

**REALIZACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL CENTRO
DE ESTUDIOS Y SERVICIOS (CES)**



JHON JAIRO ARROYAVE MORALES

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRACTICA PROFECIONAL
POPAYÁN-CAUCA
2019**

**REALIZACION E IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO EN EL CENTRO
DE ESTUDIOS Y SERVICIOS (CES)**



JHON JAIRO ARROYAVE MORALES

**ISABEL GONZALEZ SERNA
ASESOR(A) ACADEMICA**

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRACTICA PROFECIONAL
POPAYÁN-CAUCA
2019**

PREELIMINARES

Dedicatorias

*Dedico este logro a mis padres,
Erleny Patricia Morales Daza y Jorge Arroyave López,
quienes han sido la principal fuente de inspiración para afrontar
cada día de mi vida, quienes me formaron como persona y me guiaron
en este proceso, y es por ellos que hoy en día podre
decir que soy un profesional,
orgulloso de sus padres.*

Agradecimientos

Los logros en la vida no suelen darse de forma individual, siempre están acompañados y guiados por cada persona que nos rodea y por un ser más grande que siempre está expectante de nuestras vidas, por lo cual este resultado es el fruto del trabajo ardua de una familia, que gracias a su esfuerzo cumplió uno de sus sueños, formar a uno de sus hijos como profesional, buscando con ello complementar las herramientas necesarias para que este le haga frente al mundo. Por este y por muchos motivos, mi mayor agradecimiento es para mis padres y hermanas quienes siempre estuvieron ahí acompañándome en cada paso de este largo proceso.

Agradezco de manera fervorosa a todas las personas que hicieron parte de este proceso, como lo son: los profesores del Programa de Administración De Empresas De La Universidad Del Cauca de quienes adquirí grandes conocimientos educativos como personales, a mis compañeros de estudio quienes fueron las personas con las que compartí la mayoría del tiempo de este largo camino, y a todas esas personas que de una u otra forma hicieron en parte esto posible.

Resumen

El presente trabajo, el informe final de la Práctica Profesional titulada “Realización e Implementación del Plan Estratégico en el Centro de Estudios y Servicios” se llevó a cabo con la colaboración de la dirección del CES y sus colaboradores, estudiantes en proceso de práctica empresarial durante el periodo 2019 -1. Para la realización del plan estratégico se realizó un análisis interno y externo por medio de la matriz DOFA en conjunto con la técnica de los 5 ¿Porque?, con la cual se logró encontrar las causas raíz de los puntos débiles encontrados en el CES. Como complemento para la elaboración del plan estratégico se buscó encontrar otras perspectivas en cuanto al funcionamiento del CES, esto mediante el desarrollo de benchmarking con instituciones nacionales de alto nivel educativo; en el proceso de benchmarking se utilizó un modelo guía elaborado por el estudiante Iván Danilo Bolaños Isiquita en su proceso de práctica profesional para el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad del Cauca. Dada información obtenida de cada uno de los procesos anteriores se procedió a realizar el diseño del direccionamiento estratégico del CES, el cual estuvo basado en lo que es el CES actualmente, cuáles son sus funciones como centro de la Universidad del Cauca y el funcionamiento futuro que se esperaba según directrices de la dirección actual del CES.

Como resultados se presentan una serie de matrices donde se visualiza la información obtenida en cada uno de los procesos realizados, como lo son la matriz DOFA, matriz de 5 ¿Por qué?, matriz de benchmarking, y una matriz donde se condensa la información general del direccionamiento estratégico. Y finalmente se expone la estructura organizacional del CES donde se hace una breve descripción de esta y se establece los requerimientos de personal necesarios para llevar a cabo la planeación estratégica realizada.

Palabras clave: Centro De Estudios Y Servicios (CES), Facultad De Ciencias Contables, Económicas Y Administrativas (FCCEA), Proyectos (PY).

Contenido

Lista de ilustraciones.....	viii
Lista de tablas	viii
INTRODUCCIÓN	9
CAPITULO I	10
1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	10
1.1. PROBLEMATIZACIÓN	10
1.2. JUSTIFICACIÓN	11
1.3. OBJETIVOS	12
2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA	13
2.1. MARCO TEÓRICO	13
2.2. MARCO CONTEXTUAL.....	17
2.3. MARCO LEGAL	20
CAPITULO II.....	21
3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	21
4. DESARROLLO DEL TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL.....	22
4.1. Planeación Estratégica del Departamento de Ciencias Administrativas	22
4.1.1. Contexto General	22
4.1.2. Análisis Diagnostico Situacional.....	25
4.1.3. Direccionamiento Estratégico.....	41
4.2. Estructura Organizacional del CES.....	51
CONCLUSIONES.....	56
SUGERENCIAS	57
5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Esquema Matriz DOFA	29
Ilustración 2 Estructura Organizacional CES	51
Ilustración 3 Estructura De Cargos	55

Lista de tablas

Tabla 1. MATRIZ CINCO ¿PORQUE?	27
Tabla 2. MATRIZ DOFA CES	30
Tabla 3. MATRIZ ESTRATEGIAS DOFA	31
Tabla 4. FASE DE PLANEACIÓN	35
Tabla 5. Centros u Oficinas de Extensión Universitaria	36
Tabla 6. Fase De Análisis - Evaluación De Puntos Fuertes	37
Tabla 7. Fase De Análisis-Determinación Desempeño Actual	38
Tabla 8. Niveles De Desempeño Futuro	39
Tabla 9. Fase De Integración	40
Tabla 10. VALORES - CES	46
Tabla 11 MATRIZ GENERAL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	50

INTRODUCCIÓN

Hoy en día muchas organizaciones no cuentan con la implementación de un Plan Estratégico o una Estructura Organizacional debidamente elaborada, esto genera que estas organizaciones se enfrenten a mayores obstáculos, algunos de ellos como: altos índices de riesgo o incertidumbre, procesos reactivos, estancamiento en la toma de decisiones, etc. Dado lo anterior, las organizaciones toman la decisión de diseñar un Plan Estratégico el cual tiene como fin crear un escenario futuro deseado, con base en el presente y proporcionar las acciones necesarias para alcanzarlo, esto no quiere decir que sea una herramienta de predicción ni nada parecido, Es más una herramienta que nos ayuda a encontrar el plan de acción para el logro de los objetivos y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

El Centro de Estudios y Servicios –CES- de la Universidad del Cauca desde su creación en 1985 ha prestado sus servicios sin la incorporación de un plan estratégico en sus actividades, aun así, su funcionamiento se ha hecho de la mejor manera posible, pero hoy en día las exigencias no son solo del entorno, si no internamente en la organización, los ánimos de mejorar y generar mayores resultados hacen necesario el diseño de un plan estratégico. Motivo por el cual se elabora este anteproyecto en el que se establece la necesidad del Centro de Estudios y Servicios y una solución sentada en bases teóricas que permitirá por medio de la aplicación de diversas herramienta y metodologías generar cambios positivos para la organización.

CAPITULO I

1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

1.1. PROBLEMATIZACIÓN

Atreves del tiempo el ser humano se ha enfrentado a diferentes obstáculos que de una u otra forma impiden su desarrollo o la libre consecución de sus metas o deseos; estos baches en el camino han sido denominados como problemas, Brandsfor y Stein (1986) la describen como “un obstáculo que separa la situación actual de una meta deseada”. Meyer (1986) va más allá y la considera sinónimos de pensamiento y cognición; además hace alusión a la idea de anteriormente expuesta, dónde se está en un estado y se desea llegar a otro sin un camino claro a seguir. Puig (1996) aporta al revisar la literatura psicológica, señalando que la resolución de problemas es un factor del sujeto más que de la situación.

El centro de estudios y servicios –CES- el cual tiene como fin, articular la interacción entre los programas de la Faculta de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca y el medio externo, ha prestado sus servicios hace ya 3 décadas desde su creación en 1985, Para la prestación de sus servicios hasta la fecha no ha contado con la implementación de un Plan Estratégico debidamente elaborado e implementado, por lo cual su funcionamiento se limita a labores diarias y rutinarias que se han ido formando con el transcurso del tiempo, provocando que su funcionamiento sea reactivo y no se cuente con una orientación clara que permita tomar decisiones focalizadas en un futuro deseado , haciéndose necesario una reorganización administrativa por medio de la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico que

proporcione un marco real de la situación actual, permitiendo establecer el quehacer y el camino que se deben recorrer en búsqueda de alcanzar las metas que sean previstas..

Según Ackoff (1953), un problema correctamente planteado está parcialmente resuelto, a mayor exactitud corresponden más posibilidades de obtener una solución satisfactoria. El investigador debe ser capaz no sólo de conceptualizar el problema sino también de verbalizar de forma clara, precisa y accesible.

¿Cuál es la incidencia de la elaboración y ejecución de un plan estratégico en el Centro De Estudios y Servicios?

1.2. JUSTIFICACIÓN

Llevar a cabo el desarrollo de un plan estratégico es importante para cualquier organización dado que este produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficientemente liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, 1993, define: en el campo de la administración, **la estrategia** adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticiparse a los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Según lo anterior, desarrollar el plan estratégico para El Centro de Estudios y Servicios generará una mejora en la gestión de los procesos y facilitará la toma de decisiones, ya que permitirá contar con unos objetivos claros y un respectivo plan de acción para alcanzarlos.

1.3. OBJETIVOS

Objetivo general:

- Realizar el plan estratégico de El Centro de Estudios y Servicios (CES)

Objetivos específicos

- Analizar y diagnosticar la situación actual del Centro de Estudios y Servicios -CES.
- Diseñar el direccionamiento estratégico: Misión, visión, objetivos, principios y valores, del Centro de Estudios y Servicios -CES-.
- Diseñar la estructura organizacional del Centro De Estudios y Servicios.

2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

2.1. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del siguiente proyecto nos basaremos en las siguientes teorías las cuales apoyan y guían el proceso del mismo.

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Serna Gómez, Humberto. (2000) “Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoria y ajustes periódicos”

Según Bateman y Snell (2005) “El conjunto de procedimientos para la toma de decisiones respecto de las metas y estrategias de la organización a largo plazo”

Stephen P. Robbins y Mary Coulter. (2005) “Planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto”

La Planeación Estratégica, es una planeación global a largo plazo de toda la organización, se enfoca en la formulación de los objetivos, así como los medios para alcanzarlos, es decir, se orientan a los fines como a los medios y se realiza a partir del análisis del ambiente interno y externo de la organización.

Para realizar el análisis internos y externos de las organizaciones existen herramientas metodológicas que ayudan a captar datos del entorno y transformarlos en información útil, proporcionando la materia prima para realizar un diagnóstico inicial de la organización, el cual será la base para la planeación.

HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN

DESING-THINKING – Pensamiento De Diseño

Según Brown, T. (2008). Es una metodología que imbuye todo el espectro de actividades de innovación con un espíritu de diseño centrado en el ser humano. Con esto quiero decir que la innovación se basa en una comprensión exhaustiva, a través de la observación directa, de lo que las personas quieren y necesitan en sus vidas y lo que les gusta o disgustan sobre la forma en que se fabrican, empaquetan, comercializan, venden y respaldan productos particulares. Además, es una disciplina que utiliza la sensibilidad y los métodos del diseñador para hacer coincidir las

necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente viable y lo que una estrategia comercial viable puede convertir en valor para el cliente y oportunidad de mercado.

El proceso de diseño se describe mejor metafóricamente como un sistema de espacios en lugar de una serie predefinida de pasos ordenados. Los espacios demarcan diferentes tipos de actividades relacionadas que juntas forman el continuo de innovación. Los proyectos de diseño deben pasar por tres espacios denominados como "inspiración", según las circunstancias (ya sea un problema, una oportunidad o ambos) que motivan la búsqueda de soluciones; "Ideación", para el proceso de generar, desarrollar y probar ideas que pueden conducir a soluciones; e "implementación", para trazar un camino hacia el mercado.

MATRIX DOFA – ANALISIS CAME

Chapman, A. (2004). La matriz DOFA (conocido por algunos como FODA, y SWOT en inglés) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

El análisis DOFA una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Esto permite descubrir cuál es la situación de una empresa o proyecto para, en base al diagnóstico, plantear la estrategia a seguir. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas.

ANÁLISIS CAME

(Pdcahome.com, 2019). El análisis CAME es la herramienta que te permitirá definir el plan estratégico de tu empresa, una vez has creado tu matriz DOFA. Identifica qué factores puedes corregir, afrontar, mantener y explotar, para hacer que tu negocio se desarrolle en la dirección adecuada.

TECNICA DE LOS CINCO ¿PORQUE?

Esta técnica se utilizó por primera vez en Toyota durante la evolución de sus metodologías de fabricación y es una interesante herramienta de gestión y análisis aplicable a cualquier área de su organización

La estrategia de los 5 porqués consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: “¿Por qué?” La respuesta al primer “porqué” va a generar otro “porqué”, la respuesta al segundo “porqué” te pedirá otro y así sucesivamente, de ahí el nombre de la estrategia 5 porqués. (Progressa Lean. Expertos en Lean Manufacturing, Kaizen y Mejora Continua. 2019)

BENCHMARKING

Boxwell, R. J., Rubiera, I. V., McShane, B., & Zaratiegui, J. R. (1995). Se denomina Benchmarking al estudio comparativo en áreas o sectores de empresas Competidoras con el fin de mejorar el funcionamiento de la propia organización. El Benchmarking no es sólo un estudio comparativo de datos. Sus alcances son más extensos: apuntan al mejoramiento de la organización, de la estructura productiva o de las políticas internas para lograr ventajas competitivas.

Para la Calidad, A. E. (2007). Benchmarking es un proceso continuo y sistemático de mejora de procesos o actividades de negocio, a través de la comprensión, medición, comparación y adaptación a la organización de las mejores prácticas identificadas dentro y fuera del sector de actividad de la empresa siempre a que los productos y servicios sean más competitivos.

2.2. MARCO CONTEXTUAL

El Centro de Estudios y Servicios -CES- es una unidad académico – administrativa creada por el Consejo Superior de la Universidad del Cauca, mediante acuerdo No 09 del 8 de abril de 1985. Desde su creación su función principal ha sido promover la interacción entre los programas de Administración de Empresas, Contaduría Pública, Economía y Turismo con el medio social y empresarial de Popayán, el Departamento del Cauca y Colombia. Actualmente se encuentra ubicado en la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca.

En la actualidad El Centro de Estudios y Servicios cuenta con una misión y una visión las cuales son:

- MISIÓN

El Centro de Estudios y Servicios - CES -, es la unidad estratégica que articula la interacción entre la Facultad y el medio externo, a través de la gestión social, emprendedora y socio-académica, de esta manera, complementa la formación de profesionales idóneos y comprometidos con la región de los programas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca.

- VISIÓN

Para el 2020, el CES será una unidad estratégica fuerte en la interacción entre la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas y el entorno.

El centro de estudios y servicios (CES) para cumplir con su función principal y lograr los objetivos trazados cuenta con las siguientes áreas de trabajo:

GESTION EMPRENDEDORA: el fin de esta área es ofrecer un espacio de encuentro y participación para la comunidad universitaria en temas relacionados al emprendimiento. Además de crear los vínculos necesarios entre el Estado, Universidad y el Sector Productivo, que permitan propiciar nuevas dinámicas de desarrollo económico y social en la región y el país. Está conformado por las siguientes actividades: Consultorio Empresarial, Charlas de Emprendimiento, Feria Empresarial y El Taller de Ideas y Negocios Eureka.

GESTIÓN SOCIAL: área encargada de constituir el vínculo académico – administrativo, entre los estudiantes de la Facultad que optan por la Práctica Profesional como opción de grado, y las organizaciones públicas y privadas que demanden el servicio de practicantes en Administración de Empresas, Economía, Contaduría Pública y Turismo. Esta área es la responsable de gestionar los convenios pertinentes para la realización de las prácticas y proyectos.

GESTIÓN SOCIO-ACADÉMICA: Esta área persigue los siguientes objetivos:

- Complementar la formación académica de los estudiantes de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, con espacios alternos de interacción.
- Acercar los egresados de los programas académicos de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas a la universidad.
- Facilitar el intercambio de experiencias académicas en contextos nacionales e internacionales.

Para lograr los objetivos propuestos se han desarrollan una serie de programas atreves del tiempo los cuales son: Programa Club de Conversación en inglés (English Conversation Club), Global Village Unicauca.

COMUNICACIONES: Realiza la promoción del CES y todas sus actividades a través de la elaboración e implementación del plan de mercadeo, informes y boletines; mediante los diferentes medios de comunicación disponibles en la Universidad.

2.3. MARCO LEGAL

- Acuerdo 027 de 2012. Reglamentos de trabajos de grado en los pre-grados de la Universidad del Cauca
- Acuerdo número 09 de 1995. Por el cual se fija la estructura orgánica de la Universidad del Cauca y se determina las funciones de sus dependencias.

CAPITULO II

3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

La elaboración del Plan Estratégico en el Centro de Estudios y Servicios se basó principalmente en un trabajo práctico en el cual inicialmente se realizó un diagnóstico de la situación, haciendo uso de herramientas como el análisis de la matriz DOFA y los 5 ¿Porqués? Con lo cual se buscaba establecer un punto de inicio para la planeación basado en lo que es el CES actualmente. Para la elaboración del diagnóstico inicial se llevaron a cabo sesiones y entrevistas a los colaboradores del CES y reuniones con la directora del CES en las cuales se realizó un estudio y análisis de la información obtenida.

Como complemento a el análisis de la situación actual del CES, se realizó un estudio de benchmarking con un enfoque más funcional que competitivo, en el cual se establecieron unas instituciones referentes en educación a nivel nacional, y se realizó una comparación respecto a los centros u oficinas con funciones similares al CES. Toda la información recolectada se organizó por medio de matrices y fue presentada a la directora del CES en reuniones en las cuales se realizaron análisis.

Continuando con los objetivos del trabajo se realizó el diseño del direccionamiento estratégico del CES en el cual se estableció: Misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Además de establecer una matriz a modo de resumen donde se identifican los objetivos y los respectivos proyectos a llevar a cabo y cumplir con las metas.

Finalmente se realizó el diseño de la estructura organizacional basada en proyectos, con la cual se busca establecer la mejor forma de funcionamiento para el CES afrontando

cada una de las necesidades que presenta. Para el diseño se tuvo en cuenta el análisis de la situación actual y direccionamientos estratégico planteado.

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 CES

El Centro De Estudios Y Servicios Contables, Económicos y Administrativos es un ente perteneciente a la facultad de ciencias contables económicas y administrativas de la Universidad del Cauca el cual fue creado por medio del acuerdo 09 de 1985, en el que se establece la estructura orgánica de la Universidad del Cauca y las funciones de cada una de sus dependencias.

Las funciones asignadas a los centros de la Universidad Del Cauca por medio del acuerdo 09 de 1985; son:

- a) Desarrollar y promover las actividades de extensión universitaria, de investigación, educación permanente y a distancia y prestación de servicios.
- b) Elaborar los planes y programas para el desarrollo eficiente de tales actividades.
- c) Proponer al decano el personal requerido para realizar las actividades investigativas, de extensión, de educación permanente y a distancia y de prestación de servicios.
- d) Promover las relaciones inter-institucionales que faciliten y propicien el desarrollo de sus actividades.
- e) Las demás que sean asignadas de conformidad con las normas legales vigentes.

En la actualidad el CES cuenta con una misión y visión las cuales son:

MISIÓN

El Centro de Estudios y Servicios - CES -, es la unidad estratégica que articula la interacción entre la Facultad y el medio externo, a través de la gestión social, emprendedora y socio-académica, de esta manera, complementa la formación de profesionales idóneos y comprometidos con la región de los programas de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca.

VISIÓN

Para el 2020, el CES será una unidad estratégica fuerte en la interacción entre la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas y el entorno.

El centro de estudios y servicios en el cumplimiento de sus funciones a dedicado sus labores a los siguientes procesos:

GESTIÓN SOCIAL

Prácticas Profesionales

Para crear y/o actualizar bases de datos de los pasantes, convenios con empresas, recepción y archivo de documentos y socialización de informes finales de prácticas.

GESTIÓN EMPRENDEDORA

Consultorio Empresarial

Este servicio ha sido brindando por parte del CES en años anteriores en la actualidad se encuentra en la fase de aprobación y preparativos para su implementación - con el

consultorio empresarial se busca brindar asesoría a las ideas y/o proyectos empresariales tanto de estudiantes como de micro y pequeñas empresas que acudan al CES para la formulación y/o presentación de su proyecto a una entidad financiera o inversionista. Así mismo se brinda capacitación ejecutiva y empresarial y apoyo a eventos.

Apoyo a eventos

El CES por medio de sus funciones brinda apoyo en la realización de eventos en la facultad de ciencias contables económicas y administrativas como lo es Eureka y la Feria Empresarial en los cuales tiene una función de gestión administrativas (recepción de documentos). ORGANIZADORES

GESTION SOCIO ACADEMICA

Facultarte

Programa del CES, donde se realizan diferentes actividades dirigidas a toda la comunidad universitaria, difundiendo la cultura y el aprendizaje en diferentes áreas como la música, artes, cine, literatura e idiomas; entre estas actividades están ENGLISH CONVERSATION CLUB, TIME POR POPAYAN.

English Conversation Club: donde puedes desarrollar tus habilidades en el idioma, además tienes la oportunidad de conocer más personas de diferentes programas académicos.

El centro de estudios y servicios durante su funcionamiento por cerca de 34 años nunca ha contado con el uso de la planeación estratégica en sus labores, por lo cual su funcionamiento se limita a labores operacionales y delegadas por la facultad. Con el fin de realizar mejoras y generar crecimiento, se establece la necesidad de implementar un proceso de planeación estratégica en donde se identifique: el direccionamiento estratégico, con su respectivo plan de acción para alcanzarlo.

4.1.2. Análisis Diagnostico Situacional.

4.1.2.1. Técnica de los 5 ¿porque?

La técnica es sencilla, no tiene gran dificultad de aplicación, es una herramienta fácil y muchas veces eficaz para descubrir la raíz de un problema. Ya que es simple, se puede adaptar de forma rápida para que puedas resolver casi cualquier problema, por lo que debemos hacerla nuestra y aplicarla siempre que sea necesario

Cuando se busca resolver un problema, comienza con el resultado final de la situación que quieres analizar y trabaja hacia atrás (hacia la raíz), pregunta de manera continua: “¿Por qué?”. Repite una y otra vez la pregunta hasta llegar el objetivo de esta técnica el cual es encontrar la causa raíz del problema.

Conviene indicar que el número de “cinco” porqués atribuido a esta técnica no es fijo puesto que el proceso iterativo de pregunta-respuesta se puede repetir tantas veces como sea necesario para encontrar la causa raíz del problema. Aun así, la experiencia dice que a partir del 5 porqué resulta suficiente para sacar a la luz las causas principales del problema.

Esta técnica se utilizó por primera vez en Toyota durante la evolución de sus metodologías de fabricación y es una interesante herramienta de gestión y análisis aplicable a cualquier área de su organización.

La estrategia de los 5 porqués consiste en examinar cualquier problema y realizar la pregunta: “¿Por qué?” La respuesta al primer “porqué” va a generar otro “porqué”, la respuesta al segundo “porqué” te pedirá otro y así sucesivamente, de ahí el nombre de la estrategia 5 porqués. (Progressa Lean. Expertos en Lean Manufacturing, Kaizen y Mejora Continua. 2019)

De la recolección de datos obtenida por medio de sesión en grupo con el personal del CES se encontró que las principales debilidades en el CES son: el desconocimiento de la comunidad universitaria sobre el CES y los servicios que allí se ofrecen, el uso de tecnologías obsoletas para la realización de los diferentes procesos, la falta de estabilidad del personal y el no uso de la planeación estratégica. Buscando encontrar la causa raíz de las debilidades se hace uso de la técnica de los 5 ¿Por qué? Por medio la cual se realiza un análisis de cada problema y se encuentra el origen de la problemática.

Tabla 1. MATRIZ CINCO ¿PORQUE?

FACTOR		CAUSA RAIZ
1	Débil imagen de marca (desconocimiento por parte de la comunidad universitaria)	No se cuenta con personal asignado para las labores de comunicación
2	Poca información y actualización de la misma a los actores externos	
3	No se cuenta con un plan de comunicaciones (publicidad)	
4	No se cuenta con personal asignado para las labores de comunicación	

FACTOR		CAUSA RAIZ
1	Disminución del rendimiento de trabajo	Equipos desactualizados y antiguos (tecnología obsoleta)
2	Retraso en los procesos que requieren uso de equipos informáticos	
3	Equipos desactualizados y antiguos (tecnología obsoleta)	
4		

FACTOR		CAUSA RAIZ
1	Estabilidad del personal en el CES	No se cuenta con la asignación personal de planta
2	Personal asignado con periodicidad semestral	
3	el personal está conformado por estudiantes que realizan práctica empresarial	
4	No se cuenta con la asignación personal de planta	

FACTOR		CAUSA RAIZ
1	No se cuenta con un direccionamiento estratégico y su respectiva planeación	No se ha diseñado una propuesta de direccionamiento estratégico
2	se ha trabajado siguiendo lineamientos de la facultad	
3	No se ha diseñado una propuesta de direccionamiento estratégico	

4.1.2.2.El análisis DOFA/FODA

Hernández, M. R. Consta de cuatro partes:

- I. Análisis interno, una revisión hacia el interior del sistema va a arrojar como resultados las fortalezas y debilidades en el “presente”, en donde:

Fortalezas, son las que nos hacen poder: Aprovechar las oportunidades que se presentan y/o Enfrentar, neutralizar o atenuar las amenazas que nos sobrevengan.

Debilidades, son aquellos aspectos propios que: Nos hace incapaces de enfrentar, neutralizar y/o atenuar las amenazas que nos sobrevengan. Hace que se nos presenten, que se nos alejen y/o desaparezcan las oportunidades. Nos hacen menos capaces o incluso incapaces de aprovechar las oportunidades que se nos presentan.

- II. Análisis externo, son factores que propicia el entorno, es decir, no dependen de la voluntad de la organización, pero señalan nuevas alternativas para los posteriores procesos de gestión. Se trata entonces de aprovechar las oportunidades y minimizar o anular las amenazas. Para su delimitación se suele utilizar el Análisis PEST. Se sugiere que este análisis se haga considerando su proyección hacia el “futuro” y teniendo en cuenta las que resulten realmente relevantes.

Oportunidades: Algo en el entorno, no nuestro, pero convertible en propio. Se nos presentan en el entorno, como estando a nuestro alcance para ser aprovechadas dentro de un horizonte de tiempo más o menos largo. Para aprovecharlas, tenemos que hacer algo (no estar pasivos), utilizando nuestro actual balance de fortalezas y debilidades. Si la oportunidad “nos espera”, podemos incrementar nuestras fortalezas o disminuir nuestras debilidades para aprovecharlas, de otro modo no es una oportunidad.

Amenazas: Algo en el entorno que: Puede obstaculizar o interferir con la consecución de lo que queremos lograr y/o Puede debilitarnos en virtud de su acción sobre nosotros, impidiéndonos así el logro buscado.

III. Confección de la matriz y los impactos cruzados

Ilustración 1
MATRIZ DOFA

		Factores Internos	
		Fortalezas (Aumentar)	Debilidades (Disminuir)
		Maximizar	Minimizar
Factores Externos	Oportunidades (Aprovechar)	ESTRATEGIA FO: Utilizar las FORTALEZAS para aprovechar las OPORTUNIDADES o para maximizar ambas.	ESTRATEGIA DO: Aprovechar las OPORTUNIDADES para disminuir las DEBILIDADES o para minimizar las DEBILIDADES y maximizar las OPORTUNIDADES
	Amenazas (Neutralizar)	ESTRATEGIA FA: Utilizar las FORTALEZAS para neutralizar las AMENAZAS o maximizar las FORTALEZAS y minimizar las AMENAZAS, REQUIERE DE DISCRECIÓN EN SU USO	ESTRATEGIA DA: Neutralizar las AMENAZAS reduciendo las DEBILIDADES, o para minimizar ambas, SE DEBE EVITAR EN LO POSIBLE

IV. Determinación de las estrategias, las acciones estratégicas resultantes de la Matriz DOFA estarán encaminadas a: mantener los puntos fuertes, corregir los puntos débiles, explotar oportunidades y afrontar amenazas. A esto se le conoce también como Matriz CAME; acrónimo de varias palabras que hace referencia a las acciones clave que hay que llevar a cabo: Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades.

Análisis interno matriz DOFA

Para la realización de un análisis interno haciendo uso de la matriz DOFA se llevó a cabo el proceso de recolección de información por medio de una sesión grupal con el personal que se encuentra laborando en las instalaciones de las CES. Donde cada uno de los participantes brindo su conocimiento desde sus labores diarias de trabajo. De la recolección de datos se obtuvo la siguiente información (tabla)

Tabla 2. MATRIZ DOFA CES

MATRIZ DOFA	
Debilidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. No hay un direccionamiento estratégico claro 2. Tecnologías obsoletas (equipos de oficina)-implementos de oficina. 3. Continuidad del personal – poca capacitación al personal. Tiempo asignado al personal limitado. 4. Débil imagen de marca 5. No se ejecutan procesos de investigación 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral. 2. Infraestructura 3. Talento humano 4. Experiencia en procesos (curva de experiencia 5. Relaciones publicas
Oportunidades	Amenazas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alianzas con los programas de la faculta y la universidad (eventos, más participación en los procesos) 2. Medios de comunicación masivos (redes sociales) 3. Sector empresarial regional. Convenios, proyectos. 4. Programa de voluntariado de la universidad del cauca 5. Programa de monitorias de la universidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Independización de procesos por parte de los programas de la facultad 2. Separación del accionar de los programas.

Tabla 3. MATRIZ ESTRATEGIAS DOFA

MATRIZ DOFA ESTRATEGIAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
OPORTUNIDADES	<p>GENERAR ALIANZAS CON LOS PROGRAMAS DE VOLUNTARIADO Y MONITORIAS DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA. PARA LA CONSECUION DE PERSONAL CAPACITADO EN LA ELABORACION DE UN PLAN DE COMUNICACIONES.</p> <p>GESTIONAR MONITORES LOS CUALES TRABAJEN DE MANERA CONTINUA Y POR MAS DE 1 PERIODO GENERANDO EXPERIENCIA Y ESTABILIDAD EN LOS PROCESOS.</p> <p>ESTABLECER UNA RUTA DE TRABAJO CON LOS ESTUDIANTES LOGRANDO UNA ESTABILIDAD DEL PERSONAL.</p> <p>ESTABLECER CONVENIOS CON EMPRESAS Y ORGANIZACIONDES DE LA REGION CON LAS CUALES POR MEDIO DE PROYECTOS OBTENER DOTACION DE INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS.</p> <p>GENERAR ALIANZAS CON LOS PROGRAMAS DE LA FACULTAD PARA PROYECTOS DE INVESTIGACION.</p>	<p>Consolidar una cultura organizacional fuerte.</p>
AMENAZAS	<p>UNIFICAR A LOS DIFERENTES PROGRAMAS DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS, GENERANDO MAYOR PARTICIPACION DE TODOS EN CADA UNO DE LOS PROCESOS.</p>	<p>GENERAR UNIDAD CON LOS PROGRAMAS EN LA FACULTAD HACIENDO USO DE LAS RELACIONES PÚBLICAS.</p>

4.1.2.3. Benchmarking

Proceso De Benchmarking

El Benchmarking es aprender de los otros, identificarlos, estudiarlos y mejorar basándose en lo que se ha aprendido. Es un proceso que se puede utilizar para entender no solamente a los competidores sino también a cualquier organización competidora o no, grande o pequeña, pública o privada, doméstica o internacional. La clave es separar medidas comunes en funciones similares y comparar la práctica de su propio negocio con las de las organizaciones que se identifican como líderes o innovadoras en esa función específica comercial.

Existe tres clases de benchmarking interno, competitivo y funcional. Para el desarrollo del proceso se decidió realizar un benchmarking funcional dado la aplicabilidad para el caso.

Benchmarking Funcional

El Benchmarking funcional comprende la identificación de productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que no son competidoras directas de la organización. El objetivo del Benchmarking funcional es identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organización que se haya ganado una reputación de excelencia en el área específica que se esté analizando.

Objetivos del Benchmarking

Las organizaciones emplean el Benchmarking con diferentes fines. Algunas posicionan el Benchmarking como parte total de un proceso global de solución de problemas con el claro propósito de mejorar la organización, otras posicionan el Benchmarking como un mecanismo activo para mantenerse actualizadas en las prácticas más modernas del negocio.

- Planificación estratégica, desarrollo de planes a corto y a largo plazo
- Pronósticos tendencia de las predicciones en áreas comerciales
- Nuevas ideas aprendizaje funcional.
- Comparaciones con competidores u organizaciones
- Producto/proceso con los mejores resultados
- Fijación de objetivos de desempeño en relación con las prácticas más modernas.

Metodología

Se utilizó la metodología de benchmarking, llevando como guía el proceso utilizado en el diseño del plan estratégico para el Departamento De Ciencias Administrativas De La Universidad Del Cauca, en el cual se divide EL Benchmarking en las fases de planeación, análisis e integración.

Fase De Planeación

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.

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. 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 prácticas identificadas previamente que permiten mejorar nuestro desempeño. 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.

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 4. FASE DE PLANEACIÓN

1. Identificar que se va a someter a benchmarking	
1.1. Marco de referencia	Unidades, Oficinas o Centros de extensión universitaria de la facultad de ciencias administrativas o económicas.
1.2. Declaración de misión	Actividad medio o actividad fin: articulación con el entorno – Emprendimiento
1.3. Comprensión y documentación del proceso de trabajo.	Procesos llevados a cabo - metodologías.
1.4. Criterios de selección (Para la elección de las instituciones comparables).	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios. - Relaciones y Alianzas con organizaciones empresariales, académicas e investigativas - Gestión administrativa (prácticas – pasantías)
2. Identificar Instituciones Comparables	
2.1 Fuentes de Información.	Información secundaria, datos recolectados en diferentes sitios web de las facultades de Ciencias Administrativas existentes en las distintas universidades colombianas.
2.2. Tipo de Benchmarking.	El tipo de benchmarking seleccionado es el funcional dado que la referencia comparativa está dirigida a organizaciones que realizan funciones similares pero no son un competidor directo para el centro de estudios y servicios.
2.3. Identificación de compañías comparables.	<ul style="list-style-type: none"> - Oficina de extensión universitaria de la Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad De Antioquia. - Extensión y proyección social de la Facultad De Ciencias De La Administración De La Universidad Del Valle - Comité de investigación y extensión de la Facultad De Ciencias Económicas De La Universidad Nacional.
3. Determinar método de recolección de datos y su efectividad.	
3.1. Tipo de información	Información del dominio público: proveniente de páginas web, bases de datos pertenecientes a las universidades.
3.2. Método	- 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.

Fuente: Informe Final Practica Profesional- Iván Danilo Bolaños Isiquita.

Tabla 5. Centros u Oficinas de Extensión Universitaria

Universidad	Descripción	Servicios o procesos	Procesos comparativos a fines	Factores claves
Universidad de Antioquia	La extensión, como función misional de la Universidad de Antioquia, expresa la relación permanente y directa que la Universidad tiene con la sociedad, operando en doble sentido mediante procesos y programas de interacción con diversos sectores y actores sociales, expresados en actividades artísticas, científicas, técnicas y tecnológicas, de consultorías y de programas de educación permanente, tendientes a procurar el bienestar general.	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos y diplomados • Egresados • Convocatorias laborales y académicas • Banco de hojas de vida • Laboratorio de Educación Financiera de la UdeA • G-Líderes: una escuela para la transformación social • Consultorías y asesorías 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursos y diplomados • Banco de hojas de vida • Consultorías y asesorías • Convocatorias laborales y académicas • G líderes. 	Formación a la medida para el desarrollo empresarial
				Laboratorio experimental
				Oportunidades laborales y académicas
				El Liderazgo y el emprendimiento.
Universidad del Valle	La Proyección Social y la Extensión, de conformidad con el Proyecto Institucional, son actividades misionales a través de las cuales la Universidad vincula la docencia y la investigación, al tratamiento y planteamiento de alternativas respecto de los retos y problemas críticos de la región y del país. Contribuye a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático, validándose como institución relevante y comprometida con su entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y consultoría • Diplomados • Cursos • Enlace con la comunidad • Equipo de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y consultoría • Diplomados y cursos • Enlace con la comunidad 	Capacitación y consultoría
				Diplomados y cursos
				DIALOGOS EMPRESARIALES- DESTINO EMPRESA
Universidad Nacional	Según la norma reglamentaria, Acuerdo 036 de 2009. “la extensión es una función misional y sustantiva de la universidad, a través de la cual se establece una interacción privilegiada y recíproca entre el conocimiento sistemático de la academia y los saberes y necesidades de la sociedad”. La misión de la extensión universitaria es, entonces, asesorar desde el conocimiento al país, sus instituciones y comunidades en los órdenes científico, tecnológico, cultural y artístico, con autonomía académica e investigativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Centro de investigación para el desarrollo • Grupos de investigación • Unidades de apoyo • Unidades de informática • Unidades de emprendimiento • Unidades de análisis y mercados financieros 	<ul style="list-style-type: none"> • Unidades de Emprendimiento • Unidades de análisis y mercados financieros 	Servicios para emprendedores, Mi pymes e instituciones.
				Apoyo a la docencia

Fuente: Informe Final Practica Profesional- Iván Danilo Bolaños Isiquita.

Tabla 6. Fase De Análisis - Evaluación De 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 CLAVES	DESEMPEÑO PROPIO
Formación a la medida para el desarrollo empresarial.	El CES actualmente no ofrece esta clase de servicios al público en general,
De la teoría al laboratorio experimental	No se cuenta por parte del CES con un laboratorio experimental para estudios y análisis financieros o económicos
Oportunidades laborales y académicas	El CES no realiza la comunicación de ofertas laborales o académicas para los estudiantes o egresados.
El Liderazgo y el emprendimiento.	El CES mediante el evento denominado Eureka promueve y desarrolla el emprendimiento y el liderazgo de los estudiantes , esto por medio de talleres y charlas, la duración del evento es de una semana.
Capacitación y consultoría	En la actualidad el CES se encuentra en el proceso de aprobación e implementación del proyecto consultorías y asesorías empresariales.
Diplomados y cursos	El CES no cuenta con la prestación de estos servicios.
DIALOGOS EMPRESARIALES- DESTINO EMPRESA	No se cuenta por parte del CES con la implementación de charlas al estudiante por parte de empresarios de la región, ni vínculos por los cuales los estudiantes estén en constante contacto con el entorno.
Servicios para emprendedores, Mi pymes e instituciones.	Actualmente el CES no cuenta con la prestación de servicios a emprendedores, empresas e instituciones que le generen ingresos.
Apoyo a la docencia	No se cuenta por parte del CES con un sistema de apoyo a las clases docentes.

Fuente: Informe Final Practica Profesional- Iván Danilo Bolaños Isiquita.

Tabla 7. Fase De Análisis-Determinación Desempeño Actual

5. Determinar la "brecha" de desempeño actual.	
FACTORES CLAVES	Tipo
Formación a la medida para el desarrollo empresarial	Brecha Negativa
De la teoría al laboratorio experimental	Brecha Negativa
Oportunidades laborales y académicas	Brecha Negativa
El Liderazgo y el emprendimiento.	Operaciones en paridad
Capacitación y consultoría	Brecha Negativa
Diplomados y cursos	Brecha Negativa
DIALOGOS EMPRESARIALES- DESTINO EMPRESA	Brecha Negativa
Servicios para emprendedores, Mi pymes e instituciones.	Brecha Negativa
Apoyo a la docencia	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: Informe Final Practica Profesional- Iván Danilo Bolaños Isiquita.

Tabla 8. Niveles De Desempeño Futuro

Factores claves	El mejor de la industria	Nivel de desempeño futuro
Formación a la medida para el desarrollo empresarial	En la Facultad de Ciencias Económicas se brinda una formación a la medida para el desarrollo empresarial que se refleja en una amplia oferta de cursos, seminarios, talleres, conferencias, congresos, diplomados; entre otras modalidades académicas. Dirigida a la comunidad universitaria y el público en general fortaleciendo la relación universidad – sociedad.	En la Facultad de Ciencias contables económicas y administrativas se brindará una formación a la medida para el desarrollo empresarial que se refleja en una amplia oferta de cursos, seminarios, talleres, conferencias, congresos, diplomados; entre otras modalidades académicas. Dirigida a la comunidad universitaria y el público en general fortaleciendo la relación universidad –sociedad.
Oportunidades laborales y académicas	Permanentemente comparten las oportunidades laborales y académicas a las que pueden postularse los egresados y los estudiantes de los programas de pregrado o posgrado de la Facultad. Contando a su vez con un banco de hojas de vida de sus estudiantes y egresados.	Articular con el área de egresados.
El Liderazgo y el emprendimiento.	G – líderes el cual tiene como fin Descubrir y desarrollar agentes de transformación social apostando a la acción a través del liderazgo y el emprendimiento. Con un objetivo es que los integrantes vivan una experiencia de aprendizaje diferente, saliendo un poco de lo catedrático y enfocándose en articular los programas de la Facultad con la sociedad, sus tres principales proyectos son: emprendimiento desde cero, liderearios y los eventos.	El CES contará con una unidad en la cual se ayudará a la comunidad universitaria por medio de una ruta de emprendimiento a crear o fortalecer sus ideas de negocio.
Capacitación y consultoría	Diseño y ejecución de una oferta de programas de capacitación y consultoría acorde a los requerimientos y necesidades de las empresas.	El CES prestara servicios de consultoría a la comunidad universitaria y a la comunidad en general en temas empresariales y/o administrativos. Esto por medio de PY RIES.
Diplomados y cursos	Brinda cursos y diplomados que permiten profundizar y actualizar en temas específicos en las áreas de la administración. Proporcionando herramientas y técnicas actualizadas a la medida de las exigencias del cambiante mundo de las empresas y de la sociedad en general. Además de presentar cursos interdisciplinarios donde se pueden adquirir nuevas habilidades.	El CES Generara espacios que incentiven y desarrollen otras competencias en la comunidad universitaria ofreciendo variedad de cursos y talleres en áreas como música, danza etc.
DIALOGOS EMPRESARIALES- DESTINO EMPRESA	Contribuye a la construcción de un proyecto cultural, ético y democrático a través de eventos y actividades que enaltecen nuestro papel como institución relevante y comprometida con su entorno. Promoviendo la interacción de los estudiantes con el medio empresarial llevando las empresas a las aulas y las aulas a las empresas.	El CES será un medio de enlace entre el medio empresarial y la facultad de ciencias contables económicas y administrativas.
Servicios para emprendedores, Mi pymes e instituciones.	Disposición diferentes tipos de servicios para emprendedores, Mi pymes e instituciones: Emprendedores: formulación de modelos de negocio, procesos de prototipado y validación, diseño de marca e imagen institucional, implementación de ERP, gestión del gobierno corporativo, protección de la propiedad intelectual, aspectos jurídicos y tributarios. Instituciones: desarrollo e implementación de metodologías para el desarrollo del emprendimiento y emprendimiento en la economía naranja.	No aplica
Apoyo a la docencia	Apoyo a la docencia por medio de: Cursos Libres, Acceso a la Información, Líneas de Profundización, Líneas de Investigación, Herramientas Pedagógicas	Por medio de los curso de profundización el ces prestara apoyo a la docencia, además buscara articular al sector organizacional con la facultad y de este modo buscar formas de complementar el aprendizaje de sus estudiantes.

Fuente: Informe Final Practica Profesional- Iván Danilo Bolaños Isiquita.

Tabla 9. Fase De Integración

FASE DE INTEGRACIÓN	
6. COMUNICAR LOS HALLASGOS	
METODO DE COMUNICACIÓN	
Sesión : se realizó una sesión con la directora del CES.	
7. ESTABLECER METAS FUNCIONALES	
MARCO REFERENCIAL	METAS FUNCIONALES
Formación a la medida para el desarrollo empresarial.	Brindar por medio del proyecto estudios complementarios, diplomados , seminarios , cursos y talleres con enfoque en los temas impartidos en la FCCEA orientado a la comunidad en general.
De la teoría al laboratorio experimental	No aplica
Oportunidades laborales y académicas	Generar articulación con el área de egresados e incentivar el empleo de estudiantes y graduados para las actividades o necesidades de la universidad.
El Liderazgo y el emprendimiento.	Fortalecer y desarrollar espacios para la formación de líderes y emprendedores.
Capacitación y consultoría	Prestar servicios de consultoría enfocados desde cada uno de los programas de la FCCEA de la universidad del cauca.
Diplomados y cursos	Ofrecer a la comunidad universitaria curso y talleres en diferentes disciplinas, buscando mejorar otras habilidades e incentivar a los estudiantes.
DIALOGOS EMPRESARIALES- DESTINO EMPRESA	Articular al sector empresarial, con la universidad generando un otros espacios de aprendizaje para de los estudiantes, creando una visión más acertada del mundo empresarial.
Servicios para emprendedores, Mi pymes e instituciones.	No aplica
Apoyo a la docencia	Generar apoyo a la docencia por medio de la complementación de las cátedras con talleres, cursos, y acercamiento al sector empresarial.

Fuente: Informe Final Practica Profesional- Iván Danilo Bolaños Isiquita.

Síntesis del diagnóstico inicial

El diagnóstico inicial se estableció por medio de la matriz DOFA y la técnica de los 5 ¿Por qué? con las cuales se logró visualizar las principales falencias y fortalezas del CES. Dentro de los hallazgos cabe resaltar:

Mediante las matrices se visualizó que el CES presenta sus principales debilidades entorno a la inestabilidad del personal y su imagen de marca. Estas debilidades son el principal punto a combatir dado que la primera afecta la continuidad de los procesos y la segunda el impacto y la interacción con el entorno. Así mismo se encontró con fortalezas como la curva de experiencia, el ambiente laboral, capacidad de relacionamiento de la dirección, facultades que se deben mantener y continuar en mejoramiento. En torno a las oportunidades y amenazas el CES cuenta con múltiples oportunidades con las cuales puede afrontar sus debilidades como lo son las alianzas estratégicas con el sector organizacional para los procesos de prácticas, alianzas con unidades de la universidad que proporcionen recurso humano para llevar a cabo sus proyectos.

Mediante el benchmarking se logró establecer un punto de guía basado en lo que actualmente algunas de las universidades nacionales de mayor nivel educativo están realizando por medio de sus centros u oficinas de extensión. Dentro de los hallazgos se encuentra el enfoque al emprendimiento es uno de los principales puntos de acción. La educación complementaria con la amplia oferta de seminarios, diplomados, cursos y talleres es otra de las grandes pautas a seguir y por último la interacción de la academia con el medio empresarial llevando el conocimiento a la práctica y de esta manera formar profesionales mejor capacitados para afrontar el ámbito laboral.

4.1.3. Direccionamiento Estratégico.

4.1.3.1. Misión

El propósito o misión de una empresa, en palabras de Cinthya Montgomery (2012), es la manera que una empresa se describe así misma en los términos más esenciales posibles: su razón de existir, el valor único que aporta al mundo, y lo que la distingue y le da importancia.

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.

Para Campbell y Nash (1992), una misión incluye los siguientes elementos: propósito, estrategia, valores, políticas y estándares de comportamiento. Tanto la estrategia como los valores son conectores entre el propósito de la organización y los patrones de comportamiento resultantes. Existe una misión fuerte cuando los cuatro elementos se refuerzan entre sí. Hay un sentido de misión cuando los participantes tienen un compromiso emocional con la organización, resultado de la coincidencia entre valores organizacionales e individuales.

La formulación de la misión para el centro de estudios y servicios se realizó en forma cooperativa con estudiantes del programa de contaduría y la directora del CES, por medio de sesiones grupales, la información tenida en cuenta al momento de realizar la formulación fue: el plan bicentenario y plan institucional, además de los instructivos proporcionados por la directora del CES.

Misión del Centro De Estudios y Servicios

El Centro de Estudios y Servicios – CES- es un ente estratégico que desarrolla y promueve la interacción entre medio externo y la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, apoyando la proyección organizacional y complementando la formación de profesionales idóneos comprometidos con la región.

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).

Campbell y Nash, al contrastar los conceptos de misión y visión, indican que mientras la visión se refiere al futuro, la misión lo hace al presente. Señalan que la misión es una explicación atemporal de la identidad y ambición de la organización; y la visión se asocia más con los objetivos de largo plazo, mientras que la misión se refiere más a la forma como la organización se dirige hoy (estándares de comportamiento) y su propósito.

La formulación de la visión para el CES se realizó con tres propuestas presentadas a la dirección del CES, con las cuales buscan realizar una visión a corto, mediano y largo plazo.

Visión del Centro De Estudios y Servicios

Para el 2027 El Centro de Estudios y Servicios – CES- será reconocido como un organismo líder en la contribución social y económica de la región – Cauca.

Para el 2024 El Centro de Estudios y Servicios – CES – será reconocido a nivel universitario como el ente líder en la interacción del medio externo y Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca.

Para el 2021 El Centro de Estudios y Servicios – CES – será reconocido por la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca como un ente líder en la interacción del medio externo y la Facultad.

4.1.3.3. Valores organizacionales

En cuanto a los valores organizacionales, Gagliardi (1986:123) los define como “la idealización de la experiencia colectiva de éxito en el uso de cierta habilidad y la transfiguración emocional de creencias previas”. Arciniega y Zazueta (2010: 29), los definen como “las representaciones cognitivas de necesidades universales que se manifiestan a través de metas transituacionales que se organizan en forma jerárquica y que se manifiestan en el contexto laboral”. En dicho concepto, Arciniega y Zazueta (2010: 29) afirman que los valores son representaciones que tienen que ver con las necesidades (o fines instrumentales o terminales), son demostrados a través de ciertos comportamientos (responsabilidad o el compromiso), y son ordenados jerárquicamente (más importante la honradez que la puntualidad).

Arciniega y Zazueta (2010: 119), mencionan que los valores son elementos cohesionadores de una cultura, entre más se compartan los valores de una cultura, más solidez presenta la misma,

por lo que es más difícil su desintegración. Gagliardi (1986: 124) menciona que “para mantener la identidad cultural de la empresa, los valores son prioritarios, ya que estos son creados, asumidos y transmitidos por la propia organización”. Incluso en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura unitaria en el momento en que se comparten ciertos valores, lo que sirve a los individuos como una guía que les permite actuar en consonancia independientemente de la situación o circunstancia experimentada.

La formulación de los valores se realizó siguiendo unos parámetros y lineamientos planteados por la dirección del CES, bajo los cuales se presentó una propuesta con la que se busca profundizar más en la cultura organizacional, esta propuesta fue evaluada por la dirección quien finalmente dio la aprobación.

Valores del Centro De Estudios y Servicios

Tabla 10. VALORES - CES

PERFILADOS HACIA LA EXCELENCIA (calidad)

- Prestamos cada uno de nuestros servicios de la mejor forma.
- Focalizamos esfuerzos en la mejora continua.
- Cumplimos con los estándares de calidad universitarios
- Estamos en la constante búsqueda de innovación

CREAR CONFIANZA (responsabilidad y Transparencia)

- Hacemos y cumplimos nuestros compromisos.
- Comunicamos siempre con claridad.
- Servimos de manera imparcial.

VELAR POR UN ÓPTIMO AMBIENTE LABORAL

- Mantenemos siempre una postura colaborativa.
 - Buscamos el crecimiento conjunto.
 - Escuchamos, Entendemos y comprendemos. (Empatía)
 - Trabajamos de la mano por los resultados.
-

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).

La formulación de los objetivos para el Centro de Estudios y Servicios se realizó por medio de una sesión junto a la directora del CES, para lo cual se tuvo en cuenta la información recolectada con los colaboradores del CES, los conocimientos de la dirección, y lo referente al Plan Bicentenario y Plan Institucional de la Universidad Del Cauca

Objetivo Estratégico del Centro De Estudios y Servicios

Consolidar al Centro de Estudios y Servicios con la unidad líder en la interacción del medio externo y la facultad ciencia contables, económicas y administrativas de la universidad del cauca.

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)

Con lo expuesto anterior mente podemos decir que las estrategias son el medio, el cómo se van a alcanzar los objetivos estratégicos, en la formulación de las estrategias para el CES se tuvieron en cuenta los análisis realizados por medio de las diferentes herramientas utilizadas como lo fueron la Matriz DOFA, Benchmarking, técnica de los 5 ¿Por qué?

Estrategias Del Centro De Estudios Y Servicios

- Articulación de los programas de la facultad de Ciencias contables económicas y administrativas con los proyectos y actividades del CES
- Articulación del sector organizacional de la región con las actividades de interacción social realizadas por la FCCEA.
- Desarrollar un modelo de educación complementaria.
- Consolidar espacios de participación universitaria de impacto regional en el ámbito empresarial.

Objetivo general	Objetivos específicos	Proyectos	Descripción Relación PY –Objetivo.	Meta	Resultados
Consolidar al Centro de Estudios y Servicios como la unidad líder en la interacción del medio externo y la facultad de ciencia contables, económicas y administrativas de la universidad del cauca.	Articulación de los programas de la facultad de Ciencias contables económicas y administrativas con los proyectos y actividades del CES	Feria empresarial – eureka – Time Popayán	Espacios de participación donde los estudiantes y profesores de los diferentes programas pueden aportar con sus conocimientos.	100%	50 # PY REALIZADOS / # TOTAL PY
		Facultarte	Programa del CES, donde se realizan diferentes actividades dirigidas a toda la comunidad universitaria, difundiendo la cultura y el aprendizaje en diferentes áreas como la música, artes, cine, literatura e idiomas; entre estas actividades están EN GLISH CONVERSATION CLUB, TIME POR POPAYAN, PRESENTACIÓN DE PELICULAS.		
		Consultorios	Por medio los PY de consultoría, proporcionar espacios a la comunidad universitaria donde puedan mejorar y hacer uso de sus conocimientos.		
		Practicas	articular a los grupos de investigación de la facultad con el PY de prácticas profesionales proporcionar un espacio de opción de grado para todos los estudiantes de las FCCEA		
	Articulación del sector organizacional de la región con las actividades de interacción social realizadas por la FCCEA.	Consultorios	Proporcionar espacios al sector organizacional donde pueden acceder a servicios de consultoría empresarial.	100%	# PY REALIZADOS / # TOTAL PY
		Feria empresarial – eureka – Time Popayán	Espacios donde el sector organizacional es promovido y visibilizado en la región.		
		Empresas y aulas.	PY en el cual se acerca a la comunidad universitaria y al sector organizacional por medio del intercambio de conocimientos por medio de practica operarias. Además de realizar un intercambio por medio de charlas impartidas en las aulas por los empresarios y visitas de los estudiantes a las empresas.		
		Practicas	PY de prácticas profesionales para los estudiantes, en el cual se busca establecer convenios con el sector organizacional logrando enriquecer y hacer uso del conocimiento de los estudiantes.		
		Estudios de Profundización	Realización de seminarios, diplomados, capacitaciones y curso en temas específicos, impartidos en la Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas para la comunidad universitaria y comunidad organizacional.		
	Desarrollar un modelo de educación complementaria.	Conversatorio de ingles	Espacio donde los estudiantes realizan un intercambio cultural y practican un idioma extranjero.	100%	# PY REALIZADOS / # TOTAL PY
		Estudios Complementarios	Realización de seminarios, diplomados y curso en temas específicos, impartidos en la Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas.		
		Estudio interdisciplinarios	Proporcionar espacios de aprendizaje como cursos, talleres, en actividades no relacionadas con la facultad, tales como: música, danza, pintura, diseño... etc.		
	Consolidar espacios de participación universitaria de impacto regional en el ámbito empresarial.	Feria Empresarial	La actividad académica que cumple 20 años de trayectoria busca generar un escenario de encuentro entre la academia, la sociedad y el sector empresarial, para dar a conocer e impulsar el emprendimiento de la región y contribuir al desarrollo social y económico.	100%	# PY REALIZADOS / # TOTAL PY
		Eureka	El evento busca generar espacios que permitan inculcar e incentivar el espíritu emprendedor, innovador y creativo de los estudiantes universitarios de la ciudad, mediante el establecimiento de una serie de talleres alrededor de diferentes temáticas, con el objetivo de que los participantes generen ideas que den soluciones reales a las problemáticas presentes en el contexto regional.		
		Time Popayán	Time por Popayán es un proyecto que busca fortalecer y tener relación con agrupaciones de personas en estado de vulnerabilidad , actualmente se busca llegar a las comunidades por medio de programas de voluntariado y fortalecer el conocimiento administrativo, empresarial en estas comunidades.		

Tabla 11 MATRIZ GENERAL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

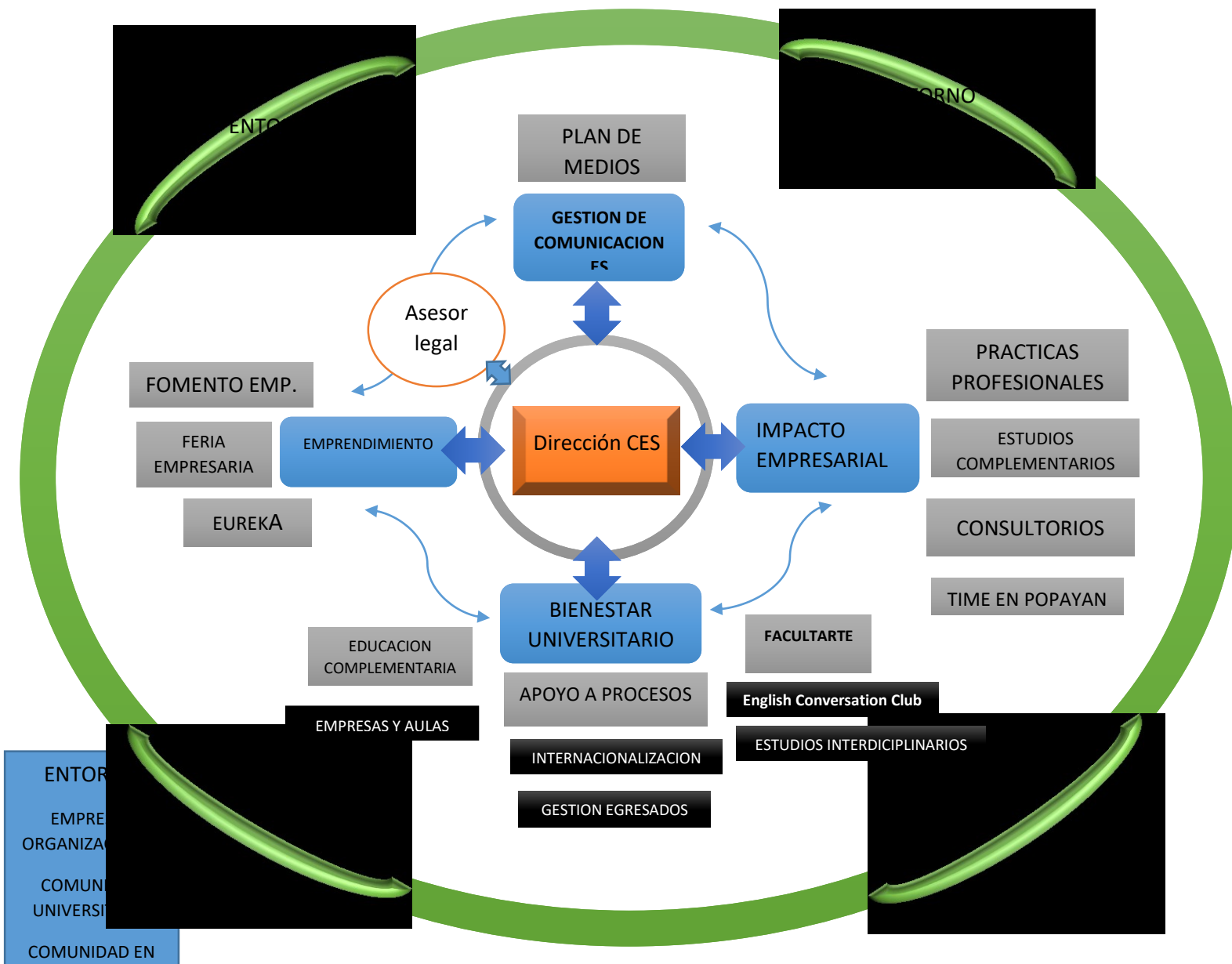
4.2. Estructura Organizacional del CES

Estructura organizacional

Según (Hall, 1996) Las estructuras organizacionales sirven tres funciones. Antes que todo, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones —la estructura es la arena para las acciones organizacionales.

Ilustración 2

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CES



Descripción de la estructura organizacional

La estructura organizacional del Centro de Estudios y Servicios se diseñó con base en las estructuras por proyectos y funcional, logrando un esquema híbrido con el cual se busca que el funcionamiento del CES pueda dar su mejor rendimiento y así afrontar la falta de personal estable, causa por la cual se determinó hacer uso de algunos lineamientos de las estructura por proyectos con los cuales los colaboradores que en su mayoría son estudiantes en prácticas empresariales y profesionales con una duración de 5 meses entraran a llevar a cabo un Proyecto x y su trabajo finalizara con el mismo. Además, con esta estructura se logra la interacción de cada uno de los ejes de acción entre sí, dado que mantienen una estrecha relación en sus procesos y buscan de manera conjunta cumplir los objetivos plateados.

En la estructura organizacional se establecieron 4 ejes fundamentales y un staff de apoyo.

La dirección del CES:

es el cargo de mayor jerarquía dentro del CES, es llevado a cabo por un profesor(a) catedrático de la facultad, los cuales tiene asignado un número de horas de su labor como docente para llevar a cabo las labores necesarias para el funcionamiento y está encargado(a) de la toma de decisiones dentro de lo que a estos competen según sus facultades.

Ejes de acción del CES:

El CES esta direccionado a cuatro ejes de acción que son: Emprendimiento, Gestión de las Comunicaciones, Impacto Empresarial y Bienestar Universitario. Con los cuales busca el cumplimiento de sus objetivos. Estos ejes de acción son dirigidos por el director(a) del CES,

con apoyo proporcionado por los estudiantes en proceso de prácticas profesionales y prácticas empresariales de la facultad.

Proyectos del CES

Estos son proyectos con los cuales el CES busca dar cumplimiento a sus funciones y objetivos, estos son realizados con la dirección del CES Y estudiantes en proceso de prácticas profesionales, prácticas empresariales, y en algunos casos como la Feria empresarial con colaboradores que realizan voluntariado. Estos son los procesos donde se realiza contacto con los clientes (entorno)

Entorno

El entorno es uno de los principales aspectos a tener en cuenta dado que la principal función del CES es ser un medio de interacción de la facultad con el medio externo. El entorno incluye todo lo externo al CES principalmente, la comunidad universitaria, comunidad en general y organizaciones.

Asesor legal

Esta función es cumplida por un monitor designado por la facultad el cual es el encargado de asesorar en los temas legales que conlleve el funcionamiento del CES

Requerimiento de personal

Para poder implementar el plan estratégico diseñado en el CES se hace necesario la participación activa de todos los programas de la facultad, donde cada uno de estos proporcione su conocimiento, y por medio del trabajo conjunto suplir las necesidades de personal que conlleva el funcionamiento del CES.

Para llevar a cabo cada uno de los aspectos planteados en la planeación estratégica se hace necesario establecer cargos estables que brinden apoyo a la dirección del CES en algunos de sus ejes de acción, dado el trabajo que estos conllevan y grupos de trabajo interdisciplinarios para cada uno de los proyectos.

Director(a): persona encargada de la dirección general del CES, facultada para la toma de decisiones en cada uno de sus proyectos y actividades.

Coordinador: persona encargada de dirigir y controlar los proyectos y actividades, del eje o área asignada.

Monitores: personal de apoyo en áreas específicas, el cual brinda asesoría y realiza trabajos específicos de su profesión.

Equipos interdisciplinarios: grupos conformados por estudiantes encargados de brindan apoyo en los proyectos.

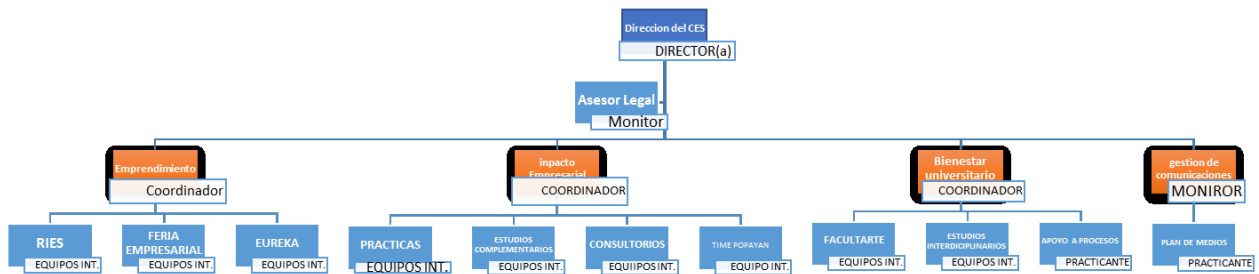


Ilustración 3 ESTRUCTURA DE CARGOS

Propuesta de personal:

Coordinadores: un profesor de cada programa de la FCCEA, para cada eje acción del CES, el cual tendrá horas destinadas al CES dentro de su labor docente.

Monitores: personas que por medio del programa de monitorías de la universidad presten sus servicios al CES en las áreas requeridas con un perfil especial que no se encuentra dentro de la FCCEA.

Equipos interdisciplinarios: estos estarán conformados por estudiantes en proceso de práctica empresarial, práctica profesional de cada uno de los programas de la FCCEA y/o estudiantes mediante los procesos de voluntariado.

Asistencia a la dirección: además de los requerimientos anterior mencionados, se hace necesario establecer un asistente, el cual brinde su apoyo en los procesos adelantados por la dirección, esto dado las diversas labores en las que se incurre, que se extienden desde la gestión de diferentes procesos hasta el accionar propio de los procesos.

CONCLUSIONES

- La falta de continuidad en los procesos celebrados en el CES se debe principalmente a la inestabilidad del personal, la falta de talento humano estable provoca que los procesos sean poco dinámicos y no se logran grandes avances.
- El CES es un ente perteneciente a la FCCEA, el cual tiene una débil imagen de marca, iniciando por el desconocimiento de esta por parte la comunidad universitaria, esto se debe, al no contar con un plan de acción dirigido el fortalecimiento de su imagen.
- El proceso para la elaboración del direccionamiento estratégico se realizó de manera conjunta con la dirección del CES, como bases para el diseño se tuvo, el análisis interno buscando dar solución a las causas raíz, el benchmarking como guía para mejorar y el conocimiento y visión a futuro proporcionada por la dirección.
- El CES es un ente al servicio de la FCCEA que en la actualidad no cuenta con la participación conjunta por parte de los programas de la facultad. Estando a cargo solo del programa de Administración de Empresas. Una de sus principales metas es conseguir la articulación de los programas de la facultad.
- La práctica profesional proporciona un espacio donde el estudiante hace uso de su conocimiento y enriquece el mismo de una manera práctica convirtiéndose en un espacio con gran importancia en la formación de los estudiantes como profesionales y como personas.
- La estructura organizacional del centro de estudios y servicios, se estableció con una dinámica por proyectos, buscando afrontar la inestabilidad del personal además se establecen cuatro ejes de acción con los cuales se busca dar cumplimiento a los objetivos planteados.

SUGERENCIAS

- Se encontró con poca información acerca del CES respecto a su creación y funcionamiento, además de no encontrar información acerca del nombre establecido al CES. La falta de esta información obstaculizó el trabajo en su fase inicial para sentar bases. Dado que el tiempo ocupado en estas labores tomó más de lo esperado y no se logró conseguir información veraz.
- La Planificación Estratégica debe ser complementada y llevada a cabo mediante los planes de acción establecidos en cada proyecto, el cumplimiento del direccionamiento estratégico estará dado por el cumplimiento de cada proyecto establecido.
- El funcionamiento e inestabilidad del personal en el CES puede ser afrontado con la participación de todos los programas de la facultad, donde cada uno de estos proporcione talento humano y sus conocimientos.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, Hernandez Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; Baptista Lucio, Pilar (1997) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill, México DESIGN THINKING. Disponible en: <https://dschoolold.stanford.edu/sandbox/groups/designresources/wiki/31fbd/attachments/027aa/GU%C3%8DA%20DEL%20PROCESO%20CREATIVO.pdf?sessionID=8af88fee76ecd1fb7879c915073461486c425622>; <http://scielo.sld.cu/pdf/rii/v35n3/rii06314.pdf> http://www.ted.com/talks/tim_brown_urges_designers_to_think_big.html
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación
- Brandsford, J. y Stein, B. (1986). Solución IDEAL de problemas. Guía para mejor pensar, aprender y crear. Madrid: Labor.
- Bateman y Snell. Administración. Un nuevo panorama competitivo. McGraw Hill, 6ª Edición, México 2005
- Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración. Prentice Hall, 8a Edición, México 2005
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, 3 R, 7ª Edición, Colombia, 2000
- Brown, T. (2008). El pensamiento de diseño. Harvard Business Review , 86 (6), 84.
- Plattner, H. (2018). Guía del proceso creativo. Mini guía: una introducción al Design Thinking+ Bootcamp bootleg.
- Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Hernández, M. R. MATRIZ DAFO o FODA: herramienta estratégica con plena vigencia.

- Pdcahome.com. (2019). Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo? | PDCA Home. [online] Available at: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/> [Accessed 15 May 2019].
- Progressa Lean. Expertos en Lean Manufacturing, Kaizen y Mejora Continua. (2019). 5 Porqués, Análisis de la causa raíz de los problemas | Progressa Lean. Expertos en Lean Manufacturing, Kaizen y Mejora Continua.. [online] Available at: <https://www.progressalean.com/5-porques-analisis-de-la-causa-raiz-de-los-problemas/> [Accessed 15 May 2019].
- Boxwell, R. J., Rubiera, I. V., McShane, B., & Zaratiegui, J. R. (1995). Benchmarking para competir con ventaja (No. 658.4/B78bE). New York: McGraw-Hill.
- para la Calidad, A. E. (2007). Guía de benchmarking. Teoría y práctica de esta metodología. AEC.
- Burbano, J. Y Ortiz, A. (2004). Presupuestos: Enfoque de Planeación y Control. 2Da Edición. Editorial McGraw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). Planeación estratégica. McGraw-Hill Interamericana.
- Montgomery, C. A. (2012). The strategist: be the leader your business needs. New York, NY: Collins.
- Campbell, A. Tawadey, K. (1992). La misión de los negocios: cómo conseguir el compromiso de los empleados. Madrid, España: Editorial Madrid Diaz de Santos.
- Campbell, A. & Nash, L. (1992). A sense of mission, Reading, Mass.: Addison Wesley, 1992.
- Quigley, J.V. (1995). Visión: Como la desarrollan los líderes, la comparten y la sustentan. Bogotá, Colombia. Editorial: Mc Graw Hill – Colombia.
- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). Desarrollo de los valores en el trabajo. 1ª Edición. Ed. Trillas. México, D.F.
- Gagliardi, P.(1986). The creation and change of organizations cultures. A Conceptual Framework. Organizational Studies. 117-134.

- Serna, Humberto. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores (Décima edición)
- David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica, México DF, México, Pearson Educación.
- (Hall, 1996). Organizaciones, estructura, procesos y resultados, 1996
- Iván Danilo Bolaños Isiquita. (2019). Universidad Del Cauca. Facultad De Ciencias Contables Económicas Y Administrativas. Informe final práctica profesional-. Desarrollo De Los Componentes Del Proceso Administrativo, Planeación, Organización Y Control En El Departamento De Ciencias Administrativas De La Universidad Del Cauca