

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA AUNAR (CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO) SEDE CALI**

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI

AUTOR:

DANIEL FELIPE LAGOS MONTOYA

**CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL
SANTIAGO DE CALI
2019**

**PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO PARA LA AUNAR (CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO) SEDE CALI, AÑO 2020-2024**

ASESOR: PEDRO LEÓN CRUZ
EMAIL: pedro.cruz00@usc.edu.co

UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
DICIEMBRE 2019

**ESTE TRABAJO ES REALIZADO PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAGISTER EN DIRECCIÓN EMPRESARIAL**

Tabla de contenido

Tabla de ilustraciones	7
Resumen	8
Palabras clave	8
Summary	8
Keywords.....	9
Introducción.....	9
ANTECEDENTES.....	10
PROBLEMA	12
Formulación del problema.....	14
Sub-preguntas de investigación.....	14
OBJETIVOS.....	14
OBJETIVO GENERAL.....	14
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
Justificación.....	15
JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL:.....	15
JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA:.....	15
JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL:	16
MARCO DE REFERENCIA.....	16
MARCO TEÓRICO:.....	16
Conceptos de planeación.....	16
Definición de Estrategia	16
Prospectiva.....	17
Diferencia entre plan, estrategia y prospectiva.....	18
Plan estratégico:	18
La prospectiva estratégica	21
Análisis del entorno de la empresa.....	22
Fuerzas económicas.....	24

Fuerzas sociales.....	24
Fuerzas culturales	25
Fuerzas demográficas	25
Fuerzas ambientales	25
Fuerzas políticas.....	26
Fuerzas gubernamentales.....	27
Fuerzas legales	27
Fuerzas tecnológicas	27
Fuerzas competitivas	28
Análisis interno de la organización	29
Recursos y capacidades	29
Misión	30
Visión.....	30
Visión basada en los recursos (VBR)	31
Valores Corporativos.....	32
Planeación estratégica por escenarios	33
Escenarios	33
Proceso Prospectivo.....	36
Estrategias funcionales de negocio.....	38
- Estrategias de Marketing:	38
- Estrategias Financiera:	39
BSC o Balanced scorecard	39
Mapa estratégico	39
Estado del arte	41
Marco Contextual	43
Marco Legal.....	43
Ley 30 de diciembre 28 de 1992	43
Tipo de Metodología.....	46
Metodología.....	46
Exploratoria y descriptiva	47
La recolección de datos.....	48
El análisis de datos.	48

La revisión bibliográfica.	48
El análisis de entornos.	48
La entrevista.....	49
Los talleres de escenarios.	49
La redacción de escenarios.	49
Tipo – Enfoque	49
Cualitativo	49
Técnicas de recolección de información:.....	49
Entrevistas:.....	49
Observación:	50
Fuentes de información	50
Fases de investigación.....	50
Fase 1	50
Fase 2	50
Fase 3	51
Fase 4	51
Fase 5	51
Análisis de entorno	51
Entorno Demográfico.....	51
Tasa de crecimiento poblacional	52
Población estudiantil educación superior según modalidad Matriculas en Cali	52
Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali.....	53
Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico y categoría en Cali	54
Alumnos matriculados según origen en Cali.....	55
Organización: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño	56
Entorno: Demográfico.....	56
Entorno Económico.....	57
Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto	57
Producto Interno Bruto por Departamento.....	58
Valor agregado y actividades económicas	60
Variación – Contribución IPC mensual.....	60

IBR (Indicador Bancario de Referencia IBR)	62
Organización: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño	63
Entorno: Económico.....	63
Entorno Social- cultural.....	63
Distribución de lados de manzana, según estrato	64
Salario Mínimo Legal Vigente	64
Movilidad y Migración	65
Graduados por periodo en el Valle del Cauca.....	66
Organización: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño	67
Entorno: Social-Cultural	67
Variables Externas Más Importantes	67
Análisis Interno	67
Variables Internas Más Importantes.....	69
MIC MAC AUNAR sede Cali	70
Escenarios de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño	73
Escenario Elegido al 2024 Corporación Universitaria Autónoma de Nariño	73
Misión y Visión	74
La misión y visión planteadas a partir del proceso llevado a cabo se centran principalmente en las variables más importantes halladas en el mismo. Mostrando así el resultado de la aplicación de esta planeación prospectiva en la corporación.....	74
Misión de AUNAR Sede Cali	74
Visión de AUNAR Sede Cali	74
Mapa estratégico de AUNAR sede Cali	74
Tablero de mando AUNAR sede Cali.....	76
Conclusiones	79
Primera conclusión:	79
Segunda conclusión:	80
Tercera Conclusión:.....	80
Cuarta conclusión.....	81
Bibliografía	81

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1 El triángulo de la prospectiva estratégica (diseñado en 1985), tomado de (Godet & Durance, 2011)	21
Ilustración 2 Relaciones entre las organizaciones y las fuerzas externas clave, (publicado en 2003), (David, 2003).	23
Ilustración 3 Recopilación de Metodologías Para la Construcción de Escenarios, (elaborado en 2010), tomado de (Schmalbach, Herrera, & Ávila, 2010).....	36
Ilustración 4 Elaborado por el autor con base en (Godet, 2011).....	47
Ilustración 5 Tasa de proyección de crecimiento poblacional para Santiago de Cali, Fuente: Anuario educativo del municipio Santiago de Cali 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.	52
Ilustración 6 Población estudiantil educación superior según modalidad Matriculas en Cali (2010-2017), Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.....	53
Ilustración 7 Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali (2014-2020), Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.	54
Ilustración 8 Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico, Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.....	55
Ilustración 9 Alumnos matriculados según origen 2017, Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.	56
Ilustración 10 Valor agregado municipal 2016, Santiago de Cali, Fuente: Dane 2016, recuperado 01 de Mayo del 2019.	57
Ilustración 11 Tasa de crecimiento del PIB del Valle del Cauca y en el sector: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, Base 2015, Fuente: Dane 2016, recuperado 01 de Mayo del 2019.....	59
Ilustración 12 Valor agregado y actividades económicas por municipio Santiago de Cali 2017provisional, Fuente: Dane 2016, recuperado 01 de Mayo del 2019.....	60
Ilustración 13 Variación – Contribución IPC mensual, Marzo 2019, Fuente: Dane 2019, recuperado 01 de Mayo del 2019.	61
Ilustración 14 IBR (Indicador Bancario de Referencia IBR) 2019, Fuente: Banco de la República 2019, recuperado 01 de Mayo del 2019.....	62
Ilustración 15 Distribución de lados de manzana según estrato, por barrio, Diciembre 31 de 2016, Fuente: Cali en Cifras 2017, Recuperado el 08 de Mayo del 2019	64
Ilustración 16 Salario Mínimo Legal en Colombia, Serie Histórica en Pesos colombianos, Fuente: Banco de la República 2019, Recuperado el 08 de Mayo del 2019	65
Ilustración 17 Movilidad y Migración por sexo y departamento, Fuente: Dane 2019, Recuperado el 08 de Mayo del 2019	65
Ilustración 18 Graduados en Colombia por periodo y área, 2001- 2017, Fuente: Ministerio de Educación Nacional (MEN) 2017, Recuperado el 10 de Mayo del 2019	66
Ilustración 19 MIC MAC AUNAR sede Cali (ponderación de variables), 2019, Fuente: Elaboración propia mediante software MIC MAC, 2019.....	71
Ilustración 20 MIC MAC AUNAR sede Cali (mapa de influencias y dependencias), 2019, Fuente: Elaboración propia mediante software MIC MAC, 2019	72

Ilustración 21 Formulación de escenarios a partir de variables resultantes de MIC MAC, 2019, Fuente: Elaboración propia, 2019	73
Ilustración 22 Mapa Estratégico AUNAR sede Cali, Fuente: Elaboración propia 2019.....	75
Ilustración 23 Tablero de Gestión AUNAR sede Cali, Fuente: Elaboración propia 2019	79

Resumen

El presente documento se desarrolla un trabajo de investigación y aplicación de conocimientos obtenidos concernientes a cómo la temática de la planeación estratégica permite orientar y dar claridad a la hora de la formulación precisa de una planeación estratégica sencilla, dinámica y sobre todo adaptada a las tendencias del mercado actual al que pertenece una organización.

Se tomó por objeto de estudio a la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño sede Cali, cuya planeación no estaba desarrollada para el contexto o mercado en el que se encuentra la institución. Por esta razón mediante la herramienta de planeación estratégica prospectiva se desarrolla una planeación estratégica acorde al mercado y funcionalidad de la organización mediante la aplicación de la metodología de planeación prospectiva propuesta por (Godet M. , 2007) en Lipsor, la cual se compone de los siguientes procesos: Aplicación de análisis de entornos además de recursos y capacidades para obtener las variables, la aplicación de la herramienta Mic Mac para cruzar las mejores variables para el trabajo en la formulación de escenarios junto con el planteamiento de futuros desarrollo de una visión y misión adaptada al mercado y entorno de la organización además de todo lo anterior, el proceso se cierra con la tablero de mando de Balanced Scorecard para llevar el control del proyecto y las estrategias planteadas en esta planeación.

Palabras clave

Planeación, Estrategia, Prospectiva, Prospectiva estratégica, Control, Variables.

Summary

This document develops a research work and application of knowledge obtained concerning how the theme of strategic planning allows to guide and give clarity when it comes to the precise formulation of a simple, dynamic strategic planning and above all adapted to the trends of the current market to which an organization belongs.

The Autonomous University Corporation of Nariño, Cali, was taken as the object of study, whose planning was not developed for the context or market in which the institution is located. For this reason, through the prospective strategic planning tool, strategic planning is developed according to the market and functionality of the organization by applying the

prospective planning methodology proposed by (Godet M., 2007) in Lipsor, which is composed of the following processes:

Application of environment analysis in addition to resources and capabilities to obtain the variables, the application of the Mic Mac tool to match the best variables for the work in the formulation of scenarios together with the approach of future development of a vision and mission adapted to the market and environment of the organization in addition to all the above, the process is closed with the Balanced Scorecard control panel to keep control of the project and the strategies proposed in this planning.

Keywords

Planning, Strategy, Foresight, Strategic Foresight, Control, Variables.

Introducción

En la época actual es indispensable para cada una de las instituciones existentes, una planeación acorde a sus necesidades, entorno, cualidades, actualidad, capacidad financiera, técnica, tipo de empresa según su tamaño y demás ítems, que adapten o favorezcan el desarrollo de su labor con una misma identidad corporativa y un camino definido que le permita obtener un lugar privilegiado en el nicho de mercado que este se encuentre. Un Plan de Prospectivo Estratégico encierra todos los conceptos antes mencionados, demostrando ser la mejor alternativa para el desarrollo de una organización.

El presente proyecto está enfocado a proporcionar un Plan Prospectivo Estratégico para la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño la cuál es una institución de educación superior cuya labor es servir a la sociedad como una organización que educa a una proporción de los estudiantes de educación superior en la ciudad de Santiago de Cali. Este proyecto se centra en la teoría y la práctica de la planeación prospectivas estratégica como una herramienta activa de las organizaciones, la cual proporciona lineamientos cómo, una misión, visión, objetivos, valores estrategias corporativas y escenarios futuros acordes con la labor de la AUNAR sede Cali.

Esta propuesta se realiza a partir de los lineamientos de una planeación estratégica ya existente de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, proporcionando una mejora interna, bajo un adecuado y personalizado modo de operación en el mercado local, proyectando la institución a un mejor posicionamiento.

Para lograr lo planteado, se realiza como primera medida análisis interno determinando fortalezas y debilidades, combinado con un análisis externo o estructural del sector mediante Oportunidades y Amenazas tomando como referente, el análisis Mic Mac, y acompañando estas matrices se efectúa un análisis con todas las variables que giran o tienen

significado en torno a la educación como: la materia económica, social, legal, cultural, etc... este tiene como finalidad el desglose más técnico para el análisis de los datos y adaptación de las decisiones al mercado creando un direccionamiento enfocado en el segmento al cuál apunta la institución. En consecuencia de estos análisis, se elaboran escenarios futuros o escenarios de apuesta con los que se pretende optar por el mejor para adaptarlo a la planeación de la organización.

Posteriormente la generación de escenarios a partir de los análisis efectuados, seleccionar el escenario más coherente y desarrollar un método de acción para la aplicación y medición del mismo como lo es el uso de la herramienta Balanced Scorecard y su tablero de mando respectivo para tener un mejor control de los objetivos propuestos.

De esta manera se deja en evidencia la situación actual de la institución de educación superior (AUNAR sede Cali) y se concreta los pasos a seguir para concretar una plena adaptación al mercado local, que además se tiene como pretensión la adaptación de dichas medidas en las políticas y cultura organizacional en la Institución educativa.

ANTECEDENTES

Teniendo en cuenta el entorno administrativo de otras IES a nivel nacional se pueden evidenciar diferentes proyectos los cuales son también planes prospectivos estratégicos en los cuáles se resalta la organización y se toman como referencia en el presente documento.

Trabajos como el de la Universidad de la Guajira ubicada en el norte de Colombia, cuya propuesta denominada “PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA GUAJIRA, 2015 – 2030” desarrollada por (Uniguajira, 2018) mediante el equipo de planeación en dicha institución, la cual basa su desarrollo principalmente en: “un análisis situacional con el propósito de construir un escenario futuro que sirva de herramienta para la toma de decisiones” (IBDM). El objetivo pertinente a esta propuesta consiste en el diseño de un plan prospectivo de desarrollo situacional que sirva de herramienta para la toma de decisiones, esta perspectiva se logró mediante la siguiente metodología:

- Elaboración e Institucionalización la propuesta y conformación de estructura operativa del plan.
- Capacitación en metodología prospectiva del equipo operativo y estrategias para abordaje de trabajo en mesas con actores internos y externos.
- Revisión del estado del arte y referentes institucionales de la planificación en la universidad.

- Preparación y adecuación de documentos e instrumentos de recolección de información y consensos con actores y expertos.
- Identificación y selección del método para el abordaje de mesas con actores y expertos.
- Identificación y convocatoria de actores y expertos.
- Desarrollo de mesas para identificación de factores de cambios, variables estratégicas, selección de actores clave, consenso de objetivos, identificación de escenarios probables y apuesta.
- Análisis, sistematización y organización de la información para producir borrador.
- Revisión por parte de expertos del borrador de plan prospectivo y estratégico.
- Elaboración del documento final para impresión, aprobación y divulgación.

UNIGUAJIRA obtiene un listado de retos resultantes del plan prospectivo para el establecimiento de programas, proyectos y metas a desarrollar dentro del periodo institucional, los cuales son:

1. Acreditación de Alta calidad, muy débil.
2. Internacionalización, muy débil.
3. Inclusión social, muy débil.
4. Articulación Universidad-empresa-Estado, muy débil.
5. Ciencia, tecnología e innovación, débil.
6. Sostenibilidad financiera, débil.

(Uniguajira, 2018)

El siguiente ejemplo lo aplica la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR), cuya importancia para este proyecto radica en el tipo de institución educativa que es similar al de AUNAR y su objetivo general consiste en el diseño del plan prospectivo para CECAR y dar cumplimiento a su visión de 2032,

La metodología aplicada en el anterior plan prospectivo consistió: Fijar objetivos, posteriormente análisis interno y externo de variables, acompañado del método MIC MAC y Ábaco de Reignier, con ello se plantearon los escenarios y se culminó con el diseño de las estrategias a largo plazo.

Los resultados contemplan, diseños grupales de estrategias y planes plurianuales de inversión como factores más sobresalientes de este escenario elegido. (CECAR, 2016)

El anterior trabajo representa de una manera clara lo que se pretende con este documento presente.

Otro documento interesante es el de las Unidades Tecnológicas de Santander (UTS) el cual es un “Plan Prospectivo de Desarrollo Institucional” cuyo objetivo general consta del diseño del plan prospectivo de desarrollo institucional de las UTS para el año 2020, para lograrlo usaron un plan metodológico basado en una serie de 4 análisis de variables entre las cuales estaban, variables de poder, variables clave, reguladoras y de resultados,

concluyendo finalmente con una conclusión general en la cual se plantea una nueva planeación estratégica (misión, visión y valores). (UTS, 2012)

Se evidencia en este plan un trabajo más arduo debido al tamaño de la organización o le que representa para su localidad, pero de la misma manera es un referente clave para la elaboración de este proyecto enmarcado en la educación.

Por último se toma como antecedente de lo propuesto en este trabajo “PLAN PROSPECTIVO Y ESTRATÉGICO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA – UNAD AL AÑO 2019” este plan se formula bajo un objetivo de formular un plan prospectivo y estratégico para dicha institución , dicha investigación cuya estructura metodológica se basó en una revisión, información, identificación, selección, construcción y diseño de estrategias con el fin de lograr o llevar a cabo el escenario resultante de la investigación prospectiva. (UNAD, 2019)

Concluyendo el estudio los resultados que se dieron fue una serie de escenarios que se aplican dependiendo del caso, es decir como lo contempla en el texto: “Desde el punto de vista depende de la zona de poder y a su vez con esta zona afectan a las variables de zona de salida”

PROBLEMA

La Corporación Universitaria Autónoma de Nariño (AUNAR) sede Cali, es una Institución de Educación Superior (IES) que cuenta en la actualidad con 3 programas profesionales, 3 tecnologías y 4 programas técnicos en los cuales están matriculados 1400 estudiantes aproximadamente.

Aunque cuenta con un direccionamiento estratégico que se desarrolla a través de la misión y visión de la organización (Ver Ilustración 1), las cuales, fueron formuladas de manera unilateral por la dirección principal desde la ciudad de San Juan de Pasto. Además no se han socializado con los empleados. Profesores y estudiantes de la institución.

Para formular un plan estratégico pertinente es necesario estar focalizado en el entorno en el cuál se llevará a cabo el proyecto determinado, si una organización no presenta una planeación estratégica efectiva o aplicable, existirán problemas en un entorno no contemplado sin tampoco mostrar acciones correctivas cuando las cualidades o fortalezas de la empresa no se tengan en cuenta o simplemente no se conozcan y no se logren superar las debilidades existentes.

Algunos autores han contemplado la importancia del Plan Prospectivo Estratégico dentro de sus investigaciones y la han definido como “Proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus

oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 1990), resaltando las tendencias y entorno cambiante de un mercado, pero al mismo tiempo otros autores proponen que la planeación estratégica es “proceso de determinar los objetivos principales de una organización así como las políticas y estrategias que van a gobernar la adquisición, uso y disposición para alcanzar dichos objetivos” (Steiner, 1969), por lo cual con una planeación estratégica bien planteada es posible tener una estructura clara del funcionamiento, ambiciones, condiciones y metas de una organización.

Cada vez son menos los estudiantes que ingresan a los programas de educación superior y técnica y tecnológica. Es así, como en el año 2014 había 3.000 estudiantes matriculados y en el año 2018 en el primer semestre se matricularon 1650.

La deserción estudiantil también se ha incrementado en el año 2014 la tasa de deserción era de 23% y en el primer semestre del 2018 fue del 43%.

La mayoría de los docente (67%) no tienen maestría, lo cual pone en riesgo la continuidad de los registros calificados otorgados por el Ministerio de Educación.

En cuanto a investigación hay cuatro grupos (ver ilustración 2) que se denominan: FORTIOR (3 miembros), VISUALIZAR (5 miembros), GIACEF (3 miembros) y GIEFES (3 miembros). En total juntando todos los grupos hay 14 miembros del personal involucrado en investigación los cuales poseen CVLAC pero los grupos de investigación no están reconocidos por Colciencias.

Ilustración 2 Grupos y líneas de investigación AUNAR sede Cali

La necesidad de la universidad de mejorar la parte de investigación es urgente ya que las universidades e IES en su mayoría deben tener grupos de investigación inscritos a COLCIENCIAS-

Aunque la universidad carece de un plan estratégico pertinente, logra captar los estudiantes necesarios para tener el punto de equilibrio entre docencia, investigación y extensión pero no crece de manera adecuada para lograr la sostenibilidad en el largo plazo.

De continuar esta situación la universidad podría entrar en una crisis. Por ende se hace necesario formular una estrategia que permita lograr el punto de equilibrio y el crecimiento con fin de ser sostenible en el largo plazo.

Teniendo en cuenta todos estos aspectos que resaltan al plan prospectivo estratégico como un modus operandi para las organización dependiendo de su razón de ser, su lugar en la sociedad y su aporte diferenciador con respecto a las otras organizaciones cuya naturaleza es similar, se enfocan dichos conceptos e ideas en la Corporación Universitaria Autónoma

de Nariño sede Cali (AUNAR sede Cali). Esta Corporación universitaria responde a lineamientos corporativos de una planeación estratégica generada desde sede central del país ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto. La AUNAR a nivel nacional tiene 6 sedes y todas giran bajo esta planeación estratégica.

La AUNAR sede Cali si bien pertenecen a un mismo régimen de autoridad, está en un ambiente diferente con respecto a las otras sedes a nivel nacional por lo tanto en múltiples ocasiones la planeación estratégica existente desde la sede central no se adapta por completo al entorno de la ciudad el cual corresponde a otra cultura organizacional y otro tipo de mercado, con otras tendencias, creencias, ideologías pensamientos e incluso condiciones climáticas totalmente adversas a la existente en la en central. Además de esto, la planeación estratégica debe ser renovada debido a los cambios en la sociedad.

Teniendo en cuenta la información del problema recogida hasta el momento nace la cuestión principal de este trabajo:

Formulación del problema

¿Cuál es el Plan Prospectivo Estratégico que debe formularse para la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño en la ciudad de Santiago de Cali para el periodo 2020 – 2024?

Sub-preguntas de investigación

- ¿Cuál es el DIAGNOSTICO actual de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño?
- ¿Qué escenario del futuro se formulan para de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño para los próximos 5 años?
- ¿Cuáles son los medios para llevar a cabo el escenario los próximos cinco años en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño?
- ¿Cómo se debe evaluar la planeación estratégica prospectiva de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Formular el plan prospectivo estratégico para la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño en la ciudad de Cali en el periodo 2020– 2024

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el diagnóstico de la AUNAR, el cual se compone de los siguientes pasos: Análisis Externo: Análisis de entorno y análisis estructural o del sector. Análisis Interno: Análisis de Recursos y Capacidades
- Aplicar metodología Balanced Scorecard para el seguimiento del Plan Prospectivo Estratégico de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño
- Formular el escenario de futuros para la sede de AUNAR en la ciudad de Cali
- Plantear el tablero de gestión pertinente para controlar la consecución de los objetivos estratégicos a lograr por la AUNAR sede Cali.

Justificación

JUSTIFICACIÓN ORGANIZACIONAL:

El presente proyecto se realiza debido a la necesidad constante de la mejora continua de la AUNAR sede Cali como una premisa organizacional.

Será de gran utilidad para la Corporación Universitaria para corresponder al ambiente en el que se encuentra y pueda adaptarse más fácilmente a las necesidades o tendencias del mercado actual que está sometido a otras creencias, costumbres e incluso otra clase de capital humano. Además, el enfoque en direccionamiento estratégico que tiene esta investigación, también se hará en la procura constante de acaparar más mercado en la región dándole una personalidad propia a la Corporación Universitaria.

JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA:

Este direccionamiento estratégico es coherente con los conceptos y competencias adquiridas en la maestría en Dirección empresarial enfocadas a la organización educativa AUNAR sede Cali y es una herramienta de análisis, planeación, toma de decisiones para la organización y adaptación en el mercado.

Además, pretende ser una herramienta a uso de la AUNAR sede Cali para direccionar la organización en aras de esta planteada.

JUSTIFICACIÓN PROFESIONAL:

La elaboración de este proyecto tuvo consigo la aplicación de las técnicas de planeación, evaluación y análisis obtenidas en este postgrado. Además de ser coherente con los lineamientos de investigación propuestos por la Universidad Santiago de Cali la cual oferta el título de magister en Dirección empresarial.

MARCO DE REFERENCIA

MARCO TEÓRICO:

Los conceptos que se expondrán a continuación, pertenecen a las referencias teóricas y a cerca de los procesos de aplicación que se llevarán a cabo en la presente investigación.

Conceptos de planeación

De acuerdo a (Druker, 2001, pág. 225) “son una serie de actividades interdependientes utilizadas por la administración de una organización para el desarrollo de las funciones de planificar, organizar, integrar, suministrar recursos (el personal, tecnología, infraestructura); dirigir y controlar” por lo tanto una organización para poder tener un adecuado funcionamiento, rendimiento y mantenimiento en el mercado debe llevar a cabo una planeación pertinente y así generar las estrategias con la que se desglosan unas actividades que cada sección operativa de la organización debe llevar a cabo girando con forme a dicha planeación.

“La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de las operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización” de acuerdo a (Aguilar, 2006, pág. 45).

Definición de Estrategia

El profesor (Mintzberg, 1997) contempla la definición de estrategia en el campo de la administración, la cual referencia a la estrategia como un plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a su vez establece la secuencia de las acciones a llevar a cabo dentro de esta.

En primera vista la estrategia es la secuencia general para definir y alcanzar los objetivos de la organización y practicar su misión. Por lo tanto, la estrategia es el enlace para poner en acción la planeación anteriormente formulada en una organización. (IBDM)

A su vez (Mintzberg, 1997) concibe la estratégica como una alusión a un plan en el cuál hay una serie de métodos de acción para llegar a un objetivo claro y contundente, otra asimilación se da cuando se compara a la estrategia como un patrón el cuál se sigue para concretar una meta marcada con antelación.

En la Teoría de Juegos y la estrategia representan las reglas bajo las cuales se desempeñan los jugadores de acuerdo a (Mintzberg, 1978 con base en Random House Dictionary).

Porter menciona que la estrategia se divide en las actividades que se conocen como unidad de análisis lo cual sugiere que hay diferencias entre competidores las cuales se denotan en actividades como logística, escala, localización, etc...

Para otros clásicos cómo (Anasoff, 1997) la estrategia representa la acción de una organización sobre su entorno y la respectiva reflexión sobre esta acción.

Prospectiva

El Instituto de Prospectiva Estratégica de España (1999) define dicha disciplina de la siguiente manera: “La prospectiva es una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y sobretodo cualitativas) así como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre, ilumina la acción presente y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado”, dando una definición general de este proceso.

En el entorno de la Administración, “La prospectiva es sin duda una previsión (preactiva y proactiva) que permite aclarar las acciones presentes a la luz de los futuros posibles y deseables”, así la prospectiva consiste en analizar las posibles visiones del futuro y proyectarse hacia un futuro hipotético, resultante del análisis. Es de esta manera que nace el criterio de escenarios, el cual hace referencia a las posibles visiones del futuro de una corporación resultantes de una serie de análisis internos y externos. Estos escenarios deben ser analizados por la alta dirección y la planeación de la empresa, para centrarse en el que pueda ser mejor para la organización, para su futuro. (Godet & Durance, 2011)

La prospectiva no es el estudio del futuro ya que este no ha sucedido ni tampoco se puede medir ya que aún no es una realidad, sino más bien un estudio de las variables clave y tendencias que desde el pasado se han venido dando mostrando comportamientos que al ser analizados demuestran un patrón posible para el futuro que se espera de algo.

Dichas tendencias si son observables y han estado presente no sólo en el estado actual del entorno del objeto de estudio sino que también está en su mismo pasado. (Paz, 2016)

Para los teóricos (Godet & Durance, 2011) los miembros de la escuela prospectivista los llaman conspiradores, ya que consideran que este ejercicio da como resultado un acto de conspiración de acuerdo al futuro, ya que el análisis de estas tendencias dan una visión posible de lo que pueda ocurrir y esto en su más pura esencia es una conspiración.

Diferencia entre plan, estrategia y prospectiva

El plan hace referencia al proceso formal de la toma del futuro en consideración, es decir el análisis y creación de estrategias hacia el futuro, pero sin contar con factores fundamentales como la cultura e identidad de las organizaciones implicadas. Más que una ejecución el plan es la creación de las estrategias y la consolidación del documento formal ante la organización.

La estrategia por su lado según Jacques Lesourne (Godet & Durance, 2011) la estrategia es “cuestionar la existencia de la organización, su independencia, sus misiones, su principal campo de actividades”, lo que quiere decir que la estrategia es irreversible para la organización. Lo que difiere de la prospectiva, ya que esta son las reflexiones a futuro con el objeto de seleccionar el más conveniente para la organización, sin ser este así un cambio irreversible para la organización, pero si compromete el estado actual de la organización con el futuro encaminado.

Por lo tanto, la prospectiva, tema que referencia este documento se presenta como una alternativa que conduce los tres ámbitos, la planeación, la prospectiva y la estrategia.

Conforme a esta discusión también nacen conceptos que complementan los 3 ítems como lo son:

Plan estratégico:

Según los teóricos Prahalad y Hamel (1990), citados en (Pemberton, 2002, pág. 1) “varios términos son usados son usados ambigua y alternativamente en la literatura relacionada a la estratégica, resultando en una falta de distinción entre los conceptos de administración

estratégica, pensamiento estratégico, aprendizaje estratégico y planeación estratégica” enmarcando la confusión sistemática de términos con respecto a la planeación estratégica encontrada en las referencias bibliográficas existentes.

De acuerdo con los planteamientos de (Mintzberg, 1997) es importante diferenciar a la estrategias de las tácticas. Las primeras, normalmente se encuentran en todos los niveles de la organización. La diferencia entre ambas radica en la perspectiva del líder. Las segundas son lineamientos a corto plazo, ajustables y se enfoca en lograr metas muy específicas. Es decir, lo que parece una táctica al Director general para un mando medio es la estrategia. El concepto anterior demuestra los criterios confusos dentro de la organización a falta de comunicación efectiva entre todos los niveles de esta, en dónde las implicaciones de la planeación estratégica pueden resultar truncadas por dichas dicotomías.

El concepto de Administración estratégica puede mostrarse como un conjunto de estructuras y teorías soportadas por herramientas y técnicas, diseñadas a asistir a administradores de organización en el pensamiento, planeación y acción estratégica. Lo que significa un “plan para el futuro”.

De otra manera el pensamiento estratégico, asocia la visión de un futuro propuesta por un líder organizacional, requiriendo administradores que piensen más que en las operaciones del día a día, sino en un desarrollo a largo plazo como un “intento estratégico para los negocios. (Ibídem)

Un motivo de los más prioritarios para llevar a cabo la planeación estratégicamente, es que, por medio de esta, se podría evitar el desperdicio de recursos. Para (Morrisey, 1996, pág. 79) “Es un proceso para determinar la dirección en la que la empresa va a avanzar para cumplir con su misión”.

El plan estratégico debe diseñarse conforme a los objetivos y necesidades de cada organización, de allí se define como: “el plan de la administración estratégica que está conduciendo sus operaciones, atrayendo y satisfaciendo a los clientes, compitiendo con éxito y mejorando los objetivos organizacionales” (Thomson, 2003, pág. 3).

La estrategia debe tener en cuenta el ambiente de la empresa del proceso de asignación de recursos (Clayton, 1997). De otra manera, (Ghobadian O. y., 2002) afirma que la planeación estratégica se focaliza en las acciones que se necesitan para mejorar los resultados de la organización.

La estrategia demuestra que las decisiones que se toman por alta gerencia entre los diferentes caminos de acción, compromisos organizacionales, productos, mercados, así

como los enfoques de competitividad. Para lograr las estrategias se debe recurrir a los objetivos. Por estas circunstancias las empresas suelen preguntarse ¿en qué consiste mi propia estrategia? (Thomson, 2003)

Las siguientes preguntas definen las estrategias: ¿cómo puedo hacer crecer mi negocio?, ¿cómo competir contra los rivales?, ¿cómo responder al cambio es en el ambiente, ¿cómo administrar ópticamente cada área funcional de mi negocio? y, finalmente, ¿cómo puedo lograr todos mis objetivos? (Ibídem).

(Mintzberg, 1997, pág. 7) “proporciona unas definiciones útiles con el propósito de lograr claridad. Una estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Las metas (u objetivos establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados”.

Teniendo en cuenta lo anterior, se deben confrontar la planeación estratégica con las políticas corporativas, debido a que “Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción. Estas reglas muchas veces toman la forma de decisiones de contingencia para resolver los conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz” (Ibídem)

La prospectiva estratégica

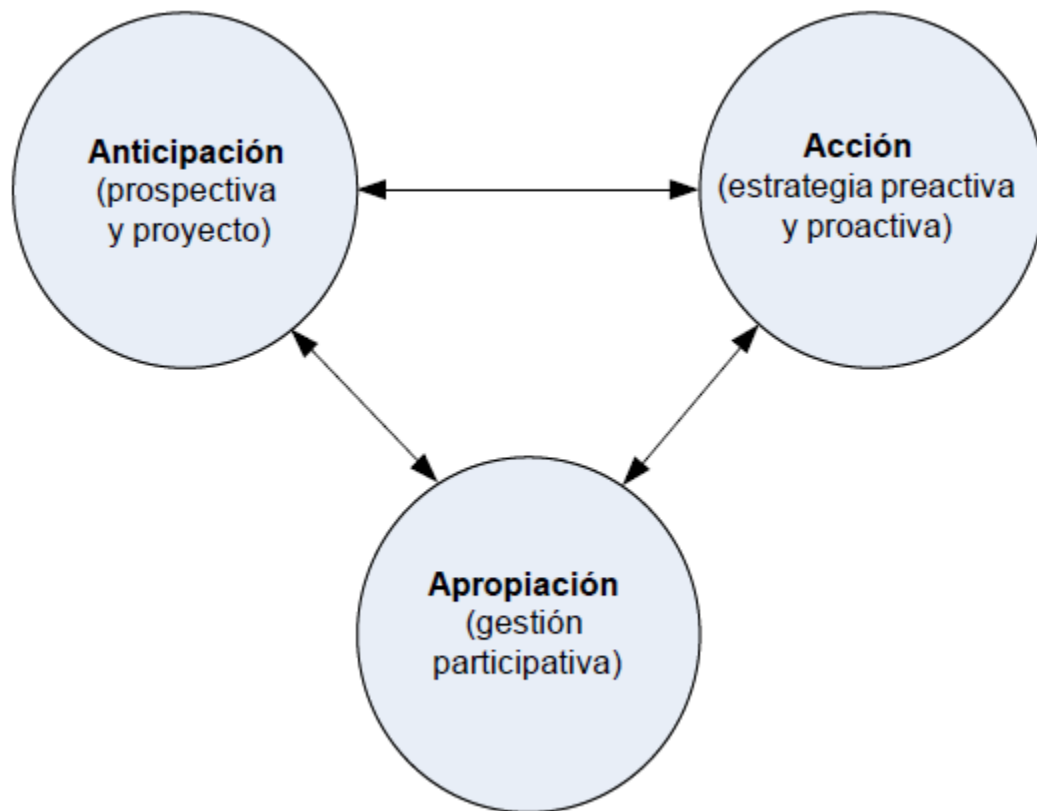


Ilustración 1 El triángulo de la prospectiva estratégica (diseñado en 1985), tomado de (Godet & Durance, 2011)

El triángulo presenta en modo esquemático la prospectiva estratégica o su proceso de elaboración, primero se anticipa con unos análisis que hacen parte de la prospectiva, por ejemplo: Análisis interno, análisis de ambientes, etc.... Posteriormente llega al momento de la acción en dónde se elaboran las estrategias y se elige el mejor escenario resultante de este proceso para así finalmente llegar al momento de la apropiación, momento en el cual, por medio de la gestión participativa, los colaboradores se apropian de la propuesta en el modelo prospectivo estratégico para así poder obtener resultados a largo plazo.

Dicho proceso es cíclico, por lo tanto, su aplicación deberá ser constante ya que el tiempo no se detiene y es propicio para la adaptación de la organización al entorno presente.

En este proceso se pueden referenciar 2 etapas: una exploratoria la cual sirva como referente para las metas y retos a trazar y superar en el futuro en la cual se consiga concretar las actividades en las cuales apostar más energías y dirigir más recursos, pero para conseguir este proceso es necesario depender de la segunda etapa que consiste en una etapa normativa en la cual se pretende generar las estrategias para que dichos retos se conviertan

en posibles para la organización, en esta etapa final se prevén los riesgos que podrían tener lugar en el futuro planteado en la primera fase.

La característica principal es que para este proceso es necesaria la interacción de la mayor parte de miembros de la organización sobre todo en la primera fase, ya que es necesario tener la visión de diferentes áreas y profesionales para así poder tener una mayor certeza de los escenarios próximos a presentarse en el entorno y lograr copar todos los frentes a la hora de reducir los riesgos, en la etapa siguiente no es necesaria la interacción de todos los miembros sino más bien del área directiva la cual es en la que se establecen los planes de acción a tener en cuenta para concretar el camino elegido en el futuro ya analizado con información relevante para la organización. (Godet M. , 2007)

La planeación prospectiva estratégica de acuerdo a (Paz, 2016) se divide en 2 fases:

- Pensar en los escenarios
- Planear los escenarios

De esta manera se puede lograr una planeación ideal y certera a la cual referirse en base a la planificación de todas las actividades direccionadas a la misma.

Los escenarios deben formularse en base a diferentes análisis ya que las estrategias no nacen de la nada, por lo tanto, la base teórica para llevar esto a cabo consta de:

Análisis del entorno de la empresa

“Estudiar el entorno externo de la empresa para prever los cambios que se avecinan o ya están ocurriendo en dicho entorno” (Dess, 2011, pág. 39) Dicho lo anterior es necesario y obligatorio poder articular la empresa al entorno para tener mejores oportunidades de desarrollo sostenible.

Este análisis lo componen 3 etapas para llevarse a cabo:

- Estudio del entorno de la empresa u organización
- Vigilancia del entorno para reconocer
- Recopilación de inteligencia competitiva con la que se pretende integrar a toda la organización en el proceso

Con las tres etapas se puede lograr la elaboración de los pronósticos, los cuales van a ser de vital importancia para anticipar los cambios más significativos en el entorno y aprovechar las oportunidades. (IBDM)

La organización también puede usar otros antecedentes expertos externos a un sector industrial particular o para ser más precisos concentrando su atención en hechos decisivos y tendencias, antes de que estas se conviertan en una tendencia y sean fácilmente reconocidos por la competencia, es decir se trata de un acto de anticipación y reconocimiento para tomar decisiones mediante un plan. La herramienta indicada para este proceso es: matriz FODA, la cual se compone de enlistar las fortalezas y debilidades de la organización (análisis interno) y las amenazas y oportunidades de las cuáles se ocupa el análisis externo, todo esto con el objetivo de contextualizar a la empresa. (Dess, 2011).

También es posible analizar el ambiente externo de una organización identificando diferentes tipos de variables las cuales sean incontrolables para la organización, pero influyan directamente en el desempeño de la organización en dicho mercado, para comprender la relación entre estas variables y el desempeño de la organización se evidencia la siguiente ilustración:

Relaciones entre la organización y las fuerzas externas clave

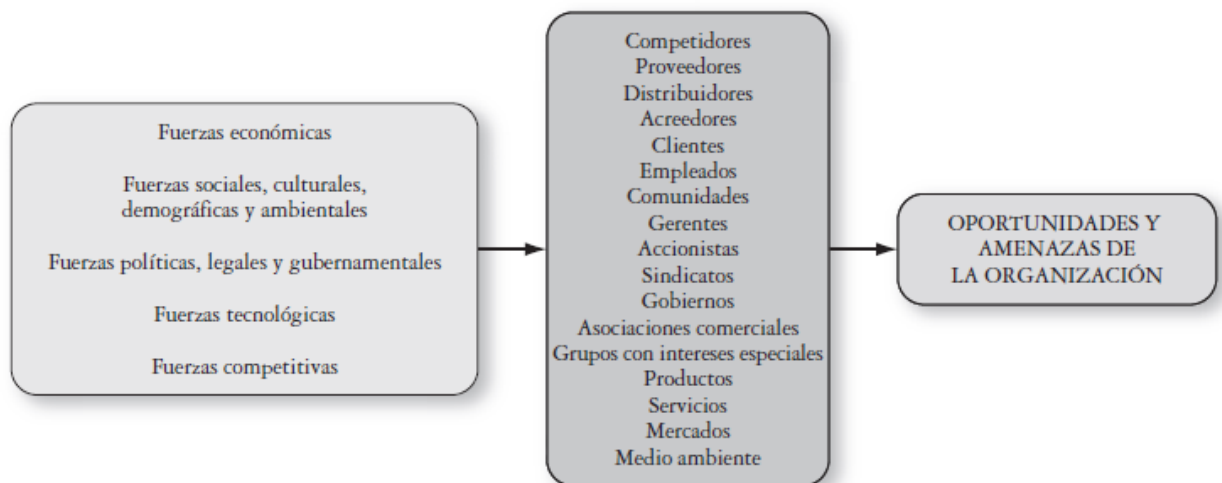


Ilustración 2 Relaciones entre las organizaciones y las fuerzas externas clave, (publicado en 2003), (David, 2003).

Para llevar a cabo este proceso es necesaria la interacción de todo el plantel de una organización comenzando por los gerentes y los empleados que entre más se sientan integrados a los procesos formativos de la organización, de esta manera es más factible reunir la mayor cantidad de información posible.

A cada empleado se le solicitan informes de análisis sobre la competencia, tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas, las cuáles deben ser consultadas en fuentes de información especializadas como revistas, publicaciones especializadas y periódicos. Posteriormente la información se evalúa, se clasifica y se eligen las variables más importantes por parte de los gerentes, con las que finalmente se tomarán las decisiones finales (David, 2003).

Fuerzas económicas

Las fuerzas económicas hacen referencia a aquellos sucesos y tendencias económicas que se van a dar en el entorno de acuerdo a cómo se va amoldando la situación y el impacto que estas acciones podrían tener en las decisiones futuras.

Técnicamente las fuerzas económicas permiten dar una visión completa de aquellos fenómenos o acontecimientos de tipo económico que puedan significar: por un lado, que la empresa puede aprovecharlos para evolucionar y posesionarse en el mercado de una manera acertada o también pueden significar acontecimientos que amenacen el buen rendimiento de la organización en cuestión y muestren riesgo inmediato para la misma.

Es indispensable reconocer estas variables significativas las cuales van a terminar influenciando a la empresa en cuestiones por ejemplo de transporte con los costos de gasolina o peajes lo que permitirá un mayor flujo de transporte de mercancías si ese es el caso de la firma, también cambio en las divisas internacionales podría beneficiar o no el desempeño de la misma si la labor de la organización está fuertemente influenciada por estas variables, e incluso variables cuantitativas como el producto interno bruto o el PIB per cápita que con una buena interpretación y análisis de datos también se podría tomar como una variable que dirija la productividad o guíe de una mejor manera las estrategias a tener en cuenta la organización.

Fuerzas sociales

Los cambios sociales, culturales, demográficos y ambientales son variables clave y muy significativas porque bajo estas se traducen los cambios más importantes y más visibles que generan un impacto directo sobre todo en el público o target que la organización tenga en su misión.

El modo de vida corrientes ideológicas, servicios básicos son algunas de las variables importantes en esta sección, por otra parte, es de vital importancia generar un perfil del tipo de cliente que una firma se va a encontrar en un mercado o terreno específico.

Con estas variables se pueden generar todo tipo de estrategias de marketing direccionadas a obtener los resultados de la planificación ya planteada, ya que las características que se obtienen de analizar este tipo de variables suelen ser cuestiones de corte cualitativo ya que muestran la incidencia y los efectos de las variables externas en una sociedad de consumo en este caso empresarial, de tal manera que una población puede estar influenciada por su posición geográfica y en base a esta premisa adquirir una serie de comportamientos no sólo

en cuanto a costumbres y cultura sino también en cuestiones productivas y de comercio como intercambios, productos de explotación vías de acceso al mercado etc... De esta manera la influencia de las fuerzas sociales siempre va marcada por dichas interacciones.

Fuerzas culturales

En conjunto con las fuerzas sociales, las fuerzas demográficas y ambientales conforman un marco de referencia en el cuál se puede basar para la identificación del comportamiento y modus vivendi del target o mercado meta el cual es objeto de estudio en este análisis.

Va determinado por una serie de características visibles en una sociedad u objeto de estudio, cuestiones como el lenguaje, rasgos físicos, religiones estilos de vida, gastronomía, costumbres, visiones frente a la vida, etc... Dichas cuestiones anteriormente nombradas son algunas de las variables que varían de acuerdo al cliente potencial y al mercado al cuál se dirige la organización y se deben tener en cuenta de acuerdo al contexto y razón social de la misma organización ya que entre ambas tiene que existir una correlación íntegra para que la planificación propuesta obtenga los resultados deseados.

Fuerzas demográficas

Las fuerzas demográficas son una serie de variables determinadas a diferencia de las culturales y sociales se da por análisis de estadístico de la población teniendo en cuenta el estado actual de la misma, distribuciones territoriales y económicas (PIB), infraestructuras, niveles de educación, calidad de servicios básicos e incluso tasas de natalidad y mortalidad. Con estas variables anteriores se pretende responder en datos numéricos a la pregunta ¿Cómo vive una población?

Los datos demográficos son claves a la hora de tomar decisiones debido a que demuestran certeza numérica y mayor precisión siempre y cuando los medios y métodos de toma de datos sean los adecuados. Estos van muy ligados al gobierno y capacidad del estado en el cuál se encuentra la organización, ya que estos demuestran qué clase de administración se está llevando a cabo y cómo esta afecta a la población directamente.

Para las organizaciones tener precisión y actualidad en estos datos sería una ventaja comparativa ya que conocen cuál es la tendencia de la sociedad la cual es objeto de estudio.

Fuerzas ambientales

En la actualidad son de vital importancia las variables ambientales ya que de ello dependen incluso el mismo rendimiento de las personas.

Dichas fuerzas establecen características geográficas, climatológicas, topológicas, etc...

Obviamente no todas estas variables son claves para la organización, e incluso para algunas no es un dato a analizar profundamente, ya que esto depende mucho de la interrelación que tiene la razón social de la organización con este tipo de cuestiones.

Con estas variables se determinan variables para el análisis de recursos y cuánto estos dependan del entorno, ya que en ocasiones las condiciones no se prestan para el desempeño de una organización por cuestiones meramente ambientales.

Otra cuestión intrínseca a este tipo de fuerzas tiene que ver con nuevamente con la administración gubernamental frente a el ambiente, por lo tanto, para una organización el saber cuál es la normatividad ambiental vigente puede significar una reducción considerable de riesgos financieros y en ocasiones hasta legales.

Fuerzas políticas

Las políticas, normas, leyes, gobierno establecido son condicionantes en forma de amenazas u oportunidades dependiendo del caso, dado que estas variables son bajo las que la organización objeto de estudio va desempeñarse durante un tiempo establecido.

Si bien se analiza en las anteriores fuerzas algunas variables concernientes a la relación de las políticas con el modo de vida de las personas en una región determinada, en este análisis de Fuerzas Políticas se llega a un punto más profundo ya que se analiza como la estructura política de una sociedad está estructurada y a su vez cómo esta se relaciona directamente con el mercado al cuál va dirigido la organización.

Es de vital importancia determinar la influencia de las políticas en la economía de una región dictaminadas por las preferencias ideológicas las cuales se estructuran y conforman en partidos políticos y su visión acerca del manejo de las políticas de estado.

Existen dos tipos de fuerzas, las individuales y las colectivas, las individuales contextualizan la influencia y el poder político que puede tener una persona como miembro activo de una sociedad y por su parte las fuerzas colectivas políticas nos enseñan cómo los individuos pueden conformar y estructurar sus ideales para poder tener una influencia de cambio más sólida en una sociedad políticamente establecida, ciertamente sería conveniente para una organización cuya razón social este orientada hacia la contratación estatal el análisis de este tipo de datos.

Fuerzas gubernamentales

Junto con las fuerzas políticas y legales conforman un marco contextual del estado de un país y cómo este se ve reflejado no sólo en el actuar de las personas sino también en el desempeño de las empresas quienes tienen que cumplir y consolidar las normas políticas ya establecidas.

Las fuerzas gubernamentales una parte de la visión política de una nación cuyas variables dependen de la conformación del gobierno y cómo los entes estatales desempeñan su actividad e influencia en la población, su importancia radica en cuáles de estos entes estatales son los más cercanos a la actividad económica que desempeña la organización, de esta manera se podrán corregir problemas que puedan generarse a partir de un choque entre la organización y el gobierno local.

Es de considerar también las posibles nuevas obras y concesiones que el gobierno genere porque estas pueden ser oportunidades las cuales se puedan aprovechar en un futuro cercano o unas amenazas de las cuales la estructura de la organización tiene que estar preparada con la identificación de estas variables.

Fuerzas legales

Se pueden representar como unas barreras o soportes dependiendo del caso para la organización objeto de investigación.

Algunas normas que se generan desde el gobierno puede significar un cambio estructural o un cambio leve en el mercado al cuál pertenezca dicha sociedad y en vista de esta situación estas variables deben tenerse en cuenta e identificarse a tiempo para tomar decisiones correctas frente a estas.

Cambios normativos como: impuestos fiscales, documentos soportes, procesos obligatorios, responsabilidad social, etc... son algunos de los ejemplos de las variables que se podrán encontrar en estas fuerzas, y al igual que en todas las fuerzas anteriormente desarrolladas estas dependen intrínsecamente con la razón social de la empresa y su desempeño en el mercado identificando las variables que la afectan.

Fuerzas tecnológicas

Aquellos medios tecnológicos que pueden transformar un sector productivo o sirvan como estrategia de mayor acogimiento de mercado son las variables a tener en cuenta en este análisis.

Una fuerza tecnológica se convierte en una variable significativa para una firma cuando esta puede ser un factor que pueda potenciar el desempeño de la organización o cuando sea un factor que amenace el estado de la empresa y pueda generar en el futuro un problema difícil de remediar si estas no son reconocidas a tiempo.

Los cambios tecnológicos y de innovación en los productos sustitutos y productos similares por parte de las organizaciones competidoras pueden ser algunos cambios significativos en la producción y en ocasiones hasta en la forma del consumo del mismo o el servicio que se esté tomando como variable en este análisis. Con el reconocimiento e identificación de estas variables externas se puede tener un contexto inmediato de las tendencias en innovación del sector al cual pertenezca una organización.

Estas fuerzas tecnológicas se generan por diferentes razones entre las cuáles las más importantes están, la inversión en Investigación y Desarrollo, la cual es parte fundamental en las empresas de esta era en donde la tecnología debe combinarse con los medios de producción, atención al cliente, estrategias de marketing, etc...

Aquellas que se representan como oportunidades para las organizaciones se muestran como medios a los cuales la organización puede recurrir en el entorno de la misma. Cambios estructurales o incluso en la infraestructura de un lugar en específico, llegada de nuevas redes públicas, aplicaciones y medios inteligentes a los cuáles la empresa pueda acceder para potenciar el producto o servicio que se está ofreciendo al público. Algunas características como por ejemplo la forma en la que se comunican los clientes potenciales son variables que se deben analizar e intentar aprovechar y no entrar en un ciclo de declive en este mercado tan competitivo y en constante cambio y evolución.

Fuerzas competitivas

Son los principales y posibles competidores los que conforman estas fuerzas, la dinámica de someter a análisis estas variables consiste en hacer un análisis de variables internas de aquellas empresas que son competencia directa e incluso en ocasiones indirecta dado que son ellas las que en muchas ocasiones influyen en gran medida en el rendimiento del sector al que pertenece una organización. (Paz, 2016)

Al hablar de análisis competitivo se hace referencia en reiteradas ocasiones a el análisis de las 5 fuerzas competitivas de (Porter, 1985) en las cuáles se resumen el desempeño e

influencia que puedan tener los competidores sobre el rendimiento del sector y el rendimiento de la misma organización objeto de estudio.

“Dichas fuerzas muestran la naturaleza de la competitividad en una industria que estaría conformada por 5 fuerzas:

1. Rivalidad entre empresas competidoras.
2. Entrada potencial de nuevos competidores.
3. Desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. Poder de negociación de los proveedores.
5. Poder de negociación de los consumidores.”

Los principales competidores son aquellas empresas que de una manera u otra muestran similitudes marcadas en conjunto con la organización que se está analizando en este proceso, tanto así que incluso su flujo de ventas, las estrategias de las mismas son similares en comparación a la organización objeto de investigación, tanto así que estas firmas completan un perfil de competidor directo, y es de esta manera aquellos competidores se convierten en una referencia para poder llegar a superarlos mediante estrategias que nazcan a partir de este análisis.

Análisis interno de la organización

Recursos y capacidades

Los recursos y capacidades se analizan mediante un reconocimiento completo de la organización dividido en Fortalezas y debilidades, examinando así las áreas funcionales de la organización las cuales dependen a su vez del tipo de sector al que pertenezca la organización. Toda esta síntesis se hace con el objetivo de generar una ventaja competitiva diferenciadora con respecto de las demás empresas del sector y la cual sea insignia de la misma.

En esencia la parte principal del análisis interno va enmarcado por las categorías de las actividades de la empresa según Michael Porter citado en (IBDM), el cuál se compone de:

Actividades primarias

- Logística al interior

- Operaciones
- Logística al exterior
- Marketing y ventas
- Servicio

Actividades de apoyo

- Adquisición
- Desarrollo de tecnología
- Administración de los recursos humanos
- Administración general

Con estas categorías de análisis se logrará tener una contextualización de la cadena de valor de la organización lo cual compone la evaluación del ambiente interno de la organización. (Dess, 2011, pág. 80)

La importancia de realizar este procedimiento radica en el direccionamiento que posteriormente se efectúa, es decir partir de estos análisis el resultado es la planeación estratégica de la organización la se determina por la misión, la visión y valores corporativos. De acuerdo a los autores (Thompson, Peteraf, Gamble, & III, 2015) se redactan teniendo en cuenta algunos propósitos:

Misión

“Describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, por lo cual la misión trata de reflejar al mundo y sobre todo dentro de su misma organización el lugar que ocupan en el mercado, su razón de ser y su misión frente al mercado y a los clientes.

A su vez la misión es la integración entre la estrategia y la cultura organizacional de la empresa que muestra la identidad y labor en la sociedad mediante sus aportes al sector al cuál esta organización pertenezca, ya que la cultura organizacional junto con los valores muestran la vida dentro de la organización y cómo esta se refleja en el reconocimiento y aceptación que está tenga en la mente de los clientes y potenciales clientes.

Visión

“Describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía. Esta se redacta en base a la misión

ya que es la razón de ser de la organización y en dicha visión proyectada hacia el futuro siguiendo esta planeación estratégica ya formulada.

Visión basada en los recursos (VBR)

Los recursos hacen referencia a cualquier bien tangible o intangible de la organización en cuestión de acuerdo a (Wang & Jie, 2019) , dichas recursos pueden a su vez traducirse en bienes invaluable que permiten que la empresa desempeñe su labor social de manera efectiva y dando los resultados deseados para la misma.

Un recurso significa tanto una fortaleza como una debilidad dependiendo del caso de la organización, además que como se expresa en el párrafo anterior pueden ser circunstancias tangibles como por ejemplo maquinaria, capital, empleados hábiles y capacitados pero también se pueden encontrar variables intangibles o recursos intangibles como por ejemplo, proveedores, contactos de negociación, renombre, conocimiento particular o experiencia en el campo, etc... de acuerdo a (Wernerfelt, 2016), Aquellos recursos en conjunto con las capacidades que posea la organización o empresa en cuestión forman parte de las variables cuyas características principales son la probabilidad de obtener altos retornos con la aplicación y conjunción correcta de tanto recursos como capacidades, a su vez se identifican debilidades las cuáles mediante estrategias o planes de acción se tendrán que mitigar posteriormente de ser identificadas.

Por otra parte, las capacidades constan de “complejos paquetes de habilidades” que la organización como un organismo posee, esta puede traducirse como conocimiento acumulado como experiencia en el desempeño de las actividades o incluso una base de clientes fieles a la empresa, todo esto ejercido a través de procesos estructurados y organizados que la organización posee. (Wang & Jie, 2019)

Tanto los recursos como las capacidades se traducen como una ventaja competitiva de la empresa que frente a otras genera diferenciación y pueden tomarse como los puntos clave para desarrollar una estrategia activa direccionada al futuro y al sostenimiento enfrascado en una llamada visión basada en los recursos y capacidades.

La visión debe ser proyectada en base a los recursos de los que la empresa disponga, ya que con ellos y mediante ellos es que se podrá lograr el mayor desempeño de la organización.

Con lo anterior se puede argumentar que, si bien el análisis externo es vital para la empresa, el análisis interno focaliza todos los recursos hacia una sola dirección que es la visión.

Un recurso debe ser valioso siempre y cuando este cumpla con los siguientes indicadores:

1) poco común, 2) difícil de imitar o 3) difícil de sustituir.

De esta manera se pueden identificar cuáles son los recursos más importantes bajo los cuales la organización va a sembrar su estrategia empresarial.

La visión basa en recursos ha ido ganando adeptos en las planeaciones estratégicas de las organizaciones ya que presenta la importancia entre la relación directa de la ventaja competitiva y los recursos con los que se esta se lleva a cabo.

Para que la ventaja competitiva se convierta en tal debe existir una mayor consideración de las variables internas son mucho más importantes y representativas para la visión de la organización que las mismas variables externas elaborado en el análisis externo para el desempeño organizacional siendo así este un análisis completo que permite referenciar y compenetrar la organización con el factor de valor o propuesta de valor de la misma frente a la competencia.

Valores Corporativos

“Son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos”. Dichos valores o dichas conductas tratan de integrarse a los procesos de la organización y representan a la planeación estratégica como unos lineamientos de comportamientos de los colaboradores frente a los procesos de la organización. (IBDM)

Esta cultura organizacional es el punto de relación entre una planeación y su implementación y esta debe tenerse obligatoriamente en cuenta debido a que puede representar una fortaleza o una debilidad dependiendo de cómo este aporte al crecimiento de la empresa.

Por otro lado, la auditoria interna permite que los miembros de la organización reconozcan la importancia de sus funciones y las interacciones resultantes entre las diversas áreas de una organización, es decir existe un latente comportamiento de interdependencia entre las áreas, logrando así que se logre tener una visión específica de la organización y se pueda reconocer las variables importantes para la auditoria interna. (David, 2003).

Al igual que en el análisis externo, las variables con las que se va a trabajar en el análisis interno deben ser resultantes de un consenso entre todos los miembros posibles de una organización, esto va a garantizar la mayor cobertura posible en cuanto al plan estratégico ya que logrará abarcar la mayor parte de ideas y criterios de todo el personal de la organización.

El hecho de descubrir los valores y creencias básicos de una organización se convierte en una tarea casi artística debido a que esta está relacionada intrínsecamente con una serie de historias, mitos, cultos, creencias, costumbres que en la organización se dan de manera natural, esto demuestra la importancia de los valores y cómo el reconocerlos genera una conexión y sentido de pertenencia más amplio que permitirá o traerá consigo resultados satisfactorios en la planeación o estrategias generadas a partir de estas.

Planeación estratégica por escenarios

Escenarios

Surge el concepto de “Escenarios” cuyas definiciones se enmarcan desde autores como Herman Kahn y Hasan Ozbekhann cada uno por su parte.

Para Kahn y Wiener (1968) citados en (IBDM) un escenario es una “serie hipotética de eventos contruidos con vistas a sacar a la luz secuencias causales y nudos de decisión”. Además, un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y por la serie de hechos que permiten pasar de la situación original a la situación futura.

En base a la premisa de que planear es igual a anticipar, la prospectiva es igual a la sumatoria entre el método científico y el arte de anticipar que en este caso es la planeación, esta relación se da de manera en que los estudios cuantitativos y cualitativos son clave para la previsión o anticipación del futuro ya que estos son los procedimientos formales con los que se obtiene la información en base a análisis de modelos estadísticos y matemáticos por un lado y por el otro lado se obtiene la información en base a experiencias y opiniones de expertos en el tema, todo con el objetivo de generar una anticipación a un futuro deseado mostrando las herramientas, medios y competencias para poderlo llevar a cabo.

Los escenarios muestran una descripción de eventos futuros obedeciendo a eventos que se van forjando mediante variables ya analizadas en la prospectiva. (Amer, Daim, & Jetter) La planeación por escenarios tiene su origen en “The Year 2000” libro cuyo autor Herman Khan muestra una serie de escenarios para el ámbito mundial en un periodo de 33 años. La aparición de los escenarios en el sector empresarial comenzó con las compañías energéticas como Shell en los años 70 en donde aconteció una precipitosa caída en los precios del petróleo y se tuvo que tomar la iniciativa de usar la planeación por escenarios para anticiparse al futuro.

“Es esa parte de la planeación estratégica que se refiere a las herramientas y tecnologías para manejar la incertidumbre del futuro” (Ringland, 1998), concretamente el uso de las tecnologías para la predicción de escenarios mediante datos ordenados se presenta como una alternativa novedosa y muy efectiva a la hora de realizar una planeación de una organización.

La planeación estratégica sumado a la planeación por escenarios concede como resultado la planeación de escenarios (Paz, 2016), lo que conlleva a una relación directamente proporcional entre lo que se planea y la previsión del futuro. Está basada en 4 elementos principales:

1. Valores y creencias que en el largo plazo responderán a eventos futuros.
2. Construir la organización donde la información fluya.
3. Desarrollar las competencias: ambientes inteligentes, innovación tecnológica, planeación en incertidumbre, experimentar con nuevos productos.
4. Diseñar e implementar procesos. (Paz, 2016)

Con el siguiente ejemplo se demuestra la interacción de todos los elementos anteriores en el proceso de la planeación por escenarios:

Un ejemplo de fases de la planeación
Adaptadas de una propuesta de Bishop y Hynes.

1. Diagnósis.

Identificar los problemas.

Plantearse los objetivos.

Seleccionar las alternativas que permitan el paso de una situación insatisfactoria a una deseable.

Cambiar actitudes.

Conocer a los públicos meta.

Entender la razón y el propósito de construir un futuro deseable.

2. Organización.

Seleccionar al equipo que hará los cambios.

Crear un ambiente estratégico de trabajo.

Estudiar el pasado y los principios originales de la institución.

Monitorear el ambiente. Sistema vigía.

Involucrar a colegas y personas que estén fuera de la institución.

3. Planeación y acciones.

Identificar tendencias motoras de cambio e incertidumbres.

Seleccionar herramientas prospectivas.

Construir ideas con creatividad y rigor. Organizarlas y jerarquizarlas.

Identificar implicaciones, valorar las decisiones, pensar con visión de futuro.

Aplicar el pensamiento estratégico.

4. Continuidad.

Elaborar una agenda programática.

Crear un sistema de inteligencia colectiva.

Comunicar resultados.

Institucionalizar la visión de futuro (Paz, 2016)

Pero en vista general la construcción de escenarios no ha tenido unas bases teóricas muy sólidas, sus conceptos básicos se concentran en un pequeño grupo de autores expertos, los cuáles han formulado diferentes métodos para el desarrollo de los mismos.

En el siguiente cuadro se evidencian los principales autores que han formado las bases conceptuales de la planeación por escenarios, con sus respectivos aportes y métodos de construcción de escenarios futuros:

Modelo / Metodología	Autor(es)	Características / Aportes	Año
Future-Now	Herman Kahn [5]	Emplea juicios razonados y la intuición. Método cualitativo	1967
Operational Research / Management Science (OR/MS)	Amara y Lipinski [12]	Involucra algoritmos estructurales y modelos matemáticos. Método cuantitativo.	1983
Procedimiento para la construcción de escenarios	Peter wack [9]	Soporta los escenarios bajo una estructura robusta, complementados con un análisis numérico	1985
Industry Scenarios	Michael Porter [40]	Parte de que el análisis de la industria permite prever cómo será el mundo en el futuro	1985
Procedimiento para la construcción de escenarios	Millet y Randles [2]	Emplea técnicas intuitivas y cuantitativas. Relaciona métodos cualitativos y cuantitativos	1986
Análisis de escenarios para la planeación estratégica. Procedimiento para la construcción de escenarios en tres fases.	Jutta Brauers y Martin Weber [48]	Incluye métodos creativos cualitativos en la fase de análisis	1988
Metodología general de ocho pasos propuesto por Schwartz	Peter Schwartz [30]	Método procedimental para desarrollar escenarios	1991
Metodología para la construcción de escenarios	Michel Godet [12]	Uso de la perspectiva para el diseño de escenarios	1992
Metodología para la construcción de escenarios en tres fases	The Future Group [46]	Enfatiza en centrar en los puntos críticos de la organización	1994
Metodología para la construcción de escenarios en cuatro fases	Sholom Feldblum [49]	Relaciona la simulación estocástica con la prueba de escenarios	1995
Metodología para la construcción de escenarios en nueve pasos	Paul Schoemaker [27]	Incluye en el paso 9 la posibilidad de reexaminar los escenarios después de realizar investigaciones posteriores	1995
Metodología para el desarrollo de escenarios	Kees Van Der Heijden [43]	Método estructurado para el desarrollo de escenarios	1996
Método de la doble variable	John Galtung [2]	Identifica las dos mayores incertidumbre y crea escenarios para estas	1998
Metodología general de siete pasos	John Ratcliffe [50]	Modelo adaptable para el uso en cualquier tipo de organización	2000
Teoría general para la planeación de escenarios basado en el método de ocho pasos de Dubin	Thomas J. Chermack [15]	Aplicación teórica para la construcción y prueba de escenarios	2003
Metodología general de cinco pasos	Diana Searce, Katherine Fulton, y the Global Business Network community [47]	Incluye el seguimiento posterior de los escenarios elaborados	2004
Desarrollo de escenarios perspectivas	Iver B. Neumann y Erik F. Verland [45]	Los escenarios pueden provenir directamente de datos del pasado, del presente o de ambos.	2004
Transition management Model	Saartje Sondeijker, Jac Geurts, Jan Rotmans y Arnold Tukker [44]	Modelo para la transición de escenarios hacia los procesos gerenciales	2006

Fuente: Elaborado por los autores a partir del análisis de diversas referencias bibliográficas.

Ilustración 3 Recopilación de Metodologías Para la Construcción de Escenarios, (elaborado en 2010), tomado de (Schmalbach, Herrera, & Ávila, 2010)

Proceso Prospectivo

El proceso prospectivo nos brinda una gama medios o herramientas para concretar una visión específica ya planteada en base a un método de planeación por escenarios, por lo tanto, este proceso no sólo consta de la aplicación de un método para plantear escenarios sino también una forma de transformar lo planeado en realidad, es decir un plan de acción estratégico para concretar todo el proceso.

El autor Jordi Sierra existe siete claves los cuales deberían estar presentes en los estudios prospectivos:

1. Hay que examinar la acción presente en función del futuro; dicho de otra manera, no debemos juzgar el futuro en función del presente, porque lo que pasa en el presente no tiene por qué ser lo que pase en el futuro. De hecho, una de las pocas cosas de las que podemos estar seguros es que el futuro menos probable es aquel en el que nada cambia.

2. Debemos explorar futuros múltiples e inciertos, por lo que he expuesto previamente que la única certeza que tenemos, es que el futuro será distinto. Por tanto, hemos de estar muy abiertos al cambio y a la innovación.

3. Es conveniente adoptar una visión global y sistémica. Como en prospectiva se trabaja con datos, teorías y aportaciones de todo tipo de disciplinas, teorías y métodos, es conveniente no enfocar demasiado en ninguno de estos campos y adoptar una visión panorámica o transversal. Pero por esto mismo, es necesario apoyarse en herramientas que permitan estructurar esta diversidad, como es el caso de la Teoría General de Sistemas.

4. Debemos incorporar factores cualitativos y las estrategias de los actores.

En prospectiva hemos descubierto que los aspectos normativos pueden ser más determinantes que los estructurales a la hora de modelar el futuro; por lo tanto, ignorarlos es arriesgarse a fallar de la manera más estrepitosa.

5. Es conveniente recordar que la neutralidad es imposible. Y, de hecho, puede que no sea ni deseable. La verdad es que cuando nos adentramos en la investigación del futuro, toda nuestra batería de valores, preferencias, filias y fobias, nos acompaña y sesga nuestra visión de lo que consideramos deseable o rechazable. Esto es, me atrevería a decir, inevitable; lo que hay que hacer es ser honesto al respecto, jugar con las cartas boca arriba y dejar que todo el mundo pueda juzgar nuestro trabajo conociendo nuestras preferencias.

6. Hay que buscar el pluralismo y la complementariedad de enfoques. El futuro debe ser plural, porque sólo ante una plétora de futuribles nuestra elección será relevante. Por lo tanto, hay que huir de las verdades únicas y de los dogmas.

7. Y siempre y en todo momento, hay que cuestionar los estereotipos.

Pocas cosas son tan nocivas para la construcción del futuro como los estereotipos que estrechan nuestra visión de la posible y son directamente proporcionales a la intolerancia. El futuro es la última, sino es que la única, frontera de libertad del hombre. De todos los enemigos que buscan reducir este espacio de libertad, la ignorancia, el prejuicio, la hipocresía y otros, los más insidiosos –con diferencia– son los estereotipos; con su apariencia inocua e inofensiva nos hacen bajar la guardia y se transforman en instrumentos de colonización del futuro que eliminan grandes haces o racimos de futuribles. (Paz, 2016)

Con la formulación de la planeación estratégica y la formulación de diferentes escenarios mediante la elección de una de las metodologías anteriores frente a esta se tienen claros la razón de ser, los horizontes y el clima laboral de la organización frente a ella. Con ello se

comienza a trazar el camino a seguir y para ello es necesario también proponer las metas a corto plazo para poder llegar al objetivo (visión) a largo plazo. Estas metas a corto plazo se conocen como: Estrategias funcionales de negocio.

Estrategias funcionales de negocio

Consisten en lograr planear objetivos cortos y alcanzables que detrás suyo conllevan a la visión que es el horizonte, estas parten de la planeación ya formulada (misión, visión y valores) y tienen como objetivo proveer de una ventaja competitiva sobre los rivales de acuerdo al contexto en que se encuentra la organización y el estado actual de la misma, potenciándola para lograr lo planteado.

Los gerentes de las organizaciones deben formar parte vital de este proceso en vista de que son los que dan el visto bueno para que toda la organización funcione en torno a la planificación estratégica ya desarrollada. (Hil & Jones, 2015)

Estas estrategias están marcadas por la estrategia esencial de la unidad de negocio la cual debe concertarse entre las 3 estrategias genéricas de (Porter, 1985) las cuáles muestran los rasgos más importantes de la organización frente al mercado en el que se encuentra, y permiten desplegar el potencial productivo enfocándose en una de ellas. Posteriormente y ya habiendo elegido una estrategia genérica, está direccionará los resultados y tareas que la organización deba concretar, de esta manera dichas estrategias formuladas corresponden a lo planteado y es a estas que se las conocen como estrategias funcionales de negocios. (Wheelen & Hunger, 2007)

De acuerdo a (Wheelen & Hunger, 2007) existen características esenciales en cada una de las organizaciones las cuales se pueden direccionar o aprovechar como una estrategia funcional para la organización. Dichos aspectos conforman en específico uno de los departamentos o procesos el cuál tenga mayor influencia o capacidad a la hora de tomar decisiones estratégicas respecto del negocio. Entre los cuales se encuentran los siguientes tipos de estrategias:

- **Estrategias de Marketing:**

Se enmarca en la teoría del Marketing Mix o la mezcla de marketing la cual concentra todas las fuerzas del mercadeo en 4 variables sustantivas de la organización, las cuales son Precio, Plaza, Promoción y Producto. Con ello se logrará una amplitud de llegada al cliente objetivo o target, todo con la condición de que la organización posea una ventaja competitiva en dicha actividad.

- **Estrategias Financiera:**

Consta de aplicar una estrategia con un enfoque netamente financiero, generando tácticas de mayor captación de capital, créditos corporativos, modelos financieros, etc... los cuales tengan un plus para la organización a partir de ello.

La capacidad de inversión se convierte en un arma fundamental para ser una ventaja competitiva, y con ella se logran diversificaciones financieras aprovechando las tendencias del mercado actual y los modelos potenciales de negocios nuevos. En muchas ocasiones las tendencias en inversiones y negocios son aprovechables por las organizaciones como una estrategia corporativa.

Las herramientas gestoras de la aplicación de esta planeación estratégica en el caso de esta investigación se determinando por:

BSC o Balanced scorecard

Herramienta con la cual se alinea la planeación estratégica con los participantes y colaboradores de la organización, mediante este se lleva un control periódico de los objetivos a corto plazo que pretende la organización llevando un balance de metas en el cuál se enmarcaron las estrategias del negocio. Este método al igual que un mapa estratégico busca hacer de la organización y la planeación un todo mediante control y revisión de los procesos.

Con esta herramienta dentro de una organización no solo se controla sino al mismo tiempo se conoce la actualidad del desarrollo del plan estratégico formulado si se está llevando a plenitud o se deben cambiar lineamientos de acuerdo a los resultados y cambios obtenidos. (Kaplan & Norton, 2008)

Mapa estratégico

Basa el desarrollo de un plan estratégico planteado en conjunción con todos los miembros de la organización bajo 4 perspectivas organizacionales con las cuales las empresas soportan su negocio y actividad productiva. Aquellas perspectivas se asocian directamente con el diagnóstico y los objetivos a lograr en la organización.

Las perspectivas se dividen en las siguientes:

- **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera se muestra como el objetivo final a concretar con el planteamiento de la planeación prospectiva, esto se debe a que el principal objetivo para el crecimiento y desarrollo de una organización es el objetivo financiero, en el cuál se muestren los números actuales y los que se pretenden alcanzar.

La perspectiva financiera y de cliente muestran los resultados deseados de la estrategia.

- **Perspectiva del cliente**

Es la manera en cómo se enganchará la estrategia planteada con la visión de los clientes sobre la empresa. Además, se muestra como un camino necesario para tener una base clara de clientes que respondan a la cultura de la organización y promuevan el crecimiento sostenible de la misma.

Las estrategias generadas a partir de este punto se centran en la consecución de metas asociadas con la gestión de clientes y clientes potenciales.

- **Perspectiva de los procesos internos**

Mediante esta perspectiva se tiene la visión correcta de cómo los procesos internos que son la base del desempeño diario de una organización aportan o contribuyen a la obtención no solo de clientes sino de lo que estos conllevan: Contraprestaciones.

Los procesos internos esclarecen la búsqueda de una buena estructura organizacional lista para la labor de crecimiento sostenible y bajo una sólida gerencia y cuerpo laboral organizacional.

- **Perspectiva de capital humano**

El capital humano es la parte más importante de toda estrategia ya que son los artífices de la consecución de la misma a partir de sus capacidades, aptitudes y sobre todo lo más valeroso para toda organización: El trabajo en equipo.

Tener un capital humano conectado, enfatizado y bien entrenado son los pasos primordiales para fomentar los cimientos de la estructura de una empresa sólida en sus procesos, manejo de clientes, obtención de recursos y gestión de los mismos.

Por lo tanto, esta perspectiva aporta los inicios de una buena planeación.

Después de conocer los conceptos básicos y referencias de los procesos que se desarrollan en esta investigación el siguiente paso es contextualizar cómo se han aplicado estos en otros casos particulares que sirven también como referencia más práctica de lo que se pretende en esta investigación:

Estado del arte

Aquí se expondrán algunos casos de investigaciones pertinentes al direccionamiento estratégico de algunas entidades y la aplicación de dichas prácticas en otras situaciones y contextos que sirven como referencia para aplicación de esta investigación:

Comenzando por la aplicación del estudio de escenarios futuros los cuáles se ha usado en diferentes campos y diferentes proyectos, por ejemplo Winthrop (1968) un sociólogo americano el cuál presenta una revisión cronológica y una evaluación de los futuros de la educación en materia de ciencias naturales y sociales en el oeste de los Estados Unidos de América, en donde reconoce que el principal propósito de los escenarios futuros es describir y predecir el futuro además de proponer y describir utopías, además de considerar después de la investigación realizada los futuros como una subdivisión principal de la sociología. (Winthrop, 1968) Este caso enmarca los futuros en la parte social tomando como objeto de investigación la educación estatal, demostrando que los escenarios futuros se pueden usar para analizar o anticipar cualquier tipo de investigación. Así mismo otros sociólogos llamados Huber and Bell (1971), relacionaron el estudio de los futuros con la misma sociología determinando la importancia del uso de los escenarios futuros en esta disciplina, esto lo logra haciendo una revisión literaria de los trabajos sobre futuros de los 60s en donde resalta a “El Museo de los Futuros” como un texto base para entender la importancia de los futuros en la sociología, además también los futuros cobran importancia en la politología examinando las ideologías y bases filosóficas del estudio de los futuros y su impacto dentro de la sociedad, viendo la influencia de estos en los cuerpos políticos en su toma de decisiones, esta investigación cuyo título es “La Futorología: Promesas, Rendimientos y Perspectivas” y cuyo autor es Ferkiss (1977). Otro autor ha hecho una revisión bibliográfica desde la prehistoria del estudio de los futuros, analizando los métodos de estudio y los temas adaptados en diferentes casos y organizaciones. También es uno de los más representativos autores sobre futuros y es (Cornish, 1977).

La importancia de los futuros también lo resalta el más representativo de los autores sobre este ítem Bell (1997), hace una retroalimentación completa incluyendo discusiones, incluyendo historia, propósitos principales, métodos, fuentes teóricas, debates de arte y ciencia, etc..., la característica principal de este artículo es que sigue la tradición de la Ilustración por desmitificar estudios de futuros y promoviendo sus formas científicas.

También el concebido padre del estudio de los escenarios futuros Thus el cuál toma un realismo crítico aprovechando el entendimiento de los escenarios, al mismo tiempo propone que el arte y la ciencia tienen diferentes propósitos en los futuros que contribuyen con la investigación en este campo.

En la era neoliberal de la globalización se comienzan a analizar los cambios en la sociedad actual, cuestiones que han marcado la historia y cambiado el estado de vida de la sociedad en la actualidad, como lo son: las herramientas tecnológicas, la degradación del medio ambiente, etc... El objeto principal del estudio de futuros en la era de la globalización es determinar los riesgos futuros para la sociedad, en este campo hay diferentes autores que se toman como referencia en esta investigación:

Con respecto a (Harvey, 2005), el neoliberalismo se relaciona con este campo de estudio de los futuros porque es “una teoría de las prácticas económicas políticas que propone que el bienestar humano puede avanzarse mejor liberando la libertad empresarial individual y las habilidades dentro de un marco institucional caracterizado por fuertes derechos de propiedad, mercados libres y libre comercio” este punto de referencia es el objeto de análisis frente a los escenarios futuros que este pueda traer para la sociedad.

También estos autores (Chuls, 2006; Major, Asch, & Cordey- Hayes, 2001) hablan sobre la previsión como una herramienta de retroalimentación que sirve como una base para prever los escenarios futuros de la sociedad y "describir el análisis tecnológico estratégico prospectivo para la formulación de políticas" (Chuls, 2006; Major, Asch, & Cordey-Hayes, 2001).

La previsión es clave para poder llegar a un escenario futuro posible analizando los hechos antecedentes y construyendo o formulando los escenarios en base a esta información, en el campo de las organizaciones la previsión se convierte en previsión corporativa y esta toma el siguiente significado: "estudios de futuros para empresas" (Neef & Daheim, 2005) porque mantiene el análisis a largo plazo para la organización.

“Estos futuros muestran perspectivas en entornos empresariales, mercados y nuevas tecnologías, y sus implicaciones para las estrategias corporativas e innovación” (Gracht, Vennemann, & Darkow, 2010). Un montón de organizaciones cómo: Siemens AG, DaimlerChrysler AG, BASF AG en Alemania, Lucent Technologies, 3M, GE, DuPont en los EE. UU., Nokia en Finlandia o Philips en los Países Bajos comenzaron desde sus departamentos estratégicos a realizar previsiones, Los ejemplos incluyen Siemen's Horiozons 2020: Una Mirada que Provoca Pensamiento en el Futuro (Scharioth, Huber, Schulz, & Pallas, 2005), BMW's The Future of Mobility (IMR, 2008) y Shell Escenarios energéticos (Shell, 2008) (Veer, 2005).

Todos los casos anteriores dan muestra del uso de los escenarios futuros desde la previsión y muestran el interés de las organizaciones por anteponerse al futuro y llevar al mínimo los riesgos que se presentan en la actualidad de las organizaciones, con el objetivo de elegir el mejor camino, tal y como se lleva a cabo en el presente proyecto.
(Son, 2015)

Marco Contextual

Corporación Universitaria Autónoma de Nariño Es una Institución Educativa de Educación superior la cual consta de 5 sedes a nivel nacional.

De las sedes descritas anteriormente, el objeto de estudio es la sede Cali la cual está ubicada en Cra. 42 #5A-79, Cali, Valle del Cauca, Colombia y responde a la misma planeación estratégica de toda la organización en general:

Misión

"Institución de Educación Superior comprometida con La Cultura, La Ciencia, La investigación, La Excelencia en la Formación de Profesionales Íntegros, y el Liderazgo en el Desarrollo Social"

Visión

"Ser Líder en el contexto Educativo, pionera en el manejo e innovación de tecnología, a través de procesos investigativos generadores de transformación, proyección social y desarrollo sostenible".
(Nariño, 2010)

Marco Legal

Instituciones de Educación Superior (IES)

Ley 30 de diciembre 28 de 1992

Esta ley conlleva en su contenido se encuentran las normas que regulan el sistema educativo colombiano. Por esta razón también en ella se contemplan a las instituciones como AUNAR sede Cali con el siguiente artículo:

“Artículo 18. Son instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, aquellas facultadas para adelantar programas de formación en ocupaciones, programas de formación académica en profesiones o disciplinas y programas de especialización.” (1992, 1992)

Las Instituciones de Educación Superior (IES) son las entidades que cuentan, con arreglo a las normas legales, con el reconocimiento oficial como prestadoras del servicio público de la educación superior en el territorio colombiano.

Clasificación de las Instituciones de Educación Superior (IES)

Dichas instituciones se clasifican en: A, según su carácter académico, y B, según su naturaleza jurídica.

Instituciones A: El carácter académico constituye el principal rasgo que desde la constitución (creación) de una institución de educación superior define y da identidad respecto de la competencia (campo de acción) que en lo académico le permite ofertar y desarrollar programas de educación superior, en una u otra modalidad académica.

Las modalidades de formación a nivel de pregrado en educación superior son:

Modalidad de Formación Técnica Profesional (relativa a programas técnicos profesionales).

Modalidad de Formación Tecnológica (relativa a programas tecnológicos).

Modalidad de Formación Profesional (relativa a programas profesionales).

A su vez las Instituciones de Educación Superior (IES), según su carácter académico, se clasifican a su vez en:

Instituciones Técnicas Profesionales.

Instituciones Tecnológicas.

Instituciones Universitarias o Escuelas Tecnológicas.

Universidades.

Ese último carácter académico (el de universidad) lo pueden alcanzar por mandato legal (Art. 20 Ley 30) las instituciones que, teniendo el carácter académico de instituciones universitarias o escuelas tecnológicas, cumplan los requisitos indicados en el artículo 20 de la Ley 30 de 1992, los cuales están desarrollados en el Decreto 1212 de 1993.

De acuerdo con el carácter académico, y como está previsto en la Ley 30 de 1992, y en el artículo 213 de la Ley 115 de 1994, las Instituciones de Educación Superior (IES) tienen la capacidad legal para desarrollar los programas académicos así:

Instituciones técnicas profesionales:

- **a nivel de pregrado:** programas técnicos profesionales.
- **a nivel de posgrado:** especializaciones técnicas profesionales.

Instituciones tecnológicas:

- **a nivel de pregrado:** programas técnicos profesionales y programas tecnológicos.
- **a nivel de posgrado:** especializaciones técnicas profesionales y especializaciones tecnológicas.

Instituciones universitarias o escuelas tecnológicas:

- a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales.
- a nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas y especializaciones profesionales.

Podrán, igualmente, obtener autorización ministerial para ofrecer y desarrollar programas de maestría y doctorado, las instituciones universitarias y escuelas tecnológicas que cumplan los presupuestos mencionados en el párrafo del artículo 21 de la Ley 30 de 1992 indicados en la norma.

Universidades:

- a nivel de pregrado: programas técnicos profesionales, programas tecnológicos y programas profesionales.
- a nivel de posgrado: especializaciones técnicas profesionales, especializaciones tecnológicas, especializaciones profesionales y maestrías y doctorados, siempre que cumplan los requisitos señalados en los artículos 19 y 20 de la Ley 30 de 1992.

Es importante señalar que con fundamento en la Ley 749 de 2002, y lo dispuesto en el Decreto 2216 de 2003, las instituciones técnicas profesionales y las instituciones tecnológicas pueden ofrecer y desarrollar programas académicos por ciclos propedéuticos y hasta el nivel profesional, en las áreas del conocimiento señaladas en la ley, mediante el trámite de Redefinición Institucional, el cual se adelanta ante el Ministerio de Educación Nacional y se realiza con el apoyo de pares académicos e institucionales y con los integrantes de la Comisión Nacional Intersectorial para el Aseguramiento de la Educación

Superior (CONACES), y termina con una resolución ministerial que las autoriza para hacerlo.

Instituciones B: Según la naturaleza jurídica, la cual define las principales características que desde lo jurídico y administrativo distinguen a una y otra persona jurídica y tiene que ver con el origen de su creación. Es así que con base en este último aspecto las instituciones de educación superior son privadas o son públicas.

Las instituciones de educación superior de origen privado deben organizarse como personas jurídicas de utilidad común, sin ánimo de lucro, organizadas como corporaciones, fundaciones o instituciones de economía solidaria. Estas últimas aún no han sido reglamentadas.

Las instituciones de educación superior públicas o estatales se clasifican, a su vez en:

Establecimientos públicos

Entes universitarios autónomos

Los primeros tienen el control de tutela general como establecimiento público y los segundos gozan de prerrogativas de orden constitucional y legal que inclusive desde la misma jurisprudencia ha tenido importante desarrollo en cuanto al alcance, a tal punto de señalar que se trata de organismos que no pertenecen a ninguna de las ramas del poder público.

Los entes universitarios autónomos tienen autonomía especial en materia de contratación, régimen especial salarial para sus docentes (Decreto 1279/02), tienen un manejo especial en materia presupuestal y tienen aportes especiales que deben mantenerse por parte del Gobierno Nacional (Art. 87 Ley 30 de 1992).

Todas las universidades públicas conforman el Sistema de Universidades Estatales (SUE). (MinEducación, 2010)

Tipo de Metodología

Metodología

Modelo metodológico para la formulación de escenarios de Futuro de AUNAR Sede Cali

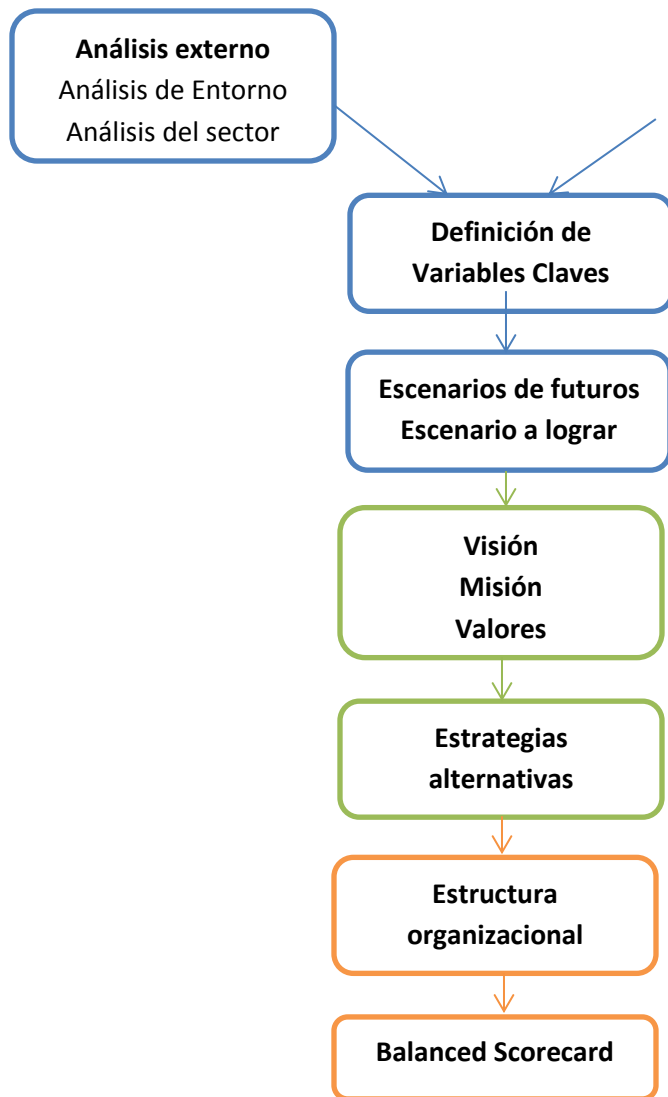


Ilustración 4 Elaborado por el autor con base en (Godet, 2011)

Exploratoria y descriptiva

La metodología de esta investigación se muestra como un tipo de investigación exploratoria. Se definió este tipo de investigación para este proyecto debido a la finalidad del mismo, el cual consiste en descubrir el direccionamiento estratégico adecuado y que se adapte a la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, además esta metodología va

conforme con la pregunta problema planteada la cual hace referencia al tipo de investigación que se llevará a cabo.

Además, entra en el marco de lo descriptivo ya que se pretende describir cuál es el plan prospectivo estratégico necesario en la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño en los próximos 5 años.

La metodología en este proyecto va enmarcada también por las siguientes herramientas y su uso en esta investigación, de acuerdo a (Cruz-Aguilar & Medina-Vasquez, 2015) como los son:

La recolección de datos.

Se efectúa con el fin de tener una mejor comprensión de los significados y experiencias de las personas participantes, mediante datos de tipo cualitativo cuya fuente son los diferentes actores del fenómeno en cuestión y como instrumento de recolección y participante al investigador, quien materializa los datos en narraciones de los participantes, que pueden ser, visuales, auditivas, textos escritos y expresiones verbales y no verbales.

El análisis de datos.

El proceso de análisis de los datos se realiza en forma simultánea con la recolección de estos, consiste en tomar los datos no estructurados y darles una organización coherente en forma de unidades, temas, categorías y patrones. Los informes finales son presentados en una variedad de formatos, en tono personal y emotivo.

Entre los métodos cualitativos más usados están:

La revisión bibliográfica.

Consiste en el análisis de textos, libros, informes, publicaciones periódicas, bases de datos o páginas web; realizado por una persona competente, con el fin de identificar las variables claves y sus implicaciones en un determinado ejercicio.

El análisis de entornos.

Se refiere al examen y descripción estructurada del entorno económico, demográfico, social, político, legal, cultural, ambiental y tecnológico, con el fin de identificar el grado de influencia de estos sobre un país, una industria o una organización.

La entrevista.

Es una conversación entre dos personas: el entrevistador y el entrevistado, la cual puede ser: Estructurada, donde el entrevistador se ciñe exclusivamente a una guía de preguntas; semiestructurada, donde, aunque el entrevistador tiene una guía de preguntas, cuenta con libertad para introducir preguntas con el fin de precisar información obtenida y abierta y donde tiene toda la libertad para conducirla.

Los talleres de escenarios.

Son aquellos donde un grupo de personas, sean expertos o actores, elegidos de forma metódica, se dedican a construir enunciados de futuros alternativos, sobre un tema o problema específico.

La redacción de escenarios.

Es la elaboración de versiones escritas en forma detallada de un conjunto de posibles futuros, con sus respectivas tendencias que marcan la evolución del escenario. (Cruz-Aguilar & Medina-Vasquez, 2015)

Estos son los métodos y herramientas de proceso de información los cuales se usaron a lo largo de esta investigación.

Tipo – Enfoque

Cualitativo

El tipo o enfoque de la presente investigación es de tipo cualitativo teniendo en cuenta la forma de recolección de datos que se expresa posteriormente. También se ha catalogado en este tipo de investigación de acuerdo a la herramienta diagnóstica que es la base de la investigación que es la matriz FODA, la cual recoge una serie de criterios cualitativos para la formulación de estrategias corporativas orientadas por un direccionamiento estratégico acorde.

Técnicas de recolección de información:

Entrevistas:

La entrevista es el método de recolección de datos mediante el cual el entrevistador interactúa con el entrevistado de forma oral con el objetivo de obtener información, esta debe ser estructurada para concretar dicho objetivo.

Algunos autores como (Corbetta, 2007) la define como una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo.

Observación:

La observación es la técnica de investigación más natural del ser humano, consiste en captar o identificar estímulos del ambiente que traen consigo significados de acuerdo al contexto en el que esta se esté aplicando.

También la observación aparte de ser natural trae consigo un contacto directo con la unidad de análisis la cuál es el objeto de observación. (SanJuan, 2011)

Fuentes de información

Primarias: Las fuentes de información primarias de la presente investigación son los estudiantes, egresados, docentes, administrativos, dirigentes y personas las cuáles puedan conocer y distinguir la institución AUNAR sede Cali.

Secundarias: Las fuentes secundarias con las que se deben interactuar para llevar a cabo la presente investigación son documentos institucionales, manuales de procesos y bases de datos de la AUNAR sede Cali.

Fases de investigación

Las fases de investigación son:

Fase 1

La primera fase de la investigación, como con cualquier otra se refiere al reconocimiento conceptual y metodológico de la misma, es decir las bases teóricas que se necesitan tener en cuenta para realizar el ejercicio investigativo, además de la elaboración del material para la obtención de datos para su posterior aplicación y análisis en el proyecto.

Fase 2

La segunda fase de investigación es la más importante ya que tiene que ver con la ejecución de la investigación y la obtención de datos e información suficientes para llevar a cabo el presente proyecto. Consiste en la aplicación de los conceptos y los métodos de recolección de datos con los cuáles se planeó trabajar, aplicándolos a las fuentes primarias y secundarias de investigación organizando los datos obtenidos con las herramientas de análisis como la evaluación de recursos y capacidades, en cuál entra el análisis Externo de entorno y análisis estructural o del sector, además de análisis Interno de Recursos y Capacidades.

Fase 3

Finalmente, la tercera fase de la investigación consiste en la elaboración de los escenarios futuros de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño, para su respectiva elección del mejor futuro para la organización.

Fase 4

Esta fase consiste en la formulación de Misión, Visión y Valores corporativos la cuál sería el resultado del plan prospectivo.

Fase 5

Finalmente se crea un método de evaluación, socialización y seguimiento del plan prospectivo estratégico como lo es el Balanced Scorecard.

Análisis de entorno

Entorno Demográfico

Variable	Fuente
Tasa de crecimiento poblacional TCP	Anuario Educativo del municipio Santiago de Cali
Población estudiantil educación superior según modalidad Matriculas en Cali PEES	Cali en cifras 2017- www.cali.gov.co
Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali EV	Cali en cifras 2017- www.cali.gov.co

Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico y categoría en Cali PEES 2	Cali en cifras 2017- www.cali.gov.co
Alumnos matriculados según origen en Cali AMSO	Cali en cifras 2017- www.cali.gov.co

Tasa de crecimiento poblacional

Tabla 3. Tasa de crecimiento poblacional para Santiago de Cali

Año	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Cambio relativo (%)	1,10%	1,09%	1,08%	1,07%	1,06%	1,05%

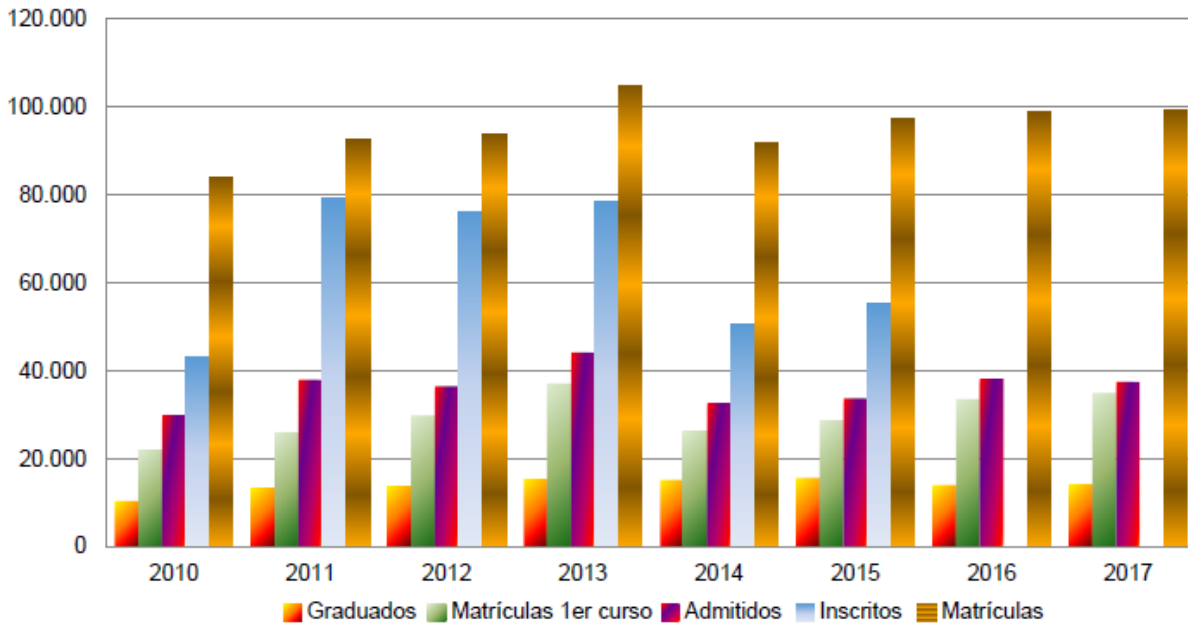
Fuente: Proyecciones de población basadas en el censo DANE 2005

Ilustración 5 Tasa de proyección de crecimiento poblacional para Santiago de Cali, Fuente: Anuario educativo del municipio Santiago de Cali 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.

Con respecto a las proyecciones realizadas por el DANE en el año 2005 la tasa de crecimiento poblacional, la población en el municipio de Santiago de Cali ha presentado un comportamiento con una leve curva de decrecimiento año a año, tanto así que en el 2017 la tasa llegó a un 1,05% mientras que el año pasado fue del 1,06%, demostrando así el comportamiento expuesto anteriormente, se espera que en los siguientes años este desempeño continúe de la misma manera.

Población estudiantil educación superior según modalidad Matriculas en Cali

Población estudiantil pregrado 2010 - 2017



Fuente: Cuadro 2.2.6

Figura 2.4

Ilustración 6 Población estudiantil educación superior según modalidad Matriculas en Cali (2010-2017), Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.

De acuerdo al gráfico anterior la población estudiantil ha crecido los últimos 4 años antes del 2017 con una tasa de crecimiento constante, lo que habla de un sector educativo en aras de la inclusión en el municipio de Santiago de Cali, además en el último año (2017) tuvo un acercamiento considerable a los 100.000 alumnos matriculados, se espera que, en el último año con la llegada de una gran parte de población inmigrante, este intervalo aumente.

Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali

1.3.2 Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali 2014-2020

Descripción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
TOTAL CALI	622,094	634,253	646,411	658,665	670,917	683,170	695,423
Cabecera	611,840	624,000	636,158	648,410	660,661	672,911	685,161
Comuna 1	18,292	19,071	19,870	20,692	21,534	22,396	23,267
Comuna 2	37,072	38,031	39,004	39,999	41,010	42,036	43,058
Comuna 3	13,854	14,012	14,168	14,324	14,479	14,631	14,775
Comuna 4	15,133	15,176	15,215	15,253	15,288	15,319	15,339
Comuna 5	35,310	35,920	36,526	37,133	37,736	38,334	38,908
Comuna 6	46,199	47,031	47,857	48,685	49,508	50,324	51,110
Comuna 7	17,648	17,676	17,699	17,719	17,733	17,741	17,735
Comuna 8	29,397	29,717	30,033	30,350	30,662	30,971	31,261
Comuna 9	12,109	12,120	12,129	12,138	12,144	12,149	12,153
Comuna 10	31,155	31,557	31,955	32,353	32,747	33,136	33,505
Comuna 11	23,949	24,298	24,644	24,990	25,333	25,673	25,997
Comuna 12	15,684	15,783	15,878	15,972	16,062	16,149	16,224
Comuna 13	41,288	41,749	42,205	42,662	43,113	43,559	44,311
Comuna 14	38,892	39,645	40,389	41,131	41,864	42,589	43,285
Comuna 15	36,975	38,042	39,107	40,178	41,248	42,316	43,363
Comuna 16	26,875	27,373	27,869	28,366	28,859	29,349	29,821
Comuna 17	44,595	46,056	47,531	49,028	50,540	52,065	53,577
Comuna 18	33,799	35,085	36,394	37,732	39,094	40,480	41,868
Comuna 19	36,664	37,304	37,941	38,580	39,216	39,850	40,460
Comuna 20	17,841	18,089	18,336	18,583	18,827	19,069	19,300
Comuna 21	28,503	29,277	30,036	30,787	31,526	32,253	32,953
Comuna 22	3,176	3,290	3,406	3,523	3,641	3,760	3,879
Otros	7,430	7,698	7,965	8,232	8,497	8,760	9,012
Resto	10,253	10,253	10,253	10,255	10,256	10,259	10,262

Ilustración 7 Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali (2014-2020), Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.

Por su parte en cuanto a población urbana en las comunas de Cali se denota un crecimiento constante y acelerado con respecto transcurren los años, en la anterior ilustración se determina una proyección al 2020 con un aumento significativo en número de viviendas y hogares por casi 10.000 más con respecto al 2019.

Este crecimiento se refiere al estado actual de la sociedad caleña con respecto a la vivienda en contraste con el crecimiento de la población, en donde los inmigrantes y la independencia financiera de las personas en Santiago de Cali han jugado un papel fundamental en este aumento.

Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico y categoría en Cali

2.2.7 Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico y categoría en Cali 2010-2017

Modalidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Pregrado								
Inscritos								
Técnica Profesional	2,342	2,906	2,845	2,626	2,232	2,605	(...)	(...)
Tecnológica	9,070	35,415	36,021	37,553	9,355	7,294	(...)	(...)
Universitaria	31,770	40,910	37,175	38,428	38,804	45,613	(...)	(...)
Admitidos								
Técnica Profesional	2,487	2,864	2,853	2,579	2,074	2,435	2,903	2,920
Tecnológica	6,050	12,083	11,803	17,660	7,209	6,765	6,528	7,172
Universitaria	21,368	23,024	22,112	23,959	23,392	24,580	28,747	27,369
Matriculas 1er Curso								
Técnica Profesional	1,919	2,164	2,306	2,931	1,850	2,287	2,620	2,438
Tecnológica	5,352	9,671	9,937	14,495	6,328	6,040	6,712	6,888
Universitaria	14,722	14,157	17,617	19,698	18,271	20,419	24,187	25,582
Matriculas								
Técnica Profesional	4,974	4,925	3,810	5,503	4,470	5,155	4,578	3,770
Tecnológica	19,972	23,744	24,395	28,421	16,161	16,640	15,349	14,998
Universitaria	59,140	63,844	65,695	71,013	71,060	75,681	78,863	80,355
Graduados								
Técnica Profesional	473	973	865	908	1,092	947	1,115	986
Tecnológica	2,313	4,015	4,305	4,767	5,107	5,983	3,068	3,087
Universitaria	7,577	8,392	8,638	9,700	8,994	8,764	9,799	10,005

Ilustración 8 Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico, Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.

Las cifras del cuadro anterior representan la tendencia al crecimiento en cuanto a matriculados en las IES (Instituciones de educación superior), pero en este caso se puede delimitar bien en qué modalidades se ha presentado mayor crecimiento en el municipio de Santiago de Cali, por su parte las carreras técnico profesionales presentan un decrecimiento en 2019 con respecto a los anteriores años, pero pese a este resultado las tecnologías y carreras universitarias presentan un leve crecimiento en comparación a crecimientos anteriores ya que su variación está por debajo del 1%.

Alumnos matriculados según origen en Cali

**Municipio Santiago de Cali
Instituciones de Educación Superior
Alumnos matriculados según origen
2017**

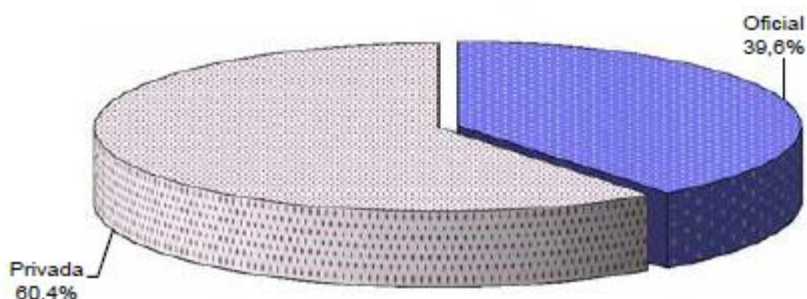


Ilustración 9 Alumnos matriculados según origen 2017, Fuente: Cali en Cifras 2017, recuperado 29 de Abril del 2019.

El resultado que arroja la gráfica de pastel sobre los alumnos matriculados de acuerdo al origen de la institución muestra una clara superioridad de número de matriculados en las instituciones privadas con respecto a las públicas, pero la diversificación del porcentaje de las privadas es mucho más elevada que las instituciones oficiales, debido a que estas son muchas menos que las de origen privado y se concentra mayor porcentaje de población estudiantil en pocas instituciones, mientras que la población estudiantil de las instituciones privadas es mucho más alta pero mayormente repartidas entre la gran cantidad de este tipo de IES que existen en el mercado del municipio de Santiago de Cali.

Organización: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño

Entorno: Demográfico

Tabla 1 Análisis de entorno, Entorno Demográfico, Elaboración propia

No.	Variables	O/A	OM	Om	AM	Am
1	Tasa de crecimiento poblacional	A			X	
2	Población estudiantil educación superior según modalidad Matriculas en Cali	O	X			

3	Estimaciones de vivienda según total, cabecera y resto, en Cali	O		X		
4	Población estudiantil educación superior según modalidad, por nivel académico y categoría en Cali	O		X		
5	Alumnos matriculados según origen en Cali	O	X			

Entorno Económico

Variables	Fuentes
Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB Municipal en Cali, (2016-2017)	www.dane.gov.co
Tasa de crecimiento del PIB del Valle del Cauca y en el sector: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, Base 2015	www.dane.gov.co
Valor agregado y actividades económicas por municipio Santiago de Cali 2017provisional	www.dane.gov.co
Variación – Contribución IPC mensual, Marzo 2019	www.dane.gov.co
IBR (Indicador Bancario de Referencia IBR) 2019	www.banrep.gov.co

Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto

Valor agregado municipal 2016

Municipio	Cali
Valor agregado por municipio a precios corrientes (miles de millones de pesos) - 2016	36.133

Ilustración 10 Valor agregado municipal 2016, Santiago de Cali, Fuente: Dane 2016, recuperado 01 de Mayo del 2019.

El PIB municipal de acuerdo a los datos estadísticos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para el municipio de Santiago de Cali está alrededor de los 36.133 millones de pesos para el año 2016 – 2017, esta tasa de crecimiento en producción es una de las más grandes

a nivel nacional, esto debido a que Cali es uno de los centros de producción del país el cuál aporta un gran porcentaje al PIB nacional con la productividad que este municipio ofrece. Por lo anterior el municipio de Santiago de Cali se convierte en una de las zonas con mayor porcentaje de mercado a nivel nacional, siendo una atracción para las empresas.

Producto Interno Bruto por Departamento

Producto Interno Bruto por departamento - Base 2015			
Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo			
A	precios	-	apoyo
Serie	2014	-	corrientes
Miles de millones de pesos			2017^P

Código Departamento (DIVIPOLA)	DEPARTAMENTOS	2014	2015	2016	2017^P
	COLOMBIA	55.216	57.392	59.643	62.843
91	Amazonas	2	2	2	2
05	Antioquia	9.757	10.375	11.011	11.816
81	Arauca	19	20	20	21
08	Atlántico	2.646	2.700	2.728	2.856
11	Bogotá D.C.	18.421	19.231	19.869	20.859
13	Bolívar	2.045	2.067	2.073	2.264
15	Boyacá	937	992	1.030	1.039
17	Caldas	935	992	1.039	1.054
18	Caquetá	104	104	112	119
85	Casanare	142	139	141	152
19	Cauca	1.100	1.163	1.219	1.208
20	Cesar	608	627	635	678
27	Chocó	3	4	4	4
23	Córdoba	1.087	1.073	1.079	1.119
25	Cundinamarca	2.838	2.902	2.937	3.055
94	Guainía	1	1	1	1
95	Guaviare	2	2	2	2

41	Huila	550	588	617	639
44	La Guajira	23	24	24	24
47	Magdalena	365	364	411	437
50	Meta	697	704	714	775
52	Nariño	406	426	457	488
54	Norte de Santander	460	468	463	511
86	Putumayo	47	50	51	52
63	Quindío	319	336	343	366
66	Risaralda	1.077	1.155	1.217	1.291
88	San Andrés, Providencia y Santa Catalina (Archipiélago)	45	47	48	51
68	Santander	2.244	2.287	2.339	2.478
70	Sucre	165	170	171	179
73	Tolima	864	894	937	975
76	Valle del Cauca	7.302	7.481	7.946	8.324
97	Vaupés	1	1	1	1
99	Vichada	3	3	3	4

Fuente: DANE, Cuentas nacionales

^pprovisional

Actualizado el 28 de febrero de 2019

Ilustración 11 Tasa de crecimiento del PIB del Valle del Cauca y en el sector: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, Base 2015, Fuente: Dane 2016, recuperado 01 de Mayo del 2019.

Las Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo en el Valle del Cauca es una de las más altas a nivel nacional aportando un gran porcentaje al PIB de la nación, también de acuerdo a la información estadística el Valle del cauca ocupa el tercer lugar en cuanto a mayor aporte de esta actividad a la nación. Esto quiere decir que existe una gran oferta y demanda de servicios como la docencia y la investigación en el este departamento, punto favorable para aquellas instituciones que requieren un mercado dinámico y de gran acogida.

El hecho de tener este índice de productividad se convierte en uno de los centros de Docencia, Investigación más importantes del país en el cuál la población nacional puede acceder.

Valle del cauca es el segundo departamento con mayor crecimiento en esta actividad terciaria después de Antioquia.

Valor agregado y actividades económicas

Cali (Valle Del Cauca)

Participación en el municipio de las actividades primarias (%)	0,26
Participación en el municipio de las actividades secundarias (%)	13,70
Participación en el municipio de las actividades terciarias (%)	86,04
Actividades predominantes en el municipio	Terciarias

Ilustración 12 Valor agregado y actividades económicas por municipio Santiago de Cali 2017provisional, Fuente: Dane 2016, recuperado 01 de Mayo del 2019.

La participación de las diferentes actividades en el PIB de Santiago de Cali, muestra una clara superioridad en la producción de actividades terciarias, tanto así con una participación del 86%. Esta situación demuestra y consolida el empoderamiento de este tipo de actividades en esta zona de Colombia. Por su parte las actividades primarias muestran un muy mínimo aporte a la productividad de Santiago de Cali, este comportamiento se presenta principalmente porque las infraestructuras industriales se encuentran en las afueras de Santiago de Cali y municipios aledaños.

Variación – Contribución IPC mensual

i La contribución de las divisiones de gasto, es el aporte en puntos porcentuales de cada división a la variación total del IPC. La suma de las contribuciones individuales al igual que la de las variaciones por división, es igual a la variación total.

División de Gasto	Variación	Contribución (p.p.)
1 Alimentos y bebidas no alcohólicas	0,95%	0,14p.p.
2 Bebidas alcohólicas y tabaco	0,94%	0,02p.p.
3 Prendas de vestir y calzado	-0,02%	-0,00p.p.
4 Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	0,67%	0,22p.p.
5 Muebles, artículos para el hogar y conservación ordinaria de la vivienda	0,37%	0,02p.p.
6 Salud	0,15%	0,00p.p.
7 Transporte	0,38%	0,05p.p.
8 Información y comunicación	-0,13%	-0,01p.p.
9 Recreación y cultura	-0,50%	-0,02p.p.
10 Educación	0,03%	0,00p.p.
11 Restaurantes y hoteles	-0,03%	-0,00p.p.
12 Bienes y servicios diversos	0,27%	0,01p.p.

VARIACIÓN IPC TOTAL: | 0,43%

Ilustración 13 Variación – Contribución IPC mensual, Marzo 2019, Fuente: Dane 2019, recuperado 01 de Mayo del 2019.

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) ha tenido variaciones y nuevas regulaciones, tal y como se puede observar en la tabla anterior, en donde el mayor aumento se presentó en los alimentos y bebidas alcohólicas el cual representa la mayor parte de artículos gravados por este impuesto. Consecutivamente los servicios de hogar como agua, luz, teléfono aumentaron a una escala inferior a los alimentos, lo que quiere decir que el modo de vida en toda Colombia aumentó en el año 2019,

mientras otros tipos de gastos disminuyeron su costo como lo fueron los casos de recreación y cultura, e información y comunicación.

IBR (Indicador Bancario de Referencia IBR)

IBR: plazo overnight

30 de Abril de 2019

	Tasa nominal	Tasa efectiva ¹
IBR	4,106%	4,250%

Cotizaciones recibidas para el cálculo del IBR

30 de Abril de 2019

Participante	Tasa nominal
BANAGRARIO	4,109%
BANCO DAVIVIENDA	4,107%
BANCO DE BOGOTÁ	4,105%
BANCO OCCIDENTE	4,109%
BANCOLOMBIA	4,101%
BBVA Colombia	4,111%
Banco Gnb Sudameris S.A.	4,100%
ITAU CORPBANCA	4,105%

IBR: plazo un mes

30 de Abril de 2019

	Tasa nominal	Tasa efectiva ¹
IBR	4,112%	4,250%

IBR: plazo tres meses

30 de Abril de 2019

	Tasa nominal	Tasa efectiva ¹
IBR	4,135%	4,259%

Cotizaciones recibidas para el cálculo del IBR

30 de Abril de 2019

Participante	Tasa nominal
BANAGRARIO	4,109%
BANCO DAVIVIENDA	4,105%
BANCO DE BOGOTÁ	4,112%
BANCO OCCIDENTE	4,110%
BANCOLOMBIA	4,112%
BBVA Colombia	4,111%
Banco Gnb Sudameris S.A.	4,112%
ITAU CORPBANCA	4,122%

Cotizaciones recibidas para el cálculo del IBR

30 de Abril de 2019

Participante	Tasa nominal
BANAGRARIO	4,145%
BANCO DAVIVIENDA	4,125%
BANCO DE BOGOTÁ	4,126%
BANCO OCCIDENTE	4,134%
BANCOLOMBIA	4,135%
BBVA Colombia	4,135%
Banco Gnb Sudameris S.A.	4,130%
ITAU CORPBANCA	4,162%

IBR: plazo seis meses

30 de Abril de 2019

	Tasa nominal	Tasa efectiva ¹
IBR	4,193%	4,296%

Cotizaciones recibidas para el cálculo del IBR

30 de Abril de 2019

Participante	Tasa nominal
BANAGRARIO	4,208%
BANCO DAVIVIENDA	4,190%
BANCO DE BOGOTÁ	4,180%
BANCO OCCIDENTE	4,190%
BANCOLOMBIA	4,205%
BBVA Colombia	4,195%
Banco Gnb Sudameris S.A.	4,191%
ITAU CORPBANCA	4,212%

Ilustración 14 IBR (Indicador Bancario de Referencia IBR) 2019, Fuente: Banco de la República 2019, recuperado 01 de Mayo del 2019.

Los créditos en las instituciones bancarias de Colombia tienen una tasa que oscila alrededor del 4 % lo que quiere decir que para la población colombiana hay facilidades de acceso a los créditos y a la vez capacidad de inversión en servicios la educación en la cual los créditos son más necesarios.

Este indicador demuestra el buen dinamismo bancario en cuanto a recaudo para la población colombiana.

Organización: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño

Entorno: Económico

Tabla 2 Análisis de entorno, Entorno Económico, Elaboración propia

No.	Variables	O/A	OM	Om	AM	Am
1	Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB Municipal en Cali, (2016-2017)	O		X		
2	Tasa de crecimiento del PIB del Valle del Cauca y en el sector: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, Base 2015	O	X			
3	Valor agregado y actividades económicas por municipio Santiago de Cali 2017provisional	O	X			
4	Variación – Contribución IPC mensual, Marzo 2019	A			X	
5	IBR (Indicador Bancario de Referencia IBR) 2019	O	X			

Entorno Social- cultural

Variables	Fuente
Distribución de lados de manzana, según estrato por comuna	www.cali.gov.co –Cali en cifras
Salario mínimo Legal Vigente, Serie histórica	www.banrep.gov.co - Banco de la República
Movilidad y Migración por Departamento	www.dane.gov.co – población
Graduados por periodo en el Valle del Cauca	Observatorio Laboral para la Educación – www.mineducación.gov.co

12.1.2 Distribución de lados de manzana, según estrato por comuna Diciembre 31 de 2016

Comuna	Estrato						Total	Estrato moda
	1	2	3	4	5	6		
Total	10,430	12,979	12,427	3,418	2,734	953	42,941	2
01	687	352	5	5	-	6	1,055	1
02	116	39	291	934	906	219	2,505	4
03	60	145	746	27	51	1	1,030	3
04	62	765	711	2	-	-	1,540	2
05	-	36	1,401	34	-	-	1,471	3
06	113	1,939	273	-	-	-	2,325	2
07	111	630	783	1	-	-	1,525	3
08	-	347	1,879	-	-	-	2,226	3
09	130	258	918	-	-	-	1,306	3
10	-	122	1,610	310	3	0	2,045	3
11	5	548	1,398	-	-	-	1,951	3
12	-	554	734	-	-	-	1,288	3
13	795	1,990	323	-	-	-	3,108	2
14	2,477	893	-	-	-	-	3,370	1
15	972	1,156	424	-	-	-	2,552	2
16	100	1,530	3	175	-	-	1,808	2
17	-	4	178	659	970	99	1,910	5
18	1,026	602	577	24	6	-	2,235	1
19	38	119	94	1,152	753	118	2,274	4
20	1,512	249	59	-	-	-	1,820	1
21	2,050	567	-	-	-	-	2,617	1
22	-	18	-	1	28	412	459	6
Otros	176	116	20	94	17	98	521	-

Fuente: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP

Ilustración 15 Distribución de lados de manzana según estrato, por barrio, Diciembre 31 de 2016, Fuente: Cali en Cifras 2017, Recuperado el 08 de Mayo del 2019

Distribución de lados de manzana, según estrato

En este tipo de análisis como lo es la distribución de lados de manzana se puede denotar el nivel de vida de acuerdo a la fachada de las viviendas que pertenecen a una comuna o barrio en específico. En este en el municipio de Santiago de Cali se puede encontrar una predominación de un estilo de vida estrato 1 con una gran mayoría, lo que habla del estatus socioeconómico de la población caleña, y los estratos mayores a 4 son mucho menos inferiores y la mayoría se encuentran en comunas como la 2, la 17, la 19 entre otras.

Salario Mínimo Legal Vigente

Año	Salario mínimo diario	Salario mínimo mensual	Variación porcentual anual ¹	Decretos del Gobierno Nacional
2007	\$ 14.456,67	\$ 433.700,00	6,30%	4580 de
2008	\$ 15.383,33	\$ 461.500,00	6,40%	4965 de
2009	\$ 16.563,33	\$ 496.900,00	7,70%	4868 de
2010	\$ 17.166,67	\$ 515.000,00	3,60%	5053 de
2011	\$ 17.853,33	\$ 535.600,00	4,00%	5055 de
2012	\$ 18.890,00	\$ 566.700,00	5,80%	4919 de
2013	\$ 19.650,00	\$ 589.500,00	4,02%	2738 de
2014	\$ 20.533,33	\$ 616.000,00	4,50%	3068 de
2015	\$ 21.478,33	\$ 644.350,00	4,60%	2731 de
2016	\$ 22.981,83	\$ 689.455,00	7,00%	2552 de
2017	\$ 24.590,56	\$ 737.717,00	7,00%	2209 de
2018	\$ 26.041,40	\$ 781.242,00	5,90%	2269 de
2019	\$ 27.602,87	\$ 828.116,00	6,00%	2451 de

Ilustración 16 Salario Mínimo Legal en Colombia, Serie Histórica en Pesos colombianos, Fuente: Banco de la República 2019, Recuperado el 08 de Mayo del 2019

El estado salarial de la sociedad colombiana actualmente muestra un aumento del 6% en el salario mínimo legal vigente para el año 2019, este aumento supera en unas décimas al del año inmediatamente anterior que fue 2018. Para la población colombiana ha significado casi una constante desde 2016 aumentos cuyo porcentaje estén alrededor del 5%, con ello se deduce que el gobierno colombiano busca una tasa estable, la cual debe ir conforme al IPC.

Movilidad y Migración

76. VALLE DEL CAUCA

EDAD	1985-1990		1990-1995		1995-2000		2000-2005		2005-2010		2010-2015		2015-2020	
	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES	HOMBRES	MUJERES
0-4	1.478	1.633	1.902	1.748	-971	-836	-1.153	-822	-286	-204	-71	-51	272	194
5-9	1.085	1.431	1.207	1.408	-541	-926	-800	-637	-198	-158	-49	-39	189	150
10-14	1.382	1.769	1.562	1.809	-2.547	-3.488	-1.285	-1.723	-319	-427	-79	-106	303	406
15-19	1.640	1.793	2.524	2.872	-3.759	-4.750	-2.574	-3.231	-897	-1.126	-224	-281	852	1.070
20-24	2.407	2.971	2.818	2.916	-4.954	-5.542	-3.450	-3.600	-1.202	-1.254	-300	-313	1.143	1.192
25-29	2.837	2.909	2.883	2.915	-4.734	-4.573	-2.439	-2.555	-850	-890	-212	-222	808	846
30-34	2.535	2.401	2.862	2.742	-2.906	-3.055	-1.848	-2.004	-644	-698	-161	-174	612	664
35-39	1.934	1.873	2.304	2.274	-1.744	-1.912	-820	-1.037	-286	-361	-71	-90	272	343
40-44	1.447	1.572	1.763	1.909	-982	-1.152	-426	-701	-148	-244	-37	-61	141	232
45-49	1.079	1.251	1.342	1.541	-506	-782	-79	-322	-28	-112	-7	-28	26	107
50-54	849	1.063	937	1.183	-240	-538	63	-150	-21	-49	-5	-12	20	47
55-59	272	362	519	639	-97	-399	36	-168	-12	-55	-3	-14	11	52
60-64	189	268	317	453	-85	-454	22	-119	-7	-39	-2	-10	7	37
65-69	92	127	160	192	-38	-385	3	-146	-1	-48	0	-12	1	46
70-74	62	388	71	89	-18	-218	-30	-66	-10	-22	-2	-5	9	21
75-79	19	24	43	66	-45	-198	-3	-25	-1	-8	0	-2	1	8
80-Y+	23	36	23	32	-25	-96	3	-15	-1	-5	0	-1	1	5
Total	19.330	21.871	23.237	24.788	-24.192	-29.304	-14.780	-17.321	-4.911	-5.700	-1.223	-1.421	4.668	5.420

Ilustración 17 Movilidad y Migración por sexo y departamento, Fuente: Dane 2019, Recuperado el 08 de Mayo del 2019

Los indicadores en migración demuestran el impacto del estado de las políticas actuales frente a los países fronteras como lo es el claro caso de Venezuela. Las proyecciones indican un aumento considerable en el periodo 2015-2020 de personas inmigrantes desde el exterior respecto de años anteriores.

El impacto de esta situación afecta una sociedad en cuestión de distribución del PIB ya que nuevos integrantes llegan a hacer parte del gasto nacional, de esta misma forma a nivel internacional en Colombia se le ha concedido la posibilidad de aumentar su déficit fiscal debido a esta situación que está presentando.

Graduados por periodo en el Valle del Cauca



En el Valle del Cauca la población que puede acceder a las IES decide de acuerdo a las estadísticas anteriores seguir carreras de corte administrativo y afines, por encima de cualquier otra área del conocimiento, esto demuestra, por un lado la gran cantidad de oferta de estudios de este tipo y por otra parte la inclinación de la población hacia este tipo de carreras, lo que a su vez conlleva a que el dicho departamento tenga una ventaja comparativa en cuanto al número de profesionales afines a estas carreras.

Organización: Corporación Universitaria Autónoma de Nariño

Entorno: Social-Cultural

Tabla 3 Análisis de entorno, Entorno Social-Cultural, Elaboración Propia

No.	VARIABLES	O/A	OM	Om	AM	am
1	Distribución de lados de manzana, según estrato por comuna	O		X		
2	Salario mínimo Legal Vigente, Serie histórica	O		X		
3	Movilidad y Migración por Departamento	O	X			
4	Graduados por periodo en el Valle del Cauca	O	X			

Variables Externas Más Importantes

Tabla 4 Variables Externas Más Importantes, Análisis de Entornos AUNAR, Elaboración Propia

No.	VARIABLES	O/A	OM	AM
1	Tasa de crecimiento poblacional TCP	A		X
2	Población estudiantil educación superior según modalidad Matriculas en Cali PEES	O	X	
3	Alumnos matriculados según origen en Cali AMSO	O	X	
4	Tasa de crecimiento del PIB del Valle del Cauca y en el sector: Actividades profesionales, científicas y técnicas; actividades de servicios administrativos y de apoyo, Base 2015 TPIB	O	X	
5	Valor agregado y actividades económicas por municipio Santiago de Cali 2017provisional VAAE	O	X	
6	Variación – Contribución IPC mensual, Marzo 2019 IPC	A		X
7	IBR (Indicador Bancario de Referencia IBR) 2019 IBR	O	X	
8	Movilidad y Migración por Departamento MM	O	X	
9	Graduados por periodo en el Valle del Cauca GP	O	X	

Análisis Interno

La Corporación Universitaria Autónoma de Nariño tiene diferentes aspectos intrínsecos que dan muestra de sus capacidades y también sus falencias, a continuación, se determinan esas variables importantes que contiene la Corporación Universitaria para llevar a cabo su actividad productiva.

Tabla 5 Análisis Interno AUNAR (Universidad Autónoma de Nariño), Fuente: Elaboración propia

No.	Nombre de la variable	F/D	FM	Fm	DM	Dm
1	Costos bajos de matrícula comparados con otras IES	F	X			
2	Larga trayectoria de los programas académicos algunos con más de 10 años de experiencia.	F	X			
3	Autonomía en la contratación de personal docente y Administrativo	F		X		
4	Los salones están equipados con aire acondicionado y televisor	F		X		
5	Alianzas Estratégicas y convenios con instituciones nacionales e internacionales	F	X			
6	Participación de la AUNAR - Cali en proyectos y actividades sociales con las comunas y fundaciones locales.	F		X		
7	Certificación SGC ISO 9001	F	X			
8	Todos los programas ofertados cuentan con registros calificados aprobados por el Ministerio de Educación Nacional.			X		
9	Amplio portafolio de proveedores.	F	X			
10	Cualificación del personal docente y administrativo	F	X			
11	Sobre carga de trabajo en periodos "pico". Procesos a cargo del personal que puede llevar a que no realicen su labor eficazmente	D			X	
12	Evidencia de la dispersión en la documentación que soporta las decisiones y actos administrativos que profieren las diferentes áreas	D				X
13	Inexistencia de una política para incorporar las TIC en los procesos educativos que considere ofertas de programas no presenciales.	D			X	
14	Falta de viajes para explorar los mercados, altos fletes, costes de coordinación y control, problemas culturales	D				X
15	Deficiencia en los canales de comunicación entre oficinas y responsables de procesos que impiden que los procesos de divulgación de cambios sean	D			X	

	oportunos					
16	Poca comunicación sobre la participación de la "AUNAR" Cali en espacios de interés local, nacional e internacional.	D				X
17	"AUNAR" Cali en espacios de interés local, nacional e internacional.	D			X	
18	Ausencia de políticas institucionales de extensión que contemple los subprocesos de la extensión y proyección social (emprendimiento, egresados, educación continua, prácticas, distribución de recursos en macro proyectos, entre otros).	D			X	

Variables Internas Más Importantes

Tabla 6 Variables Internas Más Importantes, Análisis Interno AUNAR, Elaboración Propia

No.	Variables	F/D	FM	DM
1	Costos bajos de matrícula comparados con otras IES CB	F	X	
2	Larga trayectoria de los programas académicos algunos con más de 10 años de experiencia. PA	F	X	
3	Alianzas Estratégicas y convenios con instituciones nacionales e internacionales AE	F	X	
4	Certificación SGC ISO 9001 (ISO 9901)	F	X	
5	Amplio portafolio de proveedores. Proveedore	F	X	
6	Cualificación del personal docente y administrativo Cualif.P	F	X	
7	Sobre carga de trabajo en periodos "pico". Procesos a cargo del personal que puede llevar a que no realicen su labor eficazmente. SL	D		X
8	Inexistencia de una política para incorporar las TIC en los procesos educativos que considere ofertas de programas no presenciales. Pol TIC	D		X
9	Deficiencia en los canales de comunicación entre oficinas y responsables de procesos que impiden que los procesos de divulgación de cambios sean	D		X

	oportunos CC			
10	Falta de interiorización del proceso de PQRS en las prácticas de la Institución. PQRS	D		X
11	Ausencia de políticas institucionales de extensión que contemple los subprocesos de la extensión y proyección social (emprendimiento, egresados, educación continua, prácticas, distribución de recursos en macro proyectos, entre otros). Ext	D		X

MIC MAC AUNAR sede Cali

Con las variables encontradas y analizadas con anterioridad, se pasa a el análisis Mic Mac en el cuál estas variables toman forma y perspectiva de acuerdo al nivel de importancia y confianza que estas representen para AUNAR sede Cali.

Las calificaciones en este caso se mostraron de la siguiente manera en la representación de la escala Mic Mac:

	1 : TCP	2 : Cualif. P	3 : EV	4 : AMSO	5 : TPIB	6 : Proveedores	7 : IPC	8 : TI	9 : ESTRATO	10 : DES	11 : MM	12 : GP	13 : CB	14 : PA	15 : AC	16 : AE	17 : RSE	18 : ISO 9001	19 : RC	20 : VAAE	21 : PEES	22 : SL	23 : Disp. Doc	24 : Pol TIC	25 : PROGR	26 : CC	27 : Poca Parti	28 : EILNI	29 : Ext
1 : TCP	53	143	37	139	159	160	17	58	55	107	63	140	105	87	59	106	44	70	92	78	114	94	33	33	170	3	88	123	12
2 : Cualif. P	73	300	68	191	200	259	57	112	61	152	116	177	146	133	69	216	90	136	211	155	217	170	65	34	298	75	138	137	38
3 : EV	12	49	14	39	29	42	7	12	12	22	10	33	19	13	10	30	12	23	14	20	22	21	11	13	30	4	14	16	3
4 : AMSO	65	267	58	172	151	198	40	80	71	109	113	149	111	60	46	193	49	139	122	130	158	129	36	44	220	47	99	88	28
5 : TPIB	47	169	32	95	75	105	24	49	31	79	67	100	71	33	26	107	31	88	68	94	81	60	31	35	143	23	34	25	15
6 : Proveedores	73	334	78	212	185	233	62	121	80	148	153	223	138	83	70	238	66	165	159	201	213	138	67	41	305	74	107	102	41
7 : IPC	53	166	25	112	112	141	22	63	31	84	65	113	79	59	42	138	30	89	73	95	112	76	29	24	160	12	63	96	20
8 : TI	46	156	42	140	162	161	23	53	58	89	77	132	108	90	56	109	45	68	113	73	123	111	27	32	182	18	106	120	12
9 : ESTRATO	14	58	28	36	36	48	7	23	11	24	26	46	28	28	22	41	17	25	44	41	34	33	11	0	59	21	32	32	6
10 : DES	32	115	36	93	87	109	17	43	23	67	34	79	69	42	38	79	27	66	73	42	64	71	16	20	93	18	62	65	11
11 : MM	43	143	38	124	119	137	18	38	33	74	45	99	89	56	47	94	34	72	84	44	73	88	16	38	108	12	76	79	8
12 : GP	63	268	69	183	139	190	46	87	72	99	121	156	103	50	46	182	43	127	107	119	152	121	40	42	206	52	100	63	34
13 : CB	111	493	104	334	314	428	71	164	112	199	187	300	223	160	112	348	114	266	224	253	323	248	91	66	431	82	237	232	55
14 : PA	94	426	78	275	217	296	70	120	97	180	157	240	188	82	75	283	79	257	189	203	235	188	79	73	312	82	149	114	62
15 : AC	63	206	60	159	123	168	31	80	42	116	104	154	104	85	46	156	47	108	133	151	157	93	51	27	254	42	65	100	34
16 : AE	101	333	69	277	293	346	59	148	118	221	131	262	193	177	104	248	95	173	220	219	233	212	89	50	391	49	171	247	67
17 : RSE	67	250	62	183	171	218	42	108	50	141	94	185	137	95	77	189	64	132	138	151	168	118	63	27	229	46	99	130	43
18 : ISO 9001	105	407	98	309	303	349	64	139	88	214	152	308	240	195	131	257	115	204	256	222	278	225	120	69	415	70	191	222	57
19 : RC	100	369	71	269	269	313	61	119	112	193	131	267	208	118	95	252	80	212	198	177	191	217	59	59	316	47	187	202	55
20 : VAAE	104	391	70	296	327	399	60	143	110	225	123	260	230	190	120	279	115	224	248	198	257	251	89	62	372	58	222	264	60
21 : PEES	67	254	57	204	200	249	42	84	75	126	78	155	129	93	66	175	60	128	135	100	142	155	37	56	201	34	134	140	26
22 : SL	60	210	43	176	164	198	36	89	46	126	89	167	126	108	62	166	60	113	140	145	176	104	65	26	242	38	86	140	44
23 : Disp. Doc	33	104	15	63	59	79	15	31	23	60	37	70	54	30	17	82	20	73	63	68	56	52	14	14	101	16	39	54	17
24 : Pol TIC	28	134	23	85	62	96	24	49	25	52	62	81	49	37	22	87	29	71	60	96	100	47	42	16	134	33	44	45	25
25 : PROGR	26	99	16	78	82	91	15	23	24	49	33	71	62	39	33	64	23	56	58	35	59	66	13	17	93	6	53	74	15
26 : CC	23	69	4	60	60	70	7	15	24	30	27	52	24	31	15	39	16	36	28	33	55	41	18	23	83	3	40	35	3
27 : Poca Parti	65	261	57	162	145	187	37	77	56	113	114	184	124	81	55	172	58	152	128	172	166	115	60	35	265	48	103	102	33
28 : EILNI	47	142	52	87	89	104	16	47	42	79	79	122	75	49	33	110	30	69	79	107	82	70	17	16	169	20	52	62	6
29 : Ext	33	131	14	98	91	124	20	40	34	65	37	64	49	50	27	87	35	67	59	67	93	62	43	38	100	22	48	51	17

© UPSOR-EPTA-MICMAC

Ilustración 19 MIC MAC AUNAR sede Cali (ponderación de variables), 2019, Fuente: Elaboración propia mediante software MIC MAC, 2019

De acuerdo a la ilustración anterior la influencia de las variables internas y externas de AUNAR en ella:

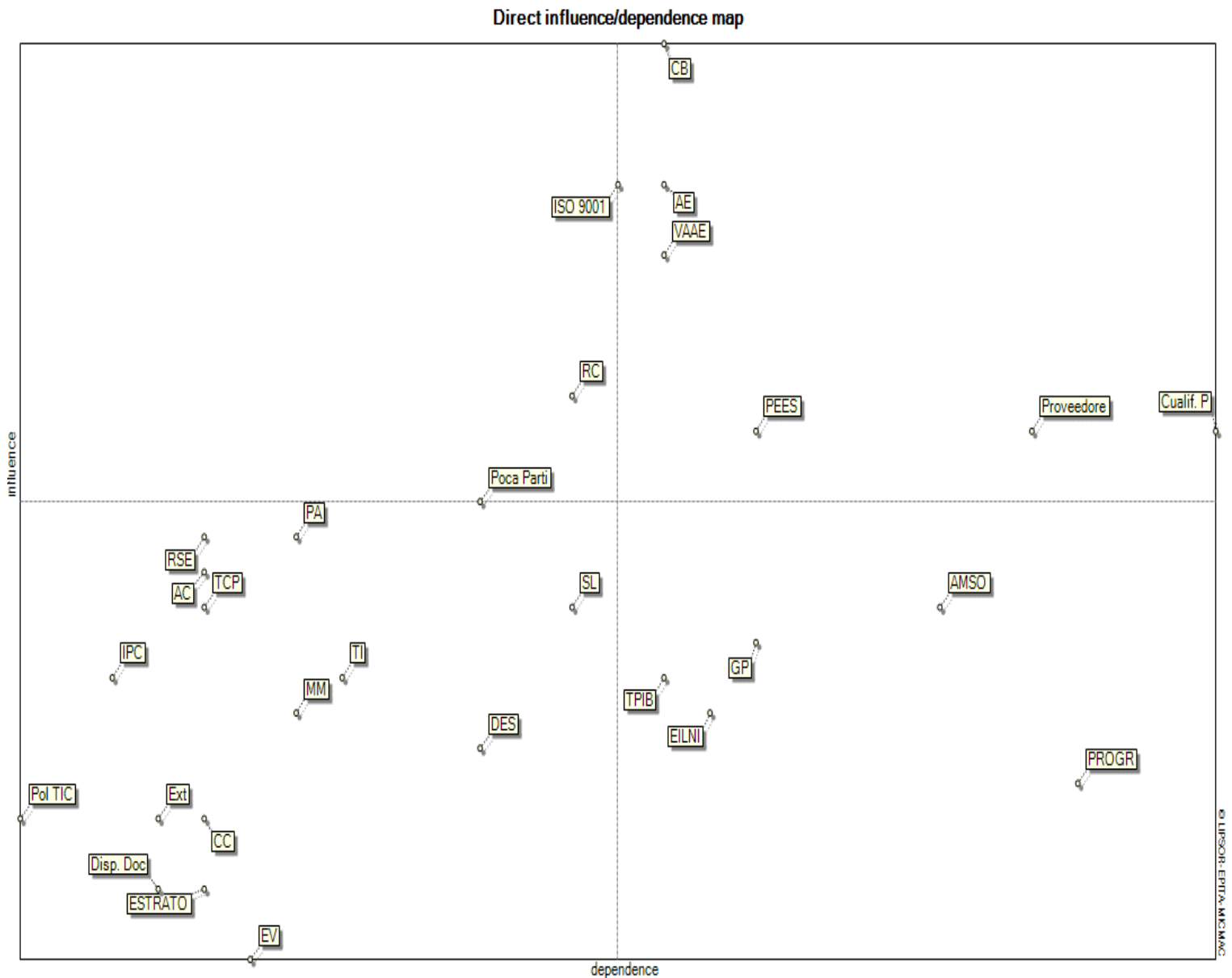


Ilustración 20 MIC MAC AUNAR sede Cali (mapa de influencias y dependencias), 2019, Fuente: Elaboración propia mediante software MIC MAC, 2019

El análisis de la influencia de las variables y su importancia dentro de AUNAR sede Cali dieron como resultado el mapa anterior en dónde las variables cuya importancia podría ser de impulsoras de crecimiento para la institución.

A continuación, se muestran aquellas variables resultantes del análisis y por consiguiente del cruce en el cuál se muestran como las que tienen mayor poder de influencia para la Corporación. De esta manera y con estos indicadores elegidos se procede a formular los escenarios de las variables que se eligieron:

Escenarios de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño

Variables	Escenario Optimista	Escenario Tendencial	Escenario Pesimista
Cualificación del personal docente y administrativo	El 100% de los docentes de AUNAR cuentan con estudios de postgrado	El 45% de los docentes de AUNAR cuentan con estudios de maestría	El 39% de los docentes de AUNAR cuentan con estudios de postgrado
Amplio portafolio de proveedores.	Cuenta con más de 100 empresas vinculadas a la gestión y contratación de practicantes.	Cuenta con más de 50 empresas vinculadas a la gestión y contratación de practicantes	Cuenta con menos de 30 empresas vinculadas a la gestión y contratación de practicantes.
Costos bajos de matrícula comparados con otras IES	Sostiene los costos bajos de matrícula por 5 años consecutivos	Aumenta 2 veces de costo con respecto a los años anteriores.	Su costo de matrícula varía durante 5 años consecutivos presentando picos muy altos y muy bajos.
Alianzas Estratégicas y convenios con instituciones	Tiene alianzas estratégicas con 6 universidades del exterior.	Mantiene 1 alianza estratégica con una entidad extranjera.	No tiene alianzas estratégicas con universidades de otras naciones.
Certificación SGC ISO 9001	Cumple de manera correcta con el proceso de certificación de calidad.	Algunas carreras tienen certificación de calidad	No cumple con el proceso de certificación de calidad en ninguna carrera

Ilustración 21 Formulación de escenarios a partir de variables resultantes de MIC MAC, 2019, Fuente: Elaboración propia, 2019

Los escenarios formulados se muestran en la ilustración anterior y enseñan cómo las variables internas que conllevaron este análisis a visualizar las posibilidades acordes al desempeño que AUNAR sede Cali vaya teniendo en la consecución de sus objetivos planteados.

Escenario Elegido al 2024 Corporación Universitaria Autónoma de Nariño

El escenario a lograr después del análisis de capacidades y el Mic Mac respectivo es el siguiente:

El 100% de los docentes de AUNAR cuentan con estudios de postgrado
--

En vista de las necesidades del mercado y sobre todo de las capacidades que posee AUNAR sede Cali el escenario anterior no sólo puede ser alcanzable para la corporación, sino que logrará reflejar la mejora en los procesos de AUNAR para lograr éxito o encaminarse a él en cada una de las perspectivas del mapa.

Misión y Visión

La misión y visión planteadas a partir del proceso llevado a cabo se centran principalmente en las variables más importantes halladas en el mismo. Mostrando así el resultado de la aplicación de esta planeación prospectiva en la corporación.

Misión de AUNAR Sede Cali

AUNAR sede Cali tiene como misión formar técnicos y tecnólogos de alta calidad, contamos con docentes capacitados, con vinculación real al sector económico, una estrategia de internacionalización, excelencia educativa, al más bajo costo del mercado y de manera sostenible.

Visión de AUNAR Sede Cali

En el 2024 estaremos certificados en los procesos de ISO 9001 y ofreceremos el doble de programas técnicos y tecnólogos.

Mapa estratégico de AUNAR sede Cali



Mapa estratégico

Corporación Universitaria Autónoma de Nariño (AUNAR)

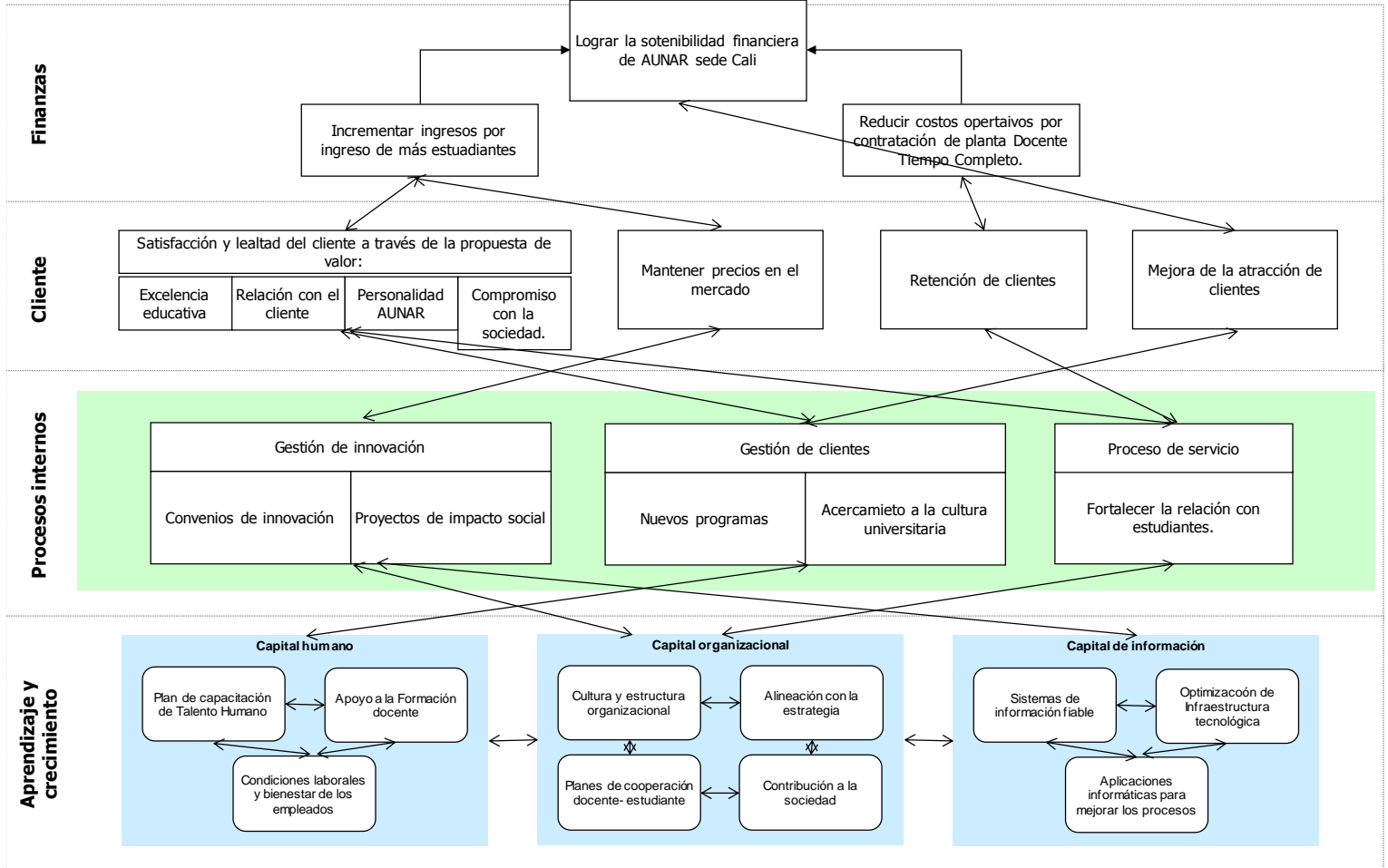


Ilustración 22 Mapa Estratégico AUNAR sede Cali, Fuente: Elaboración propia 2019

El anterior mapa ilustra cómo los pilares de la nueva planeación de AUNAR sede Cali cómo lo son: los **precios en el mercado**, la **cultura organizacional** y la **capacidad de la fuerza laboral** bien competitiva será los cimientos de estas perspectivas de desarrollo empresarial, en donde el principal objetivo es la sostenibilidad financiera de la Corporación Universitaria Autónoma de Nariño.

Sin embargo, para que un plan contemple los elementos necesarios para su excelente ejecución es necesario agregar un método de control mediante el cual se pueda visualizar y tener en cuenta el desempeño en el desarrollo y consecución de las perspectivas que se pretenden alcanzar.

Tablero de mando AUNAR sede Cali

La elaboración del siguiente tablero de mando se da en base a lo obtenido en el proceso del mapa estratégico de AUNAR sede Cali, en el cuál se pretende llegar a controlar la obtención de los resultados deseados mediante la ejecución de esta planeación prospectiva.

En él se encontrará las variables y cómo estas se hallaron, esto es de vital importancia a la hora de tener una referencia específica a seguir mientras se va desarrollando el plan. Por otra parte, existe el semáforo del tablero que de acuerdo al desempeño que AUNAR vaya mostrando se puede saber si es: Bueno, regular y malo dependiendo del color que tenga el porcentaje Real de desempeño.

Por otra parte, los responsables son quienes mediante su autoridad y cargo tienen por deber gestionar su grupo de trabajo hacia el cumplimiento y superación de estas variables.

A continuación, e la siguiente página se presenta el “Tablero de mando para AUNAR sede Cali”:

Conclusiones

Primera conclusión:

Los balances obtenidos gracias a los Análisis de entono y análisis estructural, confirmaron lo planteado en el problema de este documento porque no sólo había una discontinuidad referida a las metas resultantes de la planeación anterior sino también existen fortalezas no contempladas las

cuales contribuyeron a la elaboración de los objetivos a su vez que al planteamiento de las estrategias las cuáles son las formas en las que AUNAR sede Cali puede mejorar sus procesos sino contemplar un mejor desempeño.

Las más importantes muestras de esto se centran en el aprovechamiento de los bajos costos mediante los cuales se sustenta la actividad comercial de la corporación, los docentes cuya capacidad y experiencia aportan el jalonamiento necesario a la hora del rendimiento de la planeación prospectiva y también cuestiones como una certificación de calidad y una cultura organizacional adoptada por el cuerpo laboral son atributos clave para la adaptación de AUNAR sede Cali al mercado en el que se encuentra sino también a las nuevas tendencias y exigencias actuales.

Segunda conclusión:

La herramienta Balanced Score Card mostró unas posibilidades futuras a partir de los diagnósticos realizados.

Tanto la ponderación de las variables como el cruce de las mismas logran reflejar las necesidades de la corporación universitaria y los medios o herramientas con las cuales se pueden satisfacer.

La AUNAR sede Cali es una institución que tiene todas las capacidades para lograr un posicionamiento alto dentro de las instituciones técnicas y tecnológicas de la región, además de que cuenta con una larga experiencia, proveedores, certificado y personal capacitado para certificar su potencial educativo. Se logra llegar a este término después de realizar la investigación propuesta en este documento.

Tercera Conclusión:

El escenario futuro elegido en este proyecto de investigación, se adapta no sólo a las necesidades de la AUNAR sede Cali como institución de carreras técnicas y tecnológicas sino también a las necesidades pertinentes del mercado, en donde cada vez son más los requerimientos y exigencias de los profesionales de la actualidad. Es así como mediante la capacitación constante y las exigencias de investigaciones y estudios formativos al cuerpo docente se pueden llegar a abarcar los nuevos problemas del mundo actual haciendo más llamativa y competitiva a la corporación universitaria.

Dicho escenario compone las bases de la misión y visión corporativa las cuáles hacen énfasis precisamente en las capacidades de los docentes además de una propuesta integral para los futuros técnicos y tecnólogos de Cali.

Cuarta conclusión

Finalmente, las variables de control fueron expresadas debidamente en el “Tablero de Gestión de AUNAR sede Cali”, con las cuáles se tendrá un detallado análisis del rendimiento de AUNAR en la consecución de sus objetivos y de esta planeación prospectiva estratégica.

La finalidad de este método de control consiste en mediante los porcentajes de rendimiento real obtenido, tener una idea de la posición actual en que se encuentra la organización teniendo en cuenta los procesos vinculados y los responsables quienes mediante su gestión pueden llevar a cabo o direccionar a la organización en este proceso pertinente.

Bibliografía

1992, L. 3. (1992). Artículo 18. *Ley 30 de Diciembre 28 de 1992.*

Aguilar, J. (2006). *Planeación escolar y Formulación de proyectos.*

Amer, M., Daim, T. U., & Jetter, A. (s.f.). A review of scenario planning.

Anassoff. (1997).

Andrews. (1971). *Tarazona*.

CECAR. (2016). *Plan prospectivo CECAR*.

Chandler. (1962). *Tarazona*.

Chiavenato. (2001).

Clayton. (1997).

Cornish. (1977). El estudio de los Futuros.

Cruz-Aguilar, P. L., & Medina-Vasquez, J. E. (2015). Selección de los métodos para la construcción de los.

David. (2003).

Dess, G. (2011). *Administración estratégica.(5a. ed.)*. McGraw-Hill Interamericana.

Druker, P. (2001). *Dirección y Planeación Estratégica* .

Ghobadian, O. (2002).

Ghobadian, O. y. (2002).

Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégicas: Problemas y Métodos*. Páris: LIPSOR.

Godet, M., & Durance, P. (2011). *La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios*.

Goodstein. (1998).

Gracht, v. d., Vennemann, & Darkow. (2010). Corporate Foresight: Anticipating the Future.

Hamel, P. y. (2002). *Stonehouse y Pemberton*.

Harrison. (2009).

Harvey. (2005). Una Breve Historia del Neoliberalismo.

Hil, C. W., & Jones, G. R. (2015). *Administración Estratégica* . MC GRAW HILL.

IMR. (2008). *BMW el Futuro de la Movilidad* .

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium*. Ediciones Deusto.

Kraybill, V. y. (1992).

MANZANO, H. R., & GÓMEZ, O. E. (2016). *PLAN PROSPECTIVO ESTRATÉGICO DE LA CORPORACIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL HORIZONTE DEL 2025* .

- MinEducación. (14 de Junio de 2010). *MinEducación*. Recuperado el 29 de Junio de 2018, de <https://www.mineducacion.gov.co/1759/w3-article-231240.html>
- Mintzberg. (1997).
- Morrisey. (1996).
- Nariño, C. U. (2010). *AUNAR sede Cali*. Recuperado el 29 de Junio de 2018, de <http://aunarcali.edu.co/ext/>
- Neef, & Daheim. (2005). Previsión Corporativa de la experiencia europea.
- Norton, K. &. (2015).
- Ohma. (1963).
- Paz, G. B. (2016). *Prospectiva sus Métodos y Técnicas*.
- Pech, M. &. (2000).
- Pemberton, S. /. (2002).
- Peters. (1984).
- Porter, M. (1985).
- propia, C. (s.f.). <http://www.aunar.edu.co/>. Obtenido de <http://aunarcali.edu.co/>.
- Quinn, J. b. (1997).
- Ringland, G. (1998). *Scenario Planning*. Wiley.
- SanJuan, L. D. (2011). La observacion. *Facultad de psicología UNAM*.
- Scharioth, Huber, Schulz, & Pallas. (2005). Siemen's Horiozons 2020: Una Mirada que Provoca Pensamiento en el futuro.
- Schmalbach, J. C., Herrera, T. J., & Ávila, F. M. (2010). La planeación por escenarios: Revisión de conceptos y propuestas metodológicas. 26.
- Shell. (2008). *Sherll y Escenarios Energétios*.
- Son, H. (2015). The history of Western futures studies: An exploration of the. *El Sevier*.
- Tarazona. (2007).
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & III, A. J. (2015). *Administración estratégica: Teorías y Casos*. MC GRAW HILL.

Thomson. (2003).

UNAD. (2019). Plan Prospectivo Estratégico denominado "Programa Integral" de la Universidad Abierta y a Distancia al año 2019.

Uniguajira. (2018). *PROPUESTA PARA EL DISEÑO DEL PLAN PROSPECTIVO DE DESARROLLO*.

UTS. (2012). *PLAN PROSPECTIVO DE DESARROLLO 2012 - 2020*.

Vancil, L. y. (2000).

Veer, V. d. (2005). *Shell y Escenarios energéticos*.

Wang, M., & Jie, F. (2019). Towards a Conceptual Framework for Managing Supply Chain Uncertainty and Risk in the Australian Red Meat Industry : a Resource-Based View Approach. *Scopus*.

Weirich, K. y. (1998).

Wernerfelt, B. (2016). A Resource-Based View of the Firm. *Scopus*.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2007). *Administración Estratégica y Política de negocios conceptos y casos*.

Winthrop. (1968). *La Sociología y el Estudio del Futuro*.

