

**Consolidación del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca como
aliado del empresariado regional**

Dairo Esteban Rodríguez Quintana y Valentina Molina Lora

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad del Cauca

Administración de Empresas

Agosto, 2021

**Consolidación del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca como
aliado del empresariado regional**

Dairo Esteban Rodríguez Quintana y Valentina Molina Lora

Mg. Henry Ramírez Paruma

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, Universidad del Cauca

Administración de Empresas

Agosto, 2021

Dedicatoria

A nuestras Familias Molina Lora, y Rodríguez Quintana, quienes nos han apoyado, guiado y formado en principios y valores, nos han apoyado a lo largo de nuestras vidas, sobre todo en los momentos difíciles.

En Honor a ese ángel que está en el cielo, cada uno de los triunfos conseguidos por

Valentina Molina

Para nuestros hermanos, abuelos, tíos y amigos más cercanos, que han estado en importantes momentos de nuestras vidas, con su apoyo, amor y palabras de aliento cuando lo necesitábamos. A cada uno de los seres queridos que ya no se encuentran de forma terrenal, pero si en nuestros corazones y pensamientos, porque sus deseos siempre fueron vernos alcanzar nuestras metas luchando y perseverando, los llevamos muy presentes en nuestras vidas. Esto es para cada uno de ustedes.

A nuestros compañeros de carrera con los cuales hemos sostenido una amistad sincera y han sido un apoyo para afrontar las dificultades que se presentaban dentro y fuera durante nuestro proceso de formación.

Valentina Molina, Dairo Rodríguez.

Agradecimientos

Queremos reconocer todo el apoyo brindado por quienes nos rodean, quienes han contribuido en gran manera al logro de nuestras metas, agradecemos A: Dios y a la vida por darnos la salud, por permitirnos culminar nuestra etapa de formación como Administradores de Empresas, a nuestros padres Martha Lora, Fernando Molina, y Ruby Quintana, Dairo Rodríguez.

La Universidad del Cauca, docentes, administrativos, especialmente al docente Henry Ramírez Paruma, coordinador de La Ruta de la Innovación y el Emprendimiento (RIE) por brindarnos la oportunidad de formar parte del equipo RIE.

Nuestras familias quienes directa e indirectamente contribuyeron en el logro de esta nueva meta.

Al gran equipo que formamos durante la pasantía, lleno de solidaridad, compañerismo, disciplina, perseverancia, acompañamiento incondicional, empatía.

Nuestros compañeros de estudio y amigos, quienes nos han brindado su apoyo en sentido académico y emocional cuando lo hemos necesitado.

Valentina Molina, Dairo Rodríguez.

Resumen

El siguiente documento tiene como objetivo dar a conocer de manera clara y concisa las actividades realizadas durante la práctica profesional titulada:

"Consolidación del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca como un aliado del empresariado regional." Para el desarrollo de esta se diseñaron tres actividades claves direccionadas a la interacción con la comunidad universitaria y en general de la región que buscaban visibilizar al consultorio y poder ser considerado como un aliado clave del ecosistema empresarial del Cauca, se hizo uso de la metodología OKR (Objetivos y Resultados Clave) así como también las metodologías de Design Thinking, Gestión de proyectos, entre otras como herramientas para el levantamiento de información. El documento se presenta mediante el desarrollo de siete capítulos distribuidos así: primer capítulo hace referencia a la contextualización del problema, segundo capítulo contextualización teórica, tercer capítulo conceptualización metodológica, cuarto capítulo contextualización valorativa, quinto capítulo contextualización administrativa, sexto capítulo desarrollo del trabajo, séptimo y último capítulo conclusiones y recomendaciones.

Palabras clave: Ruta de la Innovación y el Emprendimiento, gestión por proyectos, capacitaciones virtuales, Consultorio Empresarial, asesoría, consultoría, emprendedor.

Abstract

The following document aims to make known clearly and concisely the activities carried out during the professional practice titled: "Consolidation of the business office of the University of Cauca as an ally of the regional business community." For the development of this, three key activities were designed aimed at interaction with the university community and in general of the region that sought to make the office visible and be able to be considered as a key ally of the Cauca business ecosystem, the OKR methodology was used (Objectives and Key Results) as well as the methodologies of Design Thinking, Project Management, among others as tools for gathering information. The document is presented through the development of seven chapters distributed as follows: first chapter refers to the contextualization of the problem, second chapter theoretical contextualization, third chapter methodological conceptualization, fourth chapter evaluative contextualization, fifth chapter administrative contextualization, sixth chapter development of the work, seventh and last chapter conclusions and recommendations.

Keywords: Innovation and Entrepreneurship Route, Project management, Virtual training, Business Consulting, advice, consulting, entrepreneur.

CONTENIDO

	Pág.
Capítulo I: Contextualización del problema	17
<i>1. Problematización</i>	17
1.1. Formulación del problema	17
1.2. Descripción del problema	17
<i>2. Justificación</i>	18
<i>3. Objetivos</i>	20
3.1. Objetivo general	20
3.2. Objetivos específicos	20
Capítulo II: Contextualización teórica	21
<i>4. Marco teórico</i>	21
<i>5. Marco conceptual</i>	22
5.1. Consultorio Empresarial	22
5.2. Ecosistema empresarial	22
5.3. Gestión de organizaciones	23
5.4. Gestión de proyectos	23
5.5. Sistema organizacional	24
5.6. Metodología de Kast y Rosenzweig	24
5.7. Diagnóstico Organizacional	24
5.8. Asesoría empresarial	24
5.9. Capacitación	24

	8
5.10. Emprendedor	25
5.11. Empresario	25
5.12. Microempresa	25
5.13. Pequeña empresa	25
5.14. Mediana empresa	26
5.15. Equipo de trabajo	26
5.16. Benchmarking	26
5.17. Análisis GAP	26
5.18. Planificación financiera	27
5.19. Emprendimiento social	27
5.20. Mindset	27
5.21. Marketing digital	28
<i>6. Marco referencial</i>	28
<i>7. Marco situacional</i>	29
7.1. Aspectos generales de la organización	29
7.2. Filosofía de la organización	29
7.2.1 Misión.	29
7.2.2. Visión	30
7.2.3. Valores organizacionales	30
7.3. Servicios	31
<i>8. Marco legal</i>	31
Capítulo III: Contextualización metodológica	33

	9
<i>9. Metodologías</i>	33
9.1. Gestión de Proyectos	33
9.2. Design Thinking	34
9.3. Investigación Deductiva	34
9.4. Bola de Nieve	34
9.5. Entrevista a profundidad	35
9.6. Focus Group	35
9.7. Método asincrónico en la capacitación virtual	35
Capítulo IV: Contextualización valorativa	36
10. <i>Contribución del trabajo</i>	36
11. <i>Limitaciones</i>	37
12. <i>Resultados esperados</i>	37
Capítulo V: Contextualización administrativa	39
13. <i>Cronograma de actividades</i>	39
14. <i>Requerimiento de recursos</i>	39
Capítulo VI. Desarrollo del trabajo	42
15. <i>Actividades realizadas durante la práctica profesional</i>	42
15.1. Investigación inicial para la viabilidad del proyecto “Gestión Organizacional por Proyectos”	43
15.2. Articulación del Consultorio	53
15.3 Lanzamiento del Programa de Capacitaciones	87

	10
16. Conclusiones	89
17. Referencias	90
18. Anexos	96

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Mapa de procesos</i>	43
Figura 2 <i>Subsistemas de la Organización</i>	45
Figura 3 <i>Proceso de Benchmarking</i>	56
Figura 4 <i>Pasos de análisis GAP</i>	73
Figura 5 <i>Ejemplo de portafolio de servicios en la parte de gestión organizacional</i>	81
Figura 6 <i>Curva de valor comparativa entre los consultorios de las Universidades (Benchmarking)</i>	85

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1 <i>Cronograma de actividades pasantía</i>	40
Tabla 2 <i>Actividades realizadas durante la pasantía</i>	42
Tabla 3 <i>Estrategias para la recolección de información</i>	46
Tabla 4 <i>Estado del Arte Gestión de Organizaciones por Proyectos</i>	48
Tabla 5 <i>Plan a seguir</i>	52
Tabla 6. <i>Análisis Benchmarking</i>	57
Tabla 7. <i>Observaciones generales</i>	64
Tabla 8 <i>Causas relevantes que determinan la brecha</i>	73
Tabla 9. <i>Análisis GAP</i>	74
Tabla 10 <i>Matriz DOFA</i>	84
Tabla 11 <i>Matriz ERIC</i>	84
Tabla 12 <i>Análisis comparativo para curva de valor</i>	86

Lista de Anexos

	Pág.
Anexo 1. <i>Asesoría Estado del Arte practicantes</i>	96
Anexo 2. <i>Socialización Estado del Arte practicantes</i>	96
Anexo 3. <i>Trabajo marco teórico practicantes</i>	97
Anexo 4. <i>Reuniones con equipo de trabajo</i>	98
Anexo 5. <i>Desarticulación entre procesos</i>	99
Anexo 6. <i>Encuesta a los procesos para diagnóstico</i>	99
Anexo 7. <i>Correos a los directivos de los grandes procesos de la Universidad</i>	101
Anexo 8. <i>Solicitud de colaboración a docentes y administrativos</i>	102
Anexo 9. <i>Entrevista a profundidad con experto</i>	104
Anexo 10. <i>Solicitud de información Rector</i>	104
Anexo 11. <i>Reunión con empresas</i>	105
Anexo 12. <i>Respuesta Oficina de Control Interno</i>	106
Anexo 13. <i>Reunión para nuevo enfoque del proyecto</i>	106
Anexo 14. <i>Resolución 802 de 2011</i>	107
Anexo 15. <i>Reunión consolidación del consultorio con programas afines</i>	107
Anexo 16. <i>Presentación Benchmarking y Análisis GAP: Consultorio Empresarial</i>	108
Anexo 17. <i>Solicitud formal para la integración del consultorio</i>	109
Anexo 18. <i>Respuesta Departamento de Turismo</i>	109
Anexo 19. <i>Reuniones Chile y México</i>	110
Anexo 20. <i>Conversatorio Internacional</i>	110
Anexo 21. <i>Carta de participación a las capacitaciones</i>	111

Anexo 22. <i>Primer Ciclo de Capacitaciones</i>	111
Anexo 23. <i>Capacitaciones</i>	112
Anexo 24. <i>Activación redes sociales</i>	113
Anexo 25. <i>Creación canal de YouTube</i>	115
Anexo 26. <i>Networking internacional</i>	115

Introducción

El Consultorio Empresarial representa “un servicio prestado por una persona o personas independientes, calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos”. (Díaz, 1998, pág. 7).

Existen muy buenas razones por las cuales las empresas recurren a consultorías empresariales. Dentro de ellas el autor William Cohen señala las siguientes: la necesidad de personal, necesidad de mejorar las ventas, reglamentaciones gubernamentales, necesidad de diagnosticar problemas y hallar soluciones (Cohen, 2005).

Se afirma que “cada vez son más las instituciones y empresas públicas y privadas en todo el mundo que involucran el proyecto como unidad de análisis de la rutina de gestión y herramienta insustituible de la planeación estratégica”. (Miranda, 2004, pág. 13). Pues con ello, se influencia directa e indirectamente a la sociedad, ya que al gestionar de forma activa los procesos de mejora continua y cambio organizacional, es la ruta para que las organizaciones consigan sus objetivos y fines estratégicos.

De acuerdo con Milan Kubr, la consultoría ayuda a la empresa a alcanzar los objetivos mediante la solución de problemas, descubrir y evaluar oportunidades, mejorar el aprendizaje y lograr la puesta en práctica de los cambios (Kubr, 1997).

En suma, impartir saberes, cultura y competencias desde el Alma Mater dirigidos a empresarios y emprendedores a través de plataformas digitales incrementan el nivel de interacción e influencia que tiene la Universidad en el entorno empresarial. Por lo tanto, dada la utilización de medios tecnológicos y aportes valiosos a la generación de conocimiento, se consigue impactar a manera de solución, en las carencias de comunicación organizacional.

Según lo anterior, es necesario consolidar el consultorio empresarial mediante objetivos específicos encaminados a la proyección social y al vínculo imprescindible con el mundo del emprendimiento, logrando así, que a través de esta práctica profesional se establezcan tareas concluyentes para el alcance de metas presentes en un entorno dinámico y competitivo. Por consiguiente, se le ofrecerá a la comunidad un servicio de excelente calidad en acompañamiento, asesoría, capacitación y seguimiento de las funciones relacionadas a la gestión de proyectos.

Capítulo I: Contextualización del problema

Según José Reinel Bermeo, en el desarrollo del primer capítulo se presenta la problematización, justificación y objetivos general y específicos, establecidos a partir de la identificación del estado actual del consultorio empresarial. Así las cosas, se realizará la respectiva explicación de la situación generadora de la problemática a solucionar. (Bermeo, 2020, pág. 3)

1. Problematización

“Plantear un problema consiste en elegir una manera de abordar un tema de investigación, en adoptar y delimitar una perspectiva a partir de la cual uno pueda acercarse y comprender un tema de estudio”. (Létorneau, 2007, pág. 189)

1.1. Formulación del problema

La formulación de un problema “consiste en la presentación oracional del mismo, es decir, reducción del problema en términos concretos, explícitos, claros y precisos”. (Tamayo, 1998, pág. 169). La redacción o escritura del problema debe ser lo más breve posible y expresarse en forma descriptiva o en forma de pregunta (Bermeo, 2020, pág. 4). Por lo anterior:

¿Qué se necesita para consolidar al consultorio empresarial como un aliado institucional y del empresariado regional?

1.2. Descripción del problema

La Universidad del Cauca comprometida con sus funciones misionales en el desarrollo económico, cultural y social del Departamento del Cauca a través de la formación de profesionales íntegros, así como también con la prestación de servicios tanto para miembros del Alma Mater como comunidad en general, tiene a su disposición diversas dependencias, en las cuales se busca brindar apoyo como método de alternativa que mejore la calidad de vida de los Caucanos.

Uno de los servicios con los cuales cuenta la Universidad es el consultorio empresarial, al cual pueden acceder miembros de la comunidad universitaria y comunidad en general, es decir, líderes, empresarios y/o emprendedores que busquen algún tipo de acompañamiento, asesoría o consultoría para consolidar un negocio o iniciar uno. Sin embargo, dada la poca continuidad en el proceso de ejecución del consultorio no se ha logrado consolidar como un referente de apoyo para los emprendedores y como fuente directa de capacitación a los empresarios de la región. En suma, este ente también es parte fundamental de los procesos internos que tiene la Universidad e impactaría directamente en el desempeño de la misma, proponiendo y vigilando respectivos planes de acción. Por lo tanto, se hace necesaria la realización de actividades acertadas que conduzcan a tener un mayor reconocimiento por parte del ecosistema empresarial de la región e internamente en el ambiente universitario.

Es así como la principal problemática, es la poca visibilidad del consultorio frente al ecosistema empresarial del Cauca y la falta de consolidación dentro del ambiente universitario, impidiendo una buena oferta y demanda de sus servicios. De acuerdo a lo anterior, se deben realizar acciones que conduzcan a estrechar más ese vínculo entre Universidad-Empresa-Estado como aliados para el fortalecimiento de la competitividad de las organizaciones empresariales de la región. Respecto a la parte universitaria, la aplicación de metodologías establecidas para hacer una investigación inicial a los procesos que se llevan a cabo y la aplicabilidad de conocimientos, ayudarán a gestionar de manera más eficiente su funcionamiento con el fin de alcanzar metas y fines estratégicos.

2. Justificación

Según CONFECÁMARAS, durante 2019 Colombia registró un incremento del 10.4% en la creación de empresas (en total, se crearon 309.463 empresas) Donde resalta el incremento de

7,7% en la creación de empresas asociadas a economía naranja. Sin embargo, en el año 2020 durante el primer trimestre se registró un decrecimiento del 11% en la creación de empresas y peor aún, para el segundo trimestre se registró un decrecimiento del 47%, esto a raíz del confinamiento extendido cerca de 7 meses a causa de la pandemia COVID-19. Así como disminuyó la creación de empresas, también fueron muchas las que sucumbieron durante la etapa de confinamiento en Colombia en su mayoría pequeñas y medianas empresas. Debido a estos cambios constantes al interior y exterior de las organizaciones, la consultoría empresarial empieza a adquirir un rol fundamental en la consolidación y nacimiento de empresas.

La existencia de estas organizaciones es para aportar valor a través de la solución de necesidades de aquellos con quien interactúan, pues estos consultorios están conformados por un equipo de personas calificadas en la identificación, investigaciones y apoyo para solución de problemas relacionados con procedimientos, métodos, políticas y organización de las empresas y proyectos. (González, Rodríguez, & Duarte, 2011)

Por lo anteriormente mencionado, el consultorio empresarial de la Universidad del Cauca ante la vulnerabilidad del sector empresarial de la región para consolidar sus empresas (en su mayoría pequeñas y medianas) pretende ser un apoyo a través de la asesoría, consultoría y capacitación para la solución de necesidades de personas y organizaciones en un contexto empresarial de la región. Además, de que, con la correcta investigación de metodologías aplicadas a los procesos de la Universidad, como lo es la metodología de Gestión Organizacional por Proyectos, esta fortalecerá sus actividades llevando a cabo el cumplimiento de los objetivos propuestos en los proyectos, beneficiando de esta manera directamente la comunidad universitaria.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Convertir el consultorio en un aliado del empresariado regional.

3.2. Objetivos específicos

- Lanzar el programa de capacitación a empresarios mediante plataformas digitales.
- Realizar una investigación inicial para la viabilidad del proyecto de implementación de la estructura “Gestión Organizacional por Proyectos” en la Universidad del Cauca.
- Articulación del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca con dependencias afines del Alma Mater que presten servicios de asesoría y consultoría.

Capítulo II: Contextualización teórica

Según José Reinel Bermeo, en el desarrollo del segundo capítulo se presentan los conceptos claves, así como también referencias para estructurar el marco contextual y condiciones legales a considerar, que en conjunto contribuyen a la construcción teórica en la que se fundamente el trabajo (Bermeo, 2020, pág. 6).

“Toda práctica sin teoría es una barbarie”. (Vidal, 2004, pág. 20).

4. Marco teórico

La consultoría como institución tiene sus antecedentes en el siglo XIX, se plantea que como profesión ha existido siempre y que tiene sus orígenes en los ancianos de las tribus primitivas y en la cultura helenística, que se auxiliaban de expertos para resolver problemas de suministro, almacenaje y distribución. (Orozco, 1997).

La primera empresa consultora que se conoce es la norteamericana A. D. Litle, fundada en 1886 por Arthur Litle. En el transcurso de la década de los años 80 del siglo XX, los Estados Unidos y Gran Bretaña desempeñaron un papel importante en el surgimiento de la consultoría, donde se dan a conocer personalidades como Tom Peters y Robert Waterman, de la consultoría McKinsey. Con el pasar del tiempo las exigencias de adaptabilidad y flexibilidad, que el panorama empresarial propone, las consultorías pasan a tomar un papel importante en el desarrollo competitivo de las organizaciones. Así entonces aparecen las consultorías gerenciales, pues surgen nuevas formas de dirigir y se aplican nuevos métodos científicos para la solución de problemas, a partir de entonces estos servicios de consultoría se desarrollan a medida que evoluciona el conocimiento y aparecen nuevos escenarios. (López, León, & Portela, 2007).

Para el Director Consultor de “Avance Organizacional Consultores”, las principales debilidades del sector se encuentran el reducido tamaño empresarial, la dificultad para formar

consultores, la insuficiente valoración de esta actividad, la falta de promoción del sector y escasa valoración del servicio técnico ofrecido. En el caso de Colombia se tiene como referencia el inicio de las consultorías a través de la Escuela Nacional de Minas (Medellín, 1901), quienes iniciaron la formación de un conjunto de ingenieros en áreas administrativas, con fundamento en las teorías tayloristas y fayolistas, cuyo modelo administrativo sería llevado más tarde a la Federación de Cafeteros, así entonces Alejandro López puede ser considerado como el pionero de la consultoría en Colombia, pues durante varios años fue el asesor del Grupo Empresarial Antioqueño como se conoce hoy en día (Montes SAS, 2017).

5. Marco conceptual

Según la Universidad san Martín de Porres, se refiere al conjunto de conceptos que expone un investigador cuando hace el sustento teórico de su problema y tema de investigación. En el siguiente apartado se presenta información que delimita, relaciona y define conceptos en los cuales se basa el trabajo. (Tafur, 2008).

5.1. Consultorio Empresarial

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Greiner & Metzger, 1983, pág. 368).

5.2. Ecosistema empresarial

Según Moore (1993) una comunidad económica respaldada por una base de organizaciones e individuos que interactúan: los organismos del mundo empresarial. La comunidad económica produce bienes y servicios de valor para los clientes, que son ellos mismos miembros del

ecosistema. Los organismos miembros también incluyen proveedores, productores líderes, competidores y otras partes interesadas. Con el tiempo, coevolucionan sus capacidades y roles, y tienden a alinearse con las direcciones establecidas por una o más empresas centrales. Las empresas que tienen roles de liderazgo pueden cambiar con el tiempo, pero la función de líder del ecosistema es valorada por la comunidad porque permite a los miembros avanzar hacia visiones compartidas para alinear sus inversiones y encontrar roles de apoyo mutuo (Moore, 1993).

5.3. Gestión de organizaciones

El Consultorio empresarial-ProOptim Barcelona (2017) señala que la gestión organizacional se refiere al conjunto de prácticas y estrategias que conducen a un modelo de negocio a resultados positivos. La gestión organizacional es responsable de definir procesos y promover el control y la asignación adecuada de recursos, ya sean financieros, materiales, tecnológicos o humanos. La gestión, cuando se hace bien, es lo que mantiene a la empresa funcionando de manera organizada y armoniosa (Pro Optim, 2020).

5.4. Gestión de proyectos

De acuerdo con el Instituto de Gestión de Proyectos, PMI, la gestión de proyecto, es el uso de conocimientos, habilidades y técnicas para ejecutar proyectos de manera eficaz y eficiente. Se trata de una competencia estratégica para organizaciones, que les permite vincular los resultados de un proyecto con las metas comerciales para posicionarse mejor en el mercado (Ameijide, 2016).

Para la Asociación para la Gestión de Proyectos, APM, la gestión de proyecto se enfoca en controlar la introducción del cambio deseado, esto implica comprender las necesidades de los grupos de interés, planificar qué se necesita hacer, cuándo, por quién y bajo qué estándares, crear y motivar al equipo, coordinar el trabajo de diferentes personas, monitorear el trabajo que se realiza, gestionar cualquier cambio del plan y alcanzar resultados satisfactorios (Wallace, 2014).

5.5. Sistema organizacional

Un todo organizado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su suprasistema ambiental. Este modelo brinda una definición de organización muy general, por lo que puede ser utilizado para definir el comportamiento de diversos tipos de empresas: pequeñas y grandes, informales y formales, simples y complejas, y que cubran amplia variedad de actividades y funciones. (Kast & Rosenzweig, 1988).

5.6. Metodología de Kast y Rosenzweig

“El modelo permite hacer el análisis desde una perspectiva completa, gracias a su enfoque sobre los diferentes subsistemas que le brindan su razón de ser (la estructura, la tecnología, el aspecto psicosocial y la gestión)” (Proulx, 2014, págs. 37-38).

5.7. Diagnóstico Organizacional

Para Antonio Francés, el diagnóstico organizacional consiste en el análisis del entorno para identificar las oportunidades y amenazas de la empresa, así como, el análisis interno para identificar las fortalezas y debilidades (Francés, 2004).

5.8. Asesoría empresarial

La asesoría es la acción de orientar, aconsejar, sugerir acciones de carácter específico al elemento que dirige la organización. Los asesores actúan como consejeros de los directivos y del personal subordinado y en virtud de ello, no tienen autoridad directa sobre miembro alguno de los departamentos en los que hacen sus investigaciones (Agulló, 2015).

5.9. Capacitación

El autor Idalberto Chiavenato define la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren

conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos (Chiaveniato, 2007, pág. 386).

5.10. Emprendedor

Para Schumpeter, el emprendedor es la persona encargada de poner en marcha una nueva combinación de recursos. Las características de un emprendedor según Schumpeter son tres; siendo un factor creativo en el proceso económico, aportando ideas y teniendo una esencia de percepción y explotación de oportunidades, mediante nuevas combinaciones de la mano de un proceso innovador (Schumpeter, 1934).

5.11. Empresario

"El empresario es la persona capaz de percibir una oportunidad de producción o de servicio, ante la cual formula libre e independientemente una decisión de consecución y asignación de recursos naturales, financieros, tecnológicos humanos necesarios para poner en marcha la empresa, que además de generar valor incremental para la economía, también genera trabajo para él y para otros" (Varela, 1998, pág. 64).

5.12. Microempresa

“Una microempresa se define como la unidad productiva más pequeña de la estructura empresarial en términos de: escala de activos, ventas y número de empleados que realiza actividades de producción, comercio o servicios, en áreas rurales o urbanas”. (Lizarazo, 2009, pág. 15).

5.13. Pequeña empresa

Según la ley 590 del 2000 del Código de Comercio, la pequeña empresa cuenta con una planta de personal de entre 11 y 50 empleados y activos totales entre 501 y 5000 SMMLV.

5.14. Mediana empresa

Según la ley 590 de 2000 del Código de Comercio, la mediana empresa cuenta con una planta de personal que puede ir desde 51 hasta 2000 trabajadores y unos activos totales que van desde 5001 hasta 15000 SMMLV.

5.15. Equipo de trabajo

Para Editorial Vértice, es un grupo de personas con habilidades complementarias reunidos para trabajar en pro de lograr el cumplimiento de un propósito común (Editorial Vértice, 2011).

5.16. Benchmarking

Es una herramienta utilizada para desarrollar ventajas competitivas en una organización, a partir de la adaptación creativa o innovadora de las mejores prácticas existentes (Mora & Schupnik, 2009).

Para Vanegas y Angulo, es un proceso sistemático y continuo mediante el cual se evalúan los productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejorías organizacionales (Vanegas & Angulo, 2012).

5.17. Análisis GAP

Para Googstein, es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados. Permite determinar los vacíos existentes o brechas que actualmente se posee respecto a lo que se desea alcanzar en la gestión organizacional, así como también determinar estrategias y acciones que permitan cerrar dichas brechas, siendo su aplicación oportuna y ágil en el momento de responder la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles

son suficientes para cerrar aquella brecha existente y poder lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto (Goodstein, 1998).

5.18. Planificación financiera

Stephen Robbins define la planificación financiera como la declaración de lo que se pretende hacer en un futuro, y debe tener en cuenta el crecimiento esperado; las interacciones entre financiación e inversión; opciones sobre inversión y financiación y líneas de negocios; la prevención de sorpresas definiendo lo que puede suceder ante diferentes acontecimientos y la factibilidad ante objetivos y metas (Robbins, 1996).

Además, Weston, T. plantea que la planificación financiera implica la elaboración de proyecciones de ventas, ingresos y activos tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, así como la determinación de los recursos que se necesitan para lograr estas proyecciones (Weston, 2006).

5.19. Emprendimiento social

De acuerdo con Saavedra, Camarena y Vargas, el emprendimiento social se presenta como un fenómeno ampliamente reconocido por su capacidad de generar valor social, es la parte del emprendimiento en general que tiene por protagonistas a las personas e instituciones de la economía social al servicio de valores que van directamente más allá del mero beneficio económico personal de las personas emprendedoras, para desarrollar iniciativas y redes compartidas capaces de generar valor añadido social en sentido amplio (Saavedra, Camarena, & Vargas, 2020).

5.20. Mindset

Para Cuitlahuac Zurita, hace referencia a la forma de pensar que poseen los individuos, está formada por todo el esquema de creencias que posee cada ser humano. El Fixed Mindset o

Minset fijo, que mantiene a las personas dentro de su zona de confort y el Growth Mindset o Mindset de crecimiento, que hace posible desarrollar nuevas habilidades, talentos y dones a lo largo del tiempo como resultado de la fuerza de voluntad, el compromiso y la dedicación (Zurita, 2020).

5.21. Marketing digital

De acuerdo con Iván Thompson, el marketing digital es un tipo de marketing cuya función es mantener conectada a la empresa u organización con sus segmentos de mercado y clientes, mediante los medios digitales que estén disponibles, con la finalidad de comunicarse fluidamente con ellos, brindarles servicios y realizar actividades de venta (Thompson, 2015).

6. Marco referencial

Para Chiavenato (2007) la consultoría empresarial ha adquirido un rol fundamental en el desarrollo organizacional, pues cada vez estas se enfrentan a nuevas situaciones y condiciones, que ponen en riesgo y a prueba sus competencias tanto administrativas como operativas.

En Colombia, son varias las instituciones de educación superior las que han incorporado a sus portafolios de servicios los consultorios empresariales como dependencias de la facultad de ciencias Administrativas, los cuales buscan apoyar a los pequeños, medianos y grandes empresarios, sean regionales o del orden nacional en temas administrativos, productivos y legales, que los conduzca a elevar su competitividad. Para llevar esta labor a cabo, los consultorios empresariales cuentan con el apoyo de docentes con enfoque en diferentes disciplinas de las ciencias Administrativas, así como monitores, voluntarios y estudiantes de semestres avanzados. Referente de estos procesos de asesoría y/o consultoría es la Universidad de Medellín, que de la mano con el gobierno y el sector privado decidieron aunar esfuerzos frente a la necesidad de

articular el contenido curricular de los estudiantes, con los verdaderos escenarios y problemáticas que enfrentan principalmente las MiPymes en la vida real y a la inestabilidad generada por la ausencia de un acompañamiento permanente y efectivo a empresas que se forman de manera empírica, sin tener en cuenta criterios de eficiencia y funcionalidad.

Con el fin de acceder a estos servicios de consultoría y asesoría se inicia mediante una convocatoria que se hace por diferentes medios publicitarios a inicio de semestre, de las empresas que se postulan se eligen 12 que se atenderán a lo largo del semestre. Al igual que la Universidad de Medellín, la Universidad del Valle, Universidad del Chocó, Universidad de Cartagena, entre otras, también prestan estos servicios para empresarios de su región, los cuales, serán apoyados por equipos interdisciplinarios, conformados por docentes, egresados, estudiantes y voluntarios.

7. Marco situacional

Mocondino y Zambrano presentan las condiciones y características más relevantes que hacen alusión a diversos rasgos propios de la organización, específicamente el proyecto de *“Reactivación del Consultorio Empresarial en el CES”*, en donde se desarrolla el direccionamiento estratégico del Consultorio Empresarial (Mocondino & Zambrano, 2019).

7.1. Aspectos generales de la organización

El consultorio empresarial de la Universidad del Cauca es un espacio aunado a la Ruta de la Innovación y el Emprendimiento, el cual busca ofrecer capacitaciones, asesorías y consultorías de manera gratuita a empresarios y emprendedores, con el fin de estrechar el vínculo: universidad-empresa.

7.2. Filosofía de la organización

7.2.1 Misión.

El Consultorio Empresarial es un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional y nacional; dedicado a la consultoría y asesoría empresarial en la búsqueda de generar un desarrollo económico y social, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación a emprendedores, empresariado y demás interesados en diferentes procesos organizacionales.

7.2.2. Visión

Para el 2027 ser reconocido como un espacio de innovación y apoyo al emprendimiento, empresariado y demás interesados en todo el sur occidente colombiano, elegido por sus servicios de calidad y generación de oportunidades de crecimiento y fortalecimiento del desarrollo económico y social.

7.2.3. Valores organizacionales

- *Responsabilidad:* cumplimos a cabalidad con las propuestas, tiempos y compromisos adquiridos con los clientes que solicitan nuestros servicios.
- *Servicio:* lograr servir a los clientes con la mejor disposición, brindándoles un servicio de excelente calidad y orientando esfuerzos para atender y satisfacer los requerimientos y necesidades de clientes internos y externos de forma efectiva.
- *Respeto:* el Consultorio Empresarial respeta las creencias, ideas, sentimientos, filosofías y diversas personalidades de todos sus Stakeholder.
- *Honestidad:* todas las acciones del Consultorio Empresarial se relacionan y están basadas en principios y valores éticos y legales.

- *Compromiso:* el Consultorio Empresarial se compromete con todas sus actividades, actuando siempre en pro de alcanzar los objetivos propuestos por encima de lo esperado, dentro del tiempo estipulado y poniendo el máximo de nuestras capacidades con el fin de sacar adelante cada tarea propuesta.
- *Profesionalidad:* se ejercerá de manera profesional y ética cada una de las tareas, brindando asesorías y consultorías a las personas, instituciones y entidades que lo requieran.
- *Calidad:* los procesos desarrollados por el Consultorio Empresarial buscan aportar valor a los servicios prestados, diferenciándonos del resto de competidores.

7.3. Servicios

Asesoría: brindar acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas de la región en los temas organizacionales que lo requieran, mediante las asesorías.

Consultorías: brindar asesorías con un mayor grado de acompañamiento a las empresas de la región que así lo requieran y soliciten.

8. Marco legal

Según Bermeo (2020;7) en el marco legal o jurídico se describen las condiciones especiales de normatividad, estando representadas por la recopilación y mención de leyes, decretos, resoluciones y reglamentos de diverso orden que son relevantes durante el desarrollo del trabajo.

- Ley 905 de 2004. Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

- Decreto 661 de 2018. Eva-Función pública. Por el cual se modifica el Decreto 2555 de 2010 en lo relacionado con la actividad de asesoría y se dictan otras disposiciones.

- Ley 1014 de 2006. Por la cual como red regional de emprendimiento deberá trazar políticas y directrices que impulsen y fomenten la cultura de emprendimiento en la comunidad.

- Acuerdo 105 de 1993. Por el cual se expide el estatuto general de la Universidad del Cauca. Ley 1014 de 2006 “Fomento a la Cultura del Emprendimiento”: En esta ley se determina que la formación para el emprendimiento busca el desarrollo de la cultura del emprendimiento con acciones que fomentan la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales, dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo. Esta ley ha sido reglamentada parcialmente por los decretos 4463 de 2006 y 1192 de 2019 expedidos por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

- Ley 1780 de 2016 “Ley de Emprendimiento Juvenil”.

- Documento CONPES 3866 de 2016: Política Nacional de Desarrollo Productivo (PDP).

Capítulo III: Contextualización metodológica

Esta sección describe y analiza la metodología a utilizar para la recopilación de datos que posteriormente se emplearán como información relevante en el desarrollo del trabajo. Para Robert K. Yin: “La metodología se refiere a los métodos de investigación que se siguen con la finalidad de alcanzar los objetivos en una ciencia o estudio”. (Yin, 1994).

9. Metodologías

9.1. Gestión de Proyectos

Según José Andrés Ocaña (2013) si nos paramos a observar en un primer momento las organizaciones, tienen que estar continuamente adaptándose a las nuevas y cambiantes situaciones del mercado cuyo entorno operacional se vuelve cada vez más global, exigente y competitivo, o sea, “hacer más con menos y por menos”. Esto hace que estén obligadas a innovar continuamente y responder rápidamente a ese entorno. ¿Cómo pueden lograr este objetivo? Pues con una buena Gestión de Proyectos. (Ocaña, 2013).

En la integración de la gestión por procesos y gestión por proyectos, Delgado & Montes de Oca (2011), argumentan:

Para organizar y estructurar adecuadamente la información del proyecto, la dirección de la entidad debe establecer determinadas normas que orienten la forma de documentarlos de manera estandarizada desde el mismo momento en que se van desarrollando. La aplicación de estas normas debe ser chequeada sistemáticamente por el director del proyecto y sus resultados tenidos en cuenta en la evaluación del desempeño del equipo de trabajo. (Delgado & Montes de Oca, 2011).

9.2. Design Thinking

De acuerdo con Tim Brown, Design Thinking “Es una disciplina que usa la sensibilidad y métodos de los diseñadores para hacer coincidir las necesidades de las personas con lo que es tecnológicamente factible y con lo que una estrategia viable de negocios puede convertir en valor para el cliente, así como en una gran oportunidad para el mercado” (Brown, 2008).

Durante la ejecución de este trabajo se destaca la metodología Design Thinking, como una herramienta que acerque más al consultorio con las necesidades de la Universidad, así como también de todo el ecosistema empresarial de la región. Se involucraron las cinco (5) etapas en las cuales se ha conceptualizado la metodología de acuerdo al autor mencionado al iniciar, estas son: empatizar, definir, idear, prototipar y testear.

9.3. Investigación Deductiva

Según Bernal Torres:

...el método deductivo lingüísticamente significa conducir o extraer, está basado en el razonamiento, al igual que el inductivo. Sin embargo, su aplicación es totalmente diferente, ya que en este caso la deducción intrínseca del ser humano permite pasar de principios generales a hechos particulares. Lo anterior se traduce esencialmente en el análisis de los principios generales de un tema específico: una vez comprobado y verificado que determinado principio es válido, se procede a aplicarlo a contextos particulares. (Bernal, 2006).

9.4. Bola de Nieve

Para Leo Goodman (1961) también llamada como muestreo en cadena, muestreo de referencia en cadena o muestreo de referencia, es una técnica de muestreo no probabilística en la cual un conjunto reducido de sujetos de estudio recluta a futuros sujetos de entre sus conocidos,

esta técnica se utiliza normalmente cuando la población está oculta o tiene límites difusos. De este modo la muestra estadística crece de acuerdo a un efecto bola de nieve o efecto dominó (Goodman, 1961).

9.5. Entrevista a profundidad

Es un método de recolección de datos cualitativos que permiten recopilar una gran cantidad de información sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados.

Según S.J Taylor y R. Bogdan, “esta metodología tiene como objetivo que tanto las perspectivas como las experiencias y situaciones vividas por el informante sean comprendidas por el investigador, en consecuencia, se establece una conversación entre iguales, donde los roles no están totalmente definidos.” (Taylor & Bogdan, 1987).

9.6. Focus Group

Wilkinson se refiere de la siguiente manera: “Grupo de Discusión. Intuitivamente podemos decir que un grupo focal es una discusión informal entre un grupo de individuos seleccionados sobre un tema en particular”. (Wilkinson, 2004).

9.7. Método asincrónico en la capacitación virtual

Según Roger Loayza, transmite mensajes sin necesidad de coincidir entre el emisor y receptor en la interacción instantánea. Requiere necesariamente de un lugar físico y lógico (como un servidor, por ejemplo) en donde se guardarán y tendrá también acceso a los datos que forman el mensaje. Es más valioso para su utilización en la modalidad de educación a distancia, ya que el acceso en forma diferida en el tiempo de la información se hace absolutamente necesaria por las características especiales que presentan los alumnos que estudian en esta modalidad virtual (limitación de tiempos, cuestiones familiares y laborales, etc.). Son Email, foros de discusión,

dominios web, textos, gráficos animados, audio, presentaciones interactivas, video, cassettes, etc. (Loayza, 2002).

Capítulo IV: Contextualización valorativa

Según Bermeo (2020; 8) consiste en una descripción de los posibles resultados que se esperan obtener al finalizar el trabajo, visualizando las contribuciones o beneficios que se pueden presentar, así como también las limitaciones, obstáculos, y resultados esperados.

10. Contribución del trabajo

Con el desarrollo de este trabajo se espera poner en práctica los diferentes conocimientos adquiridos a lo largo del proceso formativo, los cuales conduzcan a la consolidación del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca como un aliado clave para el ecosistema empresarial de la región, esto mediante la realización de actividades específicas que ayuden inicialmente a pequeños y medianos empresarios a través del programa de capacitaciones y la articulación del consultorio a otras dependencias afines de la Universidad, que sean prestadoras de servicios de asesoría y consultoría, orientado a enfocar y materializar sus negocios o ideas de negocio con el apoyo de profesionales y colaboradores del mismo.

Por otra parte, mediante la realización de una investigación inicial para conocer la viabilidad del proyecto de implementación de la estructura “*Gestión Organizacional por Proyectos*” se pretende buscar una alternativa en la evaluación del desempeño de las diferentes áreas funcionales de la Universidad del Cauca, iniciando con una recolección de información pertinente para posteriormente proponer un plan de trabajo y así llevar a cabo la metodología en prácticas profesionales siguientes, cuyo objetivo estaría encaminado a la intervención del mejoramiento y desarrollo de procesos y funciones de la Universidad. En este orden de ideas, con

la implementación de dichas actividades, se espera que el consultorio adquiriera mayor visualización e impacte positivamente, tanto de manera interna en la Universidad, como externa en toda la comunidad empresarial y emprendedora del departamento.

11. Limitaciones

No se cuenta con recursos económicos asignados por parte de la Universidad, por lo tanto, todo lo realizado será bajo la utilización de recursos propios.

Debido a la emergencia sanitaria que presenta el país, causada por el virus SARS-COV-2, las actividades se llevarán a cabo sólo de manera virtual, para así evitar cualquier tipo de contagio o afectación a los implicados.

La recolección de información necesaria para llevar a cabo la investigación se vio limitada debido al estrecho contacto causado por la pandemia y a la situación social que produjo el Paro Nacional desde el día 28 de abril del año en curso.

12. Resultados esperados

Los resultados que se esperan alcanzar en el desarrollo del trabajo se basan en el fortalecimiento y mejora del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca como un aliado clave para el ecosistema empresarial y una influencia efectiva desde el mismo ámbito universitario. Generando así, más iniciativas para impactar positivamente a la sociedad. A continuación, se especifican los resultados que se esperan con esta pasantía.

- Lanzar el programa de capacitación a empresarios mediante plataformas digitales.

- Realizar una investigación inicial para la viabilidad del proyecto de implementación de la estructura “Gestión Organizacional por Proyectos” en la Universidad del Cauca.
- Articulación del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca con dependencias afines del Alma Mater que presten servicios de asesoría y consultoría.

Capítulo V: Contextualización administrativa

Según Bermeo (2020; 9), se da a conocer el cronograma de actividades, con la descripción de cada una de ellas y su respectiva duración. Luego, se presenta el presupuesto con base a los recursos necesarios para desarrollar las actividades planteadas y en consecuencia los objetivos de la práctica profesional.

13. Cronograma de actividades

De acuerdo a la normatividad que establece la Universidad del Cauca para llevar a cabo la práctica profesional, la duración será de 20 semanas como mínimo (Ver tabla 1).

14. Requerimiento de recursos

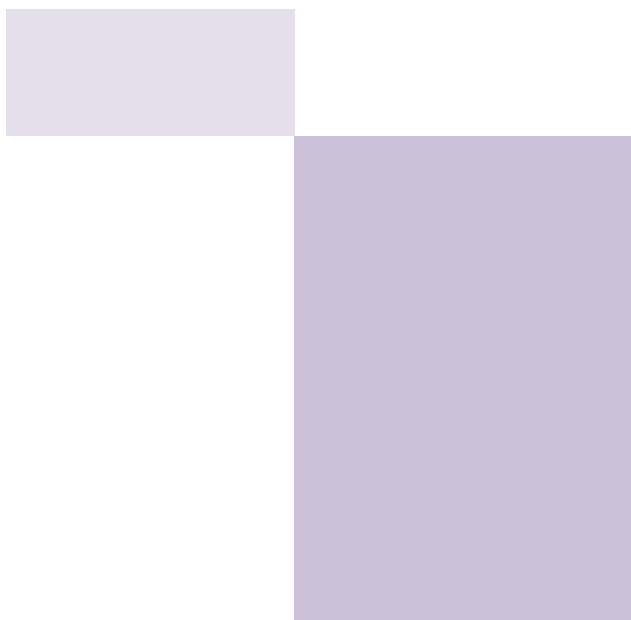
El uso de los recursos económicos se tratará de llevar al mínimo y se dispondrá de los recursos tecnológicos y de personal con los cuales cuenta la Universidad, como es el caso de los docentes que apoyan al consultorio empresarial para desarrollar actividades referentes a asesoría, consultoría y capacitación, las cuales se brindarán a la comunidad empresarial de la región y a la comunidad universitaria.

También se contará con tres (3) estudiantes de décimo semestre de administración de empresas en calidad de practicantes académicos, dos (2) estudiantes de voluntariado y el grupo de estudiantes que están cursando la materia de Gerencia del Servicio para el apoyo en el desarrollo de los objetivos establecidos. Lo anterior en una fase inicial de la investigación.

ultor
io
empr
esari
al de
la
Univ
ersid
ad
del
Cauc
a
con
depe
nden
cias
afine
s que
prest
en
servi
cios
de
ases
oria
y
cons
ultor
ía

de servicios
de asesoría y
consultoría
dentro de la
Universidad
del Cauca

Realizar
reuniones y
crear
alianzas con
programas
afines



Fuente: Elaboración Propia.

Capítulo VI. Desarrollo del trabajo

Este capítulo muestra las actividades desarrolladas durante la práctica empresarial para el logro de los objetivos planteados.

15. Actividades realizadas durante la práctica profesional

En búsqueda de la consolidación del consultorio como un aliado clave del empresariado regional, se desarrollaron diferentes actividades que contribuyen al fortalecimiento del mismo y de los que interactúan con él.

Tabla 2

Actividades realizadas durante la pasantía

Actividad	Documento de referencia
Conformación del equipo de trabajo	
Búsqueda de información de valor para todo lo que constituye la consolidación del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca	
Asesoramiento a practicantes académicos	Ver anexo 1
Seguimiento a actividades de practicantes académicos	Ver anexo 2,3
Proceso de formación autónomo en temas relacionados con el uso de plataformas digitales, edición de piezas publicitarias y contenido educativo	
Aplicación de metodologías para el desarrollo de la investigación inicial del proyecto de implementación de la estructura “ <i>Gestión organizacional por proyectos</i> ”	
Reuniones con aliados del consultorio	
Revisión base de datos del consultorio en busca de lanzar el programa de capacitaciones con temas de interés	
Reuniones con posibles colaboradores para el programa de capacitaciones	
Reuniones Articulación del consultorio (Nacional e Internacional)	
Lanzamiento programa de capacitaciones	
Activación de redes sociales	
Articulación del Consultorio Empresarial	
Estructuración proyecto – Plan de trabajo “ <i>Gestión organizacional por proyectos</i> ”	

Fuente: Elaboración Propia.

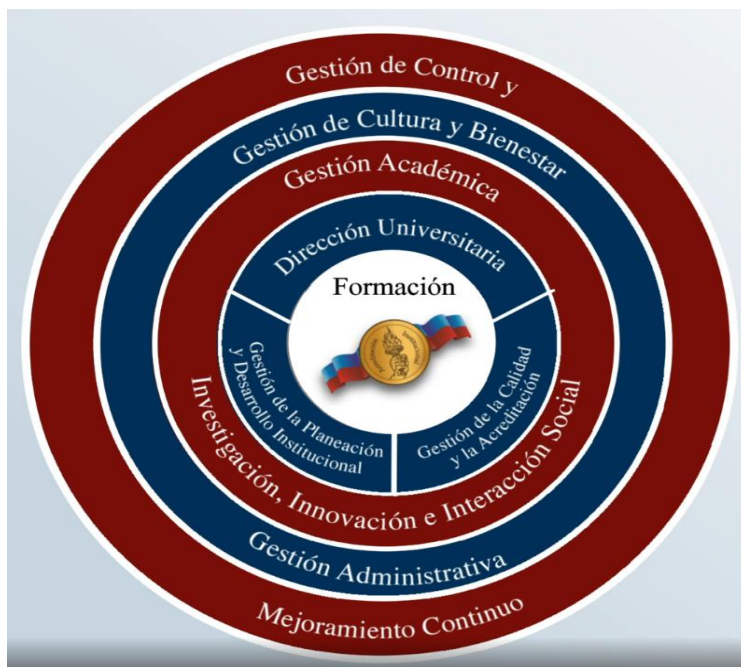
Las actividades que se describen a continuación se dividen en tres grandes objetivos, en cada uno de ellos se especifican las acciones realizadas para el logro de los mismos.

15.1. Investigación inicial para la viabilidad del proyecto “Gestión Organizacional por Proyectos”

15.1.1. Inicio. La principal finalidad de este objetivo es realizar una investigación inicial para su viabilidad. En la etapa del diagnóstico, se buscó indagar si en la Universidad se está manejando la gestión a través de proyectos y cuáles son los procesos que más inconvenientes presentan en la prestación de sus servicios, de esta manera, con la aplicación de la metodología se mejorarían por fases cada una de las funciones. Se conformaron los equipos de trabajo con los estudiantes de la materia Gerencia del Servicio, practicantes, estudiantes de Diseño Organizacional y voluntarios para abordar la investigación. Se hacían reuniones a través de la plataforma Microsoft Teams. (Ver anexo 4).

Se evaluaron cada uno de los grandes procesos universitarios, esto bajo la metodología de investigación deductiva, logrando como primer resultado determinar que la Vicerrectoría Administrativa es un proceso transversal a todos los demás y presenta falencias que inducen a otros procesos a una mala prestación del servicio. (Ver anexo 5).

Figura 1
Mapa de procesos



Fuente: Mapa de procesos de Universidad del Cauca 2018.

Con la metodología Design Thinking el primer grupo de estudiantes “*Empatizar*”, estableció sus pautas de acción para la solución de problemas de manera innovadora y creativa. Por consiguiente, para obtener mayor cercanía con los procesos en cuestión, se recurrió al apoyo de la metodología de Kast y Rosenzweig donde cada empresa puede ser visualizada como un sistema.

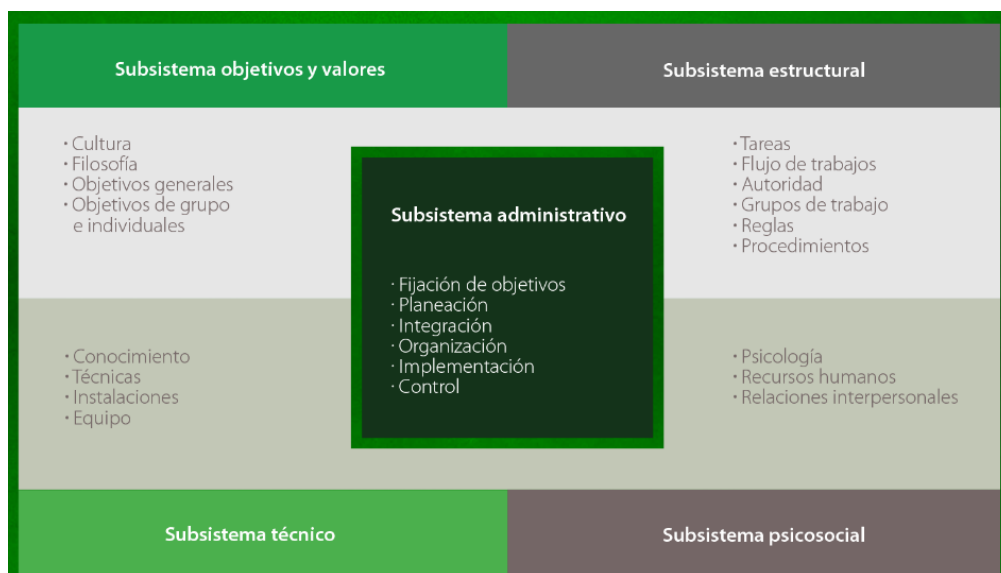
Por tal razón la Universidad del Cauca debería ser sometida a un diagnóstico total dentro de cada proceso mediante una encuesta.

15.1.2. Desarrollo. Con la información tomada en la etapa de inicio del proyecto, se elabora junto al equipo de trabajo una encuesta a través de la plataforma Google Forms (Ver anexo 6), la cual fue enviada por medio del correo electrónico a los directivos de los grandes procesos de la Universidad y de esta manera lograr establecer un filtro de información (Ver anexo 7).

Se solicitaron varias asesorías e intervención por parte de docentes y administrativos con el fin de obtener respuestas a la encuesta. Dada la necesidad de realizar un análisis completo a la organización, en el camino surgieron estrategias, las cuales permitieron adentrarse más con personas relevantes de cada proceso.

Para tener un mejor acceso a la información que se requería, se realizó una encuesta basada en el modelo de Kast y Rosenzweig, donde se analizan los Subsistemas técnicos, estructurales, psicosociales y misionales.

Figura 2
Subsistemas de la Organización



Fuente: (Kast & Rosenzweig, 1980)

Tabla 3
Estrategias para la recolección de información

Estrategia bola de nieve	Entrevista a profundidad	Focus group
<p>-Se buscó contactar vía correo y telefónica al funcionario Miguel Hugo Corchuelo Mora, director del Centro de Gestión de la Calidad y la Acreditación Institucional. Sin embargo, no se tuvo respuesta.</p> <p>- Tras no recibir respuesta desde el Centro de Gestión, la Calidad y la Acreditación Institucional, se buscó contactar al jefe de departamento Diego Cáceres para presentarle el proyecto, pero tampoco se recibió respuesta.</p> <p>-Se contactó con Erika, Gestora de Calidad quien muy amablemente nos colaboró ayudándonos a expandir la información y enviando la encuesta por diferentes medios. Además, no ayudo a redactar un oficio (ver anexo 8) donde solicita formalmente nos brinden la información necesaria.</p> <p>-Se enviaron varios correos por parte del consultorio, donde se hacía una presentación del mismo y se solicitaba</p>	<p>-Se contactó a la docente Zamanda Correa para la corrección y mejoramiento del cuestionario que se usaría para la recolección de información.</p> <p>-Se buscó asesoría para interpretación de datos profesor Julián Zúñiga. No se obtuvo respuesta.</p> <p>-contactamos al profesor Héctor Sánchez, quien tiene experiencia en manejo de proyectos en la Universidad y por fuera de ella. Su recomendación apunto a la no viabilidad de la investigación dentro de la Universidad, nos sugirió hacerlo en facultades que bajo su perspectiva es donde se condensan los proyectos de la misma (ver anexo 9).</p> <p>-Ante la falta de interés por parte de líderes de procesos, se decide comunicarse con el rector José Luis Diago Franco, inicialmente se percibe interés en conocer el proyecto, pero no fue posible continuar la comunicación.</p> <p style="text-align: right;">Una</p>	<p>-Tras la respuesta negativa por parte de la mayoría de los grandes procesos de la organización, se indaga sobre la viabilidad de realizarlo en una organización externa a la universidad. Se recurre a la base de datos del consultorio y se tiene contacto con las siguientes organizaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Consejo gremial - Cooperativa Comepcafe - Gerente de Cosurca - C.C Campanario <p>Donde se encontró un poco de resistencia a razón del tiempo que puede durar la investigación. Además de que, debido a sus estructuras organizacionales, la aplicación de esta metodología no era apta para su funcionamiento. Se realizaron diferentes reuniones (ver anexo 11).</p>

colaboración a los procesos comunicación más asertiva
claves identificados. (ver anexo 10).

Ver anexo 8.

Fuente: Elaboración Propia.

De este modo, tras la implementación de las diferentes estrategias para la toma de información y la presentación del proyecto, se esperaba el diseño y la puesta en marcha del plan piloto en el proceso identificado (testear), pero de un total de 7 cuestionarios enviados a los líderes de procesos como, Vicerrectoría Administrativa, Investigaciones, Académica, Cultura y Bienestar, Oficina de control interno, Oficina de Planeación, Oficina de Gestión de la Calidad y la Acreditación Institucional solo se logró la respuesta por parte de la Jefe de la Oficina de Control Interno Lucía Amparo Guzmán Valencia (Ver anexo 12).

No obstante, debido a la situación causada por la pandemia, la comunicación a través de correos electrónicos no fue eficiente y no obtuvimos colaboración efectiva de ninguna manera.

Junto a los practicantes del Consultorio Empresarial se realizó un estado del arte, cuyo principal objetivo es exponer e identificar los casos exitosos de la gestión organizacional por proyectos aplicado a organizaciones.

Tabla 4*Estado del Arte Gestión de Organizaciones por Proyectos*

Scopus (2)	Google Scholar (290) (6)	EBSCO (144) (5)	Virtual Pro (6) (1)
1. De Anais Suarez, YAT , Valencia, JLT. (2019). Diseño de un Modelo de Evaluación y Medición de la Madurez Organizacional en Gestión de Proyectos y Aplicación a Compañías de Armadores Colombia	1. Gómez, G. A. (2015). Herramientas de gestión de proyectos para ejecutivos:(caso: Dioxitek SA) (Doctoral dissertation, Universidad Católica de Córdoba)	1. Saenz Arteaga, A. R., Ostos Mariño, J., & Bremser, K. (2020). The influence of the project team efficacy and organizational factors on the success of mining project management. <i>Revista Universidad & Empresa</i> , 22(39), 1-24.	1. Figueroa, R., Besnier, S. (2015). Mejorando el desempeño de los proyectos. <i>Revista de la Facultad de Ciencias Químicas</i> , (11), 55-63
	2. Rincón-González, César Hernando (2016). Análisis de la problemática de la gestión de proyectos: Estudio en el contexto empresarial colombiano. <i>Revista Ciencias Estratégicas</i> , 24 (35), 119-136. DOI: rces.v24n35.a7	2. Álvarez Cervantes, M. (2015) EL poder de la gestión de proyectos en la cultura organizacional, <i>Revista Ciencias Estratégicas</i> .	
	3. Palomino Salazar, E. (2019). Gestión de proyectos en una entidad financiera del sector público, Lima 2018		

Fuente: elaboración propia.

NOTA: Se seleccionaron bases de datos con énfasis en investigación científica para realizar la búsqueda que nos permitió enfocarnos en casos exitosos referentes a la gestión organizacional por proyecto, elegimos a EBSCO, GOOGLE SCHOLAR, SCOPUS, VIRTUAL PRO, como las más relevantes para realizar la investigación, a través de una búsqueda inicial con palabras clave como casos exitosos en la gestión organizacional por proyectos, proyectos de gestión organizacional exitosos, metodología de gestión por proyectos, éxito de la gestión organizacional, etc. También realizamos la búsqueda de este tema haciendo uso del idioma inglés, palabras clave como; successfull project management, success cases, entre otros. Donde nos encontramos con más de 6.000 resultados en total, luego a través de una búsqueda avanzada con ecuaciones como “success AND project AND management” y el uso de todas las palabras claves en esa ecuación de búsqueda, además para efectos de investigación se utilizaron artículos con fecha de publicación iguales o mayores al año de 2015, se encontró una información más precisa con más de 400 resultados.

Con los resultados que obtuvimos se realizó una búsqueda para identificar qué documentos nos podrían aportar en base a el tema de investigación inicial, y se seleccionaron para ahondar más en el tema y su seguida realización. Con los documentos elegidos que se encuentran en la tabla de la parte superior del artículo, se trató de buscar similitudes entre los mismos donde nos demostraran casos reales de empresas exitosas a través de la metodología de la gestión de proyectos en el ámbito nacional e internacional, que sean sustentados en teorías, literatura acerca del tema y sobretodo casos reales que nos puedan dar un paneo del buen uso de la gestión organizacional por proyectos.

15.1.3 Cierre. Dadas las dificultades que se presentaron (pandemia y paro nacional) para la recolección de información y como consecuencia la carencia de un óptimo diagnóstico y diseño del proyecto, se optó por realizar una reestructuración en el manejo que se le estaba dando al proyecto, pues la virtualidad impide la colaboración eficiente por parte de los líderes de procesos dentro de la Universidad, y las organizaciones externas a ella requieren de mayor documentación para la realización del mismo. Así entonces, en la reunión realizada el día 22 de abril de 2021 se propone junto a todo el equipo de trabajo (Ver anexo 13) darle un nuevo enfoque al proyecto en el cual se tome lo realizado durante el primer semestre del año 2021 como una guía de trabajo para una próxima investigación y/o pasantía.

La Universidad del Cauca mediante resolución 802 de 2011 incorpora oficialmente el sistema de gestión de operación por procesos. Sin embargo, con la información que se adquirió es claro que existen procesos que no cuentan con sus respectivos manuales de procedimientos y hay desconexión entre los diferentes grandes procesos, que no están siendo direccionados a un plan de desarrollo establecido y peor aún al plan Bicentenario de la Universidad del Cauca (Ver anexo 14).

De este modo consideramos pertinente la investigación e incorporación de un sistema de gestión más integral, que vaya en dirección a la razón de ser de la Universidad y a las nuevas estrategias de gestión Organizacional.

15.1.3.1. Propuesta plan de trabajo. Se sugiere elaborar un documento como plan de trabajo inicial con la siguiente información:

Los programas de extensión de la Universidad del Cauca, cumpliendo con su función de proyección social, pretenden crear un vínculo directo entre la comunidad académica, la comunidad empresarial y externa en general, para ser capaces de cambiar o modificar escenarios negativos mediante propuestas superadoras.

Presentación: el Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas de la Universidad del Cauca, es un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional y nacional; dedicado a la consultoría y asesoría empresarial que busca contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación a emprendedores, empresariado y demás interesados en diferentes procesos organizacionales.

Presentación del Proyecto: el Consultorio Empresarial, con el propósito de dar cumplimiento a uno de sus caracteres misionales propios y de la Universidad del Cauca, busca convertirse en un aliado estratégico para el ecosistema empresarial de la región, a través de la prestación de servicios de consultorio, asesoría, investigación, que contribuyan al fortalecimiento de la competitividad empresarial. Este proyecto está encabezado por los estudiantes de Administración de Empresas (nombres de estudiantes) quienes realizan su pasantía, dirigida por el docente Henry Ramírez Paruma Actualmente se está desarrollando por parte del consultorio, investigaciones en la gestión organizacional, exactamente en la Gestión por Proyectos, que se caracteriza por ser una técnica o metodología utilizada para organizar y planificar el trabajo, persigue objetivos fundamentales en toda organización: eficiencia, productividad, reducción de costes y tiempos, sinergias, compensación de recursos, control, orden y evaluación continua de resultados, entre muchas otras cosas.

Tipo de investigación: el objetivo principal de esta investigación es realizar una intervención en uno de los procesos de su organización para consecuentemente mejorarlo. Será necesario una investigación híbrida, que permita desarrollar los tipos cuantitativo y cualitativo e igualmente se aplicaría una investigación exploratoria y documental. Para esto, en primer lugar, se hará un acercamiento a los procesos de la organización mediante una encuesta a los líderes de cada

uno, con el fin de tener una visión más clara de cuál podría ser el proceso que necesite intervención o, por otra parte, si ya hay información al respecto sobre algún proceso que represente problemas, se pasaría a observar las actividades de este para especificar el campo de acción a tratar. Lo anterior se llevará a cabo de forma virtual. Cuando se identifique el proceso, es necesario conocer las actividades detalladas, la forma en la que se llevan a cabo según la distribución de funcionarios, roles, tiempos, limitaciones, resultados, etc. Para que con ello se plantee un sistema de gestión y mejora.

El plan piloto como resultado de la investigación, tendrá únicamente fines académicos. Toda información suministrada será de carácter confidencial.

Tabla 5
Plan a seguir

Etapas	Metodología	Tiempo
Inicio -Búsqueda y análisis de la organización. -Recolección de datos de los procesos. -Encuestas de caracterización.	-Diagnóstico organizacional. -Design thinking, Kast y Rosenzweig.	Duración total de la investigación aproximadamente 3 meses
Planeación	-Diseño organizacional (design thinking). -Definición de proceso a intervenir.	
Ejecución	-Plan piloto.	

Monitoreo y control	-Control continuo de evolución del trabajo. -Valor ganado
Cierre	-Toma de decisión: conviene convertir este proyecto. -Resultados soportados.

Fuente: Elaboración Propia.

15.2. Articulación del Consultorio

El propósito de este objetivo es evaluar la pertinencia de la creación de un consultorio unificado, que preste servicios de asesoría y consultoría a toda la comunidad Universitaria y en general en diferentes disciplinas que contribuyan a una asesoría integral para los empresarios, emprendedores y líderes del Departamento del Cauca.

Como primer paso se realizó un diagnóstico del Consultorio Empresarial con el fin de conocer la situación actual respecto a otras dependencias similares en el ámbito nacional y a la integración del mismo con otras dependencias Universitarias prestadoras de servicios de asesoría y consultoría. Posteriormente se realizó una reunión con representantes de distintos programas de la FCCEA Y una docente de la FACA (Ver anexo 15), para la cual se elaboró y presentó un documento titulado Benchmarking y Análisis GAP: Consultorio Empresarial (Ver anexo 17).

15.2.1. Benchmarking y análisis GAP. Fomentar la creación de empresas a nivel departamental ha sido y será un reto constante, es por eso que el Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca, está en mejora continua, con este fin y con la ayuda de dos herramientas como lo son el Benchmarking y análisis GAP, se realizará un análisis interno y externo para

mejorar las falencias del consultorio teniendo en cuenta aspectos positivos y negativos, la competencia, toma de decisiones y las brechas que se tienen con el mercado. Posteriormente, con las características definidas y analizadas se creará una matriz DOFA, la cual proporcionará información más relevante para la toma de decisiones. Seguido a ello, es pertinente realizar una matriz de diferenciación junto con tres propuestas determinantes para la óptima ejecución del consultorio (Gómez, 2015).

Es de gran importancia resaltar que este análisis se lleva a cabo teniendo en cuenta el trabajo de Mocondino y Zambrano en el 2019, denominado: “Reactivación del Consultorio Empresarial en el Centro de Estudios y Servicios de la Universidad del Cauca – CES”.

Aspectos generales Consultorio Empresarial

El consultorio empresarial de la Universidad del Cauca es un espacio aunado a la Ruta de la Innovación y el Emprendimiento, el cual busca ofrecer capacitaciones, asesorías y consultorías de manera gratuita a empresarios y emprendedores, con el fin de estrechar el vínculo: universidad-empresa.

Misión

El Consultorio Empresarial es un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional y nacional; dedicado a la consultoría y asesoría empresarial en la búsqueda de generar un desarrollo económico y social, así como contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación a emprendedores, empresario y demás interesados en diferentes procesos organizacionales.

Visión

Para el 2027 ser reconocido como un espacio de innovación y apoyo al emprendimiento, empresariado y demás interesados en todo el sur occidente colombiano, elegido por sus servicios de calidad y generación de oportunidades de crecimiento y fortalecimiento del desarrollo económico y social.

Consultoría

La consultoría como institución tiene sus antecedentes en el siglo XIX, se plantea que como profesión ha existido siempre y que tiene sus orígenes en los ancianos de las tribus primitivas y en la cultura helenística, que se auxiliaban de expertos para resolver problemas de suministro, almacenaje y distribución. (Orozco, 1997, págs. 167-173).

Consultoría Empresarial

La consultoría de empresas es un servicio de asesoramiento contratado por y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente, a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones. (Greiner & Metzger, 1983, pág. 368).

Benchmarking Consultorio Empresarial

El Benchmarking según Watson es *“una herramienta de gestión estratégica y competitiva”* (Watson, 1993), que se da a partir de un “proceso de investigación industrial que permite a los gerentes desarrollar comparaciones entre compañías sobre procesos y prácticas que permitan identificar lo ‘mejor de lo mejor’ y obtener con ello un nivel de superioridad y ventaja competitiva” (Camp, 1989).

Los resultados del siguiente estudio de Benchmarking pretenden convertirse en la base de objetivos de corto y largo plazo que el Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca se ha propuesto. Por esta razón, se utilizan como referencias consultorios empresariales universitarios que en Colombia ya cuentan con reconocimiento. De este modo poder anticipar tendencias en el sector y descubrir oportunidades de innovación en los servicios y estructura del consultorio, con el fin de consolidarse como un aliado clave para el ecosistema empresarial de la región.

Tipo de Benchmarking: externo, competitivo, indirecto

Para la elaboración de este tipo de Benchmarking se recopila información de la competencia por vías indirectas, como internet, publicaciones, catálogos, estudios de los servicios que presta, etc. buscando identificar y compartir conocimientos para beneficio propio.

Figura 3

Proceso de Benchmarking



Fuente: (Camp, 1989)

Tabla 6.
Análisis Benchmarking

Institución	Factor clave de Éxito (FCE)	Ventajas	Mejoras a realizar
CONSULTANDES (Universidad de los Andes) (Datos tomados de: https://administracion.uniandes.edu.co/relaciones-corporativas/consultandes https://consultandes.uniandes.edu.co/ https://consultandes.uniandes.edu.co/index.php/projects)	Gran cantidad de áreas de trabajo Capacitación constante Estudio y análisis presencial de las empresas Tiempos medidos Comunicación efectiva Compromiso Flujo correcto de información	Las áreas de trabajo de Consultantes abarcan mercadeo, finanzas, operaciones, logística, liderazgo, sostenibilidad ambiental de los negocios y ventas, entre otros. Los estudiantes de posgrado y pregrado trabajan conjuntamente en los proyectos “a través de los problemas propuestos por nuestros clientes, los estudiantes se aproximan al aprendizaje en un proceso que abarca la experimentación activa, la conceptualización y la observación reflexiva” Los proyectos tienen los respectivos tiempos de análisis, experimentación y resultados	Integrar a estudiantes egresados que estén en posgrados, que quieran con sus conocimientos hacer parte del proyecto Definir los tiempos de los procesos de trabajo para mostrar resultados Implementar una metodología práctica donde el análisis se base en la experimentación en las empresas
Consultorio Contable y Financiero (Universidad San Buenaventura Cali)	Asesorías contables Auditorías contables Asesores Extranjeros	“El consultorio contable y financiero, fomenta la integración entre el sector empresarial y el académico, permitiendo una	Generar convenios con instituciones educativas extranjeras para tener conocimientos y experiencias con base

(Datos tomados de: https://www.usbcali.edu.co/pregado/ciencias-economicas/contaduria-publica/consultorio-contable-financiero)		actualización constante de los conocimientos”.	en los mercados internacionales
Consultorio empresarial Aburrá Norte (UNIMINUTO, San Buenaventura, Politécnico Fidel Suarez, Fundación Social, Pro Aburrá Norte, Cámara y comercio de Medellín)	Promueve la creación de medianas y pequeñas empresas Convenios en Antioquia Análisis Regional	Conjunto de instituciones privadas y entes públicos que trabajan en pro de la creación de nuevas empresas	Realización de convenios con los entes públicos y privados del departamento para tener una mejor visión de las empresas y proyectos
(Datos tomados de: https://usbmed.edu.co/Facultades/Ciencias-Empresariales/Proyeccion-Social https://usbmed.edu.co/Portals/0/PDF/Servicios/Portafolio_de_servicios_2017.pdf)			
Consultorio Contable (Universidad de Antioquia) (Datos tomados de: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia!/ut/p/z0/fY8xD8IgEIX_iktHAmpFHRsHE-PgYEzLYs5CKkq5FqjRfy_Uwb4XN67--4ljwpaUmHhoRsIGi2Y6CvBz6v1ZjYtcrZnPOes4Id8sZxt58cTozsq_gMxQd_6XhRU1GiDegZadugCmEEqyBj4X3fFVn10mhOLQdcfMbGb6slJuq79lhrJUGOgB9MQKeRJBguRpF0BkPAK48OSONiM0-	Asesoría especializada Gratis Pasantía Estudiantil Función Social de la universidad Formalización de negocios Convenio Cámara y Comercio de Medellín Publicidad	La universidad presta el servicio de asesorías gratis a Pymes con el fin de tener un impacto en el mercado. Los convenios con entes públicos influyen en la creación legal y formal de las Pymes La universidad con los estudiantes de sus últimos semestres logra tener un impacto social y empresarial en el departamento	Generar convenios con los entes públicos Ofrecer buena publicidad del Consultorio para que llegue a Conocimiento de todo el Departamento

6V6s8caqJLWl3F9UbQc4-
mg!!/)

<p>Consultorio empresarial del Bajo Cauca</p> <p>(Universidad de Antioquia Seccional Bajo Cauca, Cámara de Medellín para Antioquia y el SENA Complejo Tecnológico)</p> <p>(Datos tomados de: http://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/generales/interna/!ut/p/z0/tU49D4IwEP0rODC3VkUcSTUmhGjAxGAXc0CD1dpTWow_X0AXFzeXl3u590UEyYkw8FA1OIUGdMcPIjiGC87G0ZQm6yzmNAp4tJrv9gkLGYmJ6ASbdLYaM94JtmlA03CZZZNtwHYL1ieo8_0uLiJKNE4-Hclv2DjQbSXBp2C_2Qmv8n336EnjabBeI-tukLQ-LeCMXgltCZ_uH-P-1-3TIdCoCntjJa2DEiq0w8O22mGjkNwuopjpevQC4bnT_g!!/)</p>	<p>Alianza entre entes públicos</p> <p>Genera Formalidad de empresas</p> <p>Gran Comunidad Estudiantil</p> <p>Formación de competencias del “Saber-Hacer”</p>	<p>Pasa proyectos y empresas informales a formales con el fin de proyectar sostenibilidad para estos negocios</p> <p>Participan los estudiantes de 7o semestre en adelante con disponibilidad de 3 horas diarias.</p> <p>Pone a disponibilidad del departamento los servicios de sus estudiantes</p>	<p>Impulsar a los estudiantes de últimos semestres a ser parte de este proyecto, con el fin de aprender y experimentar en el mundo empresarial.</p>
<p>CENSEA PLUS</p> <p>(Universidad ICESI)</p> <p>(Datos tomados de: https://www.icesi.edu.co/centros-academicos/censea/)</p>	<p>Se cuenta con el apoyo de los profesores y los recursos de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas.</p> <p>Trabaja en coordinación con centros de estudio Icesi.</p> <p>Asesoramiento a los accionistas en la estructuración y organización de las nuevas empresas.</p>	<p>Los estudiantes de los semestres más avanzados tienen la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a situaciones empresariales reales.</p> <p>Se prestan servicios de forma gratuita, para mejorar la economía de la región.</p>	<p>La adaptación de la minuta, los estatutos, los libros de contabilidad y los procesos que deben seguirse para su registro ante la Cámara de Comercio.</p> <p>Asesoría en la creación y estructuración de sociedades.</p>
<p>Consultorio de Servicios.</p>	<p>Atención especializada a la comunidad universitaria y</p>	<p>La acción de dar y aceptar libremente para satisfacer las</p>	<p>Incentivar a nuevos estudiantes a hacer parte del consultorio,</p>

(Campus Universidad de la Sabana)	actores de emprendimiento e innovación.	necesidades humanas, que tiene como resultado el beneficio común.	para que realicen su práctica social.
(Datos tomados de: https://www.unisabana.edu.co/programas/carreras/escuela-internacional-de-ciencias-economicas-y-administrativas/practicas/practica-social/consultorio-de-servicio/ https://www.unisabana.edu.co/empresaysociedad/unisabana-hub/ceis/consultorio-de-servicio/)	Áreas de asesoría y capacitación. Apoyar en la logística de las actividades de sensibilización del SEIS. Desarrollo de herramientas de servicio.		
Consultorio empresarial Duitama (Universidad Antonio Nariño) (Datos tomados de: https://www.uan.edu.co/duitama-servicios/consultorio-empresarial)	Asesoría contable. Asesoría financiera. Asesoría administrativa. Asesoría tributaria. Soluciones asertivas. Horarios de atención establecidos. Atención y asesoría por parte de los estudiantes de Contaduría Pública, bajo la supervisión de los docentes de la misma facultad.	El Consultorio Empresarial Duitama se compromete a buscar soluciones asertivas en cuanto a contabilidad, finanzas, gestión administrativa y especialmente con la implementación de controles y procedimientos necesarios para la adecuada aplicación de las normas tributarias.	Incorporar estudiantes de otros programas para brindar la asesoría, permitiéndoles realizar su práctica profesional. Generar alianzas estratégicas con otros departamentos del país.
Centro para la Innovación, Consultoría y Empresarismo (Cice) (Universidad Eafit) (Datos tomados de: https://www.eafit.edu.co/servicios/interaccion/Paginas/consultoria-y-asesoria-empresarial.aspx https://www.eafit.edu.co/innovacion/soluciones-por-	Ofrece soluciones a empresas, gobiernos, instituciones educativas, emprendedores, organizaciones sociales y demás entes de la sociedad. Es una plataforma de gestión de proyectos y unidad de negocios, trabajando en tres ejes específicos que son:	Estudios de factibilidad, económicos y sectoriales. Análisis financiero. Investigación de mercados, identificación	Generar alianzas estratégicas con entes internacionales. Dar a conocer horarios de atención específicos. Brindar más información sobre los

area/Paginas/administrativas.as px)	Consultoría, Empresarismo y Spin Off Universitarias.	nuevos negocios, e innovación.	encargados consultorio.	del
		Negociaciones.		
		Fusiones empresariales.		
		Mejoramiento del clima organizacional y procesos productivos.		
		Desarrollo pymes y de equipos altamente efectivos.		
		Diseño de estructura organizacional, modelos de pronóstico, y planes de negocio.		
		Empresarismo.		
		Empresas familiares.		
		Estrategia empresarial.		
		Fortalecimiento institucional y organizacional.		
		Gestión del cambio, conocimiento, y ventas.		
		Libro conmemorativo / historia empresarial.		
Centro de Consultoría (Universidad Javeriana de Cali)	Respaldo Académico Grupos de investigación Servicio Nacional	Infraestructura Física, laboratorios especializados, bibliografía para el respaldo de	Asesoría de posgrados Ampliación del portafolio	del

(Datos tomados de: https://www.javerianacali.edu.co/consultoria)	Amplitud en líneas de conocimientos	de investigaciones y proyectos.	Integración de los consultorios de la universidad
	Consultoría Integrada	Medios de comunicación	Capacitaciones
	Respuestas a la medida	actualizados y en funcionamiento	constantes de los integrantes del
	Amplio portafolio de servicios	(páginas web, teléfonos)	consultorio
	Educación Continua	En este consultorio se integran l mayoría de facultades, lo que hace que este preste gran cantidad de servicios al cliente	Alianzas con entes sociales
	Pertinencia		
	Medición		
	Metodología a la vanguardia		
	Sentido Social	El consultorio ofrece cursos, diplomados y demás, para sus integrantes, con el fin de adaptarse a los cambios de la sociedad y presentar las mejores asesorías	
	Alianzas		
	Sector público y privado		
		Se está en cambio constante de las metodologías según los cambios de la sociedad, además los estudiantes de pregrado, postgrado y profesores están en constante aprendizaje para presentar las mejores estrategias a los clientes.	
		Tienen grandes aliados como la Alcaldía de Cali, Banco de occidente, Banco interamericano de Desarrollo, Asocaña entre otros, quienes ayudan financiando y	

aportando conocimientos o ayudas a los proyectos o clientes

La Universidad trabaja tanto en el sector privado atendiendo a pequeñas, medianas y grandes empresas, tanto como en el sector público ya que tiene una gran experiencia y los mejores especialistas en proyectos.

<p>Consultorio Empresarial (Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca)</p> <p>(Datos tomados de: http://www.unicolmayor.edu.co/portal/index.php?idcategoria=24518)</p>	<p>Asesoría Internacional</p> <p>Centro de intervención Social</p> <p>Atención a cualquier emprendimiento</p>	<p>Gratuito</p> <p>Programa de prácticas para estudiantes de pregrado</p> <p>Proyección Social</p> <p>Alianzas Internacionales</p>	<p>Asesores Internacionales</p> <p>Convenios con universidades internacionales</p>
<p>Consultorio Administrativo (Universidad Nacional)</p>	<p>servicios en modelos corporativos.</p>	<p>Servicio de prácticas y pasantías estudiantiles.</p>	<p>Vincular a nuevos empresarios para mejorar la economía del sector.</p>

<p>Datos tomados de:</p> <p>http://www.fadmon.unal.edu.co/inicio/extension/extension-en-la-facultad-de-administracion/consultorio-administrativo.html</p>	<p>Oferta en educación continua y permanente.</p> <p>Comunicación y evaluación socio-cultural.</p> <p>Asesoramiento en temas informáticos y de mercados.</p> <p>Seminarios, Cursos virtuales, Videoconferencias, Congresos, Diplomados y talleres, son eventos utilizados como métodos de aprendizaje.</p>	<p>Generación de vínculo entre la formación de sus futuros profesionales y la atención a las necesidades y requerimientos de las empresas, las cuales necesitan la integración de conocimientos de vanguardia que permitan generar estrategias que vinculen a la academia con la realidad empresarial.</p> <p>Es un proceso de retroalimentación entre la empresa, la Universidad y el estudiante.</p>	<p>Crear nuevas estrategias para los indicadores de certificación de los miembros del consultorio.</p>
<p>Centro integral de consultoría y asesoría</p> <p>(Universidad de Medellín)</p> <p>Datos tomados de:</p> <p>https://www.udem.edu.co/index.php/ciac-portafolio-de-servicios</p>	<p>La utilización de metodologías propias y externas que permitan la integración e interacción del Centro Integral de Asesorías y Consultorías con el medio externo tanto nacional como internacional.</p> <p>El posicionamiento como una Unidad Estratégica de Negocio (UEN) de la Vicerrectora de Extensión.</p> <p>La conformación de alianzas estratégicas entre instituciones públicas y privadas nacionales y de cooperación internacional, en capacitación de mejores</p>	<p>Permite referenciar todas las áreas de la organización con el objetivo de fortalecer las áreas de oportunidad de la empresa.</p> <p>Fortalecer las capacidades aprendidas teóricamente, dentro de un entorno práctico que brindará mediante un trabajo de campo, una serie de beneficios recíprocos para la empresa y para los estudiantes.</p> <p>Grupo de consultores altamente calificados y recursos de gestión y</p>	<p>Fortalecimiento de vínculos con empresas nacionales e internacionales.</p> <p>Mejoras prácticas de asesoría en convenio con entes externos nacionales e internacionales.</p>

	prácticas de modelos de Asesorías y Consultorías.	tecnología acordes a los estándares del mercado.	
Consultoría, Asesoría e Interventoría UAO (Universidad Autónoma de Occidente) (Datos tomados de: https://www.uao.edu.co/consultoria-y-asesoria/)	<p>Servicios de asesoría, consultoría e interventoría enfocado solo en empresas.</p> <p>El servicio pone a disposición de la empresa un equipo experto de alta calidad profesional.</p> <p>El servicio prestado básicamente se encarga de evaluar, diagnosticar, implementar y realizar un seguimiento a la gestión organizacional de la empresa.</p> <p>El fin último de prestar el servicio es contribuir con la innovación y solución de problemas, para llegar al desarrollo potencial de la empresa.</p> <p>Tiene diversas líneas de acción como son: Telecomunicaciones, Comunicación social y Ciencias Sociales, Administración, Humanidades y Artes, Ciencias Básicas y ambientales.</p>	<p>Gran amplitud en los servicios ofrecidos por el consultorio.</p> <p>Especialización en tecnología, logística, mercadeo, salud laboral y comunicación externa e interna empresarial.</p> <p>En la línea de acción de Telecomunicaciones, brinda los servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), Seguridad y salud en el trabajo, Logística, Automática, Electrónica y telecomunicaciones, Aplicación industrial de la mecánica computacional, Nuevas tecnologías para la manufactura, Aplicación de ensayos no destructivos para el análisis de falla de componentes mecánicos, Diseño de nuevos materiales para aplicaciones industriales, Eficiencia y gestión energética, Sistemas de potencia y calidad de energía, Energías renovables y fuentes alternas, Máquinas</p>	<p>Ofrecer sus servicios de asesoría, consultoría e interventoría a emprendedores.</p> <p>Generar alianzas de consultoría a nivel nacional e internacional.</p> <p>Presentar más información sobre los asesores.</p> <p>Crear un apartado de evidencias en la página web.</p>

eléctricas y electrónica de potencia (Diseño de máquinas eléctricas), Evaluación y control de la contaminación ambiental, Gestión integral de residuos sólidos, Indicadores de sostenibilidad para empresas, productos, servicios y regiones, Gestión ambiental empresarial, Diseño hidráulico de estructuras y protección contra Inundaciones.

En la línea de acción en Comunicación Social y Ciencias Sociales, Comunicación en las organizaciones, Comunicación para el desarrollo, Comunicación digital y tecnologías de información y comunicación. TIC, Comunicación social y periodismo, Economía y ciencias sociales, Educación, Ciencias jurídicas.

En la línea de acción en Administración, ofrece los servicios de Administración y finanzas, Mercadeo, Comercio exterior, Gestión humana, Normatividad contable y financiera, Gestión de costos,

Gestión de impuestos,
y Escuela de negocios.

En la línea de acción
en Humanidades y
Artes brinda asesoría
en los siguientes
temas: Ética
ciudadana y
democracia,
Pluralismo cultural,
Comunicación y
lenguaje,
Comunicación y
publicidad,
Comunicación y
diseño, Comunicación
y cine.

En la línea de acción
en Ciencias Básicas y
Sociales tiene los
siguientes ejes de
trabajo: Gestión
ambiental para la
biodiversidad,
Gestión ambiental
territorial, Gestión
ambiental
empresarial.

<p>Consultorio Empresarial (Universidad de la Costa) (Datos tomados de: https://www.cuc.edu.co/contaduria-publica/extension/consultorio-empresarial#:~:text=El%20consultorio%20Empresarial%20es%20una,problemas%20reales%20de%20forma%20conjunta.)</p>	<p>Asesoría gratuita. Diversas áreas de trabajo. Tiene el objetivo de articular la academia con el sector empresarial y social. Promueve escenarios de prácticas profesionales. Generador de casos de estudio reales. Los problemas encontrados en la vida real son</p>	<p>Brinda atención en diversos casos relacionados con problemas jurídicos, contables, financieros, tributarios, mercadeo, gestión empresarial, psicológicos, y sociales. Sus servicios básicamente están enfocados en asesoría, orientación y capacitación.</p>	<p>Dar a conocer sus horarios de atención en la página web. Suministrar información sobre los asesores del consultorio empresarial. Amplia zona geográfica de asesoría, orientación, y capacitación. Generar alianzas estratégicas con otras</p>
--	--	--	---

	estudiados a través de proyectos de investigación.		universidades de la región.
	Facilita el desarrollo social y económico de las zonas intervenidas.		Incorporar en los servicios de asesoría una rama enfocada en talento humano.
	Presenta evidencias de sus asesorías.		
Consultorio Social Empresarial USTA (Universidad Santo Tomás) (Datos tomados de: https://www.usta.edu.co/index.php/tomas-noticias/proyeccion-social/item/5600-consultorio-social-empresarial-usta-ofrece-sus-servicios-de-manera-virtual)	Asesoría especializada en diversos temas. Servicios de asesoría virtuales y gratuitos. Presta apoyo a emprendimientos de la zona. Brinda asesorías a empresas de la zona. Presenta formularios virtuales de inscripción al consultorio para recibir asesoría especializada. Asesora a estudiantes, egresados y docentes con emprendimientos.	Brinda asesoría en temas jurídicos, ideas de negocio y modelación, producción logística y costos, estructuración y diseño de modelos de negocio, desarrollo de productos y planeación de la producción, marketing digital y ventas, procesos de importación y exportación.	Brindar mayor información sobre los asesores y la dependencia o facultad en la cual está adscrito el consultorio. Dar asesoría a otros departamentos. Promover espacios de prácticas profesionales. Generar alianzas estratégicas con otras universidades públicas y privadas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis de factores de éxito y observaciones generales

Tabla 7.
Observaciones generales

Factores o puntos fuertes	Desempeño del consultorio y propuesta
Amplio portafolio de servicios	El consultorio empresarial, aunque posee un portafolio de servicios extenso en comparación con otros, no es completo. Se propone, la

		integración de las facultades, los departamentos y consultorios de la universidad, con lo cual podría ser un consultorio íntegro y prestar todos los servicios posibles para que los clientes que hagan parte de este proyecto y queden satisfechos con el servicio prestado.
Educación continua (diplomados, cursos, etc.)		El consultorio no posee programas de asesorías, cursos, diplomados y demás para los estudiantes pasantes. Se proponen programas de capacitación dictados por estudiantes egresados que estén en posgrados, profesores, universidades extranjeras o nacionales que quieran hacer parte del consultorio.
Comunicación efectiva		El consultorio tiene una comunicación adecuada, se proponen reuniones semanales con horarios definidos para analizar los resultados del consultorio y las mejoras que se deben aplicar.
Análisis en tiempo real	en	Se propone como metodología a la hora de accionar frente a un proyecto, el análisis práctico en las empresas, de tal manera que la examinación de los factores tanto internos como externos se les dé una respuesta conveniente.
Cronogramas, calendarios y tiempos de acción	y	El consultorio cuenta con un programa de acción para ejecutar los proyectos ingresados. Para mejorar la experiencia y el servicio prestado a las empresas se recomienda tener un plan de acción definido con tiempos estipulados y cronogramas.
Auditorías		Dentro los servicios prestados se encuentran las auditorías, como propuesta ya que es un análisis importante, se propone capacitar a los estudiantes de pregrado y profesores para aplicar nuevas y diferentes técnicas a cada proyecto con el fin de lograr una investigación efectiva
Convenios		El consultorio actualmente tiene convenios con Cámara de Comercio, SENA, Fondo Emprender, Alcaldía siendo uno de sus puntos claves para su fortalecimiento a nivel educativo regional y nacional, aunque, se piensan implementar convenios internos con diferentes programas universitarios.
Fomentar creación de	la de	El consultorio por el momento no promueve la creación de pequeñas y medianas empresas, puesto que es un campo que los consultorios de

pequeñas medianas empresas	y	distintas universidades aún no han abordado, y por ello, es una rama poco conocida.
Asesoría atención especializada	y	El consultorio cuenta con la asesoría de los profesores del programa de administración de empresas, sin embargo, por falta de tiempo sus orientaciones son limitadas de forma extrema. Es por ello, que día a día se trabaja para incorporar estudiantes de último semestre y egresados que deseen contribuir con la causa.
Sentido social		El consultorio ofrece sus servicios de forma gratuita, especialmente para emprendimientos y empresas del sector. No obstante, a largo plazo se pretende brindar asesoría a entes organizativos del estado, a las cuales se les establecerá un monto de pago.
Aplicaciones móviles		La Universidad no cuenta con aplicaciones móviles en el momento. Se propone la implementación de una aplicación móvil que tenga funciones básicas como hojas de cuentas, contabilidad, calendarios, estadísticas, con el fin de que tanto los clientes como el consultorio puedan tener un monitoreo constante de los resultados de la empresa,
Incorporación de grupos de investigación	de	El Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca no tiene alianzas con grupos de investigación. Sin embargo, sería pertinente crear lazos con este elemento de la Universidad, ya que ayudaría a realizar asesorías con mayor eficiencia y eficacia, puesto que, con los resultados obtenidos en cada una de las investigaciones, se pueden adoptar metodologías para solucionar las problemáticas encontradas para este caso en el entorno económico.
Consultoría integral		El consultorio cuenta con profesionales en las áreas contables para desarrollar los análisis y procesos adecuados con las empresas, se propone la integración y ampliación del consultorio con el fin de incorporar especialistas y profesionales en diferentes áreas, para prestar un servicio más completo y tener un mejor portafolio de servicios.
Metodologías innovadoras		El Consultorio cuenta con profesionales en constante aprendizaje para desarrollar las mejores prácticas y estrategias, se propone capacitaciones

y cursos a los estudiantes pasantes que puedan aplicar a los futuros clientes del consultorio.

Asesores extranjeros	El Consultorio no cuenta con asesores extranjeros que apoyen los procesos contables, jurídicos, o administrativos, donde se pueda apoyar las empresas y estudiantes que estén llevando a cabo el proyecto empresarial, para generar una estabilidad en economía y rendimiento de la misma, en referencia a otros países.
Oferta gratuita de cursos, seminarios, etc.	El consultorio no cuenta con oferta gratuita de estos eventos, ni programas, debido a que se encuentran en proceso de gestión para el desarrollo de éstos, analizando las mejores opciones para su ejecución.
Articulación de la academia con el sector empresarial	El consultorio empresarial no cuenta con apoyo del sector empresarial. No obstante, a futuro se pretende iniciar alianzas con empresas del sector, extendiendo su integración con organizaciones de otros departamentos en límite con el Cauca.
Manejo de redes	Aunque se cuenta con las redes sociales y los medios de comunicación, no se les da el mejor manejo. Como propuesta podemos mejorar el uso de estos medios para atraer más clientes y darnos a conocer más en el medio.
Vinculación y asesoramiento de empresas nacionales e internacionales	El consultorio no cuenta con alianzas con ninguna empresa, se propone iniciar a hacer convenios con empresas para tener más asesoramientos, experiencias reales y aprendizaje de parte de estas.
Gran comunidad estudiantil	El consultorio cuenta con un gran número de estudiantes. Se propone incentivar y motivar a los estudiantes para que hagan parte de este proyecto.
Consultorios integrados	No se cuenta con la unificación de un consultorio de toda la universidad del cauca. Se propone estudiar, analizar y proponer la integración de los

consultorios de la universidad, ya que este es uno de los mejores factores de éxito, con el fin de prestar servicios en todas las áreas.

Fuente: Elaboración propia.

Análisis GAP

El GAP es una herramienta de análisis para comparar el estado y desempeño real de una organización, estado o situación en un momento dado, respecto a uno o más puntos de referencia seleccionados. Según Goodstein (1998):

Permite determinar los vacíos existentes o brechas que actualmente se posee respecto a lo que se desea alcanzar en la gestión organizacional, así como también determinar estrategias y acciones que permitan cerrar dichas brechas, siendo su aplicación oportuna y ágil en el momento de responder la pregunta de si las habilidades y recursos disponibles son suficientes para cerrar aquella brecha existente y poder lograr el futuro deseado dentro del periodo propuesto.

Son 4 los pasos a seguir para la elaboración de este análisis:

Paso 1: Decidir cuál es la situación actual que se desea analizar (“lo que es”) y se quiere resolver.

Paso 2: Delinear el objetivo o estado futuro deseado (“lo que debería ser”).

Paso 3: Identificar la brecha entre el estado actual y el objetivo.

Paso 4: Determinar los planes y las acciones requeridas para alcanzar el estado deseado.

Figura 4
Pasos de análisis GAP



Fuente: Elaboración propia.

Este análisis de brechas se realizará al consultorio empresarial de la Universidad del Cauca, se tendrá en cuenta la información suministrada del informe “Reactivación del consultorio empresarial en el CES” Elaborado por Javier Mauricio Mocondino Rosero y Sofia Alejandra Zambrano Arango en el año 2019.

Tabla 8
Causas relevantes que determinan la brecha

Brecha a analizar: Consultorio Empresarial. Causas relevantes que determinan la brecha:	GRADO DE CUMPLIMIENTO				
	No Cumple.	Cumple Insatisfactoriamente.	Cumple Aceptablemente.	Cumple Alto Grado.	Cumple Plenamente.
Incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	X				
Educación continua.	X				
Proyección social y extensión.		X			
Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.		X			
Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.	X				
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	X				
Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	X				
Vinculación de los diferentes facultades y programas académicos.	X				
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	X				
Metodología de trabajo.	X				

Fuente: (Mocondino & Zambrano, 2019, pág. 51).

Tabla 9.
Análisis GAP

Causas relevantes que determinan la brecha.	Quiénes están involucrados en la brecha.	Expectativas.	Acciones a seguir para salvar la brecha.	Establecer los diferentes escenarios que existen para disminuir la brecha.	Recursos necesarios para disminuir o eliminar la brecha
Incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	La universidad del Cauca, profesores, estudiantes, egresados, emprendimientos, empresas existentes, sector público	Ofrecer servicios de asesorías empresariales para promover la creación de empresas y emprendimientos en el departamento	-Asesoramientos y acompañamientos a pequeñas, medianas y medianas empresas -Capacitación y educación empresarial a estudiantes, profesores y clientes -Creación de espacios para la interacción con empresas y emprendimientos	-Grupos de investigación -Foros -Cursos Virtuales -Eventos educativos -Eventos Empresariales -Mesas de trabajo	Recursos Tecnológicos (Computadores, aplicaciones, internet) Recursos Humanos (profesores, estudiantes,) Recursos Educativos
Educación continua.	La universidad del Cauca, profesores, estudiantes, egresados, emprendimientos, empresas existentes, sector público	Capacitación constante de los integrantes del consultorio y clientes con el fin de generar más conocimientos y adquirir resultados efectivos	-Capacitaciones -Diplomados gratuitos -Eventos empresariales -Cursos virtuales -Eventos educativos -Espacios de interacción empresarial -Espacios pedagógicos con	-Programas de capacitación, talleres, cursos virtuales dirigidos a empresas, emprendedores y universidades	Recursos Tecnológicos (Computadores, aplicaciones, internet) Recursos humanos (profesores, estudiantes, especialistas,) Recursos Educativos (Libros, Aulas de estudio) Recursos Financieros

			empresas y universidades		(Inversores, el Estado)
Proyección social y extensión.	La universidad del Cauca, profesores, estudiantes, egresados, emprendimientos, empresas existentes, sector público	Propiciar espacios y procesos de interacción e integración con la sociedad para conseguir conocimientos y experiencias	-Capacitaciones -Diplomados gratuitos -Eventos empresariales -Cursos virtuales -Eventos educativos -Espacios de interacción empresarial -Espacios pedagógicos con empresas y universidades	-Programas de capacitación, talleres, cursos virtuales dirigidos a empresas, emprendedores y universidades	Recursos Tecnológicos (Computadores, aplicaciones, internet) Recursos humanos (profesores, estudiantes, especialistas.) Recursos Educativos (Libros, Aulas de estudio, escenarios) Recursos
Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.	Profesores, estudiantes, integrantes del consultorio empresarial	Capacitar constantemente a los integrantes del consultorio para que con sus conocimientos presten el mejor servicio de asesoría empresarial	Entrenar y formar a los integrantes del consultorio (stakeholders internos)	-Capacitaciones -Asesorías -Charlas -Talleres -Foros -Clases virtuales -Semilleros de investigación	Recursos Tecnológicos (Computadores, aplicaciones, internet) Recursos humanos (profesores, estudiantes, especialistas.) Recursos Educativos (Libros, Aulas de estudio, escenarios) Recursos
Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y	Universidad del Cauca, organizaciones, emprendedores, estudiantes,	Generar espacios de interacción entre distintos organismos, fomentando la	- Realizar talleres de capacitación en técnicas de	- Grupos de investigación. - Talleres.	- Recursos Tecnológicos (Computadores,

desarrollo social del país.	profesores, entre otros interesados.	innovación y creatividad, para el empoderamiento del Consultorio Empresarial.	<p>innovación y creatividad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar el desarrollo de ideas creativas e innovadoras con los miembros internos y externos del Consultorio Empresarial. - Intercambiar experiencias y conocimientos entre el equipo de trabajo del Consultorio Empresarial, en relación a la innovación y creatividad. - Impulsar el trabajo en equipo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitaciones empresariales. - Proyectos empresariales. - Foros. - Cursos virtuales. 	<p>internet, entre otros).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos (profesores, estudiantes, jefes de oficina, entre otros).
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	Instituciones nacionales e internacionales.	Generar alianzas estratégicas con diferentes entes nacionales e internacionales, garantizando el intercambio de ideas y experiencias, para potencializar el desarrollo del Consultorio Empresarial.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una red de comunicación asertiva entre diversos entes nacionales e internacionales. - Identificar actores nacionales e internacionales claves para el desarrollo óptimo del Consultorio Empresarial. - Establecer alianzas sólidas y duraderas entre los organismos nacionales e internacionales, los empresarios, emprendedores, y 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos regionales. - Eventos nacionales. - Eventos internacionales. - Mesas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Tecnológicos (Computadores, internet, entre otros). - Recursos Humanos (profesores, estudiantes, jefes de oficina, ponentes nacionales e internacionales, entre otros). - Recursos financieros.

			el Consultorio Empresarial.		
Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	Estudiantes, emprendedores, pequeños y medianos empresarios	Diseñar un programa de cooperación y retroalimentación entre el Consultorio Empresarial, los empresarios, y los emprendedores.	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar el apoyo a emprendimientos de profesores, estudiantes y egresados de la Universidad del Cauca. - Establecer alianzas con empresarios y emprendedores de la zona, promoviendo el intercambio de ideas y una retroalimentación continua. - Promocionar los servicios del Consultorio Empresarial a través de los productos y servicios ofertados por los emprendedores y empresarios que hacen parte de la red estratégica de cooperación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventos del programa de Administración de empresas; como la Feria Empresarial, Eureka, Gerenciarte, Tecno Innovación. - Eventos regionales con sentido empresarial. - Eventos dentro de las organizaciones públicas y privadas. - Mesas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos (profesores, estudiantes, jefes de oficina, ponentes, entre otros). - Recursos financieros. - Recursos Tecnológicos (Computadores, internet, entre otros).
Vinculación de las diferentes facultades y programas académicos.	diferentes facultades y programas académicos de la universidad.	Crear un espacio donde se involucren cada una de las facultades con sus respectivos programas, que ayuden a enriquecer los procesos que se desarrollan en el consultorio.	<ul style="list-style-type: none"> - Investigar las facultades y programas que aporten un plus estratégico al consultorio y así mismo quieren unirse a éste. - Crear alianzas entre las facultades y 	<ul style="list-style-type: none"> - incorporación de diferentes programas. - Grupos de investigación. - Eventos universitarios (talleres, foros, ferias) - Mesas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos (profesores, estudiantes, conferencistas, entre otros). - Recursos materiales (salones de trabajo y eventos, sonido, entre otros)

			programas de la universidad.		
			-Implementar nuevas técnicas de trabajo por parte de los programas y así enriquecer el conocimiento desde el ambiente interno del consultorio, generando una buena imagen en su entorno.		
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	Equipo de trabajo del Consultorio Empresarial.	Asignar grupos de trabajo que ejecuten los procesos del consultorio en las distintas áreas del conocimiento.	-organizar los grupos de trabajo especializados por áreas de conocimiento. -Crear talleres donde se comparta conocimiento, y así mismo experiencias para el beneficio común. -Vincular, capacitar y motivar a los diferentes entes que hagan parte de la universidad o ya estén retirados.	-Grupos de estudio como son semilleros de investigación. -Programas de formación como son talleres y eventos formativos.	-Recursos Humanos (profesores, estudiantes, conferencistas, entre otros). -Recursos Tecnológicos (Computadores, internet, entre otros). -Recursos materiales (salones de trabajo y eventos, sonido, entre otros)
Metodología de trabajo.	Equipo de trabajo del Consultorio Empresarial.	Implementar estrategias metodológicas que ayuden a la realización de los trabajos, proyectos y actividades que se planeen en el	-Fomentar las actividades donde se compartan experiencias y conocimientos a beneficio del consultorio. -Buscar estrategias en	-Grupos de estudio como son semilleros de investigación. -Programas de formación como son talleres y eventos formativos.	-Recursos Humanos (profesores, estudiantes, conferencistas, entre otros). -Recursos Tecnológicos (Computadores,

consultorio empresarial.	aspectos financieros, administrativos y educativos para el desarrollo de nuevas herramientas y soluciones que sean implementadas en el consultorio.	-Mesas de trabajo.	internet, entre otros).
			-Recursos materiales (salones de trabajo y eventos, sonido, entre otros)

Fuente: (Mocondino & Zambrano, 2019, págs. 52-55)

Profundización y conclusiones

Luego de hacer los respectivos análisis, se logró evidenciar dos modelos concluyentes para guiar la consolidación y unificación del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca.

En primer lugar, se encuentra el consultorio empresarial CENSEA PLUS de la Universidad Icesi, donde las empresas y empresarios pueden encontrar soluciones a sus necesidades en temas relacionados con las áreas de contabilidad, finanzas, mercadeo, administración y economía. CENSEA PLUS es el resultado de un proceso de auto-análisis de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi respecto a su Consultorio Contable CENSEA, el cual había venido apoyando exitosamente empresas de la región desde 2015.

La estructura de la consultoría consiste en la especificación de una propuesta (sin costo para el empresario), en la que se precisa el alcance del servicio, el cronograma de trabajo y los productos entregables. La asesoría se adelanta durante el semestre con un equipo multidisciplinar, conformado por estudiantes de últimos semestres de carrera, y por profesores que supervisan el trabajo desarrollado y su avance. Para garantizar que el trabajo transcurra según lo acordado, se entregan informes de avance, según el cronograma definido. La dedicación de los estudiantes al proyecto es de 10 horas semanales durante un periodo de 10 semanas. Para garantizar la calidad

del trabajo a realizar, los estudiantes cuentan con el apoyo de los profesores y los recursos de la facultad de Ciencias Administrativas y Económicas, además, CENSEA PLUS trabaja en coordinación con otros centros de estudio de Icesi que promueven diferentes iniciativas empresariales, tales como, el Centro Alaya y el Start Up Café.

El proceso de consultoría depende en gran medida de la información y retroalimentación que las empresas puedan brindar, por lo tanto, la empresa se compromete a proporcionar los datos necesarios y relevantes que garanticen la calidad del trabajo. Con el fin de establecer un canal de comunicación abierto y directo, la empresa debe designar a un responsable, quien se encargará de atender las dudas y solicitudes del equipo consultor, cuando sea necesario.

En segundo lugar y como muestra de que se pueden unificar las diferentes áreas del conocimiento que ofrecen las facultades o áreas del conocimiento, se encuentra El Centro de Consultoría y Educación Continua de la Universidad Javeriana de Cali, basado en tres pilares:

- Respaldo académico: equipos interdisciplinarios conformados por asesores expertos de acuerdo con la necesidad de cada organización. Respaldo académico y de conocimiento especializado a través de grupos de investigación. Se ofrecen metodologías prácticas, participativas y validadas.
- Propuestas a la medida: soluciones a la medida a través de propuestas ajustadas de acuerdo al sector, tamaño y nivel de desarrollo de la organización. Se cuenta con infraestructura física, laboratorios, bases de datos y bibliografía para respaldar las investigaciones y los proyectos a realizar.
- Flexibilidad: capacidad institucional para desarrollar procesos de formación y consultoría en diferentes territorios nacionales e internacionales.

Se trabaja bajo líneas temáticas, unificando los diferentes conocimientos que proporciona la universidad; estos son: herramientas para la pedagogía, competencias comprensión lectora y auditiva, sector cultural, talento humano, normatividad ambiental, proyectos comunidades saludables, cultura de paz, bases de datos, aspectos jurídicos, ingeniería civil, arquitectura y emprendimiento.

Figura 5

Ejemplo de portafolio de servicios en la parte de gestión organizacional



Fuente: Elaboración propia.

También se cuenta con alianzas estratégicas para llevar a cabo de forma más eficiente el accionar del consultorio. En lo referente a gestión de organizaciones se cuenta con la cámara de comercio, Carvajal, Acuavalle, Banco de occidente, Emcali, Comfenalco, etc.

Es importante resaltar que luego de tener claro el rumbo a seguir respecto a la consolidación del consultorio, otra herramienta importante para optimizar la toma de decisiones es la Matriz DOFA, que según Humberto Ponce Talancón “es una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”. (Ponce, 2006)

Tabla 10
Matriz DOFA

Fortalezas	Debilidades
Servicio gratuito	Poca cantidad de personal
Servicio con sentido social	Pocas alianzas (consultorios, entes públicos, empresas privadas, otras universidades)
Amplia experiencia de los recursos humanos	Falta de tecnología necesaria para prestar asesorías virtuales
Metodología a la vanguardia	Redes sociales inactivas
Vinculación de los estudiantes de la facultad de contables al consultorio	Servicio sin característica diferenciadora
Buena reputación por parte de la Universidad del Cauca	Poco apoyo universitario
Conocimiento teórico amplio	Falta de educación continua
Proyecto en expansión	Falta de infraestructura, equipos
Buena comprensión del mercado	Consultorio integrado
Se cuenta con un modelo de autoaprendizaje	Autoevaluación constante
Recurso humano calificado y motivado	
Oportunidades	Amenazas
Surge la necesidad del producto en el Departamento	Alta competencia indirecta en el país
Gran cantidad de empresas desenfocadas en el departamento del Cauca	Competencia consolidada de otras universidades
Falta de empresas o entidades públicas en el departamento del Cauca que presten el servicio	Conocimiento de la comunidad
El crecimiento económico de algunos sectores en la ciudad de Popayán, tanto como en el departamento del Cauca, influye para que haya un crecimiento exponencial de la demanda y así como el desarrollo empresarial debido a la entrada de inversiones extranjera al territorio.	Transporte autónomo
Vinculación de los profesionales en posgrados de la Universidad del Cauca	Falta de tecnología en la comunidad
Vinculación de entes públicos	Falta de inversión por parte del Estado en la educación pública
Variedad cultural en el departamento, influye en la creación de nuevos mercados	Miedo en la comunidad para la creación de empresas por la situación actual
Era virtual ayuda a la creación de nuevos negocios	Caída de algunos sectores económicos por la situación actual
	Nuevos reglamentos y restricciones para la creación de empresas
	Incertidumbre en la sociedad por la situación actual
	Inseguridad en el departamento
	Gran cantidad de empresas informales
	Índices altos de desempleo

Fuente: Elaboración propia.

De igual manera, utilizando la Estrategia del Océano azul creada por W. Chan Kim y René Mauborgne, donde se define como “aquel espacio perteneciente al mercado y que aún no ha sido explotado, lo que generará una oportunidad para el crecimiento rentable, que tiene muchas más ventajas”. (Chan & Mauborgne, 2005). Esta matriz ayuda a tomar decisiones para construir una oferta de valor que sea diferencial y se utiliza de manera conjunta con el cuadro estratégico para encontrar un Océano Azul que nos haga diferenciarnos de nuestra competencia.

La Matriz ERIC, como indican sus propias siglas Eliminar, Reducir, Incrementar, Crear es una herramienta que nos permite modificar la cantidad o magnitud de entrega de cada una de las variables que componen la curva de valor de un producto/servicio.

Tabla 11
Matriz ERIC

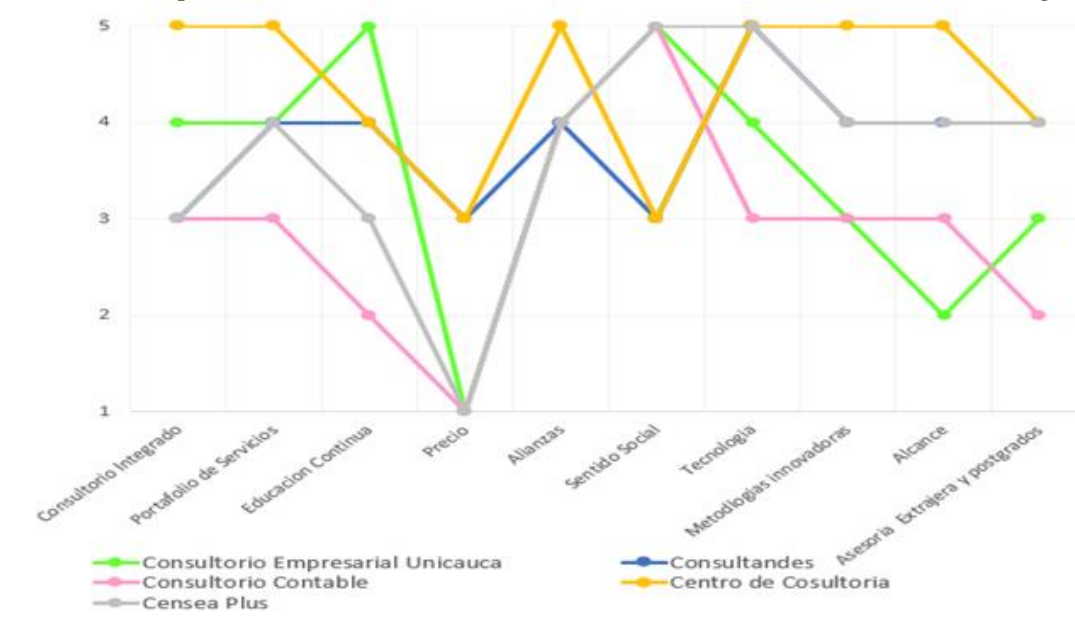
Eliminar	Aumentar
(Se necesita más ejecución y avance referente a las actividades para poder determinar un factor específico que afecte significativamente y de esta manera eliminarlo)	Consultorio integrado (número de departamentos, grupos de investigación y consultorios) Campo de acción Recursos humanos Tecnología y equipos Publicidad y redes Portafolio de servicios Redes sociales (mejorar Instagram, Facebook, Twitter)
Reducir	Crear
Desarticulación entre programas afines y dependencias Procesos y papeleo	Modelos de investigación de autoaprendizaje Estructura integrada Lazos de cooperación asertiva Educación continua Página web Infraestructura

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis anterior, se determina una curva de valor con los aspectos más relevantes a tratar en cuestión:

Tabla 12*Análisis comparativo para curva de valor*

FACTORES DE ÉXITO	UNICAUCA	LOS ANDES	ANTIOQUIA	JAVERIANA	ICESI
	Consultorio Empresarial Unicauca	Consultandes	Consultorio Contable	Centro de Cosultoria	Censea Plus
Consultorio Integrado	4	3	3	5	3
Portafolio de Servicios	4	4	3	5	4
Educación Continua	5	4	2	4	3
Precio	1	3	1	3	1
Alianzas	4	4	4	5	4
Sentido Social	5	3	5	3	5
Tecnología	4	5	3	5	5
Metodologías innovadoras	3	4	3	5	4
Alcance	2	4	3	5	4
Asesoría Extranjera y postgrados	3	4	2	4	4

Figura 6*Curva de valor comparativa entre los consultorios de las Universidades (Benchmarking)*

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de diferenciación

1. Posicionarse diferente
2. Especialización
3. Diseño

El resultado obtenido de este trabajo investigativo fue un proceso de autoanálisis donde en comparación a otras Instituciones como por ejemplo la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas de la Universidad Icesi cuentan en cada dependencia con un consultorio propio consolidado entre programas afines, prestando sus servicios de manera exitosa a los empresarios de la región desde el año 2015. De este modo, un ejemplo más es el Centro de Consultoría y Educación Continua de la Universidad Javeriana de Cali, el cual es un consultorio unificado entre diferentes áreas del conocimiento que ofrecen las facultades.

Evidenciando los casos de éxito anteriormente mencionados, se sugiere la creación de un ente universitario que integre y regule los diversos servicios de asesoría y consultoría que se podrían prestar a través de los programas de la Universidad del Cauca.

Tras resaltar la importancia de poder articular los programas de asesoría y consultoría que ofrecen los programas, se inicia un proceso de solicitud formal (Ver anexo 18) a los jefes de departamento de los programas internos pertenecientes a la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, para estudiar y estructurar un servicio de consultorio unificado.

Como respuesta formal se obtuvo la confirmación desde el Departamento de Turismo por parte de Ángela Chantre Astaiza, jefe de Departamento de Ciencias Turísticas, donde nos trasmite su interés en este proyecto de unificación para la prestación de un servicio integral a la comunidad. Se espera estudiar las funciones con las cuales se podría aportar a este consultorio unificado (Ver anexo 19).

Entendiendo que la consolidación del consultorio debe abarcar un conjunto de estrategias de largo y corto plazo, se iniciaron conversaciones junto a instituciones de educación superior de países como Chile (Universidad de San Sebastián) y México (Universidad Veracruzana) (Ver anexo 20), con el ánimo de brindar a todo aquel que requiera de nuestros servicios una asesoría o

consultoría con un enfoque internacional gracias a una red de colaboración entre instituciones. De acuerdo a las condiciones actuales no se ha podido materializar de una manera formal estas cooperaciones (se sugiere realizar nuevamente un convenio a largo plazo). No obstante, se está trabajando de forma colaborativa en reuniones donde se tocan temas de interés y por medio de capacitaciones a través de plataformas digitales (Ver anexo 21).

15.3 Lanzamiento del Programa de Capacitaciones

Para el cumplimiento de este objetivo a lo largo de la pasantía se han entablado distintas relaciones con expertos en temas afines para realizar capacitaciones en temas organizacionales bajo las condiciones y necesidades actuales que presenta la sociedad. Ante esto, se han establecido vínculos fuertes con expertos extranjeros quienes nos brindan conocimiento sobre su tema de enfoque. En suma, se ha hecho una invitación formal para la participación de los docentes de la Universidad del Cauca y aliados empresariales, solicitando un espacio de intercambio de conocimientos e información (Ver anexo 22).

Se lanzó el primer ciclo de capacitaciones por parte del Consultorio Empresarial con publicidad en todas sus plataformas digitales (Ver anexo 23).

Se han grabado, editado y publicado capacitaciones sobre: Planificación financiera, Emprendimiento social, Paro nacional colombiano, Mindset sobre liderazgo, Financiamiento para emprendedores. Cada semana a partir del mes de mayo se sube contenido con previa publicidad y con notificación a los suscriptores al configurarlo como un evento (Ver anexo 24).

Gracias al programa de capacitaciones se han recibido una serie de solicitudes de asesoría y consultorio para empresas regionales, ejemplo de ello es la empresa Sys Shop, una tienda online

dedicada a la comercialización de accesorios electrónicos, quien busca asesoría en el área financiera y en temas relacionados con la innovación.

Se activaron todas las redes sociales del Consultorio Empresarial, contando con la republicación de contenido por parte de la RIE y sus programas adscritos (Ver anexo 25).

Se creó el canal de YouTube Consultorio Empresarial, donde reposa todo el contenido subido a las plataformas (Ver anexo 26).

16. Conclusiones

La Universidad del Cauca mediante sus programas y proyectos adscritos impacta positivamente a la comunidad universitaria y comunidad en general. En este caso, influye en temas organizacionales al establecer como vínculo directo el consultorio empresarial con los empresarios y emprendedores a nivel local, regional, nacional e internacional.

17. Referencias

- Agulló, S. (2015). *El asesoramiento empresarial*. Universidad Miguel Hernández.
- Ameijide, L. (2016). *Gestión de proyectos según el PMI*. Universitat Oberta de Catalunya. Cataluña: UOC. Recuperado el 6 de junio de 2021, de <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>
- Bermeo, J. R. (2020). *Directrices para escribir un proyecto de práctica profesional*. (Scribd) Recuperado el 14 de mayo de 2021, de <https://es.scribd.com/document/422539722/Directrices-de-Practica-Profesional>
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para la administración, economía, humanidades y ciencias*. Ciudad de México, México: Pearson Educación. Recuperado el 10 de junio de 2021
- Brown, T. (2008). *Design Thinking. La filosofía para innovar en tu empresa*. Recuperado el 31 de mayo de 2021, de <https://www.enaes.es/blog/design-thinking-la-filosofia-para-innovar-en-tu-empresa#gref>
- Camp, R. C. (1989). *Benchmarking: The Search for industry Best Practics which Lead to Superior Performance* (1 ed.). Quality Press. Recuperado el 29 de junio de 2021
- Chan, W., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Norma. Recuperado el 27 de junio de 2021, de https://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/Guia_La_estrategia.pdf
- Chiaveniato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (8 ed.). McGraw-Hill Internacional.
- Cohen, W. A. (2005). *Cómo ser un consultor exitoso*. Bogotá, Colombia: Norma. Recuperado el 6 de mayo de 2021

- Delgado, R., & Montes de Oca, M. (2011). Modelo de Gestión del Conocimiento organizacional para empresas que trabajan por proyectos. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, 5(1).
- Díaz, A. (1998). *Consultoría de empresas en el Perú*. Lima, Perú: Luis Combe Vélez. Recuperado el 6 de mayo de 2021
- Editorial Vértice. (2011). *Coordinación de equipos de trabajo*. Publicaciones Vértice. Recuperado el 4 de junio de 2021, de <https://e-libro.net/libros/libro.aspx?idlibro=539>
- Francés, A. (2004). *Estrategia para la empresa en América Latina*. Caracas, Venezuela: Ediciones IESA. Recuperado el 17 de junio de 2021
- Gómez, D. (6 de marzo de 2015). *El modelo de diferenciación*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de Blog Bien pensado: <https://bienpensado.com/el-modelo-de-diferenciacion/>
- González, J., Rodríguez, M., & Duarte, L. (2011). Necesidades de consultoría en las MIPYMES del Valle de Sugamuxi en Boyacá. *cuadernos de Administración*, 27(46), 67-80. Recuperado el 3 de junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711006.pdf>
- Goodman, L. (1961). Snowball Sampling. *Annals of Mathematical Statistics*, 32, 148-170. Recuperado el 31 de mayo de 2021
- Goodstein, L. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill. Recuperado el 6 de junio de 2021
- Greiner, L., & Metzger, R. (1983). *Consulting to management*. London, England: Prentice-Hal. Recuperado el 25 de mayo de 2021
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1980). *Enfoque sistémico: Teoría General de Sistemas aplicada a la Administración*. Recuperado el 17 de junio de 2021, de WordPress: <https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2011/11/enfoque-sistemico-fundamentos.pdf>

- Kast, F., & Rosenzweig, J. (1988). *Enfoque de sistemas y formas de estructuración (configuración) en las organizaciones* (4 ed.). México, México: McGraw Hill. Recuperado el 21 de junio de 2021, de http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control_y_Gestion_Estrategicos_II/Presen-taciones/lectura_uno.pdf
- Kubr, M. (1997). *La consultoría de empresas: guía para la profesión* (3 ed.). Ginebra, Suiza: Oficina Internacional del Trabajo. Recuperado el 22 de mayo de 2021, de <https://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Laconsultoriadempresas.pdf>
- Létoirneau, J. (2007). *La caja de herramientas del joven investigador: Guía de iniciación al trabajo intelectual*. (J. A. Amaya, Trad.) Medellín, Colombia: La Carreta. Recuperado el 23 de mayo de 2021, de <https://es.scribd.com/document/359778637/LETOURNEAU-Cap-11-Como-Delimitar-Un-Tema-de-Investigacion>
- Lizarazo, M. O. (2009). *Jóvenes emprendedores comprometidos con el desarrollo sostenible de los territorios rurales*. Quito, Ecuador: IICA. Obtenido de https://issuu.com/progresonetwork/docs/jovenes_emprendedores_iica
- Loayza, R. (2002). Facilitación y Capacitación Virtual en América Latina. *Quaderns Digitals*, 28(85), 154. Recuperado el 19 de junio de 2021
- López, M., León, M., & Portela, L. (2007). Aspectos generales sobre el origen y conformación de los servicios consultivos. *Ciencias de la Información*, 38(1-2), 41-50.
- Miranda, J. J. (14 de noviembre de 2004). *Gestión de proyectos y sus perspectivas en la actualidad*. (Gestiópolis) Recuperado el 12 de mayo de 2021, de <https://www.gestiopolis.com/gestion-proyectos-perspectivas-actualidad/>

- Mocondino, J., & Zambrano, S. (2019). *Reactivación del consultorio empresarial en el Centro de Estudios y Servicios en la Universidad del Cauca*. Tesis Administración, Unicauca, Popayán. Recuperado el 6 de junio de 2021, de https://docs.google.com/document/d/1zfC4d33KTIrV51WSYqBynog_xTDcP8xKS3J1wJCDYyQ/edit
- Montes SAS. (2017). *Servicios*. (Montes SAS) Recuperado el 16 de junio de 2021, de Montes Consultores y Asesores Empresariales SAS: <https://mcmontes.com.co/servicios/>
- Moore, J. (1993). Predatos y prey: A new ecology of competition. *Harward Business Review*, mayo-junio. Recuperado el 13 de junio de 2021
- Mora, F., & Schupnik, W. (2009). *Outsourcing & Benchmarking*. Santa Fe, Argentina: El Cid.
- Ocaña, J. A. (2013). *Gestión de proyectos con mapas mentales*. Club Universitario.
- Orozco, E. (1997). El Consultor como profesional de la información. *Ciencias de la Información*, 28(3), 167-173.
- Ponce, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, septiembre, 16. Recuperado el 27 de JUNIO de 2021, de <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Pro Optim. (7 de abril de 2020). *Modelos de gestión organizacional: ¿Cuál es el más adecuado para tu empresa?* (P. Optim, Productor) Recuperado el 6 de junio de 2021, de <https://blog.pro-optim.com/consultoria-organizacional/modelos-de-gestion-organizacional-cual-es-el-mas-adecuado-para-tu-empresa/>

- Proulx, D. (2014). *Diagnóstico y cambio organizacional: elementos claves* (1 ed.). Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú. Recuperado el 23 de mayo de 2021, de <http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>
- Robbins, S. (1996). *comportamiento organizacional* (10 ed.). Monterrey, México: Pearson Educación. Recuperado el 16 de junio de 2021
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E., & Vargas, M. E. (29 de enero de 2020). Una aproximación a los conceptos de emprendedor y emprendimiento social. *Revista Universidad y Empresa*, 22(39). doi:<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7976>
- Schumpeter. (1934). *The theory of economic development: an inquiry into profits, credit, interest and the business cycle* (2 ed.). (R. Opie, Trad.) Maryland, USA: Harvard University Press.
- Tafur, R. (2008). *La tesis universitaria* (3 ed.). Lima, Perú: Montero. Recuperado el 6 de junio de 2021
- Tamayo, M. (1998). *Diccionario de la investigación científica*. México: Limusa. Recuperado el 13 de mayo de 2021
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A. Recuperado el 19 de junio de 2021
- Thompson, I. (julio de 2015). *Medios digitales en marketing*. Recuperado el 3 de junio de 2021, de [¿Qué es marketing digital?: http://mediosdigitalesenmarketing.blogspot.com/2017/10/que-es-marketing-digital.html](http://mediosdigitalesenmarketing.blogspot.com/2017/10/que-es-marketing-digital.html)
- Vanegas, J. E., & Angulo, J. F. (2012). Benchmarking: en el camino de la competitividad. *Revista Universidad EAFIT*, 97, 63-66. Recuperado el 26 de mayo de 2021, de

<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/download/1373/1244/>

Varela, R. (1998). *Innovación empresarial* (Vol. 13). Cali, Colombia: Icesi.

Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital* (2 ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe. Recuperado el 4 de junio de 2021

Wallace, W. (2014). *Gestión de proyectos*. Edinburgh Business School. Edinburgh: Heriot-Watt University. Recuperado el 25 de mayo de 2021, de <https://ebs.online.hw.ac.uk/documents/course-tasters/spanish/pdf/pr-bk-taster.pdf>

Watson, G. (1993). *Strategic Benchmarking*. USA: Jonh Wiley & Sons, Inc. Recuperado el 30 de junio de 2021

Weston, T. (2006). *Fundamentos de administración financiera* (Vols. 1, 3). (F. Varela, Trad.) La Habana, Cuba.

Wilkinson, S. (2004). *Focus Group research*. (D. Silverman, Ed.) Thousand Oaks, California, USA: Sage. Recuperado el 23 de junio de 2021

Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Editions.

Zurita, C. (2020). *Mentalidad de liderazgo* (Vol. 1). Recuperado el 30 de mayo de 2021

18. Anexos

Anexo 1. Asesoría Estado del Arte practicantes

The screenshot shows a Zoom meeting window titled "uxd-rnhs-wvc (2021-02-23 at 15:27 GMT-8)". The main content is a screen share of a literature search results page. The page displays search results for "Documents" and "Secondary documents". The results are listed in a table with columns for Document title, Authors, Year, Source, and Cited by.

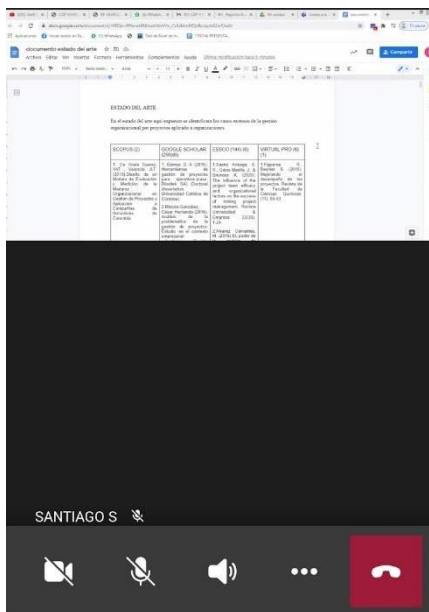
Document title	Authors	Year	Source	Cited by
1. Agile Screen Methodology implementation by the nurse in an educational game on safe medication management (Metodología Agil Screen: uso para estudiantes en ppgs educativos sobre manejo seguro de medicamentación)	Chaz, J.H.D.	2019	Revista brasileña de enfermagem, 42(Supl. 1), pp. e20190032	1
2. Literacy in the cooperative sector evaluated through the reserve for cooperative education and training	Mora, D., Sanders, A., Avila, P.	2018	CIREC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 69(1), pp. 94-68	1
3. Processo de integração de dados - um modelo de gestão de informação para múltiplas bases de dados de acidentes de trânsito no Brasil [Data integration Process: an information management model for multiple databases on traffic accidents in Brazil]	Abad, J. J.	2018	Epidemiologia e serviços de saúde: revista de Saúde Pública, 17(1), pp. 1-10	0

The Zoom interface includes a sidebar on the left with navigation options like "Novo", "Pessoais", "Meu perfil", "Compartilhar conteúdo", "Recursos", "Destacados", "Papelaria", and "Abrir compartilhado". At the bottom, there is a video control bar showing "3:08 / 24:37" and a "VALENTINA MOLINA LORA" video thumbnail.

The screenshot shows a Zoom meeting window titled "Estás presentando". The main content is a presentation slide with a dark background and a large white arrow pointing up. The text on the slide reads "Estás presentando para todos" and "Dejar de presentar".

The Zoom interface includes a top bar with "GRABANDO" and "Estás presentando". The bottom bar shows the time "18:27" and the name "VALENTINA MOLINA LORA". There are also two circular icons with the letters "S" and "J" on the screen.

Anexo 2. Socialización Estado del Arte practicantes



Anexo 3. Trabajo marco teórico practicantes

MARCO TEORICO

Es necesario recurrir a grandes autores nacionales e internacionales, expertos en el ámbito de la gestión por proyectos, para así crear un concepto amplio que esté basado en teorías claras y precisas, las cuales expliquen el comportamiento de las organizaciones en la implementación de proyectos, además, como estas gestionan el conocimiento para lograr que estos proyectos se conviertan en casos exitosos.

Según Jack Meredith (Meredith, y otros, 2009) establece que la utilización de un modelo de selección de proyectos basado en la gestión organizacional por proyectos, tiene sentido si se asume que el procedimiento de toma de decisión se realiza en un ambiente organizacional relativamente racional. Para desarrollar dicho procedimiento al que llama "PPP Project Portfolio Process", propone un proceso de ocho pasos donde debe: establecer un consejo de proyectos, identificar criterios y proyectos, recolectar datos de los proyectos, evaluar disponibilidad de recursos, reducir el conjunto de criterios y proyectos, priorizar los proyectos dentro de las categorías, seleccionar los proyectos a ser aprobados, implementar el proceso.

Brown (2007), propone un marco de cinco elementos para seleccionar e implementar estratégicamente los proyectos de una organización: alineación estratégica de los proyectos, es decir, la alta dirección debe estar íntimamente involucrada en la selección y priorización de los proyectos como así también en la definición de los alcances y resultados esperados de dichos proyectos, cultivar una cultura de gestión de proyectos, como la de impartir capacitación formal a cerca de la importancia de la gestión de proyectos y de las herramientas y metodologías para la gestión, crear buenas prácticas mediante la realización de un documento donde la organización explica cómo va a seleccionar y a gestionar sus proyectos, hacer seguimiento y medir los resultados de los proyectos, esto es necesario para permitir a la organización medir y reportar el valor que el proyecto ha creado, por último, crear canales abiertos de comunicación como elemento clave para la implementación exitosa de cualquier proyecto.

Siguiendo con la idea planteada por el autor Brown, Alvarez Cervantes (2015), revista ciencias estratégicas, plantea y define algunos factores claves para lograr éxito en la implementación por proyectos: implementar la política para la dirección de proyectos, actualizar su metodología corporativa de administración de proyectos, definir programas permanentes de capacitación al personal involucrado a diferentes niveles, adquirir y mejorar la

tecnología para consolidar la información del portafolio de proyectos, definir una metodología para la categorización y priorización de proyectos, alinear el proceso de planificación estratégica considerando las iniciativas y los proyectos, constituir un comité gerencial de proyectos, que tiene como responsabilidad el análisis, el control y el seguimiento del portafolio de proyectos, y hacer que se reúnan periódicamente, finalmente, establecer los vínculos en temas de calidad y riesgo, con la dirección de proyectos, generando los procedimientos de control y seguimiento entre la institución y cada proyecto.

De acuerdo con el estudio de Gibson (1999), cuando la información sobre la tarea es clara y con poca incertidumbre en la tarea, los grupos pueden confiar en que ciertas estrategias conducirán al logro del objetivo estratégico; esta confianza obliga al grupo a creer que la eficacia del grupo de proyectos está relacionada con el éxito de la gestión de proyectos. Sin embargo, cuando existen condiciones de alta incertidumbre, el grupo no está necesariamente seguro de lograr un nivel efectivo de éxito, lo que significa que en esta circunstancia, no existe relación entre la eficacia del equipo del proyecto y el éxito de la gestión del proyecto.

La interdependencia de tareas es una característica estructural del trabajo; las instrucciones que definen una tarea crean un nivel de interdependencia que influye en la interacción de los miembros cuando ejecutan las tareas. Cuando la interdependencia de las tareas es baja, la comunicación ocurre con menos frecuencia y el conocimiento necesario para completar la tarea no es necesariamente compartido e integrado con el grupo (Wageman, 1995).

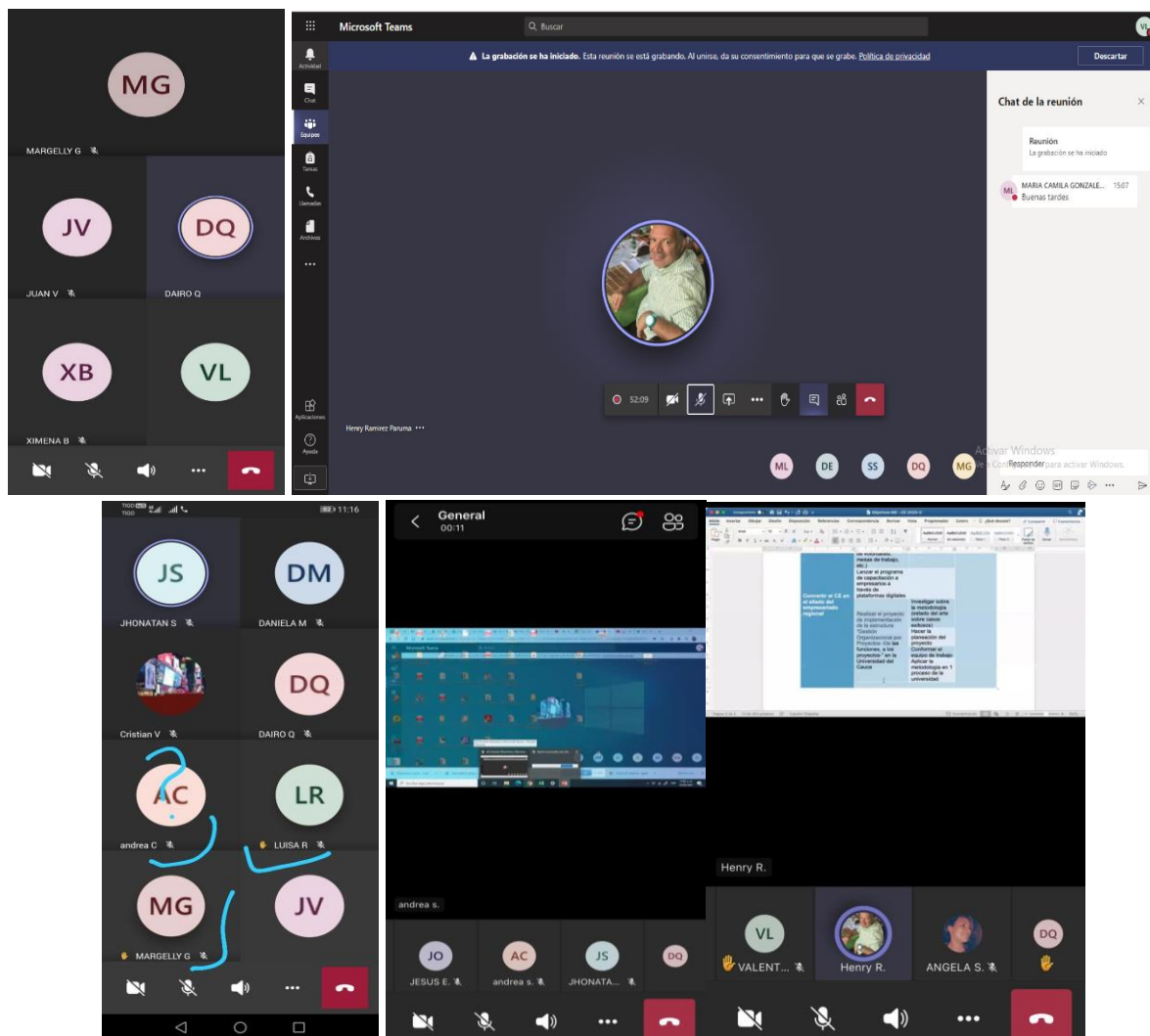
Gibson (1999) y Goodman, Ravlin y Schminke (1990) indicaron que las características de la tarea pueden potencialmente moderar las creencias de eficacia grupal porque se relacionan con el tipo de conocimiento que posee el grupo para desempeñarse adecuadamente y en el grado en que el los miembros pueden combinar e integrar los conocimientos de cada individuo. Sin embargo, varios autores, como Shenhar y Dvir (2007) y Turner y Miller (2003), señalan que las características de la tarea están asociadas a los grupos de proyectos a través de sus tipologías. En esta área, las características de la tarea se presentan como una variable moderadora de la relación entre la eficacia del equipo del proyecto y el éxito de la gestión del proyecto, por lo que se debe probar su capacidad reguladora.

Para que la gestión organizacional por proyectos sea exitosa, Haji-Kazemi, Andersen y Krane (2013) proponen que se debe corregir la Falta de análisis de riesgos potenciales, falta de

aplicación de valor ganado, falta de evaluación del desempeño del proyecto, falta de análisis de stakeholders, falta de evaluación de madurez, falta de no consultar proyectos anteriores, falta de análisis causa / efecto, estimaciones inapropiadas, problemas en interfaces del proyecto, falta de análisis de issues, falta de análisis de las características del proyecto y falta de análisis del entorno del proyecto.

Para mejorar la gestión de proyectos en las organizaciones se plantea la implementación de la gerencia de proyectos u oficina de gestión de proyectos y adoptar una metodología aplicada en dicha gestión a todos los funcionarios involucrados en los proyectos, esto se puede lograr mediante capacitaciones a todo el equipo de trabajo e implementando una nueva normativa dentro de la organización que enfoque todos los esfuerzos a lograr el éxito en cada proyecto.


Anexo 4. Reuniones con equipo de trabajo



Anexo 5. Desarticulación entre procesos

PE-GS-2.2.1-FOR-26		Versión: 0					
Factor	Descripción de la oportunidad de mejora / hallazgo de no conformidad	Causa (s)	Proyecto o Actividad	Descripción de la Actividad	Indicador / Denominación de la Unidad de Medida de la Actividad	Periodicidad o frecuencia de realización de la actividad	Nivel de cumplimiento de la meta %
Organización, administración y gestión	Disposición oportuna de insumos en la unidad (depende de la entrega de otro proceso de la Universidad) para una atención integral, establecer un elemento que permita dar seguimiento a los tratamientos en los instaurados en los estudiantes y garantizar la continuidad de los mismos para determinar la resolución de las necesidades de las personas que consultan al servicio y algunos elementos relacionados con la organización documental que pueden ajustarse para fortalecer los sistemas de información.	Los pedidos no son entregados oportunamente por la División Administrativa y de Servicios.	Enviar oficio a la División Administrativa y de Servicios solicitando la entrega oportuna de los insumos y reactivos, por la necesidad del servicio.	Requerimientos de insumos y reactivos	Requerimiento	Trimestral	
Organización, administración y gestión	En el proceso de atención integral de los estudiantes, en la verificación del proceso existen restricciones para realizar un seguimiento sistemático a los pacientes, de manera que se sugiere construir y definir un elemento técnico (instrumento) que permita realizar un ejercicio de seguimiento a las personas atendidas en la unidad de salud, para determinar la continuidad del tratamiento y/o resolución de las necesidades en salud por las	Porque amparados en el principio de la buena fe por parte del estudiante, quien deberá continuar con el tratamiento con su especialista, ya que la División no cuenta con este servicio.	Se realizará el seguimiento a los estudiantes que sean remitidos a consultas con especialistas y se dejará constancia en el formato de seguimiento PA-GU-7-FOR-14, en archivo digital.	Se modificará el formato de seguimiento PA-GU-7-FOR-14 y será socializado a todos los profesionales en la próxima reunión general.	pacientes remitidos/pacientes con seguimiento.	Trimestral	

Anexo 6. Encuesta a los procesos para diagnóstico



Consultorio empresarial Universidad del Cauca

El consultorio empresarial de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas en busca de contribuir al desarrollo económico y social así como fortalecer la competitividad mediante la orientación y capacitación en diferentes procesos organizacionales, solicita a usted la colaboración en el diligenciamiento de este formulario, cuyo propósito es evaluar la eficiencia y pertinencia del actual sistema de gestión organizacional. El manejo de la información aquí requerida se utilizara solo con fines académicos e investigativos.

***Obligatorio**

Correo *
Tu dirección: _____

RAZON DE SER

Es la comprensión de las personas sobre el tema de lo que hace en realidad la organización.

1. ¿Conoce la misión, visión, principios y valores de la Universidad del Cauca? *

Si
 No

2. ¿Conoce el contenido del plan Bicentenario de la Universidad del Cauca? *

Si
 No

En caso de NO conocerlo, pase a la pregunta No. 5

3. ¿Cuál objetivo del Plan Bicentenario es el más importante para usted? ¿Por qué?

Tu respuesta: _____

4. ¿Considera que el Plan Bicentenario se ajusta a la misión, visión, principios y valores de la Universidad?

Si
 No

5. ¿Conoce el contenido del Plan de Desarrollo de la Universidad? *

Si
 No

En caso de NO conocerlo, no podrá responder la siguiente pregunta

TECNOLÓGICO

Se busca indagar en el cómo se trabaja, sus capacidades técnicas y tecnológicas, las máquinas y se evalúa lo que permiten optimizar la productividad

1. ¿Cuenta con la infraestructura tecnológica adecuada para ejecutar sus labores? *

Si
 No

2. ¿Los sistemas de información y comunicación son instrumentos efectivos para el desarrollo de la gestión institucional? *

Si
 No

3. ¿Hace uso de los sistemas de información y comunicación para desarrollar los procesos o procedimientos que ejecuta? *

Si
 No

4. ¿Cómo calificaría la infraestructura tecnológica de la Universidad? *

Muy Buena
 Buena
 Regular
 Mala
 Muy Mala

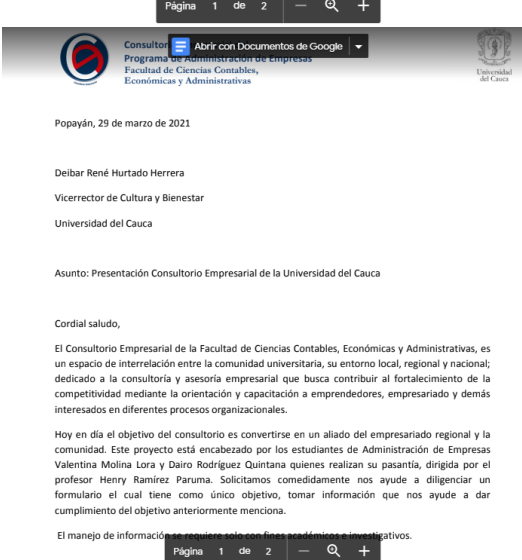
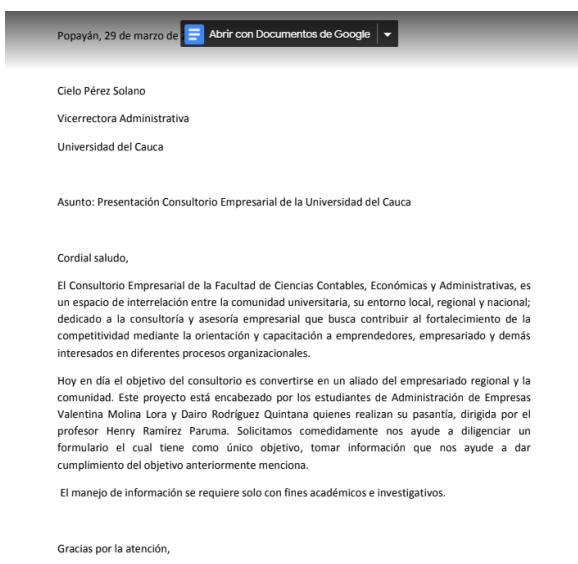
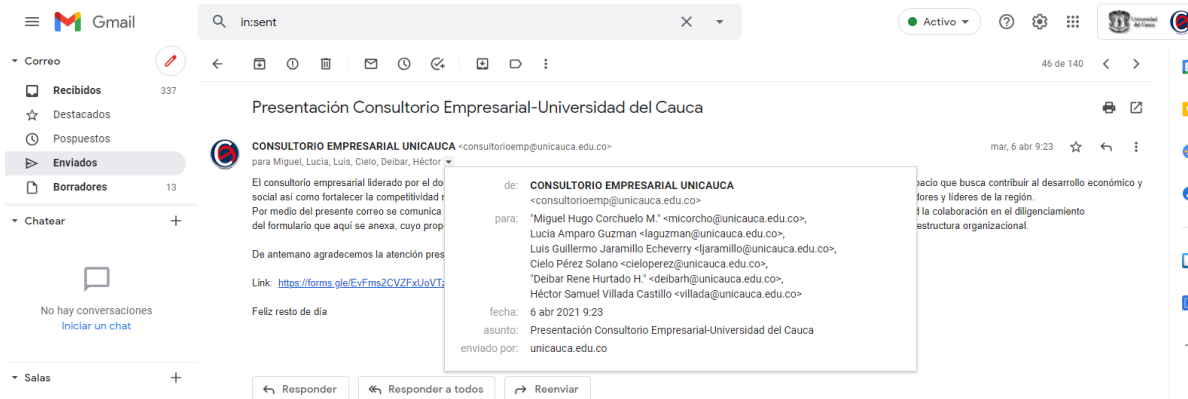
5. ¿Las plataformas tecnológicas de la Universidad potencian sus conocimientos, habilidades y destrezas? *

6. ¿El Plan de Desarrollo se alinea e interpreta la misión, visión principios y valores de la Universidad del Cauca?

Si
 No

<p>ESTRUCTURAL</p> <p>Es un análisis de los modos de separación o de especialización del trabajo en que se labora así como los mecanismos de coordinación.</p> <p>1. ¿Cuántos funcionarios laboran en su dependencia, área o proceso? *</p> <p>Tu respuesta _____</p> <p>2. ¿Conoce usted que es la Gestión Organizacional por Proyectos? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>3. ¿Los procesos que se llevan a cabo se ejecutan por fases? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p>4. ¿Su dependencia, área, proceso, ha estructurado sus actividades con base en proyectos? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>Si respondió SI a la anterior pregunta:</p> <p>5. ¿Cree usted que esta metodología ha mejorado su rendimiento y el de sus procesos?</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p>6. ¿La realimentación del rendimiento de su proceso le ha permitido mejorar la calidad de su trabajo? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>7. ¿Sabe usted qué es la Gestión por Procesos? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>8. ¿Sabe qué es un manual de procesos y procedimientos? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>9. ¿Cuenta su dependencia con un manual de procesos y procedimientos? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>
<p>10. ¿Cree que el manual de procesos y procedimientos es una solución y ayuda en el paso a paso de las actividades que Usted realiza en su trabajo diario en la Universidad? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>11. ¿Cree que son idóneos y oportunos: los perfiles para cada cargo de la Universidad vs quién los desempeña? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>12. Teniendo en cuenta la estructura organizacional y el número de funcionarios, ¿los canales de comunicación internos son los adecuados? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p>13. ¿Cree que el sistema actual de gestión responde oportunamente a las nuevas necesidades creadas a partir de la pandemia? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>14. ¿Cómo calificaría la capacidad de gestión en su dependencia, área o proceso? *</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Sobresaliente <input type="radio"/> Aceptable <input type="radio"/> Insuficiente <input type="radio"/> Deficiente</p>	<p>PSICOSOCIAL</p> <p>Se trata, aquí, de la dimensión humana de la organización, de entender el ambiente laboral.</p> <p>1. ¿Cómo percibe usted el clima organizacional de su dependencia, área o proceso? *</p> <p><input type="radio"/> Muy bueno <input type="radio"/> Bueno <input type="radio"/> Regular <input type="radio"/> Malo <input type="radio"/> Muy malo</p> <p>2. ¿Se siente motivado para el desarrollo de sus actividades laborales? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>
<p>3. ¿En la Universidad se realizan actividades que contribuyan a la motivación de los empleados para desarrollar un buen clima organizacional? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>4. Previo al COVID-19, ¿cuántas actividades de espaciamiento se realizaban donde usted labora semestralmente? *</p> <p><input type="radio"/> De 1 a 3 <input type="radio"/> De 3 a 6 <input type="radio"/> De 6 a 10 <input type="radio"/> Mas de 10 <input type="radio"/> Nunca</p>	<p>5. Teniendo en cuenta la situación actual, ¿cuántas actividades de espaciamiento se realizan en donde usted labora semestralmente? *</p> <p><input type="radio"/> De 1 a 3 <input type="radio"/> De 3 a 6 <input type="radio"/> De 6 a 10 <input type="radio"/> Mas de 10 <input type="radio"/> Nunca</p> <p>6. ¿Su estado anímico se ha visto afectado debido a las condiciones actuales de trabajo? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/> Tal vez</p> <p>7. ¿Dónde usted labora existen incentivos como fuente de motivación frente a su desempeño? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p>MICROENTORNO</p> <p>Busca indagar sobre la interacción e influencia con el entorno inmediato y conocido de la organización.</p> <p>1. ¿Conoce usted los Organismos de Control de la Universidad del Cauca? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>2. ¿Como calificaría la articulación y colaboración entre las diferentes áreas, dependencias o procesos de la Universidad? *</p> <p><input type="radio"/> Excelente <input type="radio"/> Sobresaliente <input type="radio"/> Aceptable <input type="radio"/> Insuficiente <input type="radio"/> Deficiente</p> <p>3. ¿La Universidad tiene planes contingentes para enfrentar los cambios futuros como consecuencia de la pandemia? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>
<p>3. ¿Qué tan relacionados se encuentran los estudiantes frente a su dependencia? *</p> <p><input type="radio"/> Mucho <input type="radio"/> Normal <input type="radio"/> Poco <input type="radio"/> Muy Poco <input type="radio"/> Nada</p> <p>Atrás Siguiente</p>	<p>MACROENTORNO</p> <p>Busca indagar sobre la interacción e influencia con el entorno remoto y desconocido de la organización.</p> <p>1. ¿La Universidad del Cauca realiza un monitoreo constante de su entorno? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>2. ¿Los sistemas de información le permiten estar actualizado en materia de Normatividad laboral? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p> <p>3. ¿La Universidad tiene planes contingentes para enfrentar los cambios futuros como consecuencia de la pandemia? *</p> <p><input type="radio"/> Sí <input type="radio"/> No</p>	<p>4. ¿Cual cree Usted es el mayor beneficio que entrega la Universidad del Cauca a la sociedad? *</p> <p>Tu respuesta _____</p> <p>Gracias por diligenciar este formulario</p> <p><input type="checkbox"/> Envíame una copia de mis respuestas.</p> <p>Atrás Enviar</p>

Anexo 7. Correos a los directivos de los grandes procesos de la Universidad



Popayán, 29 de marzo de 2021

Lucía Amparo Guzmán Valencia
Jefe Oficina Asesora Control Interno
Universidad del Cauca

Asunto: Presentación Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca

Cordial saludo,

El Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, es un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional y nacional; dedicado a la consultoría y asesoría empresarial que busca contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación a emprendedores, empresariado y demás interesados en diferentes procesos organizacionales.

Hoy en día el objetivo del consultorio es convertirse en un aliado del empresariado regional y la comunidad. Este proyecto está encabezado por los estudiantes de Administración de Empresas Valentina Molina Lora y Dairo Rodríguez Quintana quienes realizan su pasantía, dirigida por el profesor Henry Ramírez Paruma. Solicitamos comedidamente nos ayude a diligenciar un formulario el cual tiene como único objetivo, tomar información que nos ayude a dar cumplimiento del objetivo anteriormente menciona.

El manejo de información se requiere solo con fines académicos e investigativos.

Popayán, 29 de marzo de 2021

Miguel Hugo Corchuelo Mora
Director Centro de Gestión de la Calidad y la Acreditación Institucional
Universidad del Cauca

Asunto: Presentación Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca

Cordial saludo,

El Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, es un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria, su entorno local, regional y nacional; dedicado a la consultoría y asesoría empresarial que busca contribuir al fortalecimiento de la competitividad mediante la orientación y capacitación a emprendedores, empresariado y demás interesados en diferentes procesos organizacionales.

Hoy en día el objetivo del consultorio es convertirse en un aliado del empresariado regional y la comunidad. Este proyecto está encabezado por los estudiantes de Administración de Empresas Valentina Molina Lora y Dairo Rodríguez Quintana quienes realizan su pasantía, dirigida por el profesor Henry Ramírez Paruma. Solicitamos comedidamente nos ayude a diligenciar un formulario el cual tiene como único objetivo, tomar información que nos ayude a dar cumplimiento del objetivo anteriormente menciona.

El manejo de información se requiere solo con fines académicos e investigativos.

Gracias por la atención,

Anexo 8. Solicitud de colaboración a docentes y administrativos

Invitación Consultorio

CONSULTORIO EMPRESARIAL UNICAUCA <consultorioemp@unicauca.edu.co> para Miguel

lun, 8 mar 11:38

Cordial saludo, espero se encuentren bien. Mediante el presente correo me permito presentarme, mi nombre es Dairo Rodríguez Quintana, y junto a mi compañera Valentina Molina Lora somos los actuales pasantes encargados del consultorio empresarial de la FCEA. El motivo por el cual me dirijo a usted es con el fin de conocer su opinión con respecto a un proyecto que estamos estructurando y creemos puede resultar interesante para nuestra Alma Mater. Así entonces, nos gustaría consultarle sobre la posibilidad de poder programar una reunión con usted para exponerle de una mejor manera la propuesta, y tener una retroalimentación.

Agradezco la atención prestada y quedamos atentos a cualquier respuesta.

Responder Reenviar

Miguel Hugo Cor...

5 de marzo de 2021

Los mensajes y las llamadas están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Toca para obtener más información.

Buenas tardes don Miguel, mi nombre es Valentina Molina y soy estudiante de administración de empresas de la Universidad del Cauca. Actualmente estoy realizando junto con un compañero mi pasantía en la RIE, específicamente en el área del consultorio empresarial. El profesor Henry Paruma me compartió su contacto para obtener su valiosa opinión sobre algo que queremos hacer en el consultorio

1:57 p. m. ✓

Me permito preguntarle, si usted la semana que viene podría regalarnos un poco de su tiempo y hacer una reunión con nosotros los pasantes y un estudiante de décimo semestre. Quedo atenta. Muchas gracias

1:58 p. m. ✓

Julián Zúñiga

Los mensajes y las llamadas están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Toca para obtener más información.

Buena tarde profe, le habla Valentina Molina, soy estudiante de administración de empresas y en este momento me encuentro realizando mi pasantía junto con mi compañero Dairo Rodríguez dentro del consultorio empresarial que tiene la facultad. Profe quisiera saber que posibilidad hay de que nos asesore para realizar un plan piloto aplicando una metodología de gestión por proyectos. Estamos en la fase de diagnóstico, nos hemos basado en una encuesta específica para poder filtrar los datos, esta se le aplicará a los 6 grandes procesos que tiene la universidad, como son las vicerrectorías y dos oficinas más. Por favor podría guiarnos un poco con la metodología para análisis de datos. Le agradecemos

6:44 p. m. ✓

Envío el modelo de encuesta

6:44 p. m. ✓

Reenviado

Katz and Rosenzweig.docx

62 kB • DOCX

6:44 p. m. ✓

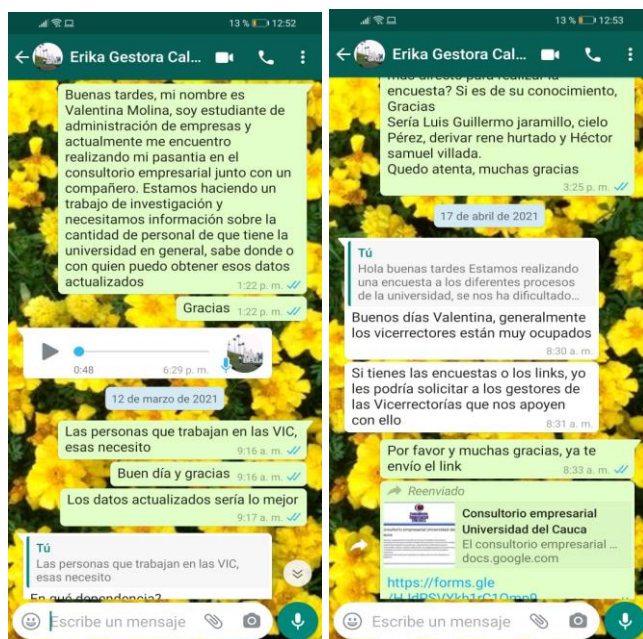
Profe Caceres

14 de abril de 2021

Los mensajes y las llamadas están cifrados de extremo a extremo. Nadie fuera de este chat, ni siquiera WhatsApp, puede leerlos ni escucharlos. Toca para obtener más información.

Buenas tardes profe, mi nombre es Valentina Molina y soy pasante del consultorio empresarial en este momento junto con mi compañero Dairo Rodríguez. Estamos realizando una encuesta a los diferentes procesos de la universidad, se nos ha dificultado mucho poder contactarnos con los vicerrectores. Podría por favor colaborar os, dándonos un contacto más directo para realizar la encuesta? Gracias Sería Luis Guillermo Jaramillo, cielo Pérez, derivar rene hurtado y Héctor Samuel Villada. Quedo atenta, muchas gracias

3:13 p. m. ✓



Popayán, 12 de marzo de 2021

Doctora
Sandra Liliana Trujillo Ortega
Jefe de la División de Gestión del Talento Humano
Universidad del Cauca

Asunto: solicitud de información personal administrativo Dirección Universitaria

Cordial saludo,

El Consultorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas, se encuentra dando inicio a una investigación sobre Gestión Organizacional por proyectos aplicada a los procesos que realiza la Universidad del Cauca. Todo esto con el objetivo de convertir al consultorio en un aliado del empresariado regional y la comunidad universitaria. Por tal razón, se está llevando a cabo una pasantía a cargo de los estudiantes de Administración de Empresas Valentina Molina Lora y Dairo Rodríguez Quintana, dirigida por el profesor Henry Ramírez Paruma.

Solicitamos comedidamente, nos brinden información sobre el número de funcionarios vinculados actualmente en la parte administrativa de las diferentes dependencias, tales como: Vicerrectoría de Investigaciones, Vicerrectoría Académica, Vicerrectoría Administrativa y Vicerrectoría de Cultura y Bienestar, Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional, Oficina de Control interno, Rectoría y Secretaría General y el Centro de Gestión de la Calidad y Acreditación Institucional.

El manejo de información se requiere solo con fines académicos e investigativos.

Gracias por la atención,

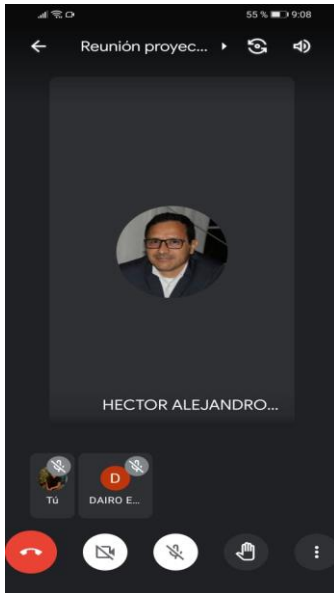
Atentamente,

Valentina Molina Lora
Cod: 102515021203
mvalentina@unicauca.edu.co

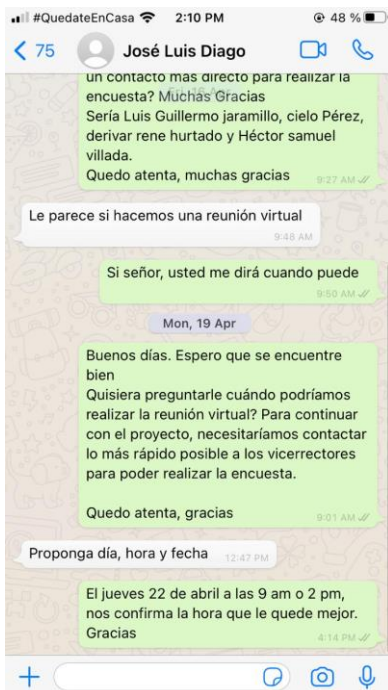
Dairo Rodríguez Quintana
Cod: 102515021177

Henry Ramírez Paruma
Coordinador Consultorio Empresarial
henryram@unicauca.edu.co

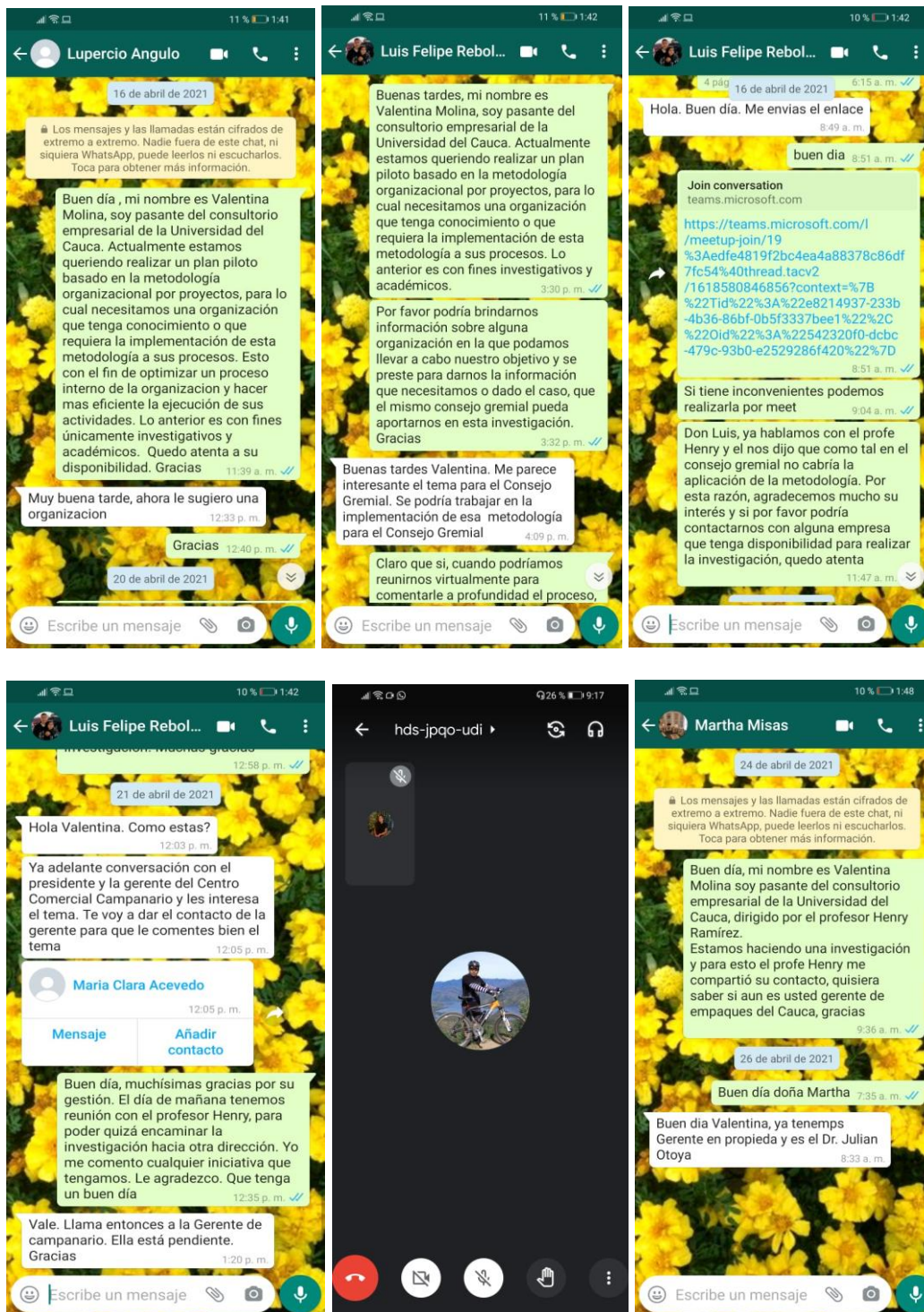
Anexo 9. Entrevista a profundidad con experto



Anexo 10. Solicitud de información Rector



Anexo 11. Reunión con empresas

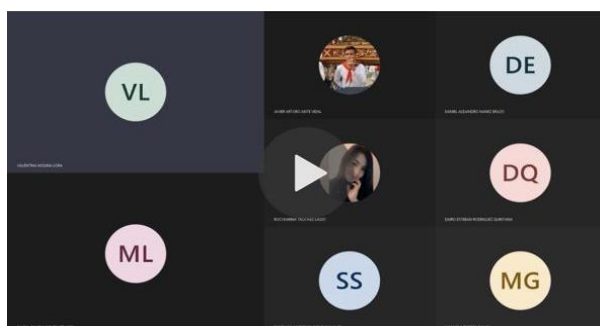




Anexo 12. Respuesta Oficina de Control Interno



Anexo 13. Reunión para nuevo enfoque del proyecto



Anexo 14. Resolución 802 de 2011

2.2-90

RESOLUCION R - 802 DE 2011 (14 septiembre)

Por la cual, adopta el Sistema Integrado de Gestión en la Universidad del Cauca.

El RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DEL CAUCA, en ejercicio de sus funciones legales y estatutarias establecidas en el artículo 23 del Acuerdo 105 de 1993, y de acuerdo con la Ley 872 de 2003, el Decreto 4110 de 2009 y el Decreto 1599 de 2005 y

CONSIDERANDO:

Que mediante la ley 872 de 2003 se crea el Sistema de Gestión de la Calidad para las entidades del estado, como una herramienta que permite dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos de las entidades.

Que el artículo 4º de la Ley 872 establece, entre otros requisitos para la implementación del Sistema de Gestión de Calidad, que se identifiquen y prioricen aquellos procesos estratégicos de la entidad que resulten determinantes de la calidad en la función que les ha sido asignada y que se documenten y describan de forma clara, completa y operativa.

Que de acuerdo con el numeral 1 de artículo 6º de la Ley 872, la norma técnica debe contener, como mínimo, disposiciones relativas a los requisitos que incluyan la documentación necesaria para el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad contemplando la definición de la política y los objetivos de calidad, procedimientos necesarios para la eficaz planificación, operación y control de procesos, y los requisitos de información que maneje la entidad.

Anexo 15. Reunión consolidación del consultorio con programas afines



Anexo 16. Presentación Benchmarking y Análisis GAP: Consultorio Empresarial

Benchmarking y Análisis GAP

EQUIPO CONSULTORIO EMPRESARIAL

Universidad del Cauca

Logo Icorotec ISO 9001

Logo ICUNET

Logo Rostro Humano

Logo Universidad del Cauca

ANÁLISIS GAP

Brecha a analizar: Consultorio Empresarial.

Causas relevantes que determinan la brecha:

	No Cumple	Cumple Insuficientemente	Cumple Adecuadamente	Cumple Alto Grado	Cumple Pleno
Incubación de ideas de negocio y aceleradora de empresas nuevas y jóvenes.	X				
Educación continua.	X				
Proyección social y extensión.		X			
Fortalecimiento en la generación de conocimientos prácticos y la posibilidad de apropiación de herramientas de la administración.		X			
Innovación y creatividad como motores del crecimiento económico y desarrollo social del país.	X				
Red de escuelas de negocio y firmas de consultoría aliadas.	X				
Programas de cooperación empresarial de las empresas formadas como proyectos por los estudiantes de la universidad y las empresas ya constituidas.	X				
Vinculación de los diferentes facultades y programas académicos.	X				
Procesos de trabajo estandarizados por áreas de conocimiento.	X				
Metodología de trabajo.	X				

Fuente: Zambrano y Mecondino (2019, p.51).

Hacia una Universidad comprometida con la paz territorial

MATRIZ DOFA

FORTALEZAS

- Servicio gratuito y con sentido social
- Vinculación de los estudiantes de la facultad de contables al consultorio
- Buena reputación por parte de la Universidad del Cauca
- Pertenencia en expansión
- Buena comprensión del mercado
- Se cuenta con un modelo de autoaprendizaje
- Recursos humanos calificados y motivados

OPORTUNIDADES

- Surge la necesidad el producto en el Departamento
- Falta de empresas o entidades públicas en el departamento del Cauca que presten el servicio
- El crecimiento económico de algunos sectores en la ciudad de Popayán, tanto como en el Departamento del Cauca, influye para que haya un crecimiento de la "A" el momento de sucesores
- Vinculación de los profesionales en posgrados de la Universidad del Cauca
- Vinculación de estas públicas
- Variedad cultural en el departamento, influye en la creación de nuevos mercados
- Era virtual ayuda a la creación de nuevos modelos de negocios

DEBILIDADES

- Poca cantidad de personal
- Pocas Alianzas consultorios, entes públicos, empresas privadas, otras universidades
- Falta de Tecnología necesaria para generar soluciones virtuales
- Redes sociales Inactivas
- Servicio sin características diferenciadoras
- Poco apoyo universitario
- Falta de educación Continua
- Falta de infraestructura, equipos

AMENAZAS

- Alta competencia indirecta en el País
- Competencia consolidada de otras universidades
- Falta de tecnología en la comunidad
- Falta de inversión por parte del estado en la Educación Pública
- Limitaciones por parte de la comunidad en la creación de nuevas empresas por la situación actual
- Inseguridad en el departamento
- Baja cantidad de empresas informales
- Indicadores altos de desempleo

Fuente: Elaboración propia

Hacia una Universidad comprometida con la paz territorial

CURVA DE VALOR

FACTORES DE ÉXITO	Consultorio Empresarial Unicauca	Consultorios Consultorio Central	Centro de Consultoría	Cemsa Plus
Consejos Integrados	4	4	3	4
Portal de Servicios	4	4	3	4
Educación Continua	4	4	3	4
Precio	1	1	1	1
Alianzas	1	1	1	1
Servicio Social	1	1	1	1
Tecnología	1	1	1	1
Metodología Innovadora	1	1	1	1
Alianzas	1	1	1	1
Atención, Entrega y postventa	2	2	2	2


Fuente: Elaboración propia

Hacia una Universidad comprometida con la paz territorial

Anexo 17. Solicitud formal para la integración del consultorio

<p>Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Coordinación Académica Programa Administración de Empresas</p>  <p>Universidad del Cauca</p> <p>8.8.11 - 92.8 / 031</p> <p>Popayán, 22 de abril de 2021</p> <p>Magíster Ángela Chantre Astaiza Jefe de Departamento Ciencias Turísticas Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Universidad del Cauca</p> <p>Asunto: Invitación a participar en la iniciativa de la constitución del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca</p> <p>Cordial saludo,</p> <p>El Programa Administración de Empresas por intermedio de la Ruta de la Innovación y el Emprendimiento -RIE- y su Consultorio Empresarial, ha tomado la iniciativa de buscar un acuerdo entre los estamentos universitarios, para constituir el Consultorio Empresarial de la Universidad. Este será un espacio de interrelación entre la comunidad universitaria y el entorno regional, que busca contribuir al desarrollo económico, social y cultural, así como el fortalecimiento de las competencias y la competitividad de empresarios, sus empresas y demás partes interesadas en el desarrollo de la gestión empresarial.</p> <p>El Consultorio es una oportunidad meritoria para impulsar la proyección social tanto de la Universidad, como de los Programas y por obvias razones, promueve la alianza Universidad-Empresa-Estado, acercando el Alma Mater a la región. El propósito del Consultorio de la Universidad, es ser un órgano que gestione e integre en un solo brochure, todas las ofertas de servicios de los diferentes Departamentos y Programas de la Institución. Por tal razón, cordialmente le extendemos la invitación a participar y nos informe su intención de hacer parte de este proyecto.</p> <p>  <i>Hacia una Universidad comprometida con la paz territorial</i> Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Carrera 2ª, Calle 15 Norte-Sector Tuluá Popayán - Cauca - Colombia Comandante #20980 Eax. 3101-3102-3103-3104-3105 www.unicauca.edu.co acficeca@unicauca.edu.co</p>	<p>Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Coordinación Académica Programa Administración de Empresas</p>  <p>Universidad del Cauca</p> <p>Así las cosas, es de nuestro interés conocer, si el Departamento que usted dirige o el Programa en que sus docentes prestan sus servicios, tienen algún tema que se vincule con el quehacer empresarial y que pueda ser parte del portafolio de servicios que, desde cada programa o facultad, se podrían ofrecer a la comunidad.</p> <p>Agradecemos su valiosa y oportuna atención.</p> <p>Universitariamente,</p> <p><i>(Original firmado)</i> Mercy Johanna Valencia Caicedo Coordinadora de Programa Administración de Empresas Proyecto: Juan Nicolás Santacruz Vega Revisó: Cristian Efrén Fajardo Ardila Aprobó: Mercy Johanna Valencia Caicedo</p> <p><i>(Original firmado)</i> Henry Erney Ramírez Paruma Coordinador Ruta de la Innovación y el Emprendimiento</p> <p>  <i>Hacia una Universidad comprometida con la paz territorial</i> Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas Carrera 2ª, Calle 15 Norte-Sector Tuluá Popayán - Cauca - Colombia Comandante #20980 Eax. 3101-3102-3103-3104-3105 www.unicauca.edu.co acficeca@unicauca.edu.co</p>
--	--

Anexo 18. Respuesta Departamento de Turismo

 **Angela Chantre Astaiza**
para Coordinación, Henry, Departamento, mi ▾ 25 may 2021 12:49 ☆ ↶ ⋮

8.8.14- 52.5/010
Popayán, 25 de mayo de 2021

Profesores
Mercy Johanna Valencia Caicedo
Coordinadora de Programa Administración de Empresas
Henry Erney Ramírez Paruma
Coordinador Ruta de la Innovación y el Emprendimiento
Universidad del Cauca

Asunto: Respuesta Invitación a participar en la iniciativa de la constitución del Consultorio Empresarial de la Universidad del Cauca

Cordial saludo,

El Departamento de Ciencias del Turismo agradece esta importante invitación y confirma su interés de participar en el proyecto, siendo esta una excelente oportunidad para dar a conocer los servicios que a nivel de consultoría se prestan desde el programa de Turismo.

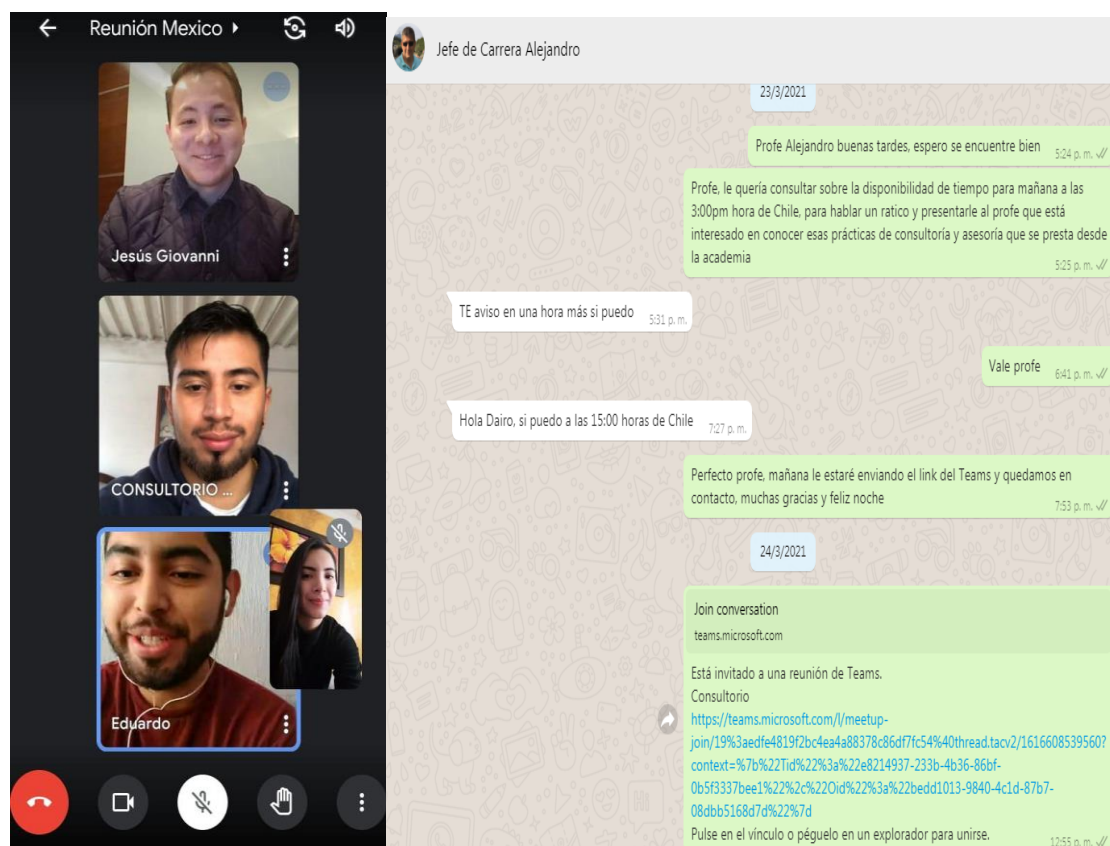
Para este propósito, me permito remitir los contactos de las profesoras que representarán al Departamento en este proyecto:

- Mag. Luz Marina Ardila Barragán lmardila@unicauca.edu.co
- Mag. María Fernanda Moreno Prado mfmoreno@unicauca.edu.co
- Esp. Enith Velasco Valencia enithvelasco@unicauca.edu.co

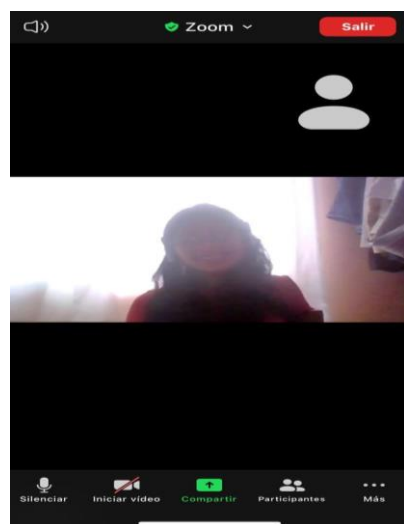
Agradecemos enviar más información al respecto para identificar nuestra forma de participación.

Quedamos atentos a sus indicaciones.


Anexo 19. Reuniones Chile y México



Anexo 20. Conversatorio Internacional



Anexo 21. Carta de participación a las capacitaciones



Consultorio Empresarial del Programa de Administración de Empresas
 Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

Popayán, 19 de abril de 2021

Sr(es) Cámara de Comercio del Cauca
Departamento del Cauca

Asunto: Programa de capacitaciones para emprendedores del consultorio empresarial de la Universidad del Cauca.

Cordial saludo,


Desde el consultorio empresarial queremos agradecer por su pronta respuesta a nuestra solicitud en el tema referente a capacitaciones a empresarios y/o emprendedores de la ciudad de Popayán.

Queremos pedir respetuosamente su apoyo y participación en el programa de capacitación y por tal motivo le enviamos más información de cómo se va a llevar a cabo este proceso.

1. Se dará inicio al programa la primera semana del mes de mayo, motivo por el cual pedimos respetuosamente su colaboración y pronta respuesta antes del 30 de abril del presente año, se realizarán capacitaciones dos veces al mes y se agendará la capacitación de acuerdo a la prontitud de respuesta de los ponentes..
2. Por su perfil, consideramos que podría brindarnos su conocimiento y experiencia en el área de finanzas en el tema que usted considere pertinente y que pueda ser de gran ayuda para nuevos empresarios.
3. Se realizará por medio de un video previamente grabado o una entrevista realizada por el consultorio con una duración mínima de 20 minutos, esto se llevará a cabo de acuerdo al medio de su elección.
4. Estos videos o entrevistas serán cargados a las páginas y redes sociales tanto del consultorio empresarial como de la ruta de innovación y emprendimiento, por tal motivo solicitamos su autorización para poder publicar estos archivos una vez se hayan terminado.

De antemano agradecemos por la atención prestada.

Hacia una Universidad comprometida con la paz territorial



 Facultad Ciencias Contables, Económicas y Administrativas
 Carrera 2ª, Calle 16 Norte-Sector Taldán-
 Popayán - Cauca - Colombia Correo: 8209600 Exts. 3101-3102-3103-3104-3105
www.unicauca.edu.co
consultorioemp@unicauca.edu.co

Consultorio Empresarial del Programa de Administración de Empresas

D Para: desarrolloe. 3 19 abr.
Aclaración PQR
Adjunto carta de carácter i... Recibidos ☆
 Carta Capacitac...

 Para: CARLOS 2 19 abr.
Información programa de capacitaci...
(sin cuerpo) Recibidos ☆
 Carta carlos mil...

J Para: Martha, JAIRO 3 19 abr.
Información programa de capacitaci...
----- Forwarded messag... Recibidos ☆
 Carta Capacitac...

A Para: atencionalc. 7 abr.
INVITACION CONSULTORIO EMPRES...
Cordial saludo, El Consultorio Empre... ☆

F Para: Feria 7 abr.
INVITACION CONSULTORIO EMPRES...
Cordial saludo, El Consultorio Empre... ☆

 Para: Gerenciarte 7 abr.
INVITACION CONSULTORIO EMPRES...
Cordial saludo, El Consultorio Emp... ☆


 Para: Vice-Rector. 7 abr.

 **Correo**  **Chat**  **Salas**  **Reunirse**

Anexo 22. Primer Ciclo de Capacitaciones



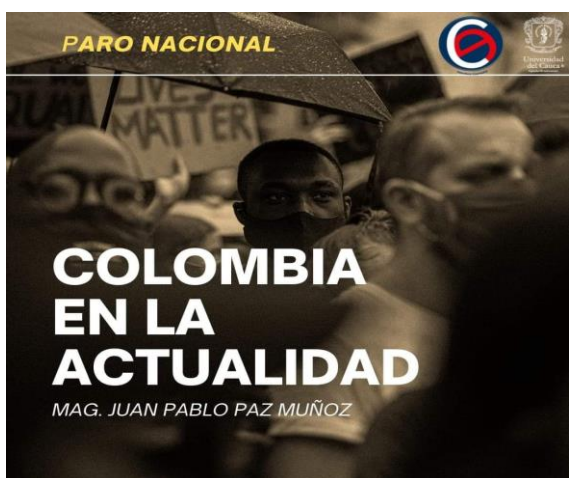
CONSULTORIO EMPRESARIAL

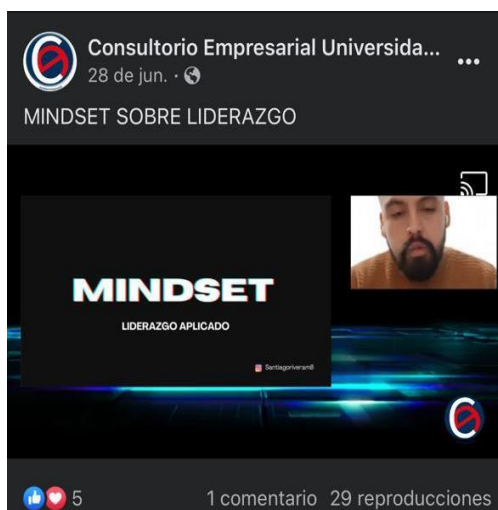
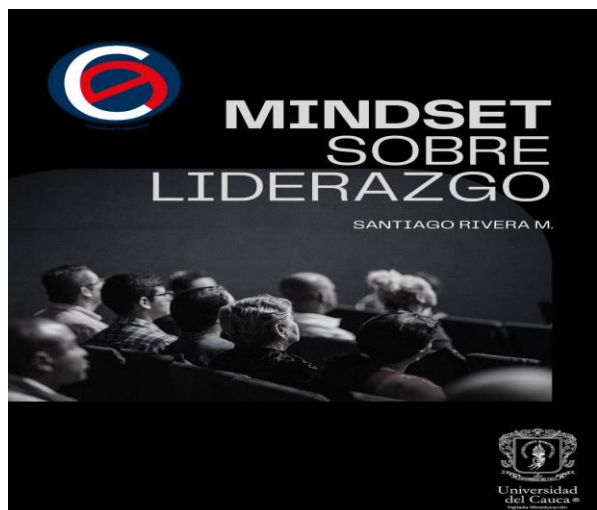
PRIMER CICLO DE CAPACITACIONES



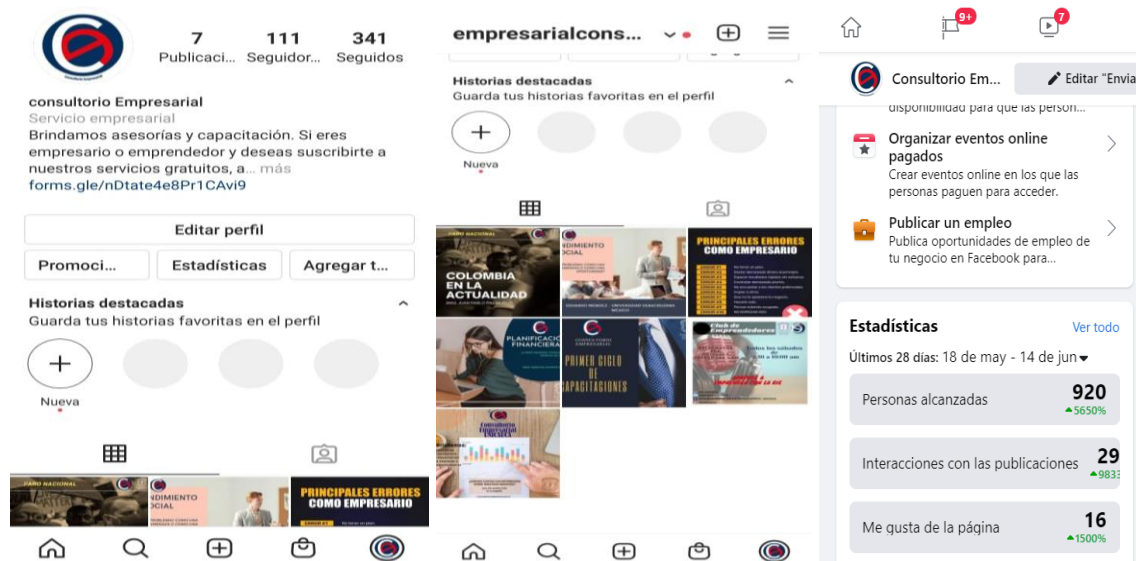
Universidad del Cauca

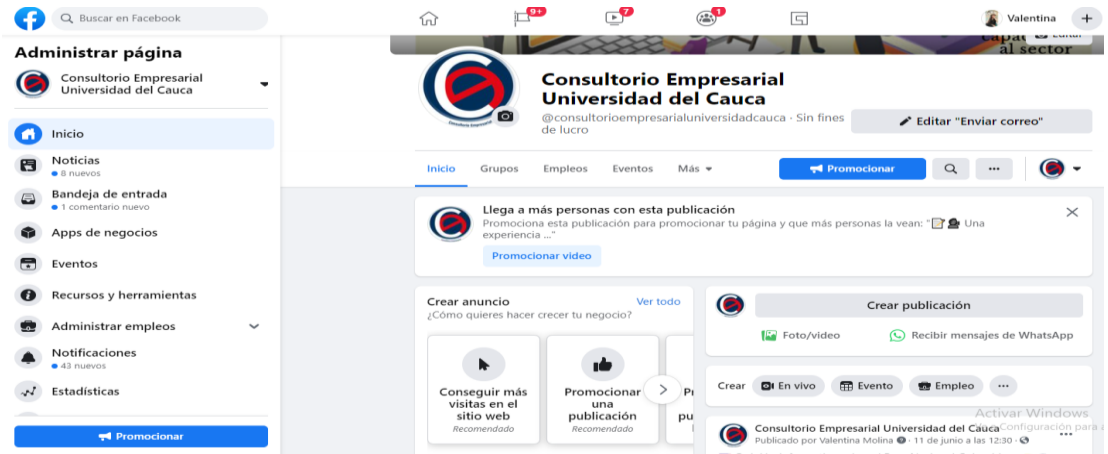
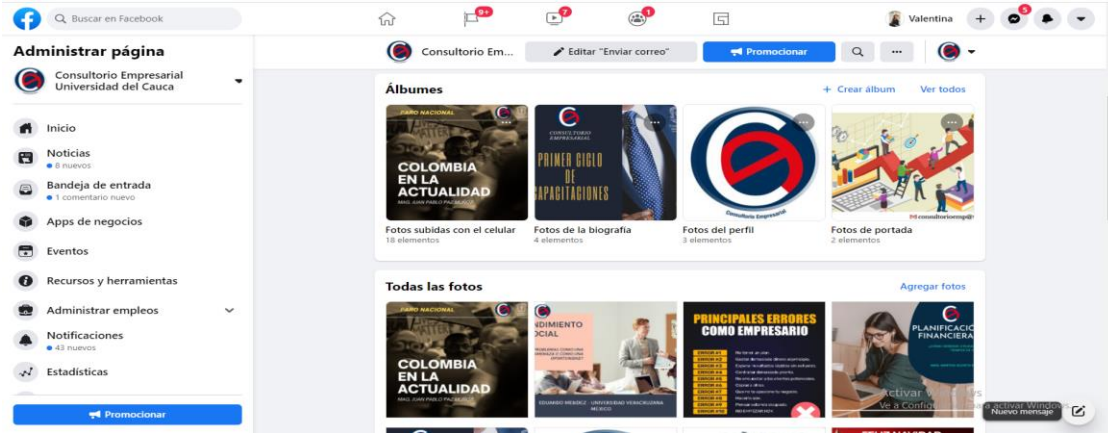
Anexo 23. Capacitaciones





Anexo 24. Activación redes sociales





Anexo 25. Creación canal de YouTube



Anexo 26. Networking internacional

