

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD
DEL VALLE SEDE TULUÁ, EN EL HORIZONTE TEMPORAL 2012-2016,
INVOLUCRANDO A SUS STAKEHOLDERS
(GRUPOS DE INTERÉS).**

DIANA LORENA HORTUA BETANCOURT.

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUA- VALLE
2013**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD
DEL VALLE SEDE TULUÁ, EN EL HORIZONTE TEMPORAL 2012-2016,
INVOLUCRANDO A SUS STAKEHOLDERS (GRUPOS DE INTERÉS).**

DIANA LORENA HORTUA BETANCOURT

**Trabajo de grado para optar al título profesional de
Administración de Empresas**

Director:

**HERNAN LOPEZ ARELLANO, MSc.
Docente Tiempo Completo.**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
TULUA- VALLE
2013**

DEDICATORIA.

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la vida y haberme dado la fortaleza para continuar aun cuando he estado a punto de decaer y por permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a mi madre por ser el pilar de mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones, porque sin ella nada de esto hubiera sido posible, a mi padre que a pesar de nuestra distancia de una u otra forma fue participe para que este logro fuera posible y a hermosa hija Melanny la razón más importante de mi vida para salir adelante con este logro.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a mi Madre por darme la vida y por permitirme ser lo que soy porque nada de esto hubiera sido posible sin ella, a mi hija por ser la razón más importante para continuar, a mi hermana Brigitte y mi sobrino por ser un apoyo muy importante, Luis Ángel Muñoz por su apoyo incondicional.

A mi profesor Hernán López A, quien con su gran conocimiento y su completa colaboración fue de gran apoyo, gracias por su tiempo y sabiduría que me transmitió en el desarrollo de mi formación profesional.

TABLA DE CONTENIDO

0.	RESUMEN.....	12
1.	INTRODUCION	13
2.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2.2.	ANTECEDENTES	16
2.3.	Justificación de la Investigación	20
2.3.1	Justificación Práctica.....	20
2.3.2	Justificación Teórica	20
2.3.3.	Justificación Personal.....	20
2.4.	Formulación del Problema	21
2.4.1.	Pregunta de Investigación	21
2.4.2.	Sistematización de la Investigación	21
3.	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	22
3.1.	OBJETIVO GENERAL	22
3.2.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	22
4.	MARCO TEÓRICO.....	23
4.1.	BACKCASTING.....	23
4.2.	STAKEHOLDERS.....	26
4.3.	COMO ADMINISTRAR LAS RELACIONES ENTRE MÚLTIPLES GRUPOS DE INTERÉS	30
4.3.1.	Redes y alianzas	31
4.3.2.	Roles múltiples.....	31
4.3.3.	El papel especial de la administración	31
4.4.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	32
4.5.	LA EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL 37	
4.6.	EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	39
4.7.	MARCO CONCEPTUAL	40
5.	DISEÑO METODOLÓGICO	42
5.1.	TIPO DE ESTUDIO Y MÉTODO.....	42
5.2.	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	42

5.2.1.	Fuentes de información primaria	43
5.2.2.	Fuentes de información secundaria	43
6.	ANÁLISIS DE ENTORNO.	44
6.1.	FACTOR ECONÓMICO	44
6.1.1.	Pib	44
6.1.2.	Tasas De Interés	45
6.1.3.	Inflación	45
6.1.4.	Ingreso Per Cápite	46
6.1.5.	Desempleo.....	47
6.1.6.	REMESAS	48
6.1.7.	Recesión económica.....	48
6.2.	FACTOR POLÍTICO	49
6.2.1.	Política macroeconómica	49
6.3.	FACTOR JURÍDICO	50
6.3.1.	Aspectos Jurídicos- Leyes Vigentes.....	50
6.4.	FACTOR SOCIAL.....	54
6.4.1.	Pobreza.....	54
6.4.2.	Nivel De Escolaridad	55
6.4.3.	Inseguridad Y Conflicto Armado.....	56
6.5.	FACTOR CULTURAL	57
6.6.	FACTOR TECNOLÓGICO	58
6.6.1.	Tecnologías de información y comunicación	59
6.7.	FACTOR AMBIENTAL.....	59
6.8.	MATRIZ EFE.....	61
7.	ANÁLISIS DEL SECTOR.	62
7.1.	INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD.	62
7.2.	BARRERAS DE SALIDA	62
7.3.	COSTOS DE SALIDA.....	62
7.4.	INTERRELACIÓN ESTRATÉGICA.....	63
7.5.	BARRERAS EMOCIONALES	63
7.6.	RESTRICCIONES SOCIALES Y GOBIERNO	63
7.7.	BARRERAS DE ENTRADA.....	63
7.7.1.	Diferenciación del Producto.....	63
7.7.2.	Costos de cambio para el comprador	63
7.7.3.	Necesidades de Capital	64
7.7.4.	Acceso a personal calificado.....	64

7.7.5. Efecto de la Curva de experiencia.....	64
7.8. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	64
7.8.1. Número de proveedores importantes	64
7.8.2. Importancia del sector para los proveedores.....	64
7.8.3. Costo de cambio de los productos del proveedor.....	65
7.9. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	65
7.9.1. Número de Compradores Importantes	65
7.9.2. Rentabilidad del Comprador	65
7.10. MATRIZ EFI.....	66
8. DESARROLLO DE ENCUESTAS A LOS ACTORES.	68
8.1. ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA	68
8.2. ENCUESTAS AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACION UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA.	79
8.3. ENCUESTAS A LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ.	99
8.4. IMAGEN DE FUTURO.....	104
9. DESARROLLO DEL PLAN ESTRATEGICO.....	105
9.1. ANALISIS DE VULNERABILIDAD	106
9.2. PLAN OPERATIVO.....	108
10. PRESUPUESTO	110
11. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	115
11.1 Políticas para la implementación estratégica	116
12. CONCLUSIONES.	117
13. RECOMENDACIONES.	119
14. BIBLIOGRAFÍA.....	120

ÍNDICE DE GRAFICOS.

Gráfica 1: Proceso de Backcasting	25
Gráfica 2: Identificación de Stakeholders para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.	30
Gráfica 3: Proceso De Planeación Estratégica.	38
Gráfica 4: Inflación total al consumidor a Junio de 2012.	46
Gráfica 5: Normatividad. Inspección Y Vigilancia	53
Gráfica 7: Identificación del estado académico del encuestado.....	69
Gráfica 8: ¿Conoce Ud. la fundación universidad del valle sede Tuluá?.....	69
Gráfica 9: ¿sabe Ud. de la labor que presta dicha organización a la Universidad del Valle?	70
Gráfica 10: ¿está dispuesto a vincularse como benefactor de la fundación Universidad del Valle sede Tuluá en el futuro?	71
Gráfica 11: ¿Está dispuesto a vincularse a la fundación Universidad del Valle sede Tuluá como trabajador voluntario?	72
Gráfica 12: ¿Actualmente pertenece usted a alguna organización u empresa como empleado o como empleador?	72
Gráfica 13: ¿Qué tipo de empresa es?	73
Gráfica 14: ¿La empresa donde usted se encuentra vinculado posee algún programa de responsabilidad social?	74
Gráfica 15: ¿La empresa en la que usted se encuentra estaría dispuesta a vincularse de alguna manera a la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?	74
Gráfica 16: Esta vinculación seria en calidad de	75
Gráfica 17: ¿Le interesa asistir algún seminario, curso o diplomado adicional a la programación académica patrocinado por la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?.....	76
Gráfica 18: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un seminario, curso o diplomado que desarrolle la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?	77
Gráfica 19: ¿sabía usted que Fundación Universidad del Valle sede Tuluá realiza en asocio con la Universidad eventos de tipo académico, artístico y científico?	77
Gráfica 20: además de estos, que tipo de eventos le gustaría que se programara	78
Gráfica 21: Me siento satisfecho con mi trayectoria dentro de la Fundación hasta el momento.	80
Gráfica 22: Me gusta trabajar para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.....	81
Gráfica 23: Me siento orgulloso de pertenecer a la fundación como empleado o docente según el caso.....	82
Gráfica 24: Tengo posibilidad de ascenso dentro de la fundación	83
Gráfica 25: Me siento integrado (soy parte) a la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá.	84
Gráfica 26: Tengo las mejores relaciones profesionales y de amistad con los demás empleados y docentes de la Fundación.	85

Gráfica 27: Conozco y respeto los reglamentos de la Fundación.....	86
Gráfica 28: Conozco bien y apporto con mi trabajo al conjunto de la Fundación.	87
Gráfica 29: Participo de actividades distintas a las correspondientes a mi puesto de trabajo (Culturales, artísticas, deportivas, etc.) y me gusta.....	88
Gráfica 30: Mí puesto de trabajo me resulta cómodo.	89
Gráfica 31: Conozco y realizo mis funciones con alegría y ánimo deservicio. ..	90
Gráfica 32: Los superiores alientan a los empleados a expresar nuevas ideas.	91
Gráfica 33: Tengo la suficiente autonomía para desarrollar nuevas ideas.....	92
Gráfica 34: Siento que realizado mi trabajo ayudo al logro de los objetivos de la organización.	93
Gráfica 35: Siento que realizado mi trabajo ayudo a la formación de mejores personas para vivir en comunidad.....	94
Gráfica 36: He trabajado días sábados, domingos y/o festivos.	95
Gráfica 37: Estoy dispuesto a trabajar en actividades desarrolladas por la Fundación distintas de mis funciones.	96
Gráfica 38: Estoy dispuesto a vincularme en proyectos adelantados por la Fundación para hacerla crecer.	97
Gráfica 39: Estoy dispuesto a seguir lineamientos de un plan estratégico de la Fundación.	98

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: PIB.....	44
Tabla 2: tasa de interés activas y pasivas 2010/I - 2012/II	45
Tabla 4: Tasa de Desempleo.	47
Tabla 5: Remesas recibidas del Exterior	48
Tabla 6: MATRIZ EFE	61
Tabla 7: Análisis Estructural Del Sector	65
Tabla 8: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	67
Tabla 9: Ficha Técnica de la Encuesta.....	68
Tabla 10: Tabulación de la pregunta: ¿Usted es estudiante o egresado?	69
Tabla 11: Tabulación de la pregunta: ¿Conoce Ud. la fundación universidad del valle sede Tuluá?	69
Tabla 12: Tabulación de la pregunta: ¿Sabe Ud. de la labor que presta dicha organización a la Universidad del Valle?.....	70
Tabla 13: Tabulación de la pregunta: ¿está dispuesto a vincularse como benefactor de la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá en el futuro?	71
Tabla 14: Tabulación de la pregunta: ¿está dispuesto a vincularse como benefactor de la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá en el futuro?	72
Tabla 15: Tabulación de la pregunta: ¿Actualmente pertenece usted a alguna organización u empresa como empleado o como empleador?	73
Tabla 16: Tabulación de la pregunta: ¿Qué tipo de empresa es?	73
Tabla 17: Tabulación de la pregunta: ¿La empresa donde usted se encuentra vinculado posee algún programa de responsabilidad social?	74
Tabla 18: Tabulación de la pregunta: ¿La empresa en la que usted se encuentra estaría dispuesta a vincularse de alguna manera a la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?	75
Tabla 19: Tabulación de la pregunta: ¿Esta vinculación seria en calidad de: ...	75
Tabla 20: Tabulación de la pregunta: ¿Le interesa asistir algún seminario, curso o diplomado adicional a la programación académica patrocinado por la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?	76
Tabla 21: Tabulación de la pregunta: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un seminario, curso o diplomado que desarrolle la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?.....	77
Tabla 22: Tabulación de la pregunta: ¿sabía usted que Fundación Universidad del Valle sede Tuluá realiza en asocio con la Universidad del eventos de tipo académico, artístico y científico?	78
Tabla 23: Tabulación de la pregunta: de estos, que tipo de eventos le gustaría que se programara	78
Tabla 24: Ficha Técnica de la Encuesta	79
Tabla 25: Me siento satisfecho con mi trayectoria dentro de la Fundación hasta el momento.....	80
Tabla 26: Me gusta trabajar para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.....	81
Tabla 27: Me siento orgulloso de pertenecer a la fundación como empleado o docente según el caso.....	82
Tabla 28: Tengo posibilidad de ascenso dentro de la fundación	83

Tabla 29: Me siento integrado (soy parte) a la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá.	84
Tabla 30: Tengo las mejores relaciones profesionales y de amistad con los demás empleados y docentes de la Fundación.	85
Tabla 31: Conozco y respeto los reglamentos de la Fundación.....	86
Tabla 32: Conozco bien y apporto con mi trabajo al conjunto de la Fundación...87	
Tabla 33: Participo de actividades distintas a las correspondientes a mi puesto de trabajo (Culturales, artísticas, deportivas, etc.) y me gusta.	88
Tabla 34: Mí puesto de trabajo me resulta cómodo.	89
Tabla 35: Conozco y realizo mis funciones con alegría y ánimo deservicio.	90
Tabla 36: Los superiores alientan a los empleados a expresar nuevas ideas. .	91
Tabla 37: Tengo la suficiente autonomía para desarrollar nuevas ideas.....	92
Tabla 38: Siento que realizado mi trabajo ayudo al logro de los objetivos de la organización.	93
Tabla 39: Siento que realizado mi trabajo ayudo a la formación de mejores personas para vivir en comunidad.....	94
Tabla 40: He trabajado días sábados, domingos y/o festivos.	95
Tabla 41: Estoy dispuesto a trabajar en actividades desarrolladas por la Fundación distintas de mis funciones.	96
Tabla 42: Estoy dispuesto a vincularme en proyectos adelantados por la Fundación para hacerla crecer.	97
Tabla 43: Estoy dispuesto a seguir lineamientos de un plan estratégico de la Fundación.	98
Tabla 44: ANALISIS DOFA.....	105
Tabla 45: MATRIZ DE ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	107
Tabla 46: PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCIÓN	109
Tabla 47: PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCIÓN	110
Tabla 48: PRESUPUESTO GENERAL	111
Tabla 49: PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	112
Tabla 50: PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA.....	112
Tabla 51: PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	114
Tabla 52: TABLA DE IMPLEMENTACION ESTRATEGICA	115

0. RESUMEN

En este documento se desarrolla el diseño de un plan estratégico para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá, involucrando a sus Stakeholders (grupos de interés) en el planteamiento de los problemas actuales y la visión de futuro, de tal forma que en el período 2012-2016 se lleven a cabo estrategias para la consolidación y crecimiento de la Fundación, para sus sostenibilidad financiera y perdurabilidad en el tiempo.

1. INTRODUCCION

Esta investigación se justifica en tanto que pretende aportar a la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá una solución a un problema de sostenibilidad financiera y perdurabilidad en el tiempo. Para ello, se utilizarán algunas técnicas de recopilación de información así como metodologías de análisis que ayudarán a la Junta Directiva de la Fundación a vislumbrar un escenario futuro y crear los programas para alcanzarlo.

Esta investigación daría solución a una pregunta fundamental para esta organización: ¿Cómo mejorar los servicios que la Fundación presta a la comunidad universitaria y al mismo tiempo asegurar su perdurabilidad en el tiempo? El ejercicio estratégico que se propone trata de dilucidar esta y otras cuestiones, para que la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá pueda enfrentar de una mejor manera las nuevas amenazas que se le presentan, involucrando a distintos colectivos y trazando un plan para su futuro.

En el documento se desarrollan cuatro objetivos enfatizando en entender el medio en el que se desenvuelve la Fundación a través de un estudio de entornos de tal forma que se diagnosticarán las condiciones sociales, políticas, económicas, tecnológicas, etc. actuales, así como el análisis de sector en que se desenvuelve la Fundación, es decir, el educativo.

Luego, se identifican la historia y la situación actual de la Fundación, así como, las ventajas distintivas, el perfil competitivo y los factores claves de éxito que le han permitido a la organización sobrevivir y crecer en el tiempo para entender el perfil estratégico de la Fundación y su contribución a los procesos académicos de la Universidad del Valle, entidad con la cual posee un vínculo histórico natural por medio del cual se han alimentado mutuamente para fortalecerse y promover la educación superior en la comarca.

Se realiza un plan estratégico para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el horizonte temporal 2012 – 2016 y un presupuesto para el mismo período en los cuales se reflejan las estrategias a seguir, los objetivos a alcanzar y los recursos a utilizar para alcanzar la visión de futuro planteada por sus grupos de interés, así como llevar a cabo acciones para la salud financiera de la entidad y garantizar la perdurabilidad en el tiempo.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Situación problemática

La Junta Directiva decide hacer un plan estratégico para la Fundación hacia el año 2015, de acuerdo a lo dispuesto en actas de Junta Directiva en que se identifica esta necesidad. Esta es la principal causa por la cual se justifica este proyecto en un horizonte temporal de cinco años.

La Fundación desde su constitución en el año 1986¹ ha venido firmando contratos anuales con la Universidad del Valle, en los cuales se define el alcance y el apoyo que presta la misma a la Universidad y se refleja en los siguientes aspectos:

1. Pago de nómina del personal administrativo y personal de servicio generales, así como todas las prestaciones sociales derivadas de la celebración de contratos de trabajo en la modalidad de términos fijos iguales o inferior a un año.
2. Pago de nómina de personal docente vinculado a través de contratos de hora cátedra, semestrales, y prestaciones sociales derivadas de este tipo de contratación.
3. Inversiones y otros pagos (gastos de transporte, pago de facturas, pago de algunos eventos, etc.) que asume la Fundación para soportar los servicios académicos, culturales e investigativos de la Universidad del Valle Sede Tuluá, transacciones que se encuentran contempladas en el objeto del contrato entre la Universidad del Valle y la Fundación.

Como se deduce de lo anterior, la función primordial de la Fundación, de lo que se deriva de su relación contractual, es el manejo responsable y vigilado de los recursos públicos entregados por la Universidad del Valle para el funcionamiento de la Sede Tuluá. El control de estos dineros se realiza por el área de Revisoría Fiscal de la Fundación, la Oficina de Control Interno de la Universidad del Valle quien actúa como órgano de vigilancia, la Junta Directiva de la Fundación, la oficina de Regionalización y, en últimas, la Contraloría Departamental.

Como se ha expresado con anterioridad, la Fundación celebra contratos anuales, en los cuales la Universidad del Valle gira unos montos financieros

¹ Sin embargo, durante los años 2004 y 2006, no hubo contratos con la Universidad del Valle a raíz del cierre temporal de la misma, período durante el cual, la contratación del personal administrativo, docente, servicios generales y demás inversiones y gastos se trasladó a la Fundación General de Apoyo a la Universidad del Valle, institución también de carácter no lucrativa, creada para dar apoyo a la Universidad del Valle en la ciudad de Cali en los años 80's, institución que asumió el papel de la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en aquella época.

que sirven para dar cumplimiento al objeto del contrato, y con este dinero la Fundación se sirve para efectuar los pagos relacionados en los puntos 1, 2 y 3 que se escriben más arriba. Por estos contratos, la Fundación cobra a la Universidad del Valle, el 2.5% del valor total del contrato, lo que le representa recursos para su propio funcionamiento como lo es el pago de celular, papelería, inversiones en equipos, el pago de una auxiliar contable, entre otros. Este 2.5% es la contrapartida por el manejo de los dineros públicos de la Universidad del Valle y la contratación de personal a través de la Fundación para que cumpla con las distintas labores necesarias para el funcionamiento de la Universidad del Valle Sede Tuluá.

En el año 2010, esta contraprestación le representó a la Fundación ingresos por un valor aproximado a \$34.000.000, que le servirán para su sostenimiento. También, la Universidad del Valle, ha dispuesto que la Fundación obtengan ingresos a través de la generación de diplomados, cursos, preicfes y otra serie de actividades pertenecientes al área de extensión para que obtenga mayores ingresos y así sostener su viabilidad.

Sin embargo, a partir del año 2014, la contratación del personal docente vinculado como coordinadores (administrativo-docente) será asumida por la Universidad del Valle directamente. Con esto, se espera que se mejoren las condiciones salariales de estas personas debido a que posiblemente se incorporarían a laborar en la institución de acuerdo a las políticas de contratación de la Universidad Pública (aunque aún no se conoce el procedimiento para ello aún), en donde se deben llenar una serie de requisitos en los cuales el docente es calificado de acuerdo a una serie de elementos (producción intelectual, experiencia, docencia calificada, etc.) que darán como resultado su posicionamiento dentro de un escalafón (4 niveles) y, de acuerdo a él, se le pagará su sueldo. Además, estar vinculado directamente a la Universidad del Valle le da un estatus mayor.

Luego, paulatinamente irá disminuyendo la contratación del personal docente de tiempo completo y de hora cátedra para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá conforme se vaya consolidando la seccionalización de las regionales de la Universidad, particularmente la de Tuluá. Se espera que en el año 2014 se reducirán los ingresos en casi un 7%, lo que significa una reducción en el presupuesto de la Fundación si las condiciones del contrato a ser firmado con la Universidad no cambian el próximo año (se mantiene vigente el 2.5% de contraprestación). En una reunión de Junta Directiva celebrada en octubre de 2010 se hizo hincapié en que los profesores de tiempo completo y luego los docentes hora cátedra pasarían a ser contratados por Univalle en un tiempo espaciado. Razón por la cuál no se generaría un trauma económico a la Fundación en el corto plazo.

Según lo que se ha expresado en la Oficina de Regionalización de la Universidad del Valle, se espera que el porcentaje de los 2.5% de retribución a la Fundación sea ajustado, sin embargo, esto no ha sido oficializado y se ha mantenido en extrema reserva de parte de las directivas universitarias. En todo caso, es posible que los ingresos de la Fundación por este concepto bajen

dramáticamente en los siguientes años haciéndola ineficiente, constriñendo su flujo de caja.

Ante tal situación, la Junta Directiva en Agosto del año 2010 ha determinado que se debe hacer un ejercicio práctico de planeación estratégica involucrando a los grupos de interés más representativos que apoyan las gestiones de la Fundación, ellos son, la Alcaldía, la Secretaría de Educación, el Consejo Municipal, el empresariado, los empleados, el representante del Rector, entre otros, para involucrarlos en la generación de información e ideas, que lleven a encauzar los esfuerzos de la Fundación para que ella sea viable y perdure en el tiempo. El doctor Duran, miembro de la Junta Directiva, propone para ello que el plan de direccionamiento estratégico no debe ser elaborado únicamente por los estudiantes, sino por los miembros de la Fundación los cuales deben hacerse las siguientes preguntas: ¿Cómo quiero que sea la Fundación?, ¿Cuál es mi compromiso con ella?; esto en razón a que los miembros activos de la Fundación consideran no solamente que se le debe dar un viraje, sino que también cada uno de ellos debe plantearse sus interrogantes y como tal asumir sus compromisos.

De otro lado, la supervivencia de la Fundación se encontraría amenazada no solo por la posible reducción de sus ingresos futuros, sino también, porque contablemente se ha venido dando pérdidas durante los años 2007-2008, recuperándose en el año 2009. Así mismo, en el año 2010 no se dieron los resultados esperados, por el cambio de calendario de los colegios públicos y privados de la ciudad (de calendario B a calendario A), lo que provocó la no oferta del curso de Preicfes que dejaba una utilidad de hasta \$14.000.000 y tampoco fue posible abrir diplomados por la no concurrencia de público y la crisis económica que aquejaba a las familias tulueñas, dichos diplomados generarían los ingresos necesarios para el funcionamiento de la Fundación.

Durante los años 2011 y 2012 se han venido ofreciendo varios servicios de educación continua que dejaron algunas ganancias, pero insuficientes para permitir inversiones de la Fundación para el cumplimiento de su labor misional.

2.2. ANTECEDENTES

(Historia) – Orígenes, trayectoria, planes estratégicos anteriores y tendencias (90's y s. XXI).

La Fundación Universidad del Valle es una entidad privada, sin ánimo de lucro, con revisoría fiscal permanente, fundada el 24 de junio de 1986, cuyo objeto es el de fomentar y promover la educación superior en la región central del Valle del Cauca. Junto a la Universidad del Valle Sede Tuluá ofrecen a la comunidad

tulueña y poblaciones aledañas programas académicos a nivel de pregrado (profesional y tecnológico), a nivel de postgrado (diplomados y especializaciones) y además cursos de preicfes; con una alta calidad y exigencia académica a los estudiantes de estratos 1, 2 y 3 principalmente, así como espacios de recreación a la comunidad a través de distintos eventos culturales.

A lo largo de su historia, la Fundación ha sido partícipe de actividades educativas y culturales en convenio con la Universidad del Valle Sede Tuluá, Alcaldía Municipal, Secretaria de Educación, Departamento Administrativo del Arte y la Cultura, FENALCO, Cámara de Comercio, Cogancevalle, Fundación Cultural los Chagualos, Almacén el Vaquero, Fundación Sarmiento Palau, Ingenio Pichichi, entre otras, de las cuales se destacan diferentes actividades como exposiciones de pintura y escultura, exposiciones artesanales, el Festival del Mate y el Guarapo y la Música Autóctona, conferencias y foros educativos, crecimiento empresarial, impacto ambiental, entre otros que son interés para la comunidad tulueña y sus poblaciones aledañas.

La Fundación está compuesta por una Junta Directiva en donde se ven representadas las fuerzas vivas de la ciudad, a saber:

- El Rector de la Universidad del Valle y/o su delegado, para el caso particular de la Sede Tuluá, la Doctora Libia Soto Llanos quien a su vez es Directora de la Sede.
- El Presidente Ejecutivo de la Cámara de Comercio de Tuluá o su delegado.
- El Alcalde municipal de Tuluá o su delegado.
- El Presidente del Concejo Municipal de Tuluá o su delegado
- Tres delegados designados por la Asamblea de Miembros, por un período de dos (2) años, con sus respectivos suplentes.

También se cuenta con la representación de comerciantes y sociedad civil de la Ciudad de Tuluá en varios de sus miembros, por ejemplo, dos representantes del Club de Leones de Tuluá, un representante de Fenalco y otros Asambleaísta quienes actúan en su propio nombre.

La Junta Directiva es el órgano de gobierno en quien se la Asamblea General ha depositado su entera confianza y sus funciones son las siguientes:

- Velar por el estricto cumplimiento de los estatutos y la ley.
- Aprobar el presupuesto general de la Fundación y velar por su correcta ejecución.

- Estudiar y aprobar el Plan de desarrollo de la Fundación, que deberá corresponderse con las políticas y planes de la Universidad del Valle.
- Crear los comités y cargos que se considere conveniente, todo cargo o designación deberá contar con el respectivo soporte presupuestal. Igualmente determinar la remuneración y la supresión de cargos.
- Conocer, estudiar y aprobar en primera instancia los balances e informes financieros y aplicar las medidas correctivas que dado el caso se requieran.
- Conocer los informes de actividades del Director Ejecutivo de la Fundación.
- Autorizar al Director Ejecutivo en la firma de convenios o contratos fijando sus montos respectivos.
- Establecer y elaborar los reglamentos internos y los sistemas de control que considere pertinentes.
- Convocar a través del Presidente a Asamblea Ordinaria y Extraordinaria de Miembros.
- Designar el Director Ejecutivo, de acuerdo con los candidatos presentados por el Rector de la Universidad del Valle y/o su delegado y fijar su remuneración, según el presupuesto estipulado.
- Designar el revisor fiscal.
- Decidir sobre la aceptación de legados, herencias o donaciones, que se ofrezcan a la Fundación.
- Aprobar los gravámenes o pignoración de bienes de la Fundación.
- Decretar y aplicar las sanciones y demás medidas pertinentes en caso de faltas a los estatutos o reglamentos internos.
- Darse su propio reglamento.
- Delegar en el representante legal o en cualquier otro funcionario de la Fundación, las funciones que estime convenientes.
- Crear los empleos que considere necesarios para el buen funcionamiento de la Fundación.
- Presentar a la Asamblea los informes que ésta le solicite.

- Examinar, cuando lo tenga a bien, los libros de contabilidad, acta y demás libros que lleve la fundación.
- Estudiar, aceptar o rechazar las solicitudes de afiliación de nuevos Miembros.
- La Junta Directiva dará aprobación a los informes financieros mensuales mediante su estudio a través de los medios virtuales de las tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) comprobando la fecha respectiva de presentación.
- Las demás que le asignen los estatutos, la ley o la Asamblea de Miembros.

También, dentro de su estructura, la Fundación posee un Director Ejecutivo, quien la representa legalmente, y es quien vela junto a la Dirección de la Universidad del Valle Sede Tuluá por la buena gestión del personal de la Fundación contratado para cumplir funciones administrativas, académicas, de investigación, culturales, de servicios generales, etc., dentro de la Universidad del Valle Sede Tuluá y vela por la buena administración de los recursos financieros de la Fundación. Entre sus funciones elementales se encuentran las siguientes:

- Representar a la Fundación judicial y extrajudicialmente y constituir apoderados judiciales y extrajudiciales.
- Presentar a la Junta Directiva, el proyecto de presupuesto, las cuentas, balances y los proyectos que estime convenientes para la buena marcha de la Fundación.
- Manejar los fondos de la fundación, todo acto de ejecución de recursos deberá hacerse de acuerdo a lo estipulado
- Celebrar contratos, convenios y otros en representación de la Fundación hasta cincuenta salarios mínimo legal mensual vigente (SMLV).
- Los contratos de carácter académico deben ser previamente aprobados por el Rector de la Universidad del Valle y/o su delegado.
- Abrir las cuentas bancarias, sujeto a los controles establecidos.
- Efectuar las labores de manejo y control del personal de servicios y administrativo.
- Supervisar y coordinar las diferentes actividades administrativas y de servicios de la Fundación.

- Las demás que le sean asignadas por la junta directiva y por el presidente de la Fundación.

2.3. Justificación de la Investigación

Esta investigación se justifica en tanto que pretende aportar a la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá una solución a un problema de sostenibilidad financiera y perdurabilidad en el tiempo. Para ello, se utilizarán algunas técnicas de recopilación de información así como metodologías de análisis que ayudarán a la Junta Directiva de la Fundación a vislumbrar un escenario futuro y crear los programas para alcanzarlo.

Esta investigación daría solución a una pregunta fundamental para esta organización: ¿Cómo mejorar los servicios que la fundación presta a la comunidad universitaria y al mismo tiempo asegurar su perdurabilidad en el tiempo? El ejercicio estratégico que se propone trata de dilucidar esta y otras cuestiones, para que la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá pueda enfrentar de una mejor manera las nuevas amenazas que se le presentan, involucrando a distintos colectivos y trazando un plan para su futuro.

2.3.1 Justificación Práctica

Este trabajo obedece a un tipo de investigación práctica, cuyo objetivo primordial es recopilar un tipo de conocimiento para generar estrategias que ayuden a la consolidación de la Fundación Universidad Del Valle sede Tuluá. De acuerdo a lo anterior, se pretende realizar un plan estratégico para llevar a cabo acciones tendientes a mejorar sus servicios a la comunidad universitaria y, al mismo tiempo, captar recursos suficientes para tener una salud financiera y perdurar en el tiempo.

2.3.2 Justificación Teórica

Para la investigación se utilizarán herramientas, conceptos y desarrollos teóricos en el tema de estrategia y previsión de futuro. Se utilizará la metodología clásica (Backcasting) para crear un escenario futuro, planear programas y actividades para alcanzar en un horizonte de tiempo, establecido de cinco años, esa imagen de futuro; involucrando a los diferentes grupos de interés que afectan de manera directa a la Fundación, buscando el comprometerlos en la consolidación de dicha imagen.

2.3.3. Justificación Personal

La realización de este trabajo obedece a la necesidad de consolidar los conocimientos adquiridos durante la carrera de administración De Empresas en

la Universidad del Valle y obtener el título de administradoras de empresas por medio de esta investigación, que es el requisito primordial para finalizar el plan de estudios.

2.4. Formulación del Problema

2.4.1. Pregunta de Investigación

¿Cuál sería el diseño de un plan estratégico para la Fundación Universidad del Valle Sede Tulúa hacia el año 2015?

2.4.2. Sistematización de la Investigación

¿Cuáles son las condiciones actuales del medio ambiente (externo y sectorial) en que se desenvuelve la fundación?

¿Cuál es el perfil competitivo de la Fundación según sus Stakeholders?

¿Cuáles son las ventajas distintivas de la Fundación actuales que le han permitido sobrevivir en el tiempo?

¿Cuáles son grupos de interés que pueden ayudar a la fundación a obtener sus metas en el año 2015?

¿Cuáles son las competencias distintivas que le permitirán crecer para el año 2015?

¿Cuál es la planeación estratégica para direccionar su rumbo hacia el año 2015?

3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá, en el horizonte temporal 2012-2016 de acuerdo al involucramiento de sus grupos de interés.

3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un estudio de entornos de tal forma que se diagnostiquen las condiciones sociales, políticas, económicas, tecnológicas, et, actuales en que está inmersa la Fundación.
- Identificar la historia y la situación actual de la Fundación, así como, las ventajas distintivas, el perfil competitivo y los factores claves de éxito que le han permitido a la organización sobrevivir y crecer en el tiempo.
- Realizar un plan estratégico para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el horizonte temporal 2012 – 2016.
- Realizar un presupuesto para el período 2012-2016 teniendo en cuenta el plan estratégico planteado.

4. MARCO TEÓRICO.

4.1. BACKCASTING

Los estudios de futuro pueden ser abordados de diversas maneras. Para el caso específico de la Fundación, la escogencia del enfoque obedece al tipo de pregunta formulada, de acuerdo con ella, se realizará un backcasting que es uno de los métodos clásicos más utilizados en las organizaciones contemporáneas en donde se hace una profunda reflexión de la situación actual y se imagina un escenario futuro deseable para posteriormente realizar una serie de acciones (hoja de ruta) que lleven a obtener los resultados deseados. Se puede decir entonces, que el concepto de backasting es fundamental para establecer un enfoque estratégico y de este modo lograr un desarrollo sostenible.

En el proceso de búsqueda de sostenibilidad, se pueden imaginar un número infinito de escenarios que conduzcan a dicho objetivo; sin embargo si estos llagan a ser muy específicos se puede limitar la innovación y creatividad necesarias para alcanzarla.

Para Dreborg (1996), los estudios de backcasting se enfocan principalmente a proveer a los promotores de políticas públicas, a las organizaciones empresariales y al público en general las imágenes de futuro que permitan la formación de opiniones y decisiones acerca de un proyecto específico, sobre todo si el proyecto afecta de manera directa a los interesados y debe asegurarse su sostenibilidad en el tiempo. El Backcasting comienza con un sueño, pero su pretensión es hacer que se vuelva realidad con la ayuda de todos los involucrados, identificando políticas y programas, que conecten el futuro con el presente.

La visión de futuro debe ser sistémica y se debe concentrar no en los futuros probables sino en el tipo de futuro que se quiere lograr. La definición propuesta por Robinson (1982)² es la siguiente:

“La característica distintiva del análisis por backcasting es una preocupación no por los futuros que podrían llegar a pasar, sino en el cómo lograr que los futuros deseables ocurran. Por esta razón es explícitamente normativo, trabajando de adelante hacia atrás desde el futuro que se quiere hacia el presente de tal manera que se pueda determinar la viabilidad de dicho futuro y qué políticas se requieren para alcanzar dicho punto en el futuro”.³

² Robinson, “Energy backcasting: a proposed method of policy análisis”, Energy Policy, December 1982. Robinson le da crédito de la idea a Amory Lovins

³ Traducción libre de Ana Milena Valdés y Hernán López Arellano de la definición de Robinson tal como aparece en el paper Essence of Backcasting de Futures, Vol 28, No 9 p. 814 de 1996 escrito por Karl Dreborg

El backcasting se trata de la creación de “historia de futuro”, lo cual sirve de puente entre el presente y los eventos futuros que se desean, razón por la que es utilizado como herramienta de planeación estratégica.

Se puede resumir en dos fases:

- Pronostico al revés.
- Construcción de vías que llevan al futuro prefijado, buscando dibujar una cadena causal.

Este método se utiliza generalmente para estudiar problemas de largo plazo que involucren a varios sectores de la sociedad en temas de sostenibilidad como energía, transporte o protección al medio ambiente, los cambios que se necesitan llevar a cabo mayormente son de tipo “cuántico” según la metodología, en oposición a cambios graduales utilizados en otro tipo de planes más tradicionales como los programas de Calidad Total.

El estudio del problema no debe hacerse tomando tanto en cuenta las tendencias actuales sino en presentar imágenes de futuro radicales y novedosas, que inspiren cambios en la percepción de los interesados y se puedan formular estrategias para que ese futuro deseable se pueda alcanzar. Aquí es preciso mencionar también, que para alcanzar el escenario deseado debe contarse con el compromiso irrestricto del órgano de gobierno de la organización así como de sus niveles medio y operativo.

Los interesados deben considerar todas las tendencias emergentes implicadas en el escenario fijado para el futuro deseado, discutir y aceptar los posibles eventos relacionados; así también deben establecer un orden cronológico factible que permita que la organización logre el objetivo.

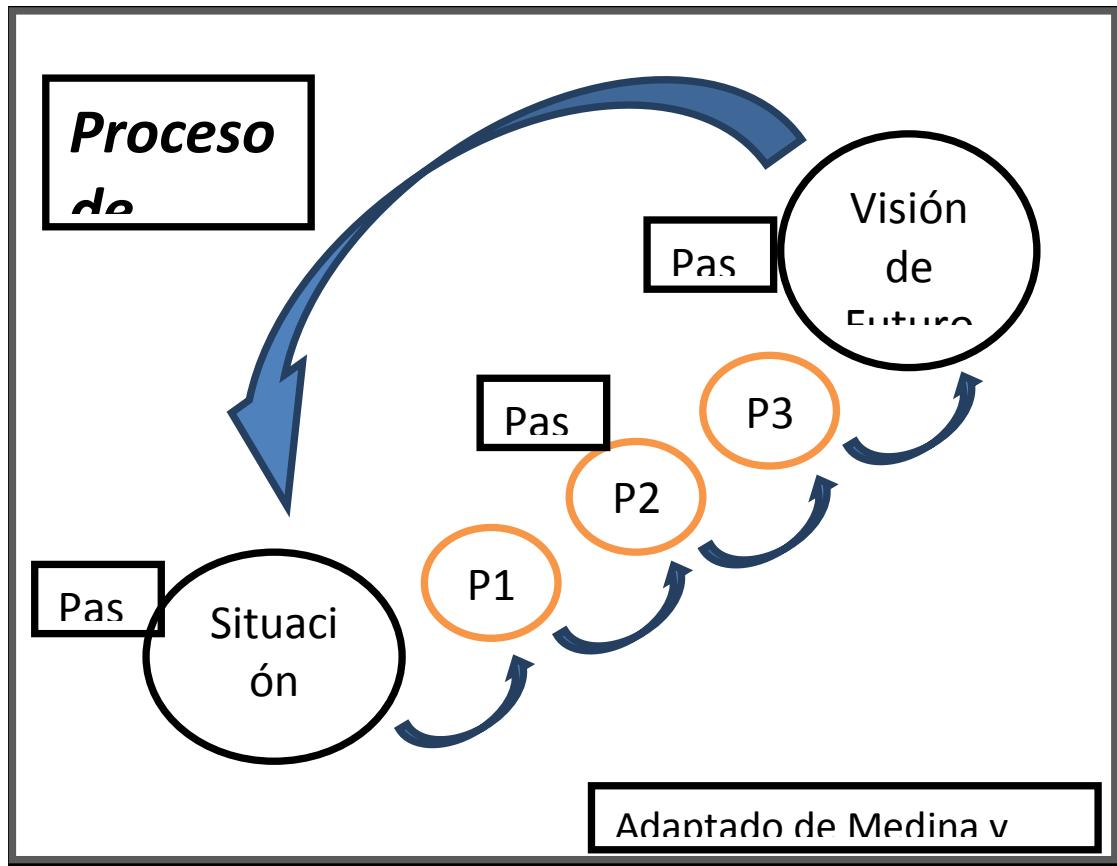
Para que el proceso de Backcasting sea exitoso, es necesario que el compromiso y los esfuerzos de todos los miembros de la organización (y sus grupos de interés para este caso) sean coordinados de tal manera que se lleven a cabo los programas trimestrales, semestrales y anuales tal como se pensaron desde el principio.

De acuerdo a lo anterior, los escenarios normativos muestran cómo se vería la solución a un determinado problema de futuro y su solución a partir del presente. Borjeson et al (2006) ofrece una tipología de escenarios donde ubica al backcasting como un escenario transformador de futuro cuyo punto de partida es una meta de alta prioridad que no se podría cumplir si se siguen haciendo las cosas de manera inercial, lo que se busca son opciones que permitan la consecución y cumplimiento de las metas de largo plazo⁴, esquemáticamente en el gráfico No. 1 se recrea la metodología de Backcasting donde se observan tres pasos, el primero es el de imaginar el escenario deseado o la visión de futuro, el segundo es el análisis de la situación presente

⁴ Borjesson et al, “Scenario types and techniques: Towards a user’s guide” Futures 38. 2006. pp.723 – 739

y, tercero, los programas o planes tácticos llevados a cabo para alcanzar el futuro deseado.

Gráfica 1: Proceso de Backcasting



Medina y Ortegón en el Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe explica las 4 etapas del backcasting (enfoque normativo) de la siguiente manera:

- La primera parte debe contener el diseño del futuro deseable además de la posibilidad de futuro que podría llegar a ser si las cosas siguen un curso tendencial. Las preguntas que se deben hacer en esta primera etapa son las siguientes: ¿Cuál es el futuro que deseamos? ¿Cómo pudiera ser nuestro futuro si continuásemos en una dirección similar a la actual?
- La segunda parte debe contener una caracterización completa de la situación actual para luego establecer cuál es la brecha existente entre la situación actual y la situación deseada, a manera de confrontación, para entonces establecer los caminos a seguir de tal manera que el futuro deseable pueda volverse una realidad. En esta segunda etapa se le da respuesta a las siguientes preguntas ¿Cómo es el presente?

¿Cuáles son sus principales características? ¿Cuáles y cómo son sus interacciones?

- En la tercera etapa se contrastan los resultados de las dos anteriores, provocándose la convergencia para definir el marco de orientación global. De esta manera, se propende por definir la distancia que existe entre la situación actual y la visión de futuro (situación ideal), reflexionando sobre la manera en que la organización debe orientarse globalmente en los siguientes años para alcanzarla.
- Por último, en la cuarta etapa se determinan las opciones estratégicas y de factibilidad para alcanzar el escenario deseado. Con ello se pretende responder a las siguientes preguntas: ¿Cómo hacer viable el futuro deseable? ¿Cómo ir construyendo ese futuro? ¿Cuáles son las principales vías de acercamiento a él?

El backcasting, entonces, *“propende por el diseño del futuro deseable y del futuro lógico. El futuro deseable representa un polo de pensamiento que refleja expectativas y aspiraciones profundas. Permite visualizar un “futuro idealizado” que parte “desde cero”, sin restricciones ni condicionamientos de factibilidad tecnológica. Esta imagen deseable permite la construcción paulatina de concordancia entre participantes e interesados que pueden aparecer antagonistas en un primer momento. Genera consenso sobre los fines y produce cooperación, reformulación y consenso progresivo de los propósitos básicos de los participantes. También promueve la “toma de conciencia” de los involucrados y construye valores comunes en un grupo social. De otra parte, la fase normativa hace explícito el futuro lógico, el cual proviene de extrapolar la realidad hacia el futuro y hacer una crítica del presente actuando como medio de contraste”*⁵.

4.2. STAKEHOLDERS

Un grupo de Stakeholders puede ser definido como cualquier grupo cuyo comportamiento colectivo afecte de manera directa el funcionamiento interno y el futuro de una organización, además, ese colectivo de personas es independiente por lo cual se encuentran fuera del control directo de la organización⁶, o dicho de otra manera, fuera de su influencia.

Freeman (1984), fue el primero en proponer la metodología en el Stanford Research Institute (hoy SRI International), inspirado tal vez por los trabajos de grandes teóricos de la Wharton Business School como Ackoff, Trist, Emshoff, Mitroff & Mason y Perlmutter, los cuales se interesaron en explicar cómo las organizaciones son gobernadas e influenciadas por sus propios dueños (accionistas en las corporaciones públicas) y en cómo se ve limitada su

⁵ Ibíd. pág. 341.

⁶ Freeman, Edward. “Stakeholders Management”. Pág 13. Working paper 1978

responsabilidad por la presión de grupos externos⁷, ya en 1963 aparecía la palabra “stakeholder” en un memorando interno en la literatura administrativa del SRI. Las primeras definiciones se las debemos a Igor Ansoff and Robert Stewart quienes trabajan en el departamento de planeación de Lockheed y luego Doscher y Stewart darían un paso adelante al proponer lo siguiente: “a menos que los ejecutivos no entiendan las necesidades y preocupaciones de los grupos de interés, no podrán formular objetivos que pudieran recibir el apoyo necesario para la supervivencia de la firma” (Freeman, Harrison & others, 2010).

Hacia finales del s. XX y en especial en lo que va recorrido del presente Freeman, Harrison y Wicks (2007) ya observaban el cambio dramático en el mundo de los negocios que han obligado a las organizaciones, y a sus ejecutivos, a adaptarse a ambientes de alta volatilidad, a mercados de alta incertidumbre y una recia competencia global.

El avance de las TICs, la liberación de los mercados mundiales, la conciencia global en el tema del impacto ambiental, la caída de los gobiernos socialistas y la entrada de 3 mil millones de personas a los mercados de libre consumo, son solo algunos de los retos a las que se enfrentan las organizaciones del presente.

También, es importante reconocer un segundo interés en el pensamiento al que se refiere Freeman, en donde se intenta explicar cómo los negocios pueden ser entendidos en medio de la amenaza constante de una turbulencia ambiental que pareciera no tener fin. Esta turbulencia en los mercados y la gran complejidad de las sociedades actuales contrastan con los mercados “poco dinámicos” y protegidos de hace solo treinta años. Las investigaciones serias han venido dando cuenta de los grandes cambios que han ocurrido desde entonces y han demostrado acertadamente que los métodos científicos tradicionales y las teorías administrativas actuales ya no son adecuadas para entender los negocios de nuestro tiempo (Freeman, Harrison y Wicks, 2007; Mintzberg, 2010), incluso, se propone dejar atrás todo lo aprendido y reinventar la práctica gerencial (Hamel y Breen, 2008).

El problema actual parece remitirse a la ruptura entre la práctica gerencial y la ética empresarial que ha venido haciéndose aun mayor con el tiempo, el caso por ejemplo de Worldcom, Enron, Parmalat, Lehman Brothers y muchas otras, han abierto sendos debates en torno a las prácticas administrativas y al poco control a las empresas, lo que ha acarreado los grandes problemas que vivimos en el mundo de hoy, al respecto dicen los autores:

“En un mundo donde las preocupaciones son de carácter nacional, estos modelos pueden ser apropiados, ya que los gobiernos pueden

⁷ Freeman, Harrison and Others (2010)Stakeholder Theory - The State of the Art. Cambridge University Press. New York. Pag. 4.

ser capaces de derogar los efectos adversos de una manera que sea justa para todos... En particular, se ha desarrollado para solucionar o al menos reconceptualizar varios problemas específicos”⁸.

El primero de los problemas específicos que se derivan del párrafo anterior es lo relacionado con la creación de valor y el intercambio, por ello, dicen los autores que se intenta dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Cómo entender las actividades de la organización en un mundo donde existe un gran cambio en las relaciones empresariales (turbulencia), y donde estas relaciones cambian dependiendo del contexto nacional, industrial (sectorial) y social?⁹ ¿Cómo se crea valor y se hace posible el intercambio en un mundo de alta turbulencia? Para Freeman, por ejemplo, en la mayoría de las ideas relacionadas con los negocios, se evidencia el predominio de un tipo de economía que supone que las cuestiones como los valores y la ética fueron en el mejor de los casos un tema "extra-teórico" de la teoría, por no decir irrelevante como se venía diciendo en párrafos anteriores. Sin embargo, es necesario comprender que en el mundo actual las diferentes colectividades y los individuos se hacen cada vez más conscientes de los efectos del capitalismo en todos los aspectos de su vida. Esto nos lleva directamente a reflexionar acerca del problema de la ética del capitalismo en el cual estamos inmersos. De acuerdo a los autores:

“Una vez el capitalismo se convirtió en el principal medio de organizar la creación de valor y el comercio, se hizo evidente que la restringida atención a sus efectos "económicos" produce una visión parcial de los daños. Un número creciente de pensadores ha comenzado a hacer preguntas sobre la relación entre el capitalismo y las demás instituciones en la sociedad. Estas preguntas incluyen: (i) ¿Cómo podemos entender el capitalismo, para que todos sus efectos puedan ser tenidos en cuenta por quienes toman las decisiones, en lugar de exteriorizarlos en la sociedad? (ii) ¿Podemos continuar dividiendo el "mundo de los negocios" del "reino ético"? (iii) ¿Es posible que los ejecutivos de negocios "hagan lo correcto", a fin de cuentas, no importa lo complicado que es el mundo? Y (iv) ¿cómo podemos entender los negocios y la ética para que podamos ponerlos juntos en forma conceptual y práctica?”¹⁰

Estas cuestiones han venido teniendo mayor presencia en las publicaciones académicas administrativas y económicas, pero también han venido cobrando importancia en otros campos como el de políticas públicas en donde se han dado fuertes discusiones a favor y en contra de la regulación de los mercados. En efecto, la globalización se ha convertido en un tema ineludible y las tecnologías de la información permiten involucrar al ciudadano y a los grupos sociales en la rendición de cuentas de los organismos gubernamentales,

⁸Ibid.

⁹Ibid.

¹⁰Ibid.

permitiendo la participación y vigilancia de la transparencia y la responsabilidad, por ello, los autores evidencian el incremento en el interés de entender como el capitalismo, la ética, la sostenibilidad y la responsabilidad social pueden combinarse en nuevas maneras de pensar los negocios.

Para las organizaciones del siglo XXI esto es de suma importancia, pues se enfrentan cada vez más a la presión de grupos (como los de opinión) que influyen de una forma directa en la forma de hacer negocios. También, las organizaciones de hoy en día se enfrentan a las necesidades de clientes mejor informados, con gustos disímiles, más preocupados por los impactos ambientales que generan las empresas al medio ambiente, clientes con estilos de vida saludables, etc. lo que indica una mayor selectividad a la hora de consumir productos/servicios. Las organizaciones, como se ve claramente, es afectada en gran medida por la configuración de las relaciones externas con sus grupos de interés y sus beneficios dependen cada vez más de una relación continua de intercambio y cooperación con cada grupo de “contribuyentes”, son ellos al fin y al cabo los que permiten o no la perdurabilidad de la empresa.

Un análisis de grupos de interés llevaría pues a la identificación y entendimiento de las personas o grupos presentes en el entorno que se interesan genuinamente en la organización, conocer las expectativas de los diferentes grupos de interés podría llevar al establecimiento de relaciones, alianzas y acuerdos que beneficiarían a todas las partes involucradas. Visto de esta manera, la clave para una gestión exitosa es la obtención de una relación mutuamente aceptable con estos grupos, sin perder de vista que para la dirección corporativa de una organización es una tarea interminable.

Se señala también, la importancia del estudio de los grupos de interés en el mundo de los negocios y, sobre todo, en su directa influencia en la manera como se gobiernan las organizaciones (Freeman y otros, 2010). Si se miran las agendas de altos ejecutivos de grandes corporaciones, no sorprende que dentro de sus obligaciones y actividades diarias inviertan la mayoría de su tiempo en reunirse con oficiales del gobierno, ambientalistas, representantes de sindicatos, gerentes de bancos, miembros de junta directiva, proveedores, clientes, periodistas y muchas otras personas que o bien representan terceras organizaciones o visitan la empresa en su propio nombre, todos ellos interesados en obtener algo para sí mismos o para sus empresas. La idea básica es bastante simple. Dicen los autores, que la organización puede ser entendida como un conjunto de relaciones entre grupos que tienen interés en las actividades que hace la organización, es decir, en su core business. La cuestión aquí es la de entender cómo funcionan las relaciones con los clientes, proveedores, empleados, financieros (accionistas, tenedores de bonos, los bancos, y así sucesivamente), las comunidades y gestores que interactúan para crear valor (Freeman, Harrison y Wicks, 2007).

Desde esta perspectiva, se propone investigar y comprender el interés y los deseos de los colectivos que afectan de manera directa a la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá. Como se aprecia en la figura No. 2, existen

al menos cuatro grandes grupos en los que se encuentran: 1) el poder, representado por el gobierno Municipal, el consejo de la ciudad y la oficina de la Secretaría de Educación, 2) el saber, representado por el rector de la Universidad del Valle y su Directora, 3) el hacer, básicamente se trata del sector empresarial y, 4) la comunidad “organizada”, en la cual se puede incluir a los representantes de grupos de periodistas, grupos sociales, estudiantes y docentes, etc.

Gráfica 2: Identificación de Stakeholders para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.



Fuente: elaboración propia, año 2012.

4.3. COMO ADMINISTRAR LAS RELACIONES ENTRE MÚLTIPLES GRUPOS DE INTERÉS

El marco de los grupos de interés es un método que sirve para entender e influir en el ambiente de acción directa. Las organizaciones preparan planes, se organizan, dirigen y controlan la manera en que interactúan con sus intereses fundamentales.

El marco de grupos de interés plantea cuestiones que afectan a muchas organizaciones.

4.3.1. Redes y alianzas

Existe una compleja red de relaciones que vincula a los grupos de interés entre sí y con la organización. Por ejemplo, los defensores de los consumidores pueden tener contacto con la organización, sus empleados y un organismo regulador del gobierno; a su vez, afectará tanto a la organización como a sus competidores.

Un asunto particular puede unir a varios grupos de interés que apoyan o atacan la política de la organización. Por ejemplo, grupos que defienden un punto concreto pueden unirse a los sindicatos obreros, a los medios y a los legisladores para impedir la introducción de una nueva tecnología que podría costar empleos y contaminar el ambiente. En ocasiones, estas alianzas sobreviven a los asuntos que las originan y siguen trabajando en relación con otros asuntos.

4.3.2. Roles múltiples

Una persona o un grupo pueden tener muchas relaciones dentro de la organización. Por ejemplo, el empleado de una compañía juguetera, también puede ser un padre que compra los productos de la compañía, un accionista que tiene una inversión en la compañía, el miembro de un grupo de consumidores que exige normas de seguridad más estrictas para los productos infantiles o el miembro de un partido político con ideas declaradas en cuanto al libre comercio y el proteccionismo. Así pues, los grupos de interés quizá tengan que equilibrar roles contrapuestos para determinar las medidas que quieren que tome la organización. Esto se aplica especialmente a los gerentes, como se verá en la siguiente sección.

4.3.3. El papel especial de la administración

La administración tiene sus propios intereses en la organización. Todos los empleados los tienen, pero la administración es la responsable de la organización en general, responsabilidad que muchas veces quiere que maneje

intereses múltiples y equilibre posiciones contrapuestas. Por ejemplo, los accionistas quieren mayor rendimiento, mientras que los clientes quieren que se aumente la inversión en investigación y desarrollo; los empleados quieren salarios más altos y más beneficios, mientras que las comunidades quieren parques y guarderías. La administración para garantizar la supervivencia de la organización, debe conservar el equilibrio de las relaciones entre los grupos de interés clave, tanto a corto como a largo plazo.

4.4. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o desviar al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente a la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional o en el orden interno. Al igual que sucedió con otras herramientas e inventos, se trasladó más allá del escenario bélico de las guerras y se llevó su aplicación al ámbito de competencia empresarial.

La estrategia es un plan que indica el alcance y la necesidad de recursos y esfuerzos de la organización para llegar a un escenario determinado, casi siempre se recurre a la declaración de una visión para tal efecto. Una visión se define como la imagen que los miembros de la alta gerencia desean alcanzar en un momento futuro; por ello, pretende ser el norte a donde se proyecta la organización. Otros autores abogan por que se convierta en la guía para el mejoramiento continuo de la organización. Una visión, bien diseminada y entendida por todo el personal de una organización puede llegar a ser motivo de inspiración, de alineación estratégica y de unión.

Para Peter Drucker, la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener. Para Alfred Chandler, el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas, por su parte, Henry Mintzberg entiende la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo, en su opinión, los objetivos, planes y base de recursos de la empresa, en un momento dado, no son más importantes que todo lo que la empresa ha hecho y en la realidad está haciendo. Esta concepción enfatiza la acción; las empresas tienen una estrategia, aún cuando no hicieran planes.

Ackoff¹¹, propone que planificación no es más que "concebir un futuro deseado así como los medios necesarios para alcanzarlo", hace referencia constante a los procesos de comunicación en el seno de los sistemas, sus objetivos teóricos, que se apoyan en sólidas formulaciones y herramientas metodológicas, se orientan preferentemente hacia el ámbito de las organizaciones empresariales. Parte de una concepción sistémica convencional, en virtud de la cual sólo el análisis contextualizado de las partes de un sistema y las interacciones que se producen entre éstas permiten obtener una visión cierta o más completa del conjunto. Algo especialmente necesario en un tiempo definido por la complejidad creciente en las estructuras que definen la vida de las corporaciones e instituciones.

Para Thompson y Strickland (2002), en su libro *Dirección y Administración Estratégicas*, la estrategia se define en términos generales como un método para precisar que camino debe tomar la empresa identificando en primera instancia a dónde quiera llegar. Textualmente empiezan por definir qué es estrategia y cuál es el propósito de formular estrategias en una empresa:

“La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la organización tenga excelentes resultados. En efecto la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue”¹²

Según esta concepción, la estrategia abarca todo el conjunto de acciones que llevarán a la organización a su nivel deseado de desarrollo.

Hacia la década de 1980's Michael Porter hace su aparición y propone la teoría de la estrategia competitiva genérica, sin duda, es una de las más importantes e influyentes contribuciones que se han hecho para el estudio de comportamiento estratégico en las organizaciones. En esencia, la teoría contiene dos elementos: en primer lugar, un sistema para la descripción de las empresas, las estrategias competitivas en función de su alcance de mercado (focalizados), y su fuente de ventaja competitiva (costos o diferenciación) y, en segundo lugar, una propuesta teórica acerca del desempeño estratégico de los resultados de estos diseños: que el hecho de no elegir entre uno de los costos o diferenciación, el liderazgo se traduzca en un menor rendimiento, la denominada hipótesis “atrapado en el medio”.

¹¹Ackoff (1978) *Un concepto de planeación de empresas*. Ed. Limusa. México.

¹²Thompson y Strickland (2002) *Dirección y Administración Estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. McGraw-Hill Interamericana. México.

Para Porter, la competencia en un sector no sólo está determinada por el grado de rivalidad entre los competidores en el sector, también la posible entrada de nuevos competidores, la existencia de productos sustitutivos, el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores, en su investigación logró demostrar la contribución de estas cinco fuerzas en las ganancias de un sector determinado y su influencia en la configuración de la estructura competitiva del sector.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la organización, que incluye su posición competitiva en un sector particular (perfil competitivo), sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial, el papel de los consumidores y proveedores, además de identificar productos sustitutos o el ingreso de nuevos competidores. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente externo requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la institución en el futuro.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para lograr vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la estrategia organizacional implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede entender que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

En la actualidad la competencia empresarial es mayor y la estrategia se convierte en herramienta necesaria para la supervivencia; la diferencia de la sociedad actual es que la proliferación de opciones hace que la elección de categoría se incremente de manera más rápida.

Respecto de la planeación a continuación presentamos la definición que han desarrollado algunos de los más relevantes autores a partir de su preocupación por dicha función; y aunque lo expresan diferente, guardan elementos comunes; todos ellos coinciden en considerar que la planeación se convierte en

la función fundamental del proceso administrativo para la supervivencia de la empresa:

Fayol, Afirma que la Toma de Decisiones también hace parte de las funciones de la organización. Señaló cómo las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.

Koontz O'donnell, Junto a Terry apoyan a Fayol al decir que la previsión es la base de la planeación. Considera la planeación como: “una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. Definen la planeación con un puente que se erige donde nos encontramos y donde queremos ir. Es un proceso intelectual, es la determinación consciente de vías de acción.

Para estos autores la planeación es la más básica de todas las funciones administrativas, la cual implica una definición previa de objetivos y una descripción de las acciones que van a realizar para lograrlos, presentándose en este punto un proceso de toma de decisiones frente a los diversos programas de acción que pueden darse.

Agustín Reyes Ponce, Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Jossep L. Massie, Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos.

Burt K. Scanlan, Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias.

George R. Terry, Es la selección y relación de hechos así como la información y el uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se creen son necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Ernest Dale, Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos.

Rusell Ackoff, Al igual que Koontz es consciente de la necesidad de planear en las organizaciones, pero además considera que procurar que esta sea útil es realmente difícil, pues es una de las actividades humanas de mayor complejidad, por lo tanto equivocarse no es un error pero conformarse con ello si lo es.

Para Ackoff la planeación es: "...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación". Ackoff toma a esta función administrativa como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma de decisión "anticipada", donde se decide qué va a hacerse y de qué manera, para conseguir determinadas cosas en el futuro, por esto deben tomarse decisiones antes de actuar, pero de lo contrario la planeación no sería necesaria.

Guzmán Valdivia, Define la planeación así: "actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad".

Al igual, Valdivia reconoce la importancia de la previsión dentro de lo posible, tomando en cuenta todos aquellos agentes que puedan influir en cualquier forma sobre la empresa.

Idalberto Chiavenato, Describe la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura".

La considera como la primera función administrativa, pues ella es la base para que se den las demás. La planeación comienza con una definición de los planes con los que se pretenden llevar a cabo.

George Terry, "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados". La planeación forma la base de la cual se levantan todas las futuras acciones administrativas.

Charles Hummel, Asevera que planificar significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.

Peter Drucker, Asegura que pocas compañías tienen ideas precisas de su misión, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que conduce a sus peores errores, y de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

Ezequiel Ander – Egg De Yerhezkeldror, Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medios preferibles. Es un proceso, una actividad continua que no termina con la formulación de un plan sino que implica reajuste permanente entre medios y fines.

4.5. LA EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en la transformación histórica de las estructuras organizacionales de Dupont, General Motors, Standard Oil Co. Y Sears Roebuck and Co, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

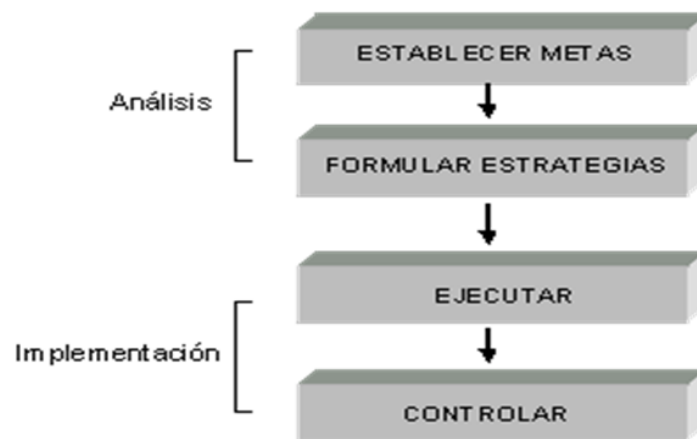
Años más tarde en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro **Strategy Formulation: Analytical Concepts**, escribieron sobre el proceso de la administración describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la implementación del plan estratégico (ver Gráfica 3).

El concepto de planeación estratégica siguió evolucionando a medida que el mundo empresarial evolucionó y empezó a diversificarse en cuanto a procesos y productos de modo que se vieron obligadas a enfrentarse a los cambios cada vez más vertiginosos.

Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

1. La del portafolio de inversiones: aquí el plan estratégico se basa en análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mismo.

Gráfica 3: Proceso De Planeación Estratégica.



Fuente: Schandel y Hofer, 1978.

2. La del potencial para generar utilidades futuras: donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica (UNE) dentro de la industria.
3. La de los escenarios de juego: el plan estratégico en este caso comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocio (UNE) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas (Análisis DOFA).

James Moore, el autor de *The Death of Competition* (1996, Harper Collings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

“Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que se está viendo en estos días, es que lo que compete son comunidades aliadas de

empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que se ve es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable.

La estrategia es un proceso de pensamiento más elaborado que establece trayectorias, posiciones y perspectivas para la organización.

- Trayectorias, dentro de un flujo de acontecimientos, creando un comportamiento consistente frente a ellos.
- Posiciones, al mirar la empresa con relación a su ambiente externo y a sus mercados potenciales futuros con el propósito de crearle riqueza.
- Perspectivas, mirando la personalidad o la cultura empresarial y concentrando la atención en cómo la intención estratégica se difunde dentro de la organización para que llegue a ser compartida por sus miembros.

4.6. EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

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

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
2. La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
4. Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

4.7. MARCO CONCEPTUAL

Entre los conceptos que ameritaron definirse para evitar confusiones y facilitar el entendimiento del presente proyecto se destacaron¹³:

Acciones estratégicas: Etapa donde se definen los elementos necesarios para comunicar la propuesta a un grupo de personas con características de uso e interpretación. En este sentido se piensa en una relación planificada; en un marco de acción coherente con continuidad, en función de objetivos pre establecidos.

Cliente: Organización o persona que recibe un producto.

Diferenciación: La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único. Selecciona a

¹³Enciclopedia del Management. Ed. Océano-Centrum. España.

uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Liderazgo En Costo: Es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Parte interesada: Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

Plan Estratégico: Es un documento en el que los responsables de una organización reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Planeación estratégica:Proceso que permite a las dependencias y entidades establecer su misión, definir sus propósitos y elegir las estrategias para la consecución de sus objetivos, y conocer el grado de satisfacción de las necesidades a los que ofrece sus bienes o servicios. Esta planeación enfatiza la búsqueda de resultados y desecha la orientación hacia las actividades.

Productos sustitutos: Son bienes que compiten en el mismo mercado y que satisfacen la misma necesidad.

Programas estratégicos:Categoría programática que agrupa, dirige y coordina el conjunto de acciones tácticas a desarrollar en el logro de objetivos y metas prioritarias definidas, en función de los lineamientos y directrices del Plan Nacional de Desarrollo.

Proveedor:Organización o persona que proporciona un producto o servicio

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1. TIPO DE ESTUDIO Y MÉTODO

Este proyecto es un estudio descriptivo¹⁴, que utiliza un método deductivo. El método deductivo según Aktouf (2000) “consiste en analizar lo particular a partir de lo general; en leer una situación concreta específica con la ayuda de una matriz teórica general preestablecida”, por ello, se pretende identificar las necesidades del entorno tulueño en los temas cultural y educativo, de un lado, y por el otro, identificar los deseos de los grupos de interés que soportan a la Fundación (ver cuadro No.2), para obtener información necesaria que lleve al diseño de un Plan Estratégico para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá de tal modo que se logre perdurar en el tiempo y se fortalezca con miras a mejorar sus servicios tanto a la Universidad del Valle como a la comunidad Tulueña.

El primer instrumento a utilizar en la presente investigación será el análisis documental, que puede ser definido como la técnica que sirve para el estudio y el análisis de archivos y documentos de una manera objetiva y sistemática. También, puede ser entendido como la descripción de un documento en sus partes esenciales para su posterior identificación y recuperación. Esta técnica permite hacer inferencias válidas y confiables de datos respecto a su contexto. En el análisis documental se hacen revisiones de documentos tales como, actas, discursos, informes, entrevistas, normas, políticas, leyes, artículos, libros, periódicos, revistas, archivos históricos, etc., así como vídeos, fotografías, documentales, programas de radio, entre otros; virtualmente se puede aplicar esta técnica a cualquier forma de comunicación escrita, visual o multimedia para objetivos diversos.

También, se utilizará la entrevista, que se define como la discusión o el cuestionamiento oral entre el investigador y el investigado. Para Aktouf (2000), la entrevista “cubre un tema predeterminado en el cual se quiere profundizar sobre algunos aspectos por medio de las respuestas de la persona entrevistada”. Con ello, se espera obtener información de los stakeholder pertinente para alcanzar los objetivos de este trabajo.

5.2. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

¹⁴ Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “los estudios descriptivos miden de manera más bien independiente los conceptos o variables a los que se refieren... su objetivo no es indicar como se relacionan las variables medidas... <sino que> mide esas variables para poder describirlas en los términos deseados”, con la mayor precisión posible para un mejor entendimiento del problema de investigación.

Las técnicas de Recolección de Información son todas las maneras posibles que pueden ser utilizadas por el investigador para obtener la información necesaria en el proceso investigativo. Para obtener la información pertinente en este trabajo se utilizarán principalmente dos fuentes de información, a saber:

5.2.1. Fuentes de información primaria

Es aquella información que se obtiene directamente de la realidad misma, sin sufrir ningún proceso de elaboración previa. Son las que el investigador recoge por sí mismo en contacto con la realidad. En el presente trabajo se utilizarán formas de recolección de información que involucrarán de manera directa a actores importantes que influyen en la Fundación como lo son, el órgano de gobierno de la Fundación, la Secretaría de Educación de la Alcaldía de Tuluá, el Consejo de la Ciudad de Tuluá, los docentes de la Universidad del Valle, etc., con ello se pretende dar validez y confiabilidad a los datos derivados del estudio.

5.2.2. Fuentes de información secundaria

Los documentos escritos, son una fuente de observación que tienen un carácter secundario, por cuanto ofrecen al lector los resultados de las percepciones e interpretaciones de los autores que describen o presentan parcial e incompletamente los hechos y/o fenómenos sociales. De ahí que se presente el problema de la fiabilidad de la información, sin embargo, han de tenerse en cuenta los siguientes puntos básicos para asegurar su validez:

- Su autenticidad.
- La competencia del autor y su conocimiento directo o no del tema tratado.
- Marco teórico e ideología.
- El fin pretendido con la publicación del documento.

En la presente investigación, se utilizarán documentos académicos resultado de investigaciones científicas de autores de instituciones universitarias mundialmente reconocidas (tesis doctorales), libros de prestigiosas editoriales, artículos de revistas académicas, ensayos de autores reconocidos. Con lo cual se pretende asegurar la confiabilidad de la información y su autenticidad.

6. ANÁLISIS DE ENTORNO.

Las organizaciones sostienen una serie de relaciones con el ambiente en el cual se desenvuelven, este a su vez puede diferenciarse en dos tipos: el externo y el interno o sector. En cuanto al ambiente externo, este hace referencia a una serie de escenarios que de una u otra forma favorecen o afectan a la organización, el ambiente externo representa para la organización oportunidades y amenazas dependiendo del comportamiento que presente.

Los factores externos son:

1. Factor Económico.
2. Factor Político
3. Factor Jurídico.
4. Factor Social.
5. Factor Cultural.
6. Factor Tecnológico.
7. Factor Ambiental.

6.1. FACTOR ECONÓMICO

En el entorno los factores económicos influyen en la organización en el momento en que las diferentes variables que lo componen presentan comportamientos favorables o desfavorables. Para el caso de la Fundación Universidad del Valle sede Tulua las variables económicas que la afecta son el PIB, las tasas intereses, la inflación, el ingreso per cápita, el desempleo, las remesas y la recesión económica. A continuación analizaremos cada una de estas variables.

6.1.1. Pib

“Es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un cierto periodo de tiempo (generalmente un trimestre o un año); es decir, el total de lo que se produce con los recursos que se han utilizado en la economía, valorando cada bien final o servicio al precio que se maneja comúnmente en el mercado.”¹⁵

Tabla 1: PIB

	2010	2011	2012
Crecimiento anual del PIB % *	4,0 %	5,9%	4,7%(semestre I)

Fuente: DANE, Calculado a partir de la nueva metodología del DANE: Base 2000, año 2012.

Como puede observarse, el país ha venido creciendo a pesar de la crisis desatada en 2008 que afectó gran parte del mundo y que actualmente afecta las economías europeas y en especial a la estadounidense nuestro principal comprador. El

¹⁵ Disponible en <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo45.htm>

crecimiento del PIB afectaría de manera indirecta a la Fundación puesto que un crecimiento bajo afecta los ingresos de los posibles benefactores (donadores), por tal motivo se considerará en el presente trabajo como una amenaza su bajo crecimiento.

6.1.2. Tasas De Interés

Es la valoración del costo que implica la posesión de dinero producto de un crédito y que hace referencia al valor pagado por el uso de esos fondos, estas tasas condicionan directamente el volumen de compra de los bienes cuando se usa la financiación como forma de compra y venta; también el ahorro y la inversión.

Según el reporte del emisor, durante el segundo semestre de 2012 la tasa de interés de intervención se ubica en 12.8 %, como se aprecia en la tabla N°2, las tasas de interés han venido creciendo desde el año 2010. Esta medida de aumentar las tasas de interés paulatinamente para controlar la economía.

El incremento en las tasas de interés por parte del Banco de la República, genera un efecto directo en las tasas de interés bancaria, que encarece los créditos al consumidor final y a instituciones como la Fundación. Sin embargo, para efectos de este trabajo, se considera una oportunidad el bajo crecimiento de las tasas.

Tabla 2: tasa de interés activas y pasivas 2010/I - 2012/II

		Variación porcentual		
Periodo		Tasa activa	Tasa pasiva	Margen de intermediación
2010	I	9,9	4,0	5,9
	II	9,5	3,7	5,8
	III	9,3	3,5	5,8
	IV	8,9	3,5	5,4
2011	I	10,3	3,5	6,8
	II	11,0	3,9	7,1
	III	11,6	4,4	7,2
	IV	12,0	5,0	7,0
2012	I	12,9	5,3	7,6
	II	12,8	5,5	7,3

Fuente: Banco de la República AÑO 2012

* Datos promedio para cada periodo.

6.1.3. Inflación

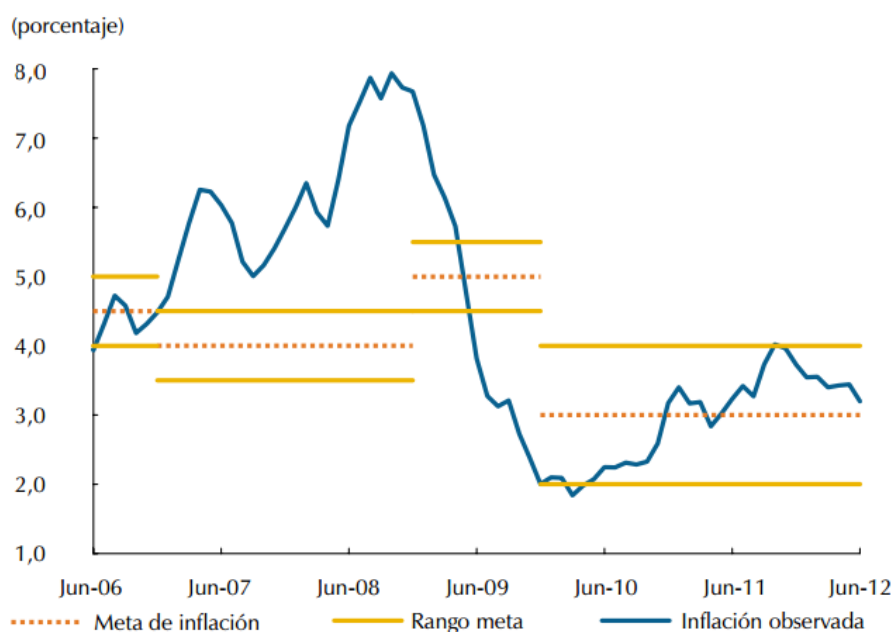
“Se define como inflación al aumento generalizado del nivel de Precios de bienes y servicios. Se define también como la caída en el valor de mercado o en el poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que

se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación a otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como son el dólar estadounidense, el euro o el yen.”¹⁶

De acuerdo al informe del Banco de la República, “En lo corrido de 2012 la inflación anual al consumidor se desaceleró, pasando de 3,73% en diciembre pasado a 3,40% en marzo y cerrando el primer semestre en 3,20%... De esta forma, la inflación anual a junio se acercó a la meta de largo plazo establecida por la JDBR. El descenso se concentró en las canastas de regulados y de alimentos. En general los resultados fueron inferiores a lo que esperaba el mercado a comienzos del segundo trimestre y a lo presentado en el Informe sobre Inflación anterior”.

Gráfica 4: Inflación total al consumidor a Junio de 2012.

Inflación total al consumidor



Fuentes: DANE y Banco de la República. AÑO 2012

La Tasa de Inflación afectaría de manera indirecta a la Fundación puesto que un aumento en el índice de precios al consumidor y a la industria afecta los ingresos de los posibles benefactores (donadores), por tal motivo se consideraría en el presente trabajo como una amenaza.

6.1.4. Ingreso Per Cápita

De acuerdo con Planeación Nacional durante este año va en aumento el ingreso per cápita de los colombianos. Entre 2009 y 2010 pasó de US\$4.900 a

¹⁶<http://www.businesscol.com/economia/precios.htm>

US\$6.000 al año, debido a la recuperación de la economía. El indicador lo dio a conocer, el director del DNP, Esteban Piedrahita, durante la presentación de las nuevas tendencias de medición de la pobreza y la igualdad de oportunidades.

“Entre 1997 y 2003 tenemos una medida donde no hay mucha mejora, porque hubo una crisis donde cayó el ingreso per cápita mucho y donde el Estado tuvo poca capacidad de inversión pública y entre 1997 y 2008 hubo mucho crecimiento e inversión pública, entonces vemos mejoras tanto en el ingreso de los hogares, como en mejoras adicionales en su calidad de vida”, dijo el Director de Planeación Nacional.¹⁷

6.1.5. Desempleo

“El desempleo se define como la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado. Existen dos clases de desempleo, el abierto y el oculto: el desempleo abierto corresponde a aquellas personas que tienen doce años o más, no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y han estado en búsqueda de trabajo durante el último mes, el desempleo oculto, corresponde a las personas de doce años o más que no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y no han hecho diligencias en busca de trabajo en el último mes pero sí en los últimos doce meses y tienen una razón válida para haber dejado de buscarlo.”¹⁸

El índice de desempleo ha crecido considerablemente y supera el 12% en las principales ciudades colombianas; lo que ha generado un frenazo en la economía del país. Una de las razones del desempleo es la rigidez del mercado laboral consecuencia del salario mínimo definido por decreto el cual es superior al que arrojaría las fuerzas del mercado.

Tabla 3: Tasa de Desempleo.

Tasa de Desempleo	2008	2009	2010
Promedio Enero-Diciembre	11,30%	12%	
Mayo	10,8	11,7	12,7

Tomado de

http://www.bbc.co.uk/mundo/economia/2009/06/090625_2123_colombia_recesion_gm.shtml

¹⁷ http://www.dinero.com/actualidad/economia/us6000-ingreso-per-capita-colombianos_74871.aspx consultado el Viernes 04 Febrero 2011 - 12:50 pm

¹⁸ <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo29.htm>

6.1.6. REMESAS

“Las remesas son fondos que los emigrantes envían a su país de origen, normalmente a sus familiares y sin esperar contrapartida alguna.”¹⁹ Colombia tiene una superficie de 1.141.748 km² y una población de 44.531.434 personas. El 72.4% de la población es urbana y el 64% de la población se encuentra por debajo de la línea nacional de pobreza según los datos del PNUD (Programa De Naciones Unidas Para El Desarrollo), se estima que el 7.3% de la población vive fuera del país. Los tres principales países de destino de los flujos migratorios desde Colombia son Estados Unidos (35.4%), España (23.3%) y Venezuela (18.5%).²⁰

Cifras preliminares reveladas por el Banco de la República dan cuenta de que en el primer mes del año las remesas, para ser cobrados por ventanilla o que fueron transferidos a cuentas bancarias, sumaron 266 millones de dólares, mientras en el mismo mes de 2009 la cifra superó los 324 millones de dólares. El valor en enero es el más bajo de los últimos cuatro años, toda vez que justamente en el mismo periodo del 2006 el monto girado por los nacionales desde el extranjero sumó 266,9 millones de dólares. La caída de las remesas el primer mes de 2010 es incluso superior a la que se registró durante todo el 2009, cuando el flujo total de recursos que ingresó al país descendió un 14,4 por ciento.²¹

Tabla 4: Remesas recibidas del Exterior

	2007	2008	2009
Remesas (Millones de Dólares)	4493	4842	4143
Participación de las Remesas Respecto a:			
Transferencias Corrientes (%)	85,9	87,8	89,7
Exportaciones (%)	14,7	12,6	12,2
Inversión extranjera (%)	49,7	45,8	57,5

Tomado de <http://intranet.comunidadandina.org/Documentos/DEstadisticos/SGde352.pdf>

6.1.7. Recesión económica

“El 2011 será un año de buen crecimiento para la economía colombiana, tanto como para el conjunto latinoamericano, en razón al papel que actualmente está jugando el país en el contexto mundial”²².

¹⁹ Es.wikipedia.org/wiki/Remesas. Consultado en Febrero de 2012.

²⁰ Tomado de <http://www.un-instraw.org/es/migration/migration-map/remesas-en-colombia.html>. Consultado en febrero de 2012.

²¹ Publicación portafolio.com.co Sección Economía Fecha de publicación 10 de marzo de 2010

²² Tomado de <http://www.agenciadenoticias.unal.edu.co/detalle/article/crisis-mundial-afectara-economia-colombiana-en-el-2012/>. Consultado Febrero de 2012.

Así lo afirmó Ricardo Bonilla, director del Observatorio de Coyuntura Socioeconómica del Centro de Investigaciones para el Desarrollo (CID) de la Universidad Nacional de Colombia.

De acuerdo con él, el 2012 será un año de grandes retos para la economía mundial:

- Europa está entrando en plena recesión.
- EE.UU. no tiene su mejor nivel de crecimiento a pesar de que sigue la recuperación.
- Japón está todavía débil debido a su contracción.
- El crecimiento económico en China e India comienzan a mostrar síntomas de desaceleración.

Con ello en mente, se espera que durante el próximo año el crecimiento económico colombiano será inferior al del presente, y eso se reflejará en una pérdida de participación en las exportaciones mundiales de combustibles y en el proceso que se vaya a llevar en América Latina.

“Si Colombia quiere cambiar la mirada, necesariamente hay que impulsar el desarrollo industrial y el intercambio con los países de la vecindad. Nuestros socios comerciales importantes para el año 2012 no deberían ser ni Europa, ni EE.UU, ni China, nuestros socios importantes deberán ser Venezuela, Ecuador y todo el conjunto latinoamericano. Si volteamos la mirada hacia allá, sufriremos de menor manera los problemas de la recesión y la crisis que se avecina en el viejo continente”²³, explicó Bonilla.

6.2. FACTOR POLÍTICO

El ámbito político a nivel nacional representa para cualquier organización una cantidad de oportunidades y amenazas que estimulan o frenan el desempeño y crecimiento de las mismas; en este caso se tratarán los aspectos que afectan a La Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá como son las políticas macroeconómicas del actual gobierno.

6.2.1. Política macroeconómica

El actual gobierno está comprometido con continuar con la dura política de seguridad al tiempo que planea implementar políticas pro mercado; gracias a la mayor seguridad y al entorno favorable, producto del gobierno pasado, Colombia se ubica actualmente como el cuarto productor de petróleo de Latino América, además de ser exportador de carbón y presentar inversiones cada vez más relevantes en oro por cuanto compañías canadienses como Pacific

²³ Ibid.

Rubiales y otros operadores extranjeros están avanzando en la exploración de yacimientos abandonados.²⁴

Otra de las estrategias que plantea el actual gobierno para continuar con este cometido es la de expandir y mejorar los puertos, rutas y ferrocarriles, mientras los oleoductos alcanzan su capacidad, ya que se prevé que la producción llegará a 1 millón de barriles por día el año próximo y una nueva subasta de bloques de crudo atrajo más de 1.000 millones de dólares en nuevas ofertas de inversión.

El presidente Santos, sostiene que crear empleo e impulsar el crecimiento económico son dos de los pilares clave de su gobierno, con lo cual pretende evitar el aumento de los impuestos, aunque dice, se intentará reforzar la base de contribuyentes para expandir los ingresos del Estado y luchar contra el déficit presupuestario.

Este aspecto puede significar una oportunidad para la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá, porque la atracción de nuevos inversionistas puede significar la aparición de nuevos benefactores para la misma; o en el caso de ser implementado por gobierno el imponer acciones que estimulen la inversión social en las regiones en las cuales dichas entidades se presenten para contrarrestar sus efectos.

6.3. FACTOR JURÍDICO

Este entorno rodea a la empresa afectándola directamente, por ende ella debe hacer frente oportunamente a todos las variables externas que lo componen como lo son: las políticas fiscales y tributarias, así como también la legislación vigente que rige sobre las organizaciones sin ánimo de lucro y más específicamente a las fundaciones, y a partir de análisis poder tomar acciones previsorias y de corrección para que la organización logre la sostenibilidad.

6.3.1. Aspectos Jurídicos- Leyes Vigentes

Constitución Política de Colombia

La constitución de Colombia ofrece el respaldo jurídico para la creación de entidades sin ánimo de lucro, aquí se resalta los artículos relacionados:

Artículo 38. Se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad.

Artículo 39. (...) La estructura interna y el funcionamiento de los sindicatos y organizaciones sociales y gremiales se sujetarán al orden legal y a los

²⁴<http://noticias.latam.msn.com/co/especiales/juan-manuel-santos/articulo.aspx?cp-documentid=25073202>

principios democráticos. La cancelación o la suspensión de la personería jurídica sólo proceden por vía judicial.

Artículo 103. (...) El Estado contribuirá a la organización, promoción y capacitación de las asociaciones profesionales, cívicas, sindicales, comunitarias, juveniles, benéficas o de utilidad común no gubernamentales, sin detrimento de su autonomía con el objeto de que constituyan mecanismos democráticos de representación en las diferentes instancias de participación, concertación, control y vigilancia de la gestión pública que se establezcan.

Artículo 355. Ninguna de las ramas u órganos del poder público podrá decretar auxilios o donaciones en favor de personas naturales o jurídicas de derecho privado. El Gobierno, en los niveles nacional, departamental, distrital y municipal podrá, con recursos de los respectivos presupuestos, celebrar contratos con entidades privadas sin ánimo de lucro y de reconocida idoneidad con el fin de impulsar programas y actividades de interés público acordes con el Plan Nacional y los planes seccionales de Desarrollo. El Gobierno Nacional reglamentará la materia.

Código Civil Colombia

El Código Civil comprende las disposiciones legales sustantivas que determinan especialmente los derechos de los particulares y sus actuaciones entre ellos, en este tema me compete los siguientes artículos: “Sobre adopción de códigos y unificación de la legislación nacional”

Artículo 86. Domicilio de establecimientos, corporaciones y asociaciones. El domicilio de los establecimientos, corporaciones y asociaciones reconocidas por la ley, es el lugar donde está situada su administración o dirección, salvo lo que dispusieren sus estatutos o leyes especiales.

Artículo 633. Definición de persona jurídica. Se llama persona jurídica, una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones civiles, y de ser representada judicial y extrajudicialmente. Las personas jurídicas son de dos especies: corporaciones y fundaciones de beneficencia pública. Hay personas jurídicas que participan de uno y otro carácter.

Artículo 634. Fundaciones. No son personas jurídicas las fundaciones que no se hayan establecido en virtud de una ley.

Artículo 637. Patrimonio de la corporación. Lo que pertenece a una corporación, no pertenece ni en todo ni en parte a ninguno de los individuos que la componen; y recíprocamente, las deudas de una corporación no dan a nadie derecho para demandarlas en todo o parte, a ninguno de los individuos que componen la corporación, ni dan acción sobre los bienes propios de ellos, sino sobre los bienes de la corporación. Sin embargo, los miembros pueden, expresándolo, obligarse en particular, al mismo tiempo que la corporación se obliga colectivamente; y la responsabilidad de los miembros será entonces

solidaria si se estipula expresamente la solidaridad. Pero la responsabilidad no se extiende a los herederos, sino cuando los miembros de la corporación los hayan obligado expresamente.

Artículo 650. Normatividad de las fundaciones de beneficencia. Las fundaciones de beneficencia que hayan de administrarse por una colección de individuos, se regirán por los estatutos que el fundador les hubiere dictado; y si el fundador no hubiere manifestado su voluntad a este respecto, o sólo la hubiere manifestado incompletamente, será suplido este defecto por el presidente de la Unión.

Artículo 652. Terminación de las fundaciones. Las fundaciones perecen por la destrucción de los bienes destinados a su manutención. Las fundaciones son personas jurídicas creadas por iniciativa particular para atender, sin ánimo de lucro, servicios de interés social, conforme a la voluntad de los fundadores. (Artículo 5° del Decreto 3130 de 1968)

Características: El sustrato de la fundación es la afectación de unos fondos preexistentes a la realización de un fin de beneficencia pública, de utilidad común o de interés social (educativos, científicos, tecnológicos, culturales, deportivos o recreativos)

Las fundaciones forman una persona jurídica distinta de sus miembros individualmente considerados, a partir de su registro ante la Cámara de Comercio con jurisdicción en el domicilio principal de la entidad. (Artículo 40 del Decreto 2150 de 1995)

Los estatutos en ningún caso podrán ser contrarios al orden público, a las leyes o a las buenas costumbres. (Parágrafo, artículo 3° del Decreto 1529 de 1990)

Inscripción: No están sujetas a inscripción en el registro mercantil las instituciones de educación superior; las instituciones de educación formal y no formal a que se refiere la Ley 115 de 1994; las personas jurídicas que presten servicios de vigilancia privada; las iglesias, confesiones y denominaciones religiosas, sus federaciones y confederaciones y asociación de ministros; las reguladas por la Ley 100 de Seguridad Social; los sindicatos y las asociaciones de trabajadores y empleadores; partidos y movimientos políticos; las cámaras de comercio y las demás personas jurídicas respecto a las cuales la ley expresamente regule en forma específica su creación y funcionamiento, todas las cuales se regirán por sus normas especiales.

Control de legalidad: Las Cámaras de Comercio verificarán el cumplimiento formal de los requisitos previstos en el numeral primero del Decreto 0427 de 1996, salvo en los casos donde por virtud de la Ley tienen un control de fondo.

Vigilancia e inspección: Le corresponde ejercerla a los gobernadores de Departamento. (Decreto 054 de enero 18 de 1974; artículo 5° del Decreto 3130

de 1968; artículo 1° y 23 del Decreto 1529 de 1990 y Decretos 1318 de 1988, 1093 de 1989)²⁵

Gráfica 5: Normatividad. Inspección Y Vigilancia

ORGANIZACIONES	RECONOCIMIENTO DE PERSONERÍA JURÍDICA	ENTIDAD QUE EJERCE LA FACULTAD DE INSPECCIÓN Y VIGILANCIA	DISPOSICIONES LEGALES	FACULTADES
Instituciones de Educación Superior	Ministerio de Educación Nacional	Ministerio de Educación Nacional	Ley 30 de 1992	Sanciones: 1. Amonestación privada 2. Amonestación pública 3. Multas sucesivas hasta de cien (100) salarios mínimos mensuales. 4. Suspensión de programas académicos y admisiones hasta por un (1) año. 5. Cancelación de programas académicos 6. Suspensión de personería jurídica. 7. Cancelación de personería jurídica.
Instituciones de educación formal y no formal	Presidente de la República delegado en Gobernadores y Alcalde Mayor de Bogotá D.C. a través de las Secretarías de Educación.	Ministerio de Educación Nacional, Gobernadores y Alcalde Mayor de Bogotá D.C. a través de las Secretarías de Educación.	Ley 115 de 1994 - Decreto 1860 de 1994	Sanciones: 1. Amonestación pública 2. Suspensión del reconocimiento oficial 3. Cancelación del reconocimiento oficial

Fuente: Pimentel, 2004²⁶.

En cuanto a beneficios tributarios, el Artículo 125 Del Estatuto tributario que trata de *Deducción por donaciones* reza que:

“Los contribuyentes del impuesto de renta que estén obligados a presentar declaración de renta y complementarios dentro del país, tienen derecho a deducir de la renta el valor de las donaciones efectuadas, durante el año o período gravable, a:

1. Las entidades señaladas en el artículo 22
2. Las asociaciones, corporaciones y fundaciones, sin ánimo de lucro, cuyo objeto social y actividad correspondan al desarrollo de la salud, la educación, la cultura, la religión, el deporte, la investigación científica y tecnológica, la ecología y protección ambiental, la defensa, protección y

²⁵http://www.camaramed.org.co/Documentos/volantes/Constitucion_fundacion.htm

²⁶Tomado <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/derecho/dere6/DEFINITIVA/TESIS71.pdf> pag 70

promoción de los derechos humanos y el acceso a la justicia o de programas de desarrollo social, siempre y cuando las mismas sean de interés general.

El valor a deducir por este concepto, en ningún caso podrá ser superior al treinta por ciento (30%) de la renta líquida del contribuyente, determinada antes de restar el valor de la donación. Esta limitación no será aplicable en el caso de las donaciones que se efectúen a los fondos mixtos de promoción de la cultura, el deporte y las artes que se creen en los niveles departamental, municipal y distrital, al Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF- para el cumplimiento de sus programas del servicio al menor y a la familia, ni en el caso de las donaciones a las instituciones de educación superior, centros de investigación y de altos estudios para financiar programas de investigación en innovaciones científicas, tecnológicas, de ciencias sociales y mejoramiento de la productividad, previa aprobación de estos programas por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.”²⁷

Este aspecto sin duda plantea una oportunidad para la obtención de capital vía donaciones para lograr sostenibilidad; además la legislación colombiana permite que las organizaciones sin ánimo de lucro estén en plena capacidad de realizar todo tipo de actividades, incluso mercantiles, con el fin de incrementar su patrimonio, lo cual también es una ventaja en la búsqueda de alternativas de sostenimiento económico para la Fundación Universidad del Valle.

6.4. FACTOR SOCIAL

El análisis del escenario social del país corresponde al hecho de que los comportamientos de este aspecto inciden fuertemente en la formulación de estrategias viables o posibles de sostenibilidad que desee implementar la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá, con el fin de lograr dicho propósito el cual ocupa en este trabajo. Los factores sociales que afectan en cierta forma el estilo de vida de la población son: La pobreza, la educación o nivel de escolaridad, la inseguridad y el conflicto armado.

6.4.1. Pobreza

“La pobreza es una situación o forma de vida que surge como producto de la imposibilidad de acceso o carencia de los recursos para satisfacer las necesidades físicas y psíquicas básicas humanas que inciden en un desgaste del nivel y calidad de vida de las personas, tales como la alimentación, la vivienda, la educación, la asistencia sanitaria o el acceso al agua potable. También se suelen considerar la falta de medios para poder acceder a tales

²⁷<http://www.gerencie.com/beneficios-tributarios-de-las-donaciones.html>

recursos, como el desempleo, la falta de ingresos o un nivel bajo de los mismos. También puede ser el resultado de procesos de exclusión social, segregación social o marginación. En muchos países del tercer mundo, se dice que uno está en situación de pobreza cuando su salario (si es que tiene un salario), no alcanza para cubrir las necesidades que incluye la canasta básica de alimento.”²⁸

En estudios realizados en 2009 por organismo integrado por Planeación Nacional, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE- y expertos nacionales e internacionales, con el apoyo del Banco Mundial, se estimó que los ingresos percibidos por los hogares colombianos, se encuentren en estado de pobreza el 45,5% de la población, es decir, 19 millones 900 mil colombianos y en estado de indigencia hay un 16,4% de la población, es decir, 7 millones 200 mil colombianos²⁹.

Para el estudio, pobre es una persona que en 2009 (a cambio de su trabajo) recibió al mes menos de \$281.384 mensuales e indigentes son las personas que en 2009 recibieron mensualmente, por cabeza, menos de \$120.588 por la labor que desarrollaron.

El Gobierno espera en el cuatrenio (2010 - 2014), reducir el porcentaje de ciudadanos que están en una situación de pobreza extrema, aseguró el Presidente de la República, Juan Manuel Santos: “En el Plan de Desarrollo le hemos puesto cifras a este desafío y hablamos de una meta concreta de reducir en más de 2 millones 800 mil el número de pobres extremos, bajando el índice de pobreza extrema a un dígito para el año 2014”, indicó el Mandatario durante la inauguración del Foro Prosperidad Social, organizado en Bogotá con motivo de los 100 años de la Fundación Social.

Estos índices de pobreza del país, sin duda alguna representan una amenaza al momento en que se busca la sostenibilidad de una organización en este caso de la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá pues como bien lo ha manifestado el primer mandatario: “Si queremos ser competitivos, en términos de recurso humano, debemos buscar con obstinación que el crecimiento beneficie a todos los colombianos, y en particular a los más pobres. Sólo disminuyendo la desigualdad, sólo acortando esa gran brecha social que tenemos, podremos lograr que el desarrollo sea incluyente”.

6.4.2. Nivel De Escolaridad

Según Pisa, Programa Internacional para la Evaluación de Estudiantes; el 47% de los estudiantes colombianos de 15 años no logra el nivel mínimo adecuado de lectura para desempeñarse en la sociedad, y sólo el 17% de estos

²⁸Tomado de <http://es.wikipedia.org/wiki/Pobreza>

²⁹Tomado de http://www.laprensacolombiana.com/index.php?option=com_content&view=article&id=925:indigencia&catid=96:economia&Itemid=454

resultados están asociados con las condiciones socioeconómicas de los jóvenes.³⁰

La desventajosa situación de la ruralidad se extiende a la educación, factor crítico para enfrentar la exclusión y derrotar la pobreza. En el año 2000, los habitantes del campo mayores de 15 años alcanzaron un nivel de escolaridad promedio de 4,4 años, es decir, que se encontraban cursando en promedio el cuarto año de primaria. En términos comparativos, recibieron cuatro años menos de educación que sus contrapartes en las ciudades.

En este aspecto en lo que respecta al área de influencia de la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá, en lo reportado en el informe de gestión de Agosto – Diciembre de 2010 publicado en el sitio web oficial de la Universidad Del Valle Sede Tuluá, el total de estudiantes egresados de pregrado hasta 2012 es de 1973, de acuerdo a la oficina de Egresados de la Universidad del Valle Sede Tuluá.

Así mismo, la Unidad Central Del Valle del Cauca a Diciembre de 2009 reportó un total de 381 egresados de pregrado para un total de 8.116, cifra presentada en su informe de gestión de 2009 disponible en su sitio web, no se pudo encontrar información más reciente.

6.4.3. Inseguridad Y Conflicto Armado

Colombia es el país con la mayor crisis humanitaria en América Latina situación que claramente compromete a la estabilidad de la sociedad en la búsqueda de soluciones a sus problemas sociales y económicos, aunque es uno de los países en Suramérica con la mayor estabilidad estatal en los últimos años.

El conflicto armado colombiano a nivel interno del cual se tiene conocimiento en el país desde principios de la década de los años 1960 y desde entonces ha sufrido una serie de etapas de recrudecimiento acentuados por la incursión del narcotráfico, cuyos principales “Jefes” contaban con el capital suficiente para financiarlo. Los antecedentes históricos del conflicto se conocen como: "La Violencia", que fue como se llamó al conflicto bipartidista de la década de 1950 y de años anteriores que datan a la época colonial cuando Colombia, entonces la Nueva Granada, se independizó del régimen monárquico español.

Sin embargo, la época en que se presentó un mayor recrudecimiento ocurrió entre 1988, cuando estaba en la presidencia Virgilio Barco y se rompieron los diálogos de paz con las guerrillas, hasta 2003, con el accionar del Estado, las guerrillas, grupos de narcotraficantes y paramilitares, durante el inicio de la presidencia de Álvaro Uribe.³¹

³⁰<http://www.eltiempo.com/vida-de-hoy/educacion/pruebas-sobre-el-nivel-de-la-educacion-en-colombia-8906281-4>

³¹http://es.wikipedia.org/wiki/Conflicto_armado_en_Colombia

Colombia tiene el índice más alto de desplazados internos y refugiados en el mundo, en el país hay más de 4 millones de personas desplazadas, que han abandonado más de 6.000.000 de hectáreas de tierra, empujadas por el conflicto armado interno protagonizado por las Fuerzas armadas nacionales y los diferentes grupos insurgentes.

La población desplazada por la violencia proviene fundamentalmente de los departamentos de Tolima, Meta, Antioquia, Caquetá, Cundinamarca, Santander y Chocó, regiones en donde se ha intensificado el conflicto armado interno, en medio del cual la vida de las familias se ha visto trastornada abruptamente por causa de muertes provocadas, daños físicos y psicológicos, separaciones forzadas entre los parientes, destrucción de bienes y degradación del medio ambiente, entre otras situaciones. En consecuencia, la capital del país se ha convertido en una de las zonas receptoras de desplazados por excelencia.

Otro factor importante a tener en cuenta en este aspecto es el aumento de las llamadas “Bacrim” (Bandas Criminales) en el país; según el General Oscar Naranjo, director de la policía nacional, las siete bandas criminales que delinquen en 17 departamentos y 152 municipios son la mayor amenaza a la seguridad en Colombia tras años de golpes militares contra las guerrillas, debilitadas pero no extinguidas³². Hoy se estima que siete de cada diez asesinatos en Córdoba y Nariño son atribuibles a dichas bandas criminales, mismas que en 2010 realizaron más ataques contra población civil que las Farc; muchos consideran que dichas bandas son el vestigio del paramilitarismo que azotó al país en el pasado y que están siendo financiadas por el narcotráfico.

Dichos aspectos representan una amenaza, pues puede en un momento poner en riesgo la integridad de la población a la que se dirige la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá; en este aspecto podemos también enfatizar que sirve de argumento en la importancia de la sostenibilidad de la organización, puesto que es en la educación en quien recae la responsabilidad de dar respuesta a las problemáticas sociales del país y la universidad colombiana debe adoptar dicho propósito.

6.5. FACTOR CULTURAL

Tuluá cumple actualmente con una agenda de conectividad nacional e internacional que propende por la promoción empresarial, el empleo y la asociatividad, de la misma manera que contribuye al fortalecimiento de la nueva ruralidad y el ecoturismo. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo,

³²http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/B/bacrim_una_amenaza_y_hay_que_contenerlas_dice_naranjo/bacrim_una_amenaza_y_hay_que_contenerlas_dice_naranjo.asp

especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana en interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes.

Tuluá cuenta con poblaciones agrícolas y ganaderas ubicadas en la zona media y de alta montaña, pues aunque su área urbana está ubicada sobre los 960 msnm, en su zona cordillerana llega hasta los 4400 msnm en la cumbre del páramo de Amoyá, donde nacen además, siete grandes ríos y más de 70 riachuelos siendo el agua su principal recurso estratégico. El corazón del valle es una potencia en producción de frutas, café y caña de azúcar, está incluido en la cadena productiva de la mora y el lulo, actualmente posee la segunda empresa nacional de producción de jugos que exporta entre sus productos pulpa de fruta hasta los continentes africano y asiático. También tiene un Ingenio productor de azúcar sulfatada y una industria productora de harina de varios cereales así como la empresa productora de levaduras de mayor tradición e importancia en Colombia.

Entre sus sitios de interés turístico y científico se encuentra el Jardín Botánico Juan María Céspedes a solo 20 minutos del centro de la ciudad, semillero de 400 especies arbóreas de la región y un banco de guadua, bambú y flores exóticas de los más grandes de América Latina, por lo que actualmente se trabaja para convertirlo en un parque temático que sirva a la vez como atractivo turístico, museo natural y laboratorio de investigación para las generaciones que crecen en Colombia.

La ciudad cuenta con una de las infraestructuras más sólidas en términos de protección y seguridad, basta contar entre sus agentes a la Escuela de Policía “Simón Bolívar”, el Comando del III Distrito de Policía, la Base Antinarcóticos y el Batallón Palacé. De igual forma posee toda una red de atención de emergencias coordinada por el Comité Local de Atención y prevención de Desastres en el que tienen participación, el Cuerpo de Bomberos, la Defensa Civil, la Cruz Roja y el Grupo de Búsqueda y Rescate entre otros, organismos de socorro dedicados a garantizar la tranquilidad ciudadana.³³

6.6. FACTOR TECNOLÓGICO

Este factor hace referencia a las herramientas, materiales y procesos que a través de la aplicación de la tecnología disponible permiten el desarrollo y normal funcionamiento de la organización, en este caso se analizara el nivel

³³ <http://www.tulua-valle.gov.co/nuestromunicipio.shtml>

de inversión en tecnología y el uso de las TICs (Tecnologías De Información Y Comunicación).

6.6.1. Tecnologías de información y comunicación

Las TIC conforman el conjunto de recursos necesarios para manipular la información y particularmente los ordenadores, programas informáticos y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla³⁴. En el caso de las organizaciones la evolución de estas les ha permitido acceder a nuevos mercados, así como mantener un mayor y mejor contacto con sus clientes. Trae consigo también la evolución social de las organizaciones producto de la apropiación que hacen las empresas de estas, consecuencia del incremento, difusión y accesibilidad al uso que presentan la mayoría de ellas; lo cual genera una mayor capacidad de adaptación y respuesta al medio ambiente de las organizaciones.

Las TICs están sometidas a la constante evolución por cuanto es de vital importancia mantenerse actualizado para poder obtener el mejor provecho de dichas herramientas. En el caso particular de la Fundación el contar con dichas herramientas como la televisión, telefonía móvil, la banda ancha y la banca online, le permiten una mejor organización a nivel de estructura al tiempo que mejora costos, aspecto importante en la búsqueda de la sostenibilidad económica.

6.7. FACTOR AMBIENTAL

El análisis de este aspecto está dirigido a comprender el impacto de las actividades de las organizaciones presentes en el sector las cuales afectan el medio ambiente; en el caso del Valle Del Cauca es sobresaliente la práctica del cultivo de caña de azúcar.

El Valle del Cauca es uno de los 32 departamentos de Colombia, situado en el suroccidente del país, entre la Región Andina y la Región Pacífica. Gran parte del departamento está en el valle geográfico del Río Cauca, entre las cordilleras occidental y central y de donde proviene su nombre. Su capital es Santiago de Cali,³⁵ y más del 86% de la población vive en ciudades y cabeceras municipales.

La riqueza del Valle del Cauca se deriva de las características de los sistemas geológico, hídrico y atmosférico; la calidad agrícola de sus suelos, el abundante sistema hídrico, cuyo eje central es el río Cauca y los factores climáticos que permiten que las actividades de siembra y cultivo se realicen a lo largo del año.

³⁴<http://www.ernesto26.obolog.com/usos-nuevas-tecnologias-informacion-comunicacion-535216>

³⁵Datos disponibles en http://es.wikipedia.org/wiki/Valle_del_Cauca

Estos factores que son una ventaja para el departamento se ven opacados por el cultivo intensivo de la caña de azúcar, ya que las condiciones de manejo del riego actual está generando conflicto en el uso de las fuentes de agua para el consumo doméstico, agropecuario e industria, afectando la calidad y el volumen de la misma. Los sistemas de drenaje han causado contaminación incluso en redes subterráneas, y está causando la salinización de la tierra fértil; la eliminación de la tradicional rotación de cultivos deteriora lentamente la fertilidad de la tierra; la arborización aislada y los guaduales en la zona plana - vitales para evitar su erosión -, están en vías de extinción.³⁶

También la cosecha de la caña de azúcar, con la utilización de la quema y la requema ha incrementado los niveles de contaminación del aire en el departamento.

La región del Valle del Cauca y zona pacífica es considerada como una de las regiones de mayor riqueza biológica del país. Mundialmente se reconoce el alto número de especies registradas. La destrucción de la vegetación es el principal factor de deterioro y amenaza para la fauna y la flora silvestre. Actividades como la explotación maderera en el Pacífico y la incorporación de tierras a la agricultura y la ganadería son la que generan los mayores impactos negativos sobre la vida silvestre.

Actualmente se están adelantando actividades que conlleven a la siembra sostenible de la caña y al uso de fertilizantes eco-amigables; así como también se busca mejorar los sistemas de desecho de los residuos del proceso de producción de los derivados de la caña, como el alcohol carburante, para aminorar el impacto de los mismos en el medio ambiente. También durante el año 2010, el sector azucarero colombiano siguió reafirmando su compromiso con la educación, el cuidado del medio ambiente, la lucha contra el trabajo infantil y la producción sostenible de la caña de azúcar. “Estamos convencidos de que las buenas prácticas en el sector, los compromisos y alianzas que hemos establecido para trabajar por la educación, el medio ambiente y la sostenibilidad, se ve reflejado en una mejor calidad de vida para nuestros colaboradores y las comunidades aledañas a los ingenios”, afirmó Luis Fernando Londoño, Presidente de ASOCAÑA.³⁷

³⁶http://planeacion.cali.gov.co/Publicaciones/POT_Actualizaciones/2Documento%20Soporte%20POT.pdf

³⁷http://www.cenicana.org/publicaciones/notas_divulgativas/2010/asocana_ene_6_2010.php

6.8. MATRIZ EFE.

Tabla 5: MATRIZ EFE

MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)			
OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Bajo crecimiento de las tasas de Interés	0,053156	4	0,2126
Aumento en el ingreso Percápita	0,106312	4	0,4252
Política Nacional para atraer Inversión extranjera al país.	0,039867	3	0,1196
Aspectos Jurídicos y leyes vigentes.	0,106312	4	0,4252
Tecnologías de información y comunicación.	0,039867	3	0,1196
Factor cultural.	0,039867	3	0,1196
Leyes Tributarias que permiten disminuir el impuesto vía donaciones.	0,106312	4	0,4252
AMENAZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
PIB: Por su bajo crecimiento en los últimos años	0,026578	4	0,1063
Desempleo: presencia de alto desempleo en Tuluá	0,053156	4	0,2126
Disminución de las remesas: Por su desaceleración.	0,033223	2,5	0,0831
Recesión Económica	0,159468	4	0,6379
Altos índices de pobreza en la región	0,159468	4	0,6379
Índices de escolaridad más bajos que los del promedio de la Nación.	0,023256	3,5	0,0814
Inseguridad y conflicto armado	0,053156	4	0,2126
TOTAL	1		3,8
	Subtotal Oportunidades		1,8
	Subtotal Amenazas		2,0

De acuerdo a la matriz EFE, se puede ver que la Fundación se encuentra en un ambiente hostil, no porque no se cuente con ayuda del empresariado, si no por los altos índices de pobreza, de escolaridad, la disminución de las remesas en las familias Tulueñas y el conflicto armado de la ciudad y sus alrededores, variables que inciden en el consumo de los hogares y en la competitividad de las empresas lo que evita un mayor compromiso de la comunidad para con las instituciones sin ánimo de lucro como lo es la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá.

7. ANALISIS DEL SECTOR.

La metodóloga del análisis interno o mejor conocida como sectorial se basa en el análisis de las cinco fuerzas competitivas establecidas por Porter en el año 1980 en su libro Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, las cuales son: amenaza de ingreso de nuevos competidores, la intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes, la presión de los productos sustitutos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores. Desde este análisis se puede establecer las diferentes oportunidades y amenazas que presenta el sector para la organización y así posteriormente plantear a nivel estratégico una ruta de acciones que permitan que la organización logre su cometido de manera oportuna.

7.1. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD.

Los competidores son aquellas empresas u organizaciones que se encuentran ofreciendo los mismos productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera, y que se encuentren o no dentro de una misma localidad. El número de competidores son los siguientes:

Fundebasa
Fundación Tuluá sonríe
Fundación gente planeta
Fundación Sarmiento Palau
Fundación Social El Divino Niño
Fundación WWB Colombia
Fundación Mundo Mujer
Emssanar E.S.S.
Fundación Formadores De Corazón

7.2. BARRERAS DE SALIDA

Especialización de los Activos: No aplica en el sentido que los activos necesarios para el correcto funcionamiento de la fundación no deben ser de este tipo.

7.3. COSTOS DE SALIDA

Es un componente crítico por que el cese de actividades de la Fundación Universidad del Valle dejaría un saldo de 139 personas desempleadas.

7.4. INTERRELACIÓN ESTRATÉGICA

El hecho de que la Fundación es una entidad sin ánimo de lucro la cual recibe apoyo de otras entidades, de tipo privado y gubernamental, para su funcionamiento, significa por supuesto que este tipo de interrelación sea muy importante.

7.5. BARRERAS EMOCIONALES

La fundación cuenta con 25 años de trayectoria, durante los cuales no solo ha velado por el excelente desempeño de la Universidad Del Valle Sede Tuluá, sino que en su momento fue quien impulsó la creación de dicha sede en este municipio. Los principales representantes de la junta directiva de la Fundación han demostrado en distintas reuniones su interés en la continuidad de la organización debido a que cumple una función social con la cual se sienten comprometidos.

7.6. RESTRICCIONES SOCIALES Y GOBIERNO

A nivel legislativo es muy poco exigente lo que impide que la fundación deje de funcionar, por otro lado las implicaciones sociales serian altas por el hecho de cumplir también con actividades que resaltan y promueven la cultura en el municipio y se han convertido en actos tradicionales para la comunidad.

7.7. BARRERAS DE ENTRADA

7.7.1. Diferenciación del Producto

La Fundación trabaja en pro del funcionamiento de La Universidad Del Valle Sede Tuluá al proveerla de personal calificado y acreditado para que cumpla funciones administrativas y docentes, lo que le permite ser competitivo en este aspecto.

7.7.2. Costos de cambio para el comprador

En este caso el comprador que es la Universidad del Valle, tiene programado dentro de sus planes el prescindir de la Fundación, por cuanto se propone contratar paulatinamente, el personal docente de manera directa; lo cual significa que los costos de esta acción ya están contemplados y no implicarían problema para el comprador.

7.7.3. Necesidades de Capital

Las fundaciones dependen de los aportes y el apoyo de otras instituciones para lograr su funcionamiento, en la actualidad existe leyes y normas que permitan que las instituciones obtengan beneficios gubernamentales por brindar apoyo a entidades de este tipo además el concepto de responsabilidad social también impulsa estas acciones por parte de empresas del sector privado; por lo cual las necesidades de capital no son una barrera muy alta para ingresar a este llamado tercer sector de la economía.

7.7.4. Acceso a personal calificado

es un componente medio por qué en la región hay oferta suficiente de ella, en este caso se refiere de personal calificado para desempeñar labores docentes, a razón de que existen instituciones de educación superior de calidad que forman este tipo de profesionales. Sin embargo, también se provee la planta de cargos docentes de ciudades distintas a la Tuluá a través de convocatorias que se realizan semestralmente y en donde se obtienen interesados de ciudades como Cali, Buga, Cartago, Pereira, entre otras.

7.7.5. Efecto de la Curva de experiencia

Es alta en razón de que la Fundación lleva 25 años en funcionamiento lo que le ha permitido no solo obtener reconocimiento y respeto en el sector sino que también le brinda las cualidades suficientes para realizar su labor y ser competitivo en el proceso.

7.8. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

7.8.1. Número de proveedores importantes

Es un componente bajo en el análisis, porque los proveedores con los que se relaciona la fundación son en su mayoría de productos y poco especializados, por lo cual no hay uno o unos que sean de mayor importancia para la organización.

7.8.2. Importancia del sector para los proveedores

Es baja por que los proveedores no son específicos para el sector, así que para estos son cuentas de clientes regulares sin un poder de negociación alto o una amenaza de integración hacia adelante.

7.8.3. Costo de cambio de los productos del proveedor

Es bajo por lo que los productos y servicios obtenidos de estos no son especializados.

7.9. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

7.9.1. Número de Compradores Importantes

Este es un punto crítico para la Fundación por que cuenta con un solo “comprador” que a su vez tiene representación dentro de la institución (La Universidad Del Valle), razón por la cual su poder de negociación es alto debido a que tiene poder de decisión dentro de la organización.

7.9.2. Rentabilidad del Comprador

Este aspecto también es importante ya que el comprador obtiene su rentabilidad de su actividad propia que es ofertar programas académicos de pregrado y posgrado a la comunidad; la Fundación es la encargada de brindar el personal destinado a cumplir las labores académicas necesarias para esto.

Tabla 6: Análisis Estructural Del Sector

Organización: Fundación Universidad Del Valle		Marco Especifico Del Negocio					Fecha
		Repulsión		N	Atracción		
Sector: Organizaciones Sin Ánimo De Lucro							
1. Competidores Actuales							
Número de competidores	Grande					X	Pequeño
Diversidad del Sector	Grande			X			Pequeño
Crecimiento del sector	Lento			X			Rápido
Importancia Para La Empresa	Alta				X		Baja
Rentabilidad del Sector	Baja	X					Alta
2. Barreras De Salida							
Especialización de Los Activos	Alta			X			Baja
Costos de salida	Alto				X		Bajo
Interacción estratégica	Alta			X			Baja
Barreras Emocionales	Altas	X					Bajas
Restricciones Sociales o de gobierno	Altas	X					Bajas
3. Barreras de Entrada							
Diferenciación del Producto	Baja			X			Alta
Costo de Cambio Para el Comprador	Bajos		X				Altos
Necesidades de Capital	Bajas				X		Altas

Acceso a Personal Capacitado Efecto de La Curva de Experiencia	Amplio Bajo	X					Limitado Alto
						X	
4. Poder de Los Proveedores							
Número de Proveedores Importantes Importancia del Sector Para El Proveedor Costo de Cambio De Proveedor	Bajo			X			Alto
	Pequeña			X			Grande Bajo
	Alto			X			
5. Poder de Negociación de Compradores							
Número de Compradores Importantes Rentabilidad Del Comprador	Bajo			X			Alto
	Baja			X			Alta
Perfil Numérico		4	1	10	3	2	

7.10. MATRIZ EFI

Para este trabajo, se consideró que los factores internos correspondían a los mismos factores del sector. A pesar que la Fundación pertenece al sector de las entidades sin ánimo de lucro, su vinculación histórica y exclusiva con la Universidad del Valle le permiten protegerse de alguna manera de las fuerzas del entorno estratégico. Sin embargo, como se ha podido apreciar en el trabajo compite exclusivamente por recursos del medio, y no por clientes, proveedores, productos sustitutos entre otros.

Las fortalezas y amenazas, es decir las variables analizadas en la matriz EFI, corresponden a las variables calificadas como de repulsión y de atracción en la figura N°3 “Análisis estructural del Sector”.

Tabla 7: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)			
FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Pequeño número de competidores	0,1	4	0,4
Baja Importancia para La empresa de los competidores actuales	0,1	3	0,3
Bajos Costos de salida	0,1	3	0,3
Altas Necesidades de Capital	0,1	3	0,3
Alto Efecto de La Curva de Experiencia	0,1	4	0,4
DEBILIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR POND.
Baja Rentabilidad del Sector	0,1	1	0,1
Altas Barreras Emocionales	0,1	1	0,1
Altas Restricciones Sociales o de gobierno (Barreras de Salida)	0,1	1	0,1
Bajos Costo de Cambio Para el Comprador	0,1	2	0,2
Amplio Acceso a Personal Capacitado	0,1	1	0,1
TOTAL	1		2,3
	Subtotal Fortalezas		1,7
	Subtotal Debilidades		0,6

Como se puede observar, el puntaje total de fortalezas en este caso supera el puntaje total de debilidades, esto quiere decir que la Fundación tiene una ventaja comparativa frente a sus competidores por la exclusividad que posee con la Universidad del Valle. Además, el puntaje mayor de las fortalezas sobre las debilidades se explica por el bajo número de competidores identificados en el municipio de Tuluá, la baja importancia para la Fundación de los competidores actuales, las bajas necesidades de capital para operar, la vinculación estrecha con sus stakeholders representada en la barrera de salida “Altas Restricciones Sociales o de gobierno” y las altas barreras emocionales de sus miembros que, como ya se ha expresado anteriormente, se encuentran la Alcaldía del Municipio, el Consejo Municipal, la Cámara de Comercio de Tuluá, Representantes de las Organizaciones de la sociedad Civil y la comunidad empresarial local.

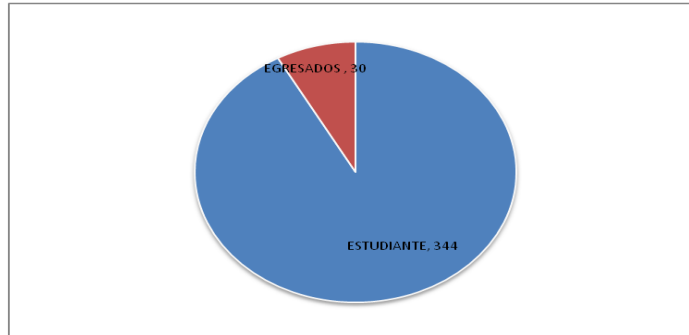
8. DESARROLLO DE ENCUESTAS A LOS ACTORES.

8.1. ENCUESTAS A LOS ESTUDIANTES Y EGRESADOS DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA

Tabla 8: Ficha Técnica de la Encuesta

Diseño y realización de la encuesta	Elaborado por la estudiante Diana Lorena Hortúa, bajo la supervisión del docente académico con énfasis
Universo	1300
Fecha	Marzo 2011
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple.
Nivel de confiabilidad	90 %
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Tamaño de la muestra	374
Error estándar	5 %
Objetivo de la encuesta	Conocer las opiniones de los estudiantes acerca del posicionamiento de la Fundación, el nivel de conocimiento acerca de sus servicios y el interés en vincularse.
Número de preguntas formuladas	14

Pregunta No. 1: ¿usted es estudiante o egresado?



Gráfica 6: Identificación del estado académico del encuestado.

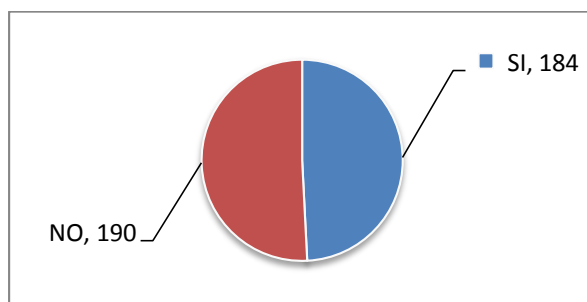
Fuente: Encuesta

Tabla 9: Tabulación de la pregunta: ¿Usted es estudiante o egresado?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Egresados	30	8%
Estudiantes	344	92%
Total	374	100%

Según la pregunta N°1 se puede ver que el 92% de los encuestados son estudiantes y el 8% son egresados para un total de 374 encuestados, lo cual muestra que la mayoría de las personas que respondieron la encuesta son estudiantes activos.

Pregunta No.2: ¿Conoce Ud. la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?



Gráfica 7: ¿Conoce Ud. la fundación universidad del valle sede Tuluá?

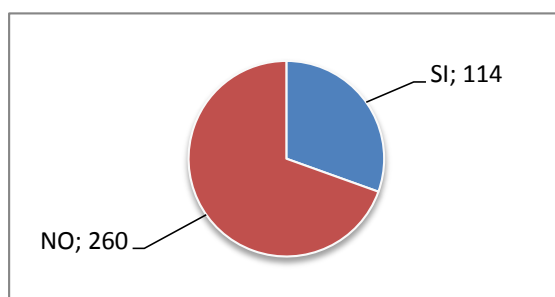
Tabla 10: Tabulación de la pregunta: ¿Conoce Ud. la fundación universidad del valle sede Tuluá?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	184	49%
No	190	51%
No sabe/ No responde	0	0
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N°2 El 49% de los encuestados conocen la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá, mientras que el 49% no la conocen, lo cual indica que un poco más de la mitad de población estudiantil no conoce la fundación, para lo cual es de mucha importancia que ella realice procesos de promoción y mercadeo para llegar que los estudiantes y egresados se enteren de los servicios y beneficios que ofrece la Fundación.

Pregunta No. 3: ¿Sabe Ud. de la labor que presta dicha organización a la Universidad del Valle?



Gráfica 8: ¿sabe Ud. de la labor que presta dicha organización a la Universidad del Valle?

Tabla 11: Tabulación de la pregunta: ¿Sabe Ud. de la labor que presta dicha organización a la Universidad del Valle?

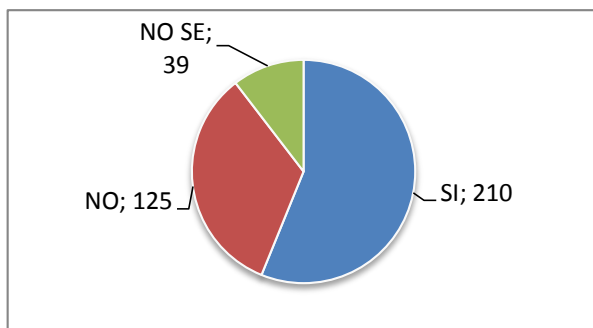
Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	114	30%
No	260	70%
No sabe/ No responde	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N° 3, El 30% de los encuestados conocen la labor que presta la organización a la Universidad del Valle mientras el 70% no conocen aun dicha labor. Como se puede ver, la pregunta número 2 y la número 3 arrojan datos inquietantes para la fundación, puesto que la mayoría de las personas que tiene relación con la Universidad del Valle no conocen las actividades desarrolladas por la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá, su contribución a la atmosfera laboral de la Sede Tuluá y sus procesos como

ejecutora de las cuentas de nómina e inversiones de la Sede Tuluá. Cabe resaltar que no todas las inversiones desarrolladas en la Sede Tuluá corren por cuenta de la Fundación.

Pregunta No. 4: ¿está dispuesto a vincularse como benefactor de la Fundación Universidad del valle sede Tuluá en el futuro?



Gráfica 9: ¿está dispuesto a vincularse como benefactor de la fundación Universidad del Valle sede Tuluá en el futuro?

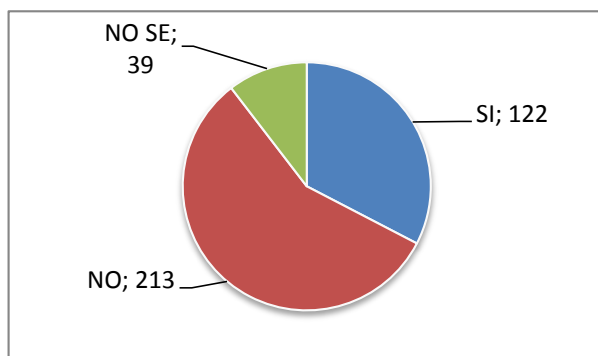
Tabla 12: Tabulación de la pregunta: ¿está dispuesto a vincularse como benefactor de la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá en el futuro?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	210	56%
No	125	33%
No sabe/ No responde	39	10%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la respuesta N° 4, El 56% de los encuestados está dispuesto a vincularse como benefactor de la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el futuro el 33% no está dispuesto y el 39% no sabe o no responde. Como puede verse es una oportunidad de la Fundación contar con disposición de los estudiantes y egresados para formar parte de un “Club de Benefactores” de la Fundación.

Pregunta No.5: ¿Está dispuesto a vincularse a la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá como trabajador voluntario?



Gráfica 10: ¿Está dispuesto a vincularse a la fundación Universidad del Valle sede Tuluá como trabajador voluntario?

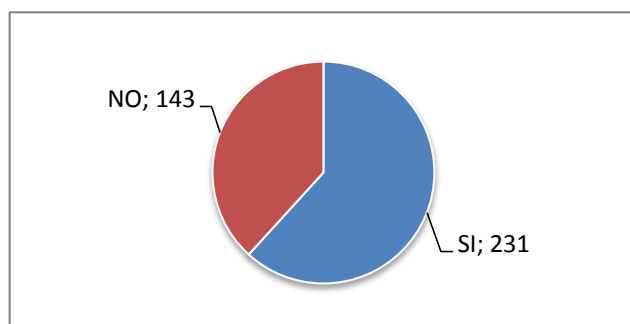
Tabla 13: Tabulación de la pregunta: ¿está dispuesto a vincularse como benefactor de la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá en el futuro?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	122	33%
No	213	57%
No sabe/ No responde	39	10%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N°5, El 33% de los encuestados está dispuesto a vincularse como benefactor de la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá en el futuro mientras el 67% restante no está dispuesto.

Pregunta No.6: ¿Actualmente pertenece usted a alguna organización u empresa como empleado o como empleador?



Gráfica 11: ¿Actualmente pertenece usted a alguna organización u empresa como empleado o como empleador?

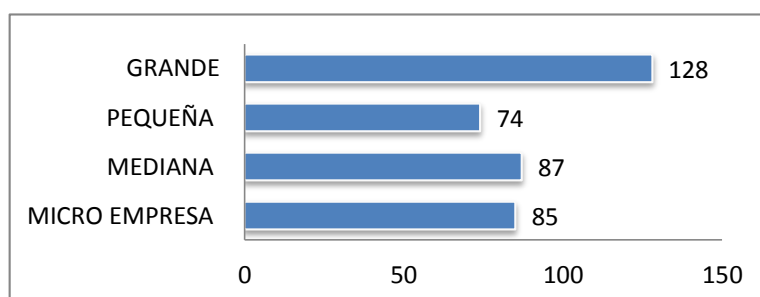
Tabla 14: Tabulación de la pregunta: ¿Actualmente pertenece usted a alguna organización u empresa como empleado o como empleador?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	231	62%
No	143	38%
No sabe/ No responde	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según las respuestas de los encuestados El 62% se encuentran vinculado laboralmente a una empresa o entidad y el 38% no se encuentra empleado o vinculado a alguna organización. Esto podría tomarse como una oportunidad, dado que se pueden invitar empresas y entidades a través de los estudiantes de la Universidad del Valle a participar en la fundación y crear relaciones de mutuo beneficio con esas organizaciones.

Pregunta No 7: ¿Qué tipo de empresa es?



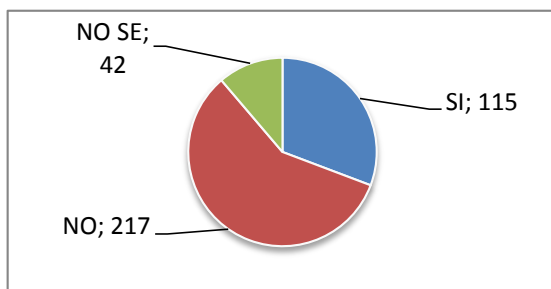
Gráfica 12: ¿Qué tipo de empresa es?

Tabla 15: Tabulación de la pregunta: ¿Qué tipo de empresa es?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Micro	85	23%
Mediana	87	23%
Pequeña	74	20%
Grande	128	34%
No sabe/ No responde	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Pregunta N°8: ¿La empresa donde usted se encuentra vinculado posee algún programa de responsabilidad social?



Gráfica 13: ¿La empresa donde usted se encuentra vinculado posee algún programa de responsabilidad social?

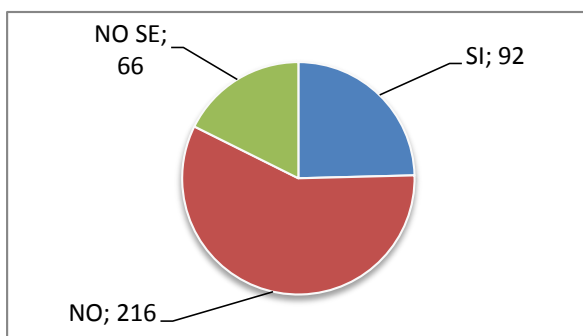
Tabla 16: Tabulación de la pregunta: ¿La empresa donde usted se encuentra vinculado posee algún programa de responsabilidad social?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	115	31%
No	217	58%
No sabe/ No responde	42	11%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N° 8, El 31% de los encuestados la empresa donde se encuentra vinculado posee algún programa de responsabilidad social, el 58% no se encuentra vinculado y el 11% no sabe o no responde. Los programas de responsabilidad social de las empresas podrían generar espacios de participación para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá, así como acceso a nuevas fuentes de recursos. La vinculación a estos programas de RSE es competencia de la Junta Directiva de la Fundación así como de su representante legal.

Pregunta No.9: ¿La empresa en la que usted se encuentra estaría dispuesta a vincularse de alguna manera a la fundación universidad del valle sede Tuluá?



Gráfica 14: ¿La empresa en la que usted se encuentra estaría dispuesta a vincularse de alguna manera a la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?

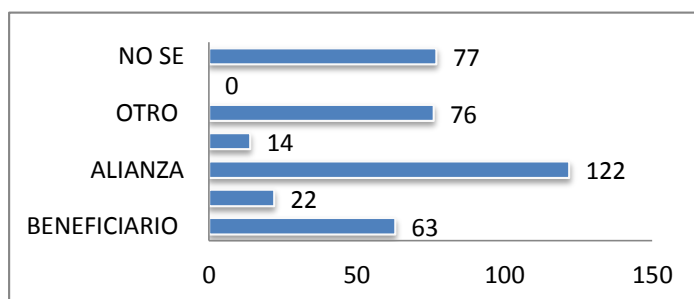
Tabla 17: Tabulación de la pregunta: ¿La empresa en la que usted se encuentra estaría dispuesta a vincularse de alguna manera a la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	92	25%
No	216	58%
No sabe/ No responde	66	18%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N° 9, El 25% de los encuestados responde que la empresa en la que se encuentra estaría dispuesta a vincularse de alguna manera a la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá, el 58% dice que la empresa no estaría dispuesta y el 18% no sabe o no responde.

Pregunta No.10: Esta vinculación sería en calidad de:



Gráfica 15: Esta vinculación sería en calidad de

Tabla 18: Tabulación de la pregunta: ¿Esta vinculación sería en calidad de:

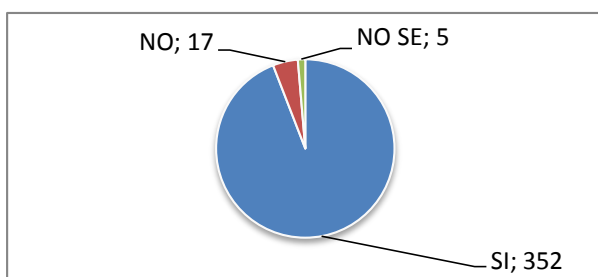
Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Benefactor	63	17%
Patrocinador	22	6%
Alianza estratégica	122	33%
Miembro de junta	14	4%
No sabe/ No responde	77	21%
Otro	76	20%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N° 10, El 17% de los encuestados responde que esa vinculación sería en calidad de benefactor, el 6% de patrocinador, el 33% como alianza estratégica, el 4% como miembro de junta y el 21% no sabe o no

responde y otro el 20%. Estos buenos resultados arrojan una disposición del 60% de participación en distintos espacios que debe generar la fundación para atraer estas alianzas y relaciones con la empresa privada y otras instituciones.

Pregunta No.11: ¿Le interesa asistir algún seminario, curso o diplomado adicional a la programación académica patrocinado por la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?



Gráfica 16: ¿Le interesa asistir algún seminario, curso o diplomado adicional a la programación académica patrocinado por la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?

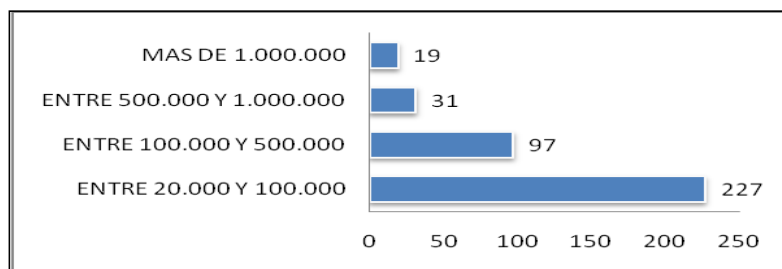
Tabla 19: Tabulación de la pregunta: ¿Le interesa asistir algún seminario, curso o diplomado adicional a la programación académica patrocinado por la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	352	94%
No	17	5%
No sabe/ No responde	5	1%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N° 11, El 95% de los encuestados responde que si le interesa asistir algún seminario, curso o diplomado adicional a la programación académica patrocinado por la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá, el 5% dice que no y el 1% no sabe o no responde. De acuerdo a lo anterior, es notable que el 99% de los encuestados se encuentra interesado en participar en distintas actividades académicas ofrecidas por la Fundación en asocio con Universidad del Valle, lo que le permitiría a ambas instituciones obtener recursos financieros a través de las distintas modalidades descritas en la pregunta.

Pregunta No.12: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un seminario, curso o diplomado que desarrolle la fundación universidad del valle sede Tuluá?



Gráfica 17: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un seminario, curso o diplomado que desarrolle la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?

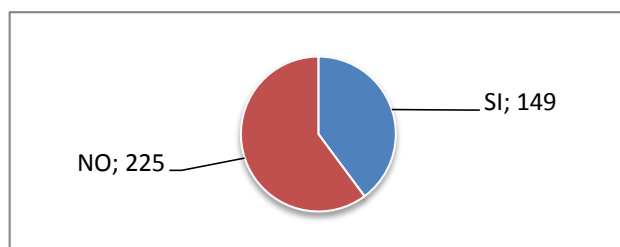
Tabla 20: Tabulación de la pregunta: ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por un seminario, curso o diplomado que desarrolle la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Entre 20.000 y 100.000	227	61%
Entre 100.000 y 500.000	97	26%
Entre 500.000 y 1.000.000	31	8%
Más de 1.000.000	19	5%
No sabe no responde	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuestas.

Según la pregunta N° 12, El 61% de los encuestados estaría dispuesto a pagar por un seminario, curso o diplomado que desarrolle la fundación universidad del valle sede Tuluá entre 20.000 y 100.000 el 26% estaría dispuesto a pagar entre 100.000 y 500.000, el 8% está dispuesto a pagar entre 500.000 y 1.000.000 y el 5% más de 1.000.000 y el 13% no sabe o no responde.

Pregunta No.13: ¿sabía usted que la Fundación Universidad del Valle sede Tuluá realiza en asocio con la universidad eventos de tipo académico, artístico y científico?



Gráfica 18: ¿sabía usted que Fundación Universidad del Valle sede Tuluá realiza en asocio con la Universidad eventos de tipo académico, artístico y científico?

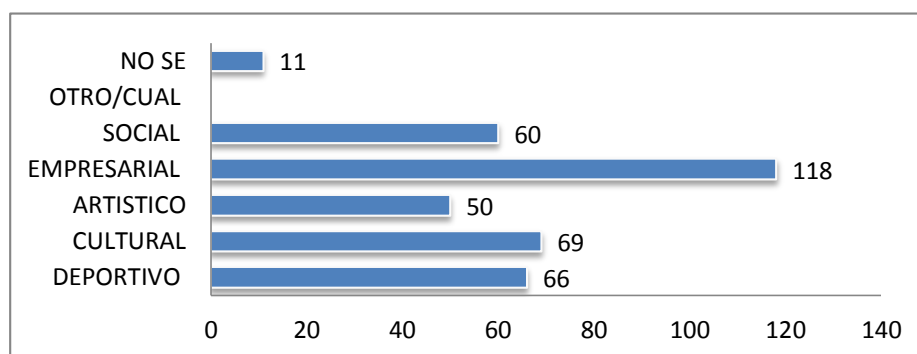
Tabla 21: Tabulación de la pregunta: ¿sabía usted que Fundación Universidad del Valle sede Tuluá realiza en asocio con la Universidad del eventos de tipo académico, artístico y científico?

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Si	149	40%
No	225	60%
No sabe/ No responde	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N° 13, El 40% de los encuestados sabe que la fundación universidad del valle sede Tuluá realiza en asocio con la Universidad del eventos de tipo académico, artístico y científico el 60% no sabe

Pregunta No.14: Además de estos, que tipo de eventos le gustaría que se programara:



Gráfica 19: además de estos, que tipo de eventos le gustaría que se programara

Tabla 22: Tabulación de la pregunta: de estos, que tipo de eventos le gustaría que se programara

Respuesta	No. De encuestados	Porcentaje
Deportivo	66	18%
Cultural	69	18%
Artístico	50	13%
Empresarial	118	32%
Social	60	16%
No sabe/ No responde	11	3%
otro	0	0%
Total	374	100%

Fuente: Encuesta

Según la pregunta N° 14, el 18% de los encuestados les gustaría que se programara eventos de tipo deportivo, el 18% eventos de tipo cultural, el 13%

eventos de tipo artístico, el 32% eventos de tipo empresarial, el 16% de tipo social, el 3% no sabe o no responde.

8.2. ENCUESTAS AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO DE LA FUNDACION UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUA.

Tabla 23: Ficha Técnica de la Encuesta

Diseño y realización de la encuesta	Elaborado por la estudiante Diana Lorena Hortúa, bajo la supervisión del docente académico con énfasis
Universo	136
Fecha	Julio de 2012
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio simple.
Nivel de confiabilidad	90 %
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Tamaño de la muestra	71
Error estándar	7 %
Objetivo de la encuesta	Conocer las opiniones del personal docente y administrativo.
Número de preguntas formuladas	19

Pregunta No. 1: Me siento satisfecho con mi trayectoria dentro de la Fundación hasta el momento.

Gráfica 20: Me siento satisfecho con mi trayectoria dentro de la Fundación hasta el momento.



Tabla 24: Me siento satisfecho con mi trayectoria dentro de la Fundación hasta el momento.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	11	15%
4	29	41%
5	31	44%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la encuesta, se observa una tendencia positiva lo que quiere decir que el personal contratado por la fundación se siente satisfecho por la trayectoria obtenida dentro de la organización. La fundación universidad del Valle sede Tuluá, a través de programas académicos y programas de extensión en asocio con la Universidad del Valle, crea un ambiente propicio intelectual y profesional de sus empleados. Es menester profundizar las ayudas académicas y auxilios financieros (como las becas) para seguir alentando un ambiente académico y laboral propicio para el desarrollo del personal vinculado a la Fundación.

Pregunta No 2: Me gusta trabajar para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.

Gráfica 21: Me gusta trabajar para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.

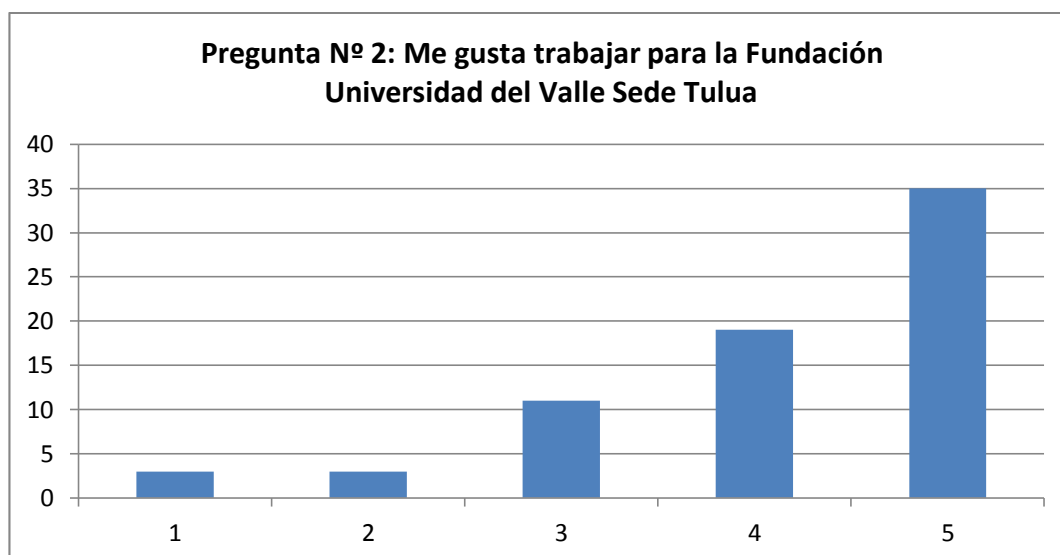


Tabla 25: Me gusta trabajar para la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	3	4%
2	3	4%
3	11	15%
4	19	27%
5	35	49%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Como se puede apreciar la mayoría del personal de la fundación posee una opinión positiva respecto a pertenecer a la Fundación como empleado. El 76% de los encuestados afirma estar a gusto con las labores desarrolladas dentro de la Fundación, sin embargo, llama la atención que el 8% de los encuestados manifiesta no sentirse a gusto.

Pregunta No.3: Me siento orgulloso de pertenecer a la fundación como empleado o docente según el caso

Gráfica 22: Me siento orgulloso de pertenecer a la fundación como empleado o docente según el caso

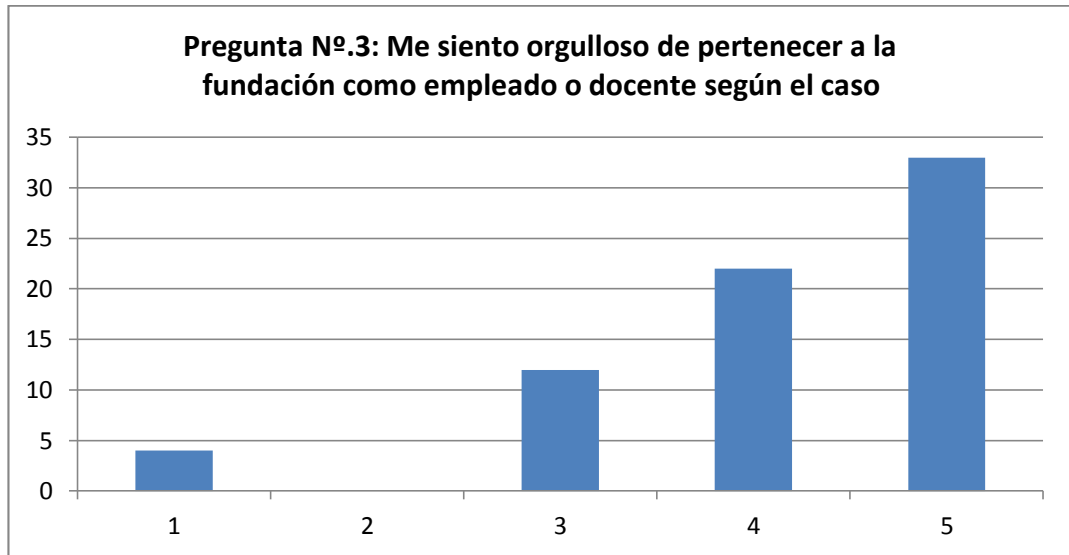


Tabla 26: Me siento orgulloso de pertenecer a la fundación como empleado o docente según el caso

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	4	6%
2	0	0%
3	12	17%
4	22	31%
5	33	46%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Como se puede apreciar en las preguntas 1 y 2, la gente le gusta laborar para la Fundación y se siente satisfecha de pertenecer a ella como empleado; esto se ve reflejada en la pregunta número 3 en la cual se nota una tendencia positiva de los empleados, quienes se identifican en un 77% con la labor misional de la misma. Solo existe un 6% de personas que no siente orgullo por pertenecer a una Fundación como ésta.

Pregunta No.4: Tengo posibilidad de ascenso dentro de la fundación

Gráfica 23: Tengo posibilidad de ascenso dentro de la fundación



Tabla 27: Tengo posibilidad de ascenso dentro de la fundación

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	8	11%
2	17	24%
3	20	28%
4	19	27%
5	7	10%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la encuesta, se puede notar que el 35% de los encuestados cree no tener la oportunidad de ascender en la escala organizacional. Ello contrasta con el 37% de los encuestados quienes si opinan tener oportunidad de ascenso dentro de la organización. Dado que la fundación puede ser considerada una organización de mediano tamaño por el número de personas contratadas de acuerdo a la ley, su estructura organizacional depende de la estructura de cargos de la universidad del Valle a la que presta sus servicios.

Pregunta No.5: Me siento integrado (soy parte) a la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá.

Gráfica 24: Me siento integrado (soy parte) a la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá.

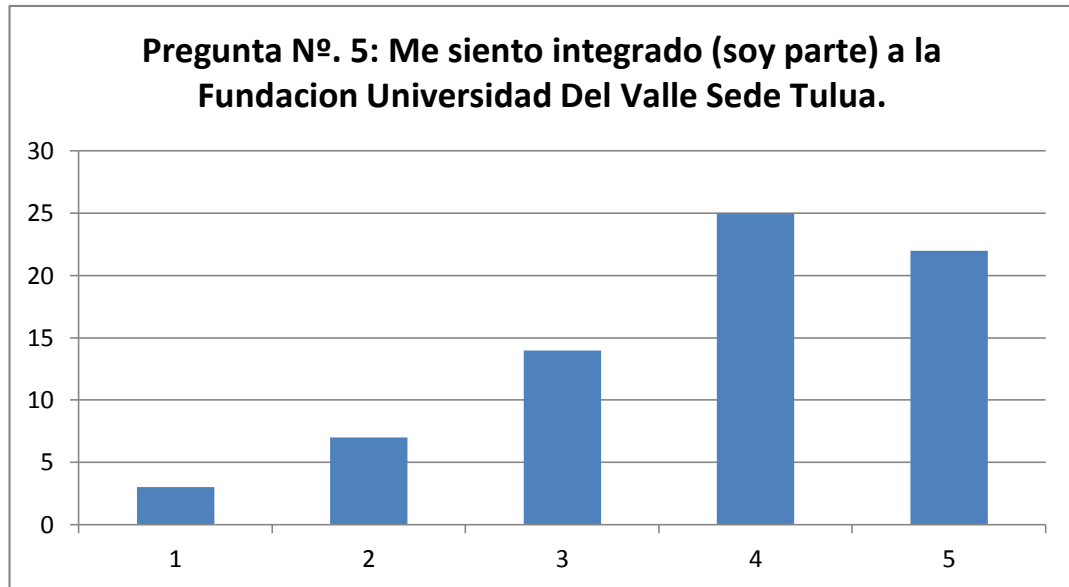


Tabla 28: Me siento integrado (soy parte) a la Fundación Universidad Del Valle Sede Tuluá.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	3	4%
2	7	10%
3	14	20%
4	25	35%
5	22	31%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Se puede concluir de la anterior grafica que existe una tendencia en los encuestados a sentirse integrados en las dinámicas sociales de la Fundación. Sin embargo, existen 10 personas las cuales se sienten excluidas. Ello puede deberse a que los procesos de inducción y socialización desarrollados por la Fundación, a pesar de su éxito, faltaría aun por mejorarlos, crear un mejor ambiente de trabajo y estimular a las personas a participar de eventos lúdicos y culturales que promueve la sede para atacar esta anomia.

Pregunta No.6: Tengo las mejores relaciones profesionales y de amistad con los demás empleados y docentes de la Fundación.

Gráfica 25: Tengo las mejores relaciones profesionales y de amistad con los demás empleados y docentes de la Fundación.

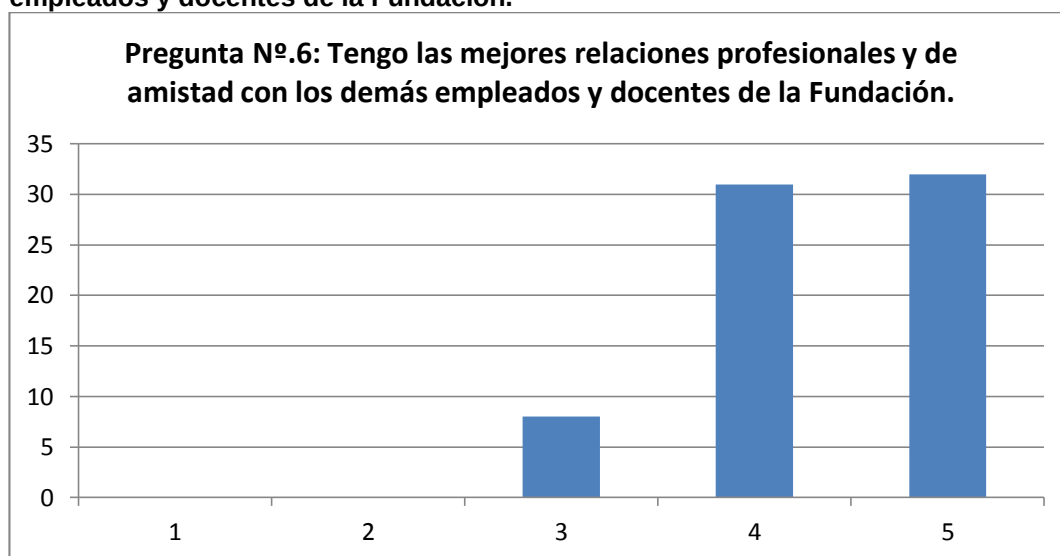


Tabla 29: Tengo las mejores relaciones profesionales y de amistad con los demás empleados y docentes de la Fundación.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	8	11%
4	31	44%
5	32	45%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

A pesar de los resultados en la anterior pregunta se nota claramente que las relaciones sociales y profesionales de los empleados de la Fundación son cordiales. Ello se debe en su mayoría, al ambiente académico en el cual se desarrollan las labores de los empleados, en el seno de la universidad del Valle Sede Tuluá.

Pregunta No 7: Conozco y respeto los reglamentos de la Fundación.

Gráfica 26: Conozco y respeto los reglamentos de la Fundación

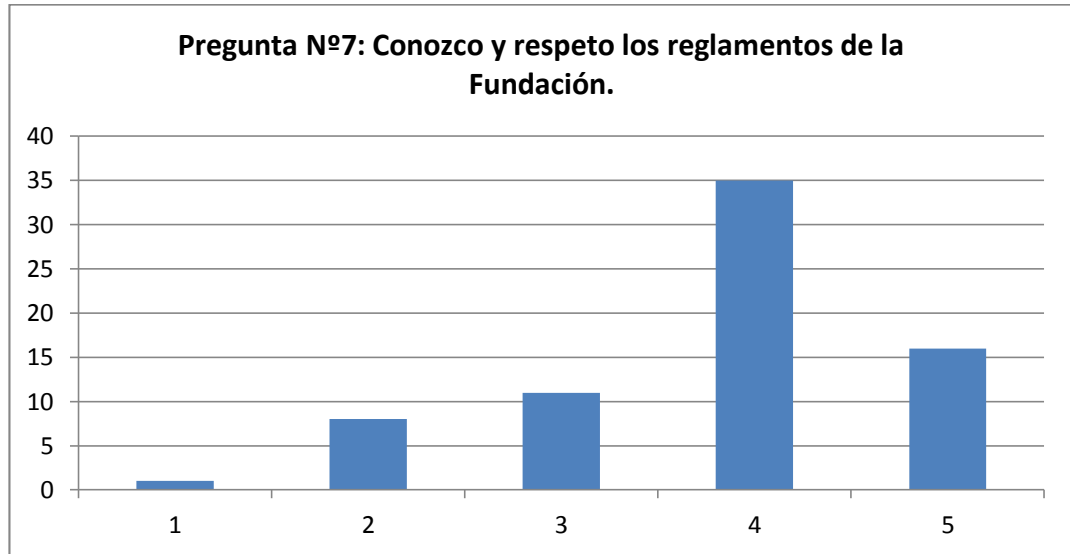


Tabla 30: Conozco y respeto los reglamentos de la Fundación

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	1	1%
2	8	11%
3	11	15%
4	35	49%
5	16	23%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a los resultados de la encuesta, el 72% del personal conoce y aplicar los reglamentos internos tanto de la Universidad del Valle como de la Fundación a pesar de la dualidad que existe entre unos y otros. Como se ha dicho en anteriores ocasiones, la Fundación presta sus servicios a la Universidad del Valle Sede Tuluá, especialmente en la contratación de su personal. Ello quiere decir que los empleados deben ajustarse a la reglamentación de la Fundación tanto como a las normas de la Universidad.

Pregunta No 8: Conozco bien y apporto con mi trabajo al conjunto de la Fundación.

Gráfica 27: Conozco bien y apporto con mi trabajo al conjunto de la Fundación.



Tabla 31: Conozco bien y apporto con mi trabajo al conjunto de la Fundación.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	4	6%
3	5	7%
4	34	48%
5	28	39%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Es satisfactorio para la Fundación conocer de primera mano el resultado positivo a esta pregunta, ya que se puede observar que el 87% de sus empleados conoce sus funciones y aporta con su esfuerzo a la consolidación de un proyecto académico iniciado hace 26 años y del cual la fundación ha sido el soporte fundamental para el logro de los resultados obtenidos por la Universidad a la que presta sus servicios. Las respuestas a la anterior pregunta denotan el conocimiento como el compromiso del personal en el funcionamiento y la coordinación necesaria para llevar a cabo los planes anuales que se desarrollan al interior de la universidad.

Pregunta No 9: Participo de actividades distintas a las correspondientes a mi puesto de trabajo (Culturales, artísticas, deportivas, etc.) y me gusta.

Gráfica 28: Participo de actividades distintas a las correspondientes a mi puesto de trabajo (Culturales, artísticas, deportivas, etc.) y me gusta.

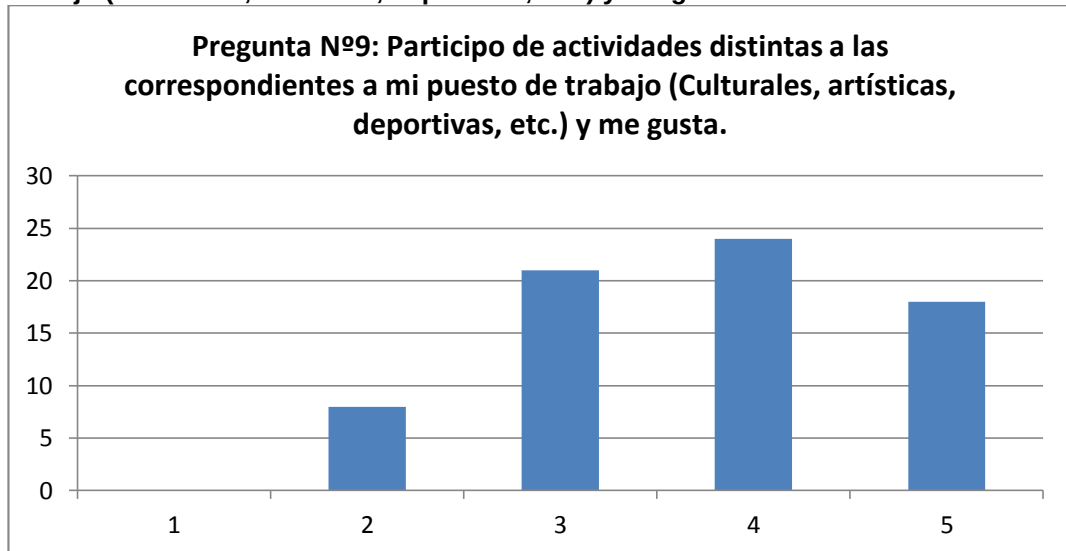


Tabla 32: Participo de actividades distintas a las correspondientes a mi puesto de trabajo (Culturales, artísticas, deportivas, etc.) y me gusta.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	8	11%
3	21	30%
4	24	34%
5	18	25%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Los empleados de la Fundación del Valle sede Tuluá, en un 59%, participan de actividades distintas al cumplimiento de sus funciones, lo espacios que brinda la fundación son aprovechados por el personal contratado para prevención o disminución del estrés, estrechar lazos y divertirse.

Pregunta No 10: Mí puesto de trabajo me resulta cómodo.

Gráfica 29: Mí puesto de trabajo me resulta cómodo.

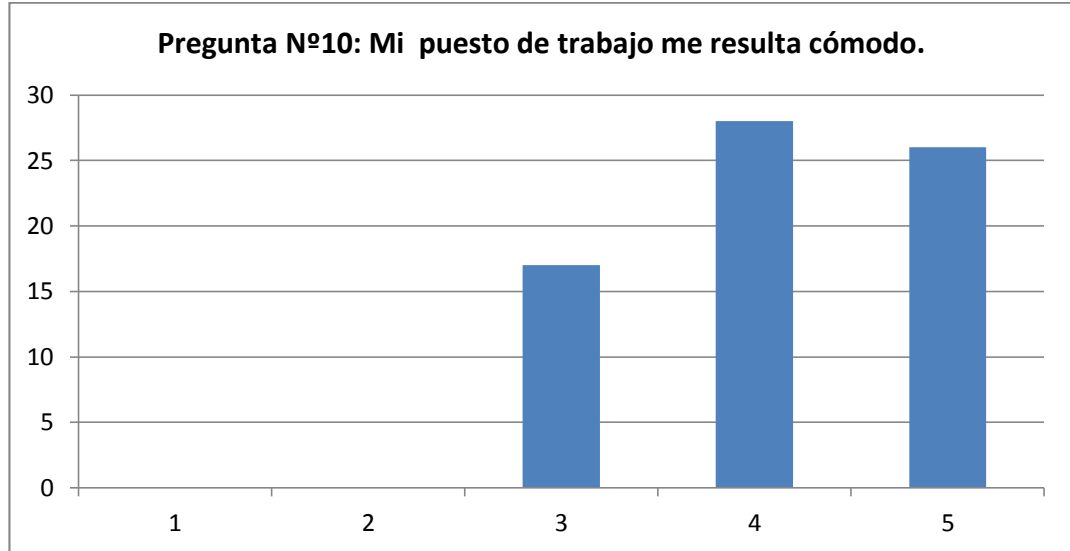


Tabla 33: Mí puesto de trabajo me resulta cómodo.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	17	24%
4	28	39%
5	26	37%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Como puede apreciarse la mayoría de los empleados poseen una opinión favorable a su lugar de trabajo, en otras palabras, se encuentran a gusto en ellas. Sin embargo, existe un 24% al que su lugar de su trabajo le es indiferente.

Pregunta No.11: Conozco y realizo mis funciones con alegría y ánimo deservicio.

Gráfica 30: Conozco y realizo mis funciones con alegría y ánimo deservicio.

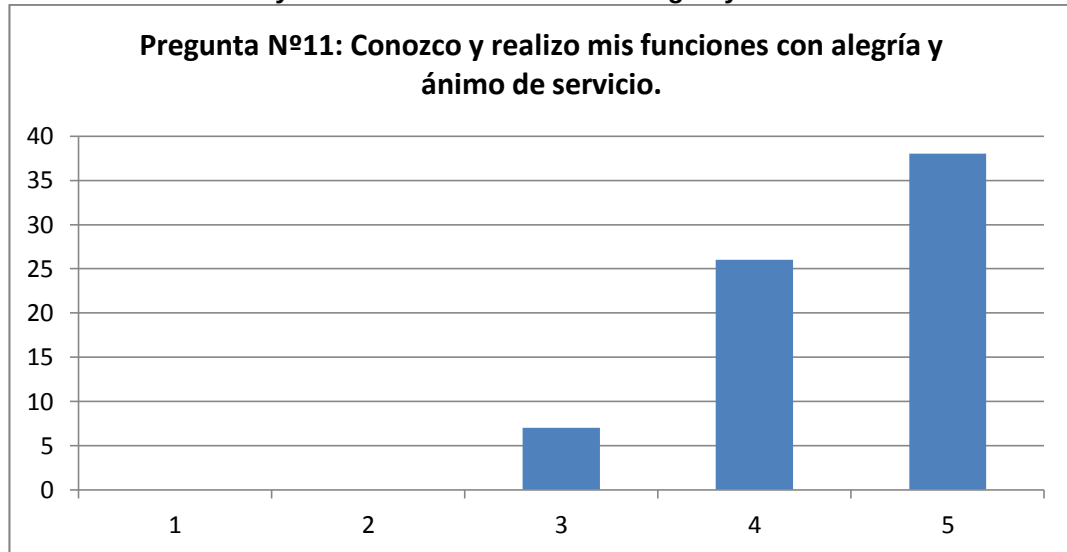


Tabla 34: Conozco y realizo mis funciones con alegría y ánimo deservicio.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	7	10%
4	26	37%
5	38	54%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

En la pregunta No.8 los empleados habían afirmado conocer sus funciones y trabajar por obtener los resultados de sus cargos. La respuesta a esta pregunta No.11 presenta una tendencia positiva respecto del buen servicio y la alegría con que desarrollan sus funciones los empleados de la Fundación.

Pregunta No12: Los superiores alientan a los empleados a expresar nuevas ideas.

Gráfica 31: Los superiores alientan a los empleados a expresar nuevas ideas.

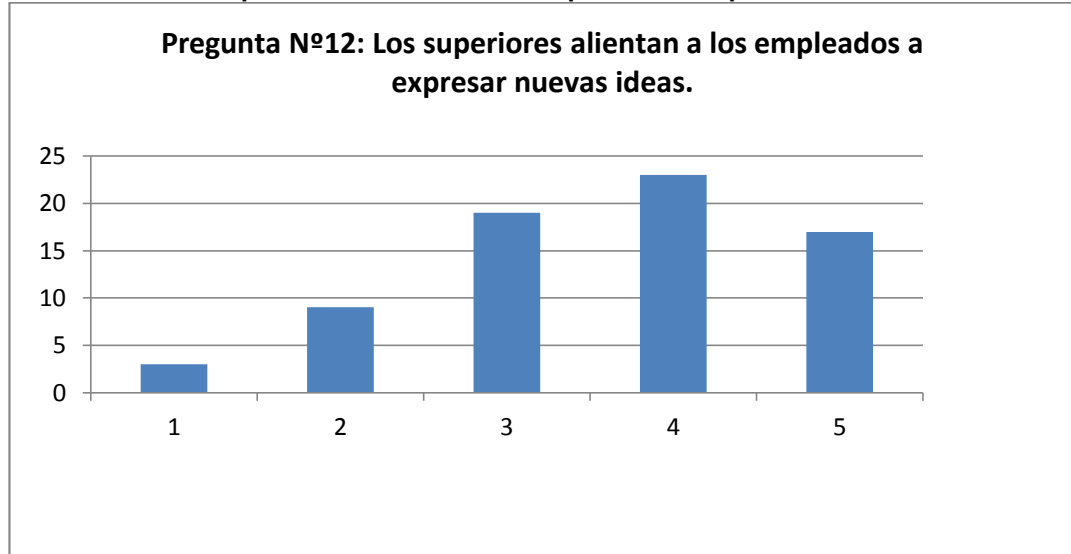


Tabla 35: Los superiores alientan a los empleados a expresar nuevas ideas.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	3	4%
2	9	13%
3	19	27%
4	23	32%
5	17	24%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la encuesta el 56% de los encuestados están de acuerdo que los superiores les alientan a expresar nuevas ideas, es decir que se les permite participar en espacios de debate y opinión en situaciones o eventos que atañen al personal. Sin embargo, como puede apreciarse en los resultados, un 17% de los encuestados dicen no poder participar con sus ideas.

Pregunta No 13: Tengo la suficiente autonomía para desarrollar nuevas ideas.

Gráfica 32: Tengo la suficiente autonomía para desarrollar nuevas ideas.

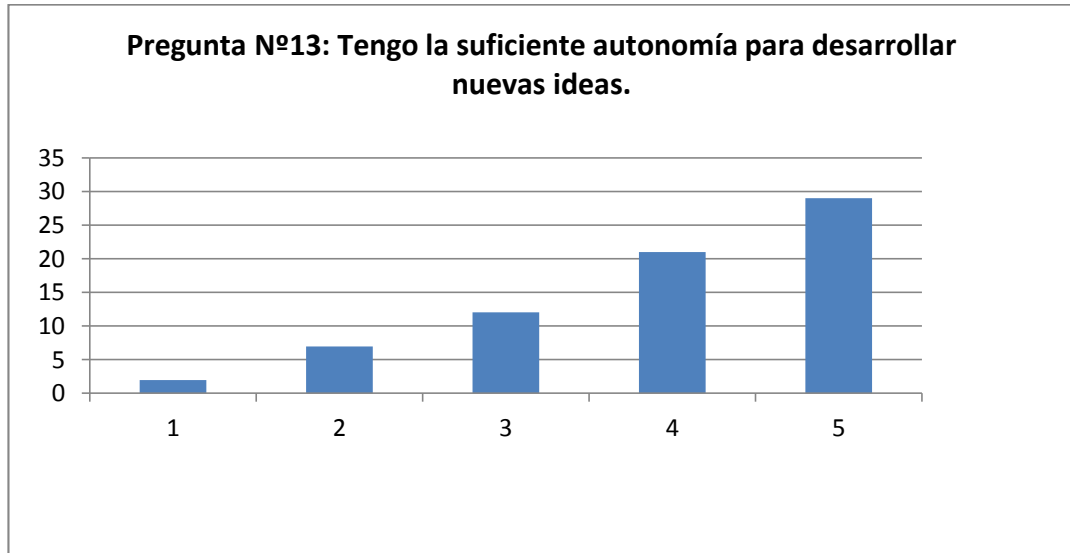


Tabla 36: Tengo la suficiente autonomía para desarrollar nuevas ideas

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	2	3%
2	7	10%
3	12	17%
4	21	30%
5	29	41%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la encuesta el 71% de los empleados dicen tener la autonomía suficiente para poner en marcha sus ideas dentro de la fundación.

Pregunta N°14: Siento que realizado mi trabajo ayudo al logro de los objetivos de la organización.

Gráfica 33: Siento que realizado mi trabajo ayudo al logro de los objetivos de la organización.

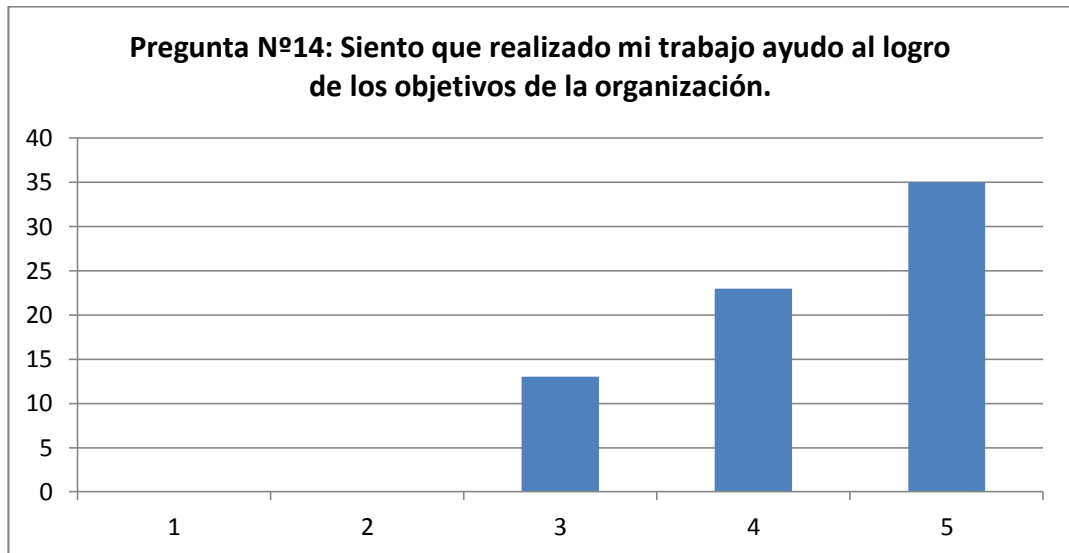


Tabla 37: Siento que realizado mi trabajo ayudo al logro de los objetivos de la organización.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	13	18%
4	23	32%
5	35	49%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Se observa una opinión positiva de los encuestados respecto de sus aportes individuales al conjunto de logros organizacionales, lo que permite concluir que el personal vinculado con la organización está consciente de sus funciones y la importancia de los cargos desempeñados en la Fundación y en la universidad del Valle.

Pregunta No.15: Siento que realizado mi trabajo ayudo a la formación de mejores personas para vivir en comunidad.

Gráfica 34: Siento que realizado mi trabajo ayudo a la formación de mejores personas para vivir en comunidad.

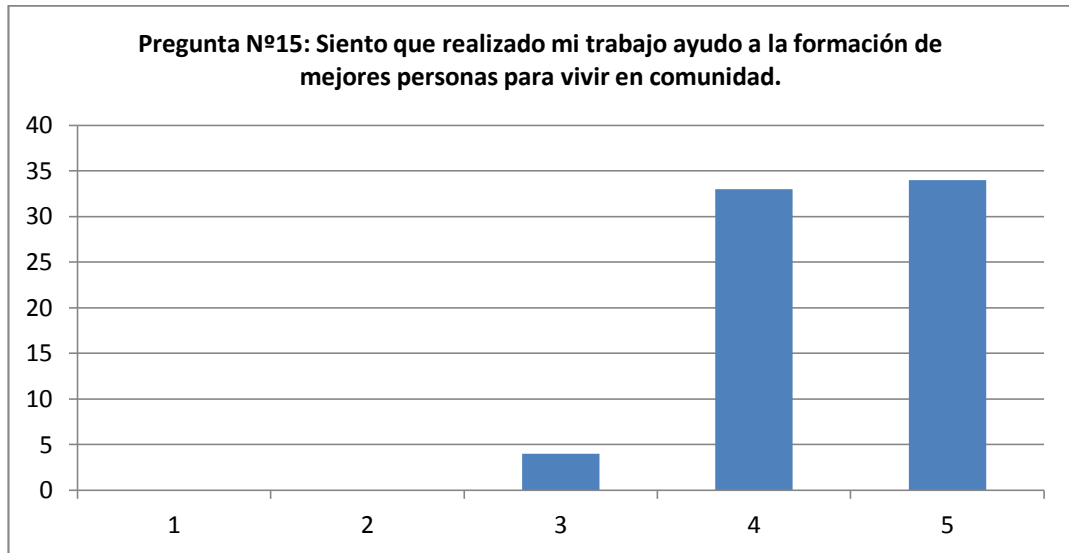


Tabla 38: Siento que realizado mi trabajo ayudo a la formación de mejores personas para vivir en comunidad.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	4	6%
4	33	46%
5	34	48%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Según la encuesta el 94% de los empleados cree que con el cumplimiento de sus funciones laborales, por un lado ayuda a la misión de la Universidad, y por otro, ayuda a formar mejores personas para vivir en comunidad.

Pregunta No 16: He trabajado días sábados, domingos y/o festivos.

Gráfica 35: He trabajado días sábados, domingos y/o festivos.



Tabla 39: He trabajado días sábados, domingos y/o festivos.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	6	8%
2	6	8%
3	5	7%
4	22	31%
5	32	45%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la encuesta el 76% de los empleados de la Fundación afirma haber laborado sábados, domingos y/o festivos, ello demuestra no solo el compromiso de las persona vinculadas a la Fundación, si no la probabilidad de que ello vuelva a ocurrir en una fase de implementación estratégica futura.

Pregunta No 17: Estoy dispuesto a trabajar en actividades desarrolladas por la Fundación distintas de mis funciones.

Gráfica 36: Estoy dispuesto a trabajar en actividades desarrolladas por la Fundación distintas de mis funciones.

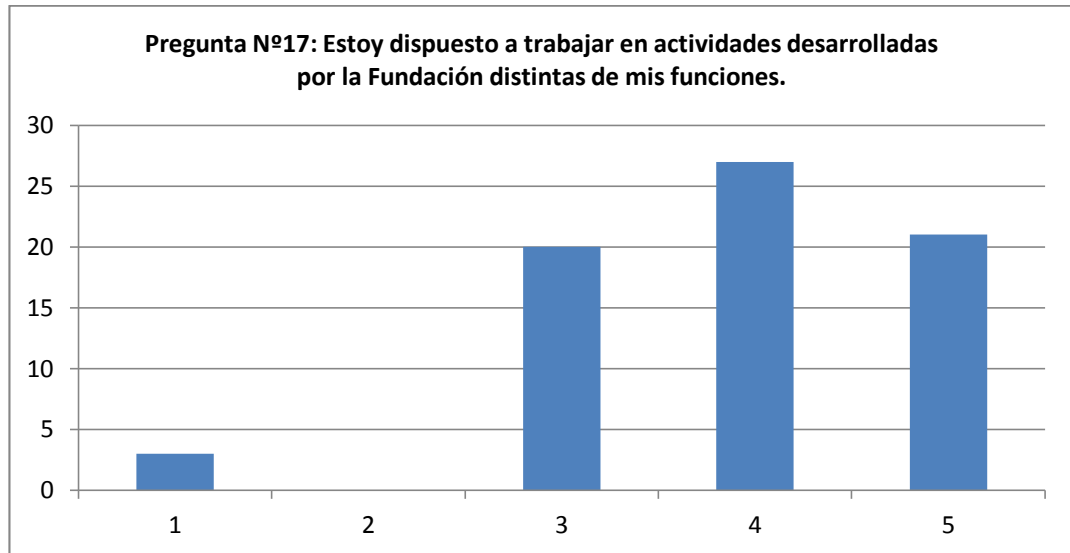


Tabla 40: Estoy dispuesto a trabajar en actividades desarrolladas por la Fundación distintas de mis funciones.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	3	4%
2	0	0%
3	20	28%
4	27	38%
5	21	30%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a la encuesta el 68% de los empleados de la Fundación afirma que estaría dispuesta a laborar en distintas actividades realizadas por la Fundación, ello reafirma el compromiso de las personas vinculadas y la probabilidad de que sean partícipes en una fase de implementación estratégica futura.

Pregunta No 18: Estoy dispuesto a vincularme en proyectos adelantados por la Fundación para hacerla crecer.

Gráfica 37: Estoy dispuesto a vincularme en proyectos adelantados por la Fundación para hacerla crecer.

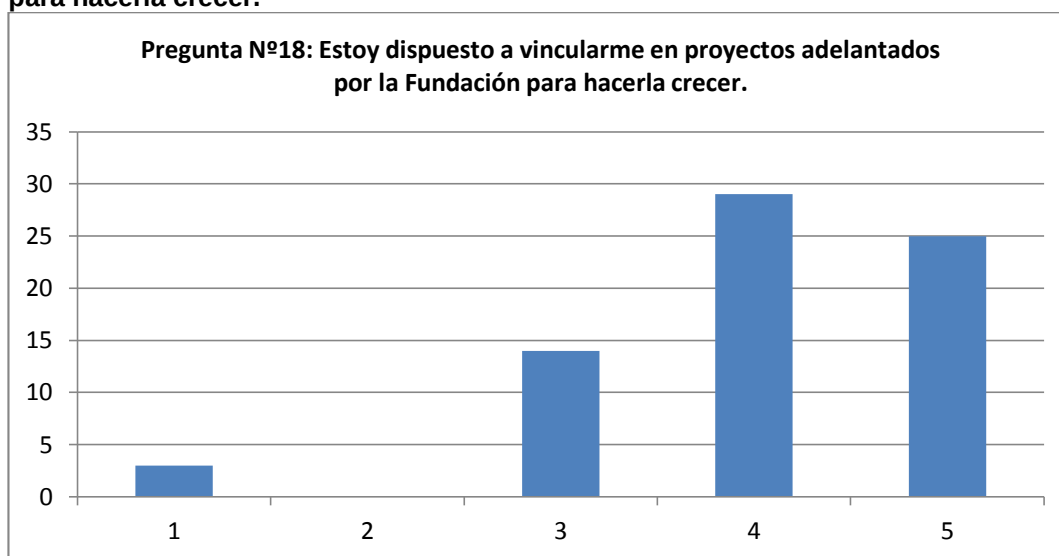


Tabla 41: Estoy dispuesto a vincularme en proyectos adelantados por la Fundación para hacerla crecer.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	3	4%
2	0	0%
3	14	20%
4	29	41%
5	25	35%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

Las preguntas 16 y 17, dan cuenta del compromiso de una mayoría de los empleados de la Fundación Universidad del Valle para con su institución. La pregunta No 18 refleja la disposición del personal de la organización en proyectos tendientes al crecimiento y fortalecimiento de la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.

Pregunta No 19: Estoy dispuesto a seguir lineamientos de un plan estratégico de la Fundación.

Gráfica 38: Estoy dispuesto a seguir lineamientos de un plan estratégico de la Fundación.

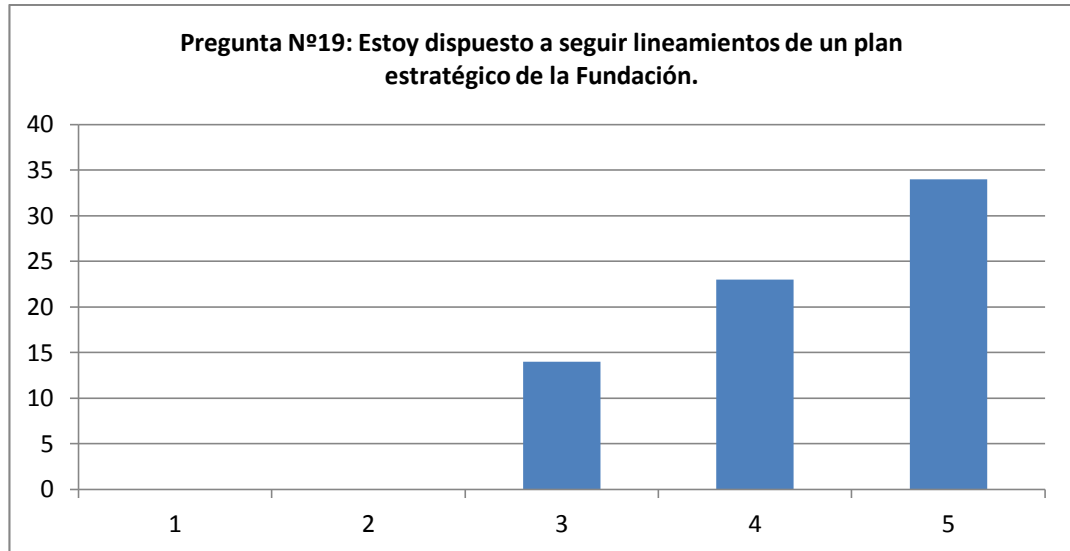


Tabla 42: Estoy dispuesto a seguir lineamientos de un plan estratégico de la Fundación.

Respuesta	No. de Encuestados	Porcentaje
1	0	0%
2	0	0%
3	14	20%
4	23	32%
5	34	48%
Total	71	100%

Fuente: Encuesta

De acuerdo a lo mostrado en la totalidad de encuestas, en las preguntas 16, 17 y 18, se puede concluir que la mayoría de los empleados poseen un alto compromiso con la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá, y que estarían dispuestos a desarrollar actividades distintas a la de sus funciones para fortalecer la institución. La pregunta 19 refleja la probabilidad de que el 80% de los empleados se involucren en las estrategias y tácticas desarrolladas en un plan estratégico de la Fundación, es decir en la construcción y puesta en marcha de una planeación estratégica para el fortalecimiento de la misma.

8.3. ENCUESTAS A LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE TULUÁ.

Pregunta 1 ¿Recuerda usted cuál es el propósito o la razón principal de la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá? Haga una breve descripción. De acuerdo a las respuestas dadas por los miembros de Junta de la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá el propósito de la Fundación gira en torno a tres ejes fundamentales:

- Educación: La Fundación apoya a la Universidad del Valle para brindar en el municipio de Tuluá y sus alrededores una oferta académica de alta calidad y de bajo costo, para el desarrollo de una sociedad justa e igualitaria.
- Manejo de los Recursos: La fundación es la entidad encargada de contratar el personal que labora en la Universidad del Valle Sede Tuluá y manejar los recursos financieros necesarios para el buen funcionamiento de la Sede. Las principales inversiones que desarrolla la fundación son: Pago de nómina, apoyo a eventos académicos y culturales de la Universidad del Valle, pago a docentes de los postgrados, inversiones en equipos, entre otros, todo ello contemplado en los contratos anuales suscritos entre la Universidad del Valle y la Fundación.
- Presentación de Informes: La Fundación oportunamente presenta informes financieros y de resultados a los Miembros de Asamblea General y de Junta Directiva de la misma y a la Universidad del Valle en cumplimiento de lo dispuesto en los contratos interinstitucionales ya mencionados.

En conclusión, de acuerdo a lo expresado por los Miembros de la Junta Directiva, la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá ha sido el apoyo fundamental de la Universidad del Valle Sede Tuluá a lo largo de los 25 años de existencia, en los cuales se puede notar la consolidación de la misma, como lo expresa el Doctor Juan Manuel Duran de la siguiente manera: “Con el tiempo la Universidad fue fortaleciéndose en la sede y hoy podríamos decir que la sede de la Universidad tiene la autonomía suficiente para funcionar adecuadamente”.

Pregunta 2 Haga un listado de tres necesidades de la comunidad que la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá ha venido satisfaciendo desde su inicio (en orden de uno a tres donde uno es el más importante y tres el menos importante).

De acuerdo a las respuestas obtenidas de los Miembros de Junta, las necesidades más recurrentes que ellos han identificado, son en su orden:

- Acceso de las personas de bajos recursos a una educación superior de alta calidad.
- Ha brindado oportunidades laborales y desarrollo intelectual y profesional de los docentes de educación superior en el municipio.
- Ha apoyado a través de sus estudiantes el desarrollo de las mipymes, órganos gubernamentales y otras instituciones.

- Desarrollo de programas productivos (De plantas medicinales), eventos académicos y culturales.

Pregunta 3 Haga un listado de cinco valores que considera usted le han permitido a la Fundación perdurar en el tiempo.

Según las respuestas de los Miembros de Junta Directiva de la Fundación los valores más recurrentes que consideran han permitido a la Fundación perdurar en el tiempo son:

- Honestidad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Cumplimiento
- Vocación de servicio.

Pregunta 4 Haga un listado de tres ventajas que considera usted que diferencian la Fundación de sus competidores y que le han permitido perdurar en el tiempo.

De acuerdo a las respuestas de los miembros de Junta Directiva las ventajas más recurrentes que consideran que diferencian a la Fundación de sus competidores y que le han permitido perdurar en el tiempo a la fundación són:

- Bajos Costos
- Ser entidad sin ánimo de lucro
- Pertenecer y apoyar a una Universidad Regional.
- Transparencia

Pregunta 5 ¿Cómo cree usted que es percibida la imagen de la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en opinión de la comunidad?

Los miembros de Junta Directiva de la Fundación coinciden en que la imagen de la Fundación Universidad del valle Sede Tuluá debe ser promocionada de tal forma que se dé a conocer a la comunidad. Sin embargo, algunos manifestaron que las personas que conocen la Fundación, es vista por ellos como buena, comprometida y seria.

Pregunta 6 Cómo se imagina usted a la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el año 2015.

Según las respuestas de los Miembros de Junta se imaginan a la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el año 2015 de la siguiente manera:

Más sólida, fortalecida, con buen posicionamiento en el entorno y como una institución que genera confianza, apoyando a una Universidad del Valle con más programas académicos (con una mayor oferta académica) y convertida en seccional.

Pregunta 7 ¿Qué servicios desea que ofrezca la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el año 2015?

Según los Miembros de Junta su deseo es que la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el año 2015 ofrezca los siguientes servicios:

- Permitir, promover y tramitar intercambio con universidades del exterior para profesores y estudiantes.
- Mayor pensum aprobado con convenios empresariales nacionales e internacionales que permitan realizar prácticas laborales con opciones reales laborales para los profesionales. Ellos piensan que la Fundación se puede convertir en un canal o enlace entre los estudiantes de la Universidad y el sector productivo.
- Respaldo la cualificación académica de su personal docente.
- Mayor oferta académica que gestione ante entes municipales la ampliación de cupos.
- Continuar apoyando la búsqueda de fuentes de ingresos diversas a través de proyectos, convenios, gestionar donaciones, etc.

Pregunta 8 ¿Qué imagen desearía que proyectara la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el año 2015 en la opinión de la comunidad?

De acuerdo a las respuestas de los Miembros de Junta la imagen que desearía que proyectara la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el año 2015 en la opinión de la comunidad sería:

- Como una fundación con servicios directos a la comunidad, en donde se puedan ofertar programas de educación de distinta índole y por medio de los cuales se puedan acceder a recursos necesarios para el sostenimiento de la misma.
- A través de un negocio adjunto a la fundación como una entidad que aglomere a los pequeños cultivadores de achiote, les compre la cosecha, la transforme y la venda al empresariado interesado.
- La fundación incrementaría su imagen corporativa haciendo, más fuerte la alianza con la Universidad del Valle, a través de convenios educativos que ayuden a obtener un reconocimiento en la comunidad tuluana a través de campañas educativas y culturas en la región. Aprovechando la buena imagen administrativa que actualmente posee la Fundación, siendo respaldada por la Universidad del Valle.

Pregunta 9 ¿Qué valores son necesarios para lograr la imagen de futuro proyectada?

Para los Miembros de Junta los valores necesarios para lograr la imagen de futuro proyectada deben de ser los siguientes:

- Compromiso
- Liderazgo
- Responsabilidad
- Entrega
- Voluntad.
- Decisión.

Pregunta 10 ¿Qué medios de comunicación considera prudentes para que la Fundación publicite de manera eficaz sus servicios a la comunidad?

Los medios de comunicación prudentes para que la Fundación publicite de manera eficaz sus servicios a la comunidad que consideran los Miembros de Junta según sus respuestas son los siguientes:

- Locales: televisión y radio mediante programas con propuestas directas a la comunidad.
- Internet
- Prensa
- Vallas publicitarias

En últimas, algunos de los Miembros de Junta destacan la necesidad de fortalecer la oferta académica de la Fundación en asocio con la Universidad y, de esta forma) se empleen bases de datos de instituciones educativas, de la Secretaría de Educación y otras organizaciones para difundir y publicitar los planes y programas que se emprendan a través de canales de distribución para llegar masivamente con esta información a las asociaciones de pensionados, los clientes de los bancos (encabezando el Banco Popular) y otros organismos públicos y privados.

Pregunta 11 ¿Qué necesidad presente en la comunidad actualmente cree que podría ser satisfecha por la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el futuro?

Según las respuestas de los Miembros de Junta las necesidades presentes en la comunidad que actualmente creen que podría ser satisfecha por la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá en el futuro son las siguientes:

- Asesorías empresariales, laboratorio comercial y consultorías financieras.
- En asocio con la Universidad del Valle, ampliar la capacidad instalada para acoger mayor número de estudiantes dado los costos.
- Ofertar becas de estudio para estudiantes y profesores.
- Promover y estimular las personas destacadas en el campo científico.

Pregunta 12 ¿Qué nuevo servicio deberá proveer la Fundación hacia el año 2015 para obtener recursos y autofinanciarse?

- Ampliar abanico de carreras en asocio con la Universidad del Valle.
- Ofrecer servicios de pasantías a las empresas.
- Ofrecer capacitaciones empresariales.
- Debe proyectar programas de educación no formal al sector empresarial.
- Ofrecer más programas con precios más bajos y de buena calidad.
- Participar en convocatorias de proyectos a nivel nacional e internacional para la promoción de la educación superior y con ello acceder a nuevas fuentes de recursos.

Pregunta 13 ¿Con quién deberá asociarse la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá para ofrecer de manera eficaz estos servicios en el año 2015?

Según las respuestas de los miembros de Junta, con quienes deberían asociarse la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá para ofrecer de manera más eficaz estos servicios en el año 2015 deben de ser:

- Todas las empresas y microempresas de la ciudad y de la región e internacionales.
- Con universidades nacionales e internacionales.
- Con organismos internacionales dependencias de ONG, ONU entre otras.
- Con socios que tengan afinidades y que sean del orden municipal.
- Con la Administración Municipal y con las instituciones educativas en el proceso de articulación.
- Recurrir al apoyo de fundaciones internacionales.
- Gestionar ante las entidades oficiales y privadas mayor apoyo económico para sostener costos.

Pregunta 14 ¿Cree usted que para lograr los objetivos financieros es prudente considerar otros campos de negocio distintos al educativo? Si - No Cuales

A pesar de que existe una cierta concordancia entre las respuestas de los Miembros de Junta Directiva, en la cual todos han manifestado positivamente que es necesario lograr a través de otras actividades o negocios los objetivos financieros de la fundación, existen diferencias en algunas de las respuestas de cómo propiciar el cumplimiento de los mismos.

Algunos afirman que la forma de obtener recursos financieros de la comunidad puede hacerse a través de eventos sociales ocasionales, como bingos, bazares, bailes, entre otros. Otros se inclinan a pensar que, como la Fundación es para el apoyo a la educación, se deben ofrecer programas de educación no formal como artes y oficios, de los cuales puedan obtenerse ingresos para la sostenibilidad de la institución, y otros creen que lo más factible es fortalecer los cursos de preicfes, diplomados y cursos cortos en asocio con la Universidad del Valle.

8.4. IMAGEN DE FUTURO

Los miembros de la Junta Directiva elaboraron la siguiente imagen de futuro:

para que la Fundación sea más sólida y tenga un buen posicionamiento en el entorno y sea vista como una institución que genera confianza, apoyando a la Universidad del Valle que ofrecería más programas académicos y convertida en seccional, se necesita transformase en una institución:

- Que Permita, promover y tramitar intercambio con universidades del exterior para profesores y estudiantes.
- Que desarrolle convenios empresariales nacionales e internacionales que permitan realizar prácticas académicas con opciones reales laborales para los profesionales. Ellos piensan que la Fundación se puede convertir en un canal o enlace entre los estudiantes de la Universidad y el sector productivo.
- Que respalde la cualificación académica de su personal docente.
- Que continúe apoyando la búsqueda de fuentes de ingresos diversas a través de proyectos, convenios, gestionar donaciones, etc.
- Que ofrezca servicios directos a la comunidad, en donde se puedan ofertar programas de educación de distinta índole y por medio de los cuales se puedan acceder a recursos necesarios para el sostenimiento de la misma.
- La fundación mejoraría su imagen corporativa haciendo más fuerte la alianza con la Universidad del Valle, a través de convenios educativos que ayuden a obtener un reconocimiento en la comunidad tulueña a través de campañas educativas y culturales en la región. Aprovechando la buena imagen administrativa que actualmente posee la Fundación, siendo respaldada por la Universidad del Valle.
- Promover y estimular las personas destacadas en el campo científico.
- Participar en convocatorias de proyectos a nivel nacional e internacional para la promoción de la educación superior y con ello acceder a nuevas fuentes de recursos.

9.1. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

De acuerdo a Serna (2012) un análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- **Identificación de puntales** Elementos de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Lo primero que debe identificar el grupo de ejecutivos son esos factores sobre los cuales se soporta la organización.
- **Traducir los puntales en amenazas para el negocio** Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza. La conversión de puntales en amenazas debe ser realizada por los ejecutivos y discutida para obtener un listado común de toda la organización.
- **Evaluación de las consecuencias** Se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la firma la ocurrencia de la amenaza señalada.
- **Valorizar el impacto** se debe evaluar y calificar la magnitud de los impactos. Esto puede hacerse en una escala de 0 a 5 en la que cero denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 5 serían consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos.
- **Probabilidades de ocurrencia de la amenaza** consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1 el grupo ejecutivo evaluará la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que debe tomarse.
- **Capacidad de reacción** establecida la magnitud de la amenaza, las consecuencias, probabilidad de ocurrencia, el grupo estratégico debe preguntarse cuál es la capacidad de reacción de la empresa. Aquí calificará entre 0 y 5, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La capacidad indicará igualmente el tipo de acciones que debe tomar la compañía.

Tabla 44: MATRIZ DE ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
Oferta de educación no formal	Falta de demanda de los cursos y diplomados	No se obtiene recursos financieros	4	0,5	0	vulnerable
Presentación de proyectos	La no aprobación de los proyectos	No se obtiene recursos financieros	3	0,8	0	vulnerable
Control de costos y gastos	Aumento de los costos y gastos	La Fundación entraría en pérdidas	4	0,5	4	vulnerable
Aumento miembros de asamblea	No afiliación de nuevos miembros	No aumento de los miembros	1	0,7	0	vulnerable
Creación de un portafolio para atraer donaciones	Nulo o bajo ingreso de donaciones.	No se obtiene recursos financieros	4	0,7	0	vulnerable
Convenios con la Universidad del Valle.	Disminución de valor de los convenios	Disminución en los ingresos.	5	0,8	1	Indefensa

Fuente: La Autora.

De lo anterior se concluye, que la Fundación es vulnerable e indefensa ante los cambios de la Universidad del Valle, las preferencias educativas de la comunidad Tuluëña, ante la poca ayuda del empresariado y al aumento de gastos. Por tanto, es necesario crear estrategias y planes operativos en donde se ataquen estas amenazas.

Del análisis Dofa y del Análisis de Vulnerabilidad se puede concluir que la Fundación debe aumentar sus esfuerzos para conseguir mayores ingresos, mantener controlados los gastos y aumentar las alianzas cooperativas con el empresariado.

9.2. PLAN OPERATIVO

El plan operativo está definido en la siguiente gráfica, en la cual se describen las cinco estrategias necesarias, para llevar a cabo la transformación de la Fundación, así como los requerimientos de recursos, Responsabilidades de los órganos de Gobierno de la Fundación, indicadores y frecuencias de medición del logro de dichos objetivos.

Tabla 45: PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCIÓN

EMPRESA: Fundación universidad del Valle sede Tuluá.								
PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCIÓN								
Estrategia (Como)	TAREAS O ACCIONES PARA LOGRAR LA ESTRATÉGIA	TIEMPO (CUÁNDO)		RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE	META	INDICADOR DE GESTION	FRECUENCIA DE MEDICION
		Fecha de inicio	Fecha de finalización	TÉCNICOS - FÍSICOS - FINANCIEROS - HUMANOS				
Desarrollo de una oferta académica de cursos y diplomados propia de la Fundación.	Crear un cronograma de cursos y diplomados (Dos al año)	Junio 2012	Junio 2015	Humanos, Físicos y Financieros	Dirección Ejecutiva	Desarrollo de al menos 2 cursos y/o diplomados con utilidades iguales o mayores a 15 millones de pesos.	• (N° de diplomados llevados a cabo/ diplomados desarrollados) x 100. • Utilidades obtenidas durante el periodo.	Anual.
Presentación de proyectos educativos y productivos a entidades nacionales e internacionales.	Creación y presentación de proyectos para las convocatorias de proyectos de fundaciones, gobiernos y empresas privadas nacionales e internacionales.	Enero 2013	Diciembre 2015	Humanos, Físicos y Financieros	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	Presentación de un proyecto anual a entidades nacionales e internacionales	N° de proyectos presentado y aprobados durante el periodo.	Anual.
Controlar los costos y gastos de la fundación para mantener la salud financiera	Evaluación de los estados de resultados de manera frecuente	Enero 2012	Diciembre 2015	Humanos y Financieros	Dirección Ejecutiva	Cumplimiento del presupuesto anual proyectado	• Variación costos causados / Costos presupuestados • Variación gastos operativos causados / gastos presupuestados	Trimestral

Fuente: La Autora.

10. PRESUPUESTO

Tabla 46: PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCIÓN

EMPRESA: Fundación universidad del Valle sede Tuluá.								
PLAN OPERATIVO O PLAN DE ACCIÓN								
Estrategia (Como)	TAREAS O ACCIONES PARA LOGRAR LA ESTRATÈGIA	TIEMPO (CUÁNDO)		RECURSOS NECESARIOS	RESPONSABLE	META	INDICADOR DE GESTION	FRECUENCIA DE MEDICION
		Fecha de inicio	Fecha de finalización	TÉCNICOS - FÍSICOS - FINANCIEROS - HUMANOS				
Hacer crecer el número de empresas miembros de asamblea de la Fundación.	Visitar empresas de la región centro Vallecaucana	Enero 2012	Diciembre 2015.	Humanos y Financieros	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	5 empresas (una por año)	Número de nuevos miembros de Asamblea General	Quinquenal.
Crear un portafolio para atraer donaciones nacionales e internacionales.	Crear y presentar un portafolio a fundaciones, gobiernos y empresas privadas nacionales e internacionales.	Marzo 2012	Diciembre 2015	Humanos, papelería y Financieros	Junta Directiva y Dirección Ejecutiva	10 Empresas vinculadas por el portafolio de servicios.	Ingresos por donaciones (montos financieros)	Anual.

Fuente: La autora

Tabla 47: PRESUPUESTO GENERAL

	AÑO BASE 2011	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS							
COMISION POR ADMINISTRACION	66.600.000	68.598.000	70.655.940	72.775.618	74.958.887	77.207.653	364.196.098
OTROS INGRESOS POR CURSOS Y CONVENIOS	8.300.000	9.545.000	11.454.000	14.317.500	18.612.750	25.127.213	79.056.463
TOTAL INGRESOS	74.900.000	78.143.000	82.109.940	87.093.118	93.571.637	102.334.866	443.252.561
GASTOS							
SUELDOS	28.520.400	29.467.320	30.380.807	31.322.612	32.293.613	33.294.715	156.759.067
AUXILIO DE TRANSPORTE	800.400	846.000	872.226	899.265	927.142	955.884	4.500.517
TOTAL SUELDOS	29.320.800	30.313.320	31.253.033	32.221.877	33.220.755	34.250.599	161.259.584
PRESTACIONES Y SEGURIDAD SOCIAL 52%	15.246.816	15.323.006	15.798.020	16.287.758	16.792.679	17.313.252	81.514.715
TOTAL SUELDSO MAS PRESTACIONES SOCIALES	44.567.616	45.636.326	47.051.053	48.509.635	50.013.434	51.563.850	242.774.298
HONORARIOS	8.868.000	9.142.908	9.426.338	9.718.555	10.019.830	10.330.445	48.638.075
SEGUROS	3.937.000	3.937.000	3.937.000	3.937.000	3.937.000	3.937.000	19.685.000
PUBLICACION CONTRATO	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	3.500.000	17.500.000
GASTOS LEGALES	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	500.000
MANTEN. Y REPARACIONES	300.000	309.300	318.888	328.774	338.966	349.474	1.645.402
DEPRECIACION	3.700.000	940.000	940.000	940.000	440.000	440.000	3.700.000
CASINO Y RESTAURANTE	3.400.000	3.505.400	3.614.067	3.726.103	3.841.613	3.960.703	18.647.886
UTILES Y PAPELERIA	1.365.000	1.407.315	1.450.942	1.495.921	1.542.295	1.590.106	7.486.578
CELULAR	4.200.000	4.330.200	4.464.436	4.602.834	4.745.522	4.892.633	23.035.624
IMPREVISTOS	200.000	206.200	212.592	219.183	225.977	232.983	1.096.934
TOTAL GASTOS	74.137.616	73.014.649	75.015.317	77.078.004	78.704.635	80.897.192	384.709.798
EXCED. O PERD. DEL PERIODO	762.384	5.128.351	7.094.623	10.015.114	14.867.001	21.437.674	58.542.763

Fuente: La autora.

Tabla 48: PRESUPUESTO DE INGRESOS

	AÑO BASE 2011	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
INGRESOS							
COMISION POR ADMINISTRACION	66.600.000	68.598.000	70.655.940	72.775.618	74.958.887	77.207.653	364.196.098
OTROS INGRESOS POR CURSOS Y CONVENIOS	8.300.000	9.545.000	11.454.000	14.317.500	18.612.750	25.127.213	79.056.463
TOTAL INGRESOS	74.900.000	78.143.000	82.109.940	87.093.118	93.571.637	102.334.866	443.252.561

Fuente: La autora

Tabla 49: PRESUPUESTO MANO DE OBRA DIRECTA

AÑO1

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
DIRECTOR	22.393.320,00	11.644.526,40	-	34.037.846,40
ASISTENTE	7.074.000,00	3.678.480,00	846.000,00	11.598.480,00
TOTAL	29.467.320,00	15.323.006,40	846.000,00	45.636.326,40

AÑO2

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
DIRECTOR	23.087.512,92	12.005.506,72	-	35.093.019,64
ASISTENTE	7.293.294,00	3.792.512,88	872.226,00	11.958.032,88
TOTAL	30.380.806,92	15.798.019,60	872.226,00	47.051.052,52

AÑO3

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
DIRECTOR	23.803.225,82	12.377.677,43	-	36.180.903,25
ASISTENTE	7.519.386,11	3.910.080,78	899.265,01	12.328.731,90
TOTAL	31.322.611,93	16.287.758,21	899.265,01	48.509.635,15

AÑO4

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
DIRECTOR	24.541.125,82	12.761.385,43	-	37.302.511,25
ASISTENTE	7.752.487,08	4.031.293,28	927.142,22	12.710.922,59
TOTAL	32.293.612,90	16.792.678,71	927.142,22	50.013.433,84

AÑO5

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
DIRECTOR	25.301.900,72	13.156.988,38	-	38.458.889,10
ASISTENTE	7.992.814,18	4.156.263,38	955.883,63	13.104.961,19
TOTAL	33.294.714,90	17.313.251,75	955.883,63	51.563.850,28

Fuente: La autora

Tabla 50: PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
HONORARIOS	9.142.908,00	9.426.338,15	9.718.554,63	10.019.829,82	10.330.444,55
MANTENIMIENTO Y RERACIONES	309.300,00	318.888,30	328.773,84	338.965,83	349.473,77
UTILES Y PAPELERIA	1.407.315,00	1.450.941,77	1.495.920,96	1.542.294,51	1.590.105,64
CELULAR	4.330.200,00	4.464.436,20	4.602.833,72	4.745.521,57	4.892.632,74
CASINO Y RESTURANTE	3.505.400,00	3.614.067,40	3.726.103,49	3.841.612,70	3.960.702,69
DEPRECIACIONES	940.000,00	940.000,00	940.000,00	440.000,00	440.000,00
GASTOS PREOPERATIVOS	1.720.000,00	1.720.000,00	1.720.000,00	1.720.000,00	1.720.000,00
IMPREVISTOS	206.200,00	212.592,20	219.182,56	225.977,22	232.982,51
TOTAL	21.355.123,00	21.934.671,81	22.532.186,64	22.648.224,43	23.283.359,38

Fuente: La autora

11. IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

Tabla 51: TABLA DE IMPLEMENTACION ESTRATEGICA

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	ACTIVIDADES
Desarrollo de al menos 2 cursos y/o diplomados con utilidades iguales o mayores a 15 millones de pesos (En conjunto)	Crear un cronograma de cursos y diplomados (Dos al año). Realizar ofertas en empresas con el ánimo de acercar clientes potenciales de los diplomados a la Fundación (creación de una base de datos), conocer las necesidades de educación no formal del personal vinculado a empresas de la región y obtener ingresos por esta actividad.
Presentación de un proyecto anual a entidades nacionales e internacionales	Crear y presentar proyectos para las convocatorias de proyectos de fundaciones, gobiernos y empresas privadas nacionales e internacionales con el ánimo de desarrollar proyectos sociales en conjunto con la Universidad del Valle y/o otras instituciones para atraer recursos hacia la Fundación.
Crece el número de empresas miembros de asamblea de la fundación a 5 (1 por año).	Visitar empresas de la región centro Vallecaucana promocionando la fundación como una institución vinculada a los objetivos sociales de promoción de la educación superior y búsqueda de alternativas para el desarrollo de propuestas tendientes al desarrollo social y comunitario de la región, así como, invitarlos a formar parte de los órganos de dirección.
10 Empresas vinculadas por el portafolio de servicios.	Crear y presentar un portafolio a fundaciones, gobiernos y empresas privadas nacionales e internacionales para vincularlas a los servicios de la Fundación, y servir de canal entre esas instituciones y la Universidad del Valle para desarrollar acciones conjuntas y gestionar dineros vía donación que serán ejecutados de acuerdo a las necesidades de formación de la comunidad académica y de la sociedad tulueña.

11.1 Políticas para la implementación estratégica

A continuación se presentan las políticas para la implementación del plan estratégico de la Fundación Universidad del Valle Sede Tulua:

- Para el desarrollo de cursos y diplomados, la Dirección Ejecutiva debe crear un cronograma anual. Y debe ofertar a las empresas con el ánimo de acercar clientes potenciales de los diplomados a la Fundación.
- Establecer mecanismos para conocer las necesidades de educación no formal del personal vinculado a empresas de la región y mantener una fuente confiable de información.
- Para la presentación de proyectos a entidades nacionales e internacionales la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva deben participar en convocatorias de fundaciones, gobiernos y empresas privadas nacionales e internacionales con el ánimo de desarrollar proyectos sociales en asocio con la Universidad del Valle y/o otras instituciones para atraer recursos hacia la Fundación.
- Para crecer el número de empresas miembros de Asamblea de la Fundación la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva debe visitar empresas de la región centro Vallecaucana promocionando la Fundación como una institución vinculada a los objetivos sociales de promoción de la educación superior y búsqueda de alternativas para el desarrollo de propuestas tendientes al desarrollo social y comunitario de la región, así como, invitarlos a formar parte de los órganos de dirección.
- Para vincular empresas por el portafolio de servicios la Junta Directiva y la Dirección Ejecutiva deben crear y presentar un portafolio de servicios a fundaciones, gobiernos y empresas privadas nacionales e internacionales para vincularlas como donantes, y servir de canal entre esas instituciones y la Universidad del Valle para desarrollar acciones conjuntas y gestionar dineros que serán ejecutados de acuerdo a las necesidades de formación de la comunidad académica y de la sociedad tulueña.

12. CONCLUSIONES.

Después de un detallado análisis de los diferentes aspectos que afectan tanto positiva como negativamente a la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá, y teniendo en cuenta las opiniones de los diferentes grupos de interés; se pueden vislumbrar como principales conclusiones las siguientes:

En primer lugar, el análisis de entornos dejó entrever el mayor puntaje que representan las amenazas comparándolas con las oportunidades, encontrando como principal amenaza la situación económica del país, debido a que los altos niveles de pobreza, la baja escolaridad la disminución de remesas y la inseguridad que se presenta en la ciudad y sus alrededores afecta el desarrollo de las empresas y estas, a su vez, se ven menos comprometidas con las instituciones sin ánimo de lucro como lo es la Fundación Universidad del Valle Sede Tuluá.

El análisis de los factores internos muestra que la Fundación posee una serie de ventajas ya que sus fortalezas son mayores a sus debilidades, su principal fortaleza es la exclusividad y tradición que tiene el convenio con la Universidad del Valle situación que favorece la baja o casi nula competencia, en donde la buena gestión de la Fundación a través de los años ha permitido el crecimiento de la calidad y la reputación de la Universidad del Valle Sede Tuluá y de los programas y servicios de la Fundación.

Sin embargo la exclusividad de la fundación con la Universidad del Valle también la hace altamente vulnerable ante los cambios que se presenten en la universidad, situación que justifica la búsqueda permanente de nuevas fuentes de ingreso para que no se vea comprometida su perdurabilidad.

Por otra parte, por medio de las encuestas realizadas a los estudiantes se pudo verificar el poco reconocimiento que tiene la Fundación entre ellos, debido a que la mayoría desconocen la existencia, las funciones y el rol que desempeña la Fundación para la Universidad, es decir, la Fundación ha fallado en su estrategia de promoción ante la comunidad académica. Pese a esto, el 95% de los estudiantes manifestó su interés en asistir a algún seminario, curso o diplomado adicional a la programación académica ofertado por la Fundación, lo que genera una perspectiva positiva sobre los recursos financieros que podría obtener la Fundación por estos conceptos en el mediano plazo; aunque se debe tener en cuenta también que el 61% de los encuestados no está dispuesto a pagar más de cien mil pesos por las distintas actividades académicas mencionadas anteriormente lo que se puede dar por dos razones, la dificultad económica en la que se encuentran los estudiantes o el bajo interés en los programas de formación y educación no formales o de extensión complementarios programa de pregrado actual, de cualquier forma esto representa una gran amenaza para la Fundación.

Otro aspecto a resaltar de la encuesta es el interés de los estudiantes por los eventos de tipo empresarial con un 32%, seguido por los de tipo cultural 18% y deportivo 18%. Lo que indica parte de agenda que se debe enfocar en el

desarrollo de estas actividades para la promoción del emprendimiento la cultura y el deporte.

En cuanto a los resultados arrojados por la encuestas a los empleados de la Fundación, cabe resaltar a nivel general el alto grado de compromiso por parte de estos para el crecimiento y fortalecimiento de la Fundación.

Del análisis de las encuestas aplicada a los miembros de la Junta, se puede observar una congruencia generalizada y alto compromiso con el desarrollo y crecimiento de la Fundación. Todos los miembros tienen una perspectiva positiva del futuro y alcance de las estrategias y metas programadas.

En consecuencia, la elaboración de un plan estratégico que rijan los destinos de la fundación hacia el año 2016, se ha convertido en una necesidad reflejada en las actas de Asamblea y Junta Directiva de la Fundación para la consolidación de un proyecto sin ánimo de lucro como el presente, que ha ayudado históricamente a la consolidación de un proyecto educativo en la región.

13. RECOMENDACIONES.

- El éxito de un plan estratégico en el que se involucran sus grupos de interés está mediado por el esfuerzo mancomunado y el compromiso de cada uno de ellos con su puesta en marcha y logro de objetivos(Desempeño). En especial, de acuerdo a los libros administrativos, se destacan el compromiso incondicional de los órganos de administración de la Fundación, es decir la Asamblea General y la Junta Directiva.
- El criterio que debe primar en la puesta en marcha del proyecto es el de fortalecer institucional y financieramente la Fundación, en otras palabras, el desarrollo de este plan estratégico debe llevar aparejado la idea de perdurabilidad y adaptabilidad de la Fundación en función de las necesidades crecientes de educación, cultura, ciencia, innovación y deporte de la comunidad académica del municipio de Tuluá.
- La oferta de programas de educación continua o de educación formal debe vincularse a las necesidades del mercado geográfico natural de la ciudad región Tulueña, con un cronograma aprobado en Junta Directiva, con compromisos delineados, involucrando los grupos de interés relacionados en el proceso, y desarrollando una base de datos de necesidades educativas para el ofrecimiento de futuras especializaciones y maestrías, que seríanluego gerenciados financieramente por la Fundación como actualmente lo hace.
- LaFundación debe fortalecer su Asamblea con la afiliación de un mayor número de instituciones y empresas aportantes, además, de iniciar su proceso de vinculación a redes empresariales, redes de ONG y redes internacionales con el objeto de aumentar los ingresos vía donación y membresía. El desarrollo de estas actividades estaría sujeto a la efectividad organizacional, lo que produciría la necesidad de aumentar, si así lo requiere la Asamblea, en un cargo específico de relaciones públicas con metas definidas y comisiones por este trabajo.

14. BIBLIOGRAFÍA.

- Ackoff (1978) Un concepto de planeación de empresas. Ed. Limusa. México.
- Aktouf, O (2000) La Metodología de las Ciencias Sociales y el Enfoque
- Cualitativo en las Organizaciones. Ed. Universidad del Valle. Cali.
- Borjesson et al, "Scenario types and techniques: Towards a user's guide" Futures 38. 2006.
- Cisneros, M. (2009) Cómo realizar trabajos de grado. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Freeman, Edward. "Stakeholders Management". Working paper 1978
- Freeman, Harrison and Others (2010) Stakeholder Theory - The State of the Art. Cambridge University Press. New York.
- Hernández, Fernández y Baptista (1998) Metodología de la Investigación, 2da. Edición. Ed. Mcgraw-Hill. México.
- Karl Dreborg. Essence of Backcasting de Futures, Vol 28, No 9, 1996.
- Robinson, "Energy backcasting: a proposed method of policy analisis", Energy Policy, December 1982.
- Schandel y Hofer (1978) Strategy Formulation: Analytical Concepts. West Group. USA.
- Thompson y Strickland (2002) Dirección y Administración Estratégicas: conceptos, casos y lecturas. McGraw-Hill Interamericana. México.
- Medina, Javier y Ortegón, Edgar. "Manual de Prospectiva y decisión estratégica: Bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe" Manual 51, CEPAL 2006.
- FREEMAN, R. Edward; HARRISON, Jeffrey & WICKS, Andrew. Managing for Stakeholders. Survival, Reputation, and Success. Yale University Press - New Haven & London. 2007.

- HAMEL, Gary y BREEN, Bill. El Futuro de la Administración. Harvard Business School Press – Grupo Editorial Norma. Colombia, 2008.
- MINTZBERG, Henry. Managing. Grupo Editorial Norma. Colombia, 2010.
- FREEMAN, R. Edward y otros. Stakeholder Theory. The State of the Art. Cambridge University Press. New York, 2010.

Páginas Web Consultadas:

- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>
- <http://www.definicon.org>
- <http://www.webandmacros.com>
- <http://www.emprendimiento.unal.edu.co>
- <http://www.banrep.gov.co/>
- <http://www.dane.gov.co/>

