cualificado y altamente cualificado hacia otros departamentos, en el caso del departamento del Cauca, o hacia otros países, en el caso nacional; permitiendo que los personales altamente cualificados necesarios para los grupos de investigación decidan migrar hacia lugares con mayores y mejores condiciones.

Respecto a la variable niveles educativos se puede aseverar que el 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.

La variable niveles educativos se convierte en una oportunidad de impacto medio debido a que existe el personal necesario, altamente cualificado, para los grupos de investigación, y que esta población ha venido en constante crecimiento.

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

<b>MATRIZ POAM</b>						
<b>ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: POLÍTICO – LEGAL</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	<b>ALT</b>	<b>MED</b>	<b>BAJ</b>	<b>ALT</b>	<b>MED</b>	<b>BAJ</b>
Ley tributaria			X			
Ley laboral				X		
Relaciones internacionales			X			X
“Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación	X					
Tratados internacionales			X			X
Aranceles			X			
Patentes, derechos de autor, propiedad intelectual	X					
Gasto público				X		
Política de inversión				X		

Fuente. Propia de estudio

De acuerdo al análisis del entorno político-legal y constancia de lo que muestra la Tabla 3. Se identificaron cinco variables que representan dos oportunidades y tres amenazas de nivel alto, que inciden o pueden incidir en las operaciones del grupo de investigación GICEA, las variables identificadas son: ley laboral, “Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación, patentes, derechos de autor y propiedad intelectual, Gasto público y política de inversión.

Respecto a la variable ley laboral se afirma que 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.

En este sentido la variable ley laboral representa una amenaza de impacto alto debido a que los integrantes de los grupos de investigación cumplen con labores académicas diferentes a las actividades del grupo de investigación, entonces con esta ley laboral se les puede generar más carga laboral, dejando así de lado las actividades del grupo de investigación.

En cuanto a la variable “Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación se puede afirmar que tiene como objetivo crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento que ofrezca respuestas para lograr un desarrollo social sostenido mediante la reducción de la pobreza, la desigualdad, la insuficiente cobertura y calidad de servicios de salud y educación, los altos índices de violencia, entre otros. Esta Política se enmarca, en las demás iniciativas que el gobierno adelanta para construir un país más competitivo y justo, de modo que la investigación científico-tecnológica y la innovación actúan como el complemento fundamental para el cumplimiento de lo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo. (Colciencias, 2008)

En este sentido esta variable representa una oportunidad de alto impacto ya que se está creando una política pública que incentiva las actividades de investigación e innovación, de este modo se van a generar mayores y mejores recursos para el desarrollo de estas actividades.

En relación con la variable patentes, derechos de autor y propiedad intelectual se tiene que Colombia protege y respeta las patentes, derechos de autor y propiedad intelectual, creando leyes que las defienden, adhiriéndose a tratados internacionales que protegen estos derechos.

En este sentido esta variable representa una oportunidad de alto impacto debido a que las protecciones a los productos resultado de investigaciones son fuertes, permitiendo el uso exclusivo de estos resultados a quienes hicieron las investigaciones o a quienes ellos brinden derecho, así mismo con las innovaciones generadas; estas protecciones son establecidas de acuerdo a las necesidades nacionales y globales.

En relación con la variable gasto público se puede decir que la posición de Colombia frente al resto del mundo en 2014, en cuanto a gasto se refiere, ha progresado de forma positiva, si consideramos que gastar más es mejorar, ya que ha pasado del puesto 35 que ocupaba en 2013 al 34. Más que la cantidad gastada es comparable el porcentaje del PIB que ésta supone y en este caso ha descendido, hasta la posición 118 de 188 países, del ranking de Gasto público respecto al PIB.

Cada país distribuye las principales partidas del gasto público en distinta proporción. Colombia, según los últimos datos publicados, dedicó a

educación un 15,86% de su gasto público, a sanidad un 16,05% y a defensa un 11,68%. (Expansión, s.f.)

En este sentido la variable gasto público representa una amenaza de alto impacto ya que el gasto público en concordancia con la economía se ha disminuido, y se ha disminuido en gran medida hacia el campo de la investigación, desproveyendo de recursos públicos necesarios para las operaciones de los grupos de investigación.

Respecto a la variable política de inversión se dice que el desarrollo de proyectos de formación profesional en instituciones estatales o privadas de educación superior con derecho a deducción de su renta líquida el 175% del valor invertido en el período gravable en que se realizó la inversión. Esta deducción no podrá exceder el 40% de la renta líquida calculada antes de restar el valor de la inversión. (Mathews, 2013)

La política de inversión ha reducido los recursos destinados a la investigación y actividades relacionadas, debido al impacto de los bajos precios del petróleo en el PIB.

En este sentido esta variable representa una amenaza de alto impacto para el funcionamiento del grupo de investigación, ya que esta política de inversión ha disminuido los recursos asignados a Colciencias y a la investigación, dejando así las unidades de investigación adscritas a universidades públicas con recursos mínimos o nulos para desarrollar sus actividades.

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

<b>MATRIZ POAM</b>						
<b>ÁREA DEL ENTORNO GENERAL: TECNOLÓGICO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>		
	<b>ALT</b>	<b>MED</b>	<b>BAJ</b>	<b>ALT</b>	<b>MED</b>	<b>BAJ</b>
Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos		X			X	
Obsolescencia de la tecnología actual					X	
Evolución tecnológica de la institución					X	

Fuente. Propia de estudio

En el análisis realizado al entorno tecnológico y en relación con la Tabla 4. Se identificaron una oportunidad de nivel medio que a su vez es una amenaza de nivel medio y dos amenazas de nivel medio, que inciden o pueden incidir en el funcionamiento del grupo de investigación GICEA, las variables identificadas son: disponibilidad tecnológica en el medio para

procesos investigativos, obsolescencia de la tecnología actual y evolución tecnológica de la institución.

En cuanto a la variable disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos se puede afirmar que 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.

Teniendo en cuenta esta información se puede decir que la variable representa una oportunidad de nivel medio, debido a que es más fácil acceder a los servicios y productos necesarios para la investigación.

Así mismo se puede decir que la variable representa también una amenaza de nivel medio debido a que disponibilidad de equipos y software existe sin embargo no hay disponibilidad necesaria en bases de datos y recurso bibliográficos actualizados.

En tanto a la variable obsolescencia de la tecnología actual se dice que 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.

En este sentido la variable representa una amenaza de nivel medio ya que el grupo de investigación cuenta con tecnología para sus procesos investigativos en obsolescencia.

Respecto a la variable Evolución tecnológica de la institución se puede afirmar que el grupo de investigación ha involucionada, debido a que siguen manteniendo equipos de cómputo obsoletos, o cuando se adquieren son equipos que ya no son de vanguardia.

En este sentido la variable representa una amenaza de nivel medio ya que la involución de la tecnología de la institución va a hacer que los procesos investigativos se vean retrasados.

#### **4.1.2. Diagnóstico externo específico**

En la realización del diagnóstico externo, en el entorno específico de GICEA, se estudiaron las siguientes variables: competencia, nuevos competidores, proveedores y clientes. De esta manera, con el uso de la información recabada y realizando la matriz POAM se determinó el nivel de oportunidad o amenaza que la variable representa para la operación del grupo de investigación.

**Tabla 5.** Matriz POAM – diagnóstico externo específico

MATRIZ POAM							
FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN OPORTUNIDAD / AMENAZA	Oportunidad			Amenaza		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Competencia	Esta variable representa una amenaza para el grupo de investigación, debido a que existen varios grupos, que están disputándose los escasos recursos destinados por el Estado a Colciencias y de ahí dirigidos a los grupos de investigación.						X
Nuevos competidores	En esta variable se refleja una amenaza, esto ya que se vienen creando constantemente nuevos grupos de investigación adscritos a la misma facultad del grupo GICEA, así se ven disminuidos los recursos asignados a GICEA y el talento humano disponible para incorporar al grupo GICEA.						X
Proveedores	Los proveedores en este caso vienen siendo quienes brindan información a los investigadores en sus actividades de investigación. De esta manera es una amenaza debido a que en el desarrollo de investigaciones se evidencia el bloqueo que hacen los proveedores a la información necesaria para el desarrollo de las actividades.						X
Clientes	Los clientes vistos desde el punto de vista de los grupos de investigación son a quienes afectan o benefician las investigaciones, por lo que representa una amenaza ya que los resultados no son recibidos, o cuando se reciben lo hacen por compromiso y no interés.						X

Fuente: propia de estudio

### 4.1.3. Diagnóstico interno

En el diagnóstico interno realizado al grupo de investigación GICEA se estudiaron los perfiles de capacidades internas de las dimensiones directiva/administrativa, capacidades tecnológicas, de producción académica y difusión del conocimiento, y las capacidades de talento humano, cada una de estas capacidades tiene 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 6.** Perfil de capacidades internas (PCI) – Directiva/administrativa

CAPACIDAD DIRECTIVA/DADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN/ FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	Los integrantes del grupo tienen pleno conocimiento de sus responsabilidades.		X				
Comunicación y control gerencial.	Se presenta gran interacción entre los integrantes y el coordinador del grupo. No hay definición de rangos de control gerencial. No hay sistemas de auditoría de la información. No hay sistemas de control y evaluación para medir los desempeños gerenciales ni administrativos.	X					X
Sistema de coordinación.	Las actividades del grupo se adecuan de acuerdo a sus líneas de investigación, así mismo, los integrantes son asignados teniendo en cuenta su afinidad hacia las líneas de investigación.	X					
Análisis interno.	No se ha hecho un estudio de la cultura organizacional. Las evaluaciones anuales que se hacen no abarcan lo que abarca una auditoría interna.						X
Uso de planes estratégicos.	Se plantean estrategias para la consecución de los objetivos. No hay una adecuada planificación estratégica. No se utiliza metodologías para la planificación estratégica.			X		X	
Sistemas de monitoreo del desempeño.	No hay sistemas de monitoreo del desempeño. No existen normas ni métodos claros para medir el desempeño.					X	
Sistema de toma de decisiones.	No hay un enfoque de pensamiento estratégico para la toma de decisiones.					X	

Fuente: propia de estudio



Para llevar a cabo la calificación de la capacidad directiva/administrativa se tiene en cuenta las entrevistas realizadas al coordinador y a algunos de los integrantes del grupo de investigación GICEA, donde se identificó que el grupo presenta una gran variedad de factores que representan debilidades de medio impacto las cuales han impedido el adecuado funcionamiento del grupo de investigación.

Para presentar el análisis realizado en primera instancia se explicará los factores que presenten fortalezas de medio y alto impacto, seguidamente se explican los factores que presentan debilidades de medio y alto impacto.

- Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional: de acuerdo al análisis realizado este factor presenta una fortaleza de carácter medio, debido a que el grupo de investigación GICEA no presenta una estructura organizacional explícita, sin embargo, cada uno de los integrantes del grupo tienen pleno conocimiento y entienden las responsabilidades asignadas.
- Comunicación y control gerencial: en concordancia con el análisis elaborado este factor representa una fortaleza de carácter alto, ya que en el grupo de investigación GICEA la comunicación es directa e informal, lo que permite la constante interacción entre los integrantes y el coordinador del grupo.
- Sistema de coordinación: en razón al análisis realizado el factor presenta una fortaleza de carácter alto, porque las actividades del grupo de investigación GICEA se adecuan a las líneas e investigación en desarrollo y así mismo los integrantes del grupo son asignados a las líneas de investigación de acuerdo a sus afinidades.

Ahora se presenta el análisis de los factores que representan debilidades.

- Uso de planes estratégicos: de acuerdo al análisis realizado este factor representa una debilidad de carácter medio, ya que el grupo de investigación no tiene planes estratégicos, se limita a definir estrategias para cumplir objetivos, sin embargo, no hace toda la planeación estratégica necesaria.
- Sistemas de monitoreo del desempeño: en concordancia con el análisis realizado este factor representa una debilidad de carácter medio debido a que el grupo no tiene sistemas de monitoreo del desempeño y tampoco tiene definidas normas ni métodos claros para medir el desempeño.
- Sistema de toma de decisiones: en razón al análisis realizado este factor representa una debilidad media, porque el grupo de investigación GICEA no usa el enfoque de pensamiento estratégico para la toma de decisiones.

**Tabla 7.** Perfil de capacidades internas (PCI) – tecnológicas, de producción académica y difusión del conocimiento.

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS, DE PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	DESCRIPCIÓN FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Gestión estratégica para la prestación del servicio	Los elevados costos de funcionamiento son soportados por diferentes programas académicos. El coordinador está monitoreando constantemente. Los integrantes con mayor nivel de producción están motivados. No existe claridad respecto a la legislación que aplica a las responsabilidades y derechos de descubrimientos e innovaciones.			X			X
Procesos y procedimientos	Existen procesos y procedimientos para las investigaciones de impacto nacional. No existen procesos y procedimientos para los productos catalogados en los requerimientos de Colciencias. Desconocimiento de las categorías de evaluación de Colciencias.			X		X	
Capacidad de producción o prestación del servicio	El nivel de nuevas investigaciones es alto. Se trabaja en varios tipos de productos de la clasificación de Colciencias.		X				
Factores de producción o prestación del servicio	Se cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.			X			
Pronósticos de producción o para la prestación de servicios	Se realizan pronósticos de carácter cualitativo. No se realizan pronósticos cuantitativos. Es necesario ampliar investigaciones en CTI.			X			X
Planeación de la producción o prestación del servicio	Cuenta con agenda de trabajo informal, pero de conocimiento general. Se manejan márgenes de responsabilidad.	X					
Nivel de integración vertical	No se han generado Spin-off. No se han generado innovaciones de gran impacto.						X
Fuerza de los procesos	Evolución constante de la producción académica. Mejoramiento de la calificación en Colciencias. No hay procesos definidos. No se manejan recompensas y sanciones por productividad.		X			X	
Habilidad técnica	Existencia de pares evaluadores de Colciencias. Hay investigadores Junior	X					

	Difusión del conocimiento.						
Nivel tecnológico	Nivel tecnológico como hardware y software en estado de obsolescencia.					X	
Administración de la calidad de las operaciones	La producción académica es de calidad.	X					

Fuente: propia de estudio

En el análisis realizado a las capacidades tecnológicas, producción académica y difusión del conocimiento se encontraron varias fortalezas y debilidades que se presentan a continuación.

De las fortalezas halladas en el estudio se tiene que el grupo de investigación GICEA cuenta con niveles altos en nuevas investigaciones, que está abarcando diferentes tipos de productos de la clasificación hecha por Colciencias, que no cuenta con una agenda de trabajo explícita pero los integrantes la conocen a cabalidad y así mismo manejan márgenes de responsabilidad, que el personal de GICEA es altamente cualificado ya que algunos son pares evaluadores de Colciencias, hay investigadores junior y están en permanente difusión del conocimiento, por último la producción académica que está realizando el grupo es de alta calidad. Estas fortalezas permiten un óptimo funcionamiento del grupo de investigación ofreciendo ventajas sobre los demás grupos de investigación.

En tanto a las debilidades identificadas se puede decir que el grupo presenta problemas con los procesos y procedimientos para los productos categorizados por Colciencias, que hay un desconocimiento sobre las categorías calificadas por Colciencias, que no hay procesos definidos claramente, que no se maneja un sistema de sanciones o recompensas adecuado por producción, por último se tiene que el nivel tecnológico como software y hardware está obsoleto; teniendo en cuenta estas debilidades se afirma que perjudican el óptimo funcionamiento que las fortalezas están ofreciendo.

Finalmente se puede concluir que las fortalezas del grupo de investigación GICEA son evidentes, sin embargo, en los factores que hay fortalezas también se presentan debilidades de nivel bajo, debido a que no están bien definidas; de este modo las debilidades retrasan el funcionamiento del grupo de investigación.

**Tabla 8.** Perfil de capacidades internas (PCI) – Talento humano

CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO	DESCRIPCIÓN/ FORTALEZA / DEBILIDAD	Fortaleza			Debilidad		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Análisis y diseño de cargos	No existen procesos de análisis y diseño de cargos. No existen métodos de recopilación de información para un adecuado diseño de los puestos.					X	
Reclutamiento del personal.	No hay procesos adecuados de reclutamiento de TH					X	
Formación y desarrollo del personal	No existe una capacitación suficiente hacia los integrantes del grupo de investigación.				X		
Gestión y planificación de carrera de la organización	No hay suficientes variantes que permitan a los investigadores decidir quedarse frente a nuevas propuestas de trabajo, investigación o proyectos.						X
Sistema de compensación	Sistemas de incentivos informales y no planificados. No hay un sistema de sanciones establecido. Desconocimiento del reconocimiento de los puntos salariales.						X
Administración del comportamiento del personal.	No hay políticas disciplinarias definidas. Desconocimiento de las normas éticas. Inactividad para el conocimiento y difusión de las normas éticas						X
Pertenencia y motivación	Existe una adecuada motivación psicológica y emocional por parte de los colaboradores del grupo de investigación, y ello permite que todos se sientan satisfechos con lo que hacen, puedan satisfacer algunas de sus necesidades individuales, fomenten un sistema de comunicación y trabajo	X			X		

	<p>ágil, flexible y en equipo y lo que es más importante ha permitido que los colaboradores se sientan parte del grupo de investigación.</p>						
--	--	--	--	--	--	--	--

Fuente: propia de estudio.

En el análisis de las capacidades del talento humano se identificó una sola fortaleza, y esta es de alto impacto, sin embargo, esa misma variable también representa una debilidad de alto impacto, así:

La variable pertenencia y motivación, es una fortaleza de alto impacto porque los integrantes del grupo de investigación han encontrado en GICEA un lugar al cual pertenecer, ya que pueden satisfacer algunas de sus necesidades individuales, hay un sistema de comunicación ágil e informal, que fomenta la integración del grupo y el trabajo en equipo; pero es una debilidad de alto impacto porque no existe un sistema de motivación adecuado a las necesidades del grupo, lo que ha permitido que la motivación disminuya y puede generar la aparición de grupos informales que puedan obstaculizar el funcionamiento de GICEA en busca de obtener más beneficios.

En cuanto a debilidades se tiene que no se hacen análisis y diseño de cargos, en el sentido del grupo, sería que no se define con anterioridad los requerimientos necesarios del investigador para inscribirlo en el grupo, esta debilidad es de nivel medio.

Otra debilidad de nivel medio es el reclutamiento de personal, ya que no se hace un adecuado reclutamiento de integrantes, y en ocasiones se inscriben personas al grupo que pasan largos periodos de tiempo sin producir nada o lo que producen es de baja calidad perjudicando el objetivo del grupo que es ascender en el ranking de Colciencias.

#### **4.2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En la búsqueda de establecer parámetros directivos para el grupo de investigación GICEA, y como parte fundamental para la planeación estratégica, se realizó un análisis y planteamiento de misión y visión, se definieron valores y principios organizacionales, políticas corporativas y por último se sugirieron algunos objetivos estratégicos a desarrollar con sus respectivos indicadores y metas.

#### **4.2.1. Misión**

GICEA es una entidad sin ánimo de lucro, soportada y adscrita por diferentes programas de la Universidad del Cauca, creada para el beneficio de los programas que la soportan, que, a través de la investigación y producción académica busca contribuir al desarrollo social de la región.

#### **4.2.2. Visión**

En el año 2020 GICEA será un grupo de investigación altamente reconocido a nivel nacional, que elabora productos académicos y realiza investigaciones de alta calidad, enfocados a mejorar las condiciones de los programas que lo soportan y a beneficiar el desarrollo de la región.

#### **4.2.3. Principios y valores**

Con base en la misión y visión planteadas anteriormente se proponen los siguientes principios y valores.

- Solidaridad: en el grupo de investigación GICEA nos prestamos ayuda mutua entre integrantes y coordinador, tanto en funciones pertinentes al grupo como en ocasiones diferentes a las actividades de grupo.
- Transparencia: en GICEA generamos confianza a nuestros integrantes y a todos y cada uno quien se interese por el funcionamiento del grupo.
- Respeto: en GICEA reconocemos, apreciamos y valoramos a nuestros integrantes y a todos aquellos cercanos al grupo, como también nuestro entorno.
- Honestidad: en GICEA somos congruentes con nuestros planteamientos y nuestros hechos, actuamos de la manera correcta generando beneficios y tratando de afectar lo más mínimo posible.
- Disciplina: en GICEA estimulamos a crear y mantener buenos hábitos en los integrantes, para que adquieran un compromiso permanente con el logro de los objetivos estratégicos y con el ideal del grupo.
- Responsabilidad: en GICEA incitamos a que los integrantes sean comprometidos con sus márgenes de responsabilidad tanto en la obtención de resultados como en la publicación de los mismos.
- Calidad: en GICEA siempre motivamos que las investigaciones realizadas sean de alta calidad y que así mismo los resultados obtenidos brinden productos tipo top.

#### 4.2.4. Políticas

- GICEA procurará tener una producción académica e investigación de alta calidad, que satisfaga las necesidades de los programas que los soporten y así mismo contribuya el desarrollo regional.
- GICEA mantendrá en todo momento una dotación de talento humano altamente cualificado, idóneo y comprometido con los objetivos organizacionales.
- Se evaluará periódicamente el desempeño organizacional, con el propósito de verificar si las actuaciones se ajustan a lo planificado por GICEA, para este efecto se desarrollarán índices e indicadores de desempeño dentro de, grupo de investigación.
- GICEA procurará mantener una actualización constante de los equipos necesarios para la investigación, de las bases de datos y recursos bibliográficos, con el ánimo de estar al día con las tendencias mundiales.

#### 4.2.5. Objetivos estratégicos

- Aumentar la producción académica tipo top de acuerdo a la clasificación de Colciencias.
- Mejorar la clasificación en el ranking de Colciencias.
- Capacitar al talento humano.

#### 4.2.6. Indicadores y metas

**Tabla 9.** Objetivo 1 - Indicadores y metas

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
Aumentar la producción académica tipo top de acuerdo a la clasificación de Colciencias.	Cantidad de productos tipo top / total de productos	De la totalidad de productos el 10% deben ser categorizados como productos tipo top, para el año 2019.

Fuente: propia de estudio

**Tabla 10.** Objetivo 2 – Indicadores y Metas

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Metas</b>
------------------	--------------------	--------------

Mejorar la clasificación en el ranking de Colciencias	Categoría actual – categoría anterior.	Para el año 2018 el grupo estará clasificado en el ranking de Colciencias como grupo de investigación de categoría B.
---	--	---

Fuente: propia de estudio

**Tabla 11. Objetivo 3 - Indicadores y Metas**

Objetivos	Indicadores	Metas
Capacitar al talento humano.	Integrantes capacitados por iniciativa de GICEA / total de integrantes de GICEA.	Para el año 2018 el 30% del talento humano debe haber recibido capacitación por iniciativa de GICEA.

Fuente: propia de estudio

#### 4.2.7. Formulación de estrategias alternativas viables

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

**Tabla 12. Matriz DOFA**

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>MATRIZ DOFA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.</li> <li>2. Comunicación y control gerencial.</li> <li>3. Sistemas de coordinación.</li> <li>4. Pertenencia y motivación.</li> <li>5. Capacidad de producción o prestación del servicio.</li> <li>6. Planeación de la producción o prestación del servicio.</li> <li>7. Fuerza de los procesos.</li> <li>8. Habilidad técnica.</li> <li>9. Administración de la calidad de las operaciones.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uso de planes estratégicos.</li> <li>2. Sistema de monitoreo del desempeño.</li> <li>3. Sistema de toma de decisiones.</li> <li>4. Análisis y diseño de cargos.</li> <li>5. Reclutamiento del personal.</li> <li>6. Formación y desarrollo del personal.</li> <li>7. Pertenencia y motivación.</li> <li>8. Procesos y procedimientos.</li> <li>9. Fuerza de los procesos.</li> <li>10. Nivel tecnológico.</li> </ol>



<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de cambio alta.</li> <li>2. Niveles educativos, buen porcentaje de la población cualificada.</li> <li>3. “Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación.</li> <li>4. patentes, derechos de autor y propiedad intelectual.</li> <li>5. Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Constituir un sistema de convergencia. (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O3, O4)</li> <li>• Maximizar la coordinación interpersonal. (F2, F3, F5, O5)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundar el área de talento humano. (D4, D5, D6, D7, O2, O4)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tasa de cambio alta.</li> <li>2. Tasa de migración neta, elevado porcentaje de emigración.</li> <li>3. Ley laboral, mayor carga laboral a los investigadores que no son de tiempo completo.</li> <li>4. Gasto público, disminución de los recursos asignados a la investigación.</li> <li>5. Política de inversión, inversión enfocada a otros sectores, diezmando los recursos dirigidos a la investigación.</li> <li>6. Tipos de tecnologías que utiliza la institución y nivel obsolescencia.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Congregar el personal. (F1, F2, F3, A2, A3, A4, A5)</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIA DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un sistema de compilación de información de avanzada. (D8, D9, D10, A6)</li> </ul>

Fuente: propia de estudio

#### 4.2.8. Estrategias alternativas viables

- **Constituir un sistema de convergencia:** se trata de una estrategia para reforzar la estructura organizacional en busca de aprovechar las nuevas políticas nacionales enfocadas a la investigación, añadiendo a la organización personal altamente cualificado y que converja con el personal altamente cualificado existente.
- **Maximizar la coordinación interpersonal:** consistente en aprovechar al máximo la integración del personal existente para generar cambios organizacionales notorios, desde la adquisición de tecnología de punta hasta definir estructura organizacional.

- **Congregar el personal:** esta estrategia se plantea para mejorar los sistemas motivacionales o de incentivos en busca de mejorar los beneficios presentes al interior del grupo.
- **Crear un sistema de compilación de la información:** se trata crear totalmente nuevo una cadena de información, desde la más básica hasta la más compleja, en busca de mejorar los procesos investigativos del grupo.
- **Fundar el área de talento humano:** consiste en construir un área dirigida a diseñar cargos, seleccionar nuevos investigadores, motivar a los integrantes, en busca del beneficio de todo el grupo de investigación.

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico externo general se identificaron oportunidades de gran impacto para el grupo de investigación GICEA, sin embargo, se encontraron una mayor cantidad de amenazas, como que los cambios en la economía afectan notablemente los recursos disponibles para la investigación y producción académica. En tanto a las oportunidades, la propuesta de política pública que fomenta la investigación y la innovación denominada Colombia construye y siembra futuro, es el camino que se debe tomar para mejorar las condiciones de la investigación y producción académica del país.

Realizado el diagnóstico interno se logró evidenciar que las fortalezas del grupo de investigación GICEA se basan en el conocimiento de las responsabilidades asignadas a pesar de no contar con una estructura organizacional explícita y tampoco una agenda de trabajo, de esta manera se puede afirmar que el grupo debería funcionar en óptimas condiciones si logra establecer la estructura organizacional y una agenda de trabajo. Otra fortaleza de gran impacto es la integración que presentan los integrantes con el coordinador, permitiendo que todos y cada uno de los integrantes se sienta parte fundamental del grupo de investigación GICEA.

Las debilidades que evidencia el diagnóstico interno radican en que no existen procesos y procedimientos debidamente establecidos para la consecución de los productos tipo top de la clasificación de Colciencias, se identificó que hace falta definir un perfil en los momentos en que se requiera integrar nuevos investigadores para que se alineen a las líneas de investigación de acuerdo a sus habilidades.

El direccionamiento estratégico elaborado es una propuesta que sirva de base para formular uno por parte del grupo de investigación, es to debido a que el presente fue elaborado plenamente por el estudiante; la idea era plantearlo en asocio con los integrantes y coordinador del grupo, sin embargo, la falta de tiempo hizo imposible esta labor.

Las estrategias alternativas viables son sugeridas por el estudiante para que sean estudiadas por el coordinador y los integrantes del grupo de investigación.

El continuo asesoramiento y apoyo del asesor académico fue fundamental en el proceso de desarrollo del trabajo de grado, quien nunca tuvo excusas para brindar ayuda o un poco de su tiempo en beneficio del estudiante.

Finalmente cabe resaltar que el presenta trabajo se esperaba diera mejores resultados, sin embargo, el tiempo máximo aprobado por la Universidad fue muy corto, teniendo en cuenta que lograr coordinar reuniones con los

integrantes y el coordinador del grupo no es tarea fácil, debido a que son personas altamente ocupadas y que tienen prioridades.

## CAPÍTULO VI

### 6. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EXPERIENCIA

En la academia más que aprender teorías se aprende a interpretar contextos y a como desenvolverse en ellos, la teoría administrativa aprendida en la Universidad del Cauca nos da las bases para interpretar y analizar esos contextos, sin embargo, en el momento de llevar a la realidad las teorías y conceptos se encuentran barreras para aplicarlas incluso en la misma Universidad, quizá por falta de tiempo, visión inclusive interés de quienes solicitan el estudio para luego no prestar la ayuda necesaria y requerida por parte del estudiante, a esas barreras hay sumarle que las teorías organizacionales aprendidas están enfocadas principalmente a organizaciones empresariales, y este estudio se enfoca en una organización para nada empresarial, de ahí que se hizo lo posible, con la continua ayuda del asesor académico, para adaptar algunas de las teorías al entorno del grupo de investigación, para que de esa manera poder aplicarlas y obtener los resultados previos.

La experiencia obtenida en los últimos meses, durante la realización de este trabajo, es muy gratificante y a su vez frustrante, debido a que se ha aprendido mucho, el aplicar las teorías organizacionales complementa todo lo aprendido a lo largo de 10 semestres en las aulas, es muy gratificante ver que lo aprendido y que parece haberse perdido sigue presente casi como el primer día que se recibió, es gratificante saber que con esta experiencia se puede adelantar estudios de esta magnitud o superiores en diferentes organizaciones de diferentes entornos. La experiencia se vuelve frustrante en el sentido de que al momento de comparar el inicio del proyecto con su finalización se evidencia que muchas de las actividades necesarias fueron imposibles realizarlas, estas actividades son sesiones de grupo, entrevistas grupales, entrevistas individuales, lluvias de ideas, no se pudieron llevar a cabo por ser de muy difícil coordinación el tiempo de los integrantes del grupo de investigación con el tiempo del estudiante y el tiempo asignado por la Universidad, en este sentido se dejó de recabar información importantísima para la elaboración del estudio.

De todas las actividades planteadas para recabar información sólo se pudo llevar a cabo entrevistas individuales con dos integrantes del grupo de investigación, y la solución del cuestionario de manera individual del coordinador del grupo, con esta información recabada se logró hacer este estudio, gran parte de la información la brindó un integrante, los dos integrantes brindaron la ayuda necesaria y requerida sin ningún inconveniente, que es de los más activos y de mayor producción en el grupo de investigación GICEA.

Finalizando, encontrar estas dificultades en el proceso del estudio fueron desmotivantes para continuar, pero al superar las dificultades se empezaba a

obtener resultados, luego, se evidencia que los conceptos de la teoría administrativa se vieron reforzados y que permite adelantar nuevos estudios.

## BIBLIOGRAFÍA

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

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.

Bretones, F. D. y González, M. J. (2009, en preparación). Well-being, values and responsibility among a sample of Mexican workers.

Bretones, F. D. y Mañas, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

Bretones, F. D. y Silva, M. (2009). Cultura, sociedad, educación y comportamiento emprendedor. En F. D. Bretones (coord.) *Comportamiento emprendedor en el ámbito universitario: personas y sociedad*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada. pp. 93-109.

Chica, Sergio. *Cultura Organizacional*. Colombia. 2008

Díaz Bretones, F. y Rodríguez Fernández, A. (2003). *Selección y formación de personal*. Granada: Editorial de la Universidad de Granada.

Gambling, T. (1977). Magic, accounting and morale. *Accounting Organizations and Society*, 2, 141-151.

Felcman, I., Blutman G. y Méndez S. (2002). *Cultura organizacional en la administración pública*. bobotes esa t Ediciones cooperativas

Harzing, A. W. y Sorge, A. (2003). The relative impact of country of origin and universal contingences on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: worldwide and European perspectives. *Organizational Studies*, 24, 187-214.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage. Schramm-Nielsen, J. (2001). Cultural dimension on decision making: Denmark and France compared. *Journal of Managerial Psychology*, 16, 404-423.

Sheridan, J. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 1036-1056.

<http://www.razonpublica.com/index.php/politica-y-gobierno-temas-27/7265-las-relaciones-internacionales-de-colombia-en-2013-%C2%BFcambio-de-imagen.html>

<https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50637-el-sector-de-hardware-y-software-en-colombia-se-fortalece-apoyado-por-las-medidas-de-cero-arancel>

<http://www.wipo.int/wipolex/es/profile.jsp?code=co>

<http://www.datosmacro.com/estado/gasto/colombia>

<http://semanaeconomica.com/escala-global/2013/07/09/politica-de-inversiones-el-caso-colombiano/>

<http://www.dinero.com/economia/articulo/la-inflacion-alta-ultimos-anos/217685>

<http://www.banrep.gov.co/es/trm>

<http://www.dolar-colombia.com/>

<http://www.elespectador.com/noticias/economia/devaluacion-del-peso-presiono-caida-de-importaciones-articulo-611583>

<http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/deficit-fiscal-para-2016-sera-de-30-5-billones-de-pesos-minhacienda-HE3644966>



## ANEXOS

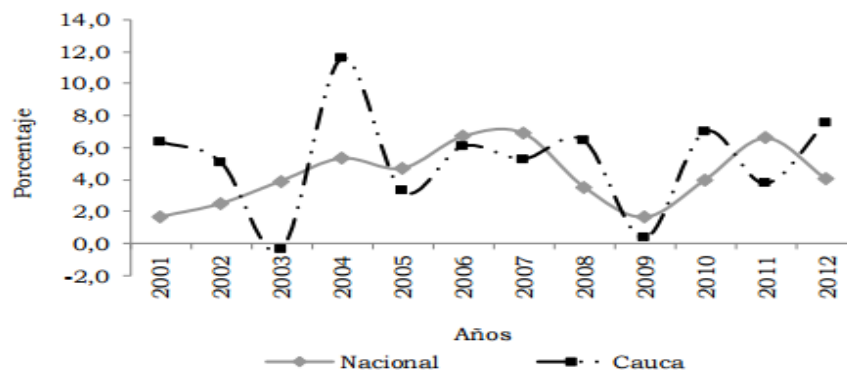
### ANEXO 1

#### APROXIMACIÓN AL CONTEXTO ECONÓMICO, SOCIAL, DEMOGRÁFICO, POLÍTICO LEGAL Y TECNOLÓGICO DEL DEPARTAMENTO DEL CAUCA – COLOMBIA APLICADO AL GRUPO DE INVESTIGACIÓN GICEA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA.

##### 1. VARIABLES ECONOMICAS:

**1.1. Producto interno bruto (PIB):** 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
<b>Derechos e impuestos</b>	<b>844</b>	<b>6,4</b>	<b>8,6</b>

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.

## 1.2. Inflación:

La inflación más alta de los últimos 7 años

La inflación en 2015 fue de 6,77%, para el mes de diciembre se registró un incremento de 0,62%. ¿Qué cubre y qué no el aumento del salario mínimo para 2016?

Según el DANE, en el año 2015 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 6,77%. Esta tasa es superior en 3,11 puntos porcentuales a la registrada en diciembre de 2014 (3,66%).

El incremento de la inflación está solo levemente por debajo del incremento del salario mínimo establecido para el 2016, el cual se definió en 7%.

La variación es la más alta de los últimos años, solo superada por el valor registrado en 2008, el cual se ubicaba 7,67%.

Para el mes de diciembre la variación fue de 0,62% por lo que la inflación de diciembre 2015 es la más alta para igual mes desde 2010 y deja la inflación anual como la más alta desde la poscrisis financiera internacional.

Serie anual de inflación para el mes de diciembre		
	Mensual	Anual
2005	0,07%	4,85%
2006	0,23%	4,48%
2007	0,49%	5,69%
2008	0,44%	7,67%
2009	0,08%	2,00%
2010	0,65%	3,17%
2011	0,42%	3,73%
2013	0,26%	1,94%
2014	0,27%	3,66%
2015	0,62%	6,77%

Fuente: Datos DANE, construcción Dinero

El dato mensual de inflación en diciembre se explica por una contribución de alimentos del 49% en la inflación del mes cuando pesa en la canasta básica familiar el 28,1%.

2015 diciembre	Participación en el cambio	ponderación%
Alimentos	49%	28,21
Vivienda	22%	30,1
Vestuario	2%	5,16
Salud	1%	2,43
Educación	0%	5,73
Diversión	6%	3,1
Transporte	11%	15,19
Comunicaciones	0%	3,72
Otros gastos	7%	6,35
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100</b>

Fuente: Datos DANE, construcción Dinero

Similarmente el grupo que registró un mayor aumento en todo el 2015 fue el de alimentos, con un incremento de 10,85%, seguido de la vivienda que registró una variación de 5,38%. Solo vestuario cumplió entre las nueve grandes categorías con la meta de inflación de 2015.

2015 diciembre	Anual
Alimentos	10,9
Vivienda	5,4
Vestuario	3,0
Salud	5,3
Educación	5,1
Diversión	4,5
Transporte	4,9
Comunicaciones	4,7
Otros gastos	6,9
<b>Total</b>	<b>6,77</b>

Fuente: Datos DANE, construcción Dinero.

La ciudad de Bogotá registró un incremento de 6,62% en el año, pero la ciudad que presentó el mayor incremento del país fue Manizales (7,97%). Con el aumento del salario mínimo del 7% se cubre el aumento de la inflación de Colombia en 2015 y con excepción de alimentos dicho aumento es superior al de las restantes 8 categorías.

Sin embargo, la inflación para las familias de bajos ingresos no fue de 6,77% sino de 7,26%. Las ciudades con mayor inflación para las familias de ingresos bajos y que por ende tienen la mayor pérdida de ingreso real frente al aumento del salario mínimo en Colombia en 2015 son:

DICIEMBRE 2015	Anual
Popayán	7,85
Armenia	7,97
Cartagena	8,00
Neiva	8,18
Montería	8,23
Barranquilla	8,33
Sincelejo	8,41
Pasto	8,57
Manizales	8,87
Nacional	7,26

Fuente: Datos DANE, construcción Dinero. (Dinero, 2016)

**1.3.** Tasa de cambio: la tasa de cambio está representada por la tasa representativa del mercado TRM, la cual desde los últimos meses ha venido en ascenso, con algunos descensos, pero principalmente marcado por el ascenso sostenido, la TRM para el día de miércoles 8 de junio es de \$2.950,95 marcando un descenso fuerte, ya que la tendencia estaba por encima de los \$3.000, ahora la TRM para el día 14 de junio de 2016 es de \$2.990,35 marcando un descenso leve. De este modo la TRM ha aumentado constantemente en los últimos meses del año 2015, pero en los meses de mayo y junio se viene estabilizando, sin embargo, sigue siendo una tasa de cambio elevada.

**1.4.** Devaluación:

Devaluación del peso presionó caída de las importaciones

El alto precio de los productos de países como Estados Unidos y China ha convertido al colombiano en un consumidor mucho más austero.

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las importaciones cayeron 14,8%, en los 11 primeros meses de noviembre. Este hecho se explica porque la devaluación del peso frente al dólar hace que los productos que se compraban en el exterior, y se pagan en dólares, ahora son mucho más costosos.

Sin embargo, solo fue en los últimos meses del año pasado cuando el bolsillo de los colombianos empezó a ceder, logrando que las expectativas de algunos analistas se cumplieran.

El economista jefe del Citi, Munir Jalil, aseguró que “en los últimos meses se aceleró la caída de las importaciones, antes del dato de octubre estaban cayendo muy poco, deberían haber caído más. En la información registrada en el cuarto trimestre ya se ve un dato mucho más consistente y era lo que muchos analistas estábamos esperando”.

Aunque, lo normal con la depreciación de la moneda nacional frente a la estadounidense era que la reducción de las importaciones hubiera sido mucho más acelerada, fue entre octubre y noviembre cuando los colombianos se transformaron “en un consumidor mucho más mesurado en sus compras”, señaló Jalil.

Con el dato de los once meses de 2015, se esperaba que el acumulado del año supere un 20%. El presidente de la Asociación Nacional de Comercio Exterior (Analdex), Javier Díaz, explicó: “uno esperaba que baje aún más la cifra de importaciones, en la medida que el dólar continúe alto, la variable de ajuste es otra. La divisa debe hacer que las importaciones disminuyan y las exportaciones aumenten. La tendencia va a ser esa”.

De acuerdo con Díaz, pese a que se esperaba que este hecho se presentara mucho más rápido en sectores como el agrícola, lo cierto es que el Fenómeno del Niño ha impedido que suceda. Mientras tanto, la Refinería de Cartagena va a ser clave para reducir las importaciones de gasolina.

Este año, que empieza con nefastas noticias para la economía mundial y una constante tendencia a la baja de los precios del petróleo, mermará el interés de los colombianos por adquirir productos de otros países, especialmente Estados Unidos y China.

Juan Camilo Vásquez, Gerente de Ventas en Colombia para Maersk Line, es un poco más optimista cuando asegura que: “durante los últimos años, hemos visto un crecimiento de la clase media. Este crecimiento en términos más cercanos a la vida diaria, se hace notorio con la construcción de nuevos centros comerciales y de vivienda, la llegada de nuevas marcas al país y de tiendas por departamento a ciudades intermedias, y la mayor demanda por artículos decorativos y de mejoramiento del hogar. En una situación de dificultad económica, estos podrían ser algunos de los segmentos en que el ciudadano del común optaría por ser más austero, no obstante, la dinámica de los negocios no parece apuntar en ese sentido”. (El Espectador, 2016)

#### **1.5. Déficit presupuestal:**

Déficit fiscal para 2016 será de 30,5 billones de pesos: Minhacienda.

El total del déficit fiscal del Gobierno Nacional proyectado para este año asciende a 30,5 billones de pesos, cifra que corresponde al 3,6 por ciento del Producto Interno Bruto. Se espera que para el 2017 baje al 3,1 por ciento.

Así lo explicó hoy el ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas Santamaría, al detallar el nuevo recorte al Presupuesto General de la Nación que equivale a 6 billones de pesos adicionales, para cumplir las metas fiscales.

El Ministro dijo que en diciembre se había proyectado un recorte de \$3,5 billones, pero que debido a los bajos precios del petróleo hoy esa cifra es de \$6 billones, tal como lo anunció el lunes pasado el presidente Juan Manuel Santos.

“Esto no debe tomar por sorpresa a nadie, ya las calificadoras de riesgo lo sabían, también lo sabía el Fondo Monetario Internacional, se le comunicó oportunamente al país. Siempre se dijo que el Gobierno cumpliría con el ajuste considerable de gastos para cumplir las metas fiscales antes del mes de marzo. Lo estamos haciendo unos días antes”, dijo Cárdenas.

El Ministro recordó que el año pasado se hicieron dos recortes por \$8,5 billones, los cuales se suman a los \$6 billones de este año. “Es un ajuste monumental de reducción del gasto que refleja la responsabilidad del Gobierno de ajustarse a una nueva realidad en materia de inversión. Con este ajuste estamos cumpliendo la meta de ajuste fiscal para este año, y que es del 3,6% del PIB”, agregó.

La reducción en inversión será del 15 % en todos los sectores, sin tocar los programas sociales con subsidios para sectores más vulnerables y los que generan empleo.

“Con este ajuste de 6 billones de pesos nos ponemos en la ruta clara de cumplir nuestra meta fiscal de máximo 3,6 % del PIB, que esperamos reducir al 3,1 % en 2017. No hay razones para el pesimismo, Colombia puede adaptarse a los nuevos escenarios. Todas estas medidas ayudan a consolidar la confianza porque reflejan el compromiso del Gobierno con el cumplimiento de las metas fiscales. Estamos dentro de los lineamientos para el manejo de la política fiscal”, destacó el jefe de la cartera de Hacienda.

Respecto de la estatal petrolera, el ministro Cárdenas Gutiérrez confió en que los precios internacionales del crudo regresen, al menos, a 50 dólares por barril. “A partir de ahí es ganancia”, dijo.

De paso, el funcionario explicó que el Gobierno Nacional le brindará a la empresa todo el apoyo que sea necesario, y eso incluye varios frentes de acción. Primero, no vender acciones de Ecopetrol “porque el momento no es oportuno y porque no tenemos esa necesidad”, aseguró el Ministro.

Segundo, mantener por cuatro o cinco años más “una política de dividendos sumamente conservadora”; y tercero, apoyar financieramente a Ecopetrol, inclusive con el plan de desinversiones de activos para que la empresa tenga más caja. (Colprensa, 2016)



## **2. VARIABLES SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA**

**2.1.** 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.

**2.2.** 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.

**2.3.** Actitud hacia los extranjeros: la actitud de los residentes colombianos frente a los residentes o visitantes extranjeros es vista de manera positiva, ya que refleja que la imagen del país ante el mundo ha mejorado, llenando de optimismo a los nacionales, además de saber que los extranjeros llegan para quedarse y hacer inversiones, generando empleo, mejorando las condiciones de vida de las personas.

## **3. VARIABLES POLITICO - LEGALES.**

**3.1.** 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, ha 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.

**3.2.** 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 constitución del derecho laboral internacional en el ordenamiento jurídico colombiano, se ha incluido una serie de convenios en lo que respecta a libertad de asociación y derecho de asociación sindical, derecho de asociación colectiva y huelga, eliminación del trabajo forzado, protecciones laborales para niños y jóvenes y la eliminación de la discriminación laboral.

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

La ley laboral con las actuales modificaciones de los años 1990 y 2.002, buscó recortar algunas prebendas de los trabajadores, como lo fueron la modificación del manejo de las horas extras y prestaciones sociales, el pago de recargos dominicales y festivos e indemnizaciones sobre despidos sin causas justas; de otra parte, también modificó la jornada de trabajo para adaptar una mayor flexibilidad en el horario, esto con el fin de beneficiar a los trabajadores nuevos que todavía se encuentran realizando sus estudios. Este tipo de modificaciones influyen directamente en el sector de la educación, de manera positiva, en tanto que permite operar a las instituciones en un horario extendido hasta períodos en la noche (hasta las 10 PM) sin necesidad de incrementar los salarios por conceptos de recargos de horas nocturnas y demás recargos que la noche de trabajo implica; no obstante esto implicó que muchas de las personas que prestaban sus servicios a las instituciones de educación dejarán de vincularse, ya que no encontraron justificación para las modificaciones de la ley laboral.

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.

### **3.3. Relaciones internacionales:**

#### ***Estados Unidos y Colombia: socios y aliados***

En el plano internacional, Colombia se presentó como un jugador emergente y exitoso.

El primero en reconocerlo fue Estados Unidos, que reivindica su aporte a la proyección de Colombia, es el primer destino hemisférico de sus recursos en seguridad y con quien exporta la experticia en combate a la criminalidad. Esto fue reiterado por el secretario de Estado y por el vicepresidente de Estados Unidos en sus visitas a Bogotá. El tema también se puso de presente en el viaje de Santos a Washington, cuando consiguió respaldo a las negociaciones con las guerrillas y Obama aludió al creciente liderazgo de Colombia y a sus progresos que “muestran un camino para otras naciones que han tenido dificultades para moverse hacia el siglo XXI”.

#### ***Reactivación de las relaciones con Ecuador***

En donde más se manifiesta el cambio internacional del país es en sus relaciones con Ecuador. El presidente Correa reconoció que la buena relación binacional generó acuerdos para el retiro de las dos demandas contra Colombia: la entablada ante la Corte de la Haya por las fumigaciones en la frontera, y la presentada ante la Comisión Interamericana de Derechos Humanos por la muerte de un ecuatoriano en el bombardeo a las FARC.

El canciller vecino presentó en detalle el acuerdo sobre las fumigaciones y el contralor informó que "Colombia generó un fondo para desarrollo y reparación dentro de la zona afectada en la frontera y dentro de eso incluyó una cantidad que ya ha sido entregada y que, a su vez, el Ecuador tiene que entregarla a la familia Aisalla, que estuvo satisfecha con el acuerdo". Por su parte, el gobierno colombiano clasificó los acuerdos como confidenciales y dijo que los 15 millones de dólares no eran una indemnización pues "el glifosato no produce ningún daño". Tal vez el

gobierno de Santos quería evitar que los colombianos afectados por las fumigaciones pidieran el mismo reconocimiento de responsabilidad.

Con el aumento de la cooperación binacional en seguridad las fuerzas militares y policiales han mostrado varios resultados: han podido contestar ataques de grupos irregulares; han ubicado a presuntos guerrilleros; han combatido la minería ilegal y han detectado más de cuarenta pasos fronterizos informales, 28 de los cuales están en proceso de legalización y otros de neutralización.

En la cita del 25 de noviembre los presidentes y el gabinete binacional mostraron los resultados de su cooperación. De los 165 proyectos reactivados ya entregaron la ampliación del puente de Rumichaca; la interconexión eléctrica y de los oleoductos; el Centro Binacional de Atención en Frontera de San Miguel; el convenio de seguridad social; el plan binacional de desarrollo fronterizo y los mecanismos de vecindad funcionando.

### ***Colombia-Venezuela: calma después de la tormenta***

Las relaciones colombo-venezolanas se replantearon con la llegada de Santos a la presidencia y han continuado en buenos términos, aunque con sobresaltos.

El presidente Santos se acercó a Maduro cuando este asumió como vicepresidente y luego reconoció su estrecho triunfo presidencial. Posteriormente hubo una tormenta generada por el encuentro de Santos con Henrique Capriles en mayo de 2013, Maduro lo acusó de traición y de conocer planes para asesinarlo diseñados desde Colombia. La irritación aumentó cuando Santos anunció que su gobierno se disponía a solicitar el ingreso a la OTAN, lo que revivió la imagen de que Colombia iba en contravía de las tendencias autonómicas regionales. Ante la reacción de Venezuela el ministro de Defensa aclaró que solo se trataba de recibir apoyo ocasional por parte de la OTAN.

La tormenta pasó y se calmaron las aguas. Hubo una reunión de Maduro y Santos en Puerto Ayacucho dos meses después y esta fue seguida de mesas de trabajo ministeriales y de las fuerzas de seguridad. La situación fue superada en interés de las partes: Maduro necesitaba importar alimentos para paliar el desabastecimiento interno, y Colombia requería aumentar las exportaciones para paliar la crisis agraria. Pronto revivieron las negociaciones para la venta a Venezuela de alimentos colombianos por 600 millones de dólares.

En esa perspectiva se reinició la negociación para liberalizar el transporte de carga, construir el puente -Tienditas (Táchira) y Villa Silvania (Norte de Santander), y conectar los oleoductos en zonas de frontera. También concretaron una acción contra la minería ilegal, la instalación de aduanas

en El Amparo y en Arauca, y establecieron un plan de inteligencia contra el hurto de celulares, carros y el contrabando de combustibles, ganado y alimentos.

Ambos lados de la frontera siguen viviendo del diferencial cambiario y de los problemas de la economía venezolana como la fuga y especulación con divisas de remesas, el cupo en dólares de las tarjetas de crédito y el contrabando. No obstante, los acuerdos bilaterales se ven rebasados por la grave problemática.

### ***El problema con Nicaragua: demandas y desprestigio***

Al gobierno le fue mal en el manejo de la situación generada por el fallo de la Corte de la Haya. Recibió el proceso en su fase final y sin una política consensuada -en particular con los isleños- pero no se preparó para enfrentar el veredicto.

Con su posición ambigua sobre la sentencia -asumida como un despojo de su territorio- el gobierno Santos alimentó el desconcierto y la reacción en contra de la Corte y de Nicaragua. Centró sus esfuerzos en anunciar recursos para las islas, contratar abogados y declarar inaplicable el fallo para contener la exigencia de desconocerlo encabezada por el expresidente Álvaro Uribe.

Tampoco impulsó una política para construir la negociación bilateral, asumir la condición caribeña colombiana y las obligaciones y oportunidades que le genera al país el hecho de contar con el 65 por ciento del mar en el Caribe occidental. Se limitó a formar un grupo de afectados con la petición de plataforma extendida presentada por Nicaragua, pero el intento se diluyó rápidamente.

No se avanzó en negociar con Nicaragua ni siquiera sobre los derechos históricos de los raizales, la reserva de la biosfera y la unidad del archipiélago, sino que ahora hay que hacerles frente a dos nuevas demandas ante la CIJ, por la plataforma continental extendida y por el cumplimiento del fallo. Mientras tanto, Nicaragua promovió la inclusión de las grandes potencias para lograr el reconocimiento del mapa trazado por la Haya: China con el proyecto de construcción de un canal, Rusia con las armas y aviones, y Estados Unidos con la lucha antidroga.

### ***Iniciativas y una decisión cuestionable***

El mejor indicador regional de cambio de imagen de Colombia lo constituyó su activa participación en UNASUR y en la Comunidad de Estados Latinoamericanos y caribeños. En 2013 el gobierno impulsó la reingeniería de la Comunidad Andina, logró que un cartagenero asumiera la secretaría general de la Asociación de Estados del Caribe y ejerció la presidencia rotativa de la Alianza del Pacífico.

De igual forma, Colombia propuso en la Cumbre Río+20 la construcción de una agenda bajo la denominación de *Objetivos de Desarrollo Sostenible* y ha insistido en precisar unos pocos ejes con metas concretas y con una escogencia flexible para fijar los compromisos de todos los países, incluyendo a los desarrollados. En esa labor obtuvo reconocimiento, de igual forma contó con el apoyo general a las negociaciones con las guerrillas.

Contrasta con estas iniciativas el intento del gobierno de sustraer al país de la vigilancia de la ONU y la OEA con la idea de que perturba su nueva imagen. El Comité de Derechos Humanos de la ONU le dio la peor calificación por incumplir las recomendaciones para enfrentar la impunidad en el caso de los “falsos positivos”.

Con la idea de que Colombia está preparada para asumir las tareas de la Oficina de la Alta Comisionada de Derechos Humanos de la ONU, el Gobierno decidió cancelarla a partir del 7 de agosto de 2014. Fue una decisión muy discutida y más de 900 ONG se pronunciaron a favor de su permanencia para ayudar a implementar la ley de víctimas y alertar sobre medidas oficiales o iniciativas legislativas regresivas.

### ***¿En el exclusivo club?***

El gobierno ha insistido en mostrar el cambio de imagen que ha tenido el país a nivel internacional. En su momento el presidente señaló que Colombia era “el primer país que la OCDE decide invitar desde 2007 y que menos tiempo ha tomado en entrar a la organización”.

Para su ingreso a la OCDE Colombia adhirió, entre otros, al gobierno corporativo de las compañías del sector público; a la transparencia e intercambio de información con propósitos fiscales; a la Convención contra la Corrupción; a políticas de internet y a directrices sobre minería responsable. La evaluación de la economía colombiana por parte de la OCDE, aunque subraya su buen momento, advierte que avanza muy rápidamente en lo minero-energético y a buen paso en servicios, pero está estancada o en retroceso en industria y agricultura, lo que aumenta el desfase entre riqueza y deterioro ambiental, empleo informal y aguda desigualdad.

Santos realizó visitas oficiales al Vaticano, Inglaterra y Bélgica. Y recibió del presidente de la Comisión Europea el reconocimiento de la creciente importancia de las relaciones de Colombia con la Unión Europea y su condición de socio económico y aliado en escenarios multilaterales y en temas de seguridad.

### ***Relaciones con el Medio Oriente, África y Asia***

Otro elemento del cambio de imagen internacional de Colombia ha sido su proyección como mediador y su apertura.

Colombia ha ofrecido mediar en el conflicto entre palestinos e israelíes. En 2013 intentó interceder para aproximar a las partes para que retornaran a la negociación y Santos visitó al presidente de la Autoridad Palestina tras haberse reunido con el presidente y el primer ministro israelíes. Como el más estrecho aliado de Israel en Sudamérica, Colombia firmó con ese país acuerdos de cooperación aérea y de innovación tecnológica, así como un TLC.

El acercamiento a África comenzó con la instalación de delegaciones diplomáticas y visitas oficiales. En Argelia se está tramitando la apertura de la embajada y la canciller se entrevistó con los presidentes de los distintos órganos y suscribió acuerdos bilaterales. En Marruecos se reabrió la embajada colombiana junto con la chilena y se abrirá una oficina comercial de la Alianza del Pacífico. Allí la canciller también convocó a los embajadores o encargados de negocios de Colombia en África y el mundo árabe para coordinar las misiones en esas regiones.

Las relaciones con Asia se centraron en el comercio y las inversiones: se firmó el TLC con Corea del Sur; se iniciaron negociaciones con Japón; está en estudio la apertura con China que ha aumentado sus inversiones en Colombia; se firmó un acuerdo con Singapur para atraer capitales al país y promover las inversiones colombianas en esa nación. También ha crecido el número de empresas de la India que se establecen en Colombia.

Por su parte, la comisión con Rusia se enfocó en ofrecer a Colombia como plataforma exportadora para atraer sus inversiones. Pero hasta hoy siguen siendo mayores los impactos negativos que el aprovechamiento tanto de los TLC (por la desindustrialización, la falta de infraestructura y el sesgo exportador minero energético) como de las inversiones a las que se les ofrecen exenciones de impuestos, pocos controles ambientales o sociales y no transfieren tecnología.

### **Los retos**

Hay logros diplomáticos en la reducción de visas a los colombianos y en la apertura de embajadas y consulados en lugares estratégicos. En cambio, sigue siendo precaria la meritocracia como criterio de vinculación al servicio exterior: predominan los negocios privados, el relevo de cúpulas militares y el clientelismo, que condujeron a la renuncia obligada de varios embajadores: Carlos Urrutia en Estados Unidos, Freddy Padilla en Viena y Rafael Amador en Rusia.

Cambiar la imagen internacional no es cuestión de iniciativas coyunturales y mediáticas. Una positiva inserción global tiene que estar respaldada con estrategias de cambio interno. (Socorro Ramírez, 2013)



**3.4.** “Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación: Tiene como objetivo crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento que ofrezca respuestas para lograr un desarrollo social sostenido mediante la reducción de la pobreza, la desigualdad, la insuficiente cobertura y calidad de servicios de salud y educación, los altos índices de violencia, entre otros. Esta Política se enmarca, en las demás iniciativas que el gobierno adelanta para construir un país más competitivo y justo, de modo que la investigación científico-tecnológica y la innovación actúan como el complemento fundamental para el cumplimiento de lo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo. (Colciencias, 2008)

**3.5.** Tratados internacionales:

<b>Acuerdo</b>	<b>Entrada en Vigencia</b>	<b>Título del Acuerdo</b>
México	TLC vigente desde 1995 Protocolo Modificadorio en 2011	Tratado de libre comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia  <b>Capítulo XVII. Inversión.</b>
Chile	Mayo de 2009	Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Chile - Protocolo adicional al Acuerdo de Complementación Económica para el Establecimiento de un Espacio Económico Ampliado entre

		<p>Colombia y Chile (ACE 24) del 6 de diciembre de 1993”, suscrito en Santiago, Chile, el 27 de noviembre de 2006.</p> <p><b>Capítulo 9</b> <b>Inversión</b></p>
Triángulo Norte	<p>Guatemala - noviembre de 2009</p> <p>El Salvador - febrero de 2010</p> <p>Honduras - marzo de 2010</p>	<p>Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y las Repúblicas de el Salvador, Guatemala y Honduras</p> <p><b>Capítulo 12</b> <b>Inversión</b></p>
AELC	<p>Suiza: julio de 2011</p> <p>Liechtenstein: julio de 2011</p> <p>Noruega: septiembre 2014</p> <p>Islandia: octubre 2014</p>	<p>Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y los Estados AELC (EFTA)</p> <p><b>Capítulo 5</b> <b>Inversión</b></p>
Canadá	<p>Agosto de 2011</p>	<p>Acuerdo de Libre Comercio entre la República de Colombia y Canadá</p> <p><b>Capítulo 8</b> <b>Inversión</b></p>

Estados Unidos	Mayo de 2012	<p>Acuerdo de promoción comercial entre las Repúblicas de Colombia y los Estados Unidos de América, sus “cartas Adjuntas# y sus “Entendimientos” suscritos en Washington el 22 de noviembre de 2006.</p> <p><b>Capítulo 10</b> <b>Inversión</b></p>
España	Septiembre de 2007	<p>“Acuerdo entre la República de Colombia y el Reino de España para la Promoción y Protección Recíproca de Inversiones”, hecho y firmado en Bogotá, D. C., el 31 de marzo de 2005.</p>
Japón	Septiembre 2015	<p>Acuerdo entre la República de Colombia y Japón para la liberalización, promoción y protección de inversión.</p>
Suiza	Octubre de 2009	<p>Convenio entre la República de Colombia la</p>

		Confederación suiza sobre la promoción protección recíproca de inversiones
Perú	Diciembre de 2010	Acuerdo entre el Gobierno de la República del Perú y el Gobierno de la República de Colombia sobre promoción y protección recíproca de inversiones
China	Julio de 2012	Acuerdo bilateral para la promoción y protección de inversiones entre el Gobierno de la República de Colombia y el Gobierno de la República Popular China
India	Julio de 2012	Acuerdo para la promoción y protección de inversiones entre la República de Colombia y la República de la India
Reino Unido	Octubre de 2014	Acuerdo Bilateral para la Promoción y Protección de

(Ministerio de comercio, industria y turismo, s.f.)

### 3.6. Aranceles:

El Sector de Hardware y Software en Colombia se Fortalece Apoyado por las Medidas de Cero Arancel

Este sector agrupa las actividades de suministro de soluciones de hardware, software y a la prestación de servicios tecnológicos de hardware. De allí la relación directa con la parte de servicios que tiene que ver con la tercerización de procesos. Fedesoft es la entidad gremial con mayor representatividad del sector Tecnologías de la Información - TI, reuniendo a la Industria de software y tecnologías informáticas relacionadas. De otro lado, las políticas del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC, afectan directamente el desarrollo de la industria. Las principales compañías que participan en el sector se conforman por:

Principales Empresa de Hardware		Estado de Resultados			Balance General		
		Ingresos Operacionales	EBITDA	Resultado Neto	Activo total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Hewlett packard Colombia Ltda.	\$879.709	\$30.456	\$2.820	\$431.732	\$337.835	\$93.897
2	Dell Colombia Inc.	\$361.735	\$10.192	\$1.435	\$93.288	\$55.413	\$37.875
3	MPS Mayorista De Colombia S.A.	\$303.450	\$(13.007)	\$540	\$122.222	\$112.130	\$10.093
4	Impresistem S.A.	\$207.443	\$4.360	\$1.694	\$52.712	\$40.831	\$11.882
5	Sed	\$193.512	\$(170)	\$1.406	\$63.345	\$45.425	\$17.919

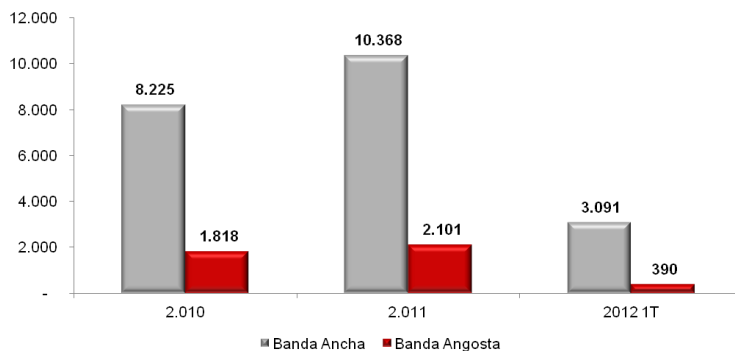
*Estados de Resultados con corte a diciembre de 2011 (datos en millones de pesos)*

Colombia desde el año 2005 ha venido presentado un incremento en la inversión en TI. Según el Informe presentado por IDC, Colombia es el cuarto país en América Latina con mayor cantidad de ventas de hardware, ubicado después de Brasil, Argentina y Venezuela, consiguiendo que la región se convierta en un destino atractivo para las empresas del sector.

Colombia continua en ascenso dentro del mercado de las tecnologías de la región Latinoamericana, ya que los ingresos del sector TI se han duplicado desde el 2005 (International Data Corporation). El mercado de TI en América Latina creció exponencialmente en los últimos dos años, manejando un volumen actual de 72.832 millones de dólares. De este total Colombia tiene una participación del 11%, con un total de 4.285 millones de dólares. El crecimiento de este mercado en Colombia puede verse en la inversión per cápita en materia de TI. En el periodo 2008- 2010, Colombia incremento su índice de inversión per cápita en un 52%.

Paralelamente, las ventas de Software han crecido en los últimos 5 años. Se estima que en el 2013 el volumen de ventas alcanzará los 700 millones de dólares. Este panorama favorable se traduce al ámbito de los empleos, para el que también existen excelentes proyecciones. Se estima que para 2013 19.500 personas trabajarán en el área. Actualmente ya varias empresas multinacionales han instalado sus operaciones en Colombia como lo es Oracle, HP, Globant, Cisco, IBM, entre otras.

**Internet por ancho de banda a nivel Nacional  
- Suscriptores**



Fuente: MinTIC.

Por su parte, la reducción de aranceles que el Gobierno definió en 2011 ha afectado a unos sectores (textiles, confecciones y calzado, entre otros), que han afrontado el crecimiento de las importaciones, pero ha beneficiado a otros, entre ellos, al sector de informática y comunicaciones. El Ministerio de Comercio

destacó que la reducción a cero del arancel para importar estos equipos, ha sido decisiva para rebajar su costo y dinamizar las ventas y eso ha convertido a Colombia en el país de la región donde se venden los computadores más baratos. (Sectorial, 2013)

### **3.7. Patentes, derechos de autor, propiedad intelectual:**

(Organización mundial de la propiedad intelectual, s.f.)

### **3.8. Gasto público:**

El gasto público en Colombia en 2014, creció 775,2 millones, un 0,93%, hasta un total de 83.755,5 millones de euros. Esta cifra supone que el gasto público en 2014 alcanzó el 29,45% del PIB, una subida de tan solo 0,45 puntos respecto a 2013, en el que el gasto público fue el 29,00% del PIB.

La posición de Colombia frente al resto del mundo en 2014, en cuanto a gasto se refiere, ha progresado de forma positiva, si consideramos que gastar más es mejorar, ya que ha pasado del puesto 35 que ocupaba en 2013 al 34. Más que la cantidad gastada es comparable el porcentaje del PIB que ésta supone y en este caso ha descendido, hasta la posición 118 de 188 países, del ranking de Gasto público respecto al PIB.

En 2014 el gasto público per cápita en Colombia, fue de 1.757 euros por habitante. En 2013 fue de 1.761 euros, luego el gasto público por habitante ha descendido en 4 euros. Si miramos diez años atrás vemos que entonces el gasto público por persona era de 587 euros. En la actualidad según su gasto público per cápita, Colombia se encuentra en el puesto 88 de los 188 publicados.

Cada país distribuye las principales partidas del gasto público en distinta proporción. Colombia, según los últimos datos publicados, dedicó a educación un 15,86% de su gasto público, a sanidad un 16,05% y a defensa un 11,68%. (Expansión, s.f.)

Sin embargo, debido a que la economía colombiana depende en gran medida del petróleo, el gasto público en el presente año se ha disminuido, debido a los bajos precios del petróleo.

### **3.9. Política de inversión:**

Con respecto al tema específico de la política de inversiones es interesante revisar algunos planteamientos desarrollados en Colombia.

Apertura económica y liberalización del mercado, mediante la reducción de medidas proteccionistas, en tres fases:

- a) Industrialización por sustitución de importaciones



- b) Apertura-liberalización económica sin incentivos
- c) Liberalización económica con incentivos

Zonas francas permanentes: 15% de impuesto a la renta y posibilidad de venta al mercado local.

Zonas francas permanentes especiales: instalación de empresas en cualquier lugar del país bajo el régimen de zonas francas.

Contratos de estabilidad jurídica.

Incentivos fiscales para actividades de exportación.

Exoneración temporal del impuesto a la renta en servicios hoteleros, ecoturismo, cultivos de tardío rendimiento, venta de energía eléctrica (recursos eólicos, biomasa o residuos agrícolas), servicios de transporte fluvial (embarcaciones que con carga tengan un calado igual o inferior a 4.5 pies), ediciones (libros, revistas, folletos, coleccionables de carácter científico o cultural), inversiones o donaciones y proyectos de carácter científico o tecnológico

Desarrollo de proyectos de formación profesional en instituciones estatales o privadas de educación superior con derecho a deducción de su renta líquida el 175% del valor invertido en el período gravable en que se realizó la inversión. Esta deducción no podrá exceder el 40% de la renta líquida calculada antes de restar el valor de la inversión. (Mathews, 2013)

#### **4. VARIABLES TECNOLÓGICAS.**

**4.1.** Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos: 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.

**4.2.** 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 escases, lo que ha limitado en múltiples ocasiones el adecuado desarrollo de las operaciones para la prestación de los servicios.

**4.3.** Evolución tecnológica de la institución: El grupo de investigación ha involucionado en cuanto a hardware y software se refiere, debido a que mantiene los mismo equipos y programas para procesar información necesaria para las investigaciones, o cuando decide adquirir nuevos equipos o licencias, los adquieren, pero no los de vanguardia sino los que ya han sido declarado o están por declararse obsoletas.

## ANEXO 2

### DIAGNÓSTICO INTERNO

#### AUDITORIA DE LA CAPACIDAD DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA

(ASPECTOS: ORGANIZACIÓN, PLANEACIÓN, CONTROL, DIRECCIÓN)

AUDITORIA DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA		
ASPECTOS SOBRE ORGANIZACIÓN		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	¿Está definida una estructura organizacional que facilite la iniciativa de los integrantes y así mismo favorezca la consecución de los objetivos individuales y organizacionales del grupo de investigación?, ¿Existe un organigrama explícito?, ¿Los integrantes del grupo de investigación conocen claramente sus funciones y responsabilidades?	No, estructura explícita no existe, tampoco hay un organigrama definido, sin embargo, los integrantes del grupo tienen claras sus responsabilidades.
	¿Están agrupadas en forma adecuada las actividades del grupo de investigación por afinidad, es decir según las líneas de investigación? ¿Cree usted que esto es necesario para el buen funcionamiento del grupo de investigación?	Sí, las líneas de investigación están conformadas por los integrantes idóneos para que las desarrollen de la mejor manera, claro que es necesario para el buen funcionamiento del grupo.

Comunicación y control gerencial.	¿Existe constante interacción entre los integrantes del grupo y sus investigaciones individuales que promueva la coordinación en la consecución de los objetivos grupales propuestos de común acuerdo?	Si, los integrantes más activos del grupo están interactuando constantemente sobre los avances en sus líneas de investigación, de esta manera los objetivos grupales son más accesibles.
Sistema de coordinación.	¿Se encuentran establecidos sistemas de autoridad e información que permitan una coordinación y comunicación comprensible y efectiva entre todos los miembros del grupo de investigación?	No, dentro del grupo de investigación no existe coordinación de la información. Al no existir una estructura la comunicación es directa y la autoridad viene dada por el coordinador del grupo, sin embargo, él es quien da el aval para nuevas temáticas de investigación.

<b>AUDITORIA DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA</b>		
ASPECTOS SOBRE PLANEACION		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Análisis interno.	¿Se ha realizado una auditoria interna y externa que brinde información acerca de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que puede enfrentar el grupo de investigación?	No, auditoría formal no, se hacen reuniones anuales de evaluación que permiten hacer un filtro de cómo van.
	¿Existe una cultura de investigación al interior del grupo? ¿se promueve tal cultura?	Sí, el coordinador es muy buen investigador y ha acompañado a los integrantes en el proceso de aprender a investigar investigando.

Uso de planes estratégicos.	¿El grupo de investigación ha establecido estrategias a fin de dar cumplimiento a una serie de objetivos planteados?	Sí, en las reuniones de coordinación se trabaja este tema.
-----------------------------	--	--

<b>AUDITORIA DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA</b>		
ASPECTOS SOBRE CONTROL		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Sistemas de monitoreo del desempeño.	¿Las medidas correctivas que se toman en un desempeño inadecuado sirve para retroalimentar el desarrollo del grupo de investigación?	No, sin embargo, las medidas correctivas son más entre los integrantes, a través de críticas constructivas.

<b>AUDITORIA DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA</b>		
ASPECTOS SOBRE DIRECCION		
FACTOR	PREGUNTA CLAVE	RESPUESTA
Sistema de toma de decisiones.	¿El grupo de investigación utiliza el enfoque del pensamiento estratégico para la toma de decisiones?	No, muchos de los integrantes no tienen claro el concepto de pensamiento estratégico, sin embargo, tienen algunas directrices que hacen las veces de planeación estratégica.

## AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

<b>ASPECTOS GENERALES</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTA CLAVE</b>	<b>RESPUESTA</b>
Análisis y diseño de cargos	¿Se realiza un proceso de planeación de talento humano que permita identificar las necesidades de nuevos investigadores para que incursionen en las distintas líneas de investigación?	No, no se definen perfiles de cargos a ocupar.
Reclutamiento	¿Existe algún encargado dentro del grupo que desempeñe la función de diseñar y seleccionar el perfil de los investigadores? ¿Los semilleros de investigación existentes aportan integrantes? ¿se promueven semilleros de investigación?	No existe alguien encargado de definir perfiles, sin embargo, si se promueven los semilleros y estos semilleros aportan integrantes al grupo de investigación.
Formación y desarrollo del personal	¿Qué clase de capacitación (en términos de bases de datos, postgrados, gestión de recursos para las investigaciones) reciben los integrantes del grupo de investigación? ¿Es suficiente lo que se ofrece en la actualidad?	La capacitación es brindada principalmente y por iniciativa propia del coordinador del grupo, sin embargo, él mismo la califica como insuficiente.
	¿Los miembros investigadores tienen trazado un plan de desarrollo académico? ¿Colaboran entre sí para el desarrollo académico?	No, no existe un plan de desarrollo académico.

Gestión y planificación de la organización de la carrera	¿Qué aporta el grupo de investigación para que los integrantes pueden satisfacer sus necesidades de desarrollo intelectual?	Incentivo de las publicaciones.
Sistema de compensación	¿Dentro del grupo de investigación se conoce, difunde y gestiona el sistema de puntos salariales de la Universidad relacionados con los productos de investigación?	Se conoce de manera global, no de manera clara, y tampoco se difunde.
Administración del comportamiento del personal.	¿Existen y se conocen los códigos de ética relacionados con la investigación? ¿Existe alguna persona encargada de velar porque las investigaciones realizadas por el grupo se encuentren dentro de ese código de ética?	No, no hay alguien encargado de recopilar información acerca de este tema y que brinde capacitaciones sobre el mismo.
Pertenencia y Motivación	¿Cuál es el índice de satisfacción de los miembros que constituyen el grupo de investigación?	No se ha medido, es desconocido. Hay opiniones encontradas sobre este tema entre integrantes.
	¿Se identifican y promueven los grupos informales en favor de las dinámicas internas el grupo de investigación?	Sí, los grupos informales son aprovechados para mejorar el grupo de investigación.

**AUDITORIA DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA, PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO**

<b>ASPECTOS GENERALES</b>		
<b>FACTOR</b>	<b>PREGUNTA CLAVE</b>	<b>RESPUESTA</b>
<b>Gestión estratégica de producción y/o prestación del servicio</b>	¿Son altos los costos totales de funcionamiento del grupo de investigación?	Si, debido al ser soportado por varios programas los recursos están disponibles.
	¿Se mide el desempeño de los integrantes del grupo de investigación? ¿De qué manera? ¿esta información es exacta, oportuna, objetiva y clara?	No, se mide a través de GrupLac por Colciencias, están en desacuerdo con esto. El coordinador está muy pendiente de los investigadores.
	¿Los integrantes del grupo de investigación están motivados y comprometidos con la constante producción académica?	Algunos, los más activos. Se trata de motivarlos e incentivarlos.
	¿Se conoce la legislación con respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones?	No



Procesos y procedimientos	¿Los integrantes del grupo conocen las categorías de medición de las publicaciones de las investigaciones (por ejemplo: ¿Artículo A1, A2, ¿B, C, D, libros, capítulos, entre otros?) Ver Anexo 1.	No, no se ha hecho capacitación sobre las diferentes publicaciones.
	¿Se conocen los beneficios de realizar investigación de alto impacto a nivel nacional?	Si
Capacidad de producción o prestación del servicio	¿Cuál es el nivel de nuevas investigaciones del grupo?	Altas, permanentemente los investigadores están asociados a proyectos de investigación personal o proyectos de mayor escala, o se están haciendo al tenor de la producción disciplinar (maestrías, doctorados).
	¿Cuál es el nivel de producción para cada tipo de productos de acuerdo a las categorías de medición establecidas por Colciencias? Ver Anexo 1.	Aceptable
Factores de producción o prestación del servicio	¿El grupo de investigación cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas?	Si, ha tenido varias sedes y al ser soportado por varios programas siempre ha tenido un espacio.

Pronósticos de producción o prestación de servicios	¿Qué tipo de investigaciones es necesario ampliar?	C.T.I.
Planeación de la producción o prestación del servicio	¿El grupo de investigación presenta una agenda de trabajo que oriente los procesos investigativos de manera clara, razonable y efectiva?	No, existe de manera informal.
	¿Se fijan fechas o plazos para la producción académica de los investigadores? ¿se cumplen?	No, sin embargo, se manejan márgenes de responsabilidad
Nivel de integración	¿Se han generado Spin-off en los grupos de investigación? ¿Se han alcanzado innovaciones de gran impacto?	No. No ha existido la oportunidad.
Fuerza de los procesos	¿Cómo ha evolucionado el grupo de investigación en el ranking de Colciencias?	Permanentemente mejorando.
	¿Cuál es el ranking (categoría) del grupo de investigación en Colciencias?	C.
	¿Se gestionan y existen sistemas de incentivos para las investigaciones?	Si, quizá no tan formales pero el grupo ha tenido la capacidad de premiar trabajos de investigación.

Habilidad técnica	¿Los integrantes del grupo de investigación son pares evaluadores de Colciencias?	Sí, algunos.
	¿Cuál es el ranking de los investigadores del grupo de investigación en Colciencias?	Investigador junior, algunos.
	¿Los integrantes del grupo de investigación participan en actividades académicas externas (orientar cursos de postgrado, consejos editoriales, membresías a redes)?	Si.
Nivel tecnológico	¿Es adecuado el nivel tecnológico disponible en el grupo de investigación?	No, existen los equipos necesarios, pero para mejorar es necesario estar a la vanguardia de la tecnología.
Administración de la calidad de las operaciones	¿La calidad de los resultados de las investigaciones es suficiente para lograr ascender dentro del escalafón de Colciencias?	Si, se vienen realizando buenos trabajos de investigación.

### ANEXO 3

<b>ANÁLISIS DE IMPACTOS CAPACIDADES INTERNAS – GRUPO DE INVESTIGACIÓN GICEA</b>					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	RESULTADO	IMPACTO (positivo o negativo)	FORTALEZA	DEBILIDAD
DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA	Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	<p>En el análisis de la Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional, se encontró que, el grupo de investigación no cuenta con una estructura organizacional explícita; así mismo no se evidencia la presencia de niveles jerárquicos, de esta manera, la consecución de los objetivos no se ve afectada por los niveles jerárquicos. Sin embargo, al no presentar una estructura organizacional definida las responsabilidades de los integrantes se ven afectadas por el desconocimiento de las mismas.</p> <p>Por su parte las características flexibles como el bajo grado de regulación de normas escritas, los procesos ágiles y flexibles y los canales de comunicación ágiles y ligeros, permiten entre otras cosas potencializar la iniciativa del personal, incrementar la adaptabilidad en circunstancias de cambio, ayudar al logro de objetivos e implementación de estrategias.</p>	Positivo	<p>En el grupo de investigación se encontró:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Procesos ágiles y flexibles.</li> <li>-Canales de comunicación informal y flexible.</li> <li>-Con la ausencia de una estructura organizacional los integrantes del grupo de investigación tienen plena claridad de sus responsabilidades y coordinan sus actividades de mejor manera.</li> </ul>	

	Comunicación y control gerencial	<p>En el análisis de comunicación y control gerencial se evidencia que no existe definición de rangos de control gerencial, debido a que no existe una estructura organizacional definida.</p> <p>La comunicación es informal y directa, lo que permite mayor agilidad en la transmisión de la información, sin embargo, también está presente la quebrantabilidad de los canales de comunicación permitiendo la pérdida de información.</p> <p>Existe una grande interacción entre los integrantes del grupo de investigación y el coordinador, permitiendo la consecución de los objetivos grupales.</p>	Positivo – Negativo	<p>- Se presenta gran interacción entre los integrantes y coordinador del grupo de investigación.</p>	<p>- No hay definición de rangos de control gerencial.</p> <p>-No hay sistemas de auditoria de la información.</p> <p>-No hay sistemas de control y evaluación para medir los desempeños gerenciales ni administrativos.</p>
	Sistema de coordinación.	<p>En el análisis del sistema de coordinación se presenta:</p> <p>Que la coordinación de actividades dentro del grupo de investigación es eficiente y efectiva en la medida en que las actividades se agrupan adecuadamente según su grado de afinidad e igualmente debido a la curva de experiencia alcanzada, los integrantes conocen el método para realizar sus tareas y conoce sus funciones y responsabilidades fundamentales.</p>	Positivo	<p>-las actividades del grupo se adecuan de acuerdo a sus líneas de investigación, así mismo, los integrantes son asignados teniendo en cuenta su afinidad hacia las líneas de investigación.</p>	

Análisis interno.	El grupo de investigación no ha tratado de diagnosticar su cultura organizacional y sus fortalezas y debilidades en lo que respecta a sus recursos y capacidades internas.	Negativo		<p>-No se ha hecho un estudio de la cultura organizacional.</p> <p>-Las evaluaciones anuales que se hacen no abarcan lo que abarca una auditoría interna.</p>
Uso de planes estratégicos.	El uso de planes estratégicos evidencia que el grupo no hace uso de planes estratégicos, plantea estrategias para la consecución de objetivos, pero estas estrategias y objetivos se plantean y deciden en las reuniones de coordinación.	Positivo – Negativo	-Se plantean estrategias para la consecución de los objetivos.	<p>-no hay una adecuada planificación estratégica.</p> <p>-No se utiliza metodologías para la planificación estratégica.</p>
Sistemas de monitoreo del desempeño.	<p>Al observar los sistemas de monitoreo del desempeño que debe tener el grupo de investigación, se encontró que la organización no tiene establecido un sistema para medir el desempeño organizacional ni de los trabajadores.</p> <p>Tampoco se han establecido normas ni métodos para medir el desempeño, y no se toman medidas correctivas formales, se toman medidas correctivas entre integrantes, vistas como críticas constructivas.</p>	Negativo		<p>-No hay sistemas de monitoreo del desempeño.</p> <p>-No existen normas ni métodos claros para medir el desempeño.</p>

	Sistema de toma de decisiones	En cuanto a los sistemas para la toma de decisiones se encontró que en la toma de decisiones dentro de la fundación no se hace uso del pensamiento estratégico, debido a esto no se puede hablar de si las decisiones tomadas son ágiles y oportunas. Los integrantes no tienen claro el concepto de pensamiento estratégico.	Negativo		-No hay un enfoque de pensamiento estratégico para la toma de decisiones.
TALENTO HUMANO	Análisis y diseño de cargos	En cuanto al Análisis y diseño de cargos se encontró que en el grupo de investigación no se cuenta con procesos de análisis y diseño de cargos. No existen métodos de recopilación de información ni se realizan diagnósticos previos al análisis y diseño de los cargos.	Negativo		-No existen procesos de análisis y diseño de cargos.  -no existen métodos de recopilación de información para un adecuado diseño de los puestos.
	Reclutamiento del personal	Para el Reclutamiento del personal se encontró que el grupo de investigación 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.	Negativo		-No hay procesos adecuados de reclutamiento de TH

Formación y desarrollo del personal	En cuanto a la formación y desarrollo del personal, existe capacitación brindada por el coordinador del grupo de investigación, pero, esta capacitación no es suficiente para mejorar la formación y desarrollar adecuadamente a los integrantes del grupo de investigación.	Negativo		-No existe una capacitación suficiente hacia los integrantes del grupo de investigación.
Gestión y planificación de la carrera de la organización	En tanto a la gestión y planificación de carrera de la organización se evidencia que el único incentivo que brinda el grupo de investigación es ayudar en las publicaciones.	Negativo		-No hay suficientes variantes que permitan a los investigadores decidir quedarse frente a nuevas propuestas de trabajo, investigación o proyectos.
Sistema de compensación	Analizando el sistema de compensaciones, se observa que el grupo de investigación incentiva a sus integrantes con premios y reconocimiento, sin embargo, no son formales y no está definido el sistema de incentivos. Además, tampoco se conoce o se difunde acerca de los puntos salariales.	-Negativo		<p>-Sistemas de incentivos informales y no planificados.</p> <p>- No hay un sistema de sanciones establecido.</p> <p>-Desconocimiento del reconocimiento de los puntos salariales.</p>



	Administración del comportamiento del personal.	<p>No existe una definición de políticas disciplinarias organizacionales.</p> <p>En cuanto a las normas éticas no se conoce la reglamentación sobre esto y tampoco hay alguien encargado de consultar sobre el tema y socializarlo.</p>	Negativo		<p>-No hay políticas disciplinarias definidas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Desconocimiento de las normas éticas.</li> <li>- Inactividad para el conocimiento y difusión de las normas éticas.</li> </ul>
--	---	---	----------	--	---

	Pertenencia y motivación	<p>Se debe destacar que la motivación del personal del grupo de investigación se basa en factores psicológicos y emocionales, lo cual ha permitido que todos se sientan satisfechos con lo que hacen, puedan satisfacer algunas de sus necesidades individuales, fomenten un sistema de comunicación y trabajo ágil, flexible y en equipo y lo que es más importante ha permitido que los colaboradores se sientan parte de la institución.</p> <p>De otra parte, hay que resaltar las falencias que existen en los sistemas de recompensas como factor de motivación, en tanto que tales fallas han llevado a que la motivación del personal no sea plena, a que las personas no puedan satisfacer en su totalidad sus necesidades individuales y a que aparezcan algunos grupos informales con poder de decisión para obstaculizar las operaciones del grupo de investigación.</p>	Positivo - negativo	<p>-Existe una adecuada motivación psicológica y emocional por parte de los colaboradores del grupo de investigación, y ello permite que todos se sientan satisfechos con lo que hacen, puedan satisfacer algunas de sus necesidades individuales, fomenten un sistema de comunicación y trabajo ágil, flexible y en equipo y lo que es más importante ha permitido que los colaboradores se sientan parte del grupo de investigación.</p>	<p>Los sistemas de remuneración y recompensas no son adecuados, ello ha llevado a que la motivación del personal no sea plena, a que las personas no puedan satisfacer en su totalidad sus necesidades individuales y a que aparezcan algunos grupos informales con poder de decisión para obstaculizar las operaciones del grupo de investigación.</p>
--	--------------------------	--	------------------------	--	---

CAPACIDADES TECNOLÓGICAS, PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	Gestión estratégica para la prestación del servicio	<p>En este análisis se evidencia que los costos de funcionamiento del grupo de investigación son elevados, sin embargo, están soportados por varios programas, lo que hace que los recursos no sean escasos.</p> <p>El desempeño de los integrantes no es evaluado, pero, el coordinador siempre está pendiente de los integrantes y sus avances.</p> <p>Los integrantes más activos están motivados y comprometidos con la constante producción académica.</p> <p>No hay claridad en la legislación respecto a los derechos y responsabilidades de descubrimientos e innovaciones.</p>	Positivo – negativo	<p>-Los costos de funcionamiento son elevados, sin embargo, son suplidos a la gran variedad de programas que soportan al grupo.</p> <p>-A pesar que no se mide el desempeño de los integrantes el coordinador está en constante monitoreo.</p> <p>-los integrantes e mayor producción están motivados.</p>	<p>-No existe claridad respecto a la legislación que aplica a las responsabilidades y derechos de descubrimientos e innovaciones.</p>
	Procesos y procedimientos	<p>En el grupo de investigación se evidencia la falta de procesos y procedimientos en la medida de lograr elaborar los productos resultados de investigación, esto debido al desconocimiento de las categorías de evaluación de Colciencias.</p> <p>Por otra parte, sí se conocen los beneficios de hacer investigaciones de impacto nacional, para los cuales si existen procesos y procedimientos a seguir.</p>	Positivo - Negativo	<p>Existen procesos y procedimientos para las investigaciones de impacto nacional.</p>	<p>-No existen procesos y procedimientos para los productos catalogados en los requerimientos de Colciencias.</p> <p>-Desconocimiento de las categorías de evaluación de Colciencias.</p>

Capacidad de producción o prestación del servicio	<p>Se pudo observar que el nivel de nuevas investigaciones en el grupo es alto, impulsado principalmente al proyecto de cicaficultura, el cual les está arrojando resultados elevados de nuevas investigaciones.</p> <p>También se puede observar que, para cada tipo de productos, según la medición de Colciencias, el nivel de nuevas investigaciones es aceptable.</p>	Positivo	<p>-el nivel de nuevas investigaciones es alto.</p> <p>-se está trabajando en varios de los tipos de clasificación de productos de Colciencias, con una producción aceptable.</p>	
Factores de producción o prestación del servicio	<p>En los factores de producción o de prestación del servicio se evidencia que, el grupo de investigación cuenta con lo necesario, es decir, el grupo cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.</p>	Positivo	<p>-Se cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.</p>	
Pronósticos de producción o prestación de servicios	<p>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.</p> <p>Se evidencia que es necesario ampliar las investigaciones en CTI.</p>	Positivo – Negativo	<p>-Se realizan pronósticos de carácter cualitativos</p>	<p>-No se realizan pronósticos cuantitativos.</p> <p>-Es necesario ampliar investigaciones en CTI.</p>

Planeación de la producción o prestación del servicio	En cuanto a la planeación de la producción o prestación del servicio, se puede observar que el grupo no hace planeación explícita y tampoco cuenta con una agenda de trabajo explícita, sin embargo, sí cuenta con agenda de trabajo implícita, de la cual todos los integrantes tienen conocimiento. Tampoco se fijan fechas para la entrega de productos, pero si existen márgenes de responsabilidad en los cuales se desenvuelven los integrantes.	Positivo	-Cuenta con agenda de trabajo informal, pero de conocimiento general. -Se manejan márgenes de responsabilidad.	
Nivel de integración vertical	Se evidencia en este análisis que el grupo de investigación GICEA no ha generado spin-off y tampoco se han generado innovaciones de gran impacto.	Negativo		-No se han generado Spin-off. -No se han generado innovaciones de gran impacto.
Fuerza de los procesos	En la fuerza de los procesos se evidencia que a la falta de procesos y procedimientos el grupo de investigación ha evolucionado constantemente en el ranking de Colciencias, ubicándose actualmente en categoría C. Sin embargo, al establecerse procesos la evolución del grupo se haría más evidente, debido a que sería jalonada de la manera indicada.	Positivo – negativo	-Evolución constante de la producción académica. -Mejoramiento de la calificación en Colciencias.	-No hay procesos definidos. -No se manejan recompensas y sanciones por productividad.

Habilidad técnica	En la habilidad técnica se encontró que algunos de los integrantes del grupo de investigación son pares evaluadores de Colciencias, además algunos también clasifican como investigadores Junior. Así mismo los integrantes del grupo GICEA participan en actividades externas al grupo.	Positivo	-Existencia de pares evaluadores de Colciencias. -Hay investigadores Junior -Difusión del conocimiento.	-
Nivel tecnológico	En este campo se evidenció que el nivel tecnológico del grupo de investigación es aceptable, sin embargo, en la búsqueda de la mejora continua es necesario estar a la vanguardia de la tecnología.	Negativo		-Nivel tecnológico como hardware y software en estado de obsolescencia.
Administración de la calidad de las operaciones	Se logra evidenciar en este análisis que con el proyecto de cicaicultura y las nuevas investigaciones que se vienen generando muchas de ellas son de alta calidad, teniendo en cuenta esto, se puede decir que el grupo de investigación puede ascender en el escalafón de Colciencias.	Positivo	-La producción académica es de calidad.	

## ANEXO 4

### DIAGNÓSTICO EXTERNO

<b>ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)</b>					
<b>DIMENSIÓN DEL ENTORNO</b>	<b>FACTOR O VARIABLE DE ANÁLISIS</b>	<b>RESULTADO</b>	<b>IMPACTO (positivo o negativo)</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>AMENAZA</b>
ECONÓMICA	PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) DEPARTAMENTAL:	<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 apporto un 24% del total generado en la producción del departamento. Así 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 departamental marca una tendencia leve de crecimiento, sin embargo, al ser leve no es mala, sigue siendo creciente; se refleja que actividades de educación participan fuertemente en la totalidad del PIB departamental.	

	INFLACIÓN	Según el DANE, en el año 2015 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 6,77%. Esta tasa es superior en 3,11 puntos porcentuales a la registrada en diciembre de 2014 (3,66%)	Negativo	Al presentarse un incremento en los precios al consumidor adquirir y comprar suministros necesarios para el grupo va a ser más costoso.	
	TASA DE CAMBIO	la TRM ha aumentado constantemente en los últimos meses del año 2015, pero en los meses de mayo y junio se viene estabilizando, sin embargo, sigue siendo una tasa de cambio elevada.	Positivo- Negativo	Se presenta una fuerte alza en la tasa de cambio, esto permite que las inversiones extranjeras repercutan en mayor cantidad de pesos para trabajar.	Tasa de cambio alta, lo que significa que importar equipos para procesos de investigación va a ser más costoso.
	DEVALUACIÓN	Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), las importaciones cayeron 14,8%, en los 11 primeros meses de noviembre. Este hecho se explica porque la devaluación del peso frente al dólar hace que los productos que se compraban en el exterior, y se pagan en dólares, ahora son mucho más costosos.	Positivo – Negativo	Mayor cantidad de pesos por dólar invertidos desde el extranjero.	Mayor cantidad de pesos a pagar por importaciones o servicios del extranjero.
	DÉFICIT PRESUPUESTAL	El total del déficit fiscal del Gobierno Nacional proyectado para este año asciende a 30,5 billones de pesos, cifra que corresponde al 3,6 por ciento del Producto Interno Bruto. Se espera que para el 2017 baje al 3,1 por ciento.	Negativo		Menor cantidad de recursos destinados a la investigación.



<p>VARIABLES GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA</p> <p>SOCIAL, CULTURAL,</p>	<p>TASA DE EMIGRACIÓN E INMIGRACIÓN</p>	<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>	<p>Negativo</p>		<p>De acuerdo a las estadísticas y proyecciones realizadas por el DANE, se ha presentado y presentará un predominio de las emigraciones sobre las inmigraciones de la población en el departamento del Cauca.</p>
--	---	---	-----------------	--	---

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">NIVELES EDUCATIVOS:</p>	<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 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>Positivo</p>	<p>Se evidencia un crecimiento en la población que ha obtenido títulos profesionales y postgrados; lo cual es una oportunidad para los grupos de investigación para atraer personal altamente cualificado.</p>	
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ACTITUD HACIA LOS EXTRANJEROS</p>	<p>la actitud de los residentes colombianos frente a los residentes o visitantes extranjeros es vista de manera positiva, ya que refleja que la imagen del país ante el mundo ha mejorado, llenando de optimismo a los nacionales, además de saber que los extranjeros llegan para quedarse y hacer inversiones, generando empleo, mejorando las condiciones de vida de las personas.</p>	<p>Positiva</p>	<p>La actitud hacia los extranjeros es positiva en cuanto se espera poder aprender de los conocimientos que pueden ofrecer.</p>	

POLITICO-LEGALES	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 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</p>	Positivo	<p>Al existir mayor carga tributaría el Estado va a estar en capacidad de obtener mayores recursos, así mismo los recursos destinados a la investigación y desarrollo pueden verse afectados positivamente.</p>	
------------------	----------------	---	----------	---	--

	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, la reforma laboral ha favorecido la creación de nuevas empresas, facilitado algunos beneficios para ello, como lo son la exoneración de las prestaciones sociales.</p>	Negativo		<p>Al extenderse la jornada laboral, los investigadores van a tener mayor carga laboral y así mismo menor tiempo de investigación.</p>
--	-------------	--	----------	--	--

	RELACIONES INTERNACIONALES	Colombia presenta buenas relaciones con varios Estados a nivel global, con Venezuela y Ecuador se restablecieron las relaciones después romperlas por diferentes temas, con Nicaragua sigue presentándose un grave problema, que hizo perder prestigio internacional a Colombia. El Estado colombiano está abriendo posibilidades en entornos que no se habían tenido en cuenta antes, como lo son África y medio oriente, se siguen fortaleciendo las relaciones en Asia.	Positivo – Negativo	El país tiene buenas relaciones internacionales con potencias mundiales, con lo que existe la oportunidad de contar con personal y recursos de estos países.	La mala relación con los países vecinos disminuye la colaboración económica, académica y demás entre los países, creando una amenaza para las investigaciones en conjunto.
	“COLOMBIA CONSTRUYE Y SIEMBRA FUTURO”: POLÍTICA NACIONAL DE FOMENTO A LA INVESTIGACIÓN Y A LA INNOVACIÓN	política nacional de fomento a la investigación y a la innovación: Tiene como objetivo crear las condiciones para que el conocimiento sea un instrumento que ofrezca respuestas para lograr un desarrollo social sostenido mediante la reducción de la pobreza, la desigualdad, la insuficiente cobertura y calidad de servicios de salud y educación, los altos índices de violencia, entre otros. Esta Política se enmarca, en las demás iniciativas que el gobierno adelanta para construir un país más competitivo y justo, de modo que la investigación científico-tecnológica y la innovación actúan como el complemento fundamental para el cumplimiento de lo propuesto en el Plan Nacional de Desarrollo.	Positivo	Se está formulando la primera política pública que incentiva la investigación e innovación del país; esto conlleva que se van incrementar los recursos para las investigaciones, siendo los primeros beneficiarios los grupos de investigación.	

	TRATADOS INTERNACIONALES	Colombia presenta actualmente tratados de inversión con México, Chile, triangulo norte, AELC, Canadá, Estados Unidos, España, Japón, Suiza, Perú, China, India y Reino Unido.	Positivo – Negativo	Los recursos tecnológicos van a ser de más fácil acceso. Posibilidad de intercambio de conocimientos con economías fuertes.	Mayor facilidad de fuga de cerebros hacia el extranjero buscando más beneficios que los ofrecidos en el país.
	ARANCELES	la reducción de aranceles que el Gobierno definió en 2011 ha afectado a unos sectores (textiles, confecciones y calzado, entre otros), que han afrontado el crecimiento de las importaciones, pero ha beneficiado a otros, entre ellos, al sector de informática y comunicaciones. El Ministerio de Comercio destacó que la reducción a cero del arancel para importar estos equipos, ha sido decisiva para rebajar su costo y dinamizar las ventas y eso ha convertido a Colombia en el país de la región donde se venden los computadores más baratos.	Positivo	Al eliminar aranceles las tecnologías de punta necesarias pueden ser adquiridas con mayor facilidad.	
	PATENTES, DERECHOS DE AUTOR, PROPIEDAD	Extensas leyes, tratados, acuerdos, adhesión a tratados que regulan y controlan los derechos de las patentes, derechos de autor y propiedad intelectual.	Positivo	Mayor protección a las investigaciones de los grupos de investigación. Posibilidad de obtener recursos adicionales por la radicación de patentes.	

	GASTO PÚBLICO	<p>Cada país distribuye las principales partidas del gasto público en distinta proporción. Colombia, según los últimos datos publicados, dedicó a educación un 15,86% de su gasto público, a sanidad un 16,05% y a defensa un 11,68%.</p> <p>Sin embargo, debido a que la economía colombiana depende en gran medida del petróleo, el gasto público en el presente año se ha disminuido, debido a los bajos precios del petróleo.</p>	Negativo		<p>El gasto público ha venido decreciendo, con lo que los recursos destinados a la investigación e innovación se ven disminuidos, amenazando fuertemente las actividades de los grupos de investigación.</p>
	POLÍTICA DE INVERSIÓN	<p>Desarrollo de proyectos de formación profesional en instituciones estatales o privadas de educación superior con derecho a deducción de su renta líquida el 175% del valor invertido en el período gravable en que se realizó la inversión. Esta deducción no podrá exceder el 40% de la renta líquida calculada antes de restar el valor de la inversión.</p>	Negativo		<p>La política de inversión estatal ha dado un giro hacia otras inversiones necesarias, pero que amenazan el sustento de los grupos de investigación.</p>
VARIABLES TECNOLÓGICAS	DISPONIBILIDAD TECNOLÓGICA EN EL MEDIO PARA PROCESOS	<p>La disponibilidad de equipos necesarios para llevar a cabo las investigaciones es alta, las bases de datos son suficientes, las bibliotecas están bien abastecidas, sin embargo, es necesario optimizar las bases de datos y bibliotecas con información más actualizada.</p>	Positivo-Negativo	Disponibilidad suficiente de equipos necesarios para la investigación.	<p>Bases de datos y bibliotecas suficientes, pero que faltan por actualizar a las últimas tendencias mundiales.</p>

OBSOLESCENCIA DE LA TECNOLOGÍA ACTUAL	El grupo de investigación presenta equipos obsoletos, funcionales, pero que ya no abastecen de la mejor manera los procesos investigativos.	Negativo		Los procesos se hacen lentos debido a la falta de actualización tanto de quipos como de bases de datos y bibliotecas.
EVOLUCIÓN TECNOLÓGICA DE LA INSTITUCIÓN	El grupo de investigación no ha evolucionado en cuanto a tecnología de punta, maneja tecnología obsoleta.	Negativo		Al manejar tecnología obsoleta y la deficiente evolución de los equipos del grupo, se ve amenazada las actividades del grupo de investigación.



## ANEXO 5

### CALIFICACIÓN POAM

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO					
PERFIL DE OPORTUNIDADES DEL ENTORNO GENERAL (POAM)					
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA OPORTUNIDAD	CALIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
ECONÓMICA	Producto interno bruto (PIB)	El PIB del departamento ha mantenido un crecimiento leve por encima del promedio nacional, lo que ha ocasionado una mejora de los ingresos de la población	X		
	Inflación	Según el DANE, en el año 2015 el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró una variación de 6,77%. Esta tasa es superior en 3,11 puntos porcentuales a la registrada en diciembre de 2014 (3,66%)	X		
	Tasa de cambio	la TRM ha aumentado constantemente en los últimos meses del año 2015, pero en los meses de mayo y junio se viene estabilizando, sin embargo, sigue siendo una tasa de cambio elevada.		X	
	Devaluación	Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE2), las importaciones cayeron 14,8%, en los 11 primeros meses de noviembre. Este hecho se explica porque la devaluación del peso frente al dólar hace que los productos que se compraban en el exterior, y se pagan en dólares, ahora son mucho más costosos.		X	
	Déficit presupuestal	La reducción en inversión será del 15 % en todos los sectores, sin tocar los programas sociales con subsidios para sectores más vulnerables y los que generan empleo.			X

SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA	Tasa de migración neta				
	Niveles educativos.	El porcentaje de la población con títulos de pregrado y postgrado ha venido aumentando constantemente, representando una mayor cantidad de candidatos para generar investigación en los grupos de investigación.		X	
	Actitud hacia los extranjeros	la actitud de los residentes colombianos frente a los residentes o visitantes extranjeros es vista de manera positiva, ya que refleja que la imagen del país ante el mundo ha mejorado, llenando de optimismo a los nacionales, además de saber que los extranjeros llegan para quedarse y hacer inversiones, generando empleo, mejorando las condiciones de vida de las personas.	X		
POLÍTICO-LEGALES	Ley tributaria	El Estado espera obtener mayores recursos al subir la carga impositiva, siendo esto una oportunidad para las investigaciones, siempre que el Estado destine mayores recursos a la investigación.	X		
	Ley laboral				
	Relaciones internacionales	Es positivo la relación internacional con las economías más fuertes, puede significar colaboración en los procesos investigativos de los grupos de investigación.	X		
	“Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación	Es la primera política pública que busca incentivar la investigación e innovación, de este modo, se espera que haya más recursos destinados a esta área.			X
	Tratados internacionales	Facilidad de adquirir tecnología de punta necesaria con mayor facilidad.	X		
	Aranceles	Al disminuir o eliminar aranceles, la adquisición de recursos necesarios para la investigación se verá beneficiada.	X		

	Patentes, derechos de autor, propiedad intelectual	Mayor protección a las innovaciones e investigaciones de los grupos de investigación, permitiendo la obtención de más recursos para los grupos.			X
	Gasto público				
	Política de inversión				
TECNOLÓGICA	Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos	Alta moderada disponibilidad tecnológica en el mercado, como reflejo de una fuerte inversión del estado para incentivar la cobertura, acceso y difusión de las TIC en los diferentes sectores económicos del país		X	
	Obsolescencia de la tecnología actual				
	Evolución tecnológica de la institución				

DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO					
PERFIL DE AMENAZAS DEL ENTORNO GENERAL (POAM)					
ÁREA DEL ENTORNO GENERAL	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA AMENAZA	CALIFICACIÓN DE LA AMENAZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
ECONOMICA	Producto interno bruto (PIB)				
	Inflación				

	Tasa de cambio	Al ser más elevada la tasa de cambio va a ser necesario pagar más pesos por dólares en la compra de equipos y servicio del exterior.		X	
	Devaluación	Con un peso tan débil será necesario pagar más por los mismos equipos y servicios del extranjero.		X	
	Déficit presupuestal	Menor cantidad de recursos disponibles para la inversión, así mismo se verá afectada la inversión en investigación.			X
SOCIAL, CULTURAL, GEOGRÁFICA Y DEMOGRÁFICA	Tasa de emigración e inmigración	Tanto a nivel nacional como departamental, es mayor la tasa de emigración que de inmigración; se trata de personas cualificadas buscando mejores beneficios.		X	
	Niveles educativos				
	Actitud hacia los extranjeros				
POLÍTICA – LEGAL	Ley tributaria				
	Ley laboral	Incremento de la carga laboral para los integrantes de los grupos de investigación, reduciendo su tiempo dedicado a la investigación al mínimo.			X
	Relaciones internacionales	Mala relación con los países cercanos, impidiendo la colaboración entre investigadores o haciendo más lenta esta colaboración.	X		
	“Colombia construye y siembra futuro” Política nacional de fomento a la investigación y a la innovación				
	Tratados internacionales	Mayores facilidades de emigración de personas altamente cualificados, en busca de mejores condiciones.		X	
	Aranceles				
	Patentes, derechos de autor, propiedad				

	intelectual			
	Gasto público	Con el decrecimiento del gasto público se ha venido evidenciando la falta de recursos para la investigación.		X
	Política de inversión	La política de inversión ha dado un giro hacia otras inversiones necesarias, pero dejando de lado la inversión en investigación e innovación.		X
VARIABLES TECNOLOGICAS	Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos	Escases y obsolescencia tecnología dura y blanda, como son infraestructura física, equipos de cómputo, y programas informáticos necesarios para la prestación de los servicios.	X	
	obsolescencia de la tecnología actual	Presencia de obsolescencia tecnológica dura y blanda dentro de la organización y escases de recursos audiovisuales y bibliotecarios.	X	
	Evolución tecnológica de la institución	Se maneja tecnología obsoleta, con poca evolución a través de los años en el grupo de investigación.	X	

**ANEXO 6**  
**DIAGNÓSTICO INTERNO**  
**FORTALEZAS**

<b>PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)</b>					
<b>EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS</b>					
<b>CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>FACTOR DE ANÁLISIS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA</b>	<b>CALIFICACIÓN FORTALEZA</b>		
			<b>BAJA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>ALTA</b>
<b>DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA</b>	Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	Procesos ágiles y flexibles. Canales de comunicación informal y flexible. Con la ausencia de una estructura organizacional los integrantes del grupo de investigación tienen plena claridad de sus responsabilidades y coordinan sus actividades de mejor manera.		X	
	Comunicación y control gerencial.	Se presenta gran interacción entre los integrantes y coordinador del grupo de investigación			X
	Sistema de coordinación.	Las actividades del grupo se adecuan de acuerdo a sus líneas de investigación, así mismo, los integrantes son asignados teniendo en cuenta su afinidad hacia las líneas de investigación.			X
	Análisis interno.				
	Uso de planes estratégicos.	Se plantean estrategias para la consecución de los objetivos.	X		
	Sistemas de monitoreo del desempeño.				
	Sistema de toma de decisiones.				

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
TALENTO HUMANO	Análisis y diseño de cargos				
	Reclutamiento del personal.				
	Formación y desarrollo del personal				
	Gestión y planificación de carrera de la organización				
	Sistema de compensación				
	Administración del comportamiento del personal.				
	Pertenencia y motivación	Existe una adecuada motivación psicológica y emocional por parte de los colaboradores del grupo de investigación, y ello permite que todos se sientan satisfechos con lo que hacen, puedan satisfacer algunas de sus necesidades individuales, fomenten un sistema de comunicación y trabajo ágil, flexible y en equipo y lo que es más importante ha permitido que los colaboradores se sientan parte del grupo de investigación.			

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS FORTALEZAS INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA FORTALEZA	CALIFICACIÓN FORTALEZA		
			BAJA	MEDIA	ALTA
TECNOLOGÍA, PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	Gestión estratégica para la prestación del servicio	Los costos de funcionamiento son elevados, sin embargo, son suplidos a la gran variedad de programas que soportan al grupo. A pesar que no se mide el desempeño de los integrantes el coordinador está en constante monitoreo. Los integrantes de mayor producción están motivados.	X		
	Procesos y procedimientos	Existen procesos y procedimientos para las investigaciones de impacto nacional.	X		
	Capacidad de producción o prestación del servicio	El nivel de nuevas investigaciones es alto. Se está trabajando en varios de los tipos de clasificación de productos de Colciencias, con una producción aceptable.		X	
	Factores de producción o prestación del servicio	Se cuenta con instalaciones efectivamente localizadas y diseñadas.	X		
	Pronósticos de producción o para la prestación de servicios	Se realizan pronósticos de carácter cualitativos	X		
	Planeación de la producción o prestación del servicio	Cuenta con agenda de trabajo informal, pero de conocimiento general. Se manejan márgenes de responsabilidad.			X
	Nivel de integración vertical				
	Fuerza de los procesos	Evolución constante de la producción académica. Mejoramiento de la calificación en Colciencias.		X	
	Habilidad técnica	Existencia de pares evaluadores de Colciencias. Hay investigadores Junior Difusión del conocimiento.			X
	Nivel tecnológico				
	Administración de la calidad de las operaciones	La producción académica es de calidad.			X



## **FORTALEZAS ORGANIZACIONALES IDENTIFICADAS**

### **CAPACIDAD DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA**

**La variable flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional** representa una fortaleza de carácter medio, debido a que no se presenta una estructura organizacional defina, lo cual no constituye una desventaja ya que los integrantes del grupo de investigación conocen y entienden a cabalidad sus responsabilidades en el grupo de investigación. Al existir una comunicación informal y flexible la información se distribuye de manera efectiva y directa, aunque se presenta el riesgo de pérdida de información al no ser formal esta información, sin embargo, ayuda a que los procesos de la organización sean flexibles y se adapten con mayor facilidad a las circunstancias.

**La variable de comunicación y control gerencial**, en esta variable se halla una fortaleza de carácter alto, debido a que existe una gran interacción entre los integrantes del grupo de investigación y el coordinador del mismo, quien, si fuera una organización empresarial, desempeñaría el cargo de gerente; al presentarse esta interacción permite una comunicación directa entre cada uno de los investigadores, de la misma manera, el coordinador realiza el control de los investigadores.

**La variable sistemas de coordinación** presenta una fortaleza de carácter alto, porque los integrantes del grupo e investigación son asignados a las líneas de investigación de acuerdo a sus afinidades, lo cual permite que el grupo desarrolle las líneas de investigación de la mejor manera.

**La variable uso de planes estratégicos**, esta variable refleja una fortaleza de carácter bajo, es considerado bajo debido a que no se usa el plan estratégico, sino que se formulan estrategias para la consecución de los objetivos planteados.

### **CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO**

**La variable de pertenencia y motivación** representa una fortaleza de carácter alto, debido a que los integrantes se sienten parte fundamental del grupo y tienen la motivación necesaria para seguir haciendo la producción académica.

### **CAPACIDADES TECNOLÓGICAS, PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**En el factor de análisis Gestión estratégica para la prestación del servicio**, se encontraron fortaleza de impacto bajo, como son los elevados costos de funcionamiento que no son inconvenientes para este grupo debido a que es soportado por diferentes programas. También que a pesar de no medirse el desempeño el coordinar está en constante monitoreo y brinda apoyo en las

deficiencias de los investigadores. Así mismo los investigadores de mayor producción están altamente motivados.

**En el factor de análisis Procesos y procedimientos** se encontró que se han establecido unos procesos y procedimientos para las investigaciones de alto impacto a nivel nacional, esto permite que la variable sea definida como una fortaleza de carácter bajo.

**En el factor capacidad de producción o prestación del servicio** se encontró fortalezas de nivel medio, debido a que el nivel de nuevas investigaciones es alto y que se está trabajando en diferentes productos de la clasificación dada por Colciencias.

**En el análisis de los factores de producción o prestación del servicio** se encontró que existe una instalación efectivamente localizada y diseñada para cumplir con las expectativas y requerimientos del grupo de investigación y sus integrantes. Esta es una fortaleza de nivel medio.

**En el factor Pronósticos de producción o prestación de servicios**, se encontró que se realizan pronósticos de producción académica, sin embargo, estos pronósticos se hacen de manera cualitativa y no cuantitativa. Esta variable representa una fortaleza de nivel bajo.

**En el factor planeación de la producción o prestación del servicio** se encuentra que es un factor de alto impacto, debido a que no existe una agenda de trabajo explícita, pero cada uno de los integrantes sabe que existe y la sigue, de este mismo modo no existen fechas de entregas fijas, pero no por ello los integrantes no tienen control, por el contrario, se manejan márgenes de responsabilidad.

**En el análisis de la fuerza de los procesos** representa una fortaleza media, debido a que se ha logrado una evolución considerable en la producción académica sin el seguimiento de procesos y procedimientos, de este modo, si existieran los procesos y procedimientos definidos la evolución sería mucho mayor; así mismo el grupo ha ido escalando posiciones en el ranking de Colciencias.

**En el análisis de la habilidad técnica** del grupo de investigación GICEA se encontró que es una fortaleza alta, debido a que hay integrantes altamente cualificados, muestra de ello, es que algunos integrantes son pares evaluadores de Colciencias, también están catalogados como investigador junior, y algunos integrantes realizan actividades de difusión del conocimiento fuera del grupo de investigación.

**En el análisis de la administración de la calidad de las operaciones** se evidenció una fortaleza alta, debido a que la producción académica del grupo de

investigación sigue lineamientos de calidad, los cuales permiten obtener productos resultados de investigación tipo top, es decir, de alta calidad.

## DEBILIDADES

<b>PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)</b>					
<b>EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS</b>					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
<b>DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA</b>	Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.				
	Comunicación y control gerencial.	No hay definición de rangos de control gerencial. No hay sistemas de auditoria de la información. No hay sistemas de control y evaluación para medir los desempeños gerenciales ni administrativos.	X		
	Sistema de coordinación.				
	Análisis interno.	No se ha hecho un estudio de la cultura organizacional. Las evaluaciones anuales que se hacen no abarcan lo que abarca una auditoría interna.	X		
	Uso de planes estratégicos.	No hay una adecuada planificación estratégica. No se utiliza metodologías para la planificación estratégica.		X	
	Sistemas de monitoreo del desempeño.	No hay sistemas de monitoreo del desempeño. No existen normas ni métodos claros para medir el desempeño		X	
	Sistema de toma de decisiones.	No hay un enfoque de pensamiento estratégico para la toma de decisiones.		X	

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
TALENTO HUMANO	Análisis y diseño de cargos	No existen procesos de análisis y diseño de cargos. No existen métodos de recopilación de información para un adecuado diseño de los puestos.		X	
	Reclutamiento del personal.	No hay procesos adecuados de reclutamiento de TH		X	
	Formación y desarrollo del personal	No existe una capacitación suficiente hacia los integrantes del grupo de investigación.			X
	Gestión y planificación de carrera de la organización	No hay suficientes variantes que permitan a los investigadores decidir quedarse frente a nuevas propuestas de trabajo, investigación o proyectos.	X		
	Sistema de compensación	Sistemas de incentivos informales y no planificados. No hay un sistema de sanciones establecido. Desconocimiento del reconocimiento de los puntos salariales.	X		
	Administración del comportamiento del personal.	No hay políticas disciplinarias definidas. Desconocimiento de las normas éticas. Inactividad para el conocimiento y difusión de las normas éticas	X		
	Pertenencia y motivación	Los sistemas de remuneración y recompensas no son adecuados, ello ha llevado a que la motivación del personal no sea plena, a que las personas no puedan satisfacer en su totalidad sus necesidades individuales y a que aparezcan algunos grupos informales con poder de decisión para obstaculizar las operaciones del grupo de investigación.			X

PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)					
EVALUACIÓN DE LAS DEBILIDADES INTERNAS					
CAPACIDAD INTERNA DE LA ORGANIZACIÓN	FACTOR DE ANÁLISIS	DESCRIPCIÓN DE LA DEBILIDAD	CALIFICACIÓN DEBILIDAD		
			BAJA	MEDIA	ALTA
TECNOLÓGICO, PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO	Gestión estratégica para la prestación del servicio	No existe claridad respecto a la legislación que aplica a las responsabilidades y derechos de descubrimientos e innovaciones.	X		
	Procesos y procedimientos	No existen procesos y procedimientos para los productos catalogados en los requerimientos de Colciencias. Desconocimiento de las categorías de evaluación de Colciencias.		X	
	Capacidad de producción o prestación del servicio				
	Factores de producción o prestación del servicio				
	Pronósticos de producción o para la prestación de servicios	No se realizan pronósticos cuantitativos. Es necesario ampliar investigaciones en CTI.	X		
	Planeación de la producción o prestación del servicio				
	Nivel de integración vertical	No se han generado Spin-off. No se han generado innovaciones de gran impacto.	X		
	Fuerza de los procesos	No hay procesos definidos. No se manejan recompensas y sanciones por productividad.		X	
	Habilidad técnica				
	Nivel tecnológico	Nivel tecnológico como hardware y software en estado de obsolescencia.		X	
	Administración de la calidad de las operaciones				

## DEBILIDADES ORGANIZACIONALES IDENTIFICADAS

### CAPACIDAD DIRECTIVA/ADMINISTRATIVA

En el análisis de los **sistemas de Comunicación y control gerencial**, se encontró que no hay definición de rangos de control gerencial, no hay sistemas de auditoría de la información y no hay sistemas de control y evaluación para medir los desempeños gerenciales ni administrativos. De esta manera esta es una debilidad media.

En cuanto al **Análisis interno** se encontró que no se ha hecho un estudio de la cultura organizacional, las evaluaciones anuales que se hacen no abarcan lo que abarca una auditoría interna. Bajo este criterio el impacto de la debilidad es medio

En el análisis del Uso de **planes estratégicos** en el grupo de investigación, se encontró que no hay una adecuada planificación estratégica y no se utiliza metodologías para la planificación estratégica. Es una debilidad media.

Al estudiar los **Sistemas de monitoreo del desempeño** del grupo de investigación, se encontró que no hay sistemas de monitoreo del desempeño y que no existen normas ni métodos claros para medir el desempeño por lo que se convierte en una debilidad de impacto medio.

Ahora bien, al analizar los **Sistema de toma de decisiones**, se identificó que no hay un enfoque de pensamiento estratégico para la toma de decisiones por lo que la toma de decisiones es un poco apresurada y la convierte en una debilidad media.

### CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

En cuanto al **análisis y diseño de cargos**, se encontró que no existen procesos de análisis y diseño de cargos, no existen métodos de recopilación de información para un adecuado diseño de los puestos, se vuelve una debilidad media.

En cuanto al **reclutamiento del personal**, se encontró que no hay procesos adecuados de reclutamiento de TH, lo cual conlleva a una incorporación de personal no idóneo. Debilidad media.

En el análisis de la **formación y desarrollo del personal**, se encontró que no existe una capacitación suficiente hacia los integrantes del grupo de investigación. La capacitación ofrecida no es la ideal, lo cual lo convierte en una alta debilidad.

Al analizar los **Gestión y planificación de carrera de la organización**, se encontró que no hay suficientes variantes que permitan a los investigadores decidir quedarse frente a nuevas propuestas de trabajo, investigación o proyectos. Con lo que se convierte en una debilidad media.

En cuanto al **análisis de los sistemas de compensación**, se encontró que existen sistemas de incentivos informales y no planificados, que no hay un sistema

de sanciones establecido, que es evidente el desconocimiento del reconocimiento de los puntos salariales. Es una debilidad baja.

En el análisis se tuvo en cuenta la **Administración del comportamiento del personal**, y se identificó que no hay políticas disciplinarias definidas que se presenta un desconocimiento de las normas éticas y que también hay inactividad para el conocimiento y difusión de las normas éticas, esto lo convierte en una debilidad media.

En el análisis realizado a la **pertenencia y motivación** se evidencia que los sistemas de remuneración y recompensas no son adecuados, ello ha llevado a que la motivación del personal no sea plena, a que las personas no puedan satisfacer en su totalidad sus necesidades individuales y a que aparezcan algunos grupos informales con poder de decisión para obstaculizar las operaciones del grupo de investigación. Esto es una alta debilidad.

### **CAPACIDADES TECNOLÓGICAS, PRODUCCIÓN ACADÉMICA Y DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En el análisis de la **Gestión estratégica para la prestación del servicio** no existe claridad respecto a la legislación que aplica a las responsabilidades y derechos de descubrimientos e innovaciones, esto evidencia claramente una debilidad, sin embargo, el impacto es bajo.

Además, en el estudio se encontró que no existen **Procesos y procedimientos** para los productos catalogados en los requerimientos de Colciencias además de tener un claro desconocimiento de las categorías de evaluación de Colciencias. Lo cual impacta de manera media con esta debilidad,

En cuanto al análisis de los **Factores de producción o prestación del servicio** se encontró que, en el grupo de investigación 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.

Se encontró que no se realizan **pronósticos** cuantitativos, además de ser necesario ampliar investigaciones en CTI. debilidad baja.

En el **nivel de integración vertical** se evidencia que no se han generado Spin-off y que tampoco se han generado innovaciones de gran impacto. Por lo que la debilidad en esta variable es de bajo impacto.

También se encontró que en el grupo 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 de impacto medio en la **Fuerza de los procesos** organizacionales del grupo GICEA.



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** del grupo GICEA se encontró un nivel tecnológico como hardware y software en estado de obsolescencia. Lo cual es una debilidad media.

## **ANEXO 7**

### **Resumen de los resultados del diagnóstico estratégico**

En el desarrollo del trabajo de intervención organizacional al grupo de investigación GICEA, cuya finalidad es realizar un esbozo de planeación estratégica, es de suma importancia realizar un diagnóstico del entorno externo e interno para identificar oportunidades, amenazas, debilidades y oportunidades.

Para realizar el diagnóstico interno se utilizó el instrumento de Humberto Serna para la obtención de información interna del grupo de investigación, se entrevistó al coordinador y a dos integrantes del grupo, este instrumento permite recabar información de las capacidades directivas/administrativas, capacidades tecnológicas, producción académica y difusión del conocimiento y por último las capacidades de talento humano; aclarando que el instrumento viene dado esencialmente a organizaciones empresariales fue necesario hacer las adaptaciones para poderlo aplicar a este grupo de investigación que no es una organización empresarial. Para realizar el diagnóstico estratégico completo se hizo el diagnóstico externo manejando las variables económicas, variables político-legales, variables social, cultural, geográfica y demográfica, por último, las variables tecnológicas.

En conclusión, en el presente documento se presenta un resumen y conglomerado de los resultados obtenidos en el diagnóstico estratégico del grupo de investigación GICEA.

### **Fortalezas encontradas respecto a:**

#### **Capacidad directiva/administrativa**

- La organización no cuenta con una estructura organizacional explícita, sin embargo, los integrantes conocen y entienden plenamente las responsabilidades en el grupo de investigación.
- Existe una comunicación informal y flexible que permite la comunicación directa entre los integrantes y el coordinador del grupo, facilitando la adaptabilidad a las circunstancias.
- Existe una gran interacción entre integrantes y coordinador del grupo de investigación, permitiendo una mejor coordinación de responsabilidades, además, el coordinador ejerce el control y seguimiento sobre los investigadores.
- Los integrantes del grupo de investigación son asignados a las líneas de investigación existentes, de acuerdo a sus afinidades.
- El grupo de investigación plantea estrategias para lograr los objetivos trazados.

## **Capacidades tecnológicas, producción académica y difusión del conocimiento**

- El grupo de investigación presenta elevados costos de funcionamiento, los cuales son soportados por diferentes programas.
- Los investigadores que tienen mayor producción académica están motivados.
- Se han establecido procesos y procedimientos para las investigaciones de alto impacto a nivel nacional.
- El nivel de nuevas investigaciones es alto y se están trabajando en varias tipologías señaladas por Colciencias.
- El grupo cuenta con una instalación efectivamente localizada y diseñada.
- Existe una agenda de trabajo informal que los integrantes del grupo de investigación conocen en su totalidad.
- Se manejan márgenes de responsabilidad.
- La producción académica ha evolucionado, es decir, ha aumentado la cantidad de publicaciones y su nivel.
- El grupo en el ranking de Colciencias ha permanecido constante o en evolución.
- Los integrantes de GICEA son altamente cualificados
- La producción académica del grupo es de alta calidad, evidenciada en el alto número de investigaciones en desarrollo encaminadas a elaborar productos top.

## **Capacidad de talento humano**

- Los integrantes del grupo de investigación se sienten parte fundamental de GICEA.

## **Debilidades encontradas respecto a:**

### **Capacidad directiva/administrativa**

- No hay definición de rangos de control gerencial, no hay sistemas de auditoría de la información y no hay sistemas de control y evaluación para medir los desempeños gerenciales ni administrativos
- No se ha hecho un estudio de la cultura organizacional, las evaluaciones anuales que se hacen no abarcan lo que abarca una auditoría interna.
- No hay una adecuada planificación estratégica y no se utiliza metodologías para la planificación estratégica
- No hay sistemas de monitoreo del desempeño y que no existen normas ni métodos claros para medir el desempeño
- No hay un enfoque de pensamiento estratégico para la toma de decisiones.

## **Capacidades tecnológicas, producción académica y difusión del conocimiento**

- No existe claridad respecto a la legislación que aplica a las responsabilidades y derechos de descubrimientos e innovaciones
- No existen procesos y procedimientos para los productos catalogados en los requerimientos de Colciencias además de tener un claro desconocimiento de las categorías de evaluación.
- No se realizan pronósticos cuantitativos, además de ser necesario ampliar investigaciones en CTI
- No se han generado Spin-off y que tampoco se han generado innovaciones de gran impacto.
- No se maneja un sistema de recompensas y sanciones por productividad, y además no se han definido estándares de operaciones
- se encontró un nivel tecnológico como hardware y software en estado de obsolescencia

### **Capacidades de talento humano**

- No existen procesos de análisis y diseño de cargos, no existen métodos de recopilación de información para un adecuado diseño de los puestos
- No hay procesos adecuados de reclutamiento de TH, lo cual conlleva a una incorporación de personal no idóneo.
- No existe una capacitación suficiente hacia los integrantes del grupo de investigación.
- No hay suficientes variantes que permitan a los investigadores decidir quedarse frente a nuevas propuestas de trabajo, investigación o proyectos
- Existen sistemas de incentivos informales y no planificados, que no hay un sistema de sanciones establecido, que es evidente el desconocimiento del reconocimiento de los puntos salariales.
- No hay políticas disciplinarias definidas que se presenta un desconocimiento de las normas éticas y que también hay inactividad para el conocimiento y difusión de las normas éticas
- los sistemas de remuneración y recompensas no son adecuados, ello ha llevado a que la motivación del personal no sea plena, a que las personas no puedan satisfacer en su totalidad sus necesidades individuales y a que aparezcan algunos grupos informales con poder de decisión para obstaculizar las operaciones del grupo de investigación.

## **Oportunidades identificadas en el entorno:**

### **Económico**

- Producto interno bruto PIB: la tendencia del PIB departamental es creciente, debido a esto va haber mayor cantidad recursos disponibles para inversión, y por ende mayor inversión en investigación.
- Tasa de cambio: se presenta una fuerte alza en la tasa de cambio, esto permite que las inversiones extranjeras repercutan en mayor cantidad de pesos para trabajar.
- Devaluación: mayor cantidad de pesos por dólar invertidos desde el extranjero.

### **Social, cultural, geográfica y demográfica**

- Niveles educativos: se evidencia un crecimiento en la población que ha obtenido títulos profesionales y postgrados; lo cual es una oportunidad para los grupos de investigación para atraer personal altamente cualificado.
- Actitud hacia los extranjeros: la actitud hacia los extranjeros es positiva en cuanto se espera poder aprender de los conocimientos que pueden ofrecer.

### **Político-legales**

- Ley tributaria: al existir mayor carga tributaria el Estado va a estar en capacidad de obtener mayores recursos, así mismo los recursos destinados a la investigación y desarrollo pueden verse afectados positivamente.
- Relaciones internacionales: el país tiene buenas relaciones internacionales con potencias mundiales, con lo que existe la oportunidad de contar con personal y recursos de estos países.
- “Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación: Se está formulando la primera política pública que incentiva la investigación e innovación del país; esto conlleva que se van incrementar los recursos para las investigaciones, siendo los primeros beneficiarios los grupos de investigación.
- Tratados internacionales: Los recursos tecnológicos van a ser de más fácil acceso, existe la posibilidad de intercambio de conocimientos con economías fuertes.
- Aranceles: Al eliminar aranceles las tecnologías de punta necesarias pueden ser adquiridas con mayor facilidad.
- Patentes, derechos de autor, propiedad intelectual: mayor protección a las investigaciones de los grupos de investigación, también se presenta la posibilidad de obtener recursos adicionales por la radicación de patentes.

## **Tecnológicas:**

- Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos: disponibilidad suficiente en el mercado de equipos necesarios para la investigación.

## **Amenazas determinadas en el entorno:**

### **Económico**

- Tasa de cambio: tasa de cambio alta, lo que significa que importar equipos para procesos de investigación va a ser más costoso.
- Devaluación: mayor cantidad de pesos a pagar por importaciones o servicios del extranjero.
- Déficit presupuestal: La reducción en inversión será del 15 % en todos los sectores, sin tocar los programas sociales con subsidios para sectores más vulnerables y los que generan empleo.

### **Social, cultural, geográfico y demográfico**

- Tasa de emigración e inmigración: de acuerdo a las estadísticas y proyecciones realizadas por el DANE, se ha presentado y presentará un predominio de las emigraciones sobre las inmigraciones de la población en el departamento del Cauca, esta tendencia también es nacional.

### **Político-legales**

- Ley laboral: al extenderse la jornada laboral, los investigadores van a tener mayor carga laboral y así mismo menor tiempo de investigación.
- Relaciones internacionales: la mala relación con los países vecinos disminuye la colaboración económica, académica y demás entre los países, creando una amenaza para las investigaciones en conjunto.
- Tratados internacionales: Mayor facilidad de fuga de cerebros hacia el extranjero buscando más beneficios que los ofrecidos en el país.
- Gasto público: el gasto público ha venido decreciendo, con lo que los recursos destinados a la investigación e innovación se ven disminuidos, amenazando fuertemente las actividades de los grupos de investigación.
- Política de inversión: la política de inversión estatal ha dado un giro hacia otras inversiones necesarias, pero que amenazan el sustento de los grupos de investigación.

## **Tecnológicas**

- Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos: bases de datos y bibliotecas suficientes, pero que faltan por actualizar a las últimas tendencias mundiales.
- Obsolescencia de la tecnología actual: Los procesos se hacen lentos debido a la falta de actualización tanto de equipos como de bases de datos y bibliotecas.
- Evolución tecnológica de la institución: al manejar tecnología obsoleta y la deficiente evolución de los equipos del grupo, se ve amenazada las actividades del grupo de investigación.

## ANEXO 8

### FORMULACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL

<b>PREGUNTAS SUGERIDAS PARA LA FORMULACIÓN DE LA MISIÓN ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Bloques generales de preguntas</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Descripción</b>
¿Quiénes somos?	No. 1: ¿Quiénes somos?	Somos una entidad sin ánimo de lucro, adscrito y soportado por diferentes programas de la Universidad del Cauca.
¿Qué hacemos?	No. 2: ¿Cuáles son nuestros productos?	Productos resultados de investigación (artículos, libros, capítulos de libros, etc.)
	No. 3: ¿Cuáles son los mercados a los que atendemos?	No aplica un mercado en particular, se hace investigación.
	No. 4: ¿Y específicamente los clientes a los que nos dirigimos?	Colciencias.
	No. 5: ¿Cuál es el negocio al que nos dedicamos?	Trabajo de investigación y producción académica.
¿Por qué lo hacemos?	No. 6: ¿Cuál es nuestro propósito básico?	Contribuir con el desarrollo social, partiendo de la producción académica y la investigación.
	No. 7: ¿Cuáles son nuestras intenciones futuras?	Aumentar la producción académica de alta calidad y subir en el ranking de Colciencias.
¿Para qué lo hacemos?	No. 8: ¿Cuáles son nuestros objetivos organizacionales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar productos académicos de alta calidad.</li> <li>• Contribuir con el crecimiento individual y colectivo del grupo.</li> <li>• Subir en el ranking de Colciencias.</li> </ul>
¿Cómo lo hacemos?	No.9: ¿Cuál es nuestra responsabilidad ante el entorno que nos rodea?	Tener una producción académica de alta calidad, con alto impacto, que promueva el desarrollo social y beneficie los programas que soportan al grupo de investigación.
	No. 10: ¿Cuáles son los elementos que hacen diferente a nuestra organización?	La infraestructura y el talento humano del grupo de investigación.
	No. 11: ¿Cuáles son los canales de distribución?	Colciencias, revistas investigativas.



	<p>No. 12: ¿Qué tipos de recursos se utilizarán en la persecución de nuestro propósito?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recurso humano.</li> <li>- Recursos físicos y financieros.</li> </ul>
	<p>No. 13: ¿Cuáles son nuestros valores y principios?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solidaridad</li> <li>- Transparencia</li> <li>- Respeto</li> <li>- Honestidad</li> <li>- Disciplina</li> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Calidad</li> </ul>

## **REDACCIÓN DE LA MISIÓN**

GICEA es una entidad sin ánimo de lucro, soportada y adscrita por diferentes programas de la Universidad del Cauca, creada para el beneficio de los programas que la soportan, que, a través de la investigación y producción académica busca contribuir al desarrollo social de la región.

## **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.

<b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS</b>	
<b>PRINCIPIOS CORPORATIVOS</b>	<b>DEFINICIÓN</b>
<b>Equidad</b>	<p>La equidad hace referencia a que todas las personas tengan condiciones equivalentes y similares, lo cual implica que cada ser humano cuente con la garantía de todos sus derechos, sin importar las condiciones en las que nace, su raza, su poder económico, su estrato social, etc. La equidad parte del hecho de que todas las personas son iguales por el simple hecho de ser humanos.</p> <p>La equidad garantiza la sostenibilidad a la riqueza, en tanto que, si la base de esta última es el conocimiento de las personas, entonces, una condición para ampliar esa base, es que todas las personas estén en condiciones de incorporar sus conocimientos, habilidades y destrezas y recibir equitativamente los beneficios del crecimiento económico logrado, ya que si estos últimos solo se concentran en un pequeño grupo, la riqueza no será sostenible, porque no se mejoran las condiciones de vida de las personas.</p>
<b>Justicia</b>	<p>El valor de la justicia se refiere a la concepción que cada época o cultura han tenido de lo que es bueno para todos. Su fin práctico es reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual hacer que se respete ese derecho, recompensar su esfuerzo y garantizar su seguridad.</p> <p>Una figura famosa representa a la justicia, se trata de una mujer que lleva los ojos vendados y porta una balanza con sus dos platos en equilibrio. Los ojos vendados significan que, sin importar de quién se trate (sin tomar en cuenta su raza, su religión o su lugar en la sociedad), todos deben recibir lo que les corresponde. La balanza indica que la decisión no debe inclinarse a favor de una persona y en contra de otra. La injusticia ocurre cuando un plato se inclina más que el otro. Por ejemplo: es injusto que una persona trabaje mucho y le paguen poco, pero también lo es que trabaje poco y le paguen mucho. La injusticia aparece en la vida diaria cuando le negamos a alguien lo que consiguió con su esfuerzo. También aparece en la sociedad cuando hay personas que no tienen casa ni ropa, mientras otras cuentan con más de lo necesario para vivir.</p>
<b>Igualdad</b>	<p>La igualdad, como definición práctica, podría ser: "ausencia de total discriminación entre los seres humanos, en lo que respecta a sus derechos".</p> <p>Mientras que mediante la equidad se tiene en cuenta las múltiples y diferentes condiciones de las personas para tomar decisiones, la igualdad hace referencia a que, lo que aplica para una persona o grupo de personas, también debe aplicar para los demás, sin importar otras condiciones.</p>
<b>Integridad</b>	<p>La integridad se refiere a una capacidad o facultad en el individuo de actuar, pensar, sentir, en definitiva, <i>ser</i> lo más completo posible.</p>

	<p>En este importante valor, tan extraño en la cotidianidad, confluyen otros valores que facilitan su vivencia y expresión: honestidad, rectitud, sinceridad, libertad, pureza, en fin, hacen a la persona digna de lo que es, lo que hace, así como confiable y ejemplo de vida para otros.</p> <p>La integridad es de carácter total; no puede pensarse que un individuo sea íntegro en unas cosas, entretanto, en otras no, pues dicho valor no admite puntos intermedios para justificarse cuando se debe ser íntegro o no.</p> <p>La integridad es la respuesta a la doble moral que maneja la sociedad, donde las personas actúan de una manera <i>relativa</i> (a su conveniencia y acomodo), evitando todo tipo de compromiso serio con los demás, con la vida y con Dios.</p>
<b>Respeto</b>	<p><b>Respeto</b> es reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás, y a mi entorno. Es establecer hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad.</p> <p>Es reconocer en sí y en los demás sus derechos y virtudes con dignidad, dándoles a cada quién su valor. Esta igualdad exige un trato atento y respetuoso hacia todos.</p> <p>Debes quererte cuidando tu cuerpo, no realizar acciones que puedan representar un daño para ti y con esto estarás demostrándote el respeto hacia tu persona, para así poder gozar de tu bienestar físico y mental, así mismo deberás actuar frente y hacia los demás.</p> <p>Otro aspecto que involucra el respeto es el de proteger la vida de nuestro planeta, y una forma de demostrarlo es cuidando la limpieza del agua, aire y suelo, plantar árboles para que la tierra se quede entre las raíces y no se las lleven ni el agua ni el viento, usar solo el agua que necesitemos, defender la vida de las selvas y los bosques; recuerda que el hombre, las plantas y los animales compartimos el mismo planeta.</p>
<b>Honestidad</b>	<p>“La persona honesta es grata y estimada, es hermosa en su carácter y quien es honesto es bondadoso, amable, correcto, admite que está equivocado, cuando lo está; sus sentimientos son transparentes, su buena autoestima la motiva a ser mejor, no aparenta lo que no es, lo que proyecta a los demás es real”.</p> <p>La honestidad es una forma de vivir congruente entre lo que se piensa y lo que se hace, conducta que se observa hacia los demás y se exige a cada quien lo que es debido.</p> <p>Ser honesto es tener un comportamiento adecuado, correcto, justo y desinteresado, la honestidad garantiza confianza, seguridad, responsabilidad, confidencia, lealtad y, en una palabra, integridad.</p>
<b>Transparencia</b>	<p>La transparencia no significa por supuesto revelar secretos industriales o información sensible, de carácter competitivo, sino la disposición efectiva a mostrar los principios de acción y las decisiones para su adecuado control social. Implica generar confianza entre todos los stakeholders, colaboración activa y proactiva con la autoridad, educar a quienes colaboran en ella sobre la práctica de la ética y colaborar con otras empresas, en la misma industria, para que todos adopten la ética y las buenas prácticas y se cumplan de manera efectiva.</p>

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

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

	<p>bienes materiales o externos (riqueza, poder, comodidades, tiempo libre, acceso a la salud, educación, etc.), y unas características que aluden a las circunstancias internas de las personas, es decir los estados de ánimo que se consideran valiosos como el placer, la felicidad, la dignidad, la esperanza y en general todo aquello que se vincule con el proyecto de vida de las personas.</p> <p>Siendo así, cuando hablamos de bienestar en una persona, nos fijamos tanto en qué tan bien está desde el punto de vista exterior o material, como en qué tan bien está interna y anímicamente, en tanto que, en la medida en que alguna de estas instancias esté ausente, el bienestar no existirá.</p>
<b>Eficacia</b>	<p>Siempre debemos estar conscientes del objetivo que queremos lograr y proponernos alcanzarlo, eso, es eficacia. Ser eficaz es la capacidad de producir resultados; no solamente se debe dar en las áreas en que producimos cosas, sino también debemos dar resultados como alumnos, padres, hijos, hermanos y como ciudadanos. Todo esto se ve reflejado cuando entregamos una tarea o un trabajo o cuando alguien espera algo más de nosotros; es decir, un determinado resultado. Lo que tenemos que dar es ese resultado y no podemos quedarnos en el esfuerzo ni en las buenas intenciones. Eso, es ser eficaz.</p>
<b>Eficiencia</b>	<p>La eficiencia es el uso racional de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado, se trata de la capacidad de alcanzar los objetivos y las metas con el mínimo de recursos disponibles y tiempo, logrando de esta forma su optimización.</p> <p>Un sistema educativo eficiente no será aquél que tengo menos costo por alumno, sino aquél que, optimizando los medios de que dispone sea capaz de brindar educación de calidad para todos”</p>
<b>Productividad</b>	<p>Se refiere a obtener un resultado de calidad con la mayor eficiencia posible, la productividad conlleva a incrementar los beneficios de la organización y de su personal, al satisfacer las necesidades de sus clientes y al contribuir al resultado social y económico del país, de la mejor manera posible, tanto en calidad como en eficiencia.</p> <p>Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.</p> <p>Productividad en términos generales es sinónimo de rendimiento.</p>
<b>Calidad</b>	<p>Calidad tiene muchas definiciones, pero la básica es aquella que dice, la calidad es hacer las cosas tan bien, que los resultados o el producto o servicio que nosotros elaboramos, satisfaga sobradamente las expectativas de nuestro cliente. Es decir, es elaborar un servicio o producto que funcione tal y como el cliente quiere y que le sirva para lo que él necesita. Con todo y a pesar de esta definición el término "Calidad" siempre será entendido de diferente manera por cada uno de nosotros.</p>
<b>Vocación de Servicio</b>	<p>Servir implica ayudar a alguien de una forma espontánea, es decir adoptar una actitud permanente de colaboración hacia los demás. Una persona servicial supone que traslada esta actitud a todos los ámbitos de su vida: en su trabajo, con su</p>

	<p>familia, ayudando a otras personas en la calle, cosas que aparecen como insignificantes, pero que van haciendo la vida más ligera y reconfortante. Las personas que son serviciales están continuamente atentas, observando y buscando la oportunidad para ayudar a alguien. Siempre aparecen de repente con una sonrisa y las manos por delante dispuestos a ayudar, en todo caso, recibir un favor hace nacer en nuestro interior un profundo agradecimiento.</p>
--	--



## **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 año 2020 GICEA será un grupo de investigación altamente reconocido a nivel nacional, que elabora productos académicos y realiza investigaciones de alta calidad, enfocados a mejorar las condiciones de los programas que lo soportan y a beneficiar el desarrollo de la región.

## **FORMULACIÓN DE POLÍTICAS ORGANIZACIONALES**

Para formular las políticas organizacionales es necesario 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 la mejor calificación considerando el promedio del sector económico en el que se opera.
- Política de producción/operaciones: adquirir los mejores insumos para el proceso productivo considerando el promedio del sector económico en el que se opera.

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

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

### **Políticas del grupo de investigación GICEA**

- GICEA procurará tener una producción académica e investigación de alta calidad, que satisfaga las necesidades de los programas que los soporten y así mismo contribuya al desarrollo regional.
- GICEA mantendrá en todo momento una dotación de talento humano altamente cualificado, idóneo y comprometido con los objetivos organizacionales.
- Se evaluará periódicamente el desempeño organizacional, con el propósito de verificar si las actuaciones se ajustan a lo planificado por GICEA, para este efecto se desarrollarán índices e indicadores de desempeño dentro de, grupo de investigación.

- GICEA procurará mantener una actualización constante de los equipos necesarios para la investigación, de las bases de datos y recursos bibliográficos, con el ánimo de estar al día con las tendencias mundiales.

<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	
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.	
<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS (TEMÁTICAS GENERALES)</b>	<b>MARQUE CON UNA "X"</b>
Objetivos de rentabilidad y utilidad	
Objetivos de crecimiento	X
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	X
Objetivos de resultados para los accionistas	
Objetivos de calidad del producto	
Objetivos de servicio al cliente	
Objetivos de desarrollo del talento humano	X
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.

<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS</b>	
De acuerdo a su criterio, a las necesidades de la organización, a las necesidades de los colaboradores, a las necesidades de todos los grupos con los que se relaciona la institución, a las necesidades del medio ambiente y de acuerdo a sus necesidades, defina, cuáles objetivos corporativos (de cada temática) se han de desarrollar para llegar al cumplimiento de la visión corporativa anteriormente presentada.	
<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS (TEMÁTICAS GENERALES)</b>	<b>OBJETIVOS CORPORATIVOS (TEMÁTICAS ESPECÍFICAS)</b>
Objetivos de rentabilidad y utilidad	
Objetivos de crecimiento	Aumentar la producción académica de productos top, en el ranking de Colciencias.
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	Subir la calificación en el ranking de Colciencias.
Objetivos de resultados para los accionistas	
Objetivos de calidad del producto	
Objetivos de servicio al cliente	
Objetivos de desarrollo del talento humano	Promover la capacitación del talento humano.
Objetivos de control	

## 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 producción tipo top en el grupo de investigación.

Indicador: Número de productos tipo top ÷ Total de productos académicos.

$$\frac{NPTT}{TPA}$$

Meta:

Cantidad	Unidad de medida	Horizonte temporal de medición
10	%	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 9**  
**MATRIZ EFE Y EFI**

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)</b>			
Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Flexibilidad y pertinencia de la estructura organizacional.	6 %	3	0.18
2. Comunicación y control gerencial.	5 %	3	0.15
3. Sistemas de coordinación.	6 %	3	0.18
4. Pertenencia y motivación.	6 %	2	0.12
5. Capacidad de producción o prestación del servicio.	3 %	2	0.06
6. Planeación de la producción o prestación del servicio.	5 %	2	0.1
7. Fuerza de los procesos.	2 %	2	0.04
8. Habilidad técnica.	8 %	4	0.16
9. Administración de la calidad de las operaciones.	7 %	3	0.21
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Uso de planes estratégicos.	6 %	3	0.18
2. Sistema de monitoreo del desempeño.	6 %	2	0.12
3. Sistema de toma de decisiones.	5 %	2	0.1
4. Análisis y diseño de cargos.	7 %	3	0.21
5. Reclutamiento del personal.	6 %	3	0.18
6. Formación y desarrollo del personal.	7 %	4	0.28
7. Pertenencia y motivación.	7 %	4	0.28
8. Procesos y procedimientos.	3 %	2	0.06
9. Fuerza de los procesos.	3 %	2	0.06
10. Nivel tecnológico.	2 %	2	0.04
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2.71</b>



<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)</b>			
Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuaciones ponderadas
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Tasa de cambio alta.	5 %	2	0.1
2. Niveles educativos, buen porcentaje de la población cualificada.	12 %	3	0.36
3. “Colombia construye y siembra futuro”: política nacional de fomento a la investigación y a la innovación.	15 %	4	0.6
4. patentes, derechos de autor y propiedad intelectual.	15 %	4	0.6
5. Disponibilidad tecnológica en el medio para procesos investigativos	7 %	2	0.14
<b>AMENAZAS</b>			
1. Tasa de cambio alta.	5 %	2	0.1
2. Tasa de migración neta, elevado porcentaje de emigración.	8 %	3	0.24
3. Ley laboral, mayor carga laboral a los investigadores que no son de tiempo completo.	9 %	3	0.27
4. Gasto público, disminución de los recursos asignados a la investigación.	13 %	4	0.52
5. Política de inversión, inversión enfocada a otros sectores, diezmando los recursos dirigidos a la investigación.	7 %	3	0.21
6. Tipos de tecnologías que utiliza la institución y nivel obsolescencia.	4 %	3	0.12
Total	100 %		3.26