

DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO,
PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA



IVÁN DANILO BOLAÑOS ISIQUITA

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICA PROFESIONAL
POPAYÁN – CAUCA
2019

DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO,
PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN Y CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA



IVÁN DANILO BOLAÑOS ISIQUITA

HENRY RAMÍREZ PARUMA
ASESOR ACADÉMICO

UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PRÁCTICA PROFESIONAL
POPAYÁN – CAUCA
2019

PRELIMINARES

Dedicatorias

A Dios, por permitirme estar aquí, de disfrutar de estos momentos, por darme salud y la fuerza necesaria en el transcurso de este caminar.

A mi familia, mi madre, mis hermanos, amigos; pero es especialmente a mi madre Aura Isiquita, a ella a quien le debo que hoy este aquí, a puertas de que culmine una de las etapas más dichosas de la vida, estudiar. Su apoyo ha sido incondicional desde el primer momento en que emprendí esta aventura, sus consejos, sus palabras y sus acciones son ejemplo de una grandiosa persona; humilde, trabajadora y muy bondadosa. Cortas son las palabras que tengo en agradecimiento hacia ella; espero Dios le regale mucho tiempo más de vida para poderle devolver así sea un poco lo mucho que le debo.

A mis compañeros de estudio, con las personas que más compartí durante este camino, gracias por esa ayuda mutua que mantuvimos necesaria para culminar esta etapa.

Agradecimientos

Mis más sinceros agradecimientos a cada uno de los docentes de la FCCEA, por brindar su más basta experiencia pedagógica y sus conocimientos.

Agradecer a mi asesor profesional, el profesor Henry Ramírez Paruma, por su colaboración y orientación en la realización del presente trabajo, por guiarme de la mejor manera con su vasta experiencia y conocimiento profesional.

A los profesores del Departamento de Ciencias Administrativas (DCA), sin ellos sería casi imposible la realización del Plan Estratégico, agradecimientos por la ayuda prestada en las distintas sesiones de trabajo en la que me vi involucrado, afortunado fui al desarrollar esta labor que requirió horas de trabajo.

A los administrativos de la FCCEA por su colaboración en tareas específicas en las que recurrí a su ayuda y siempre su respuesta fue positiva. En General, a toda la Universidad del Cauca por abrirme sus puertas y poder haber culminado esta maravillosa etapa en una de las mejores Instituciones de Educación Superior del país.

Resumen

El presente trabajo, el Informe Final de la Práctica Profesional titulada “Desarrollo de los Componentes del Proceso Administrativo, Planeación, Organización y Control en el Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad del Cauca” contó con la colaboración de los docentes que hacen parte del Departamento de Ciencias Administrativas, su metodología se basó en la practicidad, característica principal de la Gestión Hoshin Kanri; cuyo fundamento consiste en obtener el mayor provecho de la vasta experiencia profesional de cada uno de los docentes del Departamento de Ciencias Administrativas. Mediante la construcción de la matriz *Modelo Eclético de Diagnostico Interno* cuyo insumo para su elaboración provino de distintas ideas y posturas de los profesores, se construyeron distintas matrices vitales para la estructura del informe, su profundización se apreciará de manera más detenida en el cuerpo del trabajo. De manera paralela se elaboraron estudios muy necesarios para el trabajo final; el *Benchmarking*, la *Matriz EFE* y *EFI*, que sustrajeron información de la matriz ecléctica formulada por los docentes. Finalmente, se presenta el *Balanced Scorecard* de alto nivel del Departamento de Ciencias Administrativas, además, de la exponer la *Estructura Organizacional con Enfoque en Procesos* del Departamento de Ciencias Administrativas otro de los objetivos específicos del Informe Final.

Palabras clave: Departamento de Ciencias Administrativas (DCA), perspectivas Balanced Scorecard, Plan Bicentenario Universidad del Cauca, matriz ecléctica, estructura organizacional con enfoque en procesos.

Abstract.

This paper, the Final Report of Professional Practice entitled "Development of the Components of the Administrative Process, Planning, Organization and Control in the Department of Administrative Sciences of the University of Cauca" with the collaboration of the teachers who are part of the Department of Administrative Sciences, its methodology was based on the practicality, main feature of the Hoshin Kanri Management; The basis of which is to make the most of the sufficient professional experience of each teacher in the Department of Administrative Sciences. Through the construction of the Eclectic Model Matrix of Internal Diagnostics whose input for its elaboration came from different ideas and positions of the teachers, different matrices were constructed vital for the structure of the report, their deepening will be appreciated more closely in the body of work. At the same time, studies necessary for the final work were produced; Benchmarking, the Matrix EFE and EFI, which removed information from the eclectic matrix formulated by teachers. Finally, the Balanced Scorecard of high level of the Department of Administrative Sciences is presented, in addition, to the presentation of the Organizational Structure with Process Approach of the Department of Administrative Sciences another of the specific objectives of the Final Report.

Keywords: Department of Administrative Sciences (DCA), perspectives Balanced Scorecard, Plan Bicentenary Universidad del Cauca, eclectic matrix, organizational structure with process focus.

TABLA DE CONTENIDO

PRELIMINARES	III
LISTA DE FIGURAS	ix
LISTA DE TABLAS.....	x
LISTA DE ANEXOS	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	3
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	3
1.1. PROBLEMATIZACIÓN.	3
1.1.1. Descripción.	3
1.1.2. Formulación.	8
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	9
1.3. OBJETIVOS	10
1.3.1. Objetivo General	10
1.3.2. Objetivos Específicos.....	10
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	11
2.1. MARCO TEÓRICO.....	11
2.2. MARCO CONTEXTUAL	16
2.3. MARCO LEGAL	18
CAPITULO II	19
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA	19
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL.....	21
4.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	21
4.1.1. Contexto General	21
4.1.1.1. Reseña Historia Departamento de Ciencias Administrativas	21
4.1.1.2. Objetivos Institucionales – Plan Bicentenario.....	29
4.1.1.3. Objetivos Plan De Desarrollo Institucional	30
4.1.1.4. Tendencias Educación Superior	31
4.1.2. Análisis Diagnostico Situacional.	48
4.1.2.1. Balanced Scorecard	48
4.1.2.2. Hoshin Kanri	52
4.1.2.3. Análisis GAP	54
4.1.2.4. Cinco Por Qué	57
4.1.2.5. Benchmarking.....	59

4.1.2.6.	Matriz EFE	70
4.1.2.7.	Matriz EFI	73
4.1.3.	Formulación Estratégica.....	76
4.1.3.1.	Misión.....	76
4.1.3.2.	Visión	78
4.1.3.3.	Valores.....	79
4.1.3.4.	Objetivos Estratégicos.....	81
4.1.3.5.	Estrategias.....	82
4.2.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON ENFOQUE EN PROCESOS DEL DCA	87
4.3.	BALANCED SCORECARD DEL DCA.....	89
CAPITULO III.....		93
5.	CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	93
5.1.	CONCLUSIONES.....	93
5.2.	SUGERENCIAS.....	95
6.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	97
7.	ANEXOS.....	100

Lista de Figuras

FIGURA 1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL PAE.....	5
FIGURA 2. EMPATÍA PLAN DE ESTUDIOS DEL PAE	5
FIGURA 3. SATISFACCIÓN ESTRATEGIA PEDAGÓGICA DEL PAE	6
FIGURA 4. APLICACIÓN MODELO PRÁCTICO-TEÓRICO COMO ESTRATEGIA PEDAGÓGICA.	6
FIGURA 5. HERRAMIENTAS QUE BRINDEN UN CONOCIMIENTO REAL DEL CONTEXTO EMPRESARIAL	7
FIGURA 6. LOCALIZACIÓN FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.....	16
FIGURA 7. COMPARACIÓN INTERNACIONAL TASA BRUTA DE MATRICULA 2000, 2005, 2010	31
FIGURA 8. CAMBIO EN EL NÚMERO DE IES PÚBLICAS Y PRIVADAS EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE	32
FIGURA 9. TASA DE GRADUACIÓN, JÓVENES DE EDADES 25-29 AÑOS AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE, 2013 ...	33
FIGURA 10. GASTO EN EDUCACIÓN SUPERIOR, 2009	34
FIGURA 11. UNIVERSIDADES EN LOS 500 PRIMEROS PUESTOS DEL RANKING ARWU, POR REGIÓN, 2014.....	35
FIGURA 12. TASA DE COBERTURA BRUTA EN EDUCACIÓN SUPERIOR 2003-2015.....	40
FIGURA 13. TASA DE DESERCIÓN DE PERÍODO POR NIVEL DE FORMACIÓN 2010 – 2015 TOTAL NACIONAL	41
FIGURA 14. FORMACIÓN PROFESIONAL DEL DOCENTE	42
FIGURA 15. TASA BRUTA DE COBERTURA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (2009-2014).....	44
FIGURA 16. PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL	49
FIGURA 17. MAPA DE PROCESOS DCA	88
FIGURA 18. MAPA ESTRATÉGICO DCA	88

Lista de Tablas.

TABLA 1. INFORMACIÓN PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS-----	27
TABLA 2. CANTIDAD DE EGRESADOS POR SEMESTRE Y POR PORCENTAJE -----	27
TABLA 3. POSGRADOS FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS -----	28
TABLA 4. EJES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2018-2022-----	30
TABLA 5. MATRICULA POR NIVEL DE FORMACIÓN-----	45
TABLA 6. MATRICULA POR ÁREA DE CONOCIMIENTO -----	46
TABLA 7. TASA DE DESERCIÓN-----	47
TABLA 8. ANÁLISIS GAP -----	56
TABLA 9. MATRIZ ANÁLISIS CINCO POR QUÉ-----	58
TABLA 10. FASE DE PLANEACIÓN -----	61
TABLA 11. DEPARTAMENTOS DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS O DEPARTAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN ----	62
TABLA 12. FASE DE ANÁLISIS. EVALUACIÓN PUNTOS FUERTES -----	64
TABLA 13. FASE DE ANÁLISIS-DETERMINACIÓN DESEMPEÑO ACTUAL -----	65
TABLA 14. PROYECCIÓN NIVELES DE DESEMPEÑO FUTURO-----	66
TABLA 15. FASE DE INTEGRACIÓN -----	69
TABLA 16. MATRIZ EFE-----	72
TABLA 17. MATRIZ EFI-----	75
TABLA 18. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA-----	84
TABLA 19. BALANCED SCORECARD ALTO NIVEL DCA -----	90

Lista de Anexos

ANEXO 1. MATRIZ MODELO ECLÉCTICO DE DIAGNOSTICO INTERNO -----	100
ANEXO 2. PLAN DE DESARROLLO DCA -----	101
ANEXO 3. REUNIONES GRUPALES -----	102
ANEXO 4. SESIONES DE TRABAJO DCA-----	103
ANEXO 5. BORRADOR MAPA DE PROCESOS DCA-----	104

Introducción.

Cualquier organización sin importar su índole, persigue unos resultados unos objetivos, que generalmente se plasman en un documento guía u orientador, un plan estratégico que lo podríamos definir, como un documento único, cuya característica universal recae en el tiempo de su ejecución que conceptualmente es un periodo de tiempo largo, alrededor de cinco años; es un conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo (Dess y Lumpkin, 2003).

Aun así, la concepción de este documento no garantiza que las organizaciones alcancen sus propósitos, guiarse en una planificación que no sea propia ni elaborada por los mismos miembros de la organización está entre uno de las fallas que más se cometen.

Actualmente, el Departamento de Ciencias Administrativas (DCA) no cuenta con un plan estratégico propio formalmente constituido; el desarrollo de sus procesos se ciñe a la planificación institucional. Su direccionamiento estratégico es muy general, no es conciso y deja a la deriva muchos aspectos.

De esta manera, se optó por elaborar el plan estratégico del Departamento de Ciencias Administrativas, formulado por los docentes miembros del DCA. El proceso de planeación estratégica propuesta por Robert S. Kaplan y David P. Norton el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) fue la herramienta escogida para la realización del plan estratégico, cuyos pilares estratégicos se basaron en sus cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento, los cuales fueron moldeados a las características propias del DCA.

La participación en sesiones de trabajo conjunto con los docentes que hacen parte del DCA fue la principal fórmula en la construcción del plan. Asimismo, el Hoshin Kanri, Análisis GAP, la matriz de los Cinco Porque, Benchmarking (competitivo), Matriz EFI – EFE, fueron las demás metodologías de sustento y complemento que serán desarrolladas en el cuerpo del trabajo.

Nota aclaratoria

Inicialmente el trabajo de la práctica profesional se realizaría para el programa de Administración de Empresas tal y como se estipuló en el anteproyecto; por decisión consensuada de los docentes del DCA y para ampliar el alcance del trabajo se optó por realizar el trabajo dirigido hacia el Departamento de Ciencias Administrativas; para efectos del trabajo se separó el programa Administración de Empresas del Departamento de Ciencias Administrativas.

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. Problematización.

1.1.1. Descripción.

Para la descripción del problema, Bermeo, J.R. (s.f.) menciona:

“consiste en ambientar o contextualizar la realidad del problema teniendo en cuenta, entre otros aspectos, diversidad de antecedentes, sucesos causales, límites de actuación y dimensiones razonables, dificultades enmarcadas en la relación espacio-tiempo, fundamentación teórica sustentadora del estudio, supuestos básicos, recursos a emplear, circunstancias específicas, relaciones sistémicas y todos los acontecimientos y circunstancias que afecten su solución”

Durante el desarrollo de construcción de la Matriz *Modelo Ecléctico de Diagnostico Interno* del DCA, se vieron expuestos algunos aspectos que se derivan del no tener una Planificación Estratégica formalmente constituida por parte del DCA, y que comparten de la misma manera los estudiantes y egresados del Programa Administración de Empresas, tal y como lo demuestra la *Investigación de Mercados* realizada por los estudiantes de sexto semestre del programa Administración de Empresas de la asignatura Investigación de Mercados del periodo académico 2018-2 orientada por el profesor Henry Ramírez Paruma.

Mencionada investigación, tuvo como propósito principal analizar el grado de satisfacción de estudiantes, docentes del DCA y egresados en cuanto a la situación actual del modelo de enseñanza que actualmente se imparte al interior del Programa Administración de Empresas. La investigación se basó en la búsqueda de respuestas a las preguntas de la formulación del problema.

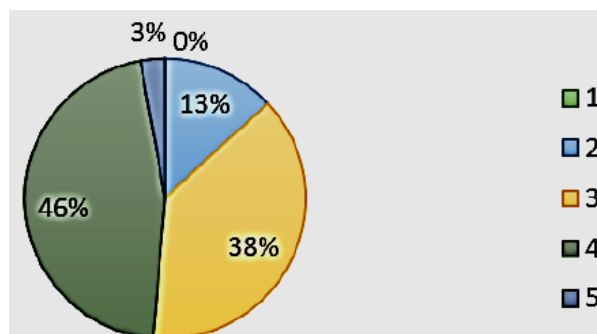
- ¿Los estudiantes del PAE se sienten satisfechos con el pensum que les brinda el PAE respecto a la metodología utilizada?
- ¿Los egresados del PAE culminan sus estudios con las herramientas práctico-teóricas necesarias para la inclusión en la vida laboral?
- ¿Los docentes del PAE modernizan su metodología de acuerdo a las necesidades del entorno cambiante y globalizado?

Fueron varios los ítems que se analizaron en dicha investigación, para efectos del trabajo se tomaron los aspectos más relevantes y que fueron concordantes con la información surgida durante las sesiones de trabajo del DCA; mencionados aspectos fueron: insatisfacción con el direccionamiento estratégico, con el plan de estudios y con la pedagogía impartida al interior del Programa Administración de Empresas, así, como el no ofrecimiento de herramientas que brindasen al estudiante un conocimiento un poco más preciso sobre el contexto real empresarial, fueron algunos de los puntos desfavorables que concuerdan con la matriz desarrollada por los docentes del DCA.

Son estos puntos consecuencias más, del no tener una planeación estratégica propia del DCA orientada en alcanzar los propósitos institucionales de la Universidad.

A continuación, se presentan algunos gráficos que detallan aún más los aspectos concordantes entre la Investigación de Mercados y la información levantada en las sesiones de trabajo del DCA.

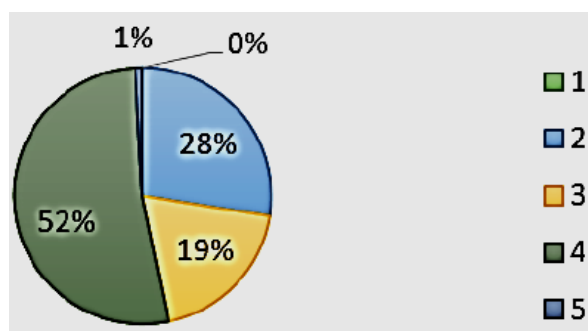
Figura 1. *Direccionamiento Estratégico del PAE*



Fuente: Estudio de mercados sexto semestre periodo académico 2018-2. Asignatura Investigación de Mercados

Por ejemplo, la figura 1, hace referencia al direccionamiento estratégico del PAE, cerca del 46% estaba de acuerdo, es decir, que un poco menos de la mitad compartía el direccionamiento estratégico, los demás estudiantes cerca del 38% estaban a su vez en desacuerdo con respecto a este punto.

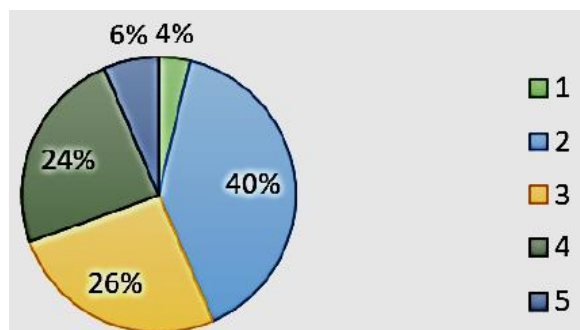
Figura 2. *Empatía Plan de Estudios del PAE*



Fuente: Estudio de mercados sexto semestre periodo académico 2018-2. Asignatura Investigación de Mercados.

La figura 2, hace referencia a la empatía que los estudiantes comparten con el plan de estudios que se imparte al interior de PAE. Tan solo un 52% lo compartían, un 28% y 19% no lo veían así o les generaba desinterés. Sumado esto un 47% no compartía el plan de estudios implantado en el PAE.

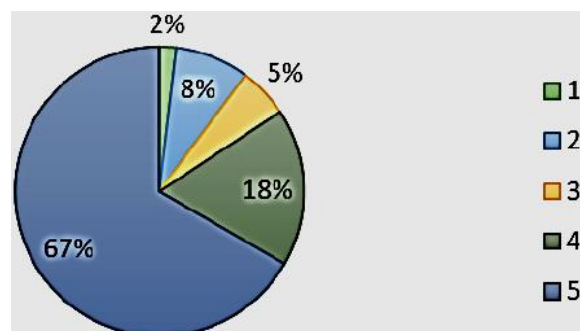
Figura 3. *Satisfacción Estrategia Pedagógica del PAE*



Fuente: Estudio de mercados sexto semestre periodo académico 2018-2. Asignatura Investigación de Mercados.

La figura 3, hace referencia al grado de satisfacción con respecto a la estrategia pedagógica que maneja el PAE, en total el 44% está en desacuerdo con la estrategia pedagógica (40% y 4%) que adopta el PAE. Tan solo un 30% se encuentra satisfecho con la estrategia (24% y 26%).

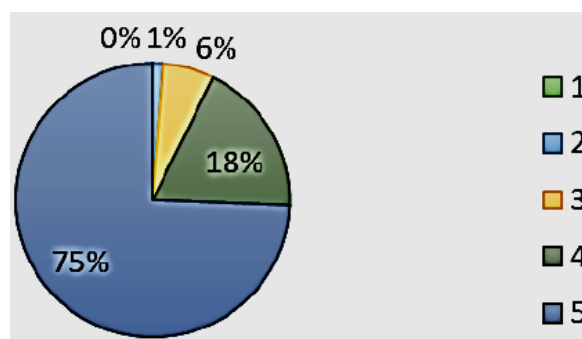
Figura 4. *Aplicación modelo práctico-teórico como estrategia pedagógica.*



Fuente: Estudio de mercados sexto semestre periodo académico 2018-2. Asignatura Investigación de Mercados

La figura 4, contempla la importancia de implantar un modelo de enseñanza un poco mas practico, a grandes rasgos el 85% (67% y 18%) de los estudiantes considera instaurar este nuevo modelo de enseñanza al interior del PAE.

Figura 5. *Herramientas que brinden un conocimiento real del contexto empresarial*



Fuente: Estudio de mercados sexto semestre periodo académico 2018-2. Asignatura Investigación de Mercados

La figura 5, hace referencia al ofrecimiento de brindar nuevos instrumentos que otorguen un conocimiento más exacto de la realidad empresarial; un 93% de los estudiantes estuvo de acuerdo con esta propuesta, confirmando así, la necesidad de recurrir a herramientas un poco más prácticas, modelos de aprendizaje no tan enfocados a la teoría.

Las conclusiones de la Investigación confirman aún más la información suscitada, como, por ejemplo, la articulación del pensum y la profundización en asignaturas que un administrador de empresas requiere para su formación integral, no había sido debidamente impulsada, una de sus principales causas es la carencia de herramientas que el estudiante considera necesarias para su completa formación.

Haciendo énfasis en estudios previos dirigidos a egresados, la investigación también concluyó que todos responden a la tendencia de la inclusión de metodológicas y asignaturas más prácticas, que les permita aplicar los conocimientos adquiridos en el aula, para tener una visión proyectada y buen ejercicio en la vida profesional. Y fueron estos algunos puntos, que junto con la matriz desarrollada por los docentes del DCA, concordaron con los resultados arrojados por parte de la Investigación de Mercados. El trabajo realizado con los docentes arrojó otros aspectos

consecuentes del no tener una planeación estratégica definida por parte del DCA, los cuales se describirán en mayor detalle en la *Matriz de los Cinco Por Qué*.

1.1.2. Formulación.

Méndez C. (2011) menciona:

Una vez planteado el problema de investigación, es necesario hacerlo concreto. Esto se logra en la formulación del problema, que consiste en el planteamiento de una pregunta que define exactamente cuál es el problema que el investigador debe resolver mediante el conocimiento sistemático a partir de la observación, la descripción, la explicación y la predicción. (p.165)

Así pues, se definió que el modo para formular el problema, será de manera interrogativa y no descriptiva. Puesto que es la forma más sencilla y se utiliza “cuando el problema no necesita de un amplio y complejo enunciado” (Tamayo, 1993, p.63)

Formulación del Problema

¿Cuál ha sido la incidencia que ha tenido el proceso de planeación, organización y control que actualmente ejecuta el Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad del Cauca basados en una planeación institucional ambigua e incierta? ¿Cuál es la mejor opción para estipular de manera formal y explícita el accionar estratégico del DCA?

1.2. Justificación

Para la American Psychological Association que en español traduce Asociación Americana de Psicología, menciona que la “justificación de un trabajo de investigación es la exposición detallada de las razones que validan la realización del estudio”

El presente trabajo de práctica profesional, será de utilidad directa al Departamento de Ciencias Administrativas, puesto que es de gran importancia tener un documento, el cual concretó y formalizo el trabajo desarrollado en las distintas sesiones realizadas justamente por los docentes del DCA. Argumentos expuestos en las distintas sesiones por los mismos profesores del DCA y que dan veracidad al razonamiento principal.

El paso por alto del no tener una planeación estratégica pertinente para el DCA, perduro por un largo periodo de tiempo, un aspecto de vital importancia, puesto que son cuestiones inherentes a las ciencias de la administración e inherente a cualquier organización, es su documento universal.

Las distintas metodologías utilizadas en el desarrollo del trabajo, fueron de vital importancia para la consecución del plan estratégico. El *Modelo Eclético de Diagnostico Interno*, a la que podríamos llamar matriz madre, pues de ella se desprendieron las demás. Sustentadas teóricamente por autores reconocidos de las ciencias administrativas Robert Kaplan, David Norton (Balanced Scorecard), Michael Spendolini (Benchmarking), Humberto Serna (Gerencia Estratégica), entre otros. Cuyos trabajos fueron adaptados, ajustados y amoldados a las temáticas propias del presente trabajo.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Desarrollar los Componentes del Proceso Administrativo Planeación, Organización y Control en el Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad del Cauca

1.3.2. Objetivos Específicos.

- Realizar la planeación estratégica del Departamento de Ciencias Administrativas.
- Diseñar la estructura organizacional con enfoque en procesos del DCA
- Diseñar el Balanced Scorecard del Departamento de Ciencias Administrativas.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. Marco Teórico

Planeación Estratégica.

La planeación estratégica es la toma deliberada y sistemática de decisiones que incluyen propósitos que afectan o deberían afectar toda la empresa durante largos periodos. Es una planeación que incluye plazos más largos, es más amplia y se desarrolla en los niveles jerárquicos más elevados de la empresa, es decir, en el nivel institucional. Es un proceso continuo de toma de decisiones estratégicas que no se preocupa por anticipar decisiones que deban tomarse en el futuro, sino por considerar las implicaciones futuras de las decisiones que deban tomarse en el presente. (Chiavenato, 2001, p.148)

Asimismo, el autor menciona que son seis etapas que debe cumplir la planeación estratégica:

- Determinación de los Objetivos empresariales.
- Análisis ambiental externo.
- Análisis organizacional interno.
- Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial.
- Elaboración de la planeación estratégica.
- Implementación mediante planes tácticos y operacionales.

Fue la metodología base del trabajo desarrollado a lo largo de la práctica profesional pues sirvió de principal soporte teórico de nuestro trabajo.

Gestión Hoshin Kanri; Alfonso (2010) menciona:

La gestión *Hoshin* es un estilo de dirección que coordina las actividades de los miembros de una organización para lograr objetivos clave y reaccionar rápidamente a un entorno cambiante. Abarca a toda la compañía e integra la gestión estratégica con la gestión operativa; para esto ligan los *Hoshin* (objetivos) de la alta dirección con otros *Hoshin* de menor jerarquía, en un proceso de despliegue en cascada que llega hasta la gestión cotidiana. Por su naturaleza integradora, el método puede tomarse como un marco para la gestión de la calidad total (TQM por sus siglas en inglés), en el cual se liga fácilmente lo estratégico con lo operativo, se fijan objetivos de todo nivel, se motiva a la gente, se planifican los cambios y se controlan los resultados. (p.7)

Son tres los aspectos que caracterizan la gestión Hoshin Kanri; el catchball; la relación entre la gestión Hoshin y la gestión de la calidad total; y el vínculo entre la gestión Hoshin y la estrategia de la compañía.

El *Catchball*, es un proceso de negociación que se basa en el empleo de reuniones formales e informales, las cuales promueven el análisis de los fines y de los medios, como establecer el uso de los recursos, y como los objetivos de los diversos niveles de una organización en metas anuales acordadas entre todos los integrantes. No existe un modelo definido o estilo de cómo se realiza esta tarea, cada organización conoce y maneja sus tiempos y sus formas.

La gestión Hoshin y la gestión de Calidad Total; la gestión Hoshin presenta la particularidad de estar en profunda relación con la gestión de calidad total. La gestión Hoshin parte del liderazgo de la alta dirección, que apuntala permanentemente con su experiencia y su ejemplo la concreción de los planes por parte de los niveles intermedios y bajos de la organización. Este apoyo nace del

marco institucional para la gestión Hoshin y se desenvuelve dentro del ciclo PDCA (ciclo central para el enfoque de TQM de Shewhart y Deming).

La gestión Hoshin y la Estrategia de la Compañía; el éxito de la gestión depende en el mediano y largo plazo de como integra la estrategia global de la organización con su actividad cotidiana. Crear y llevar adelante una estrategia implica diversas actividades, entre ellas.

- Definir la misión del negocio.
- Establecer una dirección general que oriente el comportamiento hacia una visión estratégica.
- Fundar y consolidar una cultura adecuada al cumplimiento de la visión.
- Identificar áreas que permitan grandes avances (*breakthroughs*) en la vida de la organización.

Estas actividades se llevan a cabo con un horizonte de planificación de tres a cinco años. La importancia de identificar áreas posibles *breakthroughs* radica en que estos orientan la selección de los Hoshin. En general, estas actividades se cristalizan en planes de mediano y largo plazo, que constituyen el fundamento de la gestión Hoshin; en efecto, la planificación Hoshin corresponde al primer año de la planificación de mayor horizonte temporal.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral)

En 1992 Robert Kaplan y David P. Norton, introdujeron un nuevo concepto bastante efectivo, el *Balanced Scorecard* “una herramienta metodológica que traduce la estrategia en un conjunto coherente de indicadores, un proceso que busca alinear la Empresa hacia la consecución de las

estrategias, en donde la principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos”

Teoría de Contingencia

Afirma que no existe una única forma de organizar y administrar que sea aplicable a todas las organizaciones, sino que todo depende del medio ambiente, puesto que cada una de ellas es independiente en las que influyen diferentes variables.

Para Burrhus Frederic Skinner, contingencias son las formaciones específicas resultantes de la interacción entre un organismo de comportamiento operante y su medio ambiente. El enfoque contingencial surge como un nuevo concepto de respuesta a la demanda de los nuevos problemas.

Según Idalberto Chiavenato "El enfoque contingencial destaca que no se alcanza la eficacia organizacional siguiendo un modelo organizacional único y exclusivo, es decir, no existe una forma única que sea mejor para organizar con el propósito de alcanzar los objetivos" parágrafo que fortalece aún más la esencia de esta teoría.

Teoría Organizacional

Define a una organización como una colectividad de personas, trabajadores y empleados, que están ligados por unas determinadas relaciones socioeconómicas, condicionadas por el modo de producción imperante en una sociedad concreta. Esta teoría resalta la importancia de la administración, menciona que cualquier tipo de organización social es inherente a la administración, es un proceso universal que se da en cualquier sistema socioeconómico y sin importar el tamaño de la organización.

Teoría General de Sistemas

Define a la organización como un conjunto de subsistemas relacionados, entre los cuales existen relaciones que son clave ya que permiten explicar el funcionamiento de la organización en términos de relaciones entre las partes, causas y efectos, estímulos y respuestas, así como vínculos permanentes con el entorno. Además, afirma que una Organización es un sistema abierto, puesto que el medio en el que se desenvuelve está en un constante cambio. Para Henry Mintzberg la Estrategia es “Conjunto de previsiones sobre fines procedimientos que forman una secuencia lógica de pasos o fases a ser ejecutadas que permiten alcanzar los objetivos planeados con efectividad”.

Mejoramiento Continuo

Para Edwards Deming es “un proceso constante que describe muy bien lo que es la esencia de la Calidad, donde la perfección nunca se logra, pero siempre se busca.”

De estos planteamientos se puede deducir la importancia que representa para la Universidad específicamente el Departamento de Ciencias Administrativas la implementación de conceptos tan esenciales, necesarios para la adaptación a un contexto incierto; muchas otras instituciones de educación superior llevan ya un terreno bastante labrado en estos procesos a lo que la Universidad del Cauca no debe ser ajeno. Así mismo, el objetivo que se pretende alcanzar reúne características de las teorías antes mencionadas, por lo que el proyecto que se desea desarrollar actúa bajo fundamentos teóricos que lo dotan de coherencia lógica.

Misión – Visión.

Actualmente el DCA se acoge a la misión y visión de la Universidad del Cauca sobre el principio de la unidad de dirección de las organizaciones, que establece una única misión y visión para regir y gobernar los propósitos, los objetivos, los recursos y las acciones de sus subsistemas constitutivos.

Objetivo general.

Consolidar el Departamento de Ciencias Administrativas por su capacidad de expresar el avance y desarrollo de las ciencias administrativas, a través de la docencia, la investigación y la proyección social

Objetivos específicos.

- Cultivar con rigurosidad científica y pertinencia social y económica, la disciplina administrativa como un medio alineado, coadyuvante y contribuyente de la misión institucional.
- Cultivar con rigurosidad científica y pertinencia social y económica, la disciplina administrativa como un medio alineado, coadyuvante y contribuyente de la misión institucional.
- Promover el conocimiento administrativo en los programas de pregrado y posgrado de la Universidad del Cauca y en la comunidad en general.
- Orientar académicamente el Programa de Administración de Empresas.

Servicios.

El Departamento de Ciencias Administrativas presta el servicio de Proyección Social a través del Programa de Administración de Empresas con la coordinación del Centro de Estudios y Servicios Contables, Económicos y Administrativos. En el marco de este servicio se desarrollan:

- Prácticas empresariales de 240 horas semanales por parte de los estudiantes de décimo semestre.
- Pasantías con opción de grado de 960 horas de duración por parte de los estudiantes que hayan finalizado el plan de estudios.
- Asesorías al público en el campo de la administración y sus diferentes áreas, las cuales se desarrollan a través de Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca.

2.3. Marco Legal

El marco legal, para lograr el objeto principal de este trabajo se presenta a continuación:

- Ley 115 de 1994- Ley General de Educación. Ordena la organización del Sistema Educativo General Colombiano. Esto es, establece normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad.
- Decreto 2566 de 2003: por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones. Artículo 39.
- Acuerdo 036 de 2011 (Estatuto Académico de la Universidad del Cauca), donde se establece los principios del Sistema Académico de la Universidad del Cauca, regula los currículos y programas que brinda en sus diferentes niveles, así como su relación con los otros sistemas de la Universidad.

CAPITULO II

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

El desarrollo de la práctica profesional se basó principalmente en un trabajo práctico, sin olvidar claro está el marco teórico plasmado en el anteproyecto, la principal herramienta utilizada durante su ejecución fue la matriz a la que podríamos llamar *Modelo Ecléctico de Diagnóstico Interno*, propuesto por el profesor Henry Ramírez Paruma, docente del DCA y asesor del presente trabajo.

Para la construcción del *Modelo Ecléctico de Diagnóstico Interno*, sus bases se fundamentaron en las *Cuatro perspectivas del Balanced Scorecard* cuyos títulos fueron acoplados a las condiciones del DCA (colectivo académico): a) *Comunidad Universitaria y Comunidad en General*; b) *Lo que hacemos*; c) *Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica*; d) *Los recursos económicos de la universidad*. Asimismo, otras de sus bases fueron los objetivos del *Plan Bicentenario* de la Universidad del Cauca y los objetivos del *Plan de Desarrollo Institucional*; que sirvieron de marco conceptual u orientador para su construcción.

Durante las distintas sesiones de trabajo, la matriz se fue moldeando, ajustando y finalmente adaptada a las características esenciales del DCA, fue un trabajo participativo de todos los docentes del DCA. A partir de esta matriz se desplegaron otras herramientas necesarias para el desarrollo de la práctica profesional.

Dichas herramientas fueron:

- Benchmarking de tipo competitivo.
- Análisis GAP
- Matriz de los cinco porqués.
- Matriz EFE y EFI.

Finalmente, la construcción de la matriz ecléctica, trajo consigo la definición y formulación del direccionamiento estratégico del DCA; *Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y las Estrategias*; que fueron elaboradas en el desarrollo de las sesiones de trabajo.

Para el alcance de los tres objetivos específicos: *Planeación estratégica del DCA, Diseño de Estructura Organizacional y Diseño del Balanced Scorecard*; el instrumento primordial para su consecución fue la matriz ecléctica.

El tipo investigaciones realizadas tanto por los docentes como por el pasante, en su mayoría repercutieron sobre investigaciones de carácter cualitativo, la basta experiencia académica y profesional de los profesores miembros del DCA, permitieron el desarrollo y construcción de la matriz ecléctica.

Para la obtención y recopilación de información, las fuentes primarias recalaron de datos adquiridos directamente por los profesores del DCA, y de la investigación de mercados realizada por estudiantes de sexto semestre del programa Administración de Empresas en la asignatura investigación de mercados. Por otro lado, las fuentes de información secundaria recalaron en datos obtenidos de páginas web, libros, revistas, artículos entre otros.

4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

4.1. Planeación Estratégica del Departamento de Ciencias Administrativas

4.1.1. Contexto General

4.1.1.1. Reseña Historia Departamento de Ciencias Administrativas

El DCA fue creado mediante la Resolución N° 112 del 20 de diciembre de 1989, emitida por el Consejo Superior, esta dependencia académica cuenta actualmente con docentes de planta, ocasionales, catedráticos y funcionarios administrativos, funciona en la nueva sede de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, ubicada en el sector de Pomona.

En sus inicios el departamento de ciencias administrativas con la creación de la cátedra de Cooperativismo en la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, del Consejo Directivo de la Universidad del Cauca por medio del acuerdo número 50 del 12 de febrero de 1941. Designó al profesor Antonio Fabra Rivas quien, dos años después, dirigió el Instituto de Estudios Cooperativos, ICOUC¹. Instancia que genera la idea de crear un Programa en Administración de Empresas.

En el año de 1967, se creó la Facultad nocturna de Administración y Contaduría Pública para la formación de técnicos en administración y contadores públicos, ofreciéndose solamente el Programa de Contaduría Pública, pero manteniéndose la idea de proponer la apertura del Programa Administración de Empresas.

En 1978, cumpliendo los acuerdos 23 y 234 de los Consejos Académico y Superior respectivamente, y después de un largo receso, inicia labores el Instituto de Cooperativismo,

reactivándose la idea de ofrecer un Programa Administración de Empresas. Así, el 7 de diciembre de 1979, el Instituto presenta a la rectoría de la Universidad el proyecto de solicitud de licencia para iniciar el Programa de Tecnología Administrativa con énfasis en Empresas de Economía Solidaria.

En 1985, se estableció la nueva estructura orgánica de la Universidad, creada por el acuerdo 09, del Consejo Superior con lo que la Facultad de Contaduría pasó a llamarse Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, a la que se adscribieron el Instituto de Posgrado, los Departamentos de Ciencias Contables, de Ciencias Administrativas y de Ciencias Económicas, la Escuela y el Centro de Estudios Contables Económicos y Administrativos.

En 1989, se comisionó a un grupo de profesores para realizar el estudio de factibilidad con el propósito de crear el pregrado en Administración de Empresas en la Universidad del Cauca. Sustentado el estudio, el Consejo Superior, mediante resolución número 112 del 20 de diciembre de 1989, aprobó la creación del pregrado en administración de empresas con énfasis en desarrollo de la capacidad empresarial, adscrito a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, mediante el acuerdo 030 del 15 de marzo de 1991, concedió la licencia de funcionamiento al Programa hasta el 31 de diciembre de 1996, para cinco promociones de Administradores de Empresas. Inició labores académicas en agosto 1991 graduándose la primera promoción en agosto de 1996.

Programa de Administración de Empresas.

El Programa de Administración de Empresas pertenece a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca y fue creado mediante Resolución No 112 del 20 de diciembre de 1989, expedida por el Honorable Consejo Superior.

Este Programa Académico tiene énfasis en el área de Desarrollo Empresarial y obtuvo su licencia de funcionamiento mediante Acuerdo No 030 del 15 de marzo de 1991, expedido por la Junta Directiva del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

Hitos Históricos.

En 1989, se comisionó a un grupo de profesores para realizar el estudio de factibilidad con el propósito de crear el pregrado en Administración de Empresas en la Universidad del Cauca. Sustentado el estudio, el Consejo Superior, mediante resolución número 112 del 20 de diciembre de 1989, aprobó la creación del pregrado en administración de empresas con énfasis en desarrollo de la capacidad empresarial, adscrito a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

El Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, ICFES, mediante el acuerdo 030 del 15 de marzo de 1991, concedió la licencia de funcionamiento al Programa hasta el 31 de diciembre de 1996, para cinco promociones de Administradores de Empresas. Inició labores académicas en agosto 1991 graduándose la primera promoción en agosto de 1996.

En 2001 se elaboró una situación diagnóstica del Programa exigida por el Ministerio de Educación Nacional – MEN-, con el fin de renovar el registro calificado del programa y realiza por primera vez una autoevaluación basada en el análisis de siete factores.

En 2004 Se incluye en el micro currículo la asignatura de la Actividad Física Formativa- AFF. En cumpliendo el acuerdo 015 del consejo académico; presentación de las pruebas ECAES ahora denominado Saber- Pro. En la cual se resaltaba que desde el año 2004 (cuando el ICFES inició la realización de esas pruebas) hasta el 2007 el Programa Administración de Empresas siempre se ha ubicado entre los 10 mejores del país (cada año se presentan más de 200 programas) e igualmente a nivel de los componentes evaluados, en varios de ellos también se logró ubicarse entre los 10 mejores del país.

En 2005 se establece la exigencia de la prueba de suficiencia en Idioma Extranjero PSI, como requisito de grado para los estudiantes de pregrado de la Universidad del Cauca. En cumplimiento del acuerdo 009 del consejo superior.

Para junio de 2006 se otorga por segunda vez el registro calificado para siete años, de acuerdo a la resolución 3152 emitida por el MEN.

En 2008 se reglamenta la actividad estudiantil en la modalidad de monitorias académicas y administrativas. Mediante el acuerdo 006 del consejo superior.

En marzo 2010 mediante la resolución 2031 emitida por el MEN reconoce al programa la acreditación de alta calidad durante cuatro años.

Para el año 2008 el programa se ubicó entre los 10 mejores del país, ubicándose en el 7° lugar, en 2009 y 2010 se ubicó en la posición número 5°.

A partir del año 2010 a la fecha, se han realizado cambios en la estructura del examen SABER PRO y se dificulta establecer clasificaciones a nivel nacional, pero los puntajes logrados en esos años (2011 a 2013) han sido similares a la época en la cual se podían establecer que el PAE se ubicaba entre los 10 mejores del País.

En 2012 se reglamenta los trabajos de grado a presentar en los programas de pregrado de la Universidad del Cauca. Por medio del acuerdo 027 del Consejo Superior. Mediante resolución 13153 de 16 de octubre de 2012 confiere por tercera vez el registro calificado al programa por siete años.

En 2013 mediante resolución 080 del consejo de facultad, por el cual se reglamenta las opciones de grado optadas por la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Mediante resolución 3218 de abril de 2013 emitida por el MEN confiere la acreditación institucional por seis años a la universidad del cauca.

En 2014 se logra la aprobación de la reforma curricular del Programa Administración de Empresas. Mediante acuerdo 002 del consejo académico. De acuerdo a la resolución modificatoria 129 del Consejo de Facultad se reglamenta las opciones de grado optadas por la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas.

En 2015 se reglamenta las opciones de grado cuando hay intercambio estudiantil en universidades del exterior. Acuerdo 044 del Consejo Superior. En diciembre de 2015 se logra la segunda acreditación de alta calidad por el término de cuatro años mediante resolución 020141 emitida por el MEN.

En 2018 se confiere por cuarta vez el Registro Calificado al programa por 7 años, es decir hasta el año 2025. Por resolución 00575 emitida por el MEN.

Desde el 2014 hasta el primer período de 2018 se han realizado 488 prácticas profesionales representando un impacto económico de \$ 2.799.304.590 aproximadamente, además de los beneficios que generan al desarrollo social de la región donde se realizan.

Objetivo General

Aportar a la sociedad personas con alto sentido ético que armonizado a una profunda y constante capacidad de análisis en el proceso permanente de toma de decisiones, coadyuven con claridad al desarrollo de la sociedad, generando bienestar a través de su aporte a las organizaciones, a sus procesos con estrategias válidas y definitivas, y/o también creando empresas que posibiliten la construcción de valor agregado y permitan entregar un importante balance social y económico a los trabajadores, socios, clientes, proveedores y en general al contexto que le rodea.

Objetivos Específicos

- Formar profesionales con capacidad de profundizar e innovar el conocimiento en diferentes campos de la Administración, y que contribuyan al desarrollo social y económico del país.
- Capacitar al futuro Administrador para identificar, planear, ejecutar y evaluar proyectos en su área, que contribuyan al desarrollo productivo de la región.
- Instruir al futuro Administrador en la formulación y puesta en marcha de nuevas propuestas que fortalezcan el desarrollo académico y los grupos de investigación.
- Desarrollar entre estudiantes, egresados, profesores y otros profesionales el componente humanístico, alrededor de actividades curriculares.

Tabla 1.
Información Programa Administración de Empresas

Título que otorga	Administrador de Empresas
Código SNIES	234
Registro Calificado	R-00575 del 22 de enero del 2018
Renovación Curricular	Acuerdo académico 002 del 12 de febrero del 2014
Resolución de Acreditación	R-020141 del 11 de diciembre del 2015
Inicio aplicación de la reforma	I periodo del 2017
Lugar donde se ofrece	Carrera 2a N° 4N-140 Pomona – Popayán
Jornada	Diurna
Modalidad	Presencial
Duración	10 semestres incluido trabajo de grado
Admisión	Semestral

Fuente: Base de datos PAE 2018

Tabla 2.
Cantidad de egresados por semestre y por porcentaje

Año	N° Egresados	% Egresados
1996	2	0%
1997	16	1%
1998	46	4%
1999	48	4%
2000	33	3%
2001	33	3%
2002	50	4%
2003	93	8%
2004	39	3%
2005	35	3%
2006	50	4%
2007	46	4%
2008	32	3%
2009	73	6%
2010	52	5%
2011	70	6%
2012	59	5%
2013	59	5%
2014	57	5%
2015	69	6%
2016	57	5%
2017	69	6%
2018*	56	5%
Total	1144	100%

Fuente: Base de datos PAE 2018 – 1 * Datos a octubre 2018.

Posgrados DCA

A continuación, se presentan los estudios de posgrados que actualmente se están brindando en la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca. De los doce posgrados, cinco docentes del DCA están a cargo de orientar estos estudios y que se recalcan en la columna de la derecha.

Tabla 3.

Posgrados facultad de ciencias contables económicas y administrativas

Posgrados	Docente	Docentes DCA
Especialización en Sistemas Integrados de Calidad	Carlos Danilo Millán Díaz	✓
Esp. en Sistemas Integrados de Calidad - Sder de Q.		
Especialización en Mercado Corporativo	Diego Cáceres Barajas	✓
Especialización en Revisoría Fiscal y Auditoría Intern.	Edgar Muñoz Calvache	
Esp. en Revisoría Fiscal y Auditoría Intern. - Sder de Q.		
Especialización en Gerencia de Impuestos	Guillermo Adolfo Cuellar M	
Especialización en Contabilidad Pública	Ciro Alirio Figueroa	
Especialización en Gerencia de Proyectos	Jorge Arbey Tobar de Jesús	✓
Especialización en Gerencia de Proyectos – Pasto	Jorge Barrera Moreno	✓
Maestría en Estudios Interdisciplinarios del Dlo	Olver Bolívar Quijano V	
Maestría en Estudios Interdisciplinarios del Dlo – Pasto		
Maestría en Gestión de Organizaciones y Proyectos	Reinaldo Erazo Rodríguez	✓
Maestría en Contabilidad y Finanzas	Guillermo León Martínez P.	
Maestría en Cooperación Internacional - Sder de Q.	Luis Guillermo Jaramillo E.	

Fuente: Centro de Posgrados Universidad del Cauca. Elaboración propia

4.1.1.2. Objetivos Institucionales – Plan Bicentenario

Según el Plan Estratégico Bicentenario de la Universidad del Cauca se define asimismo como un proceso universitario cuyo objetivo es el de construir un marco orientador de la acción institucional de la Universidad del Cauca, desde el presente hasta la fecha del bicentenario de su fundación en el año 2027.

Esta definición marca la pauta, el marco de acción del plan estratégico del Departamento De Ciencias Administrativas, y fue precisamente el que se tomó como guía base durante las jornadas de trabajo participativas.

Objetivos Plan Bicentenario.

- Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia.
- Consolidarse como referente nacional e internacional en conocimiento regional.
- Alinear el proyecto de vida personal con el institucional.
- Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias.
- Consolidar la presencia de la universidad en la región.
- Consolidar el modelo de gestión universitaria.

Fueron los objetivos que se tomaron como línea de acción, marco orientador para la construcción del *Modelo Ecléctico de Diagnostico Interno*.

4.1.1.3. *Objetivos Plan De Desarrollo Institucional*

Tabla 4.

Ejes y Objetivos Estratégicos-Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022

Ejes Estratégicos	Objetivo Estratégico
Excelencia Educativa	Mejorar las condiciones para mantener una cultura de excelencia académica, que permita la acreditación de los programas a través del empoderamiento, el liderazgo y la gestión de la de la comunidad universitaria frente a los cambios regionales, nacionales e internacionales.
Fortalecimiento de la gestión de la calidad	Armonizar lineamientos, estrategias, políticas en el cumplimiento de la misión institucional de la Universidad del Cauca, integrados en un modelo de fortalecimiento para la acreditación institucional.
Investigación, innovación e interacción social	Dinamizar la investigación, la innovación y la interacción social en todos los niveles de formación que ayuden al desarrollo institucional y la comunidad en todos sus ámbitos a través de la implementación de una estrategia para la gestión, transferencia y apropiación del conocimiento con un enfoque de paz territorial.
Formación Integral con cultura y bienestar	Coadyuvar a la formación, el desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de la comunidad a través del diseño y puesta en marcha de estrategias de intervención desde el sistema de cultura y bienestar.
Fortalecimiento Institucional	Fortalecer los procesos administrativos desde la construcción colectiva de la gobernanza universitaria, permitiendo el equilibrio y la sostenibilidad de la gestión del talento humano, financiero y tecnológico efectivos para lograr la satisfacción de la comunidad universitaria.

Fuente: Plan de Desarrollo Universidad del Cauca 2018-2022. Elaboración propia.

Al igual que los Objetivos de Plan Bicentenario, los objetivos del Plan de Desarrollo Institucional fueron también tomados como la línea de acción, un marco orientador para la construcción del *Modelo Ecléctico de Diagnostico Interno*

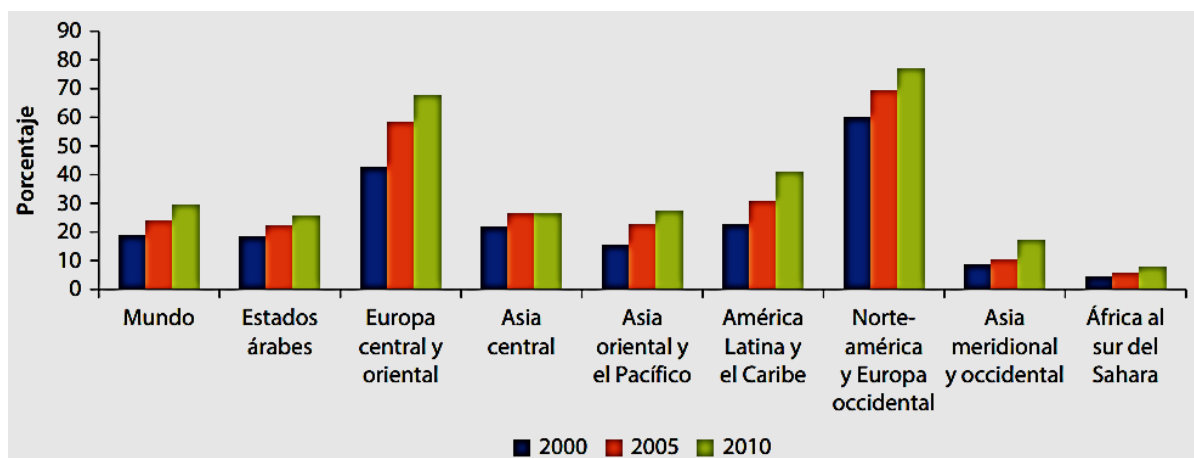
4.1.1.4. Tendencias Educación Superior

Nivel Internacional.

Para la última década el número de estudiantes de programas de educación superior prácticamente se duplicó en América Latina y el Caribe (Banco Mundial, 2017). Es un crecimiento que ha venido desde el año 1990 y que ha estado acompañado por una fuerte expansión por el lado de la oferta.

Para una mejor aproximación, a continuación, se detallan solo algunos puntos que se cree son de mayor importancia para el caso.

Figura 7. *Comparación Internacional Tasa Bruta de Matricula 2000, 2005, 2010*

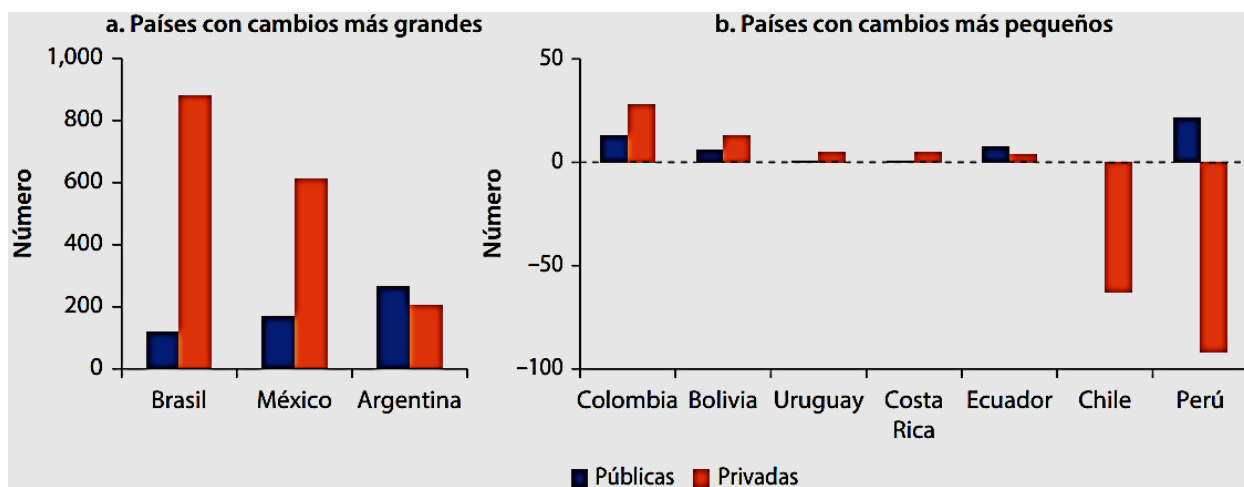


Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

Para empezar esta es una comparación que se hace con las tasas brutas de matrícula alrededor del mundo. En América Latina y el Caribe, por ejemplo, la tasa bruta de matrícula en educación superior (porcentaje de personas matriculadas en instituciones de educación superior que están entre los 19 y 24 años de edad) creció casi el doble, pasando de 21% en el año 2000 a 40% en 2010, estando por encima del promedio general, este crecimiento ha estado acompañado por una gran expansión por el lado de la oferta, se han abierto cerca de 2.300 IES y se han creado cerca de

30.000 programas nuevos. Además, se puede notar la gran diferencia que hay por ejemplo con Norteamérica y Europa Occidental y entre Europa Central y Oriental cuyas tasas están muy por encima del promedio global.

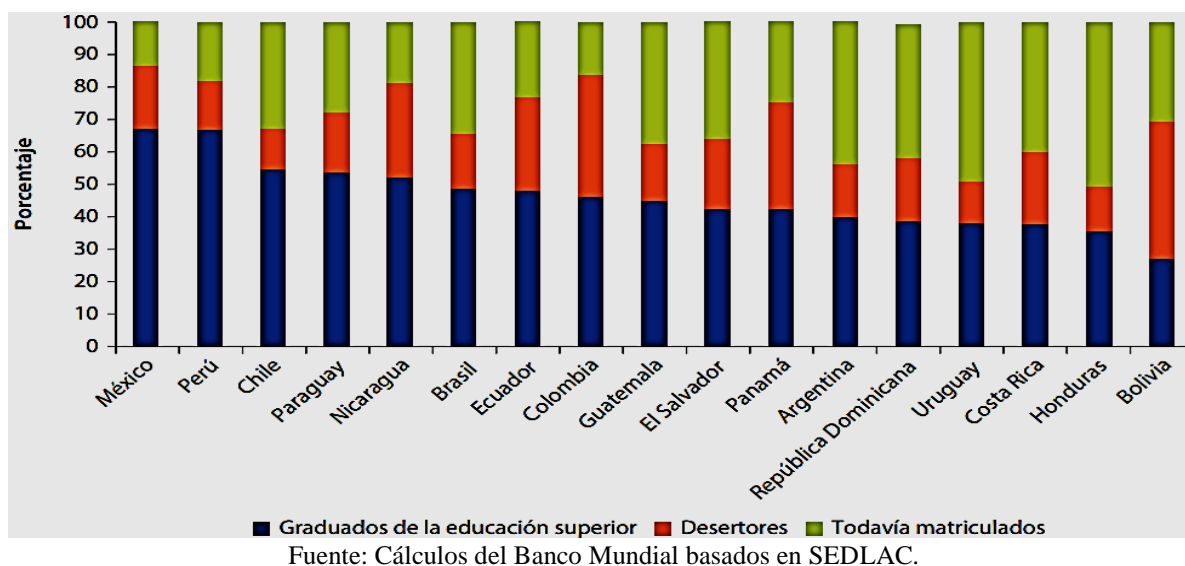
Figura 8. Cambio en el número de IES Públicas y Privadas en América Latina y el Caribe



Fuente: Información administrativa de los países.

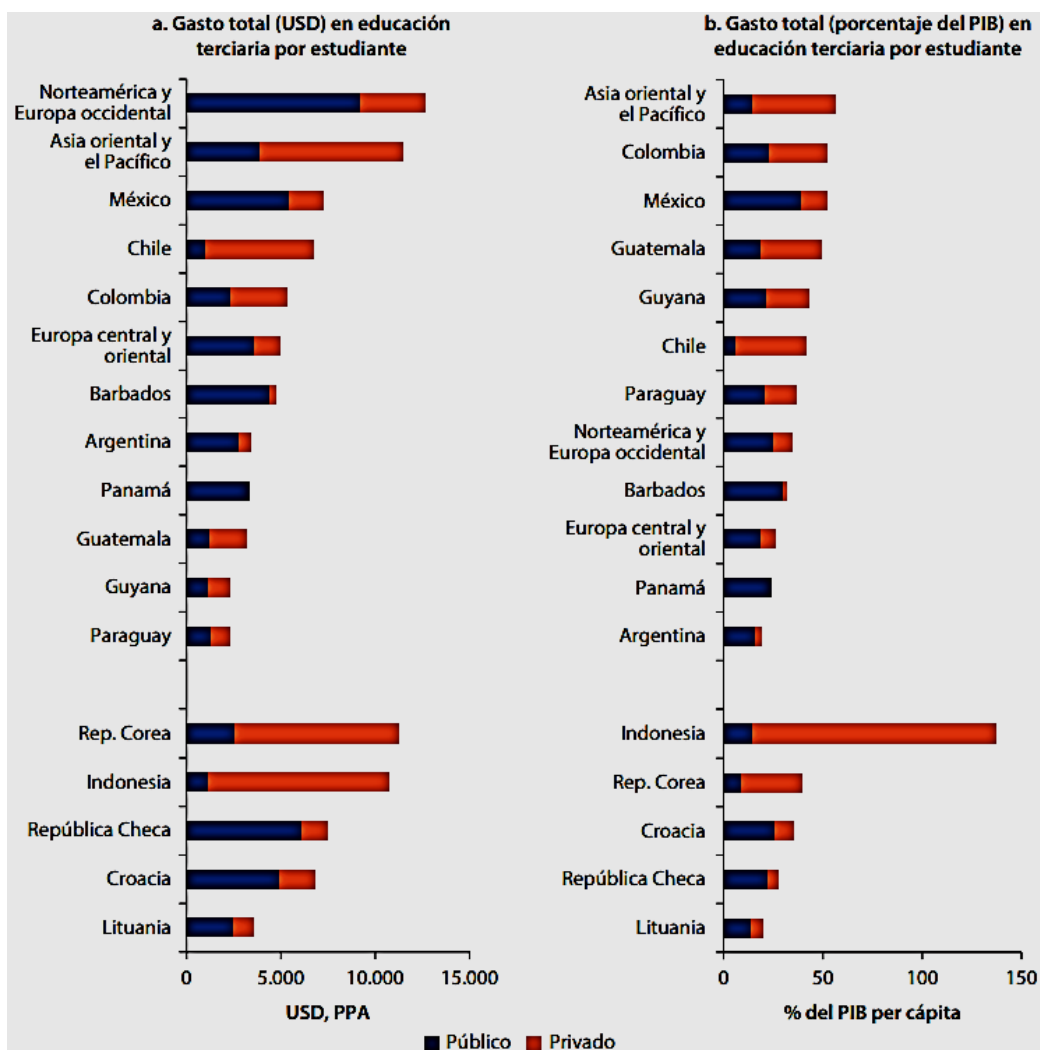
Otro de los aspectos que cobran mayor relevancia es el sector privado, ha venido jugando un papel crucial en la expansión de la educación superior, en promedio, la cuota de mercado de las IES privadas aumentó del 43 por ciento al 50% entre el comienzo de los años 2000 y el año 2013. La mayoría de los nuevos programas e IES han sido creados por el sector privado. Para abastecer a más estudiantes, las IES pueden o bien expandir sus programas existentes o abrir programas nuevos. En los países para los cuales hay datos disponibles, se observa que, si bien las IES públicas han sido más propensas a expandir los programas existentes que a crear programas nuevos, las IES privadas han hecho lo contrario. Brasil, México y Argentina son los países en donde más se refleja este aspecto. En países como Chile y Perú por ejemplo durante el último tiempo se han cerrado varias instituciones tecnológicas públicas.

Figura 9. Tasa de Graduación, jóvenes de edades 25-29 años América Latina y el Caribe, 2013



La tasa de graduación de jóvenes estudiantes de educación superior es otro ítem, cerca de la mitad de la población 25-29 años de edad que iniciaron la educación superior no finalizaron sus estudios (a excepción de México y Perú cuya tasa de graduación es cercana a la estadounidense 65%) una de las justificaciones puede que aún están estudiando o porque desertaron. La mayoría de los desertores son personas con habilidades e ingresos bajos, es decir, provienen de estudios de secundaria de un bajo nivel de preparación o formación, además de provenir de hogares con un bajo nivel de ingresos. Del total de desertores un 30% lo hace al finalizar el primer año.

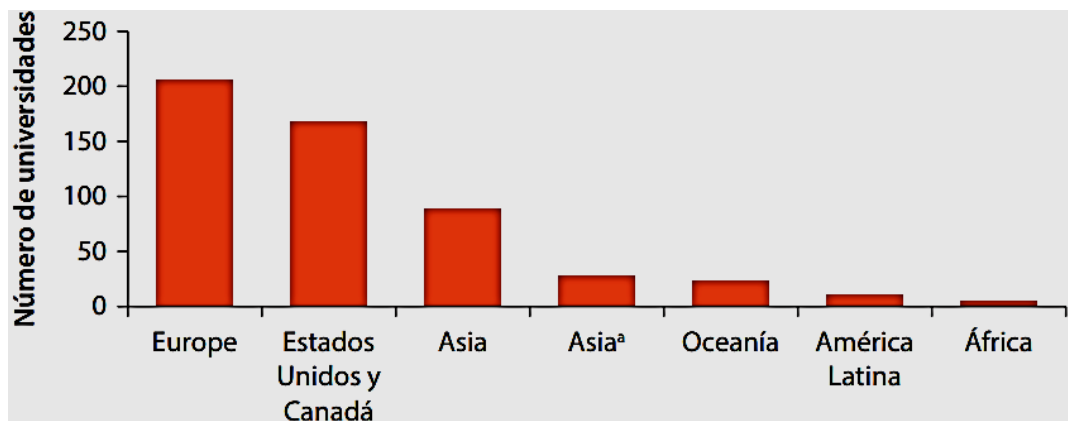
Figura 10. Gasto en educación superior, 2009



Fuente: Cálculos del Banco Mundial basados en el Compendio Mundial de la Educación de la UNESCO y los Indicadores del Desarrollo Mundial.

Otro ítem a tener en cuenta es sobre el gasto en la educación superior, en países Desarrollados recae en un gran porcentaje en el sector público, lo contrario sucede con países que están en vía de desarrollo mayoritariamente en América Latina a excepción de Argentina y Panamá cuyo más del 50% de gasto recae en el sector privado, es decir, existe una mayor incursión de este sector, tal cual como se mencionó en una de las anteriores graficas.

Figura 11. *Universidades en los 500 primeros puestos del ranking ARWU, por región, 2014*



Fuente: Ranking Académico de las Universidades del Mundo (ARWU) 2014. Shanghai Ranking Consultancy. a) Excepto Japón y China.

La calidad es un insumo crucial tal y como lo define el informe; es un concepto difícil de medir por varias razones unas de estas es la falta de consenso con respecto a los resultados esperados de la educación, habitualmente se mide los ingresos tras la graduación, rara vez se miden otro tipo de resultados.

Por ejemplo, de las 500 mejores universidades según ARWU cerca del 40% se encuentra en Europa, un 32% en Estados Unidos y Canadá, un 21% en Asia y tan solo un 7% se encuentran en Oceanía, América Latina y África. Esto deja mucho que decir de la calidad, el bajo nivel de preparación académica para la educación superior en nuestro entorno.

Lecciones Aprendidas.

De las lecciones aprendidas que menciona el informe se puede resumir que:

- **“El acceso a la educación superior creció debido a la oferta y a la demanda”**. Y es una tendencia que se espera se prolongue durante un largo periodo de tiempo. La demanda de educación superior aumentó con el incremento del número de graduados de la educación secundaria, el crecimiento del ingreso y la eliminación de restricciones de liquidez mediante becas y préstamos. La oferta de educación superior creció conforme se expandieron los programas existentes y se abrieron nuevas IES generalmente del sector privado. La mayor demanda generó una oportunidad de apertura de IES y programas nuevos.
- **“Los mecanismos de financiamiento podrían tener consecuencias involuntarias”**. Generalmente hay dos herramientas fundamentales para ayudar a eliminar las restricciones para que los estudiantes ingresen a estudios de educación superior. La primera herramienta son las becas o las subvenciones al costo de la matrícula. Cuando a los estudiantes se les subvenciona la matrícula, a la IES se le reembolsa el costo de sus servicios. Por ejemplo, en un sistema de educación superior con subvenciones a la matrícula de las IES públicas, las instituciones reciben financiamiento público de modo que pueden cobrar tasas bajas (o nulas). Alternativamente, la subvención se puede dar directamente al estudiante para que la use en la IES que elija. La segunda herramienta el acceso a la educación superior son los préstamos educativos. Si bien cada herramienta puede variar mucho, resulta útil centrarse en los casos extremos de gratuidad universal y los préstamos educativos sin posibilidad de impago (o con impago costoso). Muchos países de la región utilizan al menos una de estas herramientas. Simulaciones de un modelo de equilibrio general indican que tanto los

préstamos como la gratuidad universal tienen el potencial de disminuir el no acceso a la educación superior.

Por sí misma, la gratuidad universal no suele crear incentivos tan deseables, pues con ella el estudiante ya no asume el costo de su educación o el riesgo de no graduarse. Por ello, la gratuidad universal suele atraer a muchos estudiantes cuya probabilidad de abandonar los estudios es alta. Mientras que los préstamos concedidos por instituciones privadas tienen un costo fiscal relativamente bajo, la gratuidad universal es más costosa, pues requiere recursos para sufragar el costo de la educación y ésta, en promedio, se prolonga más, pues el tiempo que transcurre hasta que una persona se gradúe aumenta cuando las tasas son gratuitas. Además, la gratuidad universal requiere recursos fiscales para financiar no sólo a los estudiantes que se gradúan sino también a los que abandonan los estudios. La gratuidad para los estudiantes no lo es para la sociedad, que debe pagar impuestos para financiarla. Dado que una matrícula gratuita universal subvenciona incluso a algunos individuos que podrían y estarían dispuestos a costearse su educación superior, la gratuidad puede suponer un uso ineficiente de los recursos fiscales. En conclusión, las IES particularmente públicas que presentan altos niveles de deserción y abandono son más propensas al uso irracional de los recursos fiscales, concretamente Colombia que es uno de los países que presentan altos niveles.

- **“Algunas consideraciones para las políticas”**. Los hechos estilizados caracterizan el actual momento decisivo de la educación superior en la región, y los resultados analíticos revelan algunas de sus fuerzas impulsoras. Dada la urgencia de la región por incrementar la productividad en un contexto de bajo crecimiento y restricciones fiscales, superar este momento decisivo exige la formación de capital humano calificado con rapidez y

eficiencia. No obstante, los hacedores de política deben ser conscientes de los retos y limitaciones de las políticas de educación superior, y de las disyuntivas existentes entre el acceso a la educación superior y la graduación, ya que el primero tiene el potencial de perjudicar a la segunda. Al abordar todos estos retos y disyuntivas, surge un papel importante para los incentivos, la competencia, el monitoreo y la información. Si bien es crucial mirar de cerca al sector de la educación superior para diseñar políticas sólidas, también lo es mirarlo desde lejos para considerar: el sistema de educación secundaria que prepara a los estudiantes para la educación superior; el mercado laboral en el que los graduados de la educación superior participarán y, desde luego la economía en su conjunto.

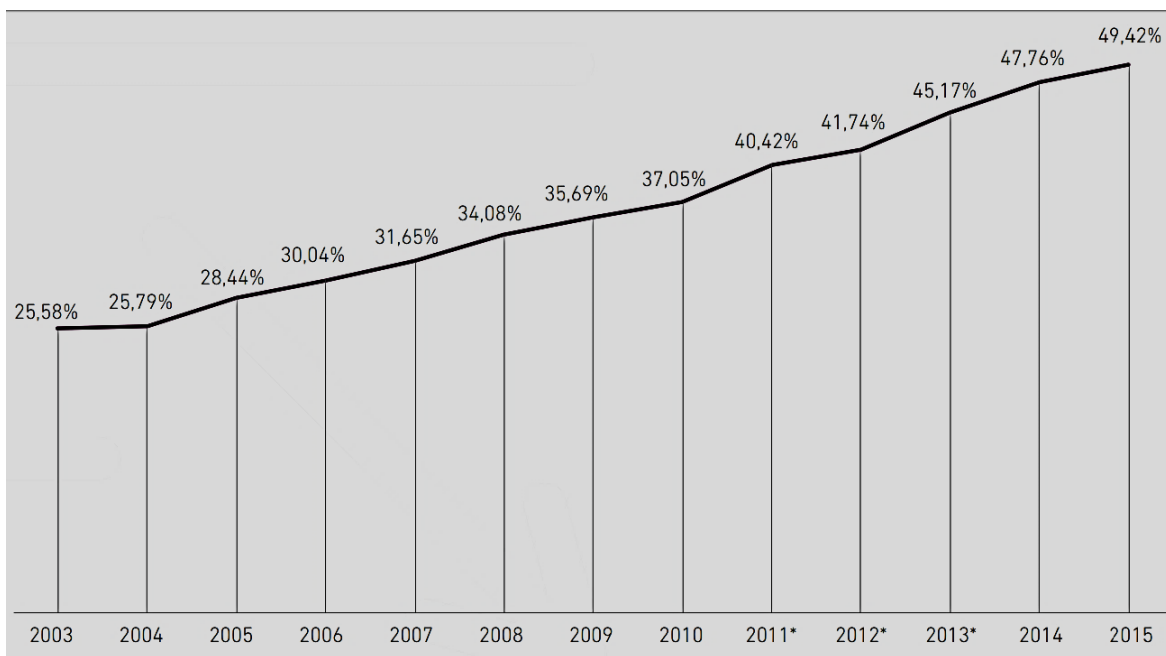
- **“Antes y después de la educación superior”**. A medida que el progreso tecnológico altera la estructura de los empleos y las carreras profesionales, cabe esperar que los individuos cambien de empleo más a menudo a lo largo de la vida, e incluso que cambien de carrera. Por lo tanto, algunos programas de educación superior quizá deban acortarse y racionalizarse, y los requisitos profesionales quizá deban cambiar para facilitar transiciones posteriores entre distintas especialidades. Si bien la promoción de la educación superior es muy importante, el hacedor de política no debe perder de vista lo que sucede después de la universidad. Es más probable que la educación superior genere buenos resultados si recibe estudiantes graduados de educación secundaria que están académicamente preparados. Además, los graduados de educación superior sólo pueden materializar su potencial productivo si su entorno se lo permite. Por ejemplo, uno de los autores de este informe tiene un amigo que se doctoró en biología molecular en una de las mejores instituciones de investigación de Estados Unidos y posteriormente obtuvo un puesto postdoctoral en otra institución de igual calidad, después de lo cual se fue a una de las mejores instituciones de

investigación de su país en América Latina y el Caribe. Una vez allí, cuando trató de realizar experimentos similares a los que hacía en Estados Unidos, no logró acceder a los materiales necesarios debido a las restricciones a la importación de la economía. Cuando trató de descargar artículos científicos disponibles en línea, la conexión resultó ser muy lenta y además su institución carecía de suscripción a varias revistas relevantes. Llegar al trabajo por la mañana también planteó retos debido a las huelgas de transporte recurrentes. Asimismo, él encontró que las expectativas más bajas de otros investigadores y ayudantes eran perjudiciales para la moral de la institución. Así pues, después de sólo unas pocas semanas tras el regreso a su país, vio su productividad caer notablemente pese a que su capital humano no había cambiado. Así pues, el mensaje para el hacedor de política en la región es que la formación de capital humano calificado no basta para incrementar la productividad, el crecimiento y la equidad a menos que también se cree un entorno favor.

Nivel Nacional.

Para el año 2015, el “Compendio Estadístico de la Educación Superior Colombiana” informe realizado por el Ministerio de Educación Nacional. Menciona que la tasa de cobertura bruta en educación superior había crecido casi el doble durante el año 2003 hasta el 2015; indicador que se aproximado al del informe anterior presentado por el Banco Mundial. El acceso a estudios de educación superior ha aumentado en gran parte al aumento de la oferta educativa concretamente por parte del sector privado tanto instituciones técnicas – tecnológicas como Universidades; otra razón del aumento han sido las reformas políticas implementadas hacia la educación que es uno de los rubros de mayor envergadura que tiene el presupuesto general del estado.

Figura 12. Tasa de Cobertura Bruta en Educación Superior 2003-2015



Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Sistema Nacional de Información de la Educación Superior - SNIES. Cálculos: Subdirección de Desarrollo Sectorial de la Educación Superior. *Cifras SENA ajustadas a diciembre de 2015.

Uno de los aspectos al que se debe prestar mayor importancia y que lo confirma el informe del Banco Mundial son las tasas de deserción que en el caso colombiano son muy altas, en América Latina y el Caribe se denotaba en promedio un alto nivel de deserción que estaba cerca al 50%; Colombia está por debajo del promedio, pero aun así sigue siendo muy alto, y es una de las tareas en las que se deben enfocar los distintos actores las IES, el gobierno y demás sociedad. La tabla contempla los distintos tipos de formación en la Educación Superior: Técnico, Tecnológica, T y T Agregado y Universitario. Se puede deducir que el mayor nivel de deserción se presenta en la formación Técnica y Tecnológica; mientras que en un menor porcentaje se encuentra la formación Universitaria

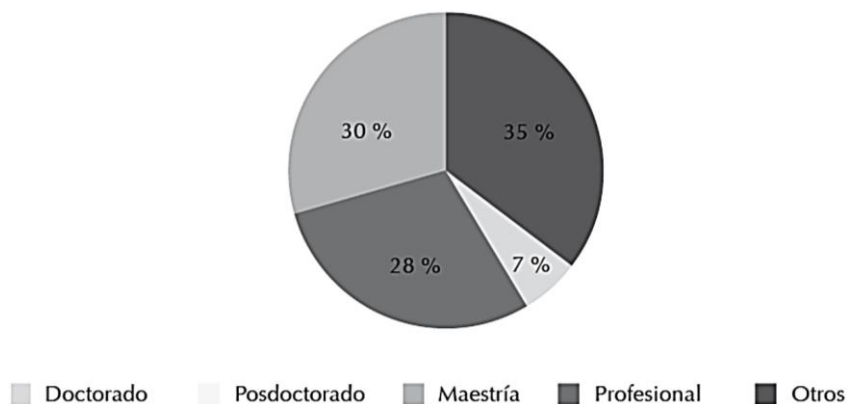
Figura 13. *Tasa de deserción de período por nivel de formación 2010 – 2015 Total Nacional*

Año	Nivel de formación				
	Técnica	Profesional	Tecnológica	TyT agregado	Universitario
2010		28,20%	20,90%	22,30%	12,90%
2011		29,00%	18,20%	20,10%	11,80%
2012		31,76%	18,79%	22,79%	11,10%
2013		28,98%	20,06%	22,42%	10,40%
2014		30,90%	21,43%	19,40%	10,07%
2015		32,59%	18,03%	18,32%	9,25%

Fuente: Ministerio de Educación Nacional. Sistema Para la Prevención y Análisis de la Deserción de la Educación Superior - SPADIES.

Fecha de corte de la información: 16 de mayo de 2016.

La formación del docente, otros de los agentes principales quien desarrolla unos de las principales labores a fin de alcanzar altos estándares de calidad academica es un ítem importante de analizar en el contexto colombiano. Se vislumbra que la mayoría de los profesores universitarios tiene nivel de maestría (30 %), seguido de formación universitaria y especialización (29 %), mientras que solo el 7 % cuenta con formación doctoral y posdoctoral. Es una situación preocupante en términos de calidad educativa, pues esto puede mostrar evidencia acerca de la preocupación de las instituciones por reforzar sus procesos académicos de docencia, rezagando la función sustantiva de la investigación, elemento relevante dentro de las funciones institucionales, puesto que por medio de la investigación se puede generar conocimiento y potenciar el desarrollo en general.

Figura 14. *Formación Profesional del Docente*

Fuente: Jhon Jairo Gómez Ríos, Henry Laverde Rojas, Álvaro Días Niño. Universidad Santo Tomas.

Lecciones Aprendidas.

- **Mala formación previa y altas tasas de deserción:** De acuerdo a los analistas Ian Whitman, de la OCDE, y Michael Crawford, del Banco Mundial, las universidades y otros tipos de instituciones de educación superior en Colombia han avanzado en acceso y calidad, con diversas opciones entre educación técnica y educación universitaria privada o estatal. Sin embargo, la tasa de deserción estudiantil es alta. De acuerdo a los últimos datos del Sistema para la Prevención de la Deserción de la Educación Superior (SPADIES), la deserción de estudiantes universitarios al semestre 8 alcanza un 43,24%, y aumenta a un 46,89% al semestre 10. En la educación técnica profesional, alcanza un 48,81% al cuarto semestre.

La razón, de acuerdo a los autores, es que “los estándares académicos que alcanzan los estudiantes colombianos para cuando entran a la educación terciaria son generalmente bajos en comparación a otros países. Esa falta de preparación para la universidad lleva a un esfuerzo académico importante y una alta tasa de deserción, y los estudiantes menos

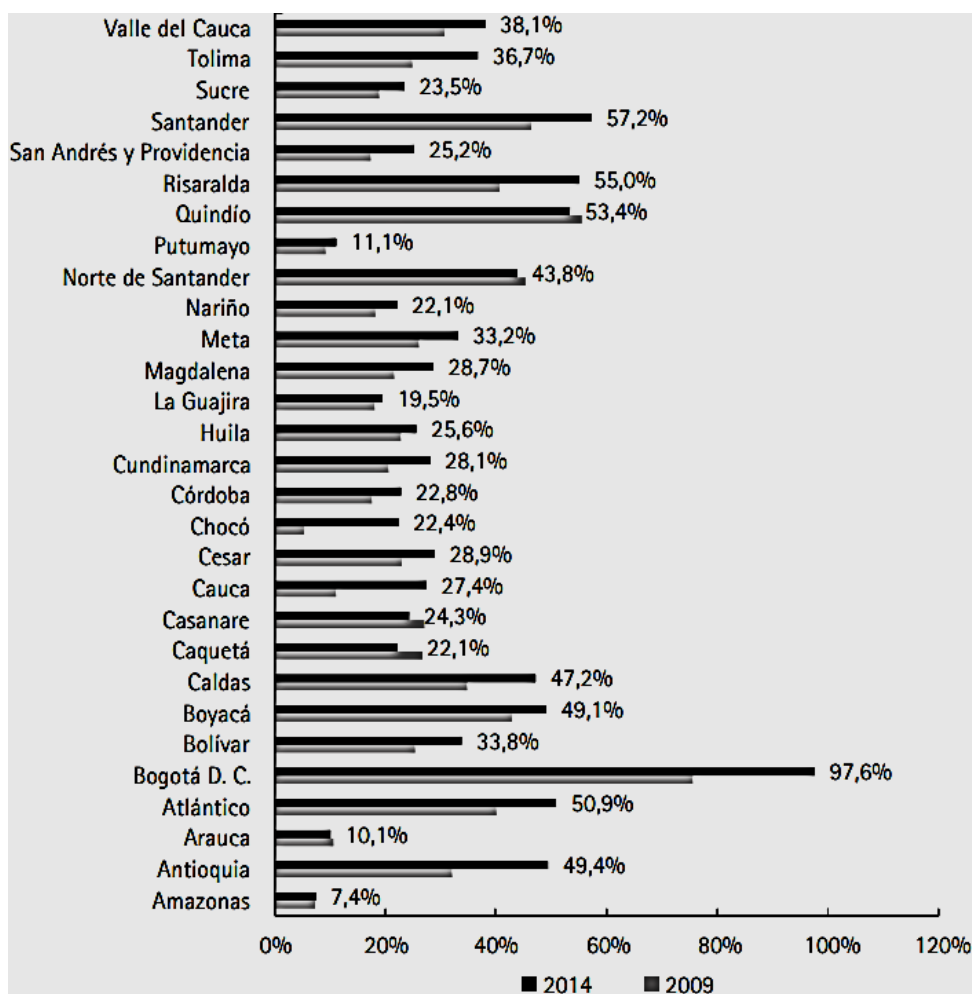
aventajados se ven más afectados". Es una tendencia que ha venido de tiempo atrás y que las IES deben prestar mucha atención al momento de seleccionar los nuevos estudiantes.

- **Internacionalización, valor de los posgrados y fuga de cerebros:** De acuerdo al Banco Mundial, la permanencia en la educación superior es la formación académica con los que llegan los estudiantes. Por un lado, los graduandos de entidades técnicas no pueden acreditar ramos en la educación universitaria y, aunque hay programas propedéuticos, se necesita más trabajo en el área de formación previa.

Otra de las tendencias más importantes en el país es la internacionalización. De acuerdo al informe de Oxford International Trends in Higher Education, **Colombia es el segundo país de América Latina que más envía estudiantes de educación superior al extranjero, luego de Brasil.** De acuerdo al reporte, esto se debe en parte a la demanda de los 9 millones de estudiantes y los programas de apoyo que presenta el gobierno colombiano para ello. Sin embargo, esto presenta desafíos. En febrero de 2016, el diario El Colombiano citó a Catalina Sierra Pulido, coordinadora de la Red Enlace Profesional (REP), que señala que “el solo hecho de hacer la relación entre cuánto invierte un colombiano para hacer una especialización, maestría o doctorado, frente a lo que devenga, muestra que tardaría 30 años para recuperar ese dinero”. Un dato no muy positivo para las personas que culminan este tipo de estudios.

Nivel Regional.

Figura 15. Tasa bruta de cobertura de la educación superior (2009-2014)



Fuente: MEN.

Para el año 2014 el departamento del Cauca presentaba índices de cobertura de educación superior muy bajos (27,4%), que se encuentran por debajo de la tasa promedio a nivel nacional (47%). Bogotá D.C., Santander, Risaralda y Quindío son los departamentos que tienen tasas muy altas de 97%, 57%, 55% y 53% respectivamente.

Nuestro departamento concentra IES en la ciudad capital de Popayán, lo que obliga a las personas a emigrar a departamentos vecinos como el Valle del Cauca y Nariño, puesto que en sus municipios cercanos no se cuentan con este tipo de instituciones educativas.

Tabla 5.
Matricula por nivel de Formación

Nivel de formación	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Técnica Profesional	1,587	438	196	65	157	452	293	34
Tecnológica	12,375	12,027	10,298	11,470	11,494	12,461	13,469	15,519
Universitaria	20,176	22,285	21,210	24,982	27,393	29,095	31,487	33,344
Especialización	533	793	404	705	765	777	1,021	955
Maestría	119	208	34	301	432	588	1,000	1,142
Doctorado	41	80	0	79	88	97	120	131
Total	34,831	35,831	32,142	37,602	40,329	43,470	47,390	51,125

Fuente: MEN (SNIES)

La educación superior en el departamento durante la última década va en incremento, la formación Universitaria y la tecnológica son las dos que acaparan el mayor número de estudiantes debido entre otras razones tal al incremento de la oferta educativa específicamente por parte del sector educativo. Principal tendencia en América Latina en Colombia y como lo es de esperar en el departamento del Cauca.

Tabla 6.
Matricula por Área de Conocimiento

Área de conocimiento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Agronomía, veterin, afines	1,817	2,954	2,201	2,225	2,037	1,724	1,774	1,884
Bellas artes	786	868	784	998	1,128	1,313	1,335	1,372
Ciencias de la educación	2,400	2,868	2,549	3,218	3,164	3,123	3,596	3,546
Ciencias de la salud	3,134	3,171	2,570	3,048	2,935	2,623	2,726	2,866
Ciencias sociales, humanas	5,215	6,007	5,636	7,002	8,263	9,289	10,443	11,665
Economía admón. contad.	8,502	7,821	7,521	8,391	9,098	10,850	12,026	13,361
Ingen. architect. Urbanis.	11,906	11,170	10,098	11,726	12,580	13,414	14,178	15,051
Matemáticas, cienc natur.	1,071	972	783	994	1,124	1,134	1,312	1,380
Total	34,831	35,831	32,142	37,602	40,329	43,470	47,390	51,125

Fuente: MEN (SNIES).

Las áreas de conocimiento que mayor número de estudiantes acaparan a nivel regional son las áreas de: Ingenierías, Arquitectura y Urbanismo; Economía, Administración y Contaduría; y las Ciencias Sociales y Humanas. Alrededor del 78% de los estudiantes para el año 2017 ingresaron en estudios de estas áreas; contrariamente al informe realizado por el Banco Mundial, el área de Ingeniería es una que no tiene incremento alguno en América Latina, pero Colombia por ser uno de los países emergentes o vías de desarrollo solventa su inversión en estas áreas de Innovación y nuevas tecnologías. Como quedo demostrado el área de Economía es una de las áreas de mayor crecimiento en cuanto al número de estudiantes que acapara comparte igual información con el informe del Banco Mundial. Una tendencia en América Latina que se ve reflejada en el departamento.

Tabla 7.
Tasa de Deserción

Tasa de Deserción	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Departamento	n.d.	9.5%	6.7%	8.7%	8.9%	7.5%	7.3%
Nacional	12.9%	11.8%	11.1%	10.4%	10.1%	9.3%	9.0%

Fuente: MEN (SNIES).

Un dato positivo para el departamento, la tasa de deserción durante los últimos 7 años ha estado por debajo del promedio nacional, una cifra que demuestra que la inversión educativa a nivel superior está dando resultados positivos, pero con la que no se debe quedar conforme. Tendencia que va en contravía a informes nacionales que demostraban que Colombia es uno de los países Latinoamericanos con mayores tasas de deserción.

4.1.2. Análisis Diagnóstico Situacional.

4.1.2.1. *Balanced Scorecard*

Según Kaplan, Robert S. y David P. Norton (1996), en su libro *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, definen:

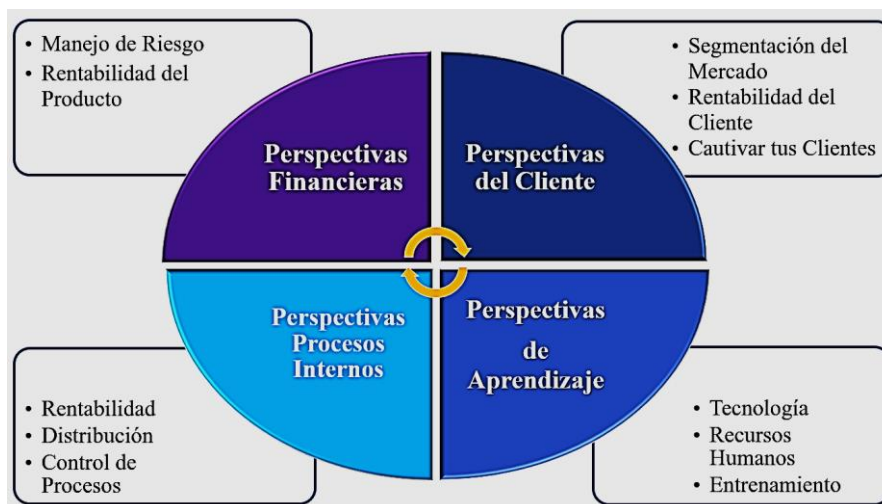
"El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y, aprendizaje y crecimiento- para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener retroalimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas- más que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y maneja un negocio.

El *Balanced Scorecard* (BSC), es una herramienta muy útil en el proceso de planeación estratégica que permite describir y comunicar una estrategia de forma coherente y clara. Norton y Kaplan (2001), establecen que el BSC tiene como objetivo fundamental convertir la estrategia de una empresa en acción y resultado, a través de alineación de los objetivos de todas las perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, así como aprendizaje y crecimiento. Por lo tanto, el BSC se concibe como un proceso descendente que consiste en traducir la misión y la estrategia global de

la empresa en objetivos y medidas más concretos que puedan inducir a la acción empresarial oportuna y relevante (Blanco, Aibar y Cantorna ,1999).

El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral se basa en la definición de objetivos estratégicos, indicadores e iniciativas estratégicas, estableciendo las relaciones causa efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje-crecimiento. Estas mismas perspectivas fueron añadidas y adaptadas a la matriz que se estuvo desarrollando con los profesores del DCA, teniendo una muy fácil comprensión e interpretación para los propios. Para una mejor asimilación de estas cuatro perspectivas, a continuación, se presentará el siguiente gráfico:

Figura 16. *Perspectivas Cuadro de Mando Integral*



Fuente: Kaplan, R.; Norton, D. (2009). Cuadro de mando integral. The Balanced Scorecard. p. 22

Perspectiva Financiera.

Montoya (2011) afirma: “Ésta tiene, como finalidad u objetivo, dar respuesta a todas las expectativas de los accionistas. Su orientación está centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices rentables y garantes de desarrollo y mantenimiento del negocio” (p.8).

Las medidas de actuación de la perspectiva financiera indican si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, sí contribuye a la mejora del mínimo aceptable y a la satisfacción de las necesidades de los accionistas, pues “los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”. (Kaplan et al, 2009, p. 39).

Perspectiva del Cliente.

En esta perspectiva, los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. (Kaplan y Norton, 2009). Esta perspectiva incluye varias medidas genéricas de los resultados satisfactorios, que incluyen; la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados. Sin olvidar incluir también indicadores del valor añadido que la empresa aporta a los clientes de segmentos específicos.

Asimismo, Kaplan y Norton (2009) afirman: “La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior”

Perspectiva Procesos Internos.

En la perspectiva del proceso interno, los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:

- Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas.

(Kaplan y Norton, 2002, p.40)

Para los autores, las medidas se deben centrar en procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización. La perspectiva revela dos diferencias fundamentales entre el enfoque tradicional y el del CMI a las mediciones de la actuación.

Los enfoques tradicionales intentan vigilar y mejorar los procesos existentes. Pueden ir más allá de las medidas financieras de la actuación, incorporando medidas de calidad y basadas en el tiempo. Pero siguen centrándose en la mejora de los procesos existentes. Sin embargo, el enfoque del CMI acostumbra a identificar unos procesos totalmente nuevos, en los que la organización deberá ser excelente para satisfacer los objetivos financieros y del cliente. (Kaplan y Norton, 2002, p.40)

Perspectiva de Formación y Crecimiento.

Kaplan y Norton (2002) afirman:

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo además de identificar los factores más críticos para el éxito actual y futuro. Es poco probable que las empresas sean capaces de alcanzar sus objetivos a largo plazo para los procesos internos y de clientes utilizando las tecnologías y capacidades actuales. Asimismo, la intensa competencia global exige que las empresas mejoren, continuamente, sus capacidades para entregar valor a sus clientes y accionistas. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: **las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.** (p.42)

4.1.2.2. Hoshin Kanri

Alfonso (2010) afirma:

Para la década de los 80s los japoneses definieron el nombre Hoshin Kanri. La palabra “Ho” significa “dirección” y la palabra “shin” significa “aguja”, entonces Hoshin podría traducirse como “dirección de la aguja” o “brújula”. La palabra Kanri significa control o gestión, de tal forma que se podría entender Hoshin Kanri, como la “administración de la brújula o dirección del negocio”. A la gestión Hoshin Kanri, también se la conoce por planificación Hoshin, gestión Hoshin, Policy Deployment, Policy Management, entre otros nombres. (p.5)

Ya centrándose en la definición del término. Alfonso (2010) afirma:

El Hoshin Kanri o administración por políticas, es una herramienta de gestión que promueve la supervisión y crecimiento de la organización dentro del contexto de la administración práctica. Esto incluye el establecimiento de políticas, su despliegue en toda la organización y el sistema para asegurar que estas políticas estén siendo implementadas. Con este sistema de gestión se aprovecha el conocimiento y todo el potencial de las personas que componen la empresa, tanto a nivel individual, como de equipos o de la organización en su conjunto, puesto que promueve la planificación de las actividades en función a la estrategia y políticas de la empresa, y hace eficaz el funcionamiento de sus procesos, en este sistema de gestión se establecen vínculos horizontales y verticales en la organización que permiten una comunicación efectiva de los objetivos y metas, así como la realización de tareas conjuntas para el logro de objetivos comunes. (p.37).

Fue esta novedosa metodología la que se utilizó en las distintas sesiones de trabajo participativas. Como se describe en su definición, se aprovechó el vasto conocimiento de todos los docentes que hacen parte del Departamento de Ciencias Administrativas en la construcción de la matriz ecléctica, cuyo principal objetivo fue el de desarrollar un plan estratégico para el DCA.

El Hoshin Kanri es una serie de sistemas, formularios y reglas que impulsan a los colaboradores a analizar situaciones, crear planes de mejoramiento, llevar a cabo controles de eficiencia y tomar las medidas necesarias, resultando como beneficio principal el que todos enfocan sus esfuerzos hacia los aspectos claves para alcanzar el éxito.

La practicidad que esta metodología permitió una fácil elaboración y desarrollo del trabajo participativo de los docentes del DCA, puesto que no se rigió con severidad a un marco teórico

marcado, más bien aprovecha el conocimiento de los colaboradores de la organización, que, para el caso, permitieron a los docentes una excelente construcción de la matriz ecléctica.

4.1.2.3. Análisis GAP

La Universidad Nacional de Colombia (2012) en su “Guía de análisis de Brechas” advierte:

El análisis de brechas es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados de orden local, regional, nacional y/o internacional.
(p.1)

El análisis GAP responde a dos cuestionamientos ¿en qué situación se está? y ¿en dónde se espera estar?, es un método que evalúa las diferencias entre el desempeño real y el desempeño esperado en una organización.

Ya en el ejercicio realizado con los docentes del DCA de la Universidad del Cauca, se sintetizó el análisis GAP a un diagrama un poco menos extenso. En decisión grupal se optó por establecer la pregunta: “¿Qué grado de aportación le ha dado el DCA para la consecución de los objetivos establecidos en el *Plan Bicentenario* de la Universidad del Cauca? Que lo podríamos definir como la situación actual del DCA.

Se listaron las perspectivas del *Balanced Scorecard*; asimismo de cada uno de los objetivos estratégicos del *Plan Bicentenario*, se explicaron de manera más detallada para su fácil comprensión; y de una escala de 1 a 5 (donde 1 no cumple; 2 cumple insatisfactoriamente; 3 cumple aceptablemente; 4 cumple en alto grado; y 5 cumple plenamente) se calificó el grado de aportación que ha tenido el DCA para la consecución de estos objetivos. En esta misma columna, se situaron

el número de profesores que votaron en cada una de las escalas. Por ejemplo, en la primera fila de la perspectiva “Comunidad Universitaria y Comunidad en General” en el objetivo “Consolidar la Alma Máter como referente nacional e internacional en conocimiento regional”, ocho profesores votaron en que el grado de aportación del DCA para la consecución de este objetivo “cumple insatisfactoriamente”, mientras que dos profesores votaron que “cumple aceptablemente”; fue de esta manera como se completó toda la matriz, en la que se identificó la brecha y el factor relevante que incide en ella. Cuyo resultado fue el siguiente esquema:

Tabla 8.
Análisis GAP

Perspectivas BSC	Plan Bicentenario	Plan de Desarrollo Institucional	Cumplimiento					Identificar la Brecha	F. Relevante que Incide en la Brecha
			1	2	3	4	5		
Comunidad Universitaria y Comunidad en General	Consolidar la Alma Máter como referente nacional e internacional en conocimiento regional	Dinamizar la investigación, la innovación y la interacción social en todos los niveles de formación que ayuden al desarrollo institucional y la comunidad en todos sus ámbitos		8	2			No se poseen líneas de acción priorizadas	No se ha problematizado la región desde la Administración
	Afianzar la presencia de la universidad en la región			3	3	8		No se ha definido la región de influencia	El DCA no se ha pensado en el contexto de la región
Lo que Hacemos	Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias	Mejorar las condiciones para mantener una cultura de excelencia académica, que permita la acreditación de los programas		11	1			1. No se tiene un conocimiento de los procesos de aprendizaje que actualmente se requieren 2. Modelo de docencia desarticulados con respecto al mundo de los estudiantes	No existe una reflexión sobre el quehacer de la administración hoy como disciplina
	Consolidar el modelo de gestión universitaria	Armonizar lineamientos, estrategias, políticas en el cumplimiento de la misión institucional de la Universidad del Cauca, integrados en un modelo de fortalecimiento para la acreditación institucional.	4	9				1. Manejo inadecuado de la variable política 2. Mirada al mundo privado y no se mira hacia adentro 3. Incapacidad de agencia de la decanatura 4. Modelo de gobernanza de la Universidad inadecuado	El DCA No funge como un cuerpo colegiado
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia	Fortalecer los procesos administrativos desde la construcción colectiva de la gobernanza universitaria	1	0				El DCA no se ha establecido una política clara ni prácticas que promuevan la democracia y la convivencia	El DCA se concentra en sí mismo
	Integrar el proyecto de vida personal con el institucional	Coadyuvar a la formación, el desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de la comunidad	1	0				No ven la Universidad como ejemplo de vida	Profesores sin vocación que ven la Universidad como sustento
Los recursos económicos de la universidad	Generar y gestionar los recursos económicos					9	Se generan ingresos, pero no se tiene la Competencia sobre su administración	Inexistencia de políticas institucionales claras	

Fuente: DCA. Elaboración propia.

4.1.2.4. Cinco Por Qué

Es una técnica basada en realizar cinco preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular cuyo objetivo es identificar la causa raíz de un problema; Taiichi Ohno uno de los creadores del sistema de producción del fabricante de automóviles Toyota “Justo a Tiempo” describe los 5 porqués como “la base del enfoque científico adoptado por Toyota, en el que afirma que repitiendo la pregunta ¿por qué? cinco veces, la naturaleza y la solución de un problema sale a la luz.”

Además, animó a los equipos a explorar todos los problemas encontrados preguntando “por qué” cinco veces, para encontrar la causa raíz (y una solución apropiada) para cada problema.

En la construcción de la matriz para el DCA, se les preguntaron a los profesores cinco veces porque se originaba la causa más relevante que determinaba la brecha (Factor relevante que incide en la brecha) mencionada en la *Tabla 8*. Finalmente, se identificó la causa raíz del problema. Ver *Tabla 9*.

Tabla 9.
Matriz Análisis Cinco Por qué

Factor Relevante que Incide en la Brecha	5 por Qué	Causa Raíz
No se ha problematizado la región desde la Administración	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha definido como propósito. 2. Concentración del DCA en la docencia. 3. No existe voluntad del colectivo de profesores para hacerlo. 4. No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo el enfoque desde la región. 	No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo el enfoque desde la región.
El DCA no se ha pensado en el contexto de la región	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se tiene un portafolio de productos suficientes orientado a la región. 2. No se ha definido la región de influencia. 3. Deficiente tejido empresarial 4. No se cuenta con amplio diseño de productos. 5. No se considera los distintos tipos de modelos organizacionales que existen en la región. 	No hay articulación con los actores sociales de la región.
No existe una reflexión sobre el quehacer de la administración hoy como disciplina	<ol style="list-style-type: none"> 1. El DCA reposa en un paradigma. 2. Falta de sentido crítico a la teoría administrativa desde el contexto. 3. No hay estudios que demuestren el entorno. 4. No se tiene una comunidad científica. 	No se ha consolidado una comunidad científica en el DCA.
El DCA No funge como un cuerpo colegiado	<ol style="list-style-type: none"> 1. No se ha generado confianza entre el DCA y la institución. 2. No se comunica lo que hace el DCA. 3. Modelo de gobernanza de la Universidad inadecuado. 	Modelo de gobernanza de la Universidad inadecuado.
El DCA se concentra en sí mismo	<ol style="list-style-type: none"> 1. El DCA no estudia todas las organizaciones, se enfoca en Organizaciones empresariales. 2. El DCA descuida el tema de liderazgo 3. El DCA se enfoca en el emprendimiento 4. No se ha considerado como relevante para la disciplina el tema de la paz, la ética y la convivencia. 	No se ha considerado como relevante para la disciplina el tema de la paz, la ética y la convivencia.
Profesores sin vocación que ven la Universidad como sustento	<ol style="list-style-type: none"> 1. El DCA no se cuenta con un plan de capacitación para los docentes. 2. No se ha definido una ruta clara de investigación. 3. Desde el DCA no se ha hecho un esfuerzo por construirlo. 	La Universidad no genera las condiciones para que los profesores logren articular el proyecto de vida personal con el institucional.
Inexistencia de políticas institucionales claras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la Universidad. 	Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la Universidad.

Fuente: DCA. Elaboración propia.

4.1.2.5. Benchmarking

Definir el benchmarking, y sus variadas formas, no es una tarea sencilla. Más bien lo contrario, al tratarse de un fenómeno y concepto evolutivo por su naturaleza, su revisión y su clasificación representa un reto desde el punto de vista teórico y práctico. Así lo confirman los desarrollos más recientes sobre su contenido, tipología, ámbito de aplicación y objetivos (Spendolini, 1992, Fernández et al. 2001, Kyrö, P., 2003).

Una de las definiciones que más comparten los autores “Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que se reconocen como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 1994, p.11)

Actualmente el termino tiene varias concepciones adaptado a los matices, percepciones, conocimientos y puntos de vista de los autores. No se tiene una definición universal de *Benchmarking*. En 1982 la Corporación Xerox fue la primera organización en emplear este proceso, que en primera instancia se denominó *Benchmarking Competitivo*

El *Benchmarking* es herramienta de mejora continua, es una práctica de plena actualidad que gana relevancia en el marco actual de cambio acelerado al que están expuestas las organizaciones a diversos niveles.

Proceso Benchmarking.

Son muchos los autores los que han propuesto modelos de *Benchmarking*. Pero Robert Camp es sin duda el autor que mejor ha sabido desarrollar una metodología para este concepto. Creó un instrumento de aprendizaje que ayuda a las compañías a detectar que aspectos de la empresa se debe profundizar, además de proporcionar una ayuda de cómo hacerlo.

Robert C. Camp (1996), es uno de los autores que mejor desarrolla el proceso de Benchmarking tal y como lo expresa en su libro “*Evaluación Comparativa*”, en él desarrolla una serie de pasos para implementar el proceso y que lo ejecuta en la compañía Xerox. De manera resumida los 10 pasos de los que consta el proceso los ajustaremos a cuatro fases: planificación, análisis, integración y acción.

Por la naturaleza del trabajo (académico), solo se desarrollarán las tres primeras fases, puesto que la última hace referencia al desarrollo de planes de acción, seguimiento y control al interior de la organización.

Fase de Planificación

Tiene como principal objetivo definir qué es lo que se quiere investigar en la Organización, debe ser un objetivo que sea viable y factible. En esta fase se determina que proceso o procesos de producción o servicios que nuestra organización desempeña va a someterse al estudio de *Benchmarking*; se determina también que organizaciones van a ser las referentes de estudio; además el de establecer qué tipo de *Benchmarking* se va a utilizar; y, por último, es la de establecer la manera de cómo se va a recopilar la información.

La *Tabla 10*, contiene los aspectos mencionados y su desarrollo en el estudio realizado para nuestro caso. Mientras que la *Tabla 11* contiene una breve descripción de los Departamentos de Ciencias Administrativas o Departamentos de Administración de Universidades colombianas que fueron elegidos para el estudio.

Tabla 10.
Fase de Planeación

1. Identificar que se va a someter a Benchmarking.	
1.1 Marco de referencia.	Departamento de Ciencias Administrativas o Departamento de Administración
1.2. Declaración de misión.	Actividad medio o actividad fin: la orientación y capacitación a instituciones y entidades públicas y privadas en diferentes procesos organizacionales.
1.3 Comprensión y documentación del proceso de trabajo.	No se cuenta con documentación actualizada de algunas prácticas propias que necesitan de una revisión, evaluación y actualización.
1.4 Criterios de selección (Para la elección de las instituciones comparables).	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte a las Funciones Sustantivas de la Universidad - Servicios. - Relaciones y Alianzas con organizaciones empresariales, académicas e investigativas del país y del mundo.
2. Identificar empresas comparables.	
2.1 Fuentes de Información.	Información secundaria, datos recolectados en diferentes sitios web de los Departamentos de Ciencias Administrativas o Departamentos de Administración existentes en las distintas universidades colombianas.
2.2. Tipo de Benchmarking.	El tipo de benchmarking elegido es el competitivo puesto que este está centrado en la referenciación comparativa dirigida a competidores directos de mercado con la finalidad de obtener comparaciones directas y específicas entre organizaciones con base en procesos de excelencia, productos o estrategias de gestión catalogadas como de alto valor.
2.3. Identificación de compañías comparables.	<ul style="list-style-type: none"> - Departamento de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana. - Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad EAFIT. - Departamento de Administración de la Pontificia Universidad Javeriana sede Cali.
3. Determinar método de recolección de datos y su efectividad.	
3.1. Tipo de información.	Información del dominio público: proveniente de bibliotecas, páginas web, bases de datos, asociaciones profesionales o mercantiles, de consultores o de expertos y estudios externos.
3.2. Método.	<ul style="list-style-type: none"> - Lógico inductivo: se trata de un método científico, en el que pueden distinguirse cuatro pasos esenciales: la observación de los hechos para su registro; la clasificación y el estudio de estos hechos; la derivación inductiva que parte de los hechos y permite llegar a una generalización; y la contrastación. - Inducción incompleta.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 11.

Departamentos de Ciencias Administrativas o Departamentos de Administración

Universidad	Descripción	Servicios	Factores Clave o Puntos Fuertes	Web/Contacto
Departamento de Administración Pontificia Bolivariana	Unidad académica que tiene bajo su responsabilidad el desarrollo de la Administración en cuanto disciplina científica y profesional. Cumple con su función institucional a través de la conformación de una comunidad académica orientada al ejercicio de labores docentes, investigativas y de servicio. Se orienta al mejoramiento competitivo de las organizaciones y a la formación de administradores con excelencia académica.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docencia 2. Proyectos de Investigación 3. Servicios de consultoría a grupos sociales de bajos ingresos, empresas y sectores con alto potencial de impacto socio-económico en el país. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Internacionalización de las actividades de docencia, investigación y servicio de los profesores. 2. Presta servicios de docencia en los diversos campos de la administración a más de 5.800 estudiantes de toda la Universidad 3. Profundización en el conocimiento de la realidad nacional e internacional con grupos de investigación. 4. 10 años de actividad del Consultorio de Finanzas Familiares y del Centro Javeriano de Competitividad Empresarial CJCE. 	https://cea.javeriana.edu.co/academia/departamento-administracion
Departamento de Organización y Gerencia EAFIT	Se encuentra conformado por un cuerpo profesoral que atiende al pregrado en Administración de Negocios, tiene a su cargo el MBA y el doctorado en Administración. Sus docentes soportan las especializaciones en Gerencia de Proyectos y Gerencia del Desarrollo Humano, además de las maestrías en: <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollo Humano Organizacional. - Gerencia de Proyectos. - Ciencias de la Administración. - Gerencia de la Innovación y el Conocimiento. - Gerencia de Empresas Sociales para la Innovación Social y el Desarrollo Local. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docencia cursos abiertos y cerrados, en pregrado y posgrado. 2. Proyectos de Investigación, semilleros 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con membresías de Ascolfa (Asociación Colombiana de Facultades de Administración), Ascort (Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo) y Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración). 2. La planta docente tiene a su cargo el MBA y el doctorado en Administración. 	http://www.eafit.edu.co/escuelas/administracion/departamentos-academicos/Paginas/departamentos.aspx
Departamento de Gestión de Organizaciones Pontificia Universidad Javeriana Cali	Un área de servicio responsable de gestionar la función de docencia, investigación y servicio para contribuir al cumplimiento de los propósitos institucionales, en el marco del área del conocimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Docencia. 2. Investigación. 3. Servicios de Contribución al Cumplimiento de los propósitos institucionales 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Maneja cuatro áreas: Gestión y organizaciones, Negocios Internacionales, Emprendimiento y Mercadeo. 2. Excelencia Humana y Académica 3. Responsabilidad Social Empresarial. 4. Investigación y transferencia del Conocimiento. 5. Dinámica Internacional. 6. Movilidad Nacional e Internacional. 7. Sostenibilidad. 8. Innovación y Emprendimiento. 	https://www.javerianacali.edu.co/departamentos/gestion-de-organizaciones

Fuente: Elaboración propia

Fase de Análisis.

Consiste en comprender como nuestra organización puede adaptar aquellas prácticas que permitan mejorar nuestro desempeño. En esta fase se deben identificar las prácticas que realizan las organizaciones estudiadas que pueda beneficiar a nuestra organización (*Tabla 12*). Además, se deben idear los niveles de desempeño futuro que desea lograr nuestra organización. En esta fase se determinan a su vez las brechas de desempeño actual, que consiste en medir y evaluar o contrastar aquellas practicas identificadas previamente que permiten mejorar nuestro desempeño; se pueden detallar mejor en la *Tabla 13*. Por último, se proyectan los niveles de desempeño futuro, es decir, que desea alcanzar nuestra organización, una proyección que se puede realizar de manera similar o adaptada a las prácticas que mejor desarrollan las organizaciones estudias. (*Tabla 14*).

Tabla 12.
Fase de Análisis. Evaluación Puntos Fuertes

4. Determinar la Corriente de Desempeño.	
4.1 Evaluación de los puntos fuertes de las empresas líderes en la industria y de su propio desempeño.	
Factores fuertes en la Industria.	Desempeño propio.
Internacionalización de las actividades de docencia, investigación y servicio de los profesores.	Actualmente el DCA mediante el Diagnostico realizado cumple insatisfactoriamente este ítem, sus docentes actualmente cumplen sus actividades al interior de la Universidad, dentro de la misma zona geográfica. Esporádicamente los docentes realizan actividades de internacionalización en otros países
Servicios de docencia en diversos campos de la administración.	El DCA imparte el servicio de docencia en campos de la administración en toda la Universidad
Profundización en el conocimiento de la realidad nacional e internacional con grupos de investigación	El DCA tiene bajo su cargo grupos de investigación que hasta el momento están en proceso de estructuración, cuya profundización no está muy marcada en el ámbito internacional, más bien regional.
Consultorio de Finanzas Familiares y del Centro Javeriano de Competitividad Empresarial	No tiene el DCA una organización que cumpla funciones similares, sus recursos financieros son muy limitadas debido a la naturaleza de la Universidad.
Membresías de Ascolfa, Ascort y Cladea	No cuenta con este tipo de relaciones o alianzas, concentración en el plano regional
Planta docente dicta MBA y doctorado en Administración.	Los docentes imparten estudios de posgrado, pero no de este nivel. No se tienen los suficientes recursos para ofrecerlos.
Excelencia Humana y Académica	Algunos docentes con estudios de doctorado, la mayoría maestrantes, pocos docentes son de planta, la mayoría son catedráticos.
Responsabilidad Social Empresarial	Hay un trabajo profundizado sobre PAE, modificación del pensum adaptado a las exigencias actuales de la región. Sobresaliente incorporación en asignaturas de prácticas experienciales. Ofrece asignaturas PAE y numero grupos de posgrado
Investigación y transferencia del Conocimiento	Pocos proyectos de Investigación activos, baja la participación en la publicación de artículos en revistas de alto nivel. Aceptable participación en convocatorias, conferencias, en revistas científicas internacionales concernientes al ámbito investigativo.
Dinámica Internacional	Poca movilidad nacional e internacional en relación con la docencia e investigación. Bajos niveles de participación de eventos que tienen como fin la actualización y establecimiento de lazos con las comunidades de su área de experticia.
Sostenibilidad.	Nula contribución del DCA con temas relacionados con el diseño y puesta en marcha de cursos virtuales en formato MOOC.
Innovación y Emprendimiento.	Poca implementación y desarrollo de temáticas de Emprendimiento. No se cuentan con laboratorios dedicados a impartir las innovadoras practicas organizacionales (Lego Serious Play). Nula participación en eventos como Campus Nova, No se hace parte de la red GEM Colombia la red de investigación y emprendimiento más grande y reconocida en todo el mundo.

Fuente: DCA. Elaboración propia

Tabla 13.

Fase de Análisis-Determinación Desempeño Actual

4.2 Determinar la "brecha" de desempeño actual.	
Factores o puntos fuertes en la Industria.	Tipo
Internacionalización de las actividades de docencia, investigación y servicio de los profesores	Brecha Negativa
Servicios de docencia en diversos campos de la administración	Operaciones en paridad
Profundización en el conocimiento de la realidad nacional e internacional con grupos de investigación	Brecha Negativa
Consultorio de Finanzas Familiares y del Centro Javeriano de Competitividad Empresarial CJCE	Brecha Negativa
Membresías de Ascolfa (Asociación Colombiana de Facultades de Administración), Ascort (Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo) y Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)	Brecha Negativa
Planta docente dicta MBA y doctorado en Administración	Brecha Negativa
Excelencia Humana y Académica	Operaciones en paridad
Responsabilidad Social Empresarial	Brecha Negativa
Investigación y transferencia del Conocimiento	Brecha Negativa
Dinámica Internacional	Brecha Negativa
Sostenibilidad	Brecha Negativa
Innovación y Emprendimiento	Brecha Negativa
<ul style="list-style-type: none"> • Brecha negativa: Cuando las prácticas externas son mejores • Operaciones en paridad: Cuando no hay diferencias importantes en la práctica • Brecha positiva: las prácticas internas son superiores, por lo que el benchmarking se basa en los hallazgos internos 	

Fuente: DCA. Elaboración propia.

Tabla 14.

Proyección Niveles de Desempeño Futuro

Puntos fuertes de la Industria	Lo mejor de la Industria		Nivel de Desempeño Futuro
Internacionalización de las actividades de docencia, investigación y servicio de los profesores.	Departamento de Administración Pontificia Universidad Javeriana	Los docentes están involucrados en temas de docencia, asisten a conferencias, seminarios y demás eventos internacionales que tienen como fin la actualización de conocimientos investigativos, pedagógicos, alianzas y relaciones con demás organizaciones de docencia y e investigativa	Docentes del DCA asistirán a eventos que tendrán como fin la ampliación y actualización de conocimientos, además del fortalecimiento de relaciones con comunidades investigativas.
Servicios de docencia en diversos campos de la administración.		Ofrecen el servicio a todos los estudiantes de la Universidad, así como a sus estudiantes de pre y posgrado relacionados con la administración de empresas	Impartirá docencia a todos los estudiantes de pregrado y posgrado de la Universidad en temas concernientes a la administración de Organizaciones.
Profundización en el conocimiento de la realidad nacional e internacional con grupos de investigación.		Con los grupos de investigación y producción intelectual del departamento cuya labor se centra en organizaciones colombianas y extranjeras se ha obtenido información muy valiosa concerniente a temas actuales y complejos de la realidad colombiana.	El DCA tendrá bajo su cargo grupos de Investigación cuya labor se centre en el entendimiento de las coyunturas empresariales de la región
Consultorio de Finanzas Familiares y del Centro Javeriano de Competitividad Empresarial CJCE.		El consultorio y el Centro Javeriano brinda servicios de consultoría sobre políticas regionales y desarrollo empresarial, además, se prestan servicios a grupos sociales de bajos ingresos, así como a empresas y sectores con alto potencial de impacto socio-económico en el país.	El DCA mediante el consultorio empresarial prestara servicios de consultoría a organizaciones de acuerdo a las necesidades específicas de cada una, además de prestar los servicios a la comunidad Universitaria.
Membresías de Ascolfa (Asociación Colombiana de Facultades de Administración), Ascort (Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo) y Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)	Departamento de Organización y Gerencia EAFIT	La relación con estas organizaciones ha llevado a la participación de docentes y estudiantes en eventos de suma importancia. De los egresados a tener ofertas laborales de alta relevancia, participación en temas investigativos. Fácil acceso a información muy especializada. Practicas experienciales de los estudiantes en estas organizaciones.	El DCA establecerá instrumentos y demás herramientas necesarias para promover la relación y alianzas con organizaciones vinculadas al ámbito empresarial del país.
Planta docente dicta MBA y doctorado en Administración.		Son muy pocas las Universidades colombianas que dictan estos estudios, sus profesores cuentan con una excelente docencia academica.	Los docentes del DCA impartirán docencia en estudios de MBA y Doctorados

Excelencia Humana y Académica	Departamento de Gestión de Organizaciones Pontificia Universidad Javeriana Cali	Excelente preparación y formación de los docentes, el 64% con estudios de maestría, un 33% poseen estudios de doctorado. Evaluación del desempeño por encima de 84 en últimos 4 años. El 20% son docentes de planta los demás son catedráticos.	El DCA promoverá en sus docentes la excelencia académica y humana en la mejor preparación y formación en temas específicos de cada docente, además, generará mejores condiciones laborales para sus docentes.
Responsabilidad Social Empresarial.		Docencia a 14 grupos de posgrados y 2 de pregrado. Cambio de pensum adaptado a las exigencias del contexto nacional e internacional. Incorporación de prácticas experienciales, se diseñan los proyectos que el programa trabajara para el próximo año, además de sistematizarlos.	Ampliara su accionar a fin de brindar sus servicios a un mayor número de estudiantes de pre y posgrado. Promoverá un pensum que se adapte a las exigencias empresariales regionales y nacionales. Involucrara a sus estudiantes en prácticas experienciales para que vivan de primera mano el contexto empresarial.
Investigación y transferencia del Conocimiento.		Se cuentan con 6 proyectos de investigación activos los docentes investigativos se incorporan al grupo ECGESA. Se ha logrado la financiación de sus proyectos por parte de instituciones estatales. Publicación de artículos en revistas científicas de alto impacto. Organizador de eventos como: Conferencia Mundial en Investigación del Consumidor, la tercera jornada de Historiografía Económica y Empresarial	El DCA contara con varios grupos de investigación con participación de sus docentes y estudiantes de distintas carreras. Sus resultados investigativos (artículos y demás publicaciones) se verán reflejadas en las revistas de más alto nivel internacional. Además de participar en la organización de eventos de índole empresarial muy relevantes en la nación.
Dinámica Internacional.		Participación de docentes en eventos internacionales con el fin de actualizarse y establecer lazos con las comunidades académicas de su área de experticia. Se involucra en los proyectos investigativos a docentes de países como Estados Unidos, España, Uruguay, Alemania, México y Grecia.	El DCA involucrara a docentes de otros países en los proyectos investigativos del departamento. Se establecerán relaciones y alianzas con distintas comunidades investigativas del país.
Sostenibilidad.		El Departamento contribuye, en la Educación Continua con temas relacionados con el diseño y puesta en marcha de cursos virtuales como el de investigación de mercado en formato MOOC. Además, presta servicios en la implementación de un modelo de Universidad Corporativa a empresas nacionales.	Se impartirá docencia a través de cursos virtuales con el fin de facilitar el acceso de estudiantes.
Innovación y Emprendimiento.		El emprendimiento ha sido uno de sus mejores aspectos calificados. Puesta en marcha de laboratorios que tienen como fin promover innovadoras prácticas organizacionales (Lego Serious Play) a estudiantes de secundaria y universidad. Importante participación de los estudiantes en el Campus Nova. Lleva 12 años ininterrumpidos de participación en la red de investigación de emprendimiento más grande y reconocida en el mundo GEM Colombia.	El emprendimiento tendrá una mayor relevancia al interior del DCA. Se dictarán las más novedosas practicas gerenciales a estudiantes universitarios como de secundaria. Además, sus estudiantes tendrán una mayor participación en eventos de mucha importancia nacional. El DCA se sumará a las redes de investigación y emprendimiento más importantes del país.

Fase de Integración.

En esta fase se fijan los objetivos o metas funcionales a raíz de los hallazgos. El principal objetivo de esta fase es transformar las mejores prácticas que realizan las organizaciones estudiadas en principios de operación, que cambien los procesos y acciones que ocasionen un cierre de la brecha que existe en las dos organizaciones. (*Tabla 15*).

Tabla 15.
Fase de Integración

Fase de Integración	
6. Comunicar los hallazgos de Benchmarking.	
El auditorio	Profesores y estudiantes que hacen parte del Departamento de Ciencias Administrativas, así como las diferentes partes interesadas (Stakeholders).
Método de Comunicación.	Informe y sustentación de los hallazgos encontrados.
Organización del Análisis	En el informe se incluirá un resumen de lo realizado, así como la descripción del proceso del estudio, la presentación de los hallazgos y el análisis de los mismos, así como la información que sirvió de fuente.
7. Establecer metas funcionales.	
Marco de referencia	Metas funcionales
Internacionalización de las actividades de docencia, investigación y servicio de los profesores	Establecer relaciones con organizaciones empresariales, académicas e investigativas nacionales e internacionales, donde la cooperación e intercambio de información sea la principal razón de sus alianzas
Servicios de docencia en diversos campos de la administración	Orientar un servicio de docencia en los diversos campos de la administración de manera eficiente y de alta calidad a toda la comunidad universitaria
Profundización en el conocimiento de la realidad nacional e internacional con grupos de investigación	Creación y puesta en marcha de Grupos Investigativos cuya profundización sea el contexto empresarial nacional e internacional
Consultorio de Finanzas Familiares y del Centro Javeriano de Competitividad Empresarial CJCE	Puesta en marcha del Consultorio Empresarial que preste los servicios de consultoría empresarial a la comunidad universitaria y a las distintas organizaciones de la región
Membresías de Ascolfa (Asociación Colombiana de Facultades de Administración), Ascort (Asociación Colombiana de Relaciones de Trabajo) y Cladea (Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración)	Establecer contacto con Organizaciones directamente relacionadas con el ámbito administrativo, académico y empresarial de la región y a nivel nacional
Planta docente dicta MBA y doctorado en Administración	Actualización y reforzamiento de conocimientos hacia los docentes con el fin de impartir servicios de docencia de alto nivel
Excelencia Humana y Académica	Otorgar a los docentes las mejores condiciones laborales para un excelente desarrollo de su trabajo.
Responsabilidad Social Empresarial	Implementación del pensum acorde a las nuevas exigencias académicas y empresariales de la nación. Involucrar a los estudiantes con el contexto regional mediante el ofrecimiento de prácticas experienciales
Investigación y transferencia del Conocimiento	Contar con grupos de investigación reconocidos nacionalmente, cuyos resultados sean expuestos en revistas, artículos y publicaciones de alto nivel nacional e internacional.
Dinámica Internacional	Contar con profesores extranjeros en los grupos de investigación y además, crear alianzas y con los demás grupos investigativos del país
Sostenibilidad	Crear otras fuentes de ingresos para el DCA mediante la utilización de herramientas de la tecnología y la información (Tics)
Innovación y Emprendimiento	Impartir las más innovadoras practicas gerenciales y/o administrativas a la comunidad universitaria y regional, orientado hacia el emprendimiento

Fuente: DCA. Elaboración propia.

4.1.2.6. Matriz EFE

“Una Matriz de evaluación del factor externo (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva” (David, 1997, p.110)

Esta matriz se realizó con el fin de resumir y evaluar el contexto económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, legal, tecnológico y competitivo en el que está inmerso el Departamento de Ciencias Administrativas (DCA) de la Universidad del Cauca.

Proceso Elaboración Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Para su elaboración, se acudieron a tres distintas fuentes de información, (sesiones de trabajo con los docentes del DCA; *Benchmarking Competitivo* y la investigación de mercados que realizaron los estudiantes de sexto semestre del programa de administración de empresas, orientados por el profesor Henry Ramírez Paruma) en ellos se encuentran tanto amenazas como oportunidades que afectan al DCA y al sector en que se encuentra. David (2003) afirma:

La matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Se elabora una lista de los factores externos que se identificaron, que oscilen entre diez y 20 factores (amenazas y oportunidades).
2. Se le asigna a factor un valor que varía entre 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas, pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.

3. Se le asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuánta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta es excelente, tres a la respuesta está por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por lo tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Por último, se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en una matriz EFE, el valor ponderado más alto posible para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado total de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas. (p.110).

La matriz obtenida fue la siguiente:

Tabla 16.
Matriz EFE

Perspectivas BSC	Factor Clave	Peso	Calific.	Valor Ponderado
	Oportunidades			
Comunidad universitaria y Comunidad en general	Ausencia de organizaciones consultoras y asesoras de alta calidad de temáticas empresariales en la región	0.05	1	0.05
	Eventos de gran relevancia que incitan la participación activa de estudiantes, profesores administrativos	0.04	1	0.04
	Falta de Cursos virtuales Moocs	0.07	1	0.07
Lo que hacemos	Carencia de organizaciones incubadoras que garanticen el crecimiento y éxito de empresas regionales	0.04	1	0.04
	No hay abanderados en temas de emprendimiento en la región	0.05	2	0.1
Nuestro TH, Infraestructura física y Tecnológica	No hay profundización en conocimiento de la realidad local y regional con grupos de investigación	0.06	1	0.06
	Internacionalización de las actividades de docencia, investigación y servicio de los profesores	0.04	1	0.04
Los Recursos Económicos de la Universidad	Falta de un modelo de captación de recursos	0.07	1	0.07
	Amenazas			
Comunidad universitaria y Comunidad en general	Deficiente tejido empresarial	0.12	1	0.12
	No hay articulación con los actores sociales de la región	0.09	1	0.09
Lo que hacemos	Inadecuado Modelo de Gobernanza de la Universidad	0.12	2	0.24
	Regular calidad en el ofrecimiento de cursos de formación en idiomas	0.04	2	0.08
Nuestro TH, Infraestructura física y Tecnológica	La Universidad no genera las condiciones para que los profesores logren articular el proyecto de vida personal con el institucional	0.12	2	0.24
Los Recursos Económicos de la Universidad	Escape de los recursos económicos que generan los docentes del DCA	0.09	1	0.09
TOTAL		1		1.33

Fuente: DCA. Elaboración Propia.

Como conclusión, y guiándonos por el análisis de Fred David en su libro *Conceptos de Administración Estratégica*, sobre la interpretación de los resultados de la matriz del factor interno,

se puede deducir que: Las estrategias que actualmente emplea el Departamento de Ciencias Administrativas no están aprovechando de manera oportuna las oportunidades que brinda el sector, ni evitan de manera eficiente las amenazas externas del medio, puesto que 1,33 es un resultado que se encuentra por debajo del promedio.

4.1.2.7. Matriz EFI

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que ésta es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. (David, 1997, p.149)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además de ofrecer una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

Proceso Elaboración de Matriz de Evaluación del Factor Interno.

David (2003) afirma:

Al igual que la matriz EFE, la matriz de EFI se elabora en cinco pasos:

1. Se Enumeran los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna.
Generalmente se utilizan un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto fortalezas como debilidades.

2. Se le asigna un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
3. Se le asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Se debe observar que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
4. Se multiplica el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
5. Se suman los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuántos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades. (p.150)

Tabla 17.
Matriz EFI

Perspectivas BSC	Factor Clave	Peso	Calif.	Valor Ponderado
	Fortalezas			
Comunidad Universitaria y Comunidad en General	Certificación de alta calidad del PAE	0.05	4	0.2
	Eventos posicionados de lidera el PAE	0.05	4	0.2
Lo que hacemos	El DCA imparte el servicio de docencia en todos los campos de la administración en toda la Universidad	0.02	3	0.06
	Actualización del plan de estudios del PAE	0.04	4	0.16
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Excelencia Humana y Académica	0.05	4	0.2
	Profesores del DCA orientan estudios de posgrado	0.02	3	0.06
	Ofrecimiento de asignaturas de prácticas experienciales	0.02	3	0.06
	Infraestructura de la FCCEA una de las más modernas, mejor diseñadas y equipadas de la Universidad	0.02	3	0.06
Los Recursos Económicos de la Universidad	Fuente de ingresos a través de los estudios de posgrado orientados por los profesores del DCA	0.02	3	0.06
	Debilidades			
Comunidad Universitaria y Comunidad en General	No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo el enfoque desde la región	0.09	1	0.09
	No se considera los distintos tipos de modelos organizacionales que existen en la región	0.07	2	0.14
	Concentración del DCA en la docencia	0.07	1	0.07
	Falta de voluntad del colectivo de profesores para definir un enfoque hacia la región	0.05	2	0.1
Lo que hacemos	No se ha consolidado una comunidad científica en el DCA	0.08	1	0.08
	Desconfianza entre el DCA y la Institución	0.03	2	0.06
	Falta de sentido crítico a la teoría administrativa desde el contexto	0.04	2	0.08
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	No se ha considerado como relevante para la disciplina el tema de la paz, la ética y la convivencia	0.08	1	0.08
	El DCA no estudia todas las organizaciones, se enfoca en Organizaciones empresariales	0.06	1	0.06
	No se ha definido una ruta clara de investigación	0.06	1	0.06
Los Recursos Económicos de la universidad	Deficiente administración de los excedentes financieros que genera el DCA	0.08	2	0.16
TOTAL		1		2.04

Fuente: DCA. Elaboración propia.

En conclusión, se puede inferir que con 2,04 que fue el resultado, un valor muy cercano al promedio (2,05) el Departamento de Ciencias Administrativas se encuentra por debajo del promedio, es débil internamente, por lo tanto, se debe fortalecer los factores que lo lleven a una posición interna sólida.

4.1.3. Formulación Estratégica.

4.1.3.1. Misión

De acuerdo con lo planteado por A. Campbell y K. Tawadey en su libro “*La misión de los negocios*”, la Misión de la empresa es el vínculo entre estrategias, valores de la organización y valores del empleado y tiene que ver con los propósitos o filosofía de la empresa y con la estrategia, entendida como un conjunto de reglas de decisión y líneas de acción, que ayudan a progresar ordenadamente hacia el logro de los objetivos de la organización.

Asimismo, Johnson y Acholes en su libro “*Dirección Estratégica*” afirman. La Misión incluye el propósito y el concepto de valor. Define el escenario donde la organización participará y el papel que quiere tener en él. Al definir el dominio de la Organización, el negocio en el que participa, y la posición de la organización en este dominio, se establece el rol de la Organización hacia sus Stakeholders.

Así, la misión, es una declaración universal que la mayoría de las organizaciones manifiestan exponiendo sus propósitos corporativos. En ella la organización expresa su carácter, identidad y razón de existir.

Además, como lo menciona en su artículo “*Los Conceptos de Misión, Visión y Propósitos Estratégicos*” la Dr. Olga Rivera de la Universidad de Deusto, España; el anterior enunciado puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (objetivo máximo), estrategia, patrones de

comportamiento y valores. El propósito lleva a conocer el porqué de la existencia de una organización: para qué se está llevando a cabo todo ese esfuerzo. La estrategia considera la naturaleza del negocio, su posición competitiva respecto a otras compañías y las fuentes de ventaja competitiva. Los patrones de conducta son las normas y reglas que fijan “la forma en la que hace las cosas en la empresa”. Y los valores son los principios morales y creencias que subyacen tras los patrones de conducta y que habitualmente se transmiten al seno de la empresa por la dinastía fundadora o por el equipo dominante de dirección.

Ya en la formulación de la misión del Departamento de Ciencias Administrativas de la Universidad del Cauca, y como se mencionó al inicio del documento; la metodología para su construcción se realizó de manera participativa, cada uno de los docentes dio su aporte para su elaboración, en esta medida se fue moldeando y configurando el enunciado hasta que al final todos los miembros del Departamento estuvieron conformes con su formulación; que en definitiva es la siguiente.

Misión del Departamento de Ciencias Administrativas

Somos un Colectivo Académico científico de la Universidad del Cauca, dedicado a cultivar y gestionar el conocimiento asociado a las ciencias de la Administración para difundirlo con la comunidad científica y transferirlo a la sociedad.

4.1.3.2. Visión

Al igual que la misión, la visión una declaración genérica de las organizaciones. La Visión implica comprender qué ha ocurrido en la historia y que está sucediendo en el presente, para poder planificar hacia dónde debe dirigirse la organización. La visión es una ruta para el futuro que se ha diseñado (Quigley, 1993).

La visión hace referencia al perfil que se desea para la empresa en el futuro, con especial enfoque con respecto a otras organizaciones rivales. Al analizar su situación actual respecto a lo deseado en el futuro se podrán derivar los objetivos a corto, medio y largo plazo, es en definitiva una intención estratégica.

Gerry Johnson y Kevin Scholes (1999), afirman: “La visión es aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores” (p.220)

La visión al igual que la misión, son el núcleo central de la dimensión cultural y estratégica en una organización. La visión abarca todos los objetivos a largo plazo: Es la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que se quiere alcanzar (Cardona, 2004).

Para su formulación, se empleó la misma metodología, los docentes del DCA la formularon, se moldeó y/o configuró, y finalmente este fue el enunciado definitivo.

Visión del Departamento de Ciencias Administrativas

Seremos un referente en conocimiento regional asociado a las ciencias de la administración.

4.1.3.3. Valores.

Arciniega & Zazueta (2010) definen:

Son las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y se presentan en el contexto laboral, son instrumentos que apoyan la integración de una cultura, debido a que, al haber una mejor aprehensión de estos, se obtiene una mayor solidez de la propia cultura organizacional. (p.29)

Por otro lado. La idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas; para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización (Gagliardi, 1986).

Asimismo, los valores son la expresión de la filosofía empresarial, convirtiéndose en el eslabón mas alto de una cadena que desciende a través de los propósitos y las metas para alcanzar finalmente los objetivos; son ideas generales y abstractas que guían el pensamiento, en las organizaciones los valores se concretan en propósitos, los propósitos en metas, y las metas en objetivos, formando así una jerarquía (Serna, 2008).

Las tres definiciones, deducen la importancia de los valores en cualquier organización, son estos elementos quienes identifican y hacen única una organización, son los que generan una cultura organizacional.

En la definición de los valores del Departamento de Ciencias Administrativas, se indago al actual jefe de Departamento de Ciencias Administrativas, el profesor Diego Cáceres Barajas; mediante una entrevista personal se le pregunto directamente cuales son los valores que identifican

y caracterizan al DCA de la Universidad del Cauca. A continuación, se listan y se describen brevemente los valores descritos por el jefe del DCA.

Valores del Departamento de Ciencias Administrativas

- **Respeto:** Son actos verbales y gestuales (Comportamiento) del ser humano, el acto de prestar atención a las actuaciones dirigidas a la persona; venerar, reverenciar sus diferentes pensamientos.
- **Dialogo:** Es la primera opción de solución ante situaciones antagónicas, problemáticas, difíciles y complejas.
- **Participación:** Es la construcción colectiva de los planes propios de la organización, sin irrespetar los distintos pensamientos.
- **Ética:** Códigos de comportamiento y del actuar de la persona que no va en contra de las normas, en la manera en cómo los docentes imparten la docencia, cumplen con sus programas y tareas.
- **Cumplimiento:** Efectuar y desempeñar de manera efectiva las distintas funciones y actividades de los docentes.
- **Compromiso:** El grado de actuación que vas allá de lo que la organización limita, disposición a dar un poco más por la organización.
- **Eficiencia:** Obtención de resultados que generalmente va muy ligada en términos técnicos; desarrollo de actividades un poco más prácticas desligándose un poco de la parte académica.

4.1.3.4. Objetivos Estratégicos.

David (2003) afirma:

Los *objetivos* se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica; son indispensables para lograr el éxito de una empresa debido a que establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar cabo con eficacia las actividades de planificación, organización, motivación y control; deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros. (p.11)

Por otro lado, Serna (2008), en una definición mucho más resumida afirma: “Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio” (p.73).

Como se puede observar son dos definiciones que entre los puntos más relevantes y comunes que tienen, son los resultados que la organización desea alcanzar. Todas las organizaciones de cualquier índole han sido creadas para lograr, cumplir o alcanzar una meta, objetivo(s), propósito(s). Pero que generalmente se alcanzan después de un cierto tiempo, tal y como lo afirma Serna, (largo plazo), puesto que, para su consecución, se deben realizar antes distintas tareas, labores, actividades, operaciones que toman tiempo por la organización para ejecutarlas.

Para la formulación de los objetivos del Departamento de Ciencias Administrativas, al igual que la misión y la visión, su construcción fue hecha por los docentes del DCA, en participación activa de los profesores durante las sesiones de trabajo y después de listarlos, discernirlos y debatirlos, fueron dos los objetivos estratégicos planteados por el departamento.

Objetivos Estratégicos del Departamento de Ciencias Administrativas

- Consolidar un ecosistema de investigación enfocado en las problemáticas organizacionales de la región.
- Consolidar un modelo de gestión integral para el DCA.

4.1.3.5. Estrategias.

Serna (2008) afirma:

Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados. Las estrategias son entonces, las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico. (p.73)

Por otro lado, David (2003) menciona:

Las *estrategias* son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa. (p.11)

Así pues, se puede decir que las estrategias son el cómo se van a alcanzar los *objetivos estratégicos* que previamente se han formulado, son las líneas de acción que toma la organización en la consecución de sus propósitos. Para el caso del Departamento de Ciencias Administrativas en la formulación de las estrategias se optaron por formular cinco estrategias.

Estrategias del Departamento de Ciencias Administrativas

- Focalizar la investigación en la región.
- Consolidar un modelo pedagógico para la formación en Administración.
- Articulación de las actividades de Interacción social del DCA con el sector real de la región.
- Consolidar un modelo de gestión del Talento Humano para el DCA.
- Desarrollar un modelo de captación de recursos.

De estas cinco estrategias, dos van enfocadas en como alcanzar el primer objetivo; mientras que las demás estrategias (tres) irán enfocadas en la consecución del segundo objetivo estratégico, tal y como lo representa la *Tabla 18*

Tabla 18.
Formulación Estratégica

Perspectivas BSC	Plan Bicentenario	Plan Desarrollo Institucional		Misión	Visión	Objetivo Estratégico	Programas (Estrategia)		
		Eje Estratégico	Objetivos						
Comunidad Universitaria y Comunidad en General	Consolidar la Alma Máter como referente nacional e internacional en conocimiento regional	Investigación, innovación e interacción social	Dinamizar la investigación, la innovación y la interacción social en todos los niveles de formación	Somos un Colectivo Académico científico de la Universidad del Cauca, dedicado a cultivar y gestionar el conocimiento asociado a las ciencias de la Administración para difundirlo con la comunidad científica y transferirlo a la sociedad	Seremos un referente en conocimiento regional asociado a las ciencias de la administración	Consolidar un ecosistema de investigación enfocado en las problemáticas organizacionales de la región	Focalizar la investigación en la región		
	Afianzar la presencia de la universidad en la región								
Lo que hacemos	Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias	Excelencia Educativa	Mejorar las condiciones para mantener una cultura de excelencia académica						
	Consolidar el modelo de gestión universitaria	Fortalecimiento de la gestión de la calidad	Armonizar lineamientos, estrategias, políticas en el cumplimiento de la misión institucional						
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia	Fortalecimiento Institucional	Fortalecer los procesos administrativos desde la construcción colectiva de la gobernanza universitaria						
	Integrar el proyecto de vida personal con el institucional	Formación Integral con cultura y bienestar	Coadyuvar a la formación, el desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de la comunidad						
Los recursos económicos de la universidad	Generar y gestionar los recursos económicos							Consolidar un modelo de gestión integral para el DCA	Consolidar un modelo pedagógico para la formación en Admon
									Consolidar un modelo de gestión del Talento Humano para el DCA
							Desarrollar un modelo de captación de recursos		

Fuente: DCA. Elaboración Propia.

Síntesis

Como se indicó al inicio de presente trabajo, la columna vertebral para el desarrollo del trabajo fue la elaboración del *Modelo Ecléctico de Diagnóstico Interno*, propuesto por el profesor Henry Ramírez Paruma, docente del DCA y asesor del presente trabajo. De ella se desligan varias de las matrices complementarias necesarias para progreso del trabajo. Tres fueron las *Líneas de Acción* en las que se fundamentó la construcción de la matriz: *Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard*, las cuales se moldearon y adaptaron a las características propias del DCA (colectivo académico); los *Objetivos Estratégicos del Plan Bicentenario de la Universidad del Cauca*; y por último los *Objetivos del Plan de Desarrollo Institucional*.

Asimismo, el proceso de construcción de la matriz se basó en la *Gestión Hoshin Kanri*, cuyas características son el aprovechamiento al máximo del vasto conocimiento de los miembros de la alta dirección de la organización, que para nuestro caso remite a los docentes del DCA. Fue un enfoque de esfuerzos hacia los aspectos de mayor relevancia claves para alcanzar el éxito, lo que permitió en los docentes el análisis de distintas situaciones, aspectos, casos y circunstancias que llevaron a la elaboración del plan, sus objetivos, estrategias y proyectos para su consecución.

Del análisis GAP, se puede deducir que aspectos como; el no desempeño del DCA como un cuerpo colegiado, la concentración del DCA en sí mismo, y la falta de vocación en algunos de los docentes, fueron los puntos sensibles que se identificaron en su matriz, aspectos en los que el DCA debe concentrar sus esfuerzos con el fin de abolir esta debilidad. Dichas debilidades fueron consecuencia de aspectos mucho más profundos, que se lograron identificar en la matriz de los *Cinco Porqués* catalogados como las causas raíces de estas problemáticas. Dichas causas en su mayoría tienen origen al interior del DCA, las cuales se pueden subsanar en la implementación de una nueva planificación; los demás restantes recaen en el funcionamiento institucional de la

Universidad en las que el DCA debe movilizarse para repeler un impacto negativo de sus funciones.

Del *Benchmarking* se puede deducir que los aspectos en los que el DCA debe poner una mayor atención, son aspectos de índole exterior; relaciones, alianzas y comunicaciones con distintas organizaciones exógenas a la Universidad; deben ser los puntos en los que el DCA debe poner énfasis. De la matriz EFE se puede inferir que las estrategias que actualmente emplea el DCA no están aprovechando de manera oportuna las oportunidades que brinda el sector, ni evitan de manera eficiente las amenazas externas del medio. Asimismo, de la matriz EFI, el DCA es débil internamente, por lo se deben fortalecer factores que la lleven a una posición interna sólida.

Por último, el proceso para la elaboración del direccionamiento estratégico fue un trabajo conjunto de todos los docentes del DCA, la formulación de la *Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y Estrategias*, se realizó de manera conjunta cuyas líneas de acción estuvieron encaminadas a la resolución de las causas raíces de las dificultades internas del DCA.

4.2. Estructura Organizacional con Enfoque en Procesos del DCA

La estructura organizacional describe las relaciones internas, la división de mano de obra y el medio de coordinar la actividad dentro de la organización” (Hodge, 2003.)

Durante muchos años, el diseño estructural de las empresas, no había evolucionado con relación a los requerimientos del enfoque organizacional. Se define ahora un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados, a la cual se puede aplicar un modelo de gestión denominado Gestión basada en los Procesos. Bajo este enfoque, la estructura organizativa vertical clásica, eficiente a nivel de funciones, se orienta hacia estructuras de tipo horizontal, tal cual lo define Ostroff (2000) quien sostiene que no hay contraposición entre modelos, y que cada empresa debe buscar su equilibrio en función de sus propias necesidades y posibilidades. (Mallar, 2010, p.4)

La gestión por procesos es un instrumento básico para las organizaciones innovadoras, cuya visión sea trabajar en la gestión del valor añadido y de la calidad orientada al cliente. Este cliente podrá ser tanto un cliente interno (otro servicio), como un cliente externo (paciente/acompañante). Abordada para la gestión clínica. (Martínez, 2002.)

La Gestión por Procesos durante los últimos años se ha convertido en una excelente herramienta para el logro de la Mejora Continua y la materialización de los objetivos estratégicos; pero su importancia la ha llevado a ser considerada como un elemento estratégico para ser analizado en la elaboración de los ejercicios de diseño estratégico.

El Mapa de Procesos une los procesos segmentados por cadena, jerarquía o versiones y los muestra en una visión de conjunto. Se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en un cierto ámbito. (Mallar, 2010, p.11)

El Mapa Estratégico es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard. (Kaplan y Norton, 2008)

De esta manera, el Departamento de Ciencias Administrativas construyó el Mapa de Proceso y el Mapa Estratégico.

Figura 17. *Mapa de Procesos DCA*



Fuente: Prof. Henry Ramírez Paruma

Figura 18. *Mapa Estratégico DCA*



Fuente: Prof. Henry Ramírez Paruma

4.3. Balanced Scorecard del DCA.

Como se mencionó anteriormente, para la construcción de la matriz ecléctica, las cuatro perspectivas fueron adaptadas y alineadas para su construcción. Y fue a través de este mismo enfoque como se construyó el cuadro del *Balanced Scorecard de Alto Nivel del Departamento de Ciencias Administrativa*, en las que se alinearon, las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, los *Objetivos del Plan Bicentenario de la Universidad del Cauca*, así como los *Objetivos del Plan Institucional (2018-2022)*.

Tabla 19.
Balanced Scorecard Alto Nivel DCA

Pilares Estratégicos	Plan Bicentenario.	PDI	Objetivo Estratégico	KPI	Fórmula	Meta	Programas (Estrategia)	Indicador	Fórmula	Meta	Proyecto
Comunidad Universitaria y Comunidad en General	Consolidar la Alma Máter como referente nacional e internacional en conocimiento regional	Dinamizar la investigación, la innovación y la interacción social en todos los niveles de formación que ayuden al desarrollo institucional y la comunidad en todos sus ámbitos	Consolidar un ecosistema de investigación enfocado en las problemáticas organizacionales de la región	Investigación en la región	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/ # de iniciativas estratégicas programadas	100 %	Focalizar la investigación en la región	Nivel o porcentaje de Focalización de la investigación en la región	# de proyectos ejecutados/ # de proyectos propuestos	100 %	Plan investigación del DCA
	Diseño modelo de gestión de proyectos de inversión pública										
	Afianzar la presencia de la universidad en la región										Desarrollar el centro de investigación en ciencias administrativas de la región
											Implementar seminario de Investigación - opción de grado
											Diseño de modelo de educación financiera en IE de Popayán
											Análisis discursivo de la teoría organizacional en la región
					# de iniciativas estratégicas ejecutadas/ # de iniciativas estratégicas programadas	100 %	Articulación de las actividades de Interacción social del DCA con el sector real de la región	Nivel o porcentaje de Articulación de actividades de interacción social con el sector real de la región	# de proyectos ejecutados/ # de proyectos propuestos	100 %	

Lo que hacemos	Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias	Mejorar las condiciones para mantener una cultura de excelencia académica, que permita la acreditación de los programas	Consolidar un modelo de gestión integral para el DCA.	Modelo de gestión integral	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/ # de iniciativas estratégicas programadas	100 %	Consolidar un modelo pedagógico para la formación en Administración	Nivel de Consolidación de modelo pedagógico para la Formación en Administración	# de proyectos ejecutados/ # de proyectos propuestos	100 %	Diseño modelo pedagógico para la enseñanza de la economía solidaria
	Consolidar el modelo de gestión universitaria	Armonizar lineamientos, estrategias, políticas en el cumplimiento de la misión institucional									Modificación modelo opciones de grado
											Diseño de estrategias pedagógicas y didácticas - investigación de operaciones
											Estrategia tecnopedagógicas para fortalecer habilidades y competencias en la factorización de expresiones
											Capacitación en competencias
											Observatorio Empresarial
											Maestría Calidad
											Maestría Marketing
											Eureka Universidad
											Tecno innovación
											Gerenciarte
											Feria Empresarial
											Unidad de emprendimiento e innovación
											Maestría Proyectos
											Reestructuración operación del CES

Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia	Fortalecer los procesos administrativos desde la construcción colectiva de la gobernanza universitaria		Gestión del Talento Humano	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/ # de iniciativas estratégicas programadas	100 %	Consolidar un modelo de gestión del Talento Humano para el DCA	Nivel o porcentaje de consolidación de modelo de gestión de TH	# de proyectos ejecutados/ # de proyectos propuestos	100 %	Plan de Capacitación del DCA
	Integrar el proyecto de vida personal con el institucional	Coadyuvar a la formación, el desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de la comunidad									Participación de los profesores del DCA en los postgrados
Los recursos económicos de la universidad	Generar y gestionar los recursos económicos			Modelo de Captación de Recursos	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/ # de iniciativas estratégicas programadas	100 %	Desarrollar un modelo de captación de recursos	Nivel o porcentaje de Desarrollo de modelo de captación de recursos	# de proyectos ejecutados/ # de proyectos propuestos	100 %	Consolidar un portafolio de servicios técnicos
											Negociación de la participación de los excedentes económicos de los posgrados
											Implementar un modelo efectivo de operaciones académicas y de mercadeo

Fuente: DCA. Elaboración Propia

CAPITULO III

5. CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

5.1. CONCLUSIONES

- La columna vertebral para el desarrollo del trabajo fue la elaboración del *Modelo Ecléctico de Diagnóstico Interno*, pues de esta matriz se desligan varias matrices complementarias necesarias para progreso del trabajo. *Benchmarking Análisis GAP, Cinco Porqués, Matriz EFE y Matriz EFI*.
- Tres fueron las *Líneas de Acción* en las que se fundamentó la construcción de la matriz: *Las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard, Los Objetivos Estratégicos del Plan Bicentenario de la Universidad del Cauca; y Los Objetivos del Plan de Desarrollo Institucional*.
- Los *Objetivos del Plan De Desarrollo Institucional* no contemplan una de las perspectivas del *Balanced Scorecard*; la Perspectiva Financiera o para nuestro caso la Perspectiva de los Recursos Económicos de la Universidad, es por ello que en algunas de las tablas incluidas en el cuerpo del trabajo, se encuentran celdas vacías, puesto que no se logró alinear esta perspectiva financiera faltante, que tal vez es una de las debilidades del *Plan de Desarrollo Institucional* que no contempla esta óptica.
- *Gestión Hoshin Kanri*, fue la metodología planteada para el proceso de construcción del *Modelo Ecléctico de Diagnóstico Interno* cuyas características son el aprovechamiento al máximo del vasto conocimiento de los miembros de la alta dirección de la organización. El enfoque de esfuerzos hacia los aspectos de mayor relevancia claves para alcanzar el éxito y la practicidad de su desarrollo puesto que no se rigió con severidad a un marco teórico marcado

- Los aspectos en los que el DCA debe poner una mayor atención, son aspectos de índole exterior; relaciones y alianzas con distintas organizaciones exógenas a la Universidad
- De la matriz EFE se puede inferir que las estrategias que actualmente emplea el DCA no están aprovechando de manera oportuna las oportunidades que brinda el sector, ni evitan de manera eficiente las amenazas externas del medio. Asimismo, de la matriz EFI, el DCA es débil internamente, por lo se deben fortalecer factores que la lleven a una posición interna sólida.
- El proceso para la elaboración del direccionamiento estratégico fue un trabajo conjunto de todos los docentes del DCA, la formulación de la *Misión, Visión, Valores, Objetivos Estratégicos y Estrategias (Programas)*, se realizó de manera conjunta se fundamentó en la resolución de las causas raíces de las dificultades internas antes identificadas del DCA.

5.2. SUGERENCIAS.

- La planeación estratégica del DCA no fue desarrollada en su totalidad, debido a la temporalidad y demás contratiempos de la práctica profesional. El presente trabajo solamente dejó planteada la estrategia; los demás ítems como la terminación del plan de acción, planes tácticos y operativos por ejemplo no fueron posibles desarrollar a causa de las razones ya mencionadas.
- La información obtenida sobre el Centro de Posgrados de la Universidad del Cauca, con respecto a los posgrados que brindan los docentes del DCA fue muy poca, tan solo se logró recopilar información sobre los posgrados brindados al interior de la Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas, entre los que se encuentran varios docentes que laboran dentro de la misma facultad, pero que para ejercicio de la practica profesional se identifican a los docentes que pertenecen al DCA.
- Del *Análisis GAP* y de la *Matriz de los Cinco Porqué*, su contenido es mucho menos extenso de lo que suele suceder, puesto que no se necesitaron de ejercicios previos para lograr su objetivo, la información se origino directamente de los profesores que hacen parte del DCA, y se moldeó y adaptó a las características del *Análisis GAP* y de la *Matriz de los Cinco Porqué*.
- Sobre el ejercicio del *Benchmarking*, cabe destacar que la información obtenida fue muy escasa, la fuente de información principal secundaria fueron las páginas web de cada Departamento de Ciencias Administrativas o Departamentos de Administración de las tres Universidades en mención. Es así, que el contenido de la información de este estudio quedo sujeto a la poca información obtenida de estas fuentes.

- En algunas tablas observadas en el cuerpo del trabajo el tamaño de su fuente tuvo que ser disminuida con el fin de tener una mejor visualización para su completa comprensión.
- La ilustración de la tabla 19, *Balanced Scorecard de alto nivel del DCA*, se decidió realizar con sus fuentes un poco más reducido su tamaño, debido a la extensión de la misma tabla. Se resolvió aprovechar al máximo el horizontal de la hoja con el fin de tener una visualización óptima de la matriz.
- Debido a lo extensa de la matriz que contiene el *Modelo Ecléctico de Diagnostico Interno* y *El Plan de Desarrollo del Departamento de Ciencias Administrativas* no se presento en el cuerpo de trabajo; se presentara de tamaño reducido en los anexos exponiéndola como imagen para tener una visión completa de ambas matrices.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. 1ª Edición. México D.F. México. Ed. Trillas. México, D.F
- Camp, Robert. (1993). *Benchmarking*. México D.F. México. Panorama Editorial S.A.
- Campbell, A. Tawadey, K. (1992). *La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados*. Madrid, España: Editorial Madrid Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. 3ª Edición. Bogotá D.C. Colombia. Ed. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*, México DF, México, Pearson Educación.
- Ferreyra, María Marta, Ciro Avitabile, Javier Botero Álvarez, Francisco Haimovich Paz y Sergio Urzúa. 2017. *Momento decisivo: la educación superior en América Latina y el Caribe*. Resumen. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.
- Gagliardi, P. (1986). *The creation and change of organization cultures. A conceptual framework*. Organizational Studies. Belgitare, Italia.
- Gerry, J. y Kevan, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid, España. Editorial Pearson Educación S. A.
- Henríquez, Pedro. (Ed). (2018). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe 2018*. Córdoba, Argentina: Editorial Universidad Nacional de Córdoba.
- Hodge, Anthony, W. Gales, L. (2003). *Teoría Organizacional, un enfoque estratégico*. Madrid, España. Editorial Prentice Hall.

- Kaplan, R., Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona, España. Ediciones 2000 S.A.
- Mallar, M. (2010). LA GESTIÓN POR PROCESOS: UN ENFOQUE DE GESTIÓN EFICIENTE. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 13 (1)
- Méndez, C. (2011). *Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales*. México D.F. Editorial Limusa S.A.
- Montoya, Alveiro C. (2011). El Balanced Scorecard como Herramienta de Evaluación en la Gestión Administrativa. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15 (2)
- Quigley, J.V. (1995). *Visión: Como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan*. Bogotá, Colombia. Editorial: Mc Graw Hill – Colombia.
- Serna, Humberto. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores (Décima edición)
- Spendolini, Michael. (1994), *Benchmarking*, Bogotá, Colombia, Editorial Norma S.A.
- Alfonso, D. (2010). *Hoshin Kanri – Despliegue e Implementación*. Recuperado de http://posgrado.frba.utn.edu.ar/investigacion/especialidades/Alfonso_Diego_tf_esp.pdf
- Bermeo, J.R. (s.f.). *Directrices para Escribir un Proyecto de Práctica Profesional*. Recuperado de https://www.unicauca.edu.co/contables/sites/default/files/CES/direcrices_de_practica_profesional.pdf
- Calpena, R.M. (2009). *Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. (Tesis para máster o disertación de doctorado). Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf>

- Mora Martínez, J.R. (2002). *Gestión Clínica por Procesos: mapa de procesos de enfermería en centros de salud*. Revista de Administración Sanitaria Volumen VI; Numero 21. Recuperado de:
<http://www.dinarte.es/ras/ras21/pdf/09%20adm%20y%20gest%204.pdf>.
- Rivera, O. (1991). *Los Conceptos de: Misión, Visión y Propósito Estratégico*.
Recuperado de
http://www.cegis.otalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf
- Universidad del Cauca (2016). *Plan Bicentenario*. Recuperado de
<http://multimedia.unicauca.edu.co/documentos/rectoria/plan-bicentenario-2016.pdf>.
- Universidad del Cauca (2018). *Plan de Desarrollo Institucional 2018-2022*. Recuperado de <http://www.unicauca.edu.co/versionP/sites/default/files/files/Plan-Dllo-Institucional-2018-2022.pdf>
- U-Planner. (2016). *Tendencias de las Instituciones de Educación Superior en Colombia*. Recuperado de <https://www.u-planner.com/es/blog/tendencias-de-la-educacion-superior-en-colombia-2016>.

7. ANEXOS.

Anexo 1. Matriz Modelo Ecléctico de Diagnostico Interno

Perspectivas BSC - DCA	Plan Bicentenario	Plan Desarrollo Institucional	Grado de Cumplimiento					Identificar la Brecha	Factor Relevante que Incide en la Brecha	5 Por Qué	Causa Raíz	DOFA			
			1	2	3	4	5					D	O	F	A
Comunidad Universitaria y Comunidad en General	Consolidar la Alma Máter como referente nacional e internacional en conocimiento regional	Dinamizar la investigación, la innovación y la interacción social en todos los niveles de formación que ayuden al desarrollo institucional y la comunidad en todos sus ámbitos	8	2				No se poseen líneas de acción priorizadas	No se ha problematizado la región desde la Administración	1. No se ha definido como propósito 2. Concentración del DCA en la docencia 3. No existe voluntad del colectivo de profesores para hacerlo 4. No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo el enfoque desde la región	No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo el enfoque desde la región				X
	Afianzar la presencia de la universidad en la región		3	3	8			No se ha definido la región de influencia	El DCA no se ha pensado en el contexto de la región	1. No se tiene un portafolio de productos suficientes orientado a la región 2. No se ha definido la región de influencia 3. Deficiente tejido empresarial 4. No se cuenta con amplio diseño de productos 5. No se considera los distintos tipos de modelos organizacionales que existen en la región	No hay articulación con los actores sociales de la región				X
Lo que hacemos	Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias	Mejorar las condiciones para mantener una cultura de excelencia académica, que permita la acreditación de los programas a través del empoderamiento, el liderazgo y la gestión de la de la comunidad universitaria	11	1				1. No se tiene un conocimiento de los procesos de aprendizaje que actualmente se requieren 2. Modelo de docencia desarticulados con respecto al mundo de los estudiantes.	No existe una reflexión sobre el quehacer de la administración hoy como disciplina	1. El DCA reposa en un paradigma 2. Falta de sentido crítico a la teoría administrativa desde el contexto 3. No hay estudios que demuestren el entorno 4. No se tiene una comunidad científica	No se ha consolidado una comunidad científica en el DCA	X			
	Consolidar el modelo de gestión universitaria	Armonizar lineamientos, estrategias, políticas en el cumplimiento de la misión institucional de la Universidad del Cauca, integrados en un modelo de fortalecimiento para la acreditación institucional.	4	9				1. Manejo inadecuado de la variable política 2. Mirada al mundo privado y no se mira hacia adentro 3. Incapacidad de agencia de la decanatura 4. Modelo de gobernanza de la Universidad inadecuado	El DCA no funge como un cuerpo colegiado	1. No se ha generado confianza entre el DCA y la institución 2. No se comunica lo que hacemos 3. Modelo de gobernanza de la Universidad inadecuado	Modelo de gobernanza de la Universidad inadecuado	X			
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia	Fortalecer los procesos administrativos desde la construcción colectiva de la gobernanza universitaria, permitiendo el equilibrio y la sostenibilidad de la gestión del talento humano, financiero y tecnológico	10					El DCA no se ha establecido una política clara ni prácticas que promuevan la democracia y la convivencia	El DCA se concentra en sí mismo	1. El DCA no estudia todas las organizaciones, se enfoca en Organizaciones empresariales 2. El DCA descuida el tema de liderazgo 3. El DCA se enfoca en el emprendimiento 4. No se ha considerado como relevante para la disciplina el tema de la paz, la ética y la convivencia	No se ha considerado como relevante para la disciplina el tema de la paz, la ética y la convivencia	X			
	Integrar el proyecto de vida personal con el institucional	Coadyuvar a la formación, el desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de la comunidad a través del diseño y puesta en marcha de estrategias de intervención desde el sistema de cultura y bienestar	10					No ven la Universidad como ejemplo de vida.	Profesores sin vocación que ven la Universidad como sustento	1. El DCA no cuenta con un plan de capacitación para los docentes 2. No se ha definido una ruta clara de investigación 3. Desde el DCA no se ha hecho un esfuerzo por construirlo	La Universidad no genera las condiciones para que los profesores logren articular el proyecto de vida personal con el institucional	X			
Los recursos económicos de la universidad	Generar y gestionar los recursos económicos				9		Se generan ingresos, pero no se tiene la Competencia sobre su administración	Inexistencia de políticas institucionales claras	1. Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la Universidad	Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la Universidad	X				

Anexo 2. Plan de Desarrollo DCA

Perspectivas BSC	Plan Bicentenario	Plan Desarrollo Institucional	Causa Raiz	Misión	Visión	Objetivo Estratégico	KPI	Fórmula	Meta	Programas (Estrategia)	Indicador	Fórmula	Meta	Proyecto
Comunidad Universitaria y Comunidad en General	Consolidar la Alma Mater como referente nacional e internacional en conocimiento regional	Dinamizar la investigación, la innovación y la interacción social en todos los niveles de formación que ayuden al desarrollo institucional y la comunidad en todos sus ámbitos	No se ha logrado consolidar como un propósito colectivo el enfoque desde la región	Somos un Colectivo Académico científico de la Universidad del Cauca, dedicado a cultivar y gestionar el conocimiento asociado a las ciencias de la Administración para difundirlo con la comunidad científica y transferirlo a la sociedad	Seremos un referente en conocimiento regional asociado a las ciencias de la administración	Consolidar un ecosistema de investigación enfocado en las problemáticas organizacionales de la región	Investigación en la región	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/# de iniciativas estratégicas programadas	100%	Focalizar la investigación en la región	Nivel o porcentaje de Focalización de la investigación en la región	# de proyectos ejecutados / # de proyectos propuestos	100%	Plan de investigación del DCA Diseño de un modelo de gestión de proyectos de inversión pública Desarrollar el centro de investigación en ciencias administrativas de la región.
	Afianzar la presencia de la universidad en la región	No hay articulación con los actores sociales de la región.	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/# de iniciativas estratégicas programadas					100%	Articulación de las actividades de Interacción social del DCA con el sector real de la región	Nivel o porcentaje de Articulación de actividades de interacción social con el sector real de la región	# de proyectos ejecutados / # de proyectos propuestos	100%	Implementar seminario de Investigación - opción de grado Diseño de modelo de educación financiera en IE de Popayan Análisis discursivo de la teoría organizacional en la región	
Lo que hacemos	Innovar las prácticas curriculares y pedagógicas universitarias	Mejorar las condiciones para mantener una cultura de excelencia académica, que permita la acreditación de los programas	No se ha consolidado una comunidad científica en el DCA	Somos un Colectivo Académico científico de la Universidad del Cauca, dedicado a cultivar y gestionar el conocimiento asociado a las ciencias de la Administración para difundirlo con la comunidad científica y transferirlo a la sociedad	Seremos un referente en conocimiento regional asociado a las ciencias de la administración	Consolidar un modelo de gestión integral para el DCA	Modelo de gestión integral	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/# de iniciativas estratégicas programadas	100%	Consolidar un modelo pedagógico para la formación en Administración	Nivel de Consolidación de modelo pedagógico para la Formación en Administración	# de proyectos ejecutados / # de proyectos propuestos	100%	Diseño de un modelo pedagógico para la enseñanza de la economía solidaria Modificación modelo opciones de grado Diseño de estrategias pedagógicas y didácticas - investigación de operaciones Estrategia tecnopedagógicas para fortalecer habilidades y competencias en la factorización de expresiones algebraicas para estudiantes de educación media y universitaria Capacitación en competencias Observatorio Empresarial (aclarar)
	Consolidar el modelo de gestión universitaria	Armonizar lineamientos, estrategias, políticas en el cumplimiento de la misión institucional de la Universidad del Cauca, integrados en un modelo de fortalecimiento para la acreditación institucional	Modelo de gobernanza de la Universidad inadecuado					# de iniciativas estratégicas ejecutadas/# de iniciativas estratégicas programadas	100%	Consolidar un modelo pedagógico para la formación en Administración	Nivel de Consolidación de modelo pedagógico para la Formación en Administración	# de proyectos ejecutados / # de proyectos propuestos	100%	Maestría Calidad Maestría Marketing Eureka Universidad Tecnoinnovación Gerenciarte Feria Empresarial Unidad de emprendimiento e innovación Maestría Proyectos Reestructuración operación del CES
Nuestro TH, la infraestructura física y tecnológica	Promover una cultura universitaria para la paz, la ética y la convivencia	Fortalecer los procesos administrativos desde la construcción colectiva de la gobernanza universitaria	No se ha considerado como relevante para la disciplina el tema de la paz, la ética y la convivencia	Somos un Colectivo Académico científico de la Universidad del Cauca, dedicado a cultivar y gestionar el conocimiento asociado a las ciencias de la Administración para difundirlo con la comunidad científica y transferirlo a la sociedad	Seremos un referente en conocimiento regional asociado a las ciencias de la administración	Consolidar un modelo de gestión integral para el DCA	Gestión del Talento Humano	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/# de iniciativas estratégicas programadas	100%	Desarrollar un modelo de gestión del Talento Humano para el DCA	Nivel o porcentaje de consolidación de modelo de gestión de TH	# de proyectos ejecutados / # de proyectos propuestos	100%	Plan de Capacitación del DCA Participación de los profesores del DCA en los postgrados
	Integrar el proyecto de vida personal con el institucional	Coadyuvar a la formación, el desarrollo de las capacidades humanas y la construcción de la	La Universidad no genera las condiciones para que los profesores logren articular el proyecto de vida personal con el institucional					# de iniciativas estratégicas ejecutadas/# de iniciativas estratégicas programadas	100%	Desarrollar un modelo de gestión del Talento Humano para el DCA	Nivel o porcentaje de consolidación de modelo de gestión de TH	# de proyectos ejecutados / # de proyectos propuestos	100%	Propuesta articulación del modelo de gestión del talento humano desde del DCA a la universidad Consolidar un portafolio de servicios técnicos
Los recursos económicos de la universidad	Generar y gestionar los recursos económicos	Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la Universidad	Deficientes técnicas gerenciales en el estamento administrativo de la Universidad	Somos un Colectivo Académico científico de la Universidad del Cauca, dedicado a cultivar y gestionar el conocimiento asociado a las ciencias de la Administración para difundirlo con la comunidad científica y transferirlo a la sociedad	Seremos un referente en conocimiento regional asociado a las ciencias de la administración	Consolidar un modelo de gestión integral para el DCA	Modelo de Captación de Recursos	# de iniciativas estratégicas ejecutadas/# de iniciativas estratégicas programadas	100%	Desarrollar un modelo de captación de recursos	Nivel o porcentaje de Desarrollo de modelo de captación de recursos	# de proyectos ejecutados / # de proyectos propuestos	100%	Negociación de la participación de los excedentes económicos de los posgrados Implementar un modelo efectivo de operaciones académicas y de mercadeo

Anexo 3. Reuniones Grupales



Anexo 4. Sesiones de Trabajo DCA

Anexo 5. Borrador Mapa de Procesos DCA

