

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DEPENDENCIA FINANCIERA DE LA  
UNIVERSIDAD MARIANA DE PASTO

INÉS ROCÍO MORA PAZOS

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2005

REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA DEPENDENCIA FINANCIERA DE LA  
UNIVERSIDAD MARIANA DE PASTO

INÉS ROCÍO MORA PAZOS

Trabajo presentado como requisito para optar el título de Especialista en Finanzas

Asesor  
CARLOS ARTURO RAMÍREZ  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2005

## CONTENIDO

|  | pág |
|--|-----|
| INTRODUCCION   | 10  |
| 1. ASPECTOS PRELIMINARES                                 | 11  |
| 1.1 PROBLEMA   | 11  |
| 1.1.1 Planteamiento del Problema                         | 11  |
| 1.1.2 Formulación del Problema                           | 11  |
| 1.1.3 Sistematización                                    | 11  |
| 1.2 OBJETIVOS  | 12  |
| 1.2.1 General  | 12  |
| 1.2.2 Específicos  | 12  |
| 1.3 JUSTIFICACIÓN  | 12  |
| 1.4 MARCO DE REFERENCIA                                  | 13  |
| 1.4.1 Marco Contextual                                   | 13  |
| 1.4.2 Marco Teórico                                      | 15  |
| 1.5 METODOLOGIA  | 18  |
| 1.5.1 Tipo de Estudio                                    | 18  |
| 1.5.2 Fuentes y Técnicas para recolección de información | 18  |
| 1.5.3 Método   | 18  |
| 1.5.4 Herramientas de Evaluación Aplicables              | 18  |
| 2. CONTEXTUALIZACIÓN                                     | 20  |
| 2.1 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO                             | 20  |
| 2.1.1 Generalidades del Entorno                          | 20  |

|  |    |
|--|----|
| 2.2 CONOCIMIENTO DE LA DEPENDENCIA                                   | 25 |
| 2.2.1 Funciones  | 25 |
| 2.2.2 Marco Legal  | 26 |
| 2.2.3 Organización   | 26 |
| 2.2.4 Áreas Funcionales  | 26 |
| 2.2.5 Servicios  | 27 |
| 2.2.6 Usuarios   | 27 |
| 2.2.7 Recursos   | 27 |
| 3. DIAGNÓSTICO   | 29 |
| 3.1 ETAPA DE LOS INSUMOS   | 29 |
| 3.1.1 Diagnóstico Externo  | 29 |
| 3.1.2 Diagnóstico Interno  | 37 |
| 3.2 ETAPA DE LA ADECUACIÓN   | 40 |
| 3.2.1 Matriz de las Amenazas Oportunidades Debilidades y Fortalezas  | 40 |
| 3.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción | 41 |
| 3.3 ETAPA DE LA DECISIÓN   | 43 |
| 3.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica            | 43 |
| 3.4 ETAPA DE LA OPERATIVIZACIÓN                                      | 44 |
| 3.4.1 PLAN DE ACCIÓN   | 44 |
| CONCLUSIONES   | 51 |
| RECOMENDACIONES  | 52 |
| BIBLIOGRAFIA   | 53 |
| ANEXOS   | 54 |

## LISTA DE CUADROS

|                        | pág. |
|------------------------|------|
| Cuadro 1. Matriz EFE   | 34   |
| Cuadro 2. Matriz MPC   | 37   |
| Cuadro 3. Matriz EFI   | 40   |
| Cuadro 4. Matriz DOFA  | 41   |
| Cuadro 5. Matriz PEYEA | 42   |
| Cuadro 6. Matriz MCPE  | 44   |

## LISTA DE FIGURAS

|  | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Matriz PEYEA                 | 42   |
| Figura 2. Matriz de la Gran Estrategia | 43   |

## LISTA DE ANEXOS

|   | pág. |
|---|------|
| Anexo A. Organigrama Universidad Mariana    | 55   |
| Anexo B. Organigrama Dependencia Financiera | 56   |
| Anexo C. Cronograma                         | 57   |

## GLOSARIO

**AMENAZA.** Aquella situación que afecta negativamente al desarrollo de la organización a corto, mediano y largo plazo.

**DEBILIDAD.** Elemento que impide elevar significativamente la capacidad competitiva de la organización.

**DECISIONES ESTRATÉGICAS.** Son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

**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.

**ESTRATEGIA DE NEGOCIOS.** Es a conjunto de acciones y orientadas hacia: consolidación de fortalezas, eliminación de debilidades, aprovechar oportunidades y alcanzar los objetivos estratégicos.

**FORTALEZA.** Son elementos que la organización cultiva, de manera interna y que sirve para que sus productos sean mayormente demandados.

**MISIÓN.** Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

**OBJETIVOS.** Establecen qué es lo que se va a lograr y cuándo serán alcanzados los resultados, pero no establecen cómo serán logrados.

**OBJETIVO ESTRATÉGICO.** Es el marco de referencia con base en el cual se orientan todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización. Sirve para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta en relación con los grandes propósitos empresariales. Se definen por cuatro elementos principales que son: imagen objetivo, factores clave del éxito, prioridades, parámetros de evaluación.

**OPORTUNIDAD.** Situación o circunstancia generada en los ámbitos del mercado, la competencia, el entorno sectorial, el entorno macroeconómico y el entorno de la economía internacional, que favorece significativamente el desarrollo de la organización.

**POLÍTICAS.** Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

**PROGRAMAS.** Especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran cómo, dentro de los límites establecidos por las políticas, serán logrados los objetivos.

**VISIÓN.** La visión es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño maspreciado a largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa. Consolida el liderazgo de alta dirección, ya que al tener claridad conceptual acerca de lo que se requiere construir a futuro, le permite enfocar su capacidad de dirección, conducción y ejecución hacia su logro permanente.

## RESUMEN

El trabajo Redireccionamiento Estratégico de la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana de Pasto, se desarrolla bajo el concepto de Estrategia como la adaptación de los recursos y habilidades de la Dependencia Financiera a un entorno cambiante como lo es la Universidad Mariana; aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas, de tal manera, que la estrategia permita integrar los principales objetivos y políticas y a la vez, establecer la secuencia coherente de las acciones a realizar.

La Dependencia Financiera es la encargada de apoyar a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera en las funciones de planeación, organización, dirección y control de los procesos financieros de la Institución y contribuye con el direccionamiento de las políticas y estrategias financieras de la Universidad; en este sentido se considera importante evaluar el nivel de efectividad con que la dependencia cumple su función; identificando y evaluando los factores claves tanto internos como externos que hacen que la dependencia sea “competitiva” en el sentido de orientar sus actividades hacia el cumplimiento de los objetivos de la Universidad y satisfacer efectivamente las necesidades de los usuarios.

El trabajo se desarrolla en cuatro etapas que permiten recoger información de factores internos y externos a la dependencia, evaluarlos y determinar el efecto sobre sus actividades; identificar y evaluar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades del medio y las fortalezas de la dependencia para minimizar las amenazas externas y las debilidades internas; y establecer prioridades para su aplicación.

El proceso anterior permite identificar y formular estrategias que permiten fortalecer la estructura y los procesos de la dependencia, con el propósito de incrementar la efectividad de su función y favorecer el logro de los objetivos en cumplimiento de la Misión Institucional.

## ABSTRACT

The work Strategic Redirecting of the Financial Dependence of the Mariana University from Pasto, develops under the concept of Strategy as the adjustment of the resources and skills of the Financial Dependence to a changeable environment like the one in the Mariana University; taking advantage of the opportunities and evaluating the risks depending on aims and goals, so, that the strategy allows integrating the principal aims and policies, and simultaneously, to establish the coherent sequence of the actions to do.

The Financial Dependence manages supporting the Vice Principal for Management and Financial Affairs and Financier in the functions of planning, organization, direction and control of the financial processes of the Institution and contributes with the directing of the policies and financial strategies of the University; regarding this, it is considered important to evaluate the level which the dependence fulfills its function; identifying and evaluating the internal factors as well as external factors that makes the dependence "competitive" in the sense of orientating its activities towards the fulfillment of the aims of the University and satisfying the needs of the users.

The work is developed in four stages allowing getting information of internal and external factors to the dependence, to evaluate them and determine the effect on its activities; to identify and to evaluate strategies that allows taking advantage of the opportunities of the surrounding and the strengths of the dependence to minimize the external threats and the internal weaknesses; and to establish priorities for the application.

The previous process allows to identify and formulate strategies that allow strengthen the structure and the processes of the dependence, with the intention of increasing the efficiency of its function and favoring the achievement of the aims in fulfillment of the Institutional Mission.

## INTRODUCCIÓN

El resultado de las actividades de una organización está definido por la efectividad con que se lleven a cabo las tareas y el grado de competencia que ésta tenga dentro del medio en el cual se desempeña. En la Universidad Mariana, la Dependencia Financiera es la encargada de planear, coordinar y controlar los procesos financieros, con el propósito de optimizar los recursos disponibles y proporcionar un servicio con calidad que promueva la función social de la Universidad y le permita participar de manera activa en el desarrollo regional y nacional.

El presente trabajo pretende, a través de un Diagnóstico Estratégico, establecer la situación competitiva actual de la Dependencia entendiéndose como la capacidad para cumplir con los objetivos propuestos, la relación de estos con la misión y visión institucionales y su capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios de sus servicios, con el fin de proponer el Redireccionamiento Estratégico que permita incrementar la efectividad para lograr estos propósitos.

La evaluación se desarrolla en tres etapas, que permiten identificar los factores críticos de éxito, evaluar el comportamiento de los mismos y su efecto a nivel institucional, y determinar el Redireccionamiento Estratégico para orientar los procesos hacia el cumplimiento de los objetivos.

En virtud del principio de confidencialidad, contemplado en el artículo 37 numeral 5º de la ley 43 de 1990, que reglamenta la profesión del Contador Público y de las políticas de reserva de información que establece la Universidad Mariana, el trabajo se limita a la evidencia de situaciones generales sin revelar cifras ni datos financieros específicos.

## 1. ASPECTOS PRELIMINARES

### 1.1 PROBLEMA

1.1.1 Planteamiento del Problema. Los procesos fundamentales de la Universidad Mariana, científicos, investigativos, pedagógicos y de promoción, están soportados en la actividad estratégica del área administrativa y financiera tanto para su desempeño normal (logístico) como para su proyección a la comunidad.

Para lograr el desarrollo competitivo de este sistema de apoyo, debe disponerse de un equipo humano competente y comprometido que conozca el sentido y las exigencias de la actividad universitaria y que a través de una estrategia de mejoramiento y modernización, contribuya al logro de la Misión Corporativa y al desarrollo de la Visión y los objetivos Institucionales.

Las actividades del área administrativa y financiera deberán permitir a las distintas áreas de la Universidad contar con los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la ejecución de sus funciones y el logro de sus objetivos, acordes con la misión institucional.

En función de lo anterior, la dependencia Financiera es la encargada de liderar el diseño, el desarrollo, el control y la evaluación del proceso financiero de la Institución y contribuir con el direccionamiento de las políticas y estrategias financieras, en el marco de las normas legales y estatutarias. Para cumplir con su función la dependencia debe contar con un proceso de planeación y administración estratégica que le permita reconocer oportunidades y aprovechar sus fortalezas, proporcionándole a la institución el apoyo eficaz y eficiente para la identificación de fuentes generadoras de recursos y el aprovechamiento óptimo de los mismos.

1.1.2 Formulación del Problema. ¿Cuál sería el Redireccionamiento Estratégico para mejorar el desempeño de la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana, de tal manera que se puedan concretar las estrategias en un Plan de Acción?

1.1.3 Sistematización. En la dependencia financiera de la Universidad Mariana:

- ¿Se han identificado claramente las fortalezas y las debilidades?
- ¿Se han identificado claramente las oportunidades y las amenazas?
- ¿Se han definido los factores críticos de éxito necesarios para ser competente?

## 1.2 OBJETIVOS

1.2.1 General. Diseñar el Redireccionamiento Estratégico para la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana de Pasto.

1.2.2 Específicos. - Realizar un diagnóstico del entorno para la dependencia

- Identificar y analizar la Misión, Visión y Objetivos de la dependencia
- Establecer la Posición Competitiva Interna de la dependencia
- Determinar las Estrategias y definir el Plan de Acción para concretarlas

## 1.3 JUSTIFICACIÓN

La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y por consiguiente, puede controlar su destino.<sup>1</sup>

El diagnóstico estratégico es el establecimiento del perfil competitivo de la organización, frente a la estructura competitiva del medio en el cual realiza su actividad. O sea que se apoya en la combinación de las amenazas y oportunidades del medio y de las fuerzas y debilidades de la organización, para identificar y medir los factores críticos de éxito necesarios para competir exitosamente.

La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana debe contribuir con el desarrollo de sus funciones al cumplimiento de los objetivos institucionales y apoyar de manera efectiva los planes y proyectos de la administración, razón por la cuál se considera de vital importancia identificar y monitorear el desarrollo de las competencias distintivas y las ventajas competitivas necesarias para lograr los objetivos de la dependencia y por consiguiente de la institución; esto a través del desarrollo de un Diagnóstico Estratégico y el diseño de un Redireccionamiento Estratégico para la dependencia.

---

<sup>1</sup> DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México, Prentice-Hall, 1997. p. 15

## 1.4 MARCO DE REFERENCIA

1.4.1 Marco Contextual<sup>2</sup> La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana desarrolla su actividad dentro del contexto institucional, orientando su actividad por las políticas y estrategias de la administración.

La Universidad Mariana es una institución de educación superior, constituida como Universidad, regentada por la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, organizada como fundación de utilidad común, sin ánimo de lucro, privada y católica, creada para el servicio de la Iglesia y la sociedad.

La Universidad Mariana fue creada en 1965, en el marco del congreso Internacional de exalumnas Franciscanas, celebrado en noviembre de 1963 en la ciudad de San Juan de Pasto, y en el cual se elevó la solicitud a la congregación de Hermanas Franciscanas de María Inmaculada para la creación de un Centro de Educación Superior en la ciudad de San Juan de Pasto.

Esta solicitud se cristalizó el 1 de Febrero de 1967, cuando se firmó el acuerdo de Cooperación Técnica y Científica, entre la confederación Suiza y la republica de Colombia.

---

<sup>2</sup>UNIVERSIDAD MARIANA, Proyecto Pedagógico – Cultural para la Paz. En: La Universidad Mariana y el Contexto. San Juan de Pasto. 1998. p. 19 – 26.

El Instituto Mariano inició sus labores con programas de pregrado en: Enfermería, Licenciatura en Ciencias Sociales, Filosofía y Teología y Ciencias Económico Familiares. Por acta del 26 de febrero de 1970, se afilia el Instituto Mariano a la Universidad Javeriana, con el fin de lograr la aprobación definitiva, ante el ICFES, de los tres programas.

En 1973 se inició labores con la Licenciatura en Comercio y Contaduría, y en 1978 con el programa de Contaduría Pública; a partir de 1983 se implemento el sistema de Educación Abierta y a Distancia y se estableció un convenio con la Universidad San Buenaventura de Cali, para ofrecer el programa de Educación Primaria. Debido a su crecimiento y consolidación académica y administrativa, a partir de 1983, se reconoce al Instituto Mariano como Universidad.

En la actualidad además de los programas mencionados, se cuenta con: Trabajo Social, Comunicación Social, Psicología, Ingeniería de Sistemas e Ingeniería Sanitaria y Ambiental.

El ámbito de influencia de la Universidad Mariana lo conforman los departamentos de Nariño, Cauca y Putumayo, a lo cual se agrega el norte de la vecina República del Ecuador, por la condición de Nariño como departamento fronterizo.

Una de las características más destacadas de Nariño, en el aspecto físico, es la variedad de climas y paisajes, lo cual le confiere una gran biodiversidad que, a pesar de los seculares procesos de depredación, constituye todavía un enorme potencial económico en cuanto a suelos, flora, fauna y recursos hídricos.

El departamento de Nariño posee dos áreas de reconocida importancia en el contexto internacional: la costera, ya que la Cuenca del Pacífico es considerada como estratégica para el desarrollo en el próximo siglo. El mundo empieza a mirar hacia el Pacífico y Colombia no es ajena a este hecho. Pero afrontar los retos que esto plantea para el desarrollo regional dentro de un proceso creciente de globalización de la economía y de la cultura y que supone al mismo tiempo una gran capacidad de los países para competir con eficiencia y calidad en el mercado y en los procesos inherentes a la geopolítica internacional, requiere de estrategias claras y efectivas orientadas a preparar el talento humano necesario para liderar el progreso de esta región en el marco del desarrollo humano sostenible.

La Universidad Mariana debe incidir de manera real y efectiva desde su Misión, Visión y objetivos institucionales, en el desarrollo nacional, partiendo necesariamente de la lectura del entorno socio-geográfico que constituye su área natural de influencia y en este sentido la Dependencia Financiera como participante responsable de las políticas financieras y como parte integrante de la Institución, deberá orientar sus estrategias hacia la construcción y fortalecimiento de procesos que permita generar respuestas que involucren el quehacer institucional en acciones que comprometan voluntades y procesos en función de la transformación de la realidad regional con criterios de calidad, pertinencia y pertinencia social.

1.4.2 Marco Teórico. La estrategia no es nueva en los negocios, seguramente hace ya varios siglos se aplica, pero es sólo hasta comienzos de los años sesentas que los académicos y estudiosos de la administración la consideraron de importancia para alcanzar el éxito empresarial.

Inicialmente Chandler propuso un concepto de "estrategia" así: "determinación de objetivos y planes a largo plazo, acciones a emprender y asignación de los recursos necesarios para alcanzar lo propuesto". Esta concepción es básica y a la vez muy completa, además, comprende varios aspectos interesantes como:

- \* Entra a jugar un papel determinante el concepto del largo plazo, lo cual es aplicado desde entonces y hasta la actualidad, aunque con variaciones.
- \* Se tiene en cuenta el cómo de la estrategia, no solamente los resultados.
- \* Concibe que para alcanzar metas propuestas es necesario adelantar ciertas acciones y que estas acciones necesitan consumir ciertos recursos para ser adelantadas.
- \* Envuelve las partes de una estrategia y las convierte en un todo.

Este concepto fue tomado y desarrollado por otros estudiosos quienes propusieron la estrategia como un proceso más que como una serie de determinaciones fijas. Más adelante, hacia mediados de los setentas surgió el enfoque de la administración estratégica, basado en el siguiente principio: el diseño general de una organización puede ser descrito únicamente si el logro de los "objetivos" se agrega a las "políticas" y a la estrategia como uno de los factores claves en el proceso de la administración estratégica. (Hofer y Schendel).

Hofer y Schendel se enfocaron en los cuatro aspectos más representativos del concepto: los objetivos (establecimiento), la estrategia (formulación e implantación) y cambios y logros de la administración (actividades).

A partir de estos conceptos se moldea la administración estratégica como es conocida hoy en día.

La planeación, la estrategia y las políticas.

Planeación tiene mucho que ver con previsión, planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente, por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Desafortunadamente, los administradores no son magos o mentalistas que puedan predecir el futuro con exactitud, lo que sí tienen algunos, afortunadamente, es que son visionarios que miran más allá que los demás y por ello aciertan en la proyección del futuro.

Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones a tomar para cumplir los objetivos generales, si no hay objetivos claros y bien definidos seguramente no existirá una estrategia apropiada para alcanzarlos, además, las estrategias que se planteen deben contemplar la utilización de unos recursos necesarios para desarrollar las actividades que desembocarán en los resultados y deben tener en cuenta cómo se conseguirán dichos recursos y cómo serán aplicados para aumentar las probabilidades de éxito.

Al lado de la planeación y la estrategia se encuentran las políticas, que básicamente son lineamientos que orientan a la administración en la toma de decisiones y por lo general no requieren de la acción, las políticas, las estrategias y el plan en sí deben ser una mezcla única que permita lograr buenos resultados.

La Administración Estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo. Significa además solidez en el trabajo, ya que toda la organización se moverá en busca de objetivos comunes aplicando unas estrategias también comunes.

Pero no es suficiente contar con un “modelo” de administración estratégica en las organizaciones, es indispensable además que este se adapte a las necesidades de las mismas y les permita orientar sus actividades hacia el logro de los objetivos propuestos, de esta manera, se debe establecer fehacientemente la posición en que se encuentra la organización, es decir, sus capacidades internas y los hechos o eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos, todo esto a través del redireccionamiento estratégico, que permitirá además identificar y dimensionar la brecha existente entre la organización, el sector y su entorno competitivo, monitorear permanentemente la industria o sector y el entorno competitivo de la organización con el propósito de identificar y medir los Factores Críticos de Éxito necesarios para competir exitosamente, y con base en los recursos internos y las capacidades organizacionales, permite identificar y monitorear el desarrollo de las competencias distintivas y las ventajas competitivas necesarias para cerrar la brecha y lograr los objetivos estratégicos.

El redireccionamiento estratégico de una organización implica el diagnóstico y la aplicación de herramientas que permitan cuantificar y cualificar el estado actual de la misma, para el presente estudio se aplicaran las matrices de evaluación interna, evaluación externa, identificación y elección de estrategias:

- Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos permite resumir y evaluar información sobre el medio en el cual la dependencia realiza sus actividades.

- Matriz de Perfil Competitivo. La Matriz de Perfil Competitivo identifica a los principales competidores de la organización, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos es un instrumento para formular estrategias que resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una organización, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones de dichas áreas.
- Matriz de las Amenazas Oportunidades Debilidades y Fortalezas – AODF. Es un instrumento de ajuste importante que ayuda a desarrollar cuatro tipos de estrategias:
  - Estrategias de fuerzas y oportunidades (FO): usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
  - Estrategias de debilidades y oportunidades (DO): pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
  - Estrategias de fortalezas y amenazas (FA): aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
  - Estrategias de debilidades y amenazas (DA): son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.
- Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA. La matriz PEYEA es un instrumento importante para definir la naturaleza de las estrategias, analiza dos dimensiones internas (fuerza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente (EA) y fuerza de la industria o sector (FI), considerando estos cuatro factores como los más importantes para determinar la posición estratégica global de la organización.
- Matriz de la Gran Estrategia. La matriz de la gran estrategia, permite formular estrategias alternativas para la organización; todas las organizaciones se pueden ubicar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado; las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.
- Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica –MCPE. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica recoge los resultados del análisis de las matrices anteriores (EFE, MPC, EFI, AODF y PEYEA) para determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización.

## 1.5 METODOLOGIA

1.5.1 Tipo de Estudio. El trabajo propuesto es de tipo Explicativo, por cuanto se propone determinar la situación estratégica actual de la dependencia financiera de la Universidad Mariana, para obtener un criterio sobre la efectividad del mismo y proponer su redireccionamiento.

1.5.2 Fuentes y Técnicas para la Recolección de Información. El trabajo propuesto exige la utilización de fuentes de información secundarias (bibliografía, documentos reglamentarios, manuales de funciones y procedimientos, entre otros) como soporte para su ejecución, y de fuentes primarias (Observación, cuestionarios, entrevistas con el personal de la entidad, entre otros) como herramientas fundamentales para el Diagnóstico estratégico de la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana y como soportes necesarios para el informe final.

1.5.3 Método. El Trabajo se desarrollará en cuatro etapas:

a) Etapa de los Insumos:

Durante esta etapa se recoge información sobre los factores internos y los factores externos del área a evaluar y se mide el efecto que tienen sobre su desempeño general. Esta etapa resume la información básica que se debe tener para formular estrategias.

b) Etapa de la Adecuación:

Con base en la información obtenida en la etapa anterior, se determina la importancia relativa de los factores internos y externos con el propósito de generar y evaluar estrategias alternativas para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y debilidades internas.

c) Etapa de la Decisión:

Esta etapa recoge la información obtenida en la etapa 1 para evaluar en forma objetiva, las estrategias alternativas viables identificadas en la etapa 2 y definir el atractivo relativo de las mismas, proporcionando una base objetiva para seleccionar estrategias específicas.

d) Etapa de Operativización de las Estrategias:

En esta etapa se define el Plan de Acción para llevar a cabo las estrategias identificadas y así lograr los objetivos del Redireccionamiento Estratégico

1.5.4 Herramientas de Evaluación Aplicables. El trabajo propuesto pretende realizar un diagnóstico sobre la efectividad de los procesos realizados por la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana de Pasto, mediante un análisis que proporcione las bases suficientes para identificar, evaluar y seleccionar estrategias alternativas para el área considerada.

Se aplicarán matrices de evaluación diseñadas específicamente para este fin, de la siguiente manera:

Etapa de los Insumos:

- Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE
- Matriz de Evaluación de los Factores Internos –EFI
- Matriz de Perfil Competitivo

Etapa de la Adecuación:

- Matriz de las Amenazas-Oportunidades-Debilidades-Fuerzas – AOFD
- Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA
- Matriz de la Gran Estrategia

Etapa de la Decisión:

- Matriz cuantitativa de la Planificación Estratégica - MCPE

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN

### 2.1 CONOCIMIENTO DEL ENTORNO

Para cumplir con la finalidad del proyecto se entiende que el entorno para la Dependencia Financiera lo constituye la Universidad Mariana, como el universo dentro del cual la dependencia desarrolla su actividad.

#### 2.1.1 Generalidades del Entorno (Universidad Mariana)

➤ *Naturaleza.* La Universidad Mariana es una persona jurídica de derecho privado, que se organiza como fundación de utilidad común, para la Educación Superior sin ánimo de lucro con personería jurídica No. 230 del 25 de marzo de 1970, emanada de la Gobernación del Departamento de Nariño y reconocimiento por parte del Ministerio de Educación Nacional, según Resolución No. 1362 del 3 de febrero de 1983.

Posee un carácter privado, no oficial, ejerce sus fines institucionales amparada por la libertad de enseñanza que se garantiza en la Constitución Política de la República de Colombia. Así mismo se ciñe al orden constitucional y legal de la nación colombiana y a las disposiciones concordatarias establecidas entre el Estado colombiano y la Santa Sede.

Está dotada de autonomía universitaria consagrada en la Constitución Política de Colombia de acuerdo a la Ley 30 de 1992 por lo cual podrá modificar sus estatutos, designar sus autoridades académicas y administrativas, crear, organizar y desarrollar sus programas académicos, definir y organizar sus labores formativas académicas, docentes, científicas y culturales, otorgar los títulos correspondientes, seleccionar a sus profesores, admitir a sus estudiantes y adoptar sus regímenes correspondientes y establecer, arbitrar, y aplicar sus recursos para el cumplimiento de la misión social de su fundación institucional.

Tiene su domicilio principal en la ciudad de San Juan de Pasto, capital del Departamento de Nariño, República de Colombia y puede establecer nuevas dependencias seccionales, facultades o programas en cualquier otro lugar de Colombia o suprimir seccionales, facultades y programas existentes e irradiar su acción al extranjero con sujeción a lo estipulado en la ley.

➤ *Misión.* La Universidad Mariana, institución católica, al servicio de la iglesia y de la sociedad, Asume la formación integral del ser humano, tanto desde el currículo, como desde el ambiente universitario.

Propicia el desarrollo de procesos internos de crecimiento y realización humana de los miembros de la comunidad universitaria.

Promueve la interacción pedagógica estudiante - docente en un proceso de construcción humana.

El estudiante construye valores:

\* Desarrollo del espíritu crítico.

\* Aprendizaje autónomo.

\* Desarrollo Integral de sus competencias y procesos personales de crecimiento.

\* Se hace persona, ciudadano y profesional en un contexto de equidad y justicia social.

➤ *Visión.* La Universidad Mariana, se compromete con el mejoramiento de la calidad de vida:

\* Promueve el desarrollo de las comunidades regionales para dar respuesta a las necesidades del entorno.

\* Propone horizontes y alternativas de solución a problemas locales y regionales con presencia nacional e internacional

\* Forma investigadores y participa activamente en el desarrollo regional a través de la articulación con el sector productivo y social. Con sus egresados se compromete en la transformación del entorno.

\* Ejerce liderazgo en la orientación pedagógica que posibilita el desarrollo humano integral.

La Universidad Mariana aporta significativamente a los procesos de paz en el país con proyectos de desarrollo humano integral, consolidados a partir de la investigación.

➤ *Principios Universitarios.* La Universidad Mariana orienta su quehacer a partir de los siguientes principios:

-Vivencia de la verdad del Evangelio, sin dogmatismo religioso, buscando la coherencia entre Fe, Ciencia y Cultura.

-Adhesión a la Iglesia universal, particular y local, inspirada por la Fe y la presencia viva de Jesucristo y María en la historia personal comunitaria.

-Responsabilidad en el anuncio del Evangelio a partir del compromiso de vida de los agentes que conforman la comunidad universitaria.

-Diálogo abierto, continuo y progresivo entre Fe, Ciencia y Cultura para enseñar la auténtica Sabiduría cristiana en un contexto de vida eclesial.

-Armonía entre humanismo y Fe cristiana en búsqueda de la trascendencia y del fortalecimiento de los compromisos espirituales: personales, familiares y sociales de la comunidad universitaria.

-Concepción del ser humano como único e irreplicable, con conciencia histórica, con capacidad de encuentro consigo mismo, con los demás, con la naturaleza y la trascendencia; abierto al diálogo y en esfuerzo constante por construir la libertad a partir de su proyecto de vida, que se robustece mediante las diversas acciones y compromisos que se adquieren en la vida universitaria.

-Valoración de la ética civil y ciudadana en la formación, iluminada por los valores cristianos que contribuyen a la construcción de una sociedad justa y democrática.

-Armonía entre la Misión, la Constitución Política y las disposiciones para la Educación Superior en Colombia

➤ *Objetivos Generales.* Además del objetivo previsto por la ley para las universidades, la Universidad Mariana tiene como objetivos generales:

- Promover procesos de formación integral de acuerdo con los valores humanos y del Evangelio, en una espiritualidad de la comunión eclesial, fortalecida por la espiritualidad de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, que incidan en el perfeccionamiento continuo, personal y profesional de la comunidad universitaria y la comprometan en una acción transformadora para la construcción de una sociedad democrática, justa, pacífica y solidaria.
- Establecer políticas y estrategias académicas, investigativas y de servicio social que contribuyan al desarrollo de la docencia entendida como el proceso que suscita actitudes que posibilitan el aprendizaje para la apropiación, recreación y construcción del conocimiento, de acuerdo con los nuevos retos y exigencias de las condiciones sociales, culturales, axiológicas, ecológicas, económicas, científicas y tecnológicas de la sociedad contemporánea.
- Desarrollar procesos de la planeación estratégica prospectiva y autoevaluación permanentes en búsqueda de calidad y excelencia para dinamizar la participación institucional en el ámbito nacional e internacional.

➤ *Objetivos Específicos.* En su quehacer pedagógico la Universidad Mariana tiene como objetivos específicos:

- Poner el conocimiento, la investigación y toda la actividad de la Universidad al servicio del crecimiento personal de quienes conforman la comunidad universitaria, y del desarrollo social de la región.
- Establecer vínculos entre la docencia y la investigación, y de éstos con la proyección a la sociedad para responder críticamente a la exigencia de los nuevos paradigmas

económicos, sociales, pedagógicos, investigativos, culturales, científicos y tecnológicos.

- Participar y responder a las necesidades del entorno regional, nacional e internacional en programas que generen bienestar, progreso y contribuyan a la construcción de la paz.
- Facilitar la formación de hombres y mujeres críticos, autogestionarios, creativos y propositivos, con capacidad de comprensión, participación y discusión en los cambios sociales, políticos, económicos, científicos y culturales, interdisciplinariamente, posibilitando el diálogo de saberes y disciplinas, con capacidad de relacionar los saberes universales y las mediaciones en lo local y cultural.
- Desarrollar espacios de aprendizaje en las diferentes áreas del conocimiento que proporcionen las herramientas teóricas y prácticas para el conocimiento de la realidad regional, con el fin de que la comunidad universitaria pueda participar activamente en la generación de iniciativas que transformen el entorno social de la región y en el desarrollo de proyectos que se articulen con las políticas de los diferentes sectores de la región y la nación.
- Asumir la formación integral de sus estudiantes mediante programas académicos de alta calidad que potencien y desarrollen competencias sociales, culturales, cognitivas, afectivas, éticas, estéticas, comunicativas, científicas y tecnológicas con miras a desarrollarse de manera integral y equilibrada como persona y como profesional.
- Fortalecer los programas de formación permanente de la comunidad universitaria a nivel de pregrado, postgrado y educación continua.
- Generar y fortalecer procesos de etnoeducación y etnodesarrollo que favorezcan la evaluación de su nivel de vida en armonía con sus recursos naturales y culturales.

➤ *De la Organización de la Universidad Mariana.* La organización en la Universidad Mariana está constituida por el Consejo Máximo, como autoridad de regencia y en su orden las siguientes autoridades de gobierno: Consejo Directivo, el Rector, los Consejos Académico y Administrativo y Financiero, los Vicerrectores, los Consejos de Facultad y los Decanos. (ANEXO 1)

En la Universidad Mariana la academia, el bienestar universitario y la administración conforman la estructura a través de la cual cumple su Misión. La organización de cada uno de estos aspectos está determinada en el Reglamento General de la Universidad y sus autoridades son las previstas en los Estatutos.

La autoridad en la Universidad Mariana está al servicio del logro del objetivo general y los objetivos específicos de la Institución. Ejercen autoridad todas las personas y organismos colegiados legítimamente investidos de ella, conforme a los Estatutos; las autoridades, sin perjuicio de sus propia competencia, ejercerán sus funciones de acuerdo con los

Estatutos, las orientaciones del Consejo Máximo, los Reglamentos de la Universidad, de los Consejos previstos en los estatutos, de los Vicerrectores y del respectivo Consejo de Facultad. Es función de toda autoridad colegiada y personal hacer cumplir estas disposiciones.

Los Organismos Colegiados investidos de autoridad toman sus decisiones por consenso. Es decir, por la convergencia de pareceres de los miembros del grupo en una misma línea de pensamiento, sin que sea necesario llegar a la absoluta identidad que supondría el sistema de votación por unanimidad. En consecuencia, la función de quien preside estos entes es la de lograr que las decisiones sean el resultado de un consenso de modo que el interés general prime sobre el interés particular de individuos o grupos.

A las autoridades se les asignan funciones, se les atribuyen facultades y se les imponen deberes. Las autoridades, sin excepción, acatarán las de sus superiores a quienes además rendirán cuentas e informes.

➤ *Sistema Administrativo y Financiero.* Se entiende como Sistema Administrativo y Financiero el conjunto de procesos encaminados a buscar la calidad, racionalización y optimización de los recursos físicos, financieros y del talento humano. El Sistema Administrativo y Financiero, junto con el Académico y el de Bienestar Universitario, contribuyen al logro de la Misión institucional, donde el eje fundamental es la persona.

Este Sistema responde por la gestión eficaz y eficiente de los asuntos económicos y financieros de la Universidad y del talento humano, donde la justicia y la equidad primen sobre toda otra consideración, dentro de un clima humano sano y productivo.

La autoridad colegiada del Sistema es el Consejo Administrativo y Financiero, conformado de la siguiente manera: El Rector, quien lo convoca y preside, el Vicerrector Administrativo y Financiero, quien, en ausencia del Rector lo convoca y preside; el Director de Planeación y Desarrollo Institucional, el Jefe de Contabilidad y Presupuesto, el Jefe de la Oficina de Gestión Humana, el Jefe de la Planta Física, el Jefe del Centro de Servicios Informáticos y una Hermana de la Provincia de Nuestra Señora de la Merced de la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, designada por la Hermana Provincial. El Presidente del Consejo podrá invitar a sus sesiones a otras personas especializadas de la Universidad, según lo considere conveniente.

Las dependencias adscritas al Sistema Administrativo y Financiero son: Dependencia Financiera, Centro de Servicios Informáticos, Gestión Humana, Planta Física, la Oficina de Promoción de Bienes y Servicios, y las demás que el Consejo Directivo considere necesarias para el buen funcionamiento del Sistema. Al frente de cada una de ellas hay un Jefe nombrado por el Rector, responde al Vicerrector Administrativo y Financiero, y ejerce sus funciones de acuerdo con las políticas señaladas por los Consejos Directivo, y Administrativo y Financiero.

La Vicerrectoría Administrativa y Financiera cumple el papel básico de garantizar la eficiencia y la calidad de los procesos administrativos, pedagógicos, de investigación y

proyección social, al mismo tiempo que posibilitan el bienestar y el crecimiento personal y colectivo de quienes conforman la comunidad universitaria.

Los recursos financieros son la materia prima fundamental para que cualquier organización pueda funcionar por lo tanto constituyen todos los sistemas y subsistemas diseñados para obtener ingresos suficientes que puedan cubrir los costos monetarios de operación y que aseguren el cumplimiento de los objetivos propuestos en su misión institucional.

Los estados financieros de la Universidad Mariana demuestran solidez financiera, equidad en la asignación de los recursos e integridad en su manejo. Emplea consistentemente políticas y procesos continuos en la elaboración y ejecución de su presupuesto aplicando políticas de austeridad coherentes con la situación económica actual de nuestro País y región marcada por una etapa de recesión, desempleo y conflictos sociales.

## 2.2 CONOCIMIENTO DE LA DEPENDENCIA

La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana es la encargada de apoyar a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera en las funciones de planeación, organización dirección y control de los procesos financieros de la Institución y contribuye con el direccionamiento de las políticas y estrategias financieras de la Institución, en el marco de las normas legales y estatutarias

2.2.1 Funciones. Son funciones de la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana:

- Organizar y poner en ejecución el sistema contable, financiero y presupuestal de acuerdo con las normas legales y estatutarias vigentes.
- Elaborar, presentar y certificar los estados financieros de la Universidad en los periodos fijados legal y estatutariamente.
- Analizar y evaluar la información financiera, con el propósito de apoyar a la administración en la toma de decisiones.
- Elaborar y presentar declaraciones tributarias y responder a los requerimientos de información efectuados por las autoridades del régimen impositivo correspondientes.
- Elaborar y presentar informes extracontables solicitados por el Rector y el Vicerrector Administrativo y Financiero.
- Planear y dirigir la elaboración del presupuesto anual.
- Controlar oportuna y adecuadamente la ejecución presupuestal de ingresos, gastos e inversión que realice la entidad en desarrollo de sus objetivos y metas.

- Responder por la gestión y el control de ingresos y egresos, el proceso de matrículas, su financiación y la cartera, de acuerdo con las normas y reglamentos establecidos; para lograr el cumplimiento de los presupuestos y metas relacionadas con la administración de los recursos financieros de la Universidad.
- Efectuar el recaudo y pago de efectivo, analizar el comportamiento mensual del flujo de efectivo y proponer alternativas para incrementar su rendimiento.
- Elaborar y, una vez aprobado por el Consejo Directivo, ejecutar y controlar el presupuesto de los Centros de Costos a su cargo.

2.2.2 Marco Legal. Las actividades de la Dependencia Financiera se rigen por las normas de educación superior en Colombia, la legislación contable y tributaria colombiana, el Reglamento General de la Universidad y los Estatutos.

2.2.3 Organización. La Dependencia Financiera está constituida por la oficina de Contabilidad y Presupuesto, Kardex, Cartera, Tesorería y Caja. Al frente de la dependencia hay una persona que responde directamente ante la Vicerrectoría Administrativa y Financiera por el cumplimiento de las funciones asignadas a esta. (ANEXO 2)

#### 2.2.4 Áreas Funcionales.

*Contabilidad.* Es el área encargada de identificar, procesar y analizar la información económica de la Institución con el propósito de suministrar información financiera útil para la toma de decisiones y el establecimiento de políticas financieras y administrativas.

*Presupuesto.* Es el área encargada de la planeación y control financiero institucional. Cumple con las funciones de planeación, elaboración y control del presupuesto de la Universidad.

*Kardex.* Corresponde a esta área el registro y control de la matrícula financiera de los estudiantes.

*Cartera.* Esta área cumple con las funciones de cobro y recaudo de los recursos generados por los diferentes conceptos académicos

*Tesorería y Caja.* Corresponde a esta área el manejo y control del efectivo producto de las operaciones de la Universidad.

2.2.5 Servicios. - Provee información financiera, contable y tributaria, de manera permanente

- Desarrolla el proceso financiero de matrícula de estudiantes.
- Recibe el efectivo consignado por los servicios prestados por la Universidad.

- Pago de las diferentes erogaciones generadas en el normal desarrollo de las actividades de la Universidad.
- Controla el manejo del efectivo.
- Desarrolla actividades de recaudo y control de cartera.
- Coordina la elaboración del presupuesto y realiza control y evaluación permanente del mismo.

#### 2.2.6 Usuarios.

##### *Internos*

- Consejo Máximo
- Consejo Directivo
- Rector
- Vicerrector Administrativo y Financiero
- Decanos
- Jefes de Dependencia
- Jefes de Oficina

##### *Externos*

- Estudiantes
- Entidades de Vigilancia y Control
- Entidades Administradoras de Impuestos
- Proveedores

#### 2.2.7 Recursos.

➤ *Humano.* La Dependencia Financiera cuenta con personal capacitado en el área contable y de presupuesto para responder a las exigencias de su función:

1 Jefe de Dependencia - Profesional en Contaduría Pública con experiencia en administración del sistema contable y de presupuesto, habilidad para liderar el diseño, desarrollo, control y evaluación de las políticas y estrategias financieras; amplios conocimientos en las normas constitucionales, contables, laborales, comerciales, tributarias y civiles aplicables en el ámbito empresarial y una clara comprensión del funcionamiento de las relaciones que condicionan el entorno financiero de las empresas.

1 Asistente Contable – Contador Público titulado con conocimientos suficientes para apoyar la función contable y financiera de la dependencia. Capacidad para tomar decisiones y proponer estrategias para mejorar los procesos contables.

1 Asistente de Presupuesto – Economista con conocimientos en las áreas económica y contable, capacidad para apoyar las funciones de planeación, ejecución, evaluación y control del presupuesto.

- 2 Auxiliar Contable – Personal con conocimientos en el área contable, con capacidad para desarrollar actividades de registro, depuración y control de las cuentas que consignan las operaciones financieras de la Universidad
- 2 Asistente de Cartera y Kardex – Personal capacitado en el manejo de crédito y recaudo del efectivo, atención y orientación al estudiante en los aspectos relacionados con la matrícula financiera
- 1 Tesorero – Capacitado en el área contable, con experiencia en manejo y control del efectivo.
- 1 Cajero – Con estricto sentido de responsabilidad y capacidad para manejar el recaudo de efectivo.

➤ *Tecnológico.* La Dependencia cuenta con un software especializado para el registro y procesamiento de la información financiera generada por las actividades de la Universidad, el cual permite optimizar la realización de las diferentes actividades y proporcionar oportunamente información a los diferentes usuarios.

De igual manera cuenta con equipos de cómputo actualizados y suficientes para el desarrollo de las tareas que deben desarrollarse dentro del cumplimiento de sus funciones.

### 3. DIAGNOSTICO

#### 3.1 ETAPA DE LOS INSUMOS

3.1.1 Diagnóstico Externo. Matriz de Evaluación de los Factores Externos – EFE: Factores Claves Externos a la Dependencia Financiera:

- *Situación financiera de la Institución.* La situación financiera de una Institución determina el nivel de respaldo económico con que una dependencia o área cuenta para poder cumplir con su función. Para el caso de la Dependencia Financiera, mide además, la efectividad en la administración de los recursos.

#### INDICADORES FINANCIEROS UNIVERSIDAD MARIANA

|  |   |   |   |       |
|--|---|---|---|-------|
| RAZON CORRIENTE                              | = | $\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$       | = | 14    |
| LEVERAGE TOTAL                               | = | $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$                 | = | 5.74% |
| RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO                   | = | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$                | = | 5.31% |
| RENTABILIDAD DEL ACTIVO TOTAL                | = | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$              | = | 4.78% |
| RENTABILIDAD DE LA PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO | = | $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Propiedad Planta y Equipo}}$ | = | 19%   |

Las razones financieras muestran que la Universidad Mariana es una Institución con un alto nivel de liquidez y un endeudamiento mínimo, la totalidad de sus pasivos son a corto plazo y no posee obligaciones con terceros diferentes a trabajadores o el Estado y estas son en su totalidad corrientes.

El 25% del Activo está invertido en infraestructura y tecnología, con una rentabilidad del 19% sobre la utilidad neta; el 60% en inversiones de renta fija con un rendimiento promedio del 8.5%; y el 15% restante corresponde básicamente a deudores en el corto plazo.

La Universidad Mariana es una Institución con una posición financiera sólida, sus recursos, generados en un 90% por las actividades académicas, son suficientes para cumplir con su función y para invertir en programas y proyectos de desarrollo, en infraestructura y tecnología; sin embargo, no se han adoptado medidas que promuevan el incremento del rendimiento del efectivo y de esta medida proporcionar un nuevo margen

de seguridad para las finanzas de la Institución, lo cual se constituye en una amenaza para la Institución y por ende para la Dependencia Financiera.

- *Políticas Institucionales.* Las Políticas Institucionales definen el marco dentro del cual deben desarrollarse las actividades en la Institución, en este sentido tanto su establecimiento como la difusión entre los diferentes participantes de la organización son de vital importancia para que estas puedan alcanzar su finalidad.

La Universidad Mariana es una Universidad Católica, que orienta su ser y quehacer con base en los valores del Evangelio, buscando coherencia entre fe, ciencia y cultura en un diálogo abierto, continuo y progresivo; busca la consolidación de la capacidad investigativa institucional, respetando la libertad de conciencia entre sus miembros y aceptando la pluralidad de credos y etnias.

La Universidad Mariana cuenta con unas políticas claramente definidas, sin embargo, no han sido difundidas a la comunidad universitaria, ocasionando falta de identidad institucional tanto en el área académica como en el área administrativa.

Este factor constituye una amenaza para la Dependencia Financiera, ya que puede afectar la interacción entre ésta y las demás áreas de la Institución.

- *Estilo de la dirección.* El Estilo de la dirección permite orientar los procesos y diseñar los planes para cumplir con las diferentes actividades dentro de una Institución.

En la actualidad, la Universidad Mariana cuenta con una dirección participativa en donde cada uno de los miembros aporta sus conocimientos y habilidades en pro del logro de los objetivos institucionales, esto permite que la Dependencia Financiera pueda aportar al fortalecimiento institucional a través del desarrollo de sus actividades, siendo este un factor de oportunidad para la Dependencia.

- *Legislación externa.* La Legislación Colombiana reglamenta la Educación Superior en Colombia, establece las normas y procedimientos de contabilidad generalmente aceptados, determina las cargas impositivas para las instituciones, y controla el cumplimiento lo establecido por parte de las mismas.

La situación económica, política y social del país hace que muchas organizaciones falten a las normas establecidas por el Estado, generando cada vez más dificultades para ubicarse en el mercado como Instituciones competitivas.

La Universidad Mariana reconocida legalmente como Universidad, desarrolla sus actividades dentro del marco de las normas legales establecidas en Colombia, de esta manera, tanto la prestación de sus servicios como la administración de sus recursos están enmarcados dentro de estas normas, permitiéndole posicionarse como una Institución de reconocida trayectoria y prestigio dentro del sector de la educación superior a nivel regional y nacional. Esto proporciona respaldo a la Dependencia Financiera para

establecer y desarrollar procedimientos, constituyéndose en una oportunidad para la misma.

- *Reglamentación interna.* Las normas y reglamentos internos, regulan el normal desarrollo de los procesos en función del logro de los objetivos Institucionales.

Las responsabilidades, funciones y actividades de la Universidad Mariana se reglamentan en el Estatuto General, permitiéndole a la Institución reglas claras de convivencia en su regencia, funciones sustantivas, campos de acción, autonomía en su carácter de comunidad universitaria, identidad privada y católica y la estructura organizacional que le permite responder a las exigencias del ámbito internacional, nacional y regional de la Educación Superior en Colombia.

Este es un factor de oportunidad para la Dependencia Financiera, ya que cuenta con un marco legal dentro del cual desarrollar su actividad.

- *Infraestructura tecnológica de la Institución.* La tecnología es una herramienta fundamental en el diario vivir de las instituciones que permite incrementar la efectividad en las operaciones y la satisfacción en los usuarios del servicio. El avance tecnológico trae consigo nuevas exigencias para las organizaciones, “obligándolas” a crecer a pasos agigantados en cuanto a conocimientos en tecnología y a incrementar su inversión en recursos tecnológicos.

La Universidad Mariana cuenta con tecnología suficiente y adecuada para responder a las necesidades de información por parte de los usuarios internos y externos. Además, tiene personal capacitado para administrar, evaluar y controlar el uso y manejo de este recurso.

Indicadores Sistemas de Información:

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <u># Pc para uso administrativo</u> | 1 |
| # administrativos                   |   |

La Universidad Mariana cuenta con un equipo de cómputo para cada funcionario del área administrativa, esto permite la efectividad en el procesamiento de la información y por ende la calidad en el servicio.

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| <u># Total Pc consulta académica</u> | 14 |
| # estudiantes matriculados           |    |

La Universidad Mariana cuenta con un equipo de cómputo por cada 14 estudiantes, permitiendo al estudiante contar con los recursos tecnológicos necesarios para su formación integral

El acelerado avance tecnológico hace que los procesos pierdan vigencia de manera apresurada lo cual genera un factor de amenaza para la Dependencia Financiera, cuya principal herramienta de trabajo la constituye la infraestructura tecnológica.

- *Talento Humano.* El talento humano es pieza fundamental para el crecimiento de las organizaciones, la calidad y capacidad de las personas que dirigen y ejecutan los procesos determinan su nivel de éxito.

La Universidad Mariana cuenta con dos áreas de acción en cuanto a su planta de personal: el área académica y el área administrativa.

La selección de la planta de personal para el área académica, se rige por la calidad humana y profesional, la capacidad y formación de los docentes; buscando personal comprometido con la razón de ser de la Institución.

La selección del personal administrativo se basa en la formación, capacidad, aptitudes y actitudes de las personas; los niveles directivos deben cumplir estrictamente con estas calidades; sin embargo, se presentan deficiencias en la escogencia y asignación de personal para las funciones de apoyo administrativo, en su mayoría son personas con una larga trayectoria en la Institución, pero muchas veces, sin la formación que requiere el cargo que realizan.

Debido a lo anterior, el factor talento humano se constituye en una amenaza para la Dependencia Financiera, ya que el perfil inadecuado de algunos trabajadores, disminuye la efectividad de las tareas y por consiguiente los resultados de la Dependencia.

- *Estructura organizacional.* La Estructura de una organización permite definir líneas de mando, autoridad, responsabilidad y poder de decisión.

La organización de la Universidad Mariana está constituida por el Consejo Máximo, como autoridad de regencia y en su orden, el Consejo Directivo, el Rector, los Consejos Académico y Administrativo y Financiero, los Vicerrectores, los Consejos de Facultad y los Decanos.

Se ejerce la autoridad lineal hacia abajo y las decisiones son tomadas por los niveles directivos con base en el criterio profesional de cada uno de ellos, la experiencia y las políticas institucionales.

Este factor representa una oportunidad para la Dependencia, ya que una clara definición de roles permite tener claridad en el desarrollo de las tareas a nivel Institucional.

- *Organismos de control y vigilancia.* Los organismos de control y vigilancia proporcionan apoyo para el desarrollo de las actividades de la Institución y permiten medir el desempeño de los responsables de su ejecución.

La Universidad Mariana debe responder por sus actuaciones ante los organismos de control del Estado (ICFES, Ministerio de Educación Nacional, Entidades Administradoras de Impuestos) y ante los órganos de control institucional (Revisoría y Auditoría Externa); La Universidad carece de un organismo de control interno que le proporcione una seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales bajo parámetros adecuados y efectivos de funcionamiento.

La carencia de control interno a nivel del entorno de la Dependencia representa una amenaza para la misma, ya que la calidad de la información depende de la claridad y efectividad de los procesos y el control sobre los mismos.

- *Regencia.* Los organismos que rigen las organizaciones definen el espíritu de su actividad y enmarcan su misión y su visión.

La Universidad Mariana como institución de educación superior, está regentada por la Congregación de Religiosas Franciscanas de María Inmaculada, sigue la opción apostólica de la Madre Caridad Brader Zahner, adoptando las disposiciones del Gobierno General de la Congregación y el Gobierno Provincial de la Provincia de Nuestra Señora de la Merced.

El soporte de una Congregación organizada se convierte en una oportunidad de crecimiento y desarrollo para la Institución y por ende para la Dependencia Financiera como parte activa de la misma.

Cuadro 1. Matriz EFE ( Evaluación de factores externos)

| Factores Críticos de Éxito                                     | Peso        | Calific. | Peso Ponderado | Oportunidad | Amenaza |
|--|-------------|----------|----------------|-------------|---------|
| a. Situación Financiera/ factor de respaldo                    | 0.15        | 2        | 0.30           |             | X       |
| b. Establecimiento y Difusión de las Políticas Institucionales | 0.15        | 2        | 0.30           |             | X       |
| c. Dirección participativa                                     | 0.10        | 4        | 0.40           | X           |         |
| d. Cumplimiento de la Legislación externa                      | 0.08        | 4        | 0.32           | X           |         |
| e. Reglamentación interna clara y aplicable                    | 0.08        | 3        | 0.24           | X           |         |
| f. Acelerado avance tecnológico                                | 0.15        | 2        | 0.30           |             | X       |
| g. Participación del talento humano en el crecimiento org.     | 0.15        | 2        | 0.30           |             | X       |
| h. Definición de la Estructura Organizacional                  | 0.06        | 3        | 0.18           | X           |         |
| i. Importancia organismos de control y vigilancia              | 0.03        | 2        | 0.06           |             | X       |
| j. Regencia  | 0.05        | 4        | 0.20           | X           |         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>1.00</b> |          | <b>2.60</b>    |             |         |

Peso:

0.0 no importante  
1.0 muy importante

Calificación:

4 superior  
3 superior a la media  
2 media  
1 mala

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener una organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5.<sup>3</sup>

El resultado de la matriz EFE (2.60), muestra que La Dependencia Financiera dentro del ámbito de la Universidad Mariana, está justo por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas; La Dependencia ha seguido estrategias que le permiten aprovechar su participación en la dirección para generar nuevas políticas financieras que promuevan el crecimiento económico de la institución; se tiene un claro conocimiento de las normas tanto internas como externas y una adecuada aplicación de las mismas. Sin embargo, el manejo conservador de los recursos, y la necesidad permanente de renovación tecnológica constituyen una amenaza importante para esta dependencia.

➤ **Matriz de Perfil Competitivo – MPC.** Con el propósito de definir el nivel competitivo de la Dependencia Financiera dentro de la Universidad Mariana como una organización, y entendiéndose el nivel competitivo como la efectividad de la Dependencia para cumplir con los objetivos propuestos y la relación de estos con la misión y la visión institucionales y su capacidad para satisfacer las necesidades de los usuarios de sus servicios tanto a nivel interno como externo; se consideran como “competidores” a las diferentes dependencias que conforman la organización administrativa y financiera de la Institución y que dependen directamente de la Vicerrectoría Administrativa y Financiera.

- *Competidores:*

- Dependencia Financiera. La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana es la encargada de apoyar a la Vicerrectoría Administrativa y Financiera en las funciones de planeación, organización dirección y control de los procesos financieros de la Institución y contribuye con el direccionamiento de las políticas y estrategias financieras de la Institución, en el marco de las normas legales y estatutarias

- Gestión Humana. A esta dependencia le corresponden los procesos de selección, de capacitación, de promoción y de evaluación del talento humano y el estudio, tramitación y control de los asuntos legales de la Universidad.

- Centro de Servicios Informáticos (C.S.I.). La dependencia Centro de Servicios Informáticos administra y actualiza todos los recursos de la tecnología de la información y comunicación de la Universidad, satisfaciendo las necesidades de una Educación Superior con calidad.

---

<sup>3</sup> DAVID, Op. Cit., p. 144

- Planta Física. La Planta Física es una dependencia que se responsabiliza por el mantenimiento y el embellecimiento permanente del campus universitario y el apoyo logístico a la labor educativa y administrativa.

- Factores Claves para Competir:

- Participación en la Dirección. Nivel de participación en la planeación y evaluación de procesos.

El Jefe de la Dependencia Financiera tiene participación absoluta en los aspectos relacionados con su función, en el proceso de dirección.

- Talento Humano. Calidad y capacidad del talento humano.

La Dependencia Financiera cuenta con personal calificado en los niveles de dirección, sin embargo, las funciones de apoyo administrativo son realizadas por personas que no cuentan con el perfil adecuado para el cargo que ocupan.

- Tecnología. Aprovechamiento de los recursos tecnológicos.

La Dependencia financiera cuenta con los equipos y el sistema requerido para el procesamiento de información y éste es aprovechado en su totalidad.

- Confianza. Grado de confianza en los procesos y resultados realizados en la dependencia.

La información generada por la Dependencia Financiera cuenta con un alto nivel de confiabilidad y oportunidad.

- Rendimiento. Eficiencia y Eficacia en la ejecución de las tareas.

Las actividades realizadas en la Dependencia Financiera permiten la oportunidad en el cumplimiento de las tareas, sin embargo, debido a la falta de criterio en los niveles de apoyo, se presentan retrasos en la solución de problemas que tienen que remitirse al jefe de la Dependencia para tomar una decisión sobre los mismos.

Cuadro 2. Matriz MPC ( Perfil competitivo )

| Factores Críticos de Éxito       | Peso        | FINANCIERA |             | GESTION HUMANA |             | C.S.I    |             | PLANTA FISICA |             |
|----------------------------------|-------------|------------|-------------|----------------|-------------|----------|-------------|---------------|-------------|
|                                  |             | Calific.   | Peso Pond.  | Calific.       | Peso Pond.  | Calific. | Peso Pond.  | Calific.      | Peso Pond.  |
| a. Participación en la dirección | 0.20        | 4          | 0.80        | 4              | 0.80        | 4        | 0.80        | 1             | 0.20        |
| b. Talento Humano                | 0.25        | 3          | 0.75        | 3              | 0.75        | 4        | 1.00        | 3             | 0.75        |
| c. Tecnología                    | 0.15        | 3          | 0.45        | 3              | 0.45        | 4        | 0.60        | 1             | 0.15        |
| d. Confianza                     | 0.25        | 4          | 1.00        | 4              | 1.00        | 3        | 0.75        | 3             | 0.75        |
| e. Rendimiento                   | 0.15        | 3          | 0.45        | 3              | 0.45        | 3        | 0.45        | 2             | 0.30        |
| <b>TOTAL</b>                     | <b>1.00</b> |            | <b>3.45</b> |                | <b>3.45</b> |          | <b>3.60</b> |               | <b>2.15</b> |

Peso:  
0.0 no importante  
1.0 muy importante

Calificación:  
4 mayor fuerza  
3 menor fuerza  
2 menor debilidad  
1 mayor debilidad

La Matriz de Perfil Competitivo señala los factores de “participación en la dirección” y “confianza” dentro de los más importantes para el éxito, frente a los cuales la Dependencia Financiera tiene una calificación favorable (4.0), la mayor debilidad para la Dependencia Financiera es el factor “Talento Humano” considerado también de gran importancia para el éxito, lo cual hace que la Dependencia pierda competitividad dentro de la Institución.

### 3.1.2 Diagnóstico Interno. Matriz de Evaluación de los Factores Internos – EFI:

- Factores Claves Internos:

- Misión. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una organización; un enunciado claro de la misión describe sus valores y sus prioridades; fija en términos generales el rumbo de su actividad.

La dependencia financiera de la Universidad Mariana no tiene una misión claramente definida, en virtud de la cuál se establezcan las metas y los objetivos que se procuren alcanzar; factor que constituye una debilidad para la Dependencia.

- Objetivos y Metas. Los Objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia.

La falta de una misión claramente definida dificulta la definición de objetivos y hace que las actividades carezcan de un horizonte, constituyéndose en una gran debilidad para la dependencia.

- Funciones y Procedimientos. Una clara definición de funciones y procedimientos permite la efectividad en el desarrollo de las actividades de una organización, determina que debe hacer cada uno de los participantes y cual será el camino a seguir.

Este factor se considera como una debilidad para la dependencia financiera, ya que esta cuenta con un manual de funciones que determina las actividades a realizar para cada uno de los cargos en esta dependencia, sin embargo, los procedimientos a seguir para cumplir con cada una de las funciones no están claramente definidos, lo que genera en ocasiones pérdida de tiempo y desequilibrio en la asignación de tareas.

- Información y Comunicación. La comunicación es un factor clave para el éxito de una organización, debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y oportunidad que facilite a la gente cumplir sus responsabilidades. Debe darse una comunicación efectiva en un sentido amplio, que fluya hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro por parte de la dirección respecto a las responsabilidades que deben asumirse, deben entender su propio papel dentro de la organización y cómo sus actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás.

En la dependencia financiera de la Universidad Mariana se transmite la información desde la dirección hacia los niveles operativos de manera amplia y buscando comprensión en el receptor, sin embargo, la falta de claridad en los procedimientos ocasiona deficiencias en la comunicación hacia arriba y a lo largo de la organización (dependencia), lo que hace que se desconozca en algunas oportunidades el conducto regular o se pierda información por considerarse irrelevante o innecesaria, constituyéndose en una debilidad para la Dependencia.

- Rotación de Personal. La movilidad del personal permite extender el conocimiento sobre la ejecución de una tarea a un mayor número de personas, enriquece las demás actividades y favorece innovación a través del cambio.

En la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana se maneja un nivel de rotación considerable en el área de contabilidad y presupuesto, buscando que todo el personal conozca y tenga la capacidad para ejecutar cualquiera de las funciones, resolver problemas y proponer soluciones, generando una fortaleza para la Dependencia. En las demás áreas la rotación es mínima debido al nivel de especialización y responsabilidad en el manejo de efectivo que requieren los cargos.

- Motivación. La motivación representa la facultad para transmitir energía para sostener y dar sentido al esfuerzo personal; posibilita la generación de conductas y hechos positivos para las personas y la organización.

La motivación en la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana, se ofrece a través del reconocimiento público del esfuerzo y el aporte que el personal realiza a la dependencia, la confianza y la participación en la toma de decisiones. Sin embargo, este

factor se considera como una debilidad, ya que no existen incentivos monetarios o de otra índole debido a que no son reconocidos a nivel Institucional.

- Talento Humano. La formación, las cualidades, las aptitudes y las actitudes del personal que hace parte de una organización son un factor importante para lograr la efectividad en el logro de los objetivos.

La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana cuenta con personal capacitado y con los requerimientos y cualidades necesarias en los cargos directivos, sin embargo, este factor es su principal debilidad, debido a que el personal que realiza funciones operativas cuenta con una amplia experiencia en la institución y una buena disposición para el trabajo, pero, no tiene el perfil adecuado para las tareas que realiza, lo que ocasiona pérdida de tiempo, dificultades en la comunicación, falta de innovación y criterio de decisión; además de la intervención permanente de los niveles directivos en las tareas operativas.

- Toma de Decisiones: La toma de decisiones se reconoce como la facultad para identificar y resolver situaciones de tal manera que se consigan los resultados esperados; implica el manejo del riesgo y la incertidumbre, así como la generación y evaluación de alternativas para seleccionar e implementar la idónea.

La toma de decisiones en la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana se concentra en la dirección, la falta de un adecuado perfil para el desempeño de algunos cargos hace que no se cuente con el criterio profesional suficiente para tomar determinaciones o resolver problemas, factor que genera una debilidad para la Dependencia.

- Control. El control se considera como un proceso que permite cumplir con los objetivos de una organización; el control contempla políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que las actividades se están desarrollando de manera efectiva.

En la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana, este constituye un factor de fortaleza, debido a que el control se maneja como un proceso permanente efectuado por todo el personal de la dependencia sobre las actividades propias y las de los demás que afecten su trabajo. Se pretende detectar y corregir las deficiencias y los riesgos sobre la marcha, buscando reaccionar dinámicamente, cambiando a medida que las condiciones lo justifiquen

- Recursos Tecnológicos. Los recursos tecnológicos constituyen una herramienta fundamental para procesar la información que generan las organizaciones, el uso y buen manejo de la misma favorece la oportunidad en la información y la efectividad en el trabajo.

La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana cuenta con los recursos físicos y tecnológicos suficientes y necesarios para desarrollar sus tareas, estos son aprovechados

adecuadamente y se cuenta con el soporte requerido para optimizar su función. Por lo tanto, el recurso tecnológico se constituye en una fortaleza para la Dependencia.

Cuadro 3. Matriz EFI ( Evaluación de factores internos )

| Factores Críticos de Éxito                        | Peso        | Calific. | Peso Ponderado | Fortaleza | Debilidad |
|---|-------------|----------|----------------|-----------|-----------|
| a. Misión claramente definida                     | 0.15        | 2        | 0.30           |           | X         |
| b. Objetivos claros y alcanzables                 | 0.15        | 2        | 0.30           |           | X         |
| c. Procedimientos no definidos                    | 0.15        | 1        | 0.15           |           | X         |
| d. Deficiencias en la comunicación                | 0.10        | 2        | 0.20           |           | X         |
| e. Rotación de personal favorable                 | 0.05        | 3        | 0.15           | X         |           |
| f. Motivación personal/falta incentivos           | 0.05        | 2        | 0.10           |           | X         |
| g. Perfil inadecuado del talento humano           | 0.10        | 2        | 0.20           |           | X         |
| h. Toma de decisiones concentrada en la dirección | 0.05        | 2        | 0.10           |           | X         |
| i. Ambiente de control adecuado                   | 0.10        | 4        | 0.40           | X         |           |
| j. Recursos tecnológicos útiles y suficientes     | 0.10        | 4        | 0.40           | X         |           |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>1.00</b> |          | <b>2.30</b>    |           |           |

Peso: 0.0 no importante  
1.0 muy importante

Calificación: 4 fortaleza mayor  
3 fortaleza menor  
2 debilidad menor  
1 debilidad mayor

Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

La matriz EFI muestra que un control adecuado de las operaciones y recursos tecnológicos adecuados son las fortalezas más importantes para la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana. Una falta de definición de la misión y de objetivos claros y alcanzables; constituyen una gran debilidad para la Dependencia; el total ponderado de 2.30 indica que la dependencia esta por debajo de una posición estratégica fuerte con limitantes considerables como lo son su recurso humano, carencia de una misión y definición de objetivos y la falta de procedimientos.

### 3.2 ETAPA DE LA ADECUACIÓN

#### 3.2.1 Matriz de las Amenazas Oportunidades Debilidades y Fortalezas - DOFA

Cuadro 4. Matriz DOFA ( Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas )

|   | <b>FORTALEZAS - F</b>   | <b>DEBILIDADES - D</b>   |
|---|---|--|
|   | 1. Rotación de personal favorable<br>2. Ambiente de control adecuado<br>3. Recursos tecnológicos  | 1. Misión claramente definida<br>2. Objetivos claros y alcanzables<br>3. Procedimientos no definidos<br>4. Deficiencias en la comunicación<br>5. Motivación personal/incentivos<br>6. Perfil talento humano<br>7. Concentración decisiones |
| <b>OPORTUNIDADES - O</b>  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DO</b>  |
| 1. Dirección participativa<br>2. Cumplimiento legislación externa<br>3. Reglamentación interna clara y aplicable<br>4. Estructura organizacional definida<br>5. Regencia                              | 1. Establecer políticas de formación permanente de personal (F1,O1,O4)<br>2. Proponer nuevos procesos para mejorar el servicio (F1, F2, F3, O1)<br>3. Aprovechar los recursos para definir nuevas políticas financieras (F2,O1) | 1. Definir Misión (D1, O3, O4)<br>2. Definir Objetivos (D2, O3, O4)<br>3. Diseñar e implementar procedimientos (D3,O3,O4)<br>4. Proponer políticas de incentivos para el personal (D5, O1)<br>5. Reubicación de personal (D6,D7, O1)       |
| <b>AMENAZAS - A</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>  |
| 1. Situación financiera/respaldo<br>2. Falta difusión políticas instituc.<br>3. Acelerado avance tecnológico<br>4. Participación Talento humano crecim. Org.<br>5. Organismos de control y vigilancia | 1. Nuevas estrategias para incrementar el beneficio neto (F1,F2,A1)<br>2. Establecer un sistema de control interno (F2, A5)<br>3. incrementar el aprovechamiento de los recursos tecnológicos (F3,A3)                           | 1. Desarrollar programas de identidad institucional (D5,A2)<br>2. Reestructurar políticas para selección de personal (D6,A4)   |

### 3.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción – PEYEA

Cuadro 5. Posición estratégica y evaluación de acción

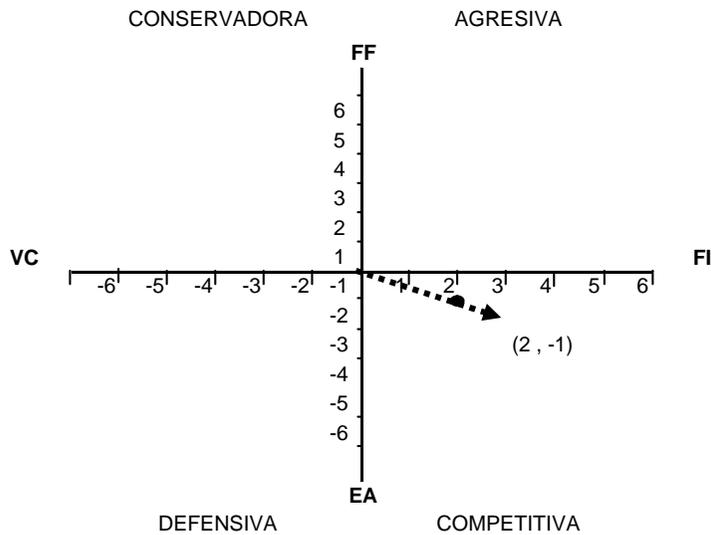
| POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA    |               | POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA         |               |
|---------------------------------|---------------|--------------------------------------|---------------|
| <b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>   | <b>Calif.</b> | <b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b> | <b>Calif.</b> |
| Inversión en tecnología         | 5             | Avance tecnológico                   | -5            |
| Inversión en talento humano     | 3             | Legistación externa                  | -4            |
| Inversión en planta física      | 4             | Organismos de vigilancia             | -5            |
| <b>PROMEDIO</b>                 | <b>4</b>      | <b>PROMEDIO</b>                      | <b>-5</b>     |
| <b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b> | <b>Calif.</b> | <b>FUERZA DEL SECTOR (FI)</b>        | <b>Calif.</b> |
| Talento Humano                  | -4            | Situación financiera                 | 4             |
| Participación en la dirección   | -1            | Reglamentación interna               | 5             |
| Confianza                       | -1            | Estructura organizacional            | 5             |
| Rendimiento                     | -2            | Organismos de control                | 3             |
| <b>PROMEDIO</b>                 | <b>-2</b>     | <b>PROMEDIO</b>                      | <b>4</b>      |

Valores

FF { MEJOR 6  
FI { PEOR 1

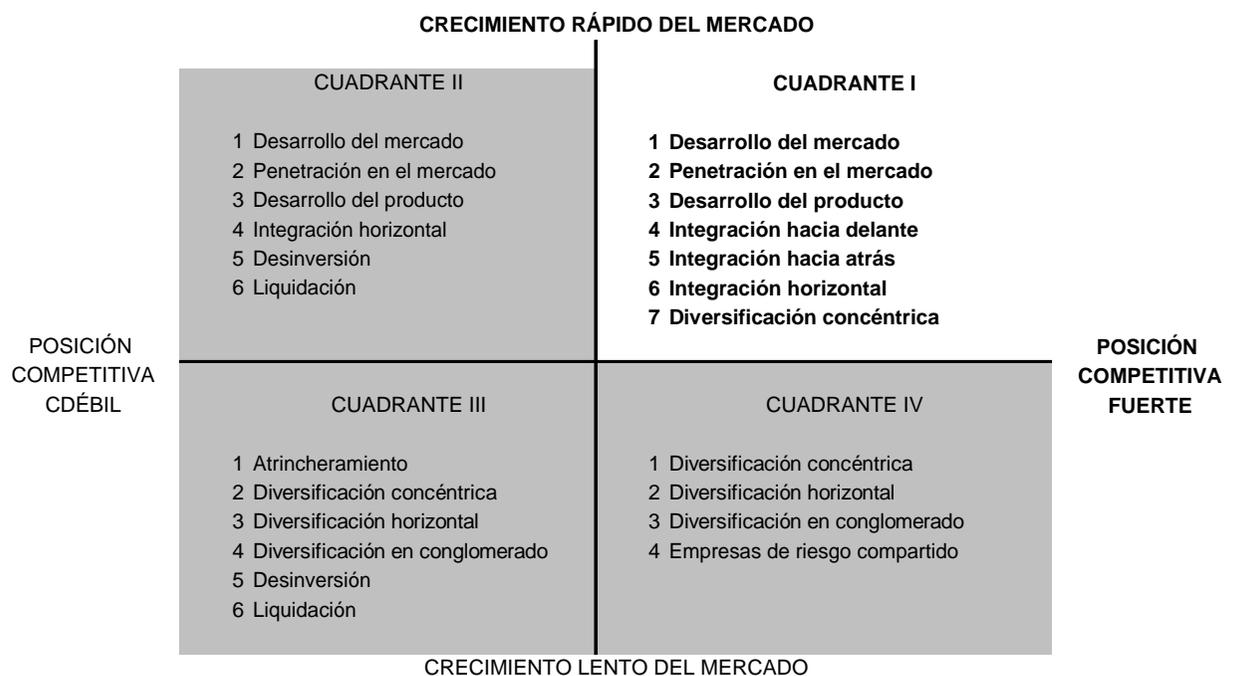
EA { MEJOR -1  
VC { PEOR -6

Figura 1. Matriz PEYEA



La matriz PEYEA determina que la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana se encuentra en una situación de ventaja competitiva en un sector con alto crecimiento; que las estrategias a seguir deben ser de tipo competitivo; la Dependencia puede aprovechar su participación dentro de la organización y los recursos tecnológicos con que cuenta para incrementar la satisfacción de los usuarios de sus servicios. Además reestructurar su planta de personal para mejorar la efectividad en el trabajo.

Figura 2. Matriz de la Gran Estrategia



El resultado de las matrices EFE, MPC, EFI y PEYEA muestran que la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana se encuentra en una situación de crecimiento rápido de la Institución y una posición competitiva fuerte dentro de la misma, situación que la ubica en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, lo que significa una posición estratégica bastante favorable, que le permite seguir desarrollando sus actividades de servicio dentro de la Institución mediante el aprovechamiento de los recursos que le han sido asignados y las condiciones actuales del medio institucional.

### 3.3 ETAPA DE LA DECISIÓN

#### 3.3.1 Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica -MCPE

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica recoge los resultados del análisis de las matrices anteriores (EFE, MPC, EFI, AODF y PEYEA) para determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización.

Cuadro 6. Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica

| FACTORES CLAVE   | PESO | NUEVAS FUENTES DE INGRESOS |             | REESTRUCTURACIÓN PLANTA DE PERSONAL |             | CAPACITACIÓN DE PERSONAL |             | CONTROL INTERNO |             | APROVECHAM. TECNOLOGIA |             |
|--|------|----------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|--------------------------|-------------|-----------------|-------------|------------------------|-------------|
|  |      | CA                         | TCA         | CA                                  | TCA         | CA                       | TCA         | CA              | TCA         | CA                     | TCA         |
| <b>Factores Externos</b>                                       |      |                            |             |                                     |             |                          |             |                 |             |                        |             |
| a. Situación Financiera/ factor de respaldo                    | 0.15 | 4                          | 0.60        | 4                                   | 0.60        | 2                        | 0.30        | 4               | 0.60        | 3                      | 0.45        |
| b. Establecimiento y Difusión de las Políticas Institucionales | 0.15 | 0                          | -           | 2                                   | 0.30        | 2                        | 0.30        | 4               | 0.60        | 1                      | 0.15        |
| c. Dirección participativa                                     | 0.10 | 2                          | 0.20        | 3                                   | 0.30        | 3                        | 0.30        | 4               | 0.40        | 1                      | 0.10        |
| d. Cumplimiento de la Legislación externa                      | 0.08 | 3                          | 0.24        | 0                                   | -           | 0                        | -           | 4               | 0.32        | 2                      | 0.16        |
| e. Reglamentación interna clara y aplicable                    | 0.08 | 1                          | 0.08        | 1                                   | 0.08        | 1                        | 0.08        | 4               | 0.32        | 1                      | 0.08        |
| f. Acelerado avance tecnológico                                | 0.15 | 4                          | 0.60        | 0                                   | -           | 0                        | -           | 4               | 0.60        | 4                      | 0.60        |
| g. Participación del talento humano en el crecimiento org.     | 0.15 | 3                          | 0.45        | 4                                   | 0.60        | 4                        | 0.60        | 4               | 0.60        | 1                      | 0.15        |
| h. Definición de la Estructura Organizacional                  | 0.06 | 0                          | -           | 4                                   | 0.24        | 3                        | 0.18        | 4               | 0.24        | 0                      | -           |
| i. Importancia organismos de control y vigilancia              | 0.03 | 0                          | -           | 0                                   | -           | 2                        | 0.06        | 4               | 0.12        | 0                      | -           |
| j. Regencia  | 0.05 | 0                          | -           | 0                                   | -           | 0                        | -           | 0               | -           | 0                      | -           |
| <b>Factores Internos</b>                                       |      |                            |             |                                     |             |                          |             |                 |             |                        |             |
| a. Misión claramente definida                                  | 0.15 | 2                          | 0.30        | 0                                   | -           | 0                        | -           | 4               | 0.60        | 2                      | 0.30        |
| b. Objetivos claros y alcanzables                              | 0.15 | 4                          | 0.60        | 0                                   | -           | 0                        | -           | 4               | 0.60        | 2                      | 0.30        |
| c. Procedimientos no definidos                                 | 0.15 | 0                          | -           | 1                                   | 0.15        | 2                        | 0.30        | 4               | 0.60        | 2                      | 0.30        |
| d. Deficiencias en la comunicación                             | 0.10 | 0                          | -           | 3                                   | 0.30        | 4                        | 0.40        | 4               | 0.40        | 0                      | -           |
| e. Rotación de personal favorable                              | 0.05 | 0                          | -           | 3                                   | 0.15        | 4                        | 0.20        | 4               | 0.20        | 0                      | -           |
| f. Motivación personal/falta incentivos                        | 0.05 | 2                          | 0.10        | 1                                   | 0.05        | 4                        | 0.20        | 4               | 0.20        | 0                      | -           |
| g. Perfil inadecuado del talento humano                        | 0.10 | 2                          | 0.20        | 4                                   | 0.40        | 4                        | 0.40        | 4               | 0.40        | 0                      | -           |
| h. Toma de decisiones concentrada en la dirección              | 0.05 | 2                          | 0.10        | 4                                   | 0.20        | 4                        | 0.20        | 4               | 0.20        | 0                      | -           |
| i. Ambiente de control adecuado                                | 0.10 | 0                          | -           | 4                                   | 0.40        | 3                        | 0.30        | 4               | 0.40        | 2                      | 0.20        |
| j. Recursos tecnológicos útiles y suficientes                  | 0.10 | 4                          | 0.40        | 0                                   | -           | 0                        | -           | 4               | 0.40        | 4                      | 0.40        |
| <b>TOTAL</b>   |      |                            | <b>3.87</b> |                                     | <b>3.77</b> |                          | <b>3.82</b> |                 | <b>7.80</b> |                        | <b>3.19</b> |

La Matriz cuantitativa de la planificación estratégica permite establecer el orden de importancia para las diferentes estrategias resultantes de la evaluación, frente a los factores críticos de éxito considerados para la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana, de la siguiente manera:

- Establecimiento de un sistema de control interno que permita orientar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos de la Dependencia y a su vez de la Institución (7.80).
- Identificación de nuevas fuentes de ingresos que permitan incrementar el beneficio sobre los ingresos y la rentabilidad sobre la inversión (3.87)
- Capacitación permanente del personal (3.82)

- Reestructuración de la planta de personal de acuerdo con los requerimientos de cada cargo (3.77)
- Optimizar el uso de los recursos tecnológicos para incrementar la oportunidad y efectividad del servicio (3.19)

### **3.4 ETAPA DE OPERATIVIZACIÓN**

#### **3.4.1 Plan de acción.**

- Definición de la Misión. La Dependencia Financiera desarrolla sus actividades en función del uso óptimo de los recursos financieros y de proporcionar información oportuna y confiable sobre todos los recursos, obligaciones y resultados de la Universidad, de manera que sirva de base para la toma de decisiones y en la gestión administrativa.
- Definición de la Visión. La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana se compromete a sentar y fomentar las bases de una verdadera cultura contable y financiera sustentada en valor de servicio, transparencia, eficiencia y gestión moderna y gerencial.
- Definición de Principios:
  - La calidad de los Servicios.
  - El propósito de ser los mejores.
  - La importancia de los clientes internos y externos como personas plenas de derechos.
  - El continuo desarrollo humano y técnico de sus colaboradores.
  - El trabajo en equipo.
  - Los compromisos y la lealtad.
  - La Responsabilidad Social de su función.
  - El autocontrol y la autonomía.
  - La Eficiencia en el manejo de los recursos.
  - La Efectividad de sus acciones.
  - El crecimiento económico.
  - El énfasis en el desarrollo innovativo

- La credibilidad y la buena imagen

➤ Definición de Objetivos:

## OBJETIVO 1

Incrementar la efectividad de las operaciones de la Dependencia Financiera de la Universidad Mariana.

## ESTRATEGIA

Establecer un sistema de control interno que permita orientar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos de la Dependencia y a su vez de la Institución.

## METAS

1. Definir los Objetivos de la Dependencia
2. Análisis y Aplicación del Manual de Funciones
3. Diseño y Aplicación del Manual de Procedimientos

## META 1 - DEFINICION DE OBJETIVOS

### ACTIVIDADES

1. Identificar las políticas Institucionales
2. Determinar la relación de las funciones de la Dependencia con la las políticas Institucionales.
3. Diseñar un plan de acción para orientar las funciones de la dependencia hacia el logro de las políticas Institucionales.
4. Definir los objetivos con base en el plan de acción establecido.

### RESPONSABLES

Jefe de Dependencia

### TIEMPO

2 MESES

### RECURSOS

Talento Humano: 80 horas 1 Jefe Dependencia

## META 2 – MANUAL DE FUNCIONES

### ACTIVIDADES

1. Identificar las actividades de la Dependencia
2. Identificar los ejecutores de las actividades
3. Verificar la consistencia entre el manual de funciones y las actividades realizadas
4. Determinar si las actividades desarrolladas se orientan al cumplimiento de las funciones de la dependencia.
5. Establecer requerimientos para la ejecución de cada una de las actividades (capacidad, tiempo, formación)
6. Clasificar las actividades
7. Asignar actividades a cada una de las funciones

### RESPONSABLES

Jefe de Dependencia  
Asistentes  
Auxiliares

### TIEMPO

6 Meses

### RECURSOS

Talento Humano:    240 Horas 1 Jefe de Dependencia  
                              240 Horas 4 Asistentes  
                              120 Horas 4 Auxiliares

## META 3 – MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### ACTIVIDADES

1. Identificar los procesos con base en la clasificación de actividades de la Meta 1
2. Definir los parámetros para la ejecución de los procesos (procedimientos)
3. Definir los objetivos para cada procedimiento
4. Establecer el alcance para cada procedimiento
5. Determinar Responsables

## RESPONSABLES

Jefe de Dependencia  
Asistentes  
Auxiliares

## TIEMPO

6 Meses

## RECURSOS

Talento Humano:    240 Horas 1 Jefe de Dependencia  
                             240 Horas 4 Asistentes  
                             120 Horas 4 Auxiliares

## OBJETIVO 2

Incrementar la productividad institucional para propiciar el crecimiento de la Universidad.

## ESTRATEGIA

Identificar nuevas fuentes de ingresos que permitan incrementar el beneficio sobre los ingresos y la rentabilidad sobre la inversión.

## METAS

1. Incrementar el beneficio sobre los ingresos en un 2%
2. Incrementar la rentabilidad sobre la inversión en 3 puntos

## META 1 – BENEFICIO SOBRE INGRESOS

### ACTIVIDADES

1. Realizar un estudio de costos para cada uno de los programas académicos
2. Identificar los programas que no generan beneficio y proponer su reestructuración o reemplazo
3. Identificar nuevas fuentes de ingresos

## RESPONSABLES

Jefe de Dependencia

## TIEMPO

1 Año

## RECURSOS

Talento Humano: 480 Horas 1 Jefe de Dependencia

## META 2 – RENTABILIDAD SOBRE LA INVERSIÓN

### ACTIVIDADES

1. Analizar el portafolio de inversión de la Institución
2. Identificar capitales improductivos
3. Estudiar posibilidades de inversión en el mercado nacional e internacional
4. Establecer políticas de inversión que permitan minimizar el riesgo si desaprovechar oportunidades.

## RESPONSABLES

Jefe Dependencia

## TIEMPO

1 Año

## RECURSOS

Talento Humano: 480 Horas 1 Jefe de Dependencia

## OBJETIVO 3

Contar con personal apto para el desarrollo de las actividades de la Dependencia.

## ESTRATEGIA

Desarrollar programas de formación permanente de personal

## METAS

1. 100% de los funcionarios cuenten con la capacitación adecuada para el desempeño de su cargo

## ACTIVIDADES

1. Desarrollar talleres semanales de capacitación y actualización
2. Ofrecer beneficios económicos para estudios de nivel profesional

## RESPONSABLES

Jefe de Dependencia  
Asistentes  
Auxiliares

## TIEMPO

2 Años

## RECURSOS

Talento Humano: 10 Horas mensuales 1 Jefe de Dependencia  
20 Horas mensuales 4 Asistentes  
20 Horas mensuales 4 Auxiliares

Financieros:

Formación Técnica 4 Auxiliares:

$\$2.000.000 * 4 = \$8.000.000$

## OBJETIVO 4

Optimizar el recurso tecnológico con que cuenta la Dependencia.

## ESTRATEGIA

Implementar programas de evaluación permanente de los sistemas y recursos tecnológicos para identificar las prioridades en su desarrollo y actualización

## METAS

1. Incrementar la confiabilidad del sistema en un 20%

## RESPONSABLES

Jefe de Dependencia  
Asistente Centro Servicios Informáticos

## TIEMPO

1 Año

## RECURSOS

Talento Humano: 90 Horas 1 Jefe de Dependencia  
180 Horas 1 Asistente CSI

## CONCLUSIONES

La Dependencia Financiera de la Universidad Mariana cuenta con los recursos necesarios para cumplir con su función y tiene una activa participación en la Dirección Institucional lo que le permite proponer y llevar a cabo planes de mejoramiento continuo y desarrollo institucional.

La Dependencia Financiera se desempeña dentro de un marco institucional organizado, con políticas y objetivos claramente definidos; que le ofrece las condiciones necesarias para cumplir con su función y que demanda oportunidad y funcionalidad en el resultado de sus operaciones. La Universidad Mariana tiene una sólida posición financiera, sus ingresos permiten cubrir los costos de su actividad y la inversión en programas y proyectos de desarrollo institucional y tecnológico. Las políticas institucionales enmarcadas dentro de un espíritu de proyección social y bienestar universitario generan un comportamiento conservador en las decisiones financieras, impulsado por la búsqueda de una relativa seguridad financiera y el apoyo a la comunidad universitaria más necesitada.

La Dirección de la Institución está apoyada administrativamente por las funciones de las Dependencias: Financiera, Gestión Humana, Centro de Servicios Informáticos y Planta Física; dentro de las cuales la Dependencia Financiera tiene un buen nivel competitivo que le permite desarrollarse e integrarse en pro del fortalecimiento institucional.

La organización administrativa de la Dependencia apoyada por una infraestructura tecnológica acorde con sus necesidades, favorece la efectividad de su función, sin embargo, la Dependencia Financiera carece de una Misión que oriente su actividad y de objetivos claros y alcanzables, acordes con los objetivos institucionales; por otra parte, la falta de procedimientos y el perfil inadecuado en los niveles operativos disminuyen la eficacia en las tareas, generan problemas de comunicación y reducen la capacidad de la Dirección para atender las funciones administrativas obligándola a cumplir con tareas netamente operativas; además, le restan efectividad a las funciones de control de cada una de las tareas que se llevan a cabo en la dependencia.

## RECOMENDACIONES

En virtud de la importancia de la función de la Dependencia Financiera dentro del cumplimiento de los objetivos de la Universidad Mariana, se considera necesario definir y establecer una Misión que oriente la formulación de objetivos y metas para la Dependencia, fortalecer el nivel del talento humano, definir los procedimientos que orientan las funciones del área, establecer un sistema de control permanente de las operaciones y promover la adopción de políticas financieras alternativas para incrementar el rendimiento de los recursos; estos objetivos podrían lograrse mediante la adopción de las siguientes estrategias, resultado del Diagnóstico realizado:

- Establecer un sistema de control interno que permita orientar las actividades hacia el cumplimiento de los objetivos de la Dependencia y a su vez de la Institución.
- Identificar nuevas fuentes de ingresos que permitan incrementar el beneficio sobre los ingresos y la rentabilidad sobre la inversión.
- Desarrollar programas de formación permanente de personal.
- Implementar programas de evaluación permanente de los sistemas y recursos tecnológicos para identificar las prioridades en su desarrollo y actualización.

Además se considera importante para la Universidad desarrollar un proceso de evaluación financiera que le permita identificar factores estratégicos que orienten las decisiones administrativas hacia el fortalecimiento económico de la Institución el cual se verá reflejado en el incremento del beneficio de los usuarios de sus servicios.

## BIBLIOGRAFIA

MORRISEY, George. Pensamiento Estratégico. 1 ed. México, Prentice-Hall hispanoamericana, 1996 119 p.

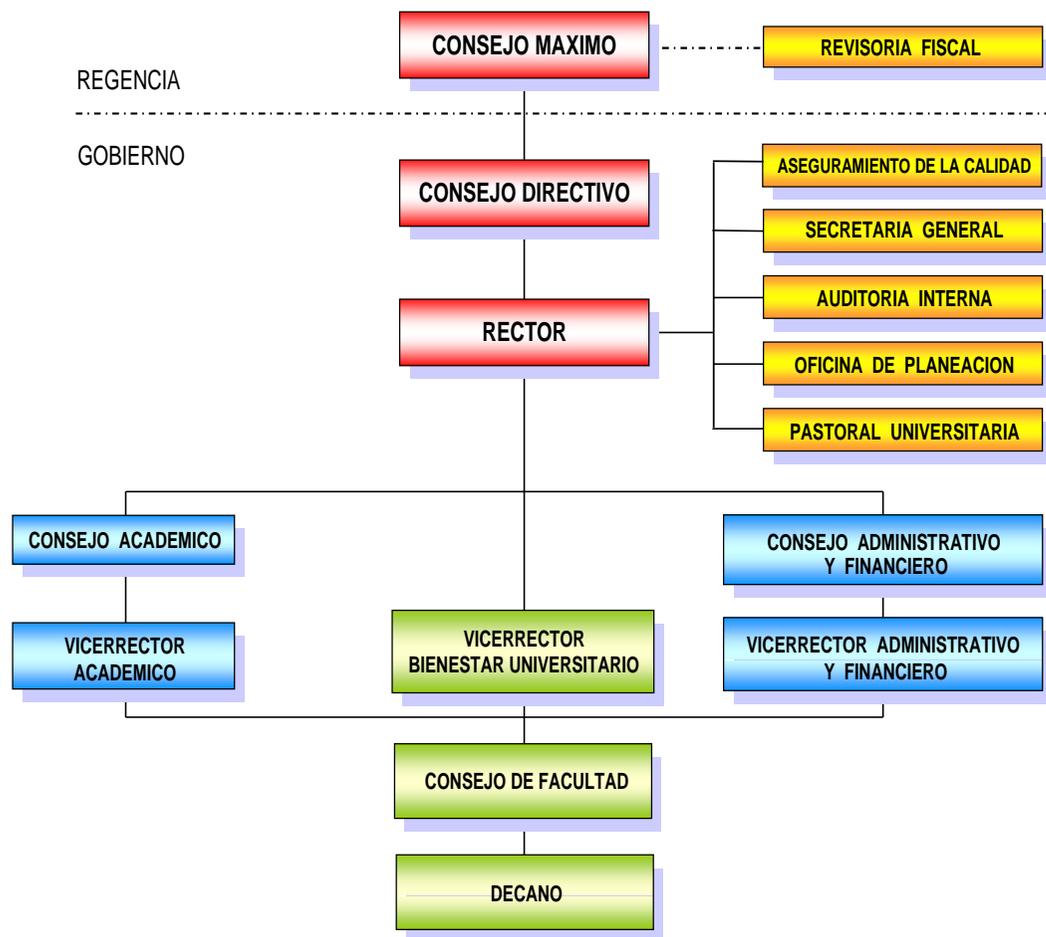
OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. 1 ed. Bogotá, Tercer Mundo, 1988. 260 p.

MINTZBERG, Henry; Quinn, James; VOYER, John. El Proceso Estratégico. 1 ed. México, Prentice-Hall hispanoamericana, 1997. 641 p.

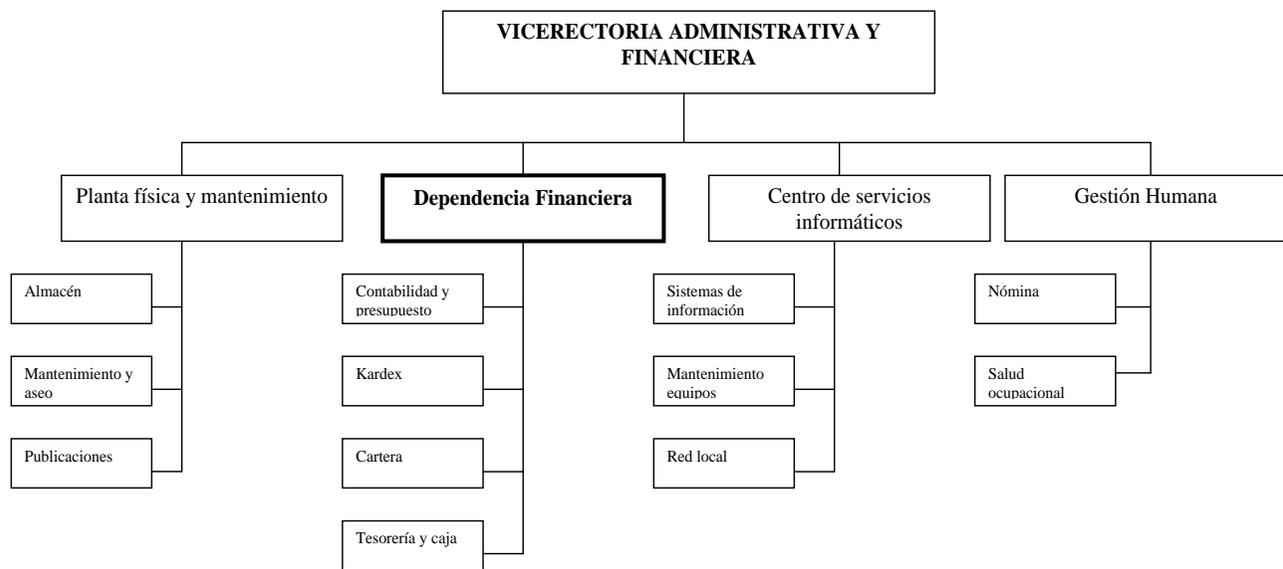
DAVID, Fred. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México, Prentice-Hall, 1997. 355 p.

# **ANEXOS**

## ANEXO A: ORGANIGRAMA UNIVERSIDAD MARIANA



ANEXO B: ORGANIGRAMA DEPENDENCIA FINANCIERA



## ANEXO C: CRONOGRAMA

| ACTIVIDAD                  | TIEMPO (semanas) |    |     |    |   |    |     |      |
|----------------------------|------------------|----|-----|----|---|----|-----|------|
|                            | I                | II | III | IV | V | VI | VII | VIII |
| Elaboración Proyecto       | ■                | ■  |     |    |   |    |     |      |
| Presentación Proyecto      |                  | ■  |     |    |   |    |     |      |
| Aprobación Proyecto        |                  |    | ■   |    |   |    |     |      |
| Elaboración Trabajo Final  |                  | ■  | ■   | ■  |   |    |     |      |
| Presentación Trabajo Final |                  |    |     | ■  |   |    |     |      |
| Corrección Trabajo Final   |                  |    |     |    | ■ |    |     |      |
| Aprobación Trabajo Final   |                  |    |     |    |   | ■  |     |      |
| Informe                    |                  |    |     |    |   |    | ■   |      |
| Sustentación               |                  |    |     |    |   |    |     | ■    |

EJECUTADO



POR EJECUTAR



This document was created with Win2PDF available at <http://www.daneprairie.com>.  
The unregistered version of Win2PDF is for evaluation or non-commercial use only.