

ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTRO DE EDUCACIÓN  
CONTINUA, ABIERTA Y VIRTUAL



DENIER SAMIR MUÑOZ GOMEZ

INFORME FINAL PARA OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN – CAUCA

2022

ELABORACIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO PARA CENTRO DE EDUCACIÓN  
CONTINUA, ABIERTA Y VIRTUAL



PRACTICANTE PROFESIONAL:  
DENIER SAMIR MUÑOZ GOMEZ

ASESOR ACADÉMICO:  
DIEGO CÁCERES BARAJAS

ASESOR EMPRESARIAL:  
MARISOL MUÑOZ ORDOÑEZ

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD DEL CAUCA  
POPAYÁN – CAUCA

2022

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma Asesor Académico.

---

Firma Asesor Empresarial.

Popayán, 2022

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi mamá, mi papá y toda mi familia, por haberme dado la oportunidad de formarme en esta prestigiosa universidad y haber sido mi apoyo durante todo este tiempo.

Por haber sido mi apoyo a lo largo de toda mi carrera universitaria y a lo largo de mi vida. A todas las personas especiales que me acompañaron en esta etapa, aportando a mi formación tanto profesional y como ser humano.

A la Universidad del Cauca, por haberme brindado tantas oportunidades y enriquecerme en conocimiento.

Denier Samir Muñoz Gómez

## TABLA DE CONTENIDO

<b>LINEAMIENTOS ACADÉMICOS DEL TRABAJO</b>	11
<b>1.1. PROBLEMATIZACIÓN</b>	11
1.1.1 Descripción del Problema	11
1.1.2. Formulación del Problema	12
<b>1.2. JUSTIFICACIÓN</b>	12
<b>1.3. OBJETIVOS</b>	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
<b>1.4. REFERENCIAS TEÓRICA</b>	15
1.4.1 Marco Teórico	15
1.4.2 ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?	18
1.4.3. Estrategias versus tácticas.	19
1.4.4. Las etapas de un plan estratégico.	20
1.4.5. Diagnóstico de la situación actual.	20
1.4.6 Planes operativos.	21
<b>1.5 TIPO DE ESTUDIO.</b>	22
<b>1.6 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.</b>	22
<b>1.7 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.</b>	22
<b>DIAGNÓSTICO DEL CECAV</b>	23
<b>2.1. MARCO SITUACIONAL.</b>	23
2.1.1. Antecedentes Históricos.	23
<b>2.2. ESTRUCTURA ORGANICA.</b>	25
<b>2.3. MARCO LEGAL DE LA EDUACION CONTINUA</b>	26
<b>2.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL CECAV.</b>	27
<b>2.5. DATOS Y CIFRAS SOBRE EL CECAV.</b>	31
<b>ANALISIS DOFA</b>	36
<b>3.1. MATRIZ DOFA.</b>	36
3.1.1 Análisis interno.	36
3.1.2 Análisis externo.	39

	6
<b>3.2 Formulación de objetivos</b>	41
<b>ANALISIS ESTRATÉGICO</b>	44
<b>4.1 Misión</b>	44
<b>4.2 Visión.</b>	46
<b>4.3 Valores Organizacionales.</b>	47
<b>4.4. Planes operativos.</b>	47
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	52

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1 Resumen de modalidades del CECAV.</b>	<b>30</b>
<b>Tabla 2 Eventos realizados por facultades y dependencias en el 2021.</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3 Resumen financiero 2013 – 2019.</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 4 Eventos Ofrecidos por Facultades y Dependencias de Enero a junio de 2020.</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 5 Eventos realizados de enero a junio de 2020.</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 6 Resumen Financiero de Enero a junio de 2020.</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 7 Asistentes de los Eventos de enero a junio de 2020.</b>	<b>35</b>
<b>Tabla 8 Matriz de Evaluación –PCI.</b>	<b>37</b>
<b>Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFL.</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 10 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas.</b>	<b>39</b>
<b>Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE).</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 12 Matriz DOFA.</b>	<b>42</b>
<b>Tabla 13 Estrategias para los objetivos DOFA.</b>	<b>43</b>
<b>Tabla 14 Matriz De Elaboración De La Misión.</b>	<b>45</b>
<b>Tabla 15 Plan operativo estrategias FO.</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 16 Plan operativo estrategia FA.</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 17 Plan operativo estrategia DO.</b>	<b>50</b>
<b>Tabla 18 Plan operativo estrategia DA.</b>	<b>51</b>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>Ilustración 1. Estructura del CECAV.</b>	<b>25</b>
<b>Ilustración 2. Ejes fundamentales del CECAV.</b>	<b>26</b>
<b>Ilustración 3. Eventos realizados y ofrecidos entre el periodo 2013 y 2021.</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración 4. Asistentes a los eventos entre el periodo 2013 2021.</b>	<b>32</b>
<b>Ilustración 5. Ingresos totales a la universidad del cauca periodo 2013 a 2021.</b>	<b>33</b>
<b>Ilustración 6. Contribución a los Ingresos periodo 2013 a 2019.</b>	<b>34</b>



## INTRODUCCIÓN

El Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual, en adelante en el escrito CECAV, se crea mediante el acuerdo superior 006 del 29 de enero de 2013 con el objetivo de planear, organizar, dirigir y controlar la oferta de la educación continua, abierta y virtual de la Universidad del Cauca, esta oferta educativa es complementaria de los programas formales de pregrado y posgrados de la Universidad.

Se puede considerar a El CECAV como un subsistema del uno mayor que es la Universidad del Cauca, o bien, Cómo una unidad de gestión administrativa que profundiza en diversos temas de educación continua. En los dos casos se infiere que los derroteros estratégicos –misión, Visión y objetivos- de la universidad son los mismos para el CECAV, es decir, como subsistema o unidad debe seguir los marcos institucionales, lo cual no le impide al CECAV elaborar sus propios planes para cumplir los objetivos institucionales.

Por lo anterior, el presente trabajo tiene como objetivo la elaboración de un plan estratégico para el CECAV de la Universidad del cauca y se hace en el marco de las prácticas empresariales del programa de administración de empresas para optar el título profesional. El trabajo contiene en un primer capítulo los Lineamientos Académicos del trabajo como lo son: Descripción y Formulación del Problema, Justificación, Objetivos, Marco Teórico, Tipos de Estudio, Fuentes de Investigación, entre otros...

En el segundo capítulo se hace una breve descripción y diagnóstico del centro que permiten al lector establecer, ¿Qué es el CECAV? ¿Cuál es su estado actual? con la finalidad de conocer cuáles son sus derroteros estratégicos actuales, ¿cuál es su estructura? los productos que ofrece, que estrategias de distribución, promoción y precios utiliza, etc.

En el tercer capítulo se trabaja un análisis DOFA adaptado al CECAV y la premura del tiempo que exige la práctica. Con él se determinarán cuáles son las fortalezas y debilidades del centro. En el cuarto capítulo se toma los resultados anteriores y se hace la revisión estratégica de lo ya establecido y se diseñan las estrategias que haya que diseñar.

El CECAV ha sido encargado desde sus inicios de planificar, fomentar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar distintos programas académicos, a través de sus tres principales ejes estratégicos:

Modernización Administrativa, Renovación Curricular, Fortalecimiento del Sistema de Investigaciones, Replanteamiento del Sistema de Cultura y Bienestar, Compromiso regional: fortalecer la presencia de la Universidad del Cauca en las regiones del departamento, con carreras profesionales y posgrados, Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad del Cauca.

Conforme a la relevancia institucional que recae sobre el desempeño del CECAV, resulta más que pertinente realizar un diagnóstico sobre el actual desarrollo de sus principales funciones institucionales, diagnóstico que tiene como finalidad determinar cuáles son los desafíos a los que se enfrenta, en virtud del actual contexto socioeconómico y por supuesto, de los lineamientos institucionales que se ha planteado la Universidad del Cauca.

La implementación y formulación de un plan estratégico, busca afianzar los servicios que prestan los diversos mecanismos y herramientas brindados por el Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual para lograr un avance en factores de competitividad y eficacia a la hora de satisfacer las necesidades de la comunidad académica.

Para ello, en el presente trabajo se analizará los principales elementos, mecanismos y ofertas que componen el servicio que presta esta dependencia, como proyecto visionado a una educación continua y de calidad, como tarea fundamental de la Institución universitaria de cara a la sociedad colombiana. En ese caso, es ineludible que se detallen aquellos elementos que presenten mayores falencias a la hora de permitir a la comunidad acceder a los servicios prestados por la Universidad del Cauca por conducto de este Centro de Educación.

## **CAPÍTULO 1**

### **LINEAMIENTOS ACADÉMICOS DEL TRABAJO**

En este capítulo se encuentra de manera detallada la base de la problemática en la cual se fundamenta el desarrollo del trabajo, se realizará la identificación del problema central visto como una necesidad desde la perspectiva organizacional, posterior a ello, la definición de objetivos de trabajo que guiarán y medirán el desarrollo de la práctica profesional.

#### **1.1. PROBLEMATIZACIÓN**

##### **1.1.1 Descripción del Problema**

El Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual (CECAV), se crea con el objetivo de dirigir la educación continua de la Universidad del Cauca, es decir, le corresponde al CECAV planear, organizar, dirigir y controlar la oferta de la educación continua, abierta y virtual, esta oferta educativa es complementaria e independiente administrativamente, no académicamente, de los programas formales de pregrado y posgrados de la Universidad.

La oferta de educación continua es una función misional de la universidad, dado que ésta es un mecanismo para mantener actualizados a nuestros egresados y público en general, en temas de actualidad en las diferentes disciplinas que se estudian en la universidad.

El CECAV actúa en un medio ambiente muy dinámico, como lo es, el de la educación pública superior universitario en nuestro país, ese acontecer de rápidos cambios requiere de lineamientos estratégicos que contrarresten los efectos que causan los acontecimientos sin uno estar preparado. Y para estar preparado lo mejor es tener un plan.

Se propone entonces, que el CECAV tenga un plan estratégico que le permita minimizar la dinámica cambiante de su turbulento entorno y también le permita actuar bajo los estándares lógicos de objetivo, estrategia y tácticas previamente establecidas.

### **1.1.2. Formulación del Problema**

Teniendo en cuenta que el CECAV es una unidad de gestión administrativa que profundiza en diversos temas de educación continua y, que ésta a su vez, actúa en un medio supremamente dinámico, le ha obligado en muchas de las ocasiones a recurrir a prácticas administrativas como estrategias y tácticas emergentes, es decir, a resolver sobre la marcha las situaciones de carácter administrativo.

Esto en gran medida se debe a la carencia de un plan estratégico formalmente elaborado para esta unidad.

Por otra parte, la Oficina de Control Interno de la institución, encuentra problemático la ausencia de un plan estratégico en el CECAV, pues distorsiona los criterios de medición para el control, al no contar con objetivos, metas e indicadores claros que estén plasmados en un plan estratégico que facilite el accionar de esta dependencia en cuanto al control se refiere.

## **1.2. JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad, la planeación y desarrollo estratégico es de gran importancia para las distintas organizaciones, en razón a que permite identificar variables internas y externas que influyen en el desempeño en entornos complejos.

Decisiones acertadas. Para las organizaciones de carácter institucional, los beneficios que trae la planeación estratégica son necesarios para su desarrollo, desempeño y crecimiento, por lo que se puede inferir que es fundamental desarrollar modelos de planeación estratégica apropiados a las necesidades de este tipo de entidades.

Ahora bien, es necesario tener en cuenta que los planteamientos propuestos, no gozaran de la rigurosidad, profundización y demás elementos específicos de un plan estratégico formal.

Como resultado del proceso de desarrollo e implementación de un plan estratégico, se pretende la identificación de los principales aspectos de la organización, en los cuales destacan las principales fortalezas y debilidades, sobre las cuales se deberán diseñar y aplicar acciones debidamente coordinadas para obtener una serie de resultados positivos con respecto a su labor y misión institucional.

En este sentido, la pertinencia de trazar una hoja de ruta que aúne todos los ámbitos de la organización, que en este caso corresponde al CECAV de la Universidad del Cauca, que tenga en cuenta su labor y misión institucional, y se encargue de centrar esfuerzos en un objetivo único, implica el uso estratégico de herramientas de análisis y planeación que permitirán formular estrategias que mejorarán los distintos procesos internos.

También se justifica, porque siendo ésta la práctica empresarial que debo hacer como estudiante del programa de administración de empresas, para obtener el título profesional, pondré en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera en la elaboración de un plan estratégico real para una unidad académica tan importante para la universidad como el CECAV.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Desarrollar una propuesta de plan estratégico que permita al Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual – CECAV cumplir de forma eficiente y eficaz los objetivos y metas propuestos por la Universidad del Cauca.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Realización de un diagnóstico del CECAV (para determinar su estado actual, con la finalidad establecer cuáles son sus derroteros estratégicos actuales, cuál es su estructura, los productos que ofrece, que estrategias de distribución, promoción y precios utiliza, etc.).
- Realizar un análisis DOFA (para conocer cuáles son sus fortalezas y amenazas)
- Con el resultado del anterior análisis, se realiza la revisión estratégica, (para mirar si hay que hacer algún ajuste a los que estaban –misión, Visión y objetivos-, y se procede a mirar las estrategias).
- Establecer planes operativos.
- El documento del trabajo.

## **1.4. REFERENCIAS TEÓRICA**

Se realizará un análisis del marco teórico, situacional para encontrar los conceptos e ideas que servirán de base para elaborar el plan estratégico, que servirán como fundamento para la elaboración del trabajo.

### **1.4.1 Marco Teórico**

En esta sección se van a delimitar teóricamente los antecedentes, conceptos, herramientas y metodologías utilizadas para alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

Como bien podemos apreciar en los momentos actuales, se requiere de proyecciones estratégicas que posibiliten a los sucesos futuros que nos prepare el entorno y que sirvan de base para el establecimiento de objetivos.

Se introduce entonces en la administración el término estratégico, muy ligado al de objetivo.

Aquel sistema A.P.O., aplicado en los años cincuenta, basado en objetivos a corto plazo (generalmente anuales), sigue manteniendo su vigencia en los posteriores y actuales modelos de planeación y dirección estratégica. Al respecto (Pérez, 2005) manifiesta:

Conceptualmente, la planeación estratégica es engañosamente sencilla: analizar la situación actual y la situación que se espera en el futuro, determinar la dirección de la empresa, y desarrollar los medios para realizar la misión.

En realidad, este es un proceso extremadamente complejo que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización e igualarlos con las capacidades de la organización.

Existen variados criterios sobre el concepto de planeación estratégica. Veamos algunos de estos: (Roche, 2007) Manifiesta:

El proceso por el que una organización, una vez analizado su entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a mediano y largo plazo, elije (selecciona) las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de sus estrategias.

Por otro lado, (Steiner, 1996) define el concepto de planeación estratégica, considerando cuatro puntos de vista diferentes:

**Primero**, la planeación tratada con el porvenir de las decisiones actuales. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitarlos peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

**Segundo**, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

**Tercero**, desde el punto de vista filosófico, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base a (sic) la observación del futuro y una determinación para planear constantemente y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.



**Cuarto**, atendiendo a su estructura, un sistema de planeación, estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos.

La planeación estratégica puede concebirse como una metodología para resolver problemas complejos, mediante procesos de aproximaciones sucesivas.

(Chiavenato, 1995) Define la planeación estratégica como “la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo”.

En todas estas definiciones, se destacan elementos importantes y que a nuestro juicio caracterizan la planeación estratégica. Entre estos elementos se pueden enumerar:

- Es un proceso que va desde el establecimiento de metas organizacionales hasta el desarrollo de planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias.
- Es un proceso de toma de decisiones colectivas.
- Es un proceso de aproximaciones sucesivas.
- Es un proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas.
- Se realizan análisis de la situación interna y externa de la organización.
- Se procura anticipar y decidir el direccionamiento de la organización hacia el futuro.
- Se identifican oportunidades y peligros.
- Es una actitud, una forma de vida; requiere dedicación.

- Es una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítico y multifacético de una organización.
- Es la aplicación de una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos.
- Es global y a largo plazo.

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

- Productividad: es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se y había estimado o programado utilizar.
- Eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

#### **1.4.2 ¿Por qué desarrollar un plan estratégico?**

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución:

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, y facilitando la acción innovativa de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas:

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

### **1.4.3. Estrategias versus tácticas.**

¿En que difieren las estrategias de las tácticas? , La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

#### **1.4.4. Las etapas de un plan estratégico.**

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica, la planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que la organización se encuentra y en el análisis de sus características internas.

#### **1.4.5. Diagnóstico de la situación actual.**

El diagnóstico de la situación actual permite conocer la realidad objetiva, y el desarrollo de la empresa, además de contribuir a identificar y analizar las tendencias y fenómenos que puedan influir en la formulación e implantación de estrategias.

Para recabar información es necesario efectuar un análisis externo e interno, donde el análisis externo, indica el comportamiento del medio ambiente en donde opera la empresa y el análisis interno es la información que nos describe la forma en que opera una empresa (López, 2011).

Al respecto, (Villalaz, 1999) ha desarrollado una serie de pasos que deben considerarse para poder diagnosticar esta realidad:

Paso No. 1: Identificación de clientes externos y determinación de sus demandas.

Los clientes externos son aquellas personas, organizaciones, grupos o sectores de gran importancia para la institución. Sus puntos de vista, expectativas y demandas deberán tomarse en consideración para posteriormente decidir si pueden ser atendidos.

La determinación sistemática de las demandas de los clientes externos permitirá a la institución disponer de valiosa información para diseñar y entregar productos y servicios de calidad que satisfagan cada vez más las expectativas.

Paso No. 2: Identificación de clientes internos y determinación de su demandas.

A las personas, grupos, áreas o departamentos internos vinculados directa y permanentemente con la gestión de la organización, se las puede denominar clientes internos. Las demandas de los clientes internos deben ser consideradas cuidadosamente ya que servirán de base para la formulación de objetivos y estrategias. Esto no quiere decir que todas las expectativas deban ser atendidas.

En la medida que se logre satisfacer las demandas de los clientes internos se incrementara su grado de motivación y compromiso, que sin lugar a duda redundara en la efectividad, eficiencia y eficacia de la organización.

#### **1.4.6 Planes operativos.**

La última etapa del proceso estratégico consiste en la formulación del plan operativo, según Antonio Francés (2001) "es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización; permite indicar las acciones que se realizará, establecer plazos de ejecución para cada acción".

La planeación estratégica es traducida a su más simple expresión en los planes operativos, estos son la forma de llevar a cabo la ejecución de los objetivos, es la forma de poner en práctica la planeación estratégica en el día a día de la organización. Cabe resaltar que el plan operativo se enfoca en el corto plazo.

### **1.5 TIPO DE ESTUDIO.**

Para este caso se empleara una investigación exploratoria de tipo cualitativo dado la estructura de la organización al igual que la estructura del trabajo de grado, de esta forma resultará mucho más asequible la búsqueda y obtención de información.

### **1.6 FUENTES DE INVESTIGACIÓN.**

Las fuentes de información provienen de fuentes primarias y secundarias. La principal fuente son los datos obtenidos de la organización a través de entrevistas no estructuradas y procesos de observación. Las fuentes de información secundaria se refieren a la información y las investigaciones, las cuales representan fuentes de información importantes y pueden obtener información útil para el desarrollo del trabajo.

### **1.7 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.**

Para la adquisición de datos primarios se emplea, como instrumento principal, la entrevista personal no estructurada, estas serán aplicadas a los integrantes de la organización con los conocimientos que se requieran en el momento oportuno. Además, se aplica a la observación y análisis de los patrones entorno donde se desarrollan las actividades.

En segunda instancia se tiene para la búsqueda de información a todo lo referente a consultas bibliográficas que se necesiten en cuanto al tema que se lleva a cabo, dicho esto se buscara el fortalecimiento y desarrollo de las actitudes previamente obtenidas en el ámbito estudiantil con lo cual se buscara un complemento idóneo por medio de fuentes académicas, tales serán tesis, trabajos de grado, artículos, libros de carácter estratégico y empresariales

## CAPÍTULO 2

### DIAGNÓSTICO DEL CECAV

#### 2.1. MARCO SITUACIONAL.

##### 2.1.1. Antecedentes Históricos.

La Universidad del Cauca fue creada en Popayán como Universidad del Tercer Distrito mediante decreto del 24 de abril de 1827. El 5 de abril de 2013, el Ministerio de Educación Nacional otorgó la Acreditación Institucional de Alta Calidad por un periodo de 6 años y a través de la Resolución 6218 del 13 de junio de 2019 renovó dicha Acreditación Institucional por un periodo de ocho años.

La Universidad del Cauca genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social. (Universidad del Cauca, 2021).

La práctica que comprende el Plan Estratégico se llevara a cabo en la unidad del Centro de Educación Continúa Abierta y Virtual, CECAV, adscrito a la Vicerrectora Académica, y creado por Acuerdo Superior No. 006 2013 de la Universidad del Cauca, ubicado en la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas (FCCEA) del Campus de la Universidad del Cauca.

El Centro de Educación Continúa Abierta y Virtual, CECAV, comienza sus labores en el primer semestre del año 2013 como una unidad de servicio, apoyo y acompañamiento a las unidades académicas de la Universidad del Cauca, para el desarrollo exitoso de sus cursos, programas y eventos de educación no formal. En ese sentido, se constituye en una instancia estratégica para la proyección social de la Universidad para Popayán, el departamento del Cauca y el sur occidente del país (Universidad del Cauca, 2021). “El CECAV es la instancia encargada de planificar, fomentar, dirigir, coordinar, ejecutar y evaluar los programas que mediante esta estrategia implementará la Universidad.”

En este sentido y dentro de las principales consideraciones que se tuvieron en cuenta para el desarrollo y creación del CECAV, consagradas en el acuerdo 006 de 2013, resaltan:

Que la Universidad se ha comprometido con la Educación Abierta y a Distancia como alternativa a la inaccesibilidad física y a los problemas educativos que no puede resolver la educación de claustro o educación presencial, para posibilitar mayores oportunidades a las personas de las regiones para acceder a la Educación Superior con calidad, pertinencia y permanencia.

Que la Universidad se ha comprometido con la Educación Continua con el objeto de complementar, actualizar o suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales, no conducente a título y sin sujeción a los niveles y grados establecidos en el Sistema de Educación Formal, como una estrategia dentro de su proyección social.

Que la Universidad del Cauca ha realizado muchas de estas funciones a través del Centro de Regionalización y Educación Abierta y a Distancia (CREAD), no obstante es necesario suprimirlo, a fin de atemperar la estructura orgánica a las realidades académicas y dar paso a la creación del Centro de Regionalización y el Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual de la Universidad del Cauca, (Universidad del Cauca, 2013).

El CECAV y su accionar está en concordancia con la propuesta de gestión rectoral 2012-2015, “Universidad del Cauca: calidad académica con compromiso regional y nacional”, a través de sus 6 ejes estratégicos: Modernización Administrativa, Renovación Curricular, Fortalecimiento del Sistema de Investigaciones, Replanteamiento del Sistema de Cultura y Bienestar, Compromiso Regional y Fortalecimiento de la internacionalización de la Universidad del Cauca.

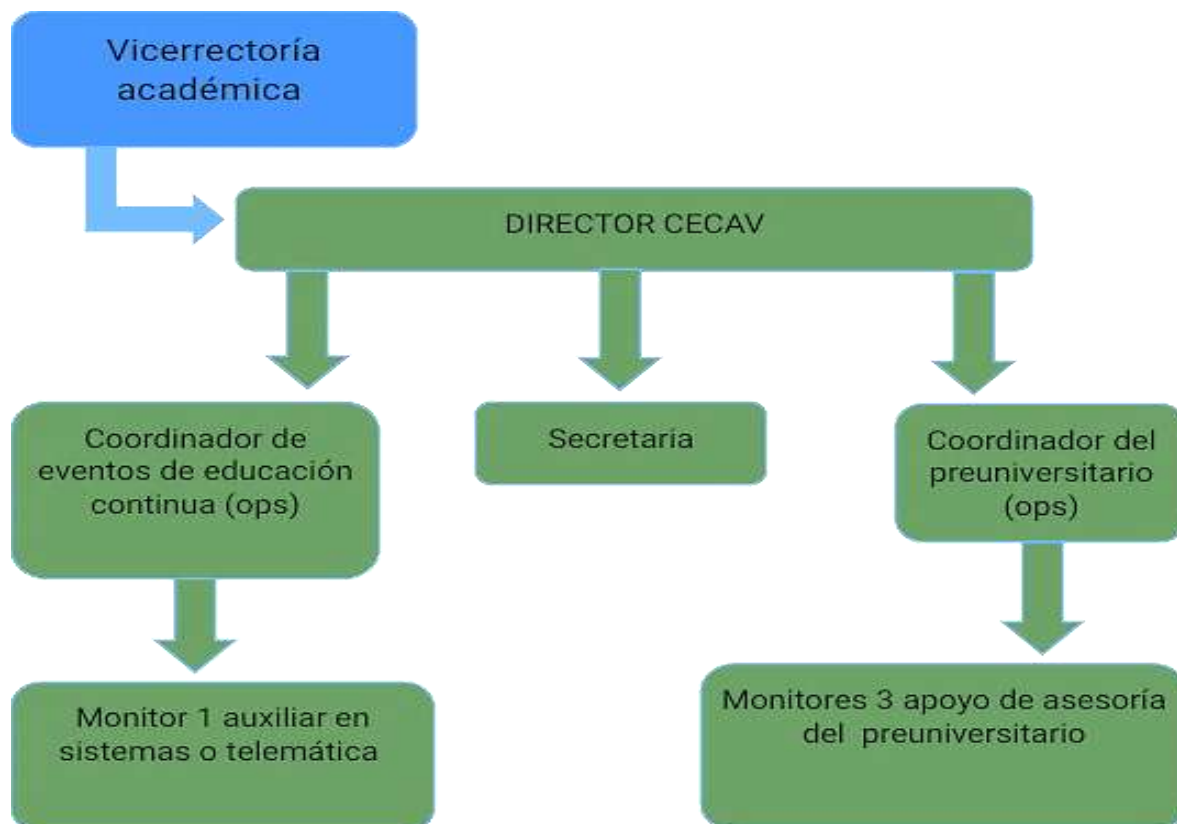


Igualmente, El CECAV prepara a los estudiantes a la prueba Saber 11, que es un proceso académico de corta duración, que buscan generar recordación entre los participantes de conocimientos previamente adquiridos, los cuales son básicos para afrontar la evaluación del examen de estado e ingreso a la Universidad del Cauca.

## 2.2. ESTRUCTURA ORGANICA.

La estructura orgánica del CECAV está compuesta en su cabeza por Vicerrectoría académica seguido por el director del CECAV. También tienen dos coordinadores uno encargado del preuniversitario y otro encargado de los eventos de educación continua, estos coordinadores son operadores por prestación de servicios.

**Ilustración 1. Estructura del CECAV.**

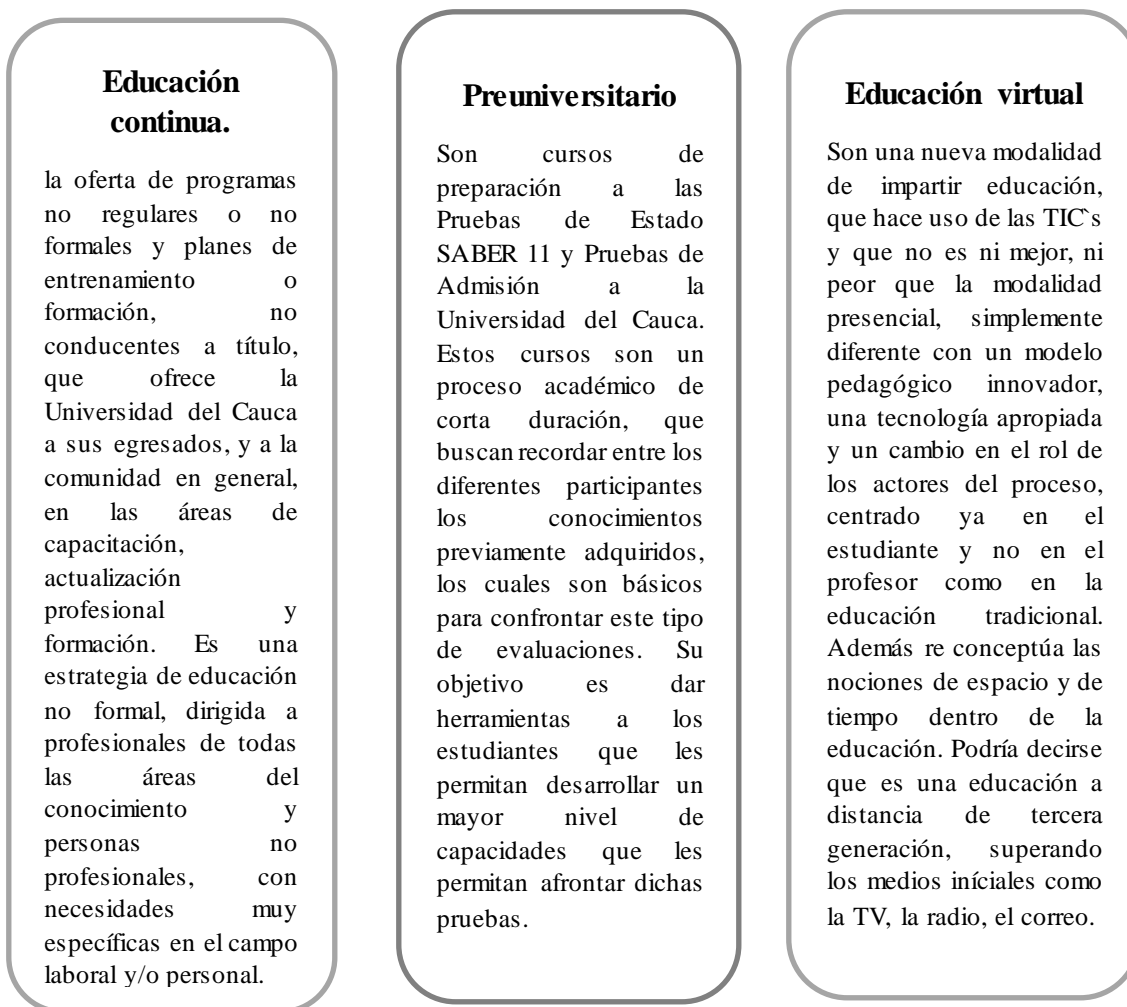


### 2.3. MARCO LEGAL DE LA EDUCACION CONTINUA

En el aspecto legal, el CECAV se circunscribe a lo expuesto en la Constitución Política de Colombia de 1991; en la Ley General de Educación (115, febrero 8 de 1994); en la Ley de Educación Superior (30, diciembre 28 de 1992); en el Estatuto General (Acuerdo Número 105 de 1993); en el Estatuto Académico de la Universidad del Cauca (Acuerdo Número 036 de 2011); en el Proyecto Educativo Institucional (Acuerdo Número 096 de 1998); y en el Acuerdo Superior Número 006 del 29 de enero de 2013.

El CECAV tiene tres ejes fundamentales para la consecución de sus objetivos estratégicos con el fin de dar cumplimiento al acuerdo 006 de 2013.

#### Ilustración 2. Ejes fundamentales del CECAV.



## **2.4. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DEL CECAV.**

A continuación, se presentan un conjunto de definiciones sobre el quehacer de la educación continua, abierta y virtual en la Universidad del Cauca.

- **Cursos de Extensión:**

Cumplen las acciones de extensión universitaria, buscan proyectar el conocimiento a todo el territorio nacional, beneficiando un significativo número de personas con intereses similares y contribuyendo al desarrollo de una cultura científica, técnica, humanística, cultural, artística y de igualdad. En estos cursos se dan cita personas de las más variadas disciplinas, permitiendo una integración entre las diferentes esferas de la Universidad y la comunidad en general.

- **Cursos de Actualización:**

Los cursos de actualización son organizados por la Universidad del Cauca con el único objetivo de actualización y repaso en las diferentes áreas del conocimiento aportando formación y progreso en el que hacer de los participantes. Estos cursos amplían, mejoran, agregan o sustituyen el conocimiento atrasado o desfasado, renovándolo y adaptándolo al momento presente.

- **Cursos Institucionales:**

Estos cursos permiten una integración entre los diferentes estamentos de la universidad. Se imparten con el objetivo de atender los temas de interés específico para la universidad.

- **Cursos Pre-Universitarios:**

Son cursos de preparación a las Pruebas de Estado SABER 11 y Pruebas de Admisión a la Universidad del Cauca. Estos cursos son un proceso académico de corta duración, que buscan recordar entre los diferentes participantes los conocimientos previamente adquiridos, los cuales son básicos para confrontar este tipo de evaluaciones. Su

objetivo es dar herramientas a los estudiantes que les permitan desarrollar un mayor nivel de capacidades que les permitan afrontar dichas pruebas.

- **Diplomados:**

Son cursos que atienden un tema o área específica del conocimiento en donde se reconoce la participación del mismo a través de un diploma o certificación, pero no provee de un grado académico determinado. Generalmente son de duración relativamente larga, con una intensidad superior a 90 horas. Estos cursos buscan atender las necesidades de conocimiento específico o más actualizado en la sociedad, permitiendo al profesional atender mejor un oficio al completar los conocimientos relacionados directamente con su trabajo y que fueron adquiridos durante su carrera.

- **Talleres:**

Son una metodología de trabajo en la que se integran la teoría y la práctica, permitiendo desarrollar capacidades, habilidades y destrezas cognoscitivas, a través de actividades cortas e intensivas que logren la cooperación, conocimiento y experiencia en un grupo de personas. Estimula el trabajo cooperativo y se enfatiza en el análisis y solución de problemas, en la capacitación, y requiere de la participación de los asistentes.

- **Seminarios:**

El seminario tiene naturaleza técnica y académica, su objetivo es la investigación o estudio intensivo de un tema en reuniones de trabajo debidamente planificado. La ejecución de un seminario ejercita a los estudiantes en el estudio personal y de equipo, los familiariza con medios de investigación y reflexión, los miembros no reciben la información ya elaborada, sino que la indagan por sus propios medios en un clima de colaboración recíproca.

- **Congresos:**

Un congreso es una reunión o conferencia, generalmente periódica, donde los miembros de un ente (colectivo, profesión) institucional se reúnen para debatir cuestiones de diversa índole en sus áreas de interés. Hacen parte de un congreso la exposición y debate

de múltiples ponencias, asistencia de personas con un alto nivel profesional, intereses comunes, la presentación de nuevos avances o descubrimientos en determinadas áreas de interés, el aprendizaje y la transmisión del conocimiento, entre otros.

- **Foros:**

El foro es un tipo de reunión donde distintas personas conversan en torno a un tema de interés común. Es, esencialmente, una técnica oral, realizada en grupos. Permite la discusión y participación, la libre expresión de ideas y opiniones de los miembros del grupo en una manera informal y con pocas limitaciones. Generalmente se realiza el foro a continuación de una actividad de interés general, por ejemplo, este puede constituir la parte final de una mesa redonda, simposio, entre otros.

- **Coloquios:**

Reunión en que se convoca a un número limitado de personas para que debatan un problema o tema elegido previamente para intentar conciliar puntos de vista diversos, sin que necesariamente haya que recaer en acuerdo. En este sentido, un coloquio puede asociarse a mesa redonda, conferencia, panel o debate. Generalmente quienes participan del coloquio intercambian opiniones y experiencias, a la vista de un auditorio.

- **Simposios:**

El simposio es una reunión de expertos en la que exponen en corto tiempo sus ideas o conocimientos al auditorio en forma sucesiva, integrado así un panorama lo más completo posible acerca de la cuestión que se trate. La dinámica en un simposio consiste generalmente en que los especialistas exponen durante un tiempo limitado y un coordinador resume las ideas principales, el auditorio formula preguntas y dudas que los expertos aclaran y responden al final. Su característica reside en que los especialistas exponen ideas apoyadas en datos empíricos generados por investigaciones lo que logra una profundidad mayor de los temas tratados.

- **Encuentros:**

Un encuentro no es más que una reunión entre dos o más personas. Puede estar organizado por un estamento universitario para fomentar una actividad concreta.

- **Conversatorios:**

Un conversatorio es una reunión prevista que incita a compartir las visiones de un tema acordado con el objetivo de explorar campos de comprensión e interacción distintos a los propios. Su desarrollo no obedece a un esquema formal y rígido, aunque siempre existe un fin comunicativo.

- **Programas Virtuales:**

Son una nueva modalidad de impartir educación, que hace uso de las TIC's y que no es ni mejor, ni peor que la modalidad presencial, simplemente diferente con un modelo pedagógico innovador, una tecnología apropiada y un cambio en el rol de los actores del proceso, centrado ya en el estudiante y no en el profesor como en la educación tradicional. Además, re conceptúa las nociones de espacio y de tiempo dentro de la educación. Podría decirse que es una educación a distancia de tercera generación, superando los medios iniciales como la TV, la radio, el correo.

Los anteriores son diseñados, construidos y ejecutados de acuerdo con las siguientes modalidades:

**Tabla 1 Resumen de modalidades del CECAV.**

<b>MODALIDAD</b>	<b>INTENSIDAD</b>	<b>METODOLOGIA</b>
Cursos	Entre 20 y 90 horas	Presencial, semipresencial o virtual.
Seminarios	Entre 4 y 24 horas	Presencial, semipresencial o virtual.
Diplomados	120 horas o más.	Presencial, semipresencial o virtual.

Fuente: informe de gestión CECAV 2019.

## 2.5. DATOS Y CIFRAS SOBRE EL CECAV.

**Tabla 2 Eventos realizados por facultades y dependencias en el 2021.**

TIPO DE EVENTOS OFERTADOS POR DEPENDENCIA AÑO 2021						
	Diplomados	Cursos	Seminarios	Foros, Congresos, Simposios	Encuentros	Jornadas, talleres, conciertos, conferencias, otros
Ciencias de la Salud	5	12	4	2	4	13
Facultad de Artes	1	0	1	1	0	52
Ciencias Naturales, Exactas y de la Educación	6	2	3	2	3	9
Derecho, Ciencias Políticas y Sociales	5	0	0	0	0	1
Vicerrectoría Académica	0	5	1	0	0	1
Ciencias Contables, Económicas y Administrativas	1	0	1	1	0	1
Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual	0	7	0	1	0	1
Ingeniería Civil	1	0	0	0	0	4
Vicerrectoría de Investigaciones	1	3	0	0	0	2
Ingeniería Electrónica y Telecomunicaciones	0	1	1	0	0	3
Ciencias Humanas y Sociales	2	4	0	1	0	0
Centro de Gestión de la Calidad y la Acreditación Institucional	2	0	0	0	0	1
Ciencias Agrarias	2	1	4	0	0	2
Centros de Posgrados	0	0	0	0	0	1
Vicerrectoría de Cultura	5	0	0	0	0	1
<b>TOTAL</b>	<b>188</b>					

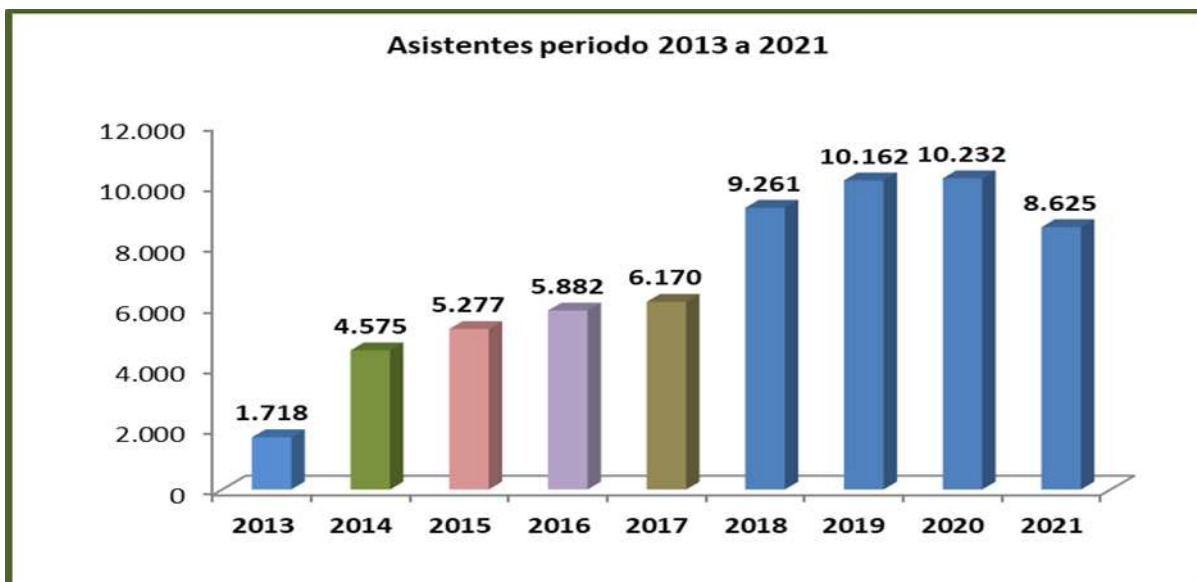
Fuente: informe de gestión CECAV 2021.

**Ilustración 3 Eventos realizados y ofrecidos entre el periodo 2013 y 2021.**



Eventos Realizados y Ofrecidos Periodo 2013 a 2021									
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Eventos Ofrecidos	31	44	78	58	86	154	185	173	188
Eventos Realizados	24	41	54	48	70	139	149	142	174

**Ilustración 4. Asistentes a los eventos entre el periodo 2013 2021.**

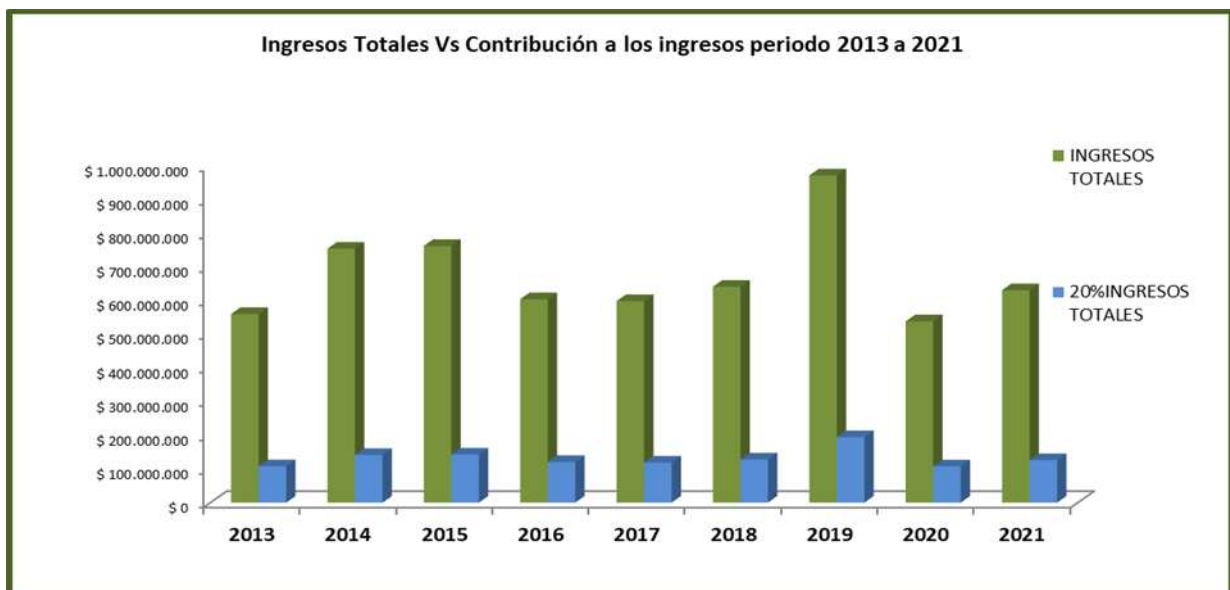


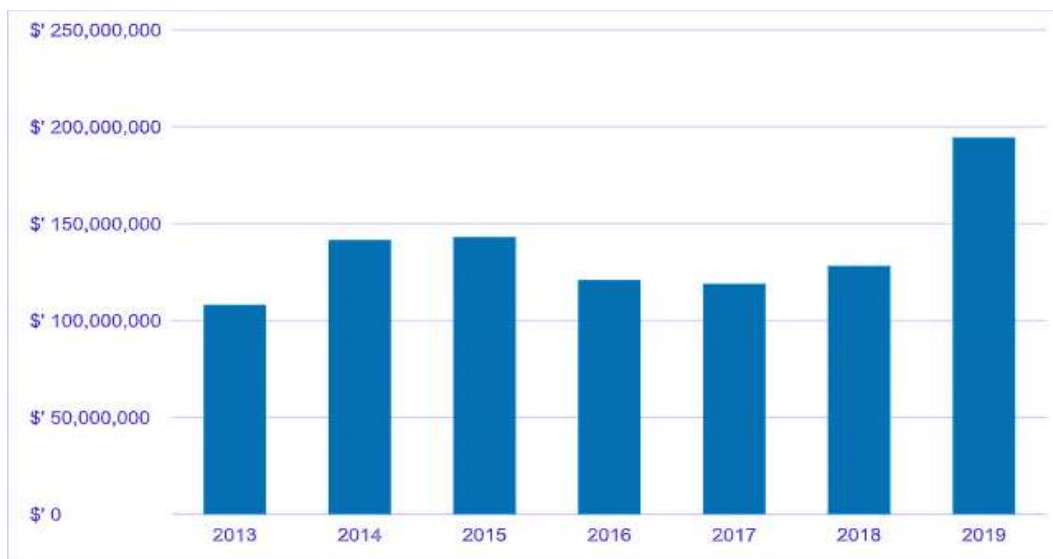


**Tabla 3. Resumen financiero 2013 – 2019.**

Año	Ingresos totales	egresos	administración y contribución a los ingresos	Excedentes
2013	\$ 560.614.937	\$ 331.652.042	\$ 108.140.987	\$ 120.821.908
2014	\$ 754.675.750	\$ 484.594.115	\$ 141.555.150	\$ 128.526.485
2015	\$ 762.858.496	\$ 438.455.951	\$ 143.052.254	\$ 181.350.291
2016	\$ 604.437.751	\$ 341.726.483	\$ 120.887.550	\$ 141.823.718
2017	\$ 599.001.962	\$ 328.919.058	\$ 119.000.200	\$ 151.082.704
2018	\$ 641.575.790	\$ 361.799.330	\$ 128.195.158	\$ 151.581.303
2019	\$ 972.117.587	\$ 568.404.861	\$ 194.423.517	\$ 209.289.208

Fuente: informe de gestión CECAV 2019.

**Ilustración 5 Ingresos totales a la universidad del cauca periodo 2013 a 2021.**

**Ilustración 6 Contribución a los Ingresos periodo 2013 a 2019.****Tabla 4 Eventos Ofrecidos por Facultades y Dependencias de Enero a junio de 2020.**

dependencias	Diplomados	Cursos	Seminarios	Foros congresos simposios	Encuentros	Jornadas, talleres, conferencias, eventos
Ciencias de la salud	8	20		2		3
Ciencias Naturales ,exactas y de la educación	2	2	1	1	2	1
Derecho , ciencias políticas y sociales	2			1	1	1
Ciencias contables económicas y administrativas		7	1			1
Centro de educación continua , abierta y virtual		2				1
Ingeniería civil	1	2				1
Vicerrectoría de investigaciones		1				
Ingeniería electrónica y telecomunicaciones		1	1			3
Ciencias humanas y sociales				1		
Centro de gestión de calidad y acreditación institucional	1	1				
Ciencias agrarias						1
Vicerrectoría de cultura	2					
Total					78	

Fuente: informe de gestión CECAV 2020.

**Tabla 5 Eventos realizados de enero a junio de 2020.**

Dependencias	Diplomados
Ciencias de la salud	19
Ciencias Naturales ,exactas y de la educación	8
Derecho , ciencias políticas y sociales	3
Ciencias contables económicas y administrativas	9
Centro de educación continua , abierta y virtual	3
Ingeniería civil	2
Vicerrectoría de investigaciones	1
Ingeniería electrónica y telecomunicaciones	4
Ciencias humanas y sociales	0
Centro de gestión de calidad y acreditación institucional	2
Ciencias agrarias	0
Vicerrectoría de cultura	2
Total eventos realizados	53

Fuente: informe de gestión CECAV 2020.

**Tabla 6 Resumen Financiero de Enero a junio de 2020.**

A junio 2020	Ingresos totales	Egresos	administración y contribución a los ingresos (20% de ingresos totales)	Excedentes
Educación continua	\$ 150.430.000	\$ 88.126.035	\$ 30.086.00	\$ 32.217.965
Preuniversitario	\$ 82.259.500	\$ 48.210.000	\$ 16.451.900	\$ 17.597.600
Total	\$ 232.689.500	\$ 136.336.035	\$ 46.537.900	\$ 49.815.566

Fuente: informe de gestión CECAV 2020.

**Tabla 7 Asistentes de los Eventos de enero a junio de 2020.**

Descripción	Numero
Asistentes	4.335

Fuente: informe de gestión CECAV 2020.

## **CAPÍTULO 3**

### **ANÁLISIS DOFA**

En este capítulo 3 se analiza las variables internas y externas del CECAV para obtener un diagnóstico de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Es importante resaltar que la elaboración de este diagnóstico se realiza con la participación de todos los funcionarios del CECAV al igual que con el asesor académico, lo cual garantiza una visión amplia y conocedora de las variables que intervienen en él.

#### **3.1. MATRIZ DOFA.**

El desarrollo del presente análisis DOFA tiene como referente el modelo de planeación de Fred Davis. Es preciso aclarar que, dado el tiempo para la realización de este trabajo, no se aplica el modelo de Davis con toda rigurosidad del caso, sino que se hace una adaptación del mismo aplicado al CECAV.

Se desarrolla una matriz DOFA en una construcción colectiva, donde se toman métodos del DOFA para aplicarlos al CECAV, así las cosas, es necesario tener en cuenta que los planteamientos propuestos, no gozaran de la rigurosidad, profundización y demás elementos específicos de una matriz DOFA formal.

##### **3.1.1 Análisis interno.**

Se realizó el análisis interno con la aplicación de dos herramientas de gestión interna como son, EL PCI y la matriz EFI, que permiten en su análisis la identificación de factores clave que se consideran debilidades o fortalezas para e CECAV,

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la Fortaleza o Debilidad con relación a su grado (A. M. B.) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la organización en cada una de las categorías generales, y determinar cuáles requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. En la tabla 8, se presenta los resultados obtenidos en la realización del perfil de capacidad interna –PCI:

**Tabla 8 Matriz de Evaluación –PCI.**

	DESCRIPCIÓN:	FORTALEZA		
		A	M	B
F O R T A L E Z A	Buen nombre de la universidad a lo largo de los años.	X		
	Manejamos los mejores precios del mercado	X		
	Talento Humano calificado del personal que atiende las actividades del CECAV	X		
	Autonomía académica para ofertar un portafolio de temáticas.	X		
	Aumento en el número de participantes atendidos	X		
	Ampliación de cobertura de nuestros cursos en todo el territorio colombiano	X		
	Implementación de tecnologías de la Información y la comunicación en aras de mejorar la cobertura de los cursos.		X	
	Creciente oferta de programas de Educación Continua, Abierta y Virtual – CECAV	X		
	Descuentos en algunos cursos de Educación Continua para estudiantes y egresados de la Institución.		X	
	Buenas destrezas de comunicación, conocimientos especializados, responsabilidad y capacidad para adaptarse a los cambios	X		
	Servicio a nuestros clientes de programas de Educación Continua, personalizados y adaptados a las necesidades.		X	
	Pocos Instituciones que ofrecen Educación Continua en Popayán		X	
Existe un mecanismo para evaluar la medición y seguimiento del impacto social que realiza el CENTRO en su entorno.		X		
	DESCRIPCIÓN:	DEBILIDAD		
		A	M	B
D E B I L I D A D	No hay recursos económicos asignados por parte de la Institución	X		
	Falta de estabilidad del personal que actualmente labora en el CECAV	X		
	Los salarios no corresponden a la cantidad y complejidad de las actividades desarrolladas por los usuarios.	X		
	Demora, exceso y complejidad en los trámites administrativos con la universidad para los pagos de los docentes		X	
	No se cuenta con espacios físicos propios para desarrollar las actividades académicas del CECAV		X	
	No tiene presupuesto por parte de la Institución para atender los programas de Educación continua	X		
	Debilidad en la interacción con el entorno que permita generar proyectos y/o convenios para atender las necesidades del medio	X		
	Se requiere infraestructura propia para la realización de los programas de Educación Continua	X		
	Falta de un análisis estratégico	X		
	Un plan de marketing con personal altamente creativa		X	
Evaluación de nuestros programas		X		
No se tiene estrategias para enfrentar la competencia			X	

Los resultados o variables con una valoración alta se tienen en cuenta para construir la matriz de evaluación de factores internos EFI.

**Tabla 9 Matriz de Evaluación de Factores Internos EFI.**

FACTORES	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Buen nombre de la universidad a lo largo de los años.	6%	3	0,18
Manejamos los mejores precios del mercado	8%	4	0,32
Autonomía académica para ofertar un portafolio de temáticas	6%	4	0,24
Talento Humano calificado del personal que atiende las actividades del CECAV	6%	3	0,18
Aumento en el número de participantes atendidos	6%	4	0,24
Ampliación de cobertura de nuestros cursos en todo el territorio colombiano	8%	3	0,24
Creciente oferta de programas de Educación Continua, Abierta y Virtual – CECAV	9%	4	0,36
Buenas destrezas de comunicación, conocimientos especializados, responsabilidad y capacidad para adaptarse a los cambios	9%	3	0,27
<b>DEBILIDADES</b>			
No hay recursos económicos asignados por parte de la Institución	8%	1	0,08
Falta de estabilidad del personal que actualmente labora en el CECAV	6%	1	0,06
Los salarios no corresponden a la cantidad y complejidad de las actividades desarrolladas por los usuarios.	6%	1	0,06
No tiene presupuesto por parte de la Institución para atender los programas de Educación continua	6%	2	0,12
Debilidad en la interacción con el entorno que permita generar proyectos y/o convenios para atender las necesidades del medio	3%	1	0,03
Se requiere infraestructura propia para la realización de los programas de Educación Continua	4%	2	0,08
Falta de un análisis estratégico	9%	2	0,18
	<b>1</b>		<b>2,64</b>

A partir del desarrollo de la matriz se obtuvo que la sumatoria del total ponderado es igual a 2.64 Cabe resaltar que si el resultado de la matriz da un puntaje de 2,5 o superior significa que se tienen más fortalezas que debilidades; por lo anterior, se puede concluir que el CECAV tiene un entorno interno que presenta más fortalezas que debilidades.

Esto representa que la organización no tiene dificultades internas para ajustarse al desarrollo de sus estrategias, aunque actualmente la organización carece de gran parte del proceso formal que oriente sus actividades y determine sus objetivos, no se le dificulta en gran medida el correcto desarrollo de sus actividades organizacionales.

### 3.1.2 Análisis externo.

El análisis externo permite identificar las principales oportunidades y amenazas que provienen del medio donde se encuentra inmerso. Así pues, se hace indispensable estudiar los factores externos que afectan y condicionan la estrategia, la estructura y los procesos.

Con ello, se pretende que la organización logre anticiparse a las amenazas, las resuelva oportunamente, y logre aprovechar de forma más efectiva las oportunidades que se le presentan. Para este fin, se utilizó la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM que posibilita identificar las oportunidades y amenazas del entorno.

**Tabla 10 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas.**

	DESCRIPCIÓN:	OPORTUNIDAD		
		A	M	B
O P O R T U N I D A D E S	Poca competencia en la región	X		
	Profesores con un buen nivel académico, alta experiencia y cualificación	X		
	Posibilidad de posicionar nuevos programas de educación continua en temas de actualidad	X		
	Alta demanda en algunos programas de Educación Continua	X		
	Generación de Ingresos adicionales a los recursos financieros de la Institución, que le permite cubrir pequeños gastos para el funcionamiento de actividades académicas.		X	
	Entorno dinámico y complejo que nos permite estar en una función de flexibilidad y adaptación al cambio.	X		
	El buen nombre de la Institución en lo referente a la calidad le permite al CECAV la proyección de estrategias de crecimiento.	X		
	Consolidación de imagen de calidad, una Institución Acreditada de alta calidad	X		
	Contar con una base de egresados de la Universidad, le permite contar un mercado meta para los programas de Educación Continua.	X		
El uso de las nuevas tecnologías.	X			
	DESCRIPCIÓN:	AMENAZA		
		A	M	B
A M E N A Z A	Publicidad engañosa por parte de la competencia, perjudicando la oferta del CECAV	X		
	La naturaleza pública de la Universidad del Cauca genera la creencia de la gratuidad de muchos de los servicios que presta			X
	Al tener bajos costos, cierto sector del mercado tienden a pensar que los cursos son de baja calidad.			X
	Aumento de la oferta de servicios semejantes a los que ofrece la Universidad del Cauca		X	
	El Modelo de financiación del CECAV es auto sostenible	X		
	Situación económica del país: En la medida que la tasa de desempleo aumenta, las personas van a disponer de menor capacidad adquisitiva para capacitarse.			X
	Deserción de los participantes en los cursos de Educación Continua, Abierta y Virtual	X		
Dada la nueva situación de la pandemia la modalidad virtual, amplió la competencia, es decir que un estudiante de Popayán puede tomar el curso de otra institución.		X		

La matriz POAM logro identificar nueve oportunidades y tres amenazas altas, Con estos resultados se procedió a desarrollar la matriz - EFE, la cual es la herramienta que nos permite evaluar las oportunidades y amenazas más relevantes de cada factor de éxito, para posteriormente formular las estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos con el fin de mejorar la performance de la organización.

En cuanto a la matriz - EFE, el peso designado a cada uno de los factores es subjetivo mediante el análisis y la priorización de aquellos que se consideren más importantes para el plan estratégico

**Tabla 11 Matriz de Evaluación de Factores Externo (EFE).**

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Poca competencia en la región	12%	3	0,36
Profesores con un buen nivel académico, alta experiencia y cualificación	11%	4	0,44
Posibilidad de posicionar nuevos programas de educación continua en temas de actualidad	10%	4	0,4
Entorno dinámico y complejo que nos permite estaren una función de flexibilidad y adaptación al cambio.	11%	3	0,33
El buen nombre de la Institución en lo referente a la calidad le permite al CECAV la proyección de estrategias de crecimiento.	8%	4	0,32
Contar con una base de egresados de la Universidad, le permite contar un mercado meta para los programas de Educación Continua.	9%	3	0,27
El uso de las nuevas tecnologías.	12%	3	0,36
<b>AMENAZA</b>			
Publicidad engañosa por parte de la competencia, perjudicando la oferta del CECAV	9%	1	0,09
Modelo de financiación inadecuado	8%	1	0,08
Deserción de los participantes en los cursos de Educación Continua, Abierta y Virtual	10%	1	0,1
	<b>100%</b>		<b>2,75</b>

De esta matriz se obtuvo que la sumatoria del total ponderado que es igual a 2,75. Esto quiere decir que se tiene un entorno externo que presenta más oportunidades que amenazas. Es importante mencionar que, si la matriz da como resultado un puntaje de 2,5 o menos, se tienen más amenazas que oportunidades; por lo tanto, se concluye que el CECAV tiene más oportunidades que amenazas.



El análisis DOFA es una metodología de la cual se derivan la formulación de las estrategias basándose en el aprovechamiento de las fortalezas, la prevención del impacto de las debilidades, reaccionar a tiempo ante las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Los factores analizados en la matriz DOFA se obtuvieron de la matriz EFI y EFE. De dichas matrices se trasladaron las variables que mayor ponderación arrojaron.

### **3.2 Formulación de objetivos**

La confrontación de los factores críticos de éxito en la matriz DOFA dio como resultado la formulación de unos objetivos por cada cuadrante de la matriz (FO, FA, DO y DA).

- Los objetivos para la formulación de estrategias (FO), equivalen a los objetivos ofensivos que buscan consolidar la organización en su entorno.
- Los segundos objetivos para la formulación de estrategias (FA), equivalen a los Objetivos reactivos que potencializan las fortalezas para mitigar las amenazas.
- Los terceros objetivos para la formulación de estrategias (DO), equivalen a los objetivos defensivos que pretenden anticiparse a los problemas y eludir desastres en la organización contrarrestando las amenazas y disminuyendo las debilidades.
- Los últimos objetivos para la formulación de estrategias (DA), equivalen a los objetivos adaptativos que tiene como finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas que el entorno le brinda.

Una vez realizado el análisis y diagnóstico estratégico, se tienen los insumos suficientes para plantear las alternativas estratégicas para los objetivos dados por cada uno de los cuadrantes donde se configuran las estrategias FO, FA, DO y DA.

Tabla 12 Matriz DOFA.

<b>ANÁLISIS DOFA CECAV</b>			<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
			<b>O1</b>	Poca competencia en la región	<b>A1</b>	Publicidad engañosa por parte de la competencia, perjudicando la oferta del CECAV
			<b>O2</b>	Alta demanda en algunos programas de Educación Continua	<b>A2</b>	Modelo de financiación del CECAV es auto sostenible.
			<b>O3</b>	Consolidación de imagen de calidad, una Institución Acreditada de alta calidad	<b>A3</b>	La naturaleza pública de la Universidad del Cauca genera la creencia de la gratuidad de muchos de los servicios que presta
			<b>O4</b>	El uso de las nuevas tecnologías		
<b>F O R T A L E Z A S</b>	<b>F1</b>	Buen nombre de la universidad a lo largo de los años	<b>OBJETIVOS FO</b>  <b>F1.03.</b> Seguir sosteniendo el alto nivel académico de los docentes. <b>F4.04.03.</b> Aprovechamientos de las actualizaciones tecnológicas de la Institución. <b>F2.02.</b> Seguir conservando precios asequibles a los estratos menos favorecidos. <b>F5.03.</b> Seguir contando con mecanismo de evaluación para no perder el seguimiento estadístico.		<b>OBJETIVOS FA</b>  <b>F4.A1.</b> Diseñar planes de promoción de ventas efectivos para los eventos de escasa demanda. <b>F1.A2</b> Gestionar recursos propios para el desarrollo de campañas de publicidad.	
	<b>F2</b>	Manejamos los mejores precios del mercado				
	<b>F3</b>	Autonomía académica para ofertar un portafolio de temáticas.				
	<b>F4</b>	Buenas destrezas de comunicación, conocimientos especializados, responsabilidad y capacidad para adaptarse a los cambios				
	<b>F5</b>	Existe un mecanismo para evaluar la medición y seguimiento del impacto social que realiza el CENTRO en su entorno.				
<b>D E B I L I D A S</b>	<b>D1</b>	No hay recursos económicos asignados por parte de la Institución	<b>OBJETIVOS DO</b>  <b>D.O.</b> Desarrollar un análisis estratégico del CECAV Desarrollar una cultura estratégica del talento humano que integra el CECAV. <b>D2.03.04.</b> Generar estrategias focalizadas a personas jurídicas para suscribir convenios y contratos de capacitación en educación continua.		<b>OBJETIVOS DA</b>  <b>D1.A2.</b> Gestionar ante Consejo Superior la asignación de recursos permanentes para la operación del CECAV <b>D2.A3.</b> Establecer parámetros para la suscripción de convenios y contratos de los diferentes clientes que faciliten la ejecución de las capacitaciones de educación continua.	
	<b>D2</b>	Debilidad en la interacción con el entorno que permita generar proyectos y/o convenios para atender las necesidades del medio				
	<b>D3</b>	Falta de un análisis estratégico				

**Tabla 13 Estrategias para los objetivos DOFA.**

<b>OBJETIVOS FO</b>			
<b>F1.O3.</b> Seguir sosteniendo el alto nivel académico de los docentes.	<b>F4.O4.O3.</b> Aprovechamientos de las actualizaciones tecnológicas de la Institución.	<b>F2.O2.</b> Seguir conservando precios asequibles a los estratos menos favorecidos.	<b>F5.O3.</b> Seguir contando con mecanismo de evaluación para no perder el seguimiento estadístico.
<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Verificación de experiencia de los conocimientos de los docentes para la contratación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguir ofertando eventos virtuales</li> <li>Capacitar a los docentes en las tecnologías educativas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestionar recursos del sector público y privado para la realización de algunos eventos que permitan reducir el precio al usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar los mecanismos estadísticos del CECAV que permitan tener indicadores para la toma de decisiones.</li> </ul>
<b>OBJETIVOS FA</b>			
<b>F4.A1.</b> Diseñar planes de promoción de ventas efectivos para los eventos de escasa demanda.		<b>F1.A2</b> Gestionar recursos propios para el desarrollo de campañas de publicidad.	
<b>ESTRATEGIAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir cuáles son los cursos de escasa demanda para el diseño de las promociones de ventas.</li> <li>Evaluar resultados: Incluir en el formato de inscripción la pregunta porque medios se enteró del evento.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Solicitar a la institución a quien corresponda, recursos para las campañas publicitarias del CECAV.</li> </ul>	
<b>OBJETIVOS DO</b>			
<b>D.O.</b> Desarrollar una cultura estratégica del talento humano que integra el CECAV.		<b>D2.O3.O4.</b> Generar estrategias focalizadas a personas jurídicas para suscribir convenios y contratos de capacitación en educación continua.	
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar el plan estratégico (Desarrollo del presente documento)</li> <li>Involucrar al Talento Humano del CECAV en el diseño, elaboración del plan estratégico.</li> <li>Hacer seguimiento permanente a la ejecución del plan.</li> <li>Capacitar al Talento Humano en planificación estratégica.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar el perfil de un nuevo cargo que ejecute el relacionamiento con el sector empresarial.</li> <li>Gestionar el cargo para que lleve a cabo el relacionamiento con el sector productivo, con la posibilidad de comisionar por resultados.</li> </ul>	
<b>OBJETIVOS DA</b>			
<b>D1.A2.</b> Gestionar ante Consejo Superior la asignación de recursos permanentes para la operación del CECAV		<b>D2.A3.</b> Establecer parámetros para la suscripción de convenios y contratos de los diferentes clientes que faciliten la ejecución de las capacitaciones de educación continua.	
<b>ESTRATEGIAS</b>		<b>ESTRATEGIAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar la propuesta que la Dirección del CECAV presentara ante el consejo superior para la asignación de recursos permanentes.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración conjunta, Dirección del CECAV y oficina jurídica, de parámetros para la suscripción de convenios y contratos para la ejecución de las capacitaciones de educación continua.</li> </ul>	

## CAPÍTULO 4

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Luego del desarrollo de la matriz DOFA se procede evaluar el direccionamiento estratégico del CECAV. En este apartado se desarrollan los objetivos específicos propuestos para la elaboración del plan estratégico y se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de herramientas y metodologías que ayudan a elaborar eficientemente el trabajo planteado.

#### 4.1 Misión

A la fecha CECAV no cuenta con una misión establecida formalmente, se acoge a la misión institucional de la Universidad del Cauca por lo cual se procederá a hacer una evaluación de dicha misión para verificar si expresa de manera clara e inequívoca el trabajo realizado por parte del CECAV. Para ello se usó la matriz de diseño de misión que se puede observar en la tabla 14.

La Universidad del Cauca es una institución de educación superior pública, autónoma, del orden nacional, creada en los orígenes de la República de Colombia.

La Universidad del Cauca, fundada en su tradición y legado histórico, es un proyecto cultural que tiene un compromiso vital y permanente con el desarrollo social, mediante la educación crítica, responsable y creativa.

La Universidad forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno.

La Universidad del Cauca genera y socializa la ciencia, la técnica, la tecnología, el arte y la cultura en la docencia, la investigación y la proyección social.

**Tabla 14 Matriz De Elaboración De La Misión.**

INTERROGANTE		RESPUESTA AL INTERROGANTE
1	¿Quiénes somos?	Universidad del Cauca , ente de orden público de orden nacional
2	¿Qué hacemos?	forma personas con integridad ética, pertinencia e idoneidad profesional, demócratas comprometidos con el bienestar de la sociedad en armonía con el entorno
3	¿Qué buscamos?	Generar y socializar la ciencia la ciencia , tecnología arte y cultura
4	¿Dónde lo hacemos?	En el departamento del Cauca
5	¿Para quién trabajamos?	Sociedad en general

Como resultado de la evaluación se puede observar que no se contesta con claridad que es en el interrogante 2 no se define con claridad lo que hace el CECAV, es demasiado amplio y no refleja el uso de la virtualidad para la enseñanza, los interrogantes 3 ,4 y 5 si están se expresan con claridad de acuerdo a lo que realiza el CECAV.

Se procede a realizar una propuesta de una misión que abarque los elementos necesarios y fundamentales para obtener un resultado acorde a la organización y sus necesidades.

A continuación, se presenta el resultado de la nueva misión propuesta:

**El CECAV es la unidad de gestión administrativa de la Universidad del Cauca que contribuye a la actualización, profundización y perfeccionamiento de las personas en diversos campos del saber que les permiten adquirir conocimientos y habilidades mediante programas de educación continua, abierta y virtual, con altos estándares de calidad y profesionalismo en el ámbito local, regional e internacional.**

## 4.2 Visión.

A la fecha el CECAV no cuenta con una visión propia establecida formalmente, se ajusta a la visión institucional de la Universidad del Cauca, la cual no refleja a cabalidad el futuro que desea el CECAV, por lo cual se hace una propuesta de visión que refleje las actividades y compromisos futuros de la instancia.

Visión actual de la Universidad del Cauca.

La Universidad del Cauca, fiel a su lema "Posteris Lymen Moritvrvs Edat" (Quién ha de morir deje su luz a la posteridad), tiene un compromiso histórico, vital y permanente con la construcción de una sociedad equitativa y justa en la formación de un ser humano integral, ético y solidario. (Universidad del Cauca, sf)

La visión debe ser una idea fácil de explicar en sólo unos minutos y que idealmente sea corta. Tiene que ser concreta, directa y dejar claro el objetivo de futuro a largo plazo.

Para desarrollar la propuesta de Visión se plantean las siguientes interrogantes:

- ¿Dónde se desea llegar?
- ¿Que se desea hacer?
- ¿Para qué se desea?
- Ser atemporal

**Propuesta de visión para el CECAV:**

**Ser el centro de educación continua, abierta y virtual líder en el departamento del Cauca para el año 2027, año del bicentenario.**

### 4.3 Valores Organizacionales.

Los valores organizacionales del CECAV son los ideales y convicciones que fundamentan la cultura organizacional que se maneja y establecen un perfil, criterios y convicciones que debe tener cada miembro que lo conforma; incluso, ayudan a solidificar el plan estratégico. Se propone una serie de valores que se fomentan para que se fomenten en el CECAV, a continuación, se enlistan los valores definidos y a la Universidad del Cauca.

- **La convivencia y la tolerancia**, necesarios para la consecución de la paz nacional.
- **La honestidad y la responsabilidad**, dentro de la pluralidad ideológica y el respeto a los derechos individuales y sociales.
- **La valoración integral del ser humano**, superando toda forma de discriminación e inequidad.
- **La libertad y la autonomía**, principios esenciales para formar personas capaces de decidir en libertad y con responsabilidad.
- **La democracia y la participación**, en el marco de un Estado Social de Derecho que garantice el pleno desarrollo individual y social.

### 4.4. Planes operativos.

En esta sección se establecerán los planes operativos de cada estrategia planteada en la matriz DOFA. Aquí se plantearán las actividades, recursos y responsables para lograr los objetivos estratégicos y la implementación de las estrategias.

Tabla 15 Plan operativo estrategias FO.

<b>CECAV</b>				
<b>PLAN OPERATIVO</b>				
<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Seguir sosteniendo el alto nivel académico de los docentes.</b></li> <li>● <b>Aprovechamiento de las actualizaciones tecnológicas de la Institución. (Plataformas, licencias, software, etc.)</b></li> <li>● <b>Seguir conservando precios asequibles a los estratos menos favorecidos.</b></li> <li>● <b>Seguir contando con mecanismo de evaluación para no perder el seguimiento estadístico.</b></li> </ul>			
<b>INDICADOR DE ÉXITO GENERAL:</b>	<b>Informes de gestión</b>			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Verificación de experiencia de los conocimientos de los docentes para la contratación	Dirección CECAV	Depende de la Dirección CECAV	Computacionales y de oficina	Número de CV evaluadas
Seguir ofertando eventos virtuales	Dirección CECAV	Permanente	Computacionales y de oficina	Número de eventos
Capacitar a los docentes en las tecnologías educativas.	Dirección CECAV con apoyo de la vicerrectoría académica	Permanente	Financieros y computacionales	Numero de capacitaciones
Gestionar recursos del sector público y privado para la realización de algunos eventos que permitan reducir el precio al usuario	Dirección CECAV.	Permanente	Computacionales, elementos de oficina	Monto de financiación
Mejorar los mecanismos estadísticos del CECAV que permitan tener indicadores para la toma de decisiones.	Coordinador CECAV Pasante	Permanente	Computacionales y de oficina	Informes



Tabla 16 Plan operativo estrategia FA.

<b>CECAV</b>				
<b>PLAN OPERATIVO</b>				
<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Diseñar planes de promoción de ventas efectivos para los eventos de escasa demanda.</li> <li>● Gestionar recursos propios para el desarrollo de campañas de publicidad.</li> </ul>			
<b>INDICADOR DE ÉXITO GENERAL:</b>	Informes de gestión			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Definir cuáles son los cursos de escasa demanda para el diseño de las promociones de ventas.	Coordinador CECAV	Permanente	Computacionales y de oficina	Número de reuniones
Evaluar resultados: Incluir en el formato de inscripción la pregunta porque medios se enteró del evento.	Coordinador CECAV	Permanente	Computacionales y de oficina	informes
Solicitar a la institución a quien corresponda, recursos para las campañas publicitarias del CECAV.	Coordinador CECAV	Permanente	Computacionales y de oficina	informes

Tabla 17 Plan operativo estrategia DO.

CECAV				
PLAN OPERATIVO				
<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Desarrollar una cultura estratégica del talento humano que integra el CECAV.</b></li> <li>● <b>Generar estrategias focalizadas a personas jurídicas para suscribir convenios y contratos de capacitación en educación continua.</b></li> </ul>			
<b>INDICADOR DE ÉXITO GENERAL:</b>	Informes de gestión			
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Elaborar el plan estratégico (Desarrollo del presente documento)	Dirección CECAV	6 Meses	Computacionales y de oficina	Documento del protocolo
Involucrar al Talento Humano del CECAV en el diseño, elaboración del plan estratégico.	Dirección CECAV	6 meses	Computacionales y de oficina	Documento del cronograma
Hacer seguimiento permanente a la ejecución del plan.	Dirección CECAV	Permanente	Computacionales y de oficina	No aplica
Capacitar al Talento Humano en planificación estratégica.	Dirección CECAV	Por definir	Computacionales y de oficina	Documento del cronograma
Diseñar el perfil de un nuevo cargo que ejecute el relacionamiento con el sector empresarial.	Dirección CECAV	Por definir	Computacionales y de oficina	Documento del cronograma
Gestionar el cargo para que lleve a cabo el relacionamiento con el sector productivo, con la posibilidad de comisionar por resultados.	Dirección CECAV	Por definir	Computacionales y de oficina	Documento del cronograma

Tabla 18 Plan operativo estrategia DA.

<b>CECAV</b>				
<b>PLAN OPERATIVO</b>				
<b>ESTRATEGIAS DA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Gestionar ante Consejo Superior la asignación de recursos permanentes para la operación del CECAV</li> <li>● Establecer parámetros para la suscripción de convenios y contratos de los diferentes clientes que faciliten la ejecución de las capacitaciones de educación continua.</li> </ul>			
<b>INDICADOR DE ÉXITO GENERAL:</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO ESTIMADO</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Elaborar la propuesta que la Dirección del CECAV presentara ante el consejo superior para la asignación de recursos permanentes.	Dirección CECAV	Por definir	Computacionales y de oficina	Documento del protocolo
Elaboración conjunta, Dirección del CECAV y oficina jurídica, de parámetros para la suscripción de convenios y contratos para la ejecución de las capacitaciones de educación continua.	Dirección CECAV	Permanente	Computacionales y de oficina	Informe

## BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, I. (1995). Introducción a la teoría general de la administración.
- López, J. E. (2011). Planeación estratégica de la herramienta, para hacer crecer una empresa de micro a pequeña; caso de estudio : Plasmol.
- Muñoz, B. d. (2011). La Planificación Estratégica como proceso de integración de un equipo de salud.
- Pérez, R. N. (2005). De la administración por objetivos al control estratégico. Tecnología en Marcha.
- Roche, F. P. (2007). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas.
- Steiner, G. (1996). Planeación Estratégica.
- Universidad del Cauca. (2013). Acuerdo 006.
- Universidad del Cauca. (16 de noviembre de 2021). Acerca de Unicauca. Obtenido de Sitio Web de la Universidad del Cauca:  
<http://www.unicauca.edu.co/versionP/node/18445>
- Universidad del Cauca. (16 de Noviembre de 2021). Centro de Educación Continua, Abierta y Virtual. Obtenido de Sitio Web de la Universidad del Cauca:  
<http://www.unicauca.edu.co/versionP/acerca-de-unicauca/centros/cecav>
- Villalaz, L. P. (1999). Introducción al concepto de planeación estratégica.