

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN,
DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO (CIDSET) DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL, EN EL PERIODO 2013 – 2016

MIGUEL ÁNGEL CASTILLO ESCOBAR
HAWIN ANDRÉS RODRÍGUEZ LASSO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2018

MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN,
DESARROLLO SOCIAL, ECONÓMICO Y TECNOLÓGICO (CIDSET) DE LA
UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL, EN EL PERIODO 2013 – 2016

MIGUEL ÁNGEL CASTILLO ESCOBAR
HAWIN ANDRÉS RODRÍGUEZ LASSO

Trabajo de grado en la modalidad de monografía, requisito para optar por el título
de Contador Público

ASESORA
NELSY DUQUE CARVAJAL
Contadora Pública

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
CONTADURÍA PÚBLICA
ZARZAL
2018

Nota de aceptación:

Firma del jurado

DEDICATORIA

A Dios y a mi familia, mi padre Jorge Albeiro Castillo Madrid que es mi apoyo incondicional, a mi hermano Jorge Andrés Castillo Escobar quien es mi verdadero amigo y compañero, y especialmente a mi madre Diana Patricia Escobar Abelardez quien me brindó el más valioso regalo del mundo, la vida.

Miguel Ángel Castillo Escobar

A mis padres, María Elena Lasso y Huberney Rodríguez, quienes siempre han creído en mis proyectos y me han apoyado en todo momento; a mis hermanas Laura Nathalie y Ana Karina por ser fuente de inspiración; a mi abuela, María Amparo por todos sus consejos que me animaron en los momentos más difíciles; y a todos mis familiares y amigos que directa o indirectamente hicieron posible este proyecto.

Hawin Andrés Rodríguez Lasso

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias que desempeñaron desde casa un papel fundamental en nuestro proceso de formación académica.

A la profesora Nelsy Duque por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento, que ha hecho posible la realización de este proyecto.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. ANTECEDENTES	16
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
2.1 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE	20
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL INTERROGANTE	20
3. OBJETIVOS	21
3.1 OBJETIVO GENERAL	21
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
4. JUSTIFICACIÓN	22
5. MARCO REFERENCIAL	23
5.1 MARCO TEÓRICO	23
5.1.1 Universidad y sociedad	23
5.1.2 Proceso administrativo	25
5.1.2.1 Indicadores	26
5.1.2.2 Medición	27
5.1.2.3 Desempeño	28
5.1.2.4 Planeación	29
5.1.2.5 Niveles de planeación	31
5.1.2.6 Planeación estratégica	33

5.1.2.7	Análisis de la situación estratégica	35
5.1.2.8	Misión o negocio	35
5.1.2.9	Análisis del desempeño	36
5.1.3	Centros de Desarrollo Empresarial (CDE)	36
5.2	MARCO CONCEPTUAL	41
5.2.1	Modelo de Triple Hélice	41
5.2.1.1	Relación entre universidad, empresa y los centros de desarrollo	45
6.	METODOLOGÍA	47
6.1	TIPO DE ESTUDIO	47
6.2	MÉTODO DE ESTUDIO	47
6.3	FUENTES	48
6.3.1	Primarias	48
6.3.2	Secundarias	48
6.4	INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	49
6.4.1	Entrevista	49
6.4.2	Encuesta	49
6.4.2.1	Diseño y componentes de las encuestas	50
6.4.2.2	Sistema de aplicación de las encuestas	53
6.5	MUESTRA	53
6.6	PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	54
6.7	FASES DE LA INVESTIGACIÓN	55
7.	MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CIDSET	56
7.1	IDENTIFICACIÓN DEL CIDSET	56

7.1.1	Reseña histórica	56
7.1.2	Misión	58
7.1.3	Visión	58
7.1.4	Objetivo estratégico	58
7.1.5	Objetivos específicos	59
7.1.6	Organigrama	59
7.1.7	Ubicación	60
7.1.8	Portafolio de servicios	61
7.2	IMPACTO DEL CIDSET EN LA REGIÓN	61
7.2.1	Percepción de estudiantes	62
7.2.2	Percepción de las empresas asesoradas (MiPymes).	67
7.2.3	Percepción de la directora de la Universidad del Valle Sede Zarzal	74
7.2.4	Percepción de la dirección del programa de Contaduría Pública	75
7.2.5	Percepción de la dirección del CIDSET	76
7.3	EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA	77
7.3.1	En lo operativo	82
7.3.2	En lo administrativo	90
7.3.3	En lo financiero	95
7.4	ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL CIDSET FRENTE A LA PROYECCIÓN DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE	99
8.	CONCLUSIONES	108
9.	RECOMENDACIONES	109

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	111
ANEXOS	114

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Componentes de la encuesta para estudiantes	51
Tabla 2. Componentes de la encuesta para asesorados	52
Tabla 3. Fases de la investigación	55
Tabla 4. Portafolio de servicios del CIDSET	61
Tabla 5. Identificación de clientes potenciales	79
Tabla 6. Codificación y clasificación comerciantes informales	79
Tabla 7. Códigos de las actividades	80
Tabla 8. Empresas registradas en el CIDSET	86
Tabla 9. Número de estudiantes registrados en el CIDSET por año	88
Tabla 10. Relación de estudiantes registrados y empresas atendidas	89
Tabla 11. Descripción de cada uno de los cargos del CIDSET	93
Tabla 12. Presupuesto inicial CIDSET	96
Tabla 13. Recursos gestionados	97
Tabla 14. Relación de ingresos CIDSET	97
Tabla 15. Objetivos del programa de Contaduría Pública	100
Tabla 16. Matriz de evaluación en relación con el individuo	102
Tabla 17. Matriz de evaluación en relación con el conocimiento	103
Tabla 18. Matriz de evaluación en relación con el trabajo	104
Tabla 19. Evaluación de cumplimiento de los objetivos del CIDSET	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Importancia de la planeación	31
Gráfico 2. Niveles de planeación	32
Gráfico 3. Concepto de planeación estratégica	34
Gráfico 4. Modelo de Universidad, Empresa y relaciones Gubernamentales	43
Gráfico 5. Modelo “Laissez-Faire” de la Universidad, Empresa y Gobierno	44
Gráfico 6. Modelo de la Triple Hélice entre Universidad, Empresa y Gobierno	44
Gráfico 7. Organigrama del CIDSET	60
Gráfico 8. Vinculación de estudiantes al CIDSET por semestre	63
Gráfico 9. Domicilio de estudiantes vinculados al CIDSET	63
Gráfico 10. Complejidad al desarrollar el proceso de asesoría por parte de estudiantes	64
Gráfico 11. Consideración de la asesoría del docente	65
Gráfico 12. Contribución del CIDSET a la formación académica	65
Gráfico 13. Percepción del tiempo dedicado al proceso de asesoría	66
Gráfico 14. Año de vinculación al Centro	69
Gráfico 15. Porcentaje de asesorías prestadas por estudiantes y docentes	70
Gráfico 16. Consideración de relación entre asesorados y Centro	70
Gráfico 17. Eficiencia y eficacia de los asesores	71
Gráfico 18. Frecuencia con la que recibió asesoría	72
Gráfico 19. Mayor impacto de las asesorías en las empresas	72
Gráfico 20. Tipo de recurso utilizado en el Centro	73
Gráfico 21. Empresas asesoradas entre 2013 y 2016	81

Gráfico 22. Línea de tiempo objetivos alcanzados CIDSET	83
Gráfico 23. Distribución geográfica de empresas registradas	86
Gráfico 24. Estudiantes matriculados por municipios	87
Gráfico 25. Estudiantes vinculados al CIDSET por semestre	89
Gráfico 26. Línea de tiempo cambios en dirección del CIDSET y profesores vinculados	92
Gráfico 27. Comparación organigramas del Centro	94

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Diseño de encuesta aplicada en estudiantes vinculados al CIDSET	114
Anexo B. Diseño de encuesta aplicada en empresarios asesorados	116
Anexo C. Diseño de entrevista aplicada a directora de la Universidad del Valle Sede Zarzal	118
Anexo D. Diseño de entrevista aplicada a director del programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle Sede Zarzal	119
Anexo E. Diseño de entrevista aplicada a dirección CIDSET	120
Anexo F. Descripción del cargo del director del CIDSET	121
Anexo G. Descripción del cargo del asesor senior	122
Anexo H. Descripción del cargo del asesor junior	123
Anexo I. Descripción del cargo de asesor jurídico	124
Anexo J. Descripción del cargo estudiante investigador	125
Anexo K. Descripción del cargo asistente administrativo	126
Anexo L. Presupuesto de flujo de caja proyectado a cinco años	127

INTRODUCCIÓN

El Centro de Investigación, Desarrollo Social, Económico y Tecnológico (CIDSET) de la Universidad del Valle Sede Zarzal, es un proyecto que se creó con el fin de promover la generación de riqueza social en las empresas de la región, mediante el asesoramiento, contando con un amplio portafolio de servicios relacionado con las áreas contables y financieras, administrativo, empresarial, desarrollo social y comunitario, sistemas y electrónica, tecnología en alimentos y por último, ingeniería industrial. Con esto, se ha podido llegar a varias empresas y personas, a las que se les ha asesorado en temas tributarios, de mercadeo, gestión pública, procesos legales, logística, entre otros, lo que se traduce como un buen intento del Centro en impactar significativamente en el desarrollo social, económico y tecnológico de la región, vinculado con el empeño de cumplir con uno de los principales objetivos de la Universidad, en el que se busca contribuir al bienestar y a la solución de problemas de la sociedad, por medio de la integración de los programas académicos ofertados en la sede.

El CIDSET, como toda organización, tiene una misión, una visión y unos objetivos que se establecieron desde un principio; medir el alcance y el nivel de cumplimiento de dichos elementos con el fin de conocer cuál ha sido su desempeño e impacto en la región, con la ayuda de herramientas estadísticas y sus respectivos análisis, es una forma de saber si estos compromisos se están efectuando, lo cual permite examinar la situación administrativa, financiera y operativa del Centro y establecer las posibles causas que impidan su buen desarrollo.

Esta investigación se desarrolló de acuerdo con los principios de planeación estratégica dentro del proceso administrativo, integrado con el Modelo de Triple Hélice que se exponen en la primera parte de este escrito, donde se marca la importancia de la relación entre la universidad y la empresa en la sociedad. En consecuencia, se planteó un marco normativo dado por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para entender la operación de los centros de desarrollo y, por

último, se utilizaron los conceptos necesarios para el cumplimiento de las metas de esta investigación, así como los métodos precisos para el mismo fin.

En primera instancia, fue necesario identificar el impacto que tuvo el CIDSET en la región, a través de los diferentes acompañamientos realizados con el fin de analizar la pertinencia del centro de investigación para la Universidad; luego se reconoció la planeación estratégica adoptada por el CIDSET, esto entendido como un seguimiento a los propósitos del Centro, detallar sus objetivos y evaluar sus decisiones; después, fue oportuno analizar la situación administrativa, financiera y operativa del CIDSET, para conocer la forma en la que fue administrado el Centro, con qué recursos y cuáles tareas se ejecutaron de forma satisfactoria; todo esto permitió finalmente evaluar el alcance de los objetivos del CIDSET, frente a la proyección del programa de Contaduría Pública de la Universidad del Valle.

Los resultados de esta investigación proporcionan información relevante para la dirección del Centro y la administración de la Universidad y les ayuda a determinar qué acciones se deben tomar.

1. ANTECEDENTES

La motivación de esta investigación surgió a partir de la ausencia de una medición del desempeño del CIDSET, considerando el vínculo entre universidad-empresa como una relación eficaz y eficiente para el desarrollo social y económico de la región, para esto fue necesario relacionar aquellos trabajos que se han realizado en miras de contribuir con el mejoramiento de la Universidad del Valle, y los cuales se constituyen en un antecedente relevante para la investigación.

Un primer trabajo de grado corresponde a Héctor Fabián García y Jorge Luis Tapasco, titulado **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CIDSET (CENTRO DE INVESTIGACIÓN DESARROLLO SOCIAL EMPRESARIAL Y TECNOLÓGICO) DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL”** del programa académico de Administración de Empresas del año 2015, de la Universidad del Valle. Por medio de la modalidad de asesoría, los autores realizaron un análisis exhaustivo de la información que obtuvieron a través de las entrevistas, visitas a las instalaciones, entre otras variables, que les permitieron realizar un diagnóstico interno conociendo así las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades en los procesos claves del Centro.

Lo anterior, los llevó a la formulación del direccionamiento estratégico que incluyó la misión y visión, además se incorporaron los objetivos estratégicos considerados por el grupo de investigación, la reseña histórica y el portafolio de servicios, así mismo realizaron una modificación a la estructura organizacional en la que se propuso la figura de un asesor jurídico para las cuestiones legales, agregando el diseño de cada uno de los puestos que se requieren para el centro de investigación.

Un segundo trabajo de grado corresponde a Juliana Caicedo Rebellón y Martha Isabel Mazo Triviño, titulado **“DISEÑO DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL”** del programa académico Contaduría Pública del año 2003, de la Universidad del Valle.

Las autoras en este trabajo detectaron la falta de un sistema de control interno en la Universidad del Valle Sede Zarzal, por lo cual, con base en la evaluación emitida por la Oficina de Control Interno de la Universidad del Valle, aplicando técnicas de observación, descripción y diálogo, dieron paso a la estructura del sistema en la sede. Las autoras argumentaron que para llevar a cabo los Sistemas de Control se debe contar con el apoyo constante y comprometido con la Dirección y de todos los funcionarios de la entidad, de esta forma se pueden cumplir eficientemente los objetivos propuestos sin ignorar la normatividad legal establecida para las entidades públicas.

El tercer antecedente titulado **“CREACIÓN DE UN CENTRO DE REFUERZO ESCOLAR PARA ESTUDIANTES DE BÁSICA EN EL MUNICIPIO DE ZARZAL”**, es un trabajo de grado del programa de Contaduría Pública de la Universidad del Valle del año 2011, realizado por Jhudy Jimena Córdoba Palacios y Yuli Bibiana Varela Castrillón, quienes por medio de este proyecto identificaron una tendencia desfavorable en el rendimiento académicos de los estudiantes de básica y media, dando solución a dicha problemática con la creación de un centro de refuerzo escolar en el que se ofrezca el acompañamiento y la asesoría demandada por la comunidad estudiantil del municipio de Zarzal, respondiendo así a una necesidad social desarrollando alternativas de trabajo que contribuye al desarrollo económico del municipio a través de la generación de empleo.

Por último se toma como referencia un artículo escrito por Octavio García, profesor en el área de Mercadeo y Política Empresarial de la Universidad del Valle, titulado **“ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS”**, este fue publicado en los Cuadernos de Administración el año 2015, en el cual ubica a la administración por objetivos dentro del proceso global de planeación estratégica y presenta su importancia como medio para desarrollar los individuos en la organización para así lograr la planeación estratégica.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el fin de apoyar el fortalecimiento y crecimiento productivo y la estabilización social y económica, desde 1979 los programas de desarrollo de la Universidad de San Antonio en Texas, han construido la economía de un buen número de empresas, el modelo de SBDC (*Small Business Development Center*), es una muestra del aporte de la academia al sector empresarial, dado que es la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para micro y pequeñas empresas de los Estados Unidos. La misión de un SBDC es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias de las pequeñas empresas a través de mejoras en la administración empresarial¹.

En Colombia, este modelo fue implementado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, encargando a Cali, Valle del Cauca como la sede para desarrollar el proyecto. Considerando que, según un artículo publicado en el 2005 por el Ministerio de Educación, la investigación en el país se desarrolla en un 70% dentro de las instituciones de educación superior, la Universidad del Valle vincula la docencia, la investigación y la creación artística con su entorno cultural, institucional, social y económico por medio de las actividades misionales que ha ido impulsando a través de institutos, centros y grupos con el fin de generar conocimiento y que se oriente hacia la transformación social, económica y cultural de la región y del país.

En el caso particular de Zarzal, Valle del Cauca, este municipio cuenta con el 12% de participación de las empresas vigentes registradas en la Cámara de Comercio de Tuluá, lo cual corresponde a 1021 establecimientos de comercio (la mayoría perteneciente a MiPymes) distribuidos en diferentes actividades económicas, lo que indica que este es un municipio con buen desarrollo económico y le representa una oportunidad a la Universidad del Valle para intervenir de manera positiva en la

¹ SBDCGlobal.com. Agencias de Financiamiento. [en línea]. <<http://sbdcglobal.com/es/expansion-de-los-sbdc/agencias-de-financiamiento>> Citado el 10 de febrero de 2017.

generación de riqueza e innovación en los empresarios del sector, por medio de proyectos que buscan que haya una interacción entre la Universidad y la sociedad.

Por lo anterior, la Universidad del Valle Sede Zarzal decide iniciar un proyecto bajo el nombre de Centro de Investigación, Desarrollo Social, Económico y Tecnológico (CIDSET) con el que se busca promover la generación de la riqueza social en las empresas del municipio y demás ciudades de la región, mediante el acompañamiento y las asesorías en contabilidad, comercialización, préstamos, planes de negocios, entre otros. El CIDSET inicia sus actividades como una organización adscrita al consultorio contable, contando con el respaldo de la Universidad del Valle.

A pesar de los esfuerzos que han mostrado las directivas de la Universidad y demás personas vinculadas al Centro, se observa la ausencia de un seguimiento constante al cumplimiento de sus objetivos, lo que podría ocasionar que el Centro no opere siguiendo sus propósitos y el propósito de la Universidad el cual, a través del proceso de proyección y extensión social busca:

La interacción amplia y recíproca de la Universidad con la sociedad, con el propósito de aportar al bienestar y la solución de sus problemas; a la transformación y el desarrollo institucional; al fortalecimiento de las capacidades productivas, sociales, políticas, ambientales, deportivas, artísticas y culturales de las comunidades de la región y el país².

Por tal razón, tanto el CIDSET como la Universidad desconocen el impacto que ha generado el Centro en el desarrollo de sus actividades, impidiendo saber cuál ha sido el aporte social, económico y educativo para la región y la comunidad universitaria. Esto hizo necesario medir el desempeño que ha tenido el Centro en el periodo 2013-2016 y con los hallazgos de dicha evaluación, suministrará la

² UNIVERSIDAD DEL VALLE. Consejo Superior. Resolución 028 de julio 6 de 2012, “Por la cual se establecen los Principios, Propósitos y Modalidades de la Proyección social y la Extensión en la Universidad del Valle”.

suficiente información para que la administración de la Universidad pueda realizar mejoras en la planeación y en el control de este.

2.1 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE

¿Cuál ha sido el desempeño del Centro de Investigación, Desarrollo Social, Económico y Tecnológico (CIDSET) en el periodo 2013-2016?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL INTERROGANTE

¿Cuál es la estructura organizacional del CIDSET?

¿Cuál es el impacto que ha generado el CIDSET en la región, a través de los diferentes acompañamientos realizados?

¿Cuál es la situación actual administrativa, financiera y operativa del CIDSET?

¿Cuál ha sido el alcance de los objetivos del CIDSET frente a la proyección del programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Medir el desempeño del Centro de Investigación, Desarrollo Social, Económico y Tecnológico (CIDSET) de la Universidad del Valle Sede Zarzal, en el periodo 2013-2016.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir la estructura organizacional del CIDSET.
2. Identificar el impacto que tuvo el CIDSET en la región, a través de los diferentes acompañamientos realizados.
3. Analizar la situación administrativa, financiera y operativa del CIDSET.
4. Medir el alcance de los objetivos del CIDSET, frente a la proyección del programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle.

4. JUSTIFICACIÓN

El desarrollo de esta investigación pretende generar un sustancial aporte para el programa de Contaduría Pública, puesto que se logra cumplir con la misión, visión y objetivos del mismo, revelando transparencia de conocimientos en los ámbitos de la ciencia, la cultura, la técnica, la tecnología, las humanidades y en las áreas contables, financieras y administrativas que contribuyan al desarrollo socioeconómico de los diferentes sectores y a su vez, velar por el desarrollo de las organizaciones públicas y/o privadas y de la comunidad en general teniendo en cuenta el bienestar social y el ambiente, es decir, demostrar el verdadero compromiso del programa en el desarrollo socioeconómico.

También es relevante para que los autores tengan una referencia sobre cómo se puede medir el desempeño de las organizaciones, y para este caso aplicado a un centro de investigación que cuenta con el respaldo de una universidad pública, así como identificar las fallas que se presentan en su desarrollo, con esto se logra realizar un diagnóstico y recomendaciones entregando la suficiente información a la Universidad para la toma de decisiones. De igual forma, es significativo debido a que se pone en práctica los conocimientos adquiridos en la academia y que les permiten aspirar a obtener el título de Contador Público.

Para la Universidad estar al tanto del nivel de desempeño y a su vez exponer un análisis al desempeño del Centro de Investigación, Desarrollo Social, Económico y Tecnológico (CIDSET), es de gran importancia porque le permite conocer qué tan pertinente ha sido la implementación de un Centro que brinda apoyo tanto para la comunidad universitaria, como para el sector empresarial de la región. Con los resultados obtenidos en la investigación, los directivos del Centro y de la Universidad pueden tomar decisiones soportadas en los datos estadísticos y sus evaluaciones. Por otro lado, el trabajo se realiza porque se tiene suficiente acceso a la información, ya que se puede obtener por medio de entrevistas, encuestas, registros documentados por el personal del CIDSET, entre otras formas.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico se constituye en el soporte que requiere la investigación para tener las bases apropiadas en el momento de dar alcance a cada uno de los objetivos específicos, por lo tanto, a través de éste se identifican todos los temas que deben ser integrados en términos de la necesidad del estudio y los cuales permiten tener una visión con respecto al orden y coherencia que debe existir en el mismo.

5.1.1 Universidad y sociedad

Es de vital importancia para el desarrollo sostenible de un país que las universidades participen frente a los cambios políticos, económicos, sociales, científicos, culturales y ambientales, puesto que a través de ellas se lidera el progreso local como parte de una estrategia de bienestar para la región.

En ese sentido, les atañe a las universidades ejercer un mayor esfuerzo para entender y ampliar el conocimiento necesario para todos los procesos productivos de la región “cuyos cambios acompañan las transformaciones sociales, económicas y políticas”³. De esta manera, resulta ineludible la relación entre las universidades, las empresas y las autoridades locales, para rediseñar políticas y estrategias para la competencia en mercados a nivel regional, nacional y mundial.

³ TÜNNERMANN, Bernheim Carlos; DE SOUZA, Chaui Marilena. Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. En: UNESCO Forum Occasional Paper Series Paper No. 4 / S. Artículo Producido por el Comité Científico Regional para América Latina y el Caribe del Foro de la UNESCO. Paris, diciembre 2003. [en línea]. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf>> p. 8. Citado el 23 de febrero de 2017.

En la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción, a la Universidad le corresponde llevar a cabo cuatro aspectos esenciales: el primero es mantener un vínculo entre la institución y la sociedad, para lo que requiere de “imparcialidad política, capacidad crítica y articulación con los problemas de la sociedad y del mundo del trabajo”⁴; el segundo es orientar estrategias enfocadas a la solución de falencias sociales, económicas, culturales y ambientales, como lo son la pobreza, el analfabetismo y el deterioro ambiental; el tercero a contribuir al desarrollo del sistema educativo (planes de estudio, formación docente e investigación sobre la educación); y el cuarto, la Universidad debe crear una nueva sociedad pacífica con personas “motivadas e integradas, movidas por el amor hacia la humanidad y guiadas por la sabiduría”⁵.

Si se entiende a la organización como un sinónimo de empresa para los fines de esta investigación, se encuentra que, para Bernal Torres, la sociedad actual es una sociedad de organizaciones⁶, esto dado a que, actualmente las organizaciones están estrechamente relacionadas con la sociedad moderna, en cómo funcionan y en cómo cambian a lo largo del tiempo. Por ello, la empresa desempeña un papel fundamental al momento de establecer un vínculo con los servicios que presta la universidad, dedicando esfuerzos a las actividades de Investigación y Desarrollo, considerando que esta relación conlleva a una mayor efectividad en los procesos productivos y competitivos de la región. Por esto, a continuación, se propone emplear técnicas del proceso administrativo para cumplir con los objetivos de este trabajo de investigación, así como, evidenciar el marco normativo de los centros de desarrollo y, establecer la relación entre la universidad y la empresa en la sociedad mediante el Modelo de Triple Hélice.

⁴ UNESCO. Conferencia Mundial Sobre La Educación Superior; Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Fecha de publicación: octubre 9 de 1998. [en línea]. <http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm> p. 24. Citado el 23 de febrero de 2017.

⁵ Ibid., p. 25.

⁶ BERNAL TORRES, César Augusto. Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral. México: Pearson Prentice Hall, 2007. p. 22.

5.1.2 Proceso administrativo

Según Bernal Torres y Sierra Arango, el proceso administrativo se origina en la teoría de la Administración General de Henry Fayol y menciona que:

“El proceso administrativo comprende el conocimiento, las herramientas y las técnicas del quehacer administrativo y hace referencia a procesos de:

- **Planeación**, relacionada con el direccionamiento de las organizaciones hacia lo que será su futuro.
- **Organización**, que comprende la división del trabajo por responsabilidades y áreas funcionales.
- **Dirección**, que hace referencia a la conducción de las personas que laboran en las organizaciones para el logro de los objetivos previstos en la planeación.
- **Control**, que se refiere al proceso de evaluar y retroalimentar el desempeño de las personas y las organizaciones para el logro de sus objetivos”⁷.

Es por lo anterior que, Bernal Torres y Sierra Arango, plantean el proceso administrativo como un sistema integral, complejo, interactivo, flexible y dinámico, es decir, está adherido a las áreas funcionales de las organizaciones que para los autores son:

- Administración general.
- Producción y operaciones.
- Contable y financiera.
- Marketing.
- Desarrollo humano⁸.

⁷ BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Prentice Hall, 2008. p. 49.

⁸ Ibid., p. 49.

Para el proceso de control se requiere conocer las herramientas que pueden utilizadas para el proceso de evaluación. Para este caso se toman los indicadores de gestión y se amplía el concepto de medición y desempeño:

5.1.2.1 Indicadores

- **De administración y de gestión**

Según Uribe Macías y Reinoso Lastra “un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia”⁹ esto es, la herramienta de acción y evaluación, de procesos y resultados, ya sea en la construcción de objetivos, como en su implementación y ejecución. Por otro lado, Arizabaleta¹⁰ propone que los indicadores de gestión se crean con el fin de obtener información de la situación de la empresa relacionando dos o más datos.

Es importante que para Beltrán, “se define un indicador de gestión como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias del cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”¹¹; por lo anterior, los indicadores son los instrumentos que permiten la medición de las variables asociadas a los objetivos del CIDSET, dado que, con la información recolectada con los mismos, es la base para realizar el respectivo análisis de su alcance. Para esto, se requiere aplicar un conjunto de indicadores que permiten desarrollar el objetivo de este trabajo de investigación y que se puedan tomar decisiones. Estos

⁹ URIBE MACÍAS, Mario Enrique y REINOSO LASTRA, Juan Fernando. Sistema de indicadores de gestión. Bogotá: Ediciones de la U, 2014. p. 13.

¹⁰ ARIZABALETA V., Elizabeth. Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Citado por URIBE MACÍAS, Mario Enrique y REINOSO LASTRA, Juan Fernando. Sistema de indicadores de gestión. Bogotá: Ediciones de la U, 2014. p. 14.

¹¹ BELTRÁN J., Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 2 Ed. Bogotá: 3R Editores, 1998. p. 35-36.

indicadores son los que están señalados por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo así:

- Número de alianzas públicas y/o privadas realizadas * periodo de tiempo
- Monto total de recursos gestionados para el CDE * periodo de tiempo
- Número de emprendedores/empresarios atendidos por asesor.
- Número de empresas que se registraron en el CDE * periodo de tiempo
- Número de empresas asesoradas individualmente * periodo de tiempo
- Número de empresas capacitadas colectivamente * periodo de tiempo
- Número de emprendedores que se registraron en el CDE * periodo de tiempo
- Número de emprendedores asesorados individualmente * periodo de tiempo
- Número de emprendedores capacitados colectivamente * periodo de tiempo

Así mismo, se tienen en cuenta los siguientes indicadores de impacto:

- Nuevos Empleos generados por las empresas atendidas por el Centro.
- Empleos retenidos por las empresas atendidas por el Centro.
- Nuevas empresas creadas con el apoyo del Centro.
- Número de Créditos colocados por a las empresas atendidas por el Centro/monto/propósito.
- Incremento en ventas de las empresas atendidas por el Centro.
- Número de empresas formalizadas en el proceso de asesoría del Centro.

5.1.2.2 Medición

Stanley Smith Stevens establece que la medición "es el proceso de organizar hechos y relaciones empíricas dentro de un modelo formal, un modelo tomado prestado de la matemática"¹².

¹² STEVENS, Stanley. On the theory of scales of measurement. Science. Washington: Editorial American Association for the Advancement of Science, 1946. p. 680.

Jorge Manuel Gil, citando a Stevens, advierte que "la medición es la asignación de números a objetos o fenómenos, de acuerdo con ciertas reglas". La teoría de la medición es distinta de la teoría de la medida, ésta la concibe el autor (Stevens) como "un desarrollo nuevo y altamente abstracto de la estadística y la teoría de conjuntos"¹³.

Eutimio Mejía Soto anota que la medición debe producir información precisa, cierta y útil para la toma de decisiones. Medir es un hecho teleológico, directo o indirecto, mediato o inmediato. La subjetividad en la asignación de las técnicas de medición se determina por el fin preestablecido. La finalidad que busca la preparación y presentación de estados contables lleva a la utilización de uno o varios métodos de medición, dependiendo de la función, propósitos y usuarios de la información¹⁴.

Para efectos del presente trabajo, el concepto de medición utilizado es el aportado por Eutimio Mejía Soto.

5.1.2.3 Desempeño

Se define el desempeño, según García, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa¹⁵.

Chiavenato define el desempeño como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para el logro de los objetivos de la

¹³ GIL, Jorge. Reflexiones sobre la medición y los conceptos de Contabilidad. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2007.

¹⁴ MEJÍA, Eutimio. Contabilidad ambiental. Crítica al modelo de contabilidad financiera ambiental. Armenia: Fundación para la Investigación y Desarrollo de la Ciencia Contable, FIDESC, 2010. pp. 112-113.

¹⁵ GARCÍA, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9, (febrero-marzo 2001).

organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización¹⁶.

Bittel plantea que el desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa¹⁷.

Ghiselli señala cómo el desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse¹⁸.

Entendidos los anteriores conceptos de desempeño, se utiliza el aportado por Chiavenato.

Una vez conociendo esta posición, se hace necesario ampliar el concepto de planeación como la función del proceso administrativo fundamental para el desarrollo de esta investigación.

5.1.2.4 Planeación

Según los grandes estudiosos de la administración el concepto se puede definir así:

Para Robbins y Coulter, la planeación *“consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Así, la*

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta. Edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 2000.

¹⁷ BITTEL, Lester. Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez. 2000. p. 322.

¹⁸ GHISELLI, Edwin. Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez. 1998. p. 118.

planeación se ocupa tanto de los fines como de los medios para lograr resultados en la organización en un tiempo futuro"¹⁹.

Bernal Torres y Sierra Arango mencionan que *"recientemente se ha venido hablando de la planeación como una estrategia para el diseño y la construcción del futuro"*²⁰, cosa que para Amaru el proceso de planeación *"es la herramienta para administrar las relaciones con el futuro; es una aplicación específica del proceso de tomar decisiones"*²¹.

Ahora bien, es importante señalar la relevancia que tiene la planeación en esta investigación. Bernal Torres y Sierra Arango mencionan que *"son abundantes los estudios que muestran que las personas, las organizaciones y las naciones que planean sus actividades tienen mejores y muchas más posibilidades de éxito en el logro de sus objetivos que aquellas que no lo hacen"*²². Por tal razón los autores proponen el siguiente esquema de la importancia de la planeación que a su vez muestra la mejora del futuro de las organizaciones, a través del cumplimiento de los objetivos:

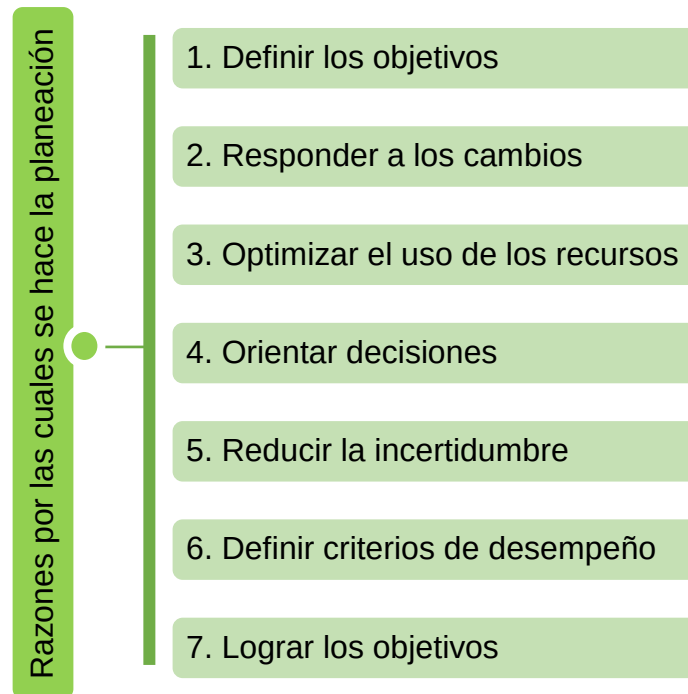
¹⁹ ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. México: Pearson Educación, 2005. p. 12.

²⁰ BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Op. cit., p. 50.

²¹ AMARU MAXIMIANO, Antonio César. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación, 2009. p. 170.

²² BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío, Op. cit., p. 51.

Gráfico 1. Importancia de la planeación



Fuente: BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío (2008)

5.1.2.5 Niveles de planeación

Según Bernal Torres y Sierra Arango *“en la planeación, los niveles hacen referencia a la dimensión y al horizonte de tiempo para el que se planea, es decir, si la planeación se hace para el conjunto de la organización, para un área o dependencia, o para un corto en particular, y si se plantea para periodos de largo, mediano o corto plazo”*²³. Para entender de manera clara el autor propone el siguiente esquema de los niveles de planeación:

²³ Ibid., p. 53.

Gráfico 2. Niveles de planeación



Fuente: BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío (2008)

Como se puede observar, se tienen tres niveles de planeación: el primero denominado *planeación corporativa*, que se lleva a cabo en la organización entendiéndola como un todo y que define un horizonte de tiempo a largo plazo (más de 4 años); el segundo nivel es el de *planeación funcional*, que se emplea en cada una de las áreas funcionales de la organización en el mediano plazo; y por último, el tercer nivel definido como *planeación operativa*, dirigido a cada uno de los cargos operativos, teniendo un horizonte de tiempo diario.

Por otro lado, no se puede hablar de planeación sin mencionar la estrategia y su importancia a la hora de medir el desempeño de la organización, es decir, como lo

menciona Amaru “la estrategia es el camino para asegurar su desempeño y supervivencia”²⁴.

5.1.2.6 Planeación estratégica

Para Amaru la planeación estratégica “es el proceso de estructurar y esclarecer los caminos que debe tomar la organización y los objetivos a alcanzar”²⁵ y para el autor esta planeación es aplicable toda la empresa y sus partes, es decir, como se menciona anteriormente, un nivel de planeación corporativa o institucional.

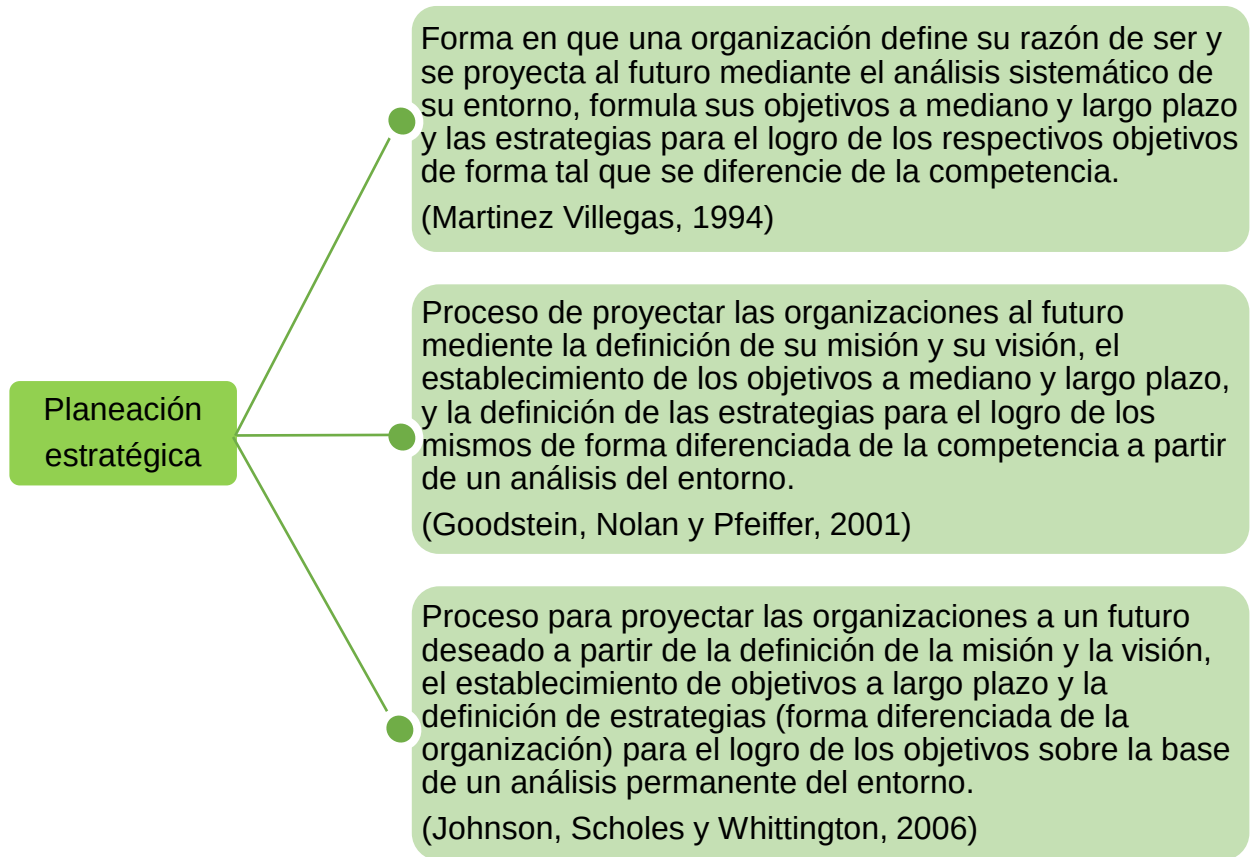
Para Bernal Torres y Sierra Arango “en la actualidad, existe una gran diversidad de conceptos sobre lo que se entiende por la planeación estratégica”²⁶, por tal razón, el autor sintetiza las definiciones más usadas en el siguiente esquema:

²⁴ AMARU MAXIMIANO, Antonio César. Op. cit., p. 183.

²⁵ Ibid., p. 183.

²⁶ BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Op. cit., p. 64.

Gráfico 3. Concepto de planeación estratégica



Fuente: BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío (2008)

Se tiene entonces que para Bernal Torres y Sierra Arango *“la planeación estratégica es un tipo de planeación que se caracteriza principalmente por la forma de lograr sus objetivos, es decir, por la estrategia, entendida esta como la forma más adecuada y que diferencia a una organización de otra en la forma como logran sus objetivos, los cuales, a su vez, responden al desarrollo de su razón de ser (misión) y el logro de su visión (el gran sueño)”*²⁷.

²⁷ Ibid., p. 65.

5.1.2.7 Análisis de la situación estratégica

Según Amaru *“el análisis, diagnóstico o evaluación de la situación estratégica puede ser el punto de partida para elaborar el plan estratégico de una organización”*²⁸ y, aunque esta no es la finalidad de esta investigación es importante entender el papel que cumple la planeación estratégica como herramienta para analizar el desempeño de la organización. En este orden de ideas, Amaru menciona que *“los principales componentes a considerar en el análisis de dicha situación son:*

- *Misión o negocio de la organización.*
- *Desempeño de la organización (resultados alcanzados, en comparación con los objetivos)”*²⁹.

5.1.2.8 Misión o negocio

Para Amaru *“la misión establece el propósito o razón de ser de la organización o su utilidad para los clientes”*³⁰; pero para Torres y Sierra Arango *“la misión define la identidad organizacional, señala claramente el alcance y la dirección de las diferentes actividades de las organizaciones o corporaciones, y establece las bases para la toma de decisiones”*³¹. Podemos decir entonces que la misión, como lo dice Amaru, *“es el reflejo de la precepción de oportunidades y amenazas, de los valores de la organización y de su vocación”*³². Entonces, es desde este punto donde se plantean los objetivos estratégicos de la organización, que para esta investigación se busca evidenciar su alcance, como base para medir el desempeño del CIDSET.

²⁸ AMARU MAXIMIANO, Antonio César. Op. cit., p. 185.

²⁹ Ibid., p. 185.

³⁰ Ibid., p. 185.

³¹ BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Op. cit., p. 68.

³² AMARU MAXIMIANO, Antonio César. Op. cit., p. 185.

5.1.2.9 Análisis del desempeño

Según Amaru *“el análisis del desempeño busca información sobre los resultados que la organización obtiene, en comparación con sus objetivos y el desempeño de la competencia”*³³, es decir, como lo dice Bernal Torres y Sierra Arango los objetivos estratégicos deben ser acordes a la misión, la visión, los valores y las políticas de la organización.

Si se entiende que el proceso administrativo planteado anteriormente y, como lo dice Hernández, *“un sistema con objetivos determinados, que funciona gracias a insumos, procesos productivos, productos (resultados), que se autorregulan por la evaluación continua de su funcionamiento, gracias a los controles”*³⁴ se tiene que el CIDSET, como único centro de desarrollo de la región, tiene objetivos organizacionales planteados que son de vital importancia analizar para evidenciar el alcance de los mismos a lo largo de un periodo determinado, con el fin de medir su desempeño. Por tal motivo, es necesario plantear un marco normativo que defina, caracterice y plantee el funcionamiento operacional del CIDSET.

5.1.3 Centros de Desarrollo Empresarial (CDE)

Los Centros de Desarrollo Empresarial - CDE son un instrumento de política industrial que busca desarrollar capacidades al interior de las empresas, ofreciendo asesoría, acompañamiento y capacitación al emprendedor y empresario. Este instrumento promueve el crecimiento empresarial, la innovación, la productividad y la rentabilidad a través de propuestas de mejoras en la administración, la gerencia,

³³ Ibid., p. 185.

³⁴ HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. 2 Ed. México: McGraw-Hill, 2008. p. 129.

la producción, desarrollo tecnológico, acceso a créditos que les permita expandir el negocio a nivel nacional e insertarse en la economía global, etc.

Antecedentes

Los Centros que funcionan bajo la metodología SBDC son la principal fuente de asesoría técnica y administrativa para pequeñas empresas en EE. UU. y su misión es promover el crecimiento, la innovación, la productividad y las ganancias del sector MiPymes, a través de mejoras en la administración empresarial³⁵.

De acuerdo con la Universidad de Texas, los SBDC son alianzas sostenibles de desarrollo territorial, entre sector privado, gobiernos y academia, con vínculos para facilitar el comercio internacional aprovechando los tratados de libre comercio existentes, los cuales generan impactos económicos medibles³⁶.

La adaptación de este modelo para Colombia hace parte de una iniciativa hemisférica para homologar el apoyo a las MiPymes promovido desde la Cumbre de las Américas de 2012 (Cartagena). Esta decisión se formalizó a través de un Memorando de Entendimiento firmado en la ciudad de Cali en octubre del año 2012, en el marco de la reunión Ministerial “Caminos para la Prosperidad de las Américas”. Dicho documento fue firmado entre el Gobierno Colombiano representado por la Cancillería y el Gobierno Americano representado por el Departamento de Estado de Estados Unidos³⁷.

El modelo de los SBDCs ya ha sido adaptado en otros países latinoamericanos. Para finales del 2014, funcionan bajo esta metodología 118 Centros en México, 10 Centros en El Salvador, 6 Centros en Honduras, 5 Centros en Guatemala y un Centro en Belice, y se espera que esta Red, de la cual actualmente hacen parte

³⁵ MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Centros de Desarrollo Empresarial para las MiPymes, Manual operativo. Bogotá, 2014. p. 9.

³⁶ Ibid., p. 9.

³⁷ Ibid., p. 9.

cerca de 1200 centros, se siga ampliando a otros países de América Latina y el Caribe³⁸.

Marco normativo de los CDE

Las principales normas en Colombia enfocadas al fortalecimiento empresarial e incremento de la productividad de las MiPymes:

- Plan Nacional de Desarrollo vigente.
- Ley 590 de 2000. “Para la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas” y Ley 905 de 2004.
- Ley 1014 de 2006 “De Fomento a la Cultura del Emprendimiento”.

Objetivos de los CDE

Objetivo estratégico

Contribuir a la dinamización de la economía local, a través del mejoramiento de los indicadores de productividad y competitividad de las empresas atendidas.

Objetivos específicos

- Promover la creación de nuevas empresas.
- Impulsar el crecimiento y desarrollo de las MiPymes.
- Generar procesos de innovación y sostenibilidad.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión gerencial y administrativa de las unidades productivas.
- Contribuir al mejoramiento del desempeño en los procesos productivos, logísticos, entre otros.
- Asesorar y acompañar el proceso de acceso al crédito a las empresas atendidas por el CDE.
- Fomentar la asociatividad entre las empresas que hacen parte de los CDEs.

³⁸ Ibid., p. 9.

- Incentivar y apoyar los procesos de formalización.

Misión de los CDE

Contribuir al crecimiento y consolidación del sector empresarial a través de la creación de empresas, el fortalecimiento empresarial, y la generación de desarrollo económico y social en el entorno donde opera el CDE.

Visión de los CDE

Consolidar la Red de Centros de Desarrollo Empresarial en Colombia, para que los Centros que hagan parte de esta Red se constituyan en una estrategia exitosa, que potencialice el sector empresarial colombiano.

Características del modelo de CDE

El modelo de Centros de Desarrollo Empresarial adaptado para Colombia se basa en el modelo de *Small Business Development Centers* -SBDC- de los Estados Unidos. Las características que se describen a continuación serán las que predominen en el funcionamiento de un CDE y que corresponde a la adaptación del modelo, y las que marcan la diferencia con respecto a otros centros que funcionan actualmente en el país.

Asesoría individual: Consiste en ofrecer asesoría y acompañamiento individual reconociendo que cada empresa tiene características únicas y se encuentran en diferentes etapas de desarrollo. Este tipo de acompañamiento lo desarrollarán asesores expertos. Este servicio es confidencial y a largo plazo.

Confidencial: El centro debe implementar medidas que garanticen la confidencialidad de la información. El acceso, dominio, manipulación y divulgación de esta debe estar restringido al personal autorizado para tal fin.

Largo Plazo: El acompañamiento debe estructurarse de forma tal que se puedan producir cambios positivos en los resultados de la empresa, se considera un plazo mayor a 3 años. Una empresa que pertenece al centro puede recibir asesoría por el

tiempo que se necesario hasta alcanzar su pleno desarrollo y crecimiento. Según el modelo de CDE, esta actividad deberá ocupar como mínimo el 60% del total del tiempo de la gestión del centro.

Capacitación: Son las actividades de preparación a los emprendedores - empresarios en temas de gestión empresarial y gerencial. Es una actividad sistemática, planificada y permanente cuyo propósito es preparar, desarrollar capacidades en las personas que desarrollan la actividad empresarial, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para generar un mejor desempeño, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la empresa.

La capacitación se debe a través de conferencias, talleres, seminarios sobre temas de interés común, en la que participa un grupo de empresas o emprendedores que pertenecen al centro. Estas capacitaciones pueden ser impartidas por asesores internos del centro o por asesores externos contratados para desarrollar una temática específica que esté de acuerdo con las necesidades identificadas.

La capacitación colectiva según el modelo SBDC deberá ocupar hasta el 20% del total del tiempo de la gestión del centro. El 20% restante del total del tiempo de la gestión del centro será distribuido en capacitaciones para los asesores, trámites administrativos y promoción de este.

Participación de la Triple Hélice: Otra característica esencial del modelo es la participación del sector público (nivel nacional, departamental y/o local), sector privado y sector académico. Estos sectores deberán trabajar de manera activa en la creación e implementación del centro, garantizar la sostenibilidad económica y operativa y dar transparencia a la administración de los recursos.

Investigación aplicada de negocio y mercado: Esta actividad es necesaria para garantizar el crecimiento y desarrollo de la empresa especialmente en lo relacionado con el acceso a nuevos mercados, la investigación será adaptada a los requisitos de cada cliente y será apoyada por la academia con estudiantes de último semestre

o en práctica de pregrado y posgrado guiados por un tutor especializado en temas empresariales o técnicos.

Valor de la información: El CDE consolidará información que podrá ser usada como fuente para el diseño de políticas públicas favorables al desarrollo económico del sector MiPyme a nivel local, regional y nacional.

Creación de impacto económico: La razón de ser de los centros es apoyar a las empresas a crear impacto económico, traducido en creación de nuevas empresas, generación de nuevos empleos y retención de los empleos ya creados, aumento en el volumen de ventas y acceso a financiamiento.

La cultura de medición de resultados: Los profesionales que atienden a los usuarios de los centros son evaluados con base en los resultados generados por sus usuarios. Cada éxito/fracaso del usuario asistido por el centro es un éxito/fracaso del centro.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Se habla del Modelo de Triple Hélice, en la que la academia, el gobierno y la industria son los protagonistas para que se puedan fundamentar los centros de desarrollo, como el CIDSET.

5.2.1 Modelo de Triple Hélice

El Modelo de Triple Hélice expuesto por los profesores Etzkowitz y Leydesdorff³⁹ expone que las relaciones entre la Universidad, la empresa y el Estado son en

³⁹ ETZKOWITZ, Henry. The Triple Helix of University-Industry-Government Implications for Policy and Evaluation. Science Policy Institute. Working paper 2002. En: CHANG CASTILLO, Helene Giselle. El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y

sentido cooperativo, puesto que se le da relevancia a la generación del conocimiento y el papel que desempeña en ello la Universidad y su vínculo con la Empresa y el Estado. Su objeto se apoya en especificar de qué manera estos tres actores se desarrollan para generar innovación como un proceso de creación de conocimiento.

La intención del modelo es una reciprocidad de relaciones, disminuyendo diferencias entre los actores y sus disciplinas, es decir, permite una vinculación entre disciplinas y conocimientos, donde la universidad tiene un papel estratégico y es la base para generar las relaciones con la empresa.

Etzkowitz y Leydesdorff plantean tres aspectos distintos del modelo de Triple Hélice:

- “El estado-nación abarca el mundo académico y la empresa dirige las relaciones entre ellos.
- El segundo modelo separa la esfera institucional con una fuerte división de fronteras.
- Un tercer modelo donde el mundo académico, el gobierno y la industria en conjunto, son la generación de una infraestructura de conocimientos en términos de la superposición de las esferas institucionales, en cada uno de ellos el papel de los otros y con organizaciones híbridas emergentes”⁴⁰.

Por lo anterior, se puede decir que el modelo supone integración de las tres esferas (estado, academia, industria) así:

- Triple Hélice I, “en esta configuración el Estado-nación abarca el mundo académico y la empresa dirige las relaciones entre ellas”⁴¹.
- Triple Hélice II, “consta de distintos ámbitos institucionales con fronteras fuertes, dividas y claramente delimitadas las relaciones entre las esferas”⁴².

empresa. Escuela de Ciencias de la Administración, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica; Revista Nacional de Administración enero-junio 2010., p 85.

⁴⁰ Ibid., p. 87.

⁴¹ Ibid., p. 87.

⁴² Ibid., p. 88.

- Triple Hélice III, “está generando una infraestructura de conocimientos en términos de superposición de las esferas institucionales, donde cada uno toma el papel de los otros y con organizaciones híbridas emergentes en las interfaces”⁴³.

Para una mejor comprensión se explica lo anterior con los siguientes gráficos:

Gráfico 4. Modelo de Universidad, Empresa y relaciones Gubernamentales

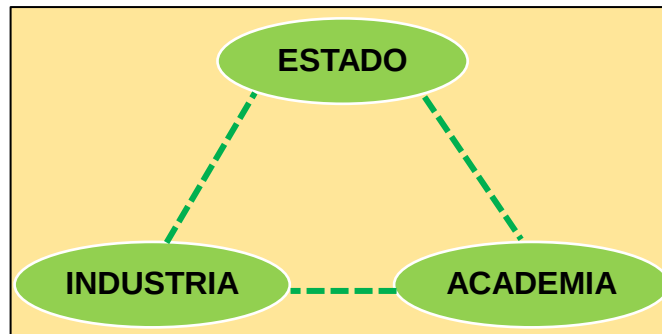


Fuente: CHANG CASTILLO, Helene Giselle (2010)

Aquí se puede observar que el Estado está por encima de la Industria y de la Academia, por tal motivo es quien regula las relaciones entre las esferas institucionales.

⁴³ Ibid., p. 88.

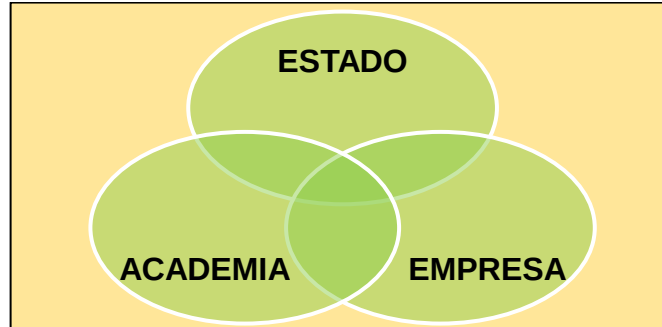
Gráfico 5. Modelo “Laissez-Faire” de la Universidad, Empresa y Gobierno



Fuente: CHANG CASTILLO, Helene Giselle (2010)

En esta se da una situación de separación de las esferas institucionales y la vez se concreta una relación entre ellas.

Gráfico 6. Modelo de la Triple Hélice entre Universidad, Empresa y Gobierno



Fuente: CHANG CASTILLO, Helene Giselle (2010)

Por último, se observa una interrelación de las esferas institucionales, lo que genera una infraestructura de conocimiento sólida. De esta relación es que se puede hablar de un centro de desarrollo que esté en pro del desarrollo económico y que integre tanto al gobierno y al sector empresarial, como a la educación superior, indispensable para los procesos de investigación.

Es por lo anterior que Colombia adopta el modelo SBDC como el esfuerzo que hace el Gobierno para mejorar el entorno que existe entre la universidad y la empresa, con el fin de promover el desarrollo económico basado en la creación de conocimiento y alianzas estratégicas con las empresas.

Se puede decir que dichas relaciones son producto del esfuerzo de las economías emergentes con distintos niveles de desarrollo, pues estas permiten la formación de “organizaciones” como centros de desarrollo empresarial (CIDSET), que contribuyen al desarrollo de la región, al tiempo que cumplen con la labor de investigación.

5.2.1.1 Relación entre universidad, empresa y los centros de desarrollo

Si se entiende que el Estado debe dirigir esfuerzos para crear un entorno adecuado y moderno para el desarrollo a través de los Centros de Desarrollo Empresarial, manteniendo un vínculo universidad - empresa, es decir, una relación efectiva entre las instituciones de educación superior y la entidad productiva o de servicios que beneficia a ambas partes y contribuye de modo esencial al cumplimiento de sus misiones formativas, investigativas y productivas.

En Colombia, con el interés de brindar un escenario que vincule los sectores de la economía y se cumpla la relación trilateral anteriormente mencionada, es el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo quien apoya la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología, a través de la implementación de los Centros de Desarrollo Empresarial como una herramienta que responde efectivamente a las necesidades de los empresarios colombianos, y complementa los programas establecidos y contribuye a mejorar el nivel de desarrollo socioeconómico de las regiones.

Por tal razón, la creación e implementación de Centros de Desarrollo Empresarial para las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes) permite impulsar el crecimiento y desarrollo de estas, preparándolas para responder oportunamente a los retos de la competencia interna y los desafíos que genera la globalización de la economía.

6. METODOLOGÍA

6.1 TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo con las características del proyecto el tipo de estudio es de carácter descriptivo. Para Tamayo, la investigación descriptiva:

“Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o procesos de los fenómenos. El enfoque que se hace sobre conclusiones es dominante, o como una persona, grupo o cosa, conduce a funciones en el presente. La investigación descriptiva trabaja sobre las realidades de los hechos y sus características fundamentales es de presentarnos una interpretación correcta”⁴⁴.

Por lo anterior, se entiende entonces que en la investigación se describen las situaciones y se recoge, organiza, resume y presenta la información a la cual se le hizo un análisis y su interpretación es útil para la toma de decisiones. Asimismo, permite dar cumplimiento al objetivo general del proyecto, el cual busca medir el desempeño del CIDSET.

6.2 MÉTODO DE ESTUDIO

El método de estudio que se utilizó en el presente trabajo fue el deductivo, el cual sugiere tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares, por tanto, consiste en la aplicación de leyes universales o premisas de los casos generales a los singulares o particulares. El verbo deducir proviene del vocablo en

⁴⁴ TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. 4ta. Edición. México D.F.: Editorial Limusa S.A., 2003. p. 46.

latín *deducere*, palabra que hace referencia a extracción de consecuencias a partir de una proposición y su origen se le atribuye a Aristóteles.

Se utilizó este método en la investigación porque permitió que el desarrollo de esta se inicie, en primer nivel con bases teóricas fundamentadas en las aplicaciones internacionales, seguido de la adaptación del modelo en Colombia, con esto se pudo conocer las guías con las que operan los centros de investigación en el país, y así se logró observar el desempeño que ha tenido el CIDSET, localizado en el municipio de Zarzal, Valle del Cauca.

6.3 FUENTES

6.3.1 Primarias

Como información primaria se tuvo la comunicación con el personal del CIDSET, los docentes de la Universidad, estudiantes, además de las empresas y MiPymes que fueron asesoradas en el determinado periodo (2013 – 2016).

6.3.2 Secundarias

La información secundaria que requirió el presente trabajo fueron los registros, proyectos, normatividad y en general todos los documentos que el CIDSET tiene en su archivo principal.

6.4 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

En el siguiente trabajo se utilizaron los siguientes instrumentos de recolección de información, con los que se pudo establecer el objetivo de este:

6.4.1 Entrevista

La entrevista es una comunicación (cara a cara) entre dos o más personas, que se lleva a cabo en un espacio temporal concreto y entre las que se da una determinada intervención verbal y no verbal con unos objetivos previamente establecidos⁴⁵. Se realizaron entrevistas semiestructuradas al personal del CIDSET, así como a docentes, estudiantes y demás personas relacionadas con el centro, lo que permitió conocer la información requerida y la opinión del entrevistado.

6.4.2 Encuesta

La técnica de encuesta para obtener información se basa en el interrogatorio de los individuos, a quienes se les plantea una variedad de preguntas con respecto a su comportamiento, intenciones, actitudes, conocimiento, motivaciones, así como características demográficas y de su estilo de vida. Estas preguntas se pueden hacer verbalmente, por escrito, mediante una computadora, y las respuestas se pueden obtener mediante cualquiera de estas formas⁴⁶. Se aplicaron encuestas que fueron dirigidas a diferentes tipos de agentes que estuvieron relacionados directa o

⁴⁵ CABRERA, F.A. y ESPÍN, J.V. Técnica de encuesta (entrevista). En Medición y evaluación educativa. Barcelona: P.P.U, 1986.

⁴⁶ MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. 5ta. Edición. México: Editorial Pearson, 2008 p. 183.

indirectamente con el CIDSET para recolectar información relevante que fue analizada.

6.4.2.1 Diseño y componentes de las encuestas

En consecuencia con lo anterior, se diseñaron dos encuestas: la primera dirigida a los estudiantes, conformada por una primera parte con preguntas acerca del programa académico al que pertenecen y desde qué semestre están vinculados con el CIDSET, la segunda parte recopila información sobre la relación que tuvo el estudiante con el Centro, con la empresa y las actividades desarrolladas conjuntamente con el asesor, la tercera parte está constituida por preguntas que contemplan si se deben realizar cambios o mejoras respecto a la implementación de las asesorías en los programas académicos de la Universidad, y la cuarta parte muestra los puntos de vista de los estudiantes acerca del Centro; por otro lado, se diseñó la segunda encuesta dirigida a las MiPymes asesoradas que consta de dos partes, la primera pretende ubicar la entidad asesorada en un contexto de tiempo y espacio, y la segunda recolecta información referente a las actividades desarrolladas en el Centro y el alcance de las mismas, esta última, provee el punto de partida para evidenciar el impacto generado por el Centro en la región.

La encuesta dirigida a los estudiantes se compone de 13 preguntas, se les solicitó información personal, como sus nombres y datos de ubicación, así como las opiniones acerca del proceso de asesoría, que fue relevante para esta investigación; la encuesta dirigida a las empresas y MiPymes tiene 15 preguntas. Para evidenciar la importancia de todo lo anterior se diseñan las siguientes tablas:

Tabla 1. Componentes de la encuesta para estudiantes

	Secciones de la encuesta			
	Datos generales	Información de las asesorías	Aspectos académicos y profesionales	Observaciones
Objetivos	Conocer los datos básicos de los estudiantes	Identificar la relación estudiante-centro y estudiante-empresa Conocer el lugar donde se desarrolló la asesoría	Mencionar la implicación del Centro en el proceso formativo del estudiante	Percibir los puntos de vista de los estudiantes acerca del Centro
Tipo de preguntas	Nombre, lugar de residencia, semestre de vinculación al CIDSET	Dificultad para desarrollar la asesoría, tamaño de empresa asesorada, lugar y tiempo de desarrollo de la asesoría, relación con el asesor del CIDSET	Necesidad de modificar la malla curricular, contribución del Centro a la formación académica y profesional	Aportes al CIDSET por parte del estudiante
No. de preguntas	3	5	4	1

Fuente: Elaboración propia (2017)

Tabla 2. Componentes de la encuesta para asesorados

	Secciones de la encuesta		
	Datos generales	Información de las asesorías	Resultados y observaciones
Objetivos	Conocer los datos básicos de los asesorados	Identificar la relación empresa-centro y asesor-empresa Conocer las áreas contables en las que se prestó el servicio de asesoría	Conocer los resultados obtenidos en la empresa asesorada Percibir los puntos de vista de los asesorados acerca del Centro
Tipo de preguntas	Nombre o Razón social, domicilio, periodo de vinculación al CIDSET, tamaño de empresa	Servicio prestado por el CIDSET, frecuencia de asesoría, relación con el asesor, recursos invertidos, área aplicada en la asesoría	Cambios en la organización, continuidad de la relación con el Centro, aportes al CIDSET
No. de preguntas	4	6	5

Fuente: Elaboración propia (2017)

6.4.2.2 Sistema de aplicación de las encuestas

Luego de la construcción de los formularios de las encuestas, se procedió a diseñar una plataforma en Internet a través de los *Formularios de Google* para su aplicación por parte de los estudiantes; por el lado de las empresas y personas asesoradas se realizaron, además, los formularios mediante herramientas de ofimática con el propósito de acercarse a los domicilios de las personas o entidades asesoradas que no respondieron los formularios vía Internet. Para lo anterior, se hizo revisión de la base de datos del CIDSET y tabuló la información correspondiente, esto es, correos electrónicos, números telefónicos y domicilios. El periodo de aplicación de las encuestas comprende los meses de septiembre de 2017 a febrero de 2018 donde se inició con un proceso de sensibilización a las partes interesadas del propósito y relevancia de las encuestas y finalizó con el proceso de tabulación y análisis de la información recolectada.

6.5 MUESTRA

Para el presente trabajo la población fueron las personas y empresas que estuvieron asesoradas por el CIDSET, así como habitantes del sector comercial de la región, también se tuvo en cuenta el personal del Centro y a los estudiantes de la Universidad del Valle Sede Zarzal. El tipo de muestra que se usó es *muestra probabilística*, este tipo de muestras son esenciales en los diseños de investigación por encuestas en donde se pretende hacer estimaciones de variables en la población, estas variables se miden con instrumentos de medición y se analizan con pruebas estadísticas para el análisis de datos en donde se presupone que la

muestra es probabilística, donde todos los elementos de la población tienen una misma probabilidad de ser elegidos⁴⁷.

Para conocer el tamaño de la muestra (n), se usó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

Donde:

- Z = Nivel de confiabilidad del estudio
- N = Número de personas y empresas asesoradas
- P = Probabilidad de éxito
- Q = Probabilidad de fracaso
- E = Error

6.6 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

El procesamiento de la información es un proceso en el que se agrupan todos los datos individuales obtenidos mediante las entrevistas y encuestas realizadas. Para este trabajo se emplearon, entre otros, los siguientes métodos de procesamiento: gráficas circulares, tablas de frecuencias, histogramas, herramientas ofimáticas (TICs).

⁴⁷ BAPTISTA, Pilar; FERNÁNDEZ, Carlos y HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw Hill, 1991. p. 180.

6.7 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 3. Fases de la investigación

FASE	DESCRIPCIÓN
Análisis bibliográfico	Fue necesario remitirse a material bibliográfico que permitió conocer con qué teorías, métodos o técnicas se desarrolla la investigación.
Desarrollo de esquema teórico	Con las referencias bibliográficas y habiendo identificado el problema, se procedió con la construcción de objetivos y marco teórico.
Recolección de la información	Después de conocer el problema, se recolectó toda la información necesaria a través de las entrevistas, cuestionarios (encuestas) con la cual se trabajó durante toda la investigación; esto permitió ejecutar un diagnóstico.
Análisis de la información	La información que se recolectó tuvo que ser analizada para que, con la ayuda de herramientas estadísticas, se midiera el desempeño del CIDSET en el periodo comprendido.
Conclusiones y recomendaciones	Con la información analizada, se realizaron los informes finales, en los que se dieron las conclusiones de la investigación, así como las recomendaciones a los directivos del CIDSET.

Fuente: Elaboración propia (2017)

7. MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CIDSET

Para toda organización es indispensable conocer su desempeño y el impacto que causa en su entorno, por medio de herramientas de medición que ayuden a determinar si logra cumplir con sus objetivos en un periodo determinado, siendo eficiente y eficaz en el uso de sus recursos. En el desarrollo de esta investigación se analizó el contexto del Centro de Investigación y Desarrollo de la Universidad del Valle Sede Zarzal desde diferentes perspectivas, con el objetivo de evaluar su desempeño en el periodo 2013 -2016.

7.1 IDENTIFICACIÓN DEL CIDSET

Con el fin de establecer un horizonte para el Centro, Héctor Fabián García y Jorge Luis Tapasco, realizaron un trabajo de investigación para elaborar el plan estratégico del Centro, denominado “Diseño del plan estratégico para el CIDSET de la Universidad del Valle Sede Zarzal”, planteando así la reseña histórica, la misión, la visión y los objetivos que fueron adoptados por el Centro de Investigación y para este caso, tema de evaluación.

7.1.1 Reseña histórica

El CIDSET nació en el año 2002 como una idea del profesor Julián González, a quien le resultaba alarmante el poco interés de los egresados de la sede por continuar residiendo y ejerciendo su profesión en los mismos municipios del norte del Valle del Cauca, de donde provenían. En el año 2005, la directora Cecilia Madriñán Polo, apoyó la idea con el deseo de formar estudiantes con interés en los

procesos de investigación, con sentido de pertenencia frente a la región en su desarrollo social y empresarial.

El proyecto del Centro de Desarrollo se planteó inicialmente los siguientes objetivos:

- Reducir la fuga de cerebros de la región.
- Fomentar la relación Academia-Industria-Comunidad y Estado.
- Promover el desarrollo de la región.
- Fomentar la creación de empresas del conocimiento y/o tecnológicas en la comunidad universitaria.
- Promover un cambio en la estructura curricular de los programas académicos que ofrece la sede.

En el año 2007 se pone en marcha el proyecto alimentando la idea, mediante encuestas, de que sería viable y tendría resultado. Es así como en el 2010 varios docentes liderados por Julián González comienzan un proceso de construcción colectiva de lo que sería el Centro en términos estratégicos y conceptuales. Allí se decidió darle el nombre de “Centro de Investigación y Desarrollo Social, Económico y Tecnológico”. En el 2011, el profesor y coordinador del programa de Contaduría Pública, Hernán Oliva León con el apoyo de la profesora Nelsy Duque Carvajal, presentaron la propuesta a la directora de la Universidad de crear un consultorio de asesorías contables integrales y en el año 2012, a raíz del fortalecimiento de la proyección social dentro del Plan de Desarrollo junto con el propósito de ofertar servicios tendientes a generar cultura de emprendimiento en el municipio de Zarzal y la comunidad universitaria, se realiza su apertura en un espacio independiente bajo el nombre de CIDSET. Para el año 2016, se traslada a un salón dentro de las instalaciones de la Universidad del Valle Sede Zarzal.

7.1.2 Misión

Somos un centro de desarrollo social y empresarial que ofrece servicios de asesoría, capacitación y acompañamiento, creando procesos continuos de emprendimiento e innovación a partir de la investigación, la planeación y la intervención para el desarrollo social y económico de la región del Norte del Valle.

7.1.3 Visión

Ser en el año 2018 un centro acreditado, de excelencia en la prestación de servicios en la región del norte del Valle, promoviendo las expresiones culturales, el emprendimiento, la innovación y el establecimiento de alianzas con los sectores públicos y privados como medio para impulsar el fortalecimiento de las MiPymes y la sostenibilidad de la industria regional.

7.1.4 Objetivo estratégico

El objetivo estratégico de toda organización se plantea con el fin de lograr determinadas metas y a largo plazo posicionarse en un mercado específico, es decir, que son los resultados que espera alcanzar en un tiempo mayor a un año. Para este proyecto se analiza el objetivo estratégico del CIDSET, así como los objetivos específicos con el fin de determinar si se han desarrollado de manera adecuada:

Generar un desarrollo y crecimiento de la economía regional, contribuyendo a mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas atendidas generando un impacto regional.

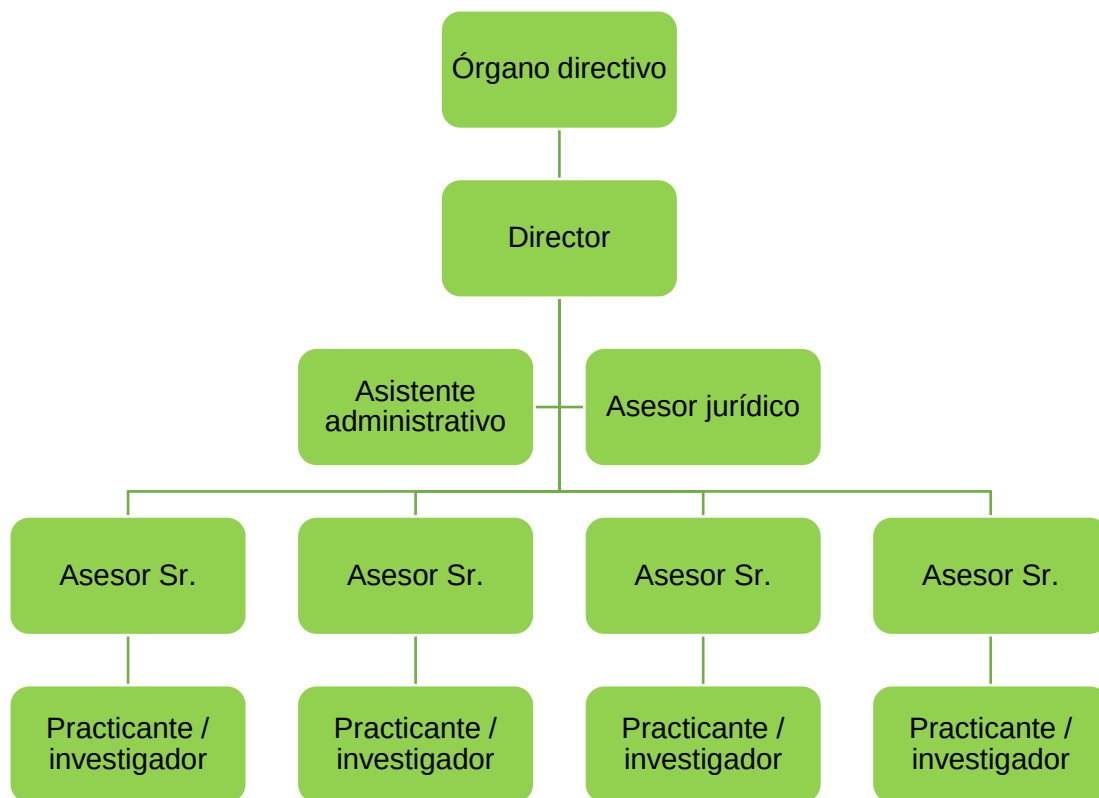
7.1.5 Objetivos específicos

- Promover la puesta en marcha de nuevas ideas de negocio.
- Estimular el crecimiento y desarrollo de las MiPymes.
- Generar procesos de innovación y sostenibilidad.
- Contribuir al mejoramiento de la gestión gerencial y administrativa de las unidades productivas.
- Contribuir al mejoramiento del desempeño en los procesos productivos, logísticos, entre otros.
- Asesorar de forma oportuna y precisa las MiPymes que requieran del servicio.
- Capacitar el sector de MiPymes que requieran del servicio.
- Incentivar y acompañar los procesos de formalización.

7.1.6 Organigrama

El siguiente organigrama se presenta de acuerdo con lo estipulado en el Manual Operativo Centros de Desarrollo Empresarial para las MiPymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Gráfico 7. Organigrama del CIDSET



Fuente: CIDSET (2017)

7.1.7 Ubicación

Del año 2012 al 2016 desarrolló sus actividades en un local ubicado en la Carrera 9 N.º 11-47 del Barrio Gonzalo Echeverry. Luego pasó a desarrollar actividades en las instalaciones de la Universidad del Valle Sede Zarzal, ubicado en la Calle 14 N.º 7-134 del Barrio Bolívar.

7.1.8 Portafolio de servicios

Tabla 4. Portafolio de servicios del CIDSET

PORTAFOLIO DE SERVICIOS	
Asesoría en la Consolidación del Plan de Negocio. Asesoría en Análisis de Mercado y Competencia.	Asesoría Administrativa y Financiera: 1. Administración de personal y salarios 2. Trámites de financiación 3. Planeación estratégica 4. Plan operacional 5. Mercadeo 6. Recursos humanos 7. Consultorio contable 8. Consultorio empresarial
Asesoría legal 1. Normas y resoluciones 2. Leyes tributarias 3. Contratación	Fortalecimiento de procesos de emprendimiento: 1. Fortalecimiento de competencias empresariales 2. Gestión administrativa 3. Gestión financiera 4. Gestión del talento humano 5. Gestión de operaciones 6. Gestión comercial 7. Estructuración de proyectos de emprendimiento

Fuente: GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis (2015)

7.2 IMPACTO DEL CIDSET EN LA REGIÓN

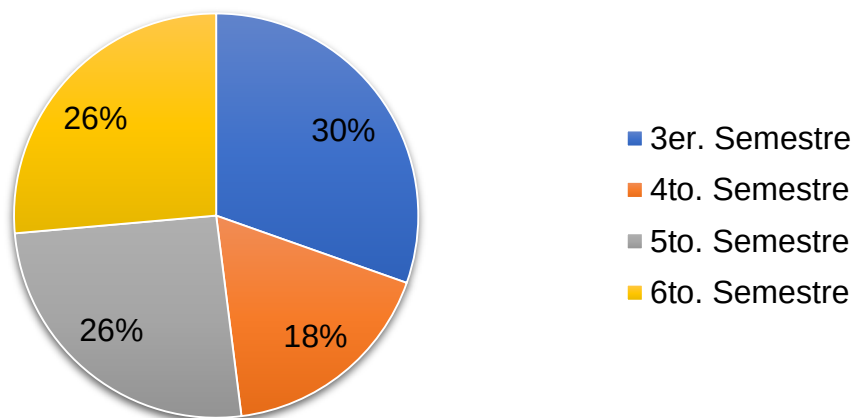
Para identificar cuál fue el impacto del CIDSET en la región, fue indispensable usar los mecanismos de recolección de información para obtener los datos adecuados de las partes involucradas. Por un lado, se tiene a los estudiantes de la Universidad del Valle Sede Zarzal que estuvieron relacionados directa o indirectamente con el Centro; por otro lado, están las MiPymes que fueron asesoradas.

Con el fin de medir el impacto que tuvo el CIDSET en el periodo 2013 – 2016 se recopiló suficiente información a través de dos formularios de encuesta. En primera instancia se analizaron los objetivos de este trabajo de investigación y se determinó que estas iban dirigidas a los estudiantes y a las empresas asesoradas que habían participado en los servicios ofrecidos por el Centro; en segunda instancia se indagó en los archivos del Centro para identificar las actividades desarrolladas y sus soportes en bases de datos, con esto se logró formular las preguntas adecuadas a cada una de estas partes; por último, se construyeron tres entrevistas dirigidas a Cecilia Madriñán Polo, directora de la Universidad del Valle Sede Zarzal, a Fernando Moreno, director del programa académico y a Nelsy Duque Carvajal, directora del CIDSET, conformadas por preguntas abiertas, las cuales enfatizan en las apreciaciones, experiencias, aportes y aclaraciones de interrogantes.

7.2.1 Percepción de estudiantes

Teniendo como referente la información suministrada por el CIDSET, que yace en los archivos de este, se logró determinar una población de 144 estudiantes vinculados a las actividades que se realizaron en el periodo 2013-2016. Después de analizar detalladamente dicha información, mediante la observación y lectura de los diferentes archivos, se identificó una muestra de 127 estudiantes para conocer de primera mano la percepción de ellos frente al Centro.

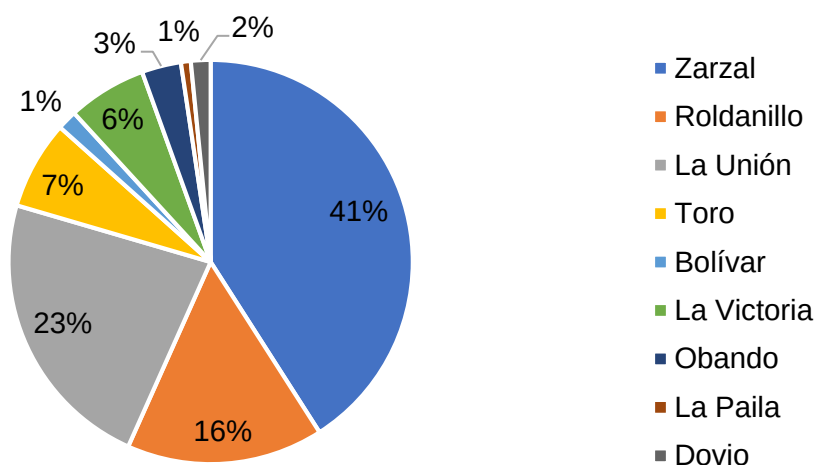
Gráfico 8. Vinculación de estudiantes al CIDSET por semestre



Fuente: Elaboración propia (2018)

Se puede notar claramente que los estudiantes en su mayoría se vincularon al CIDSET en los semestres 3°, 4° y 5°, asimismo, estos pertenecen en gran medida a los municipios de Zarzal, La Unión y Roldanillo. En los demás municipios aledaños se encuentran repartidos el 20% de los estudiantes.

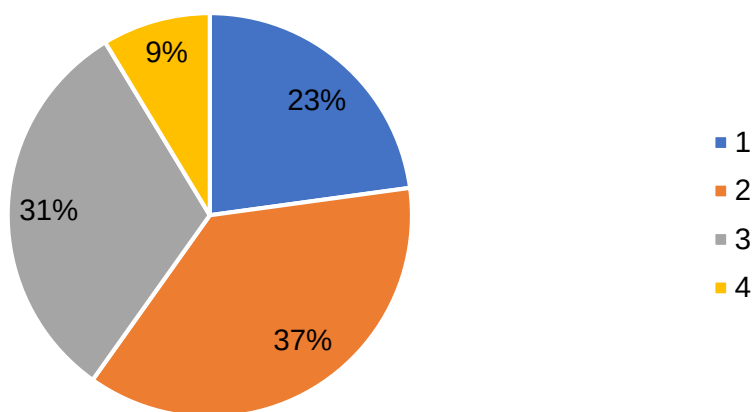
Gráfico 9. Domicilio de estudiantes vinculados al CIDSET



Fuente: Elaboración propia (2018)

Se realizó un exhaustivo examen de estos resultados y, según la calificación de los estudiantes, las actividades que desarrollaron en el Centro no fueron para nada complejas, sino más bien fáciles de cumplir, como se puede apreciar en el gráfico 10, donde 1 es una calificación muy fácil y 5 es muy difícil.

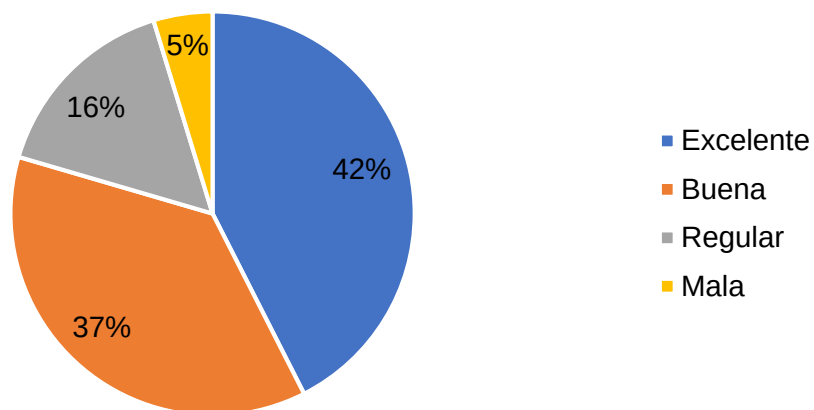
Gráfico 10. Complejidad al desarrollar el proceso de asesoría por parte de estudiantes



Fuente: Elaboración propia (2018)

Esto se justifica con la orientación oportuna por parte del docente asesor que los acompañó en el proceso, que según las encuestas muestran una calificación de *excelente* y *buena* sumadas en un 79%, como se ve en el gráfico 11.

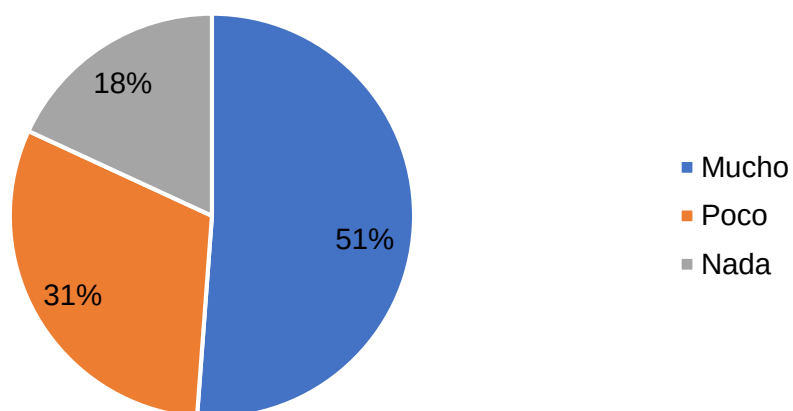
Gráfico 11. Consideración de la asesoría del docente



Fuente: Elaboración propia (2018)

Es importante mencionar que el 51% de los encuestados afirmaron que el CIDSET contribuyó mucho a su formación académica, mientras que otros señalan que les aportó poco y nada en un 49%.

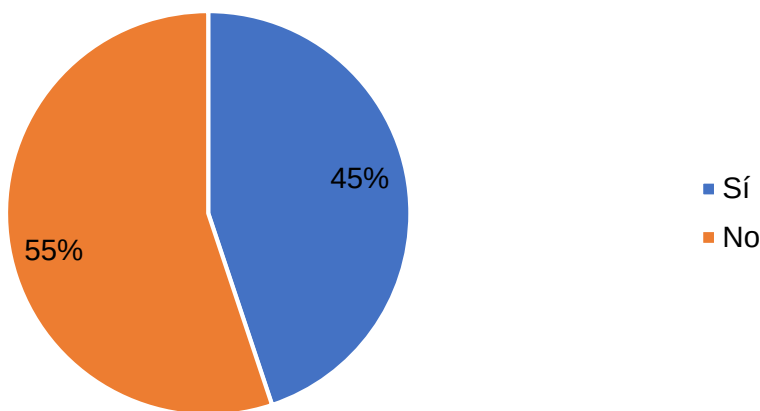
Gráfico 12. Contribución del CIDSET a la formación académica



Fuente: Elaboración propia (2018)

Estas afirmaciones, claramente divididas, se pueden justificar en la medida en que el 55% de los estudiantes aseguraron que no dedicaron suficiente tiempo al proceso y desarrollo de las consultorías y asesorías a través del Centro.

Gráfico 13. Percepción del tiempo dedicado al proceso de asesoría



Fuente: Elaboración propia (2018)

Con las anteriores afirmaciones, se determinó que fue relativamente satisfactoria para los estudiantes encuestados la vinculación directa con el CIDSET y el desarrollo de sus actividades en este, es aquí donde se demuestra el éxito como lo señalan textualmente *“nos hizo experimentar nuestro campo en el ámbito laboral real y se lleva a la práctica lo aprendido”*, dado que el CIDSET mediante su estructura organizacional permitió que los estudiantes de la Universidad del programa de Contaduría Pública se acercaran a un entorno laboral propicio para empezar a aplicar los conocimientos teóricos impartidos en las aulas de clase en las MiPymes. Algunos comentan: *“para mi formación académica me ha permitido relacionarme en un ambiente laboral con el comerciante al que le brindamos la asesoría contable”*. Por otro lado, se justifica las apreciaciones negativas por parte de algunos encuestados por el poco tiempo que se pudo aprovechar del Centro,

“debido a que el tiempo fue tan corto no se pudo conocer y aprender muchas más cosas acerca de la contabilidad del negocio, el conocimiento que se tuvo fue muy superficial”.

Finalmente, y tal vez de mayor importancia, es valorar con estos hallazgos que el 94% de los estudiantes piensa que desarrollar asesorías contables desde el CIDSET aporta al conocimiento profesional citando que *“se enfrenta a la realidad y se pone a prueba los conocimientos adquiridos, se pasa del saber saber al saber hacer”* y que *“entendemos el control de una entidad, porque su información la transformamos para que sea útil conocer cómo funciona. A pesar de ser tan mínimo el trabajo y lo que experimentamos nos damos una idea de lo que es contabilizar una empresa, es decir, conocer su situación, dar organización a la información generadas por las operaciones de la empresa”*. Todo lo anterior, permitió concluir que el 86% de los estudiantes consideraron importante que la Universidad vincule a sus estudiantes al CIDSET desde los primeros semestres y durante el transcurso de su formación académica, de igual manera, que el 98% de los encuestados piensan que es necesario que se modifique la malla curricular del programa académico de Contaduría Pública para que las asesorías contables por medio del Centro sean obligatorias como lo expresa uno de ellos: *“Me gustaría ser parte del laboratorio contable, para aprender más. Cuando tuve la oportunidad de estar me gustó porque uno adquiere muchos conocimientos, mi aporte sería en colaboración si necesitan estudiantes que quieran aprender y conocer el manejo de las empresas y cómo asesorarlas”*.

7.2.2 Percepción de las empresas asesoradas (MiPymes).

La población atendida por el Centro en el periodo 2013-2016 corresponde a un total de 104 MiPymes. Después de analizar las bases de datos del Centro y la información correspondiente que allí reposa, se procedió a realizar un exhaustivo

proceso de movilización a través de los medios de comunicación y visitas presenciales a algunos negocios ubicados en los diferentes municipios de la región, con el objeto de concienciar y relacionar nuevamente a las empresas con las actividades que desarrollaron en el consultorio contable en los respectivos años. De este modo, se determinó que el tamaño de la muestra pertinente para este análisis es:

$$n = \frac{Z^2 * N * P * Q}{E^2 * (N - 1) + Z^2 * P * Q}$$

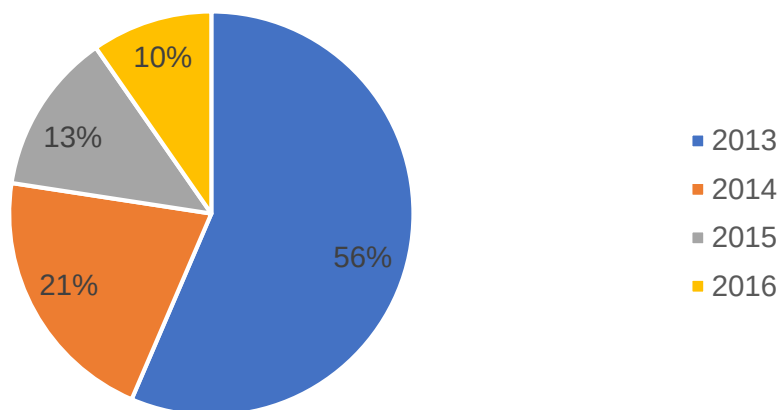
$$n = \frac{(1,95)^2 * 104 * 0,5 * 0,5}{(0,05)^2 * (104 - 1) + (1,95)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = \frac{98,86}{1,21} = 81,84$$

Puesto que se apropió que con un margen de error de 5% se suministra más que suficiente información para determinar el impacto que generó el CIDSET en las MiPymes de la región, fue imposible aplicar la totalidad de las encuestas dado que en dicho proceso no se logró contactar a algunas de las entidades correspondientes porque ya habían realizado cierre de actividades y las bases de datos del Centro no estaban debidamente actualizadas.

A pesar de los diferentes obstáculos señalados, se logró aplicar 62 encuestas que facilitaron identificar el siguiente impacto:

Gráfico 14. Año de vinculación al Centro

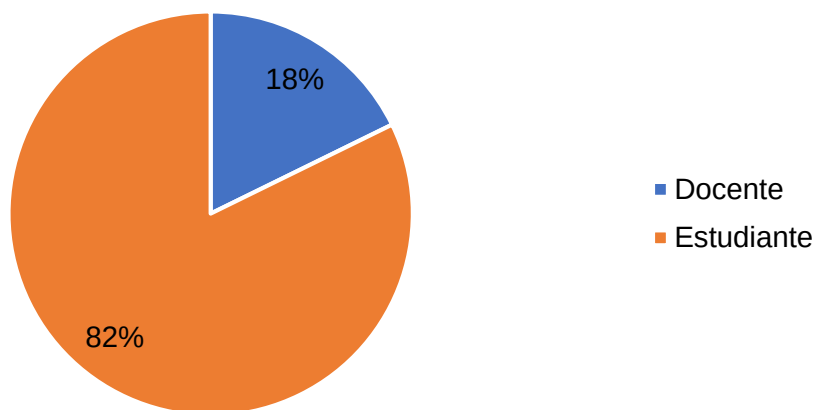


Fuente: Elaboración propia (2018)

Como se puede apreciar, el 56% de las MiPymes iniciaron el proceso de vinculación con el Centro en el año 2013, y paulatinamente hasta el año 2016 se registraron el 44%. Estas entidades señalan estar ubicadas geográficamente, en su gran mayoría, en los municipios de Zarzal, La Unión y Roldanillo que suman el 79%, y las demás en municipios aledaños al Centro en un 21%. Se pudo determinar aquí el impacto que generó el desarrollo de las consultorías contables en estos municipios dada la cercanía que tienen con el Centro.

Por otro lado, se determinó que el 82% de las asesorías de las que fueron partícipes las MiPymes encuestadas se llevaron a cabo por los estudiantes del programa de Contaduría Pública de la Universidad y el 18% directamente fueron asesorados por los docentes adscritos al CIDSET.

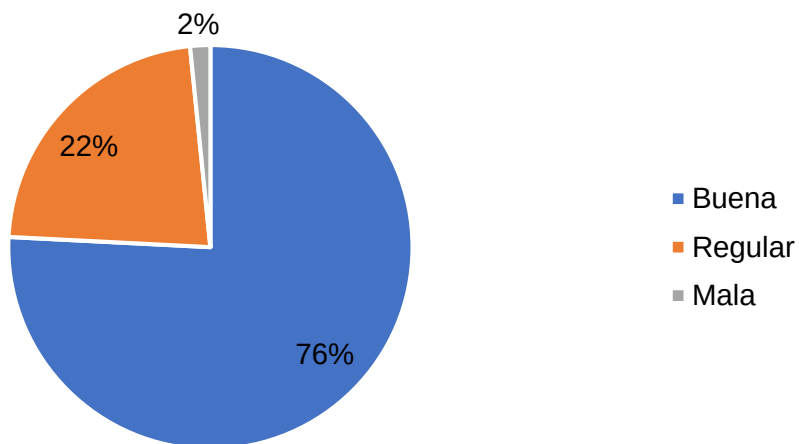
Gráfico 15. Porcentaje de asesorías prestadas por estudiantes y docentes



Fuente: Elaboración propia (2018)

Asimismo, se encontró que la relación entre las empresas y el Centro fue en su mayoría *buena* en un 76%, como se relaciona en el gráfico 16.

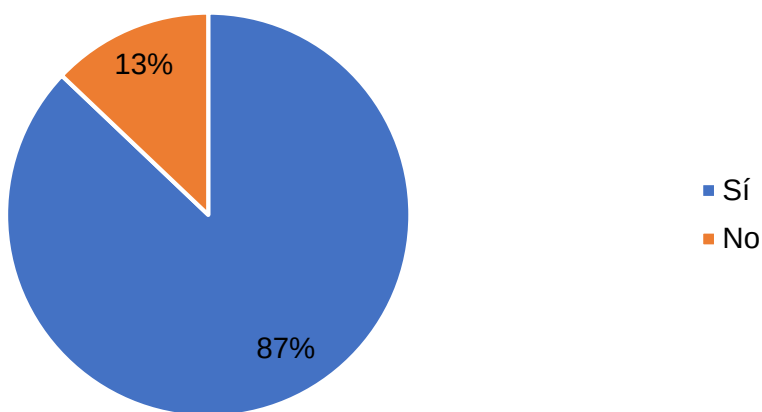
Gráfico 16. Consideración de relación entre asesorados y Centro



Fuente: Elaboración propia (2018)

Ahora bien, analizando la información recolectada fue evidente que el asesor que se relacionó directamente con el empresario desempeñó sus actividades de manera eficiente y eficaz en un 87%.

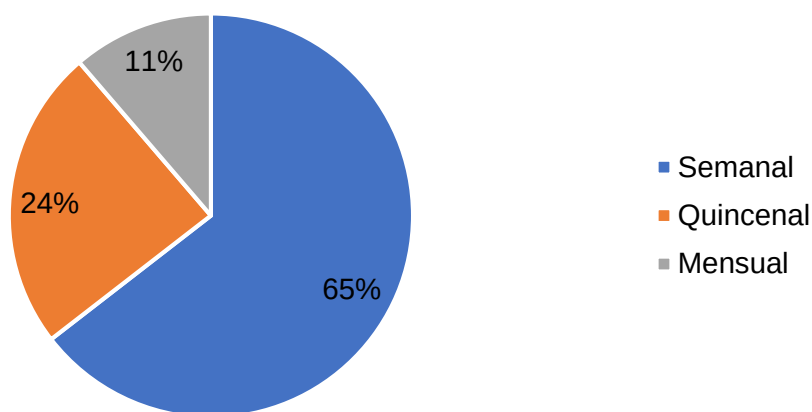
Gráfico 17. Eficiencia y eficacia de los asesores



Fuente: Elaboración propia (2018)

Esto se relaciona directamente con la frecuencia en la que los estudiantes y docentes prestaban el servicio de asesoría, como se muestra en el siguiente gráfico, con una intensidad, en su mayoría semanalmente, con un 65% de los encuestados.

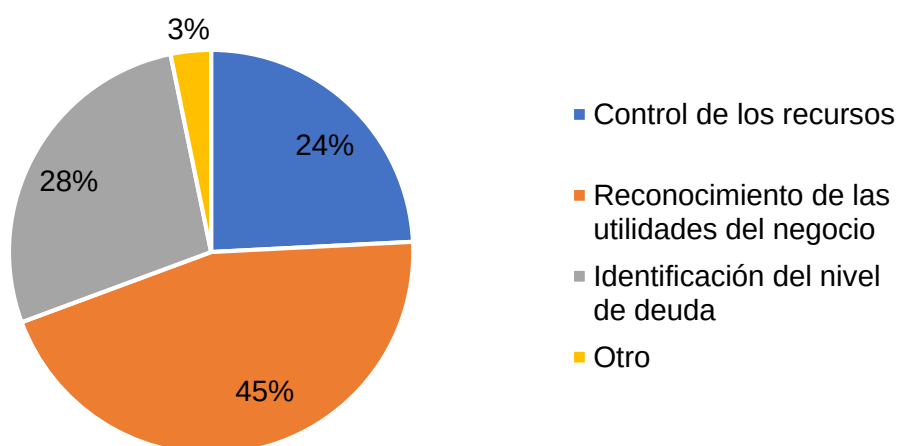
Gráfico 18. Frecuencia con la que recibió asesoría



Fuente: Elaboración propia (2018)

También se esclarece que a través de las consultorías contables se impactó directamente en las MiPymes, con una mejora sustancial en los temas relacionados con el reconocimiento de las utilidades de estas, que según los encuestados fue de un 45%.

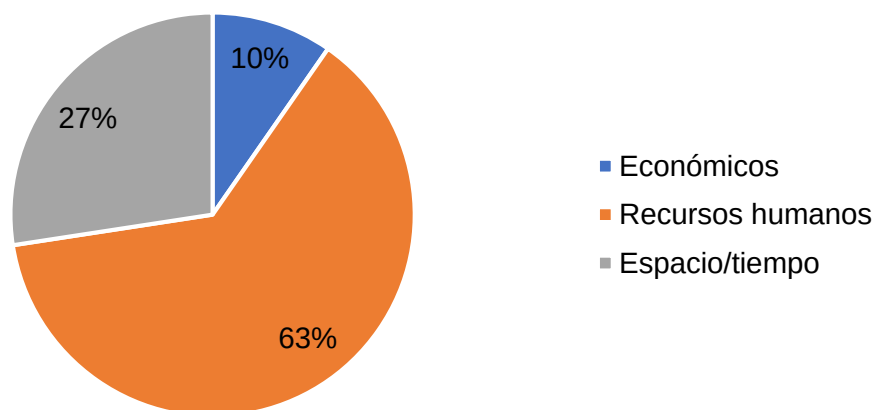
Gráfico 19. Mayor impacto de las asesorías en las empresas



Fuente: Elaboración propia (2018)

Asimismo, se demuestra que estos alcances positivos se ligan a la inversión del recurso humano y de espacio-tiempo en un 90% y solo el 10% en inversión de recursos económicos. Lo anterior justifica que los servicios prestados de manera gratuita por el Centro requerían del compromiso y responsabilidad de los individuos directamente participantes, es decir, la estrecha relación entre los estudiantes y las empresas que participaron, como se evidencia en el gráfico 20.

Gráfico 20. Tipo de recurso utilizado en el Centro



Fuente: Elaboración propia (2018)

Finalmente, se encontró que el 97% de las empresas que se unieron al CIDSET en los periodos 2013-2016, actualmente no siguen vinculados, sin embargo, se resalta la aceptación que mostraron en participar nuevamente de las actividades que desarrolló en el Centro con un 90% de los encuestados.

Con estos hallazgos y mediante el análisis de todos los resultados anteriormente sustentados, es posible decir que el CIDSET logró generar un impacto positivo en las empresas que se vincularon en el periodo 2013-2016. Se evidenció que el Centro dispuso de un portafolio de servicios adecuado y de un recurso humano

eficiente y eficaz para contribuir con el crecimiento organizacional, económico e intelectual en la mayoría MiPymes. De esta forma cobra un papel protagónico la figura del CIDSET dentro de la Universidad hacia la región, tal y como lo señalan las personas encuestadas y que textualmente mencionan “...yo no sé nada de finanzas y es bueno que de manera gratuita la Universidad, por medio de los estudiantes, ofrezcan estos servicios...”, puesto que se demostró a través de los actores del Centro el gran impacto alcanzado.

7.2.3 Percepción de la directora de la Universidad del Valle Sede Zarzal

Es importante señalar la propiedad y pertinencia que tiene la directora para dar el recurso de información necesario para hallar y analizar que:

La Universidad del Valle asume el importante reto de adoptar la figura del CIDSET como organización que promueve el desarrollo social y económico de la región, y que es mediadora en la relación estado-academia-empresa. La doctora Cecilia Madriñán Polo señala que mediante un proceso de reflexión con los coordinadores de los programas académicos “*consideramos necesario que lo que teníamos que hacer era vincularnos tanto con el sector empresarial, como con las organizaciones locales e identificar con ellos cuáles eran las problemáticas que tenían o qué opciones de desarrollo veían para la región, para trabajar conjuntamente y sacar adelante las ideas con el fin de mejorar las condiciones de nuestra región*”.

Ahora bien, la doctora menciona que “*el consultorio contable fue muy exitoso porque a él acudieron muchas empresas con deficiencias que se lograron resolver gracias a los conocimientos que la Universidad imparte a sus estudiantes*”. Esto indica que la Universidad se hace conocedora someramente del alcance de las actividades que desarrolló el Centro, impactando directamente en la región como se relacionó en este trabajo de investigación mediante la medición del desempeño del Centro en los periodos 2013-2016.

7.2.4 Percepción de la dirección del programa de Contaduría Pública

El profesor encargado del área académica de ciencias de la administración, al que pertenece el área contable es, actualmente, Fernando Moreno Betancur, quien participó activamente y estuvo estrechamente relacionado con las actividades que desarrolló inicialmente el CIDSET, menciona que *“...hace tres años articulamos las asignaturas de 7° y 8° semestre de Administración de Empresas con el fin de que los estudiantes tuvieran un acercamiento al sector empresarial. Recuerdo que hicimos unos trabajos de direccionamiento estratégico en algunas microempresas, enfocados más que todo hacia el análisis del entorno y de esta forma que los estudiantes pudieran ayudarles en la construcción de misión, visión, objetivos estratégicos”*, sin embargo, considera importante que el programa de Contaduría Pública lidere y cimiente el Centro como pilar fundamental de la Universidad, como bien lo dice, *“el programa de Contaduría debe ser el promotor del CIDSET, así como lo fue en su momento el profesor Hernán Oliva, que fue uno de los que inició este proceso. Aunque no debe limitarse a la parte contable, pero sí es una buena opción para que los estudiantes practiquen de forma activa lo que están viendo en las asignaturas, en las empresas de la región...”*

Es por lo anterior que el profesor, a través de un programa de movilidad internacional que actualmente está liderando denominado *Delfín* y a lo largo de su experiencia en el ejercicio de su profesión y en la academia, identifica que la investigación, desarrollo y monitoreo constante del aprendizaje logra que los estudiantes generen otras competencias, por lo tanto sugiere para el Centro una vinculación entre los diferentes programas ofertados por la Universidad y recalca la importancia en direccionar el proceso hacia la investigación, como lo indica en la entrevista *“...veo al CIDSET fortaleciendo la investigación en Contaduría, en Administración, en Ingeniería y en Tecnologías, es decir, no solamente enfocarse en el asesoramiento al empresario sino también tener como pilar fundamental la investigación en diferentes temas...”*

7.2.5 Percepción de la dirección del CIDSET

Dando continuidad a este proyecto de investigación, a través de la entrevista realizada a la directora del Centro se confirmó la aplicación del Modelo de Triple Hélice, dada la estrecha relación entre los actores vinculados en el periodo 2013-2016, que como lo mencionó la profesora Nelsy Duque Carvajal *“...el acompañamiento realizado en el CIDSET se caracterizó por la realización de asesorías, en donde el actor principal era el estudiante y el docente dirigía sus actividades, siendo el mayor beneficiado el microempresario de la región...”*. La profesora también resaltó sus esfuerzos desde la dirección del Centro para llevar a cabo un exitoso proceso desarrollando las actividades, no solo de consultorías contables y administrativas, sino, extendiéndose una intervención social, que como lo destaca la profesora *“...los estudiantes también eran beneficiarios a través del taller sobre metodología de la investigación que era direccionado por el programa de Trabajo Social...”*, es decir, el CIDSET logró impactar en la vinculación de otros programas ofertados en la Universidad con el deseo de dar cumplimiento a los objetivos de este, como lo cita Nelsy Duque *“el propósito del CIDSET también contemplaba la realización de estrategias a través de alianzas con el ente público y privado para realizar proyectos en pro del desarrollo de la economía de la región, en consecuencia, frente a este contexto, durante la existencia del CIDSET se realizó una capacitación denominada «fortalecimiento empresarial»”*. Este importante hallazgo permitió justificar la gran herramienta que la Universidad del Valle Sede Zarzal tuvo disponible para realizar una eficiente y eficaz cooperación entre los actores del Modelo de Triple Hélice (estado-universidad-empresa) y, como se logró evidenciar a través de las encuestas aplicadas a los estudiantes y empresarios de la región, tuvo una exitosa aceptación, sin embargo, en el año 2016 el CIDSET cierra las puertas del local y se traslada a las instalaciones de la Universidad, dado el infortunado intento de establecer el Centro como una organización con personería

jurídica, que como lo cita la profesora *“se inició el proceso de darle vida jurídica al CIDSET, ya que a la fecha no existía una formalidad frente al mismo, puesto que funcionaba como dependencia de la Sede Zarzal”*, por ende, son estos hallazgos los permiten justificar por qué actualmente el Centro no está operando, lo cual representa para la Universidad un reto para tomar una decisión frente a ello. A pesar de esto, la profesora señala que *“a corto plazo muy probablemente, se iniciará la estructura administrativa y funcional del Centro, y se iniciarán actividades de fortalecimiento a las microempresas y emprendedores, teniendo un apoyo mutuo con programas del Gobierno existente como lo es Valle INN, y a largo plazo se lideran proyectos macro en donde los actores de la Triple Hélice realicen convenios y estrategias en conjunto para efectuar proyectos de impacto económico y social...”*, lo cual permite entrever que con este trabajo de investigación se cuenta con la información adecuada para que la administración de la Universidad pueda tomar decisiones.

7.3 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y OPERATIVA

Con esta evaluación se buscó determinar el alcance de los procesos internos que desarrolló el Centro en el periodo 2013 – 2016, sin embargo, es relevante tener en cuenta documentos que han aportado al fortalecimiento de este, como lo son, por un lado el trabajo de práctica denominado *“Caracterización del Centro de Investigación y Desarrollo Social, Económico y Tecnológico (CIDSET) de la Universidad del Valle Sede Zarzal”*, realizado por Catherin Esquivel Marín y Laura Suleny Vásquez, del programa de Trabajo Social en el año 2014; y por otra parte, el trabajo de grado *“Diseño del plan estratégico para el CIDSET de la Universidad del Valle Sede Zarzal”*, realizado por Héctor Fabián García y Jorge Luis Tapasco, del programa de Administración de Empresas en el año 2015.

Se refleja entonces que, en el año 2011 el director del CIDSET, Hernán Oliva León, de la mano de la profesora Nelsy Duque Carvajal, se logra consolidar la propuesta de la creación de consultorios y asesorías contables a pequeñas y medianas empresas. Hernán Oliva menciona que *“el desarrollo, consolidación y operación del Consultorio Contable se torna viable a través de los resultados obtenidos en estudios realizados al sector por parte de los alumnos de la sede, quienes han logrado caracterizar el sector microempresarial del municipio...”* dichos estudios revelaron la necesidad y el interés de los microempresarios de recibir las asesorías, con niveles de aceptación hasta del 93%, asimismo, se identificaron 121 clientes potenciales como se muestra en las siguientes tablas:

Tabla 5. Identificación de clientes potenciales

Total empresas en el municipio de Zarzal, Valle	1553
Cantidad de comerciantes informales	495
Cantidad de clientes potenciales	121
Cubrimiento inicial	20%
Mercado a atender	24

Fuente: OLIVA LEÓN, Hernán y DUQUE CARVAJAL, Nelsy. Propuesta de Consultorio de Asesorías Integrales (2011)

Tabla 6. Codificación y clasificación comerciantes informales

Codificación y clasificación de los comerciantes informales según su actividad					
1.1	Tienda de abarrotes y víveres	2.3	Venta de revistas y libros	3.5	Sastrerías
1.2	Revuelterías	2.4	Venta de CDs	3.6	Alquiler de sillas y mesas
1.3	Venta de arepas	3.1	Alquiler de lavadoras	3.7	Fotógrafos
1.4	Comidas rápidas	3.2	Entretenimiento	3.8	Servicio de transporte
2.1	Venta de ropa	3.3	Alquiler de comunicación		
2.2	Venta de juguetería	3.4	Salas de belleza		

Fuente: OLIVA LEÓN, Hernán y DUQUE CARVAJAL, Nelsy. Propuesta de Consultorio de Asesorías Integrales (2011)

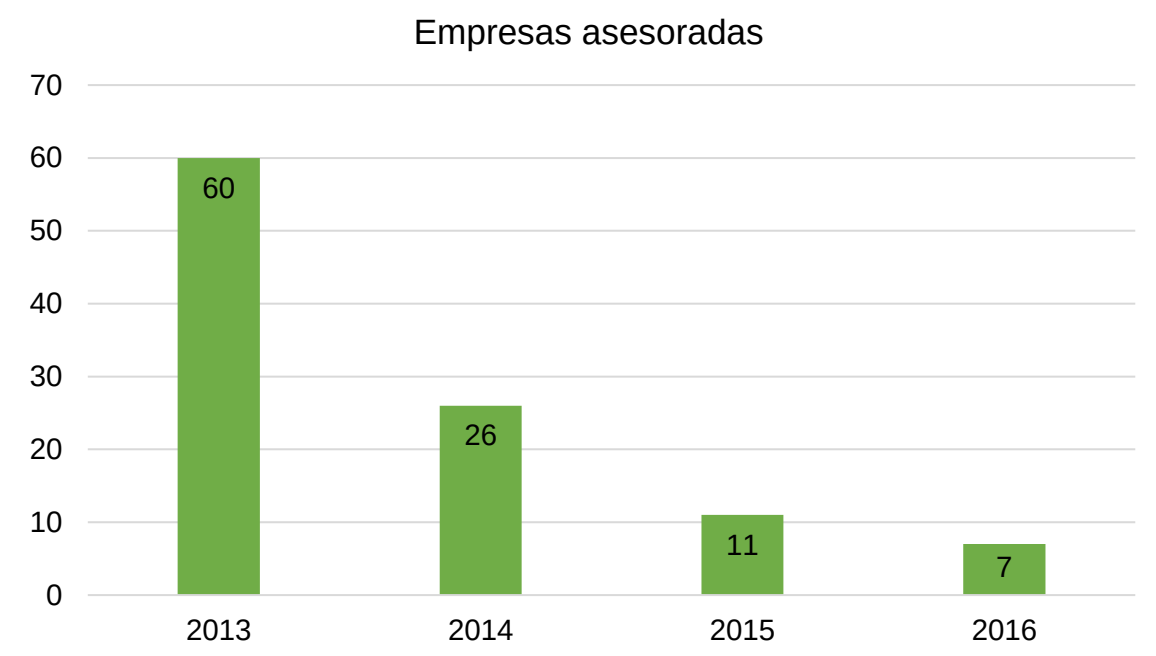
Tabla 7. Códigos de las actividades

CÓDIGOS DE LAS ACTIVIDADES																		
No	Sector o Barrio	1.1	1.2	1.3	1.4	2.1	2.2	2.3	2.4	3.1	3.2	3.3	3.4	3.5	3.6	3.7	3.8	Total
1	Exterior Galería		11						2			11					13	37
2	Interior Galería		26	4	16	68	12	2	5			2						135
3	Zona Centro			8	10					2	1	15	4	1				41
4	San Rafael	3	1	2							1	5	1			1		14
5	Pama	2		3								4						9
6	Quindío	4		3		1					1	6			1	1		17
7	Balvanera	2	1	5								5			1	1		15
8	El Guamal	3		2	1						2	4	1			1		14
9	El Vergel	2	2	2							1	5						12
10	Libraida	2		2							1	4	2	1				12
11	Ciudad Jardín	2		2							1	5				1		11
12	Bolívar	8		4						2	2	7	2					25
13	Las Mercedes	2		3							2	6		1	1			15
14	Zarzalito	2		2							1	3	1			1		10
15	Los Lagos	2	1	2	1						1	10	2					19
16	La Isabelita	2	1	2	1						1	5				1		13
17	Guadualito	3	1	2								3						9
18	Gonzalo Echeverry	2	2	2								4			1	1		12
19	El Coclí	2	1	2								5						10
20	Bajo Buenos Aires	2	2	2							3	3						12
21	El Placer	1	1	2								2		1		1		8
22	Los Almendros	2	2	2	1							2		1				10
23	Puertas del Sol	3	1	2								2		1	1			10
24	Brisas de Riopaila	1	1	1								1		1				5
25	Lina María	2		1								2						5
26	Colombina	2	1	1								3	1					8
27	Villa Amelia 2	2	1	1								2		1				7
Total		58	56	64	30	69	12	2	7	4	18	126	14	8	5	9	13	495

Fuente: OLIVA LEÓN, Hernán y DUQUE CARVAJAL, Nelsy. Propuesta de Consultorio de Asesorías Integrales (2011)

Se identificaron 495 comerciantes informales, dentro de los cuales 121 se clasificaron como clientes potenciales. Se muestra aquí que inicialmente se pretendió atender 24 microempresarios a través de las asesorías contables integrales, sin embargo, en los años 2013 al 2016 se logró atender mucho más mercado que la propuesta inicial, lo anterior así:

Gráfico 21. Empresas asesoradas entre 2013 y 2016



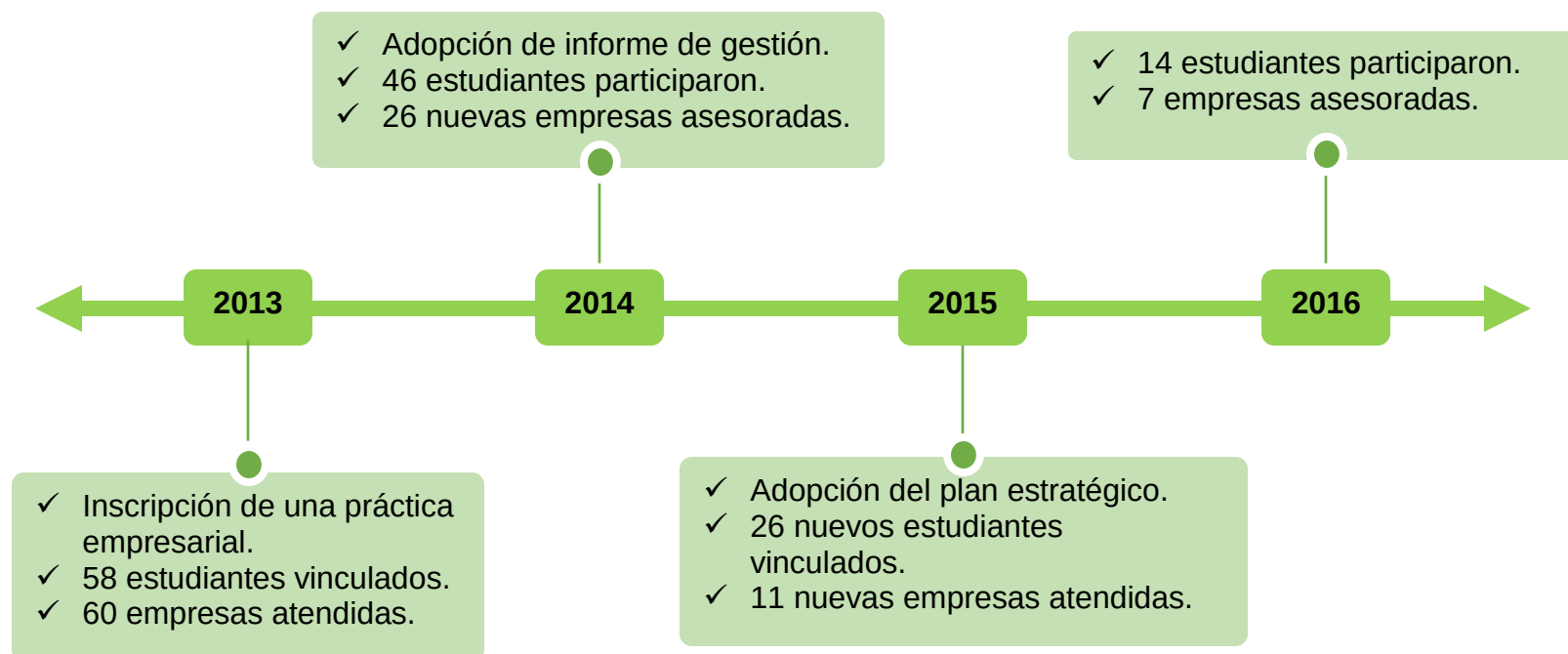
Fuente: CIDSET (2017)

Se revela entonces un debilitamiento importante en el número de empresas asesoradas, por lo tanto, fue materia de análisis los datos aquí expuestos para hallar la justificación a este fenómeno, a través de un proceso de evaluación a la gestión realizada, desde el punto de vista operativo, administrativo y financiero por parte del CIDSET en el periodo 2013-2016.

7.3.1 En lo operativo

Con la información suministrada por el Centro, se determinó el grado de eficacia y eficiencia con los que fueron empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos en el CIDSET, que brindó una visión formal del desarrollo administrativo y el progreso de la organización, de esta forma, se realizó un ejercicio de comparabilidad con los informes de gestión emitidos año tras año, con el objetivo de aplicar los indicadores de gestión. En este orden de ideas, se elaboró la siguiente línea de tiempo:

Gráfico 22. Línea de tiempo objetivos alcanzados CIDSET



Fuente: Elaboración propia (2018)

Como se puede observar, en el año 2013 se consolida el CIDSET gracias al apoyo y acogida de la Universidad del Valle Sede Zarzal y la directora Cecilia Madriñán Polo y se da inicio a la construcción de bases de datos que permitían tener control de la información de las empresas y estudiantes vinculados al Centro, así como las agendas y perfiles de cada una de ellas, de esta forma se identificaron 58 estudiantes de diferentes semestres del programa de Contaduría Pública vinculados, que desarrollaron actividades de apoyo a los procesos del Centro. También se visualizaron 60 empresas que recibieron atención por parte del Centro en diferentes regiones del norte del Valle, como lo son: La Unión, La Victoria, Roldanillo, Zarzal y Bolívar.

En el año 2014, el entonces director del Centro, Hernán Oliva León, emite el informe de gestión evidenciando tres logros importantes:

- Base de datos del sector MiPymes de la región.
- Caracterizar y detallar el portafolio de servicios de cada programa.
- Inscribir dentro del proyecto CIDSET, la actividad de práctica académica del programa de Trabajo Social y los desarrollos para investigación.

Lo anterior se logra llevar a cabo gracias a la colaboración efectiva de los profesores Catalina Naranjo, Leonardo Nieto, Fernando Moreno, Carlos Alberto Trejos, Martha Cadena, Sergio Giraldo, Mary Helen Burbano, y las estudiantes Catherine Esquivel y Laura Vásquez. Cabe resaltar que las actividades del CIDSET se realizaron con la participación voluntaria de dos docentes vinculados, Nelsy Duque Carvajal y Sonia Vinasco López, quienes establecieron modelos prácticos en consultoría y actividad funcional con microempresas de la región en las cuales los estudiantes matriculados en el programa académico de Contaduría Pública del IV y VI semestre fueron quienes hicieron el acompañamiento con la tutoría de un docente.

En el año 2015, la profesora Nelsy Duque Carvajal emitió el informe de gestión que se divide en dos grandes ejes: por un lado, las actividades desarrolladas en el CIDSET, direccionadas a fortalecer el programa de Contaduría Pública, entre ellas

la creación de grupos de estudio con el objetivo de fomentar la lectura y la investigación por parte de los estudiantes en temas de Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), en este proceso participaron 15 estudiantes, quienes asistieron a los encuentros de lectura, además se identificó que los alumnos que formaban parte del curso de Contabilidad de la financiación realizaron consultorios contables; por otro lado, las actividades propias y para el fortalecimiento del CIDSET, como lo fueron los acercamientos con algunos de los microempresarios de la región con el objetivo de ayudarles a organizarse en sus procesos administrativos, operativos y financieros. Se refleja que en el periodo 2013-2015 el Centro logró atender aproximadamente 85 empresas, donde se destaca la participación de los estudiantes de Contaduría Pública y Administración de Empresas, los cuales colaboraron con el proceso a través de las asesorías, bajo la supervisión de docentes de la Universidad del Valle Sede Zarzal. Asimismo, se vincularon 11 empresas nuevas, las cuales fueron asesoradas voluntariamente por estudiantes matriculados en el curso de Contabilidad de la financiación, quienes recibían asesorías una vez por semana.

En el año 2016, se continuó con el proceso y desarrollo de las actividades para fortalecer el programa de Contaduría Pública y el CIDSET, que según el informe de gestión realizado por la docente Nelsy Duque Carvajal, fueron los siguientes:

- Se continuó realizando la gestión para darle una figura jurídica al Centro, sin embargo, no se logró concretar por temas administrativos.
- Se continuó con el consultorio, logrando durante el periodo asesorar siete microempresarios más, a través de estudiantes matriculados en la asignatura Contabilidad de la financiación, quienes recibieron asesorías una vez por semana.

Por otro lado, es fundamental aplicar y hacer una selección de indicadores que arrojen información clara y concisa de la operatividad del CIDSET a lo largo del periodo que es materia de análisis. De esta manera se encuentra que:

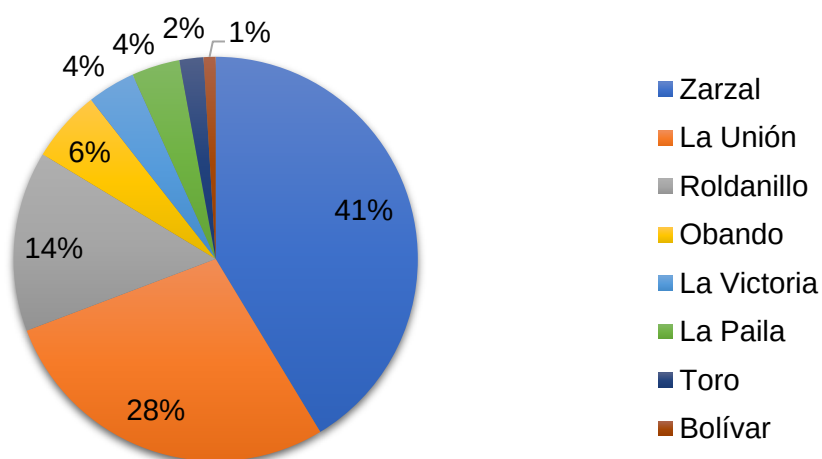
Tabla 8. Empresas registradas en el CIDSET

Indicador	Número de empresas que se registraron en el CDE*periodo de tiempo			
Año	2013	2014	2015	2016
Empresas	60	26	11	7
Total	104			

Fuente: CIDSET (2017)

Se muestra una tendencia de decrecimiento, como puede observarse, con el número de empresas que se registraron en el Centro con el objeto de acceder a los servicios que ofrece el mismo. En el año 2013 se registraron el 58% del total de las empresas asesoradas y en el último año de análisis, solo el 7%. Estas 104 empresas se distribuyen geográficamente en la región del norte del Valle.

Gráfico 23. Distribución geográfica de empresas registradas

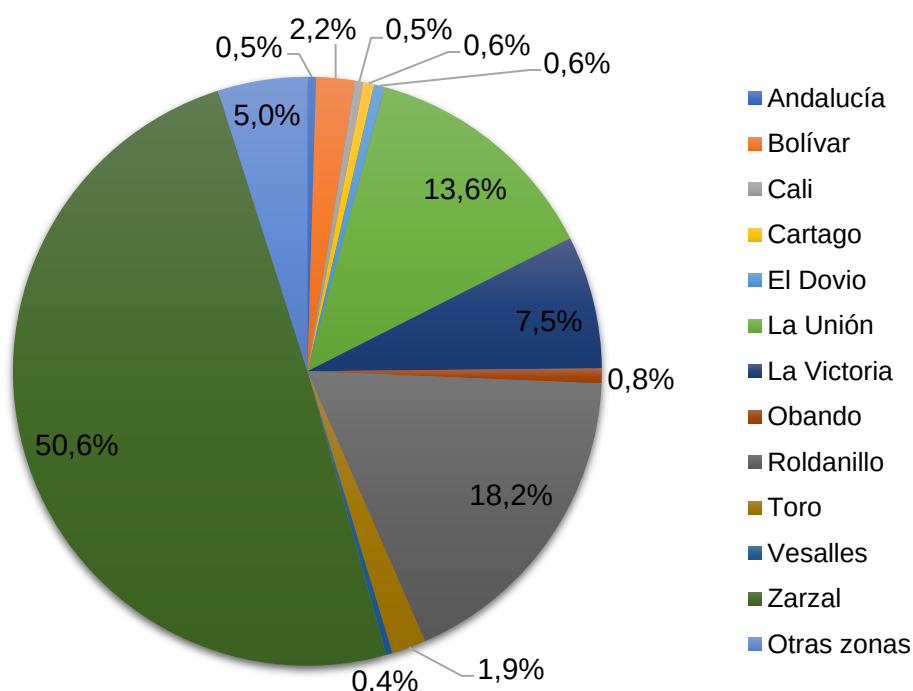


Fuente: CIDSET (2017)

Se puede decir entonces que el CIDSET logra generar un mayor impacto de un 41% en empresas ubicadas en el municipio de Zarzal; se impacta en un 42% a las empresas de La Unión y Roldanillo; y en un 17% a las demás empresas de la región,

es decir, en los municipios aledaños a la Universidad del Valle Sede Zarzal el Centro logró inferir de manera directa con los servicios que prestó en las empresas en el periodo de tiempo 2013-2016. Esta incidencia se sustenta en los lugares de procedencia de los estudiantes, así:

Gráfico 24. Estudiantes matriculados por municipios



Fuente: Secretaría Académica Universidad del Valle Sede Zarzal (2016)

Es claro un 50,6% de los estudiantes en su mayoría provienen de Zarzal, esto se debe a la ubicación de la Universidad, pues la sede se encuentra en la cabecera municipal de este lugar y los municipios cercanos que tienen la cifra de incidencia más alta son Roldanillo y La Unión con 18,23% y 13,64% respectivamente.

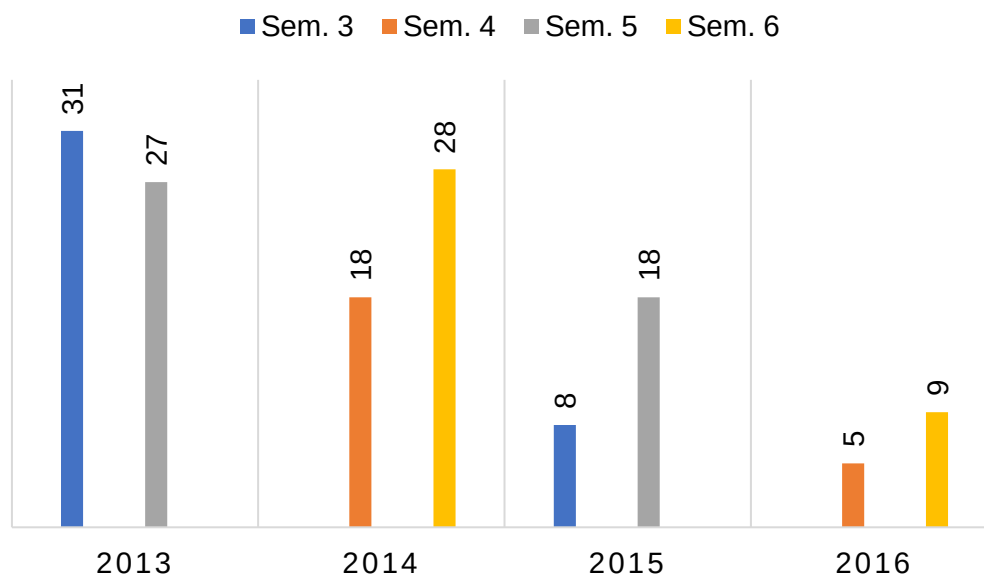
Tabla 9. Número de estudiantes registrados en el CIDSET por año

Indicador	Estudiantes que se registraron en el CDE*periodo de tiempo			
Año	2013	2014	2015	2016
Estudiantes	58	46	26	14
Total	144			

Fuente: CIDSET (2017)

Como se puede percibir, hubo un decrecimiento en la vinculación año tras año por parte de los estudiantes de la Universidad, de un 40% en el año 2013 a un 10% en 2016. Se explica entonces que, al igual que las empresas vinculadas al Centro, las tendencias de disminución están estrechamente ligadas, debido a que por medio de algunos de los estudiantes se coordinaban las actividades de asesoramiento con las empresas a través del Centro, es decir, eran los estudiantes de los diferentes semestres quienes se relacionaban directamente con la gerencia de las empresas para prestar el servicio de asesorías integrales, no obstante, esta tendencia se marca con mayor fuerza del año 2015 a 2016. Dichos estudiantes se pueden identificar por semestres, así:

Gráfico 25. Estudiantes vinculados al CIDSET por semestre



Fuente: CIDSET (2017)

Como se puede observar, en los años 2013 y 2016 hubo una participación total del 61% de estudiantes de semestre 3 y de 39% de semestre 5; asimismo, en los años 2014 y 2015 hubo una participación total del 37,5% de estudiantes de semestre 4 y 62,5% de semestre 6. Se puede decir entonces que se logró impactar en mayor medida en la participación de las actividades desarrolladas por el Centro en los estudiantes de semestre 3 con un total de 49 estudiantes vinculados y en semestre 6 con 39 estudiantes.

Tabla 10. Relación de estudiantes registrados y empresas atendidas

Indicador	Número de estudiantes / empresas atendidas			
Año	2013	2014	2015	2016
Estudiantes	58	46	26	14
Empresas	60	26	11	7
Resultado	1	2	2	2

Fuente: CIDSET (2017)

Se demuestra una relación directa entre los tres actores del Modelo de Triple Hélice con una vinculación entre disciplinas y conocimientos, donde la Universidad mediante el CIDSET, tiene un papel estratégico y es la base para generar las relaciones con la empresa, como se puede observar, es predominante en el periodo 2013-2016 que por cada empresa relacionada con el Centro, dos estudiantes participan activamente en el desarrollo de las actividades pertinentes, es decir, el Centro logra cosechar una línea base considerable para alcanzar los objetivos propuestos por el mismo.

Ahora bien, analizando los hallazgos encontrados se hace notable la tendencia negativa de nuevas vinculaciones de estudiantes y empresas al Centro, como lo señala la doctora Cecilia Madriñán Polo “...empecé a notar que no se estaban viendo resultados, también nos faltó seguir haciendo divulgación ya que no estaban yendo muchas empresas...”, por esta razón, como se observa en la línea de tiempo del gráfico 22, el CIDSET se traslada a las instalaciones de la Universidad del Valle Sede Zarzal en el año 2016 como dice la directora “...hubo cambios en la Universidad y los profesores estaban ocupados en otras actividades, incluso hubo dificultades en quién iba a realizar los turnos, entonces finalmente decidí no seguir pagando el local”, lo anterior afectó directamente el desarrollo eficiente de las actividades del Centro como se indica en la relación de estudiantes y empresas atendidas la tabla 11.

7.3.2 En lo administrativo

En los años 2013 – 2016, el CIDSET tuvo dos estructuras administrativas que facilitaron la interrelación e interacción de sus individuos, como se ve en el gráfico 27. Hasta el año 2015 el papel de director lo asumió el profesor Hernán Oliva y después de dicho año, con la adopción del plan estratégico desarrollado por los estudiantes del programa de administración de empresas, Héctor Fabián García y

Jorge Luis Tapasco, la dirección del Centro estuvo a cargo de la profesora Nelsy Duque Carvajal.

La última dirección del Centro lideró entre muchas otras,

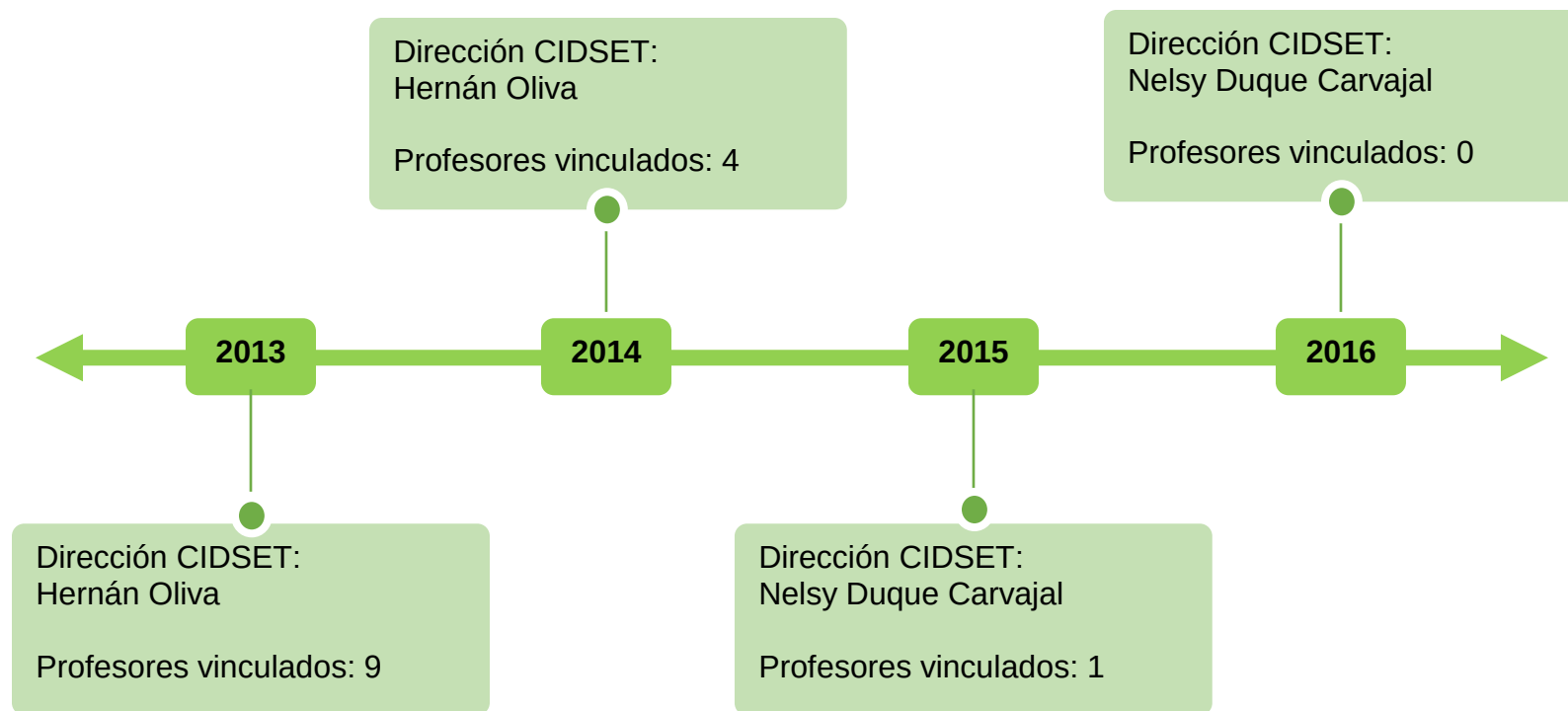
- Nueva misión, visión y objetivos estratégicos.
- Aceptación de una nueva estructura administrativa.
- Aceptación de una nueva estructura administrativa.
- Acogimiento de perfiles laborales para cada uno de los vinculados al CIDSET.
- Adopción de un nuevo portafolio de servicios integral.

Sin embargo, hay que precisar el fuerte cambio administrativo que sufrió el Centro, dado que la participación de los profesores de los diferentes programas académicos de la Universidad disminuyó notablemente como se visualiza en el gráfico 26.

Es así como el factor humano se configura con un papel protagónico en el desarrollo funcional del Centro, dado que este posee características tales como inteligencia, valores, competencias, imaginación, experiencia, sentimientos y habilidades que lo diferencia de los demás recursos⁴⁸, es vital reconocer el recurso humano y sus cargos en el CIDSET con su respectiva descripción, y así identificar los canales de comunicación y responsabilidades.

⁴⁸ MÜNCH, Lourdes. Administración de capital humano. México: Trillas editorial. Primera edición, 2005. p. 18.

Gráfico 26. Línea de tiempo cambios en dirección del CIDSET y profesores vinculados



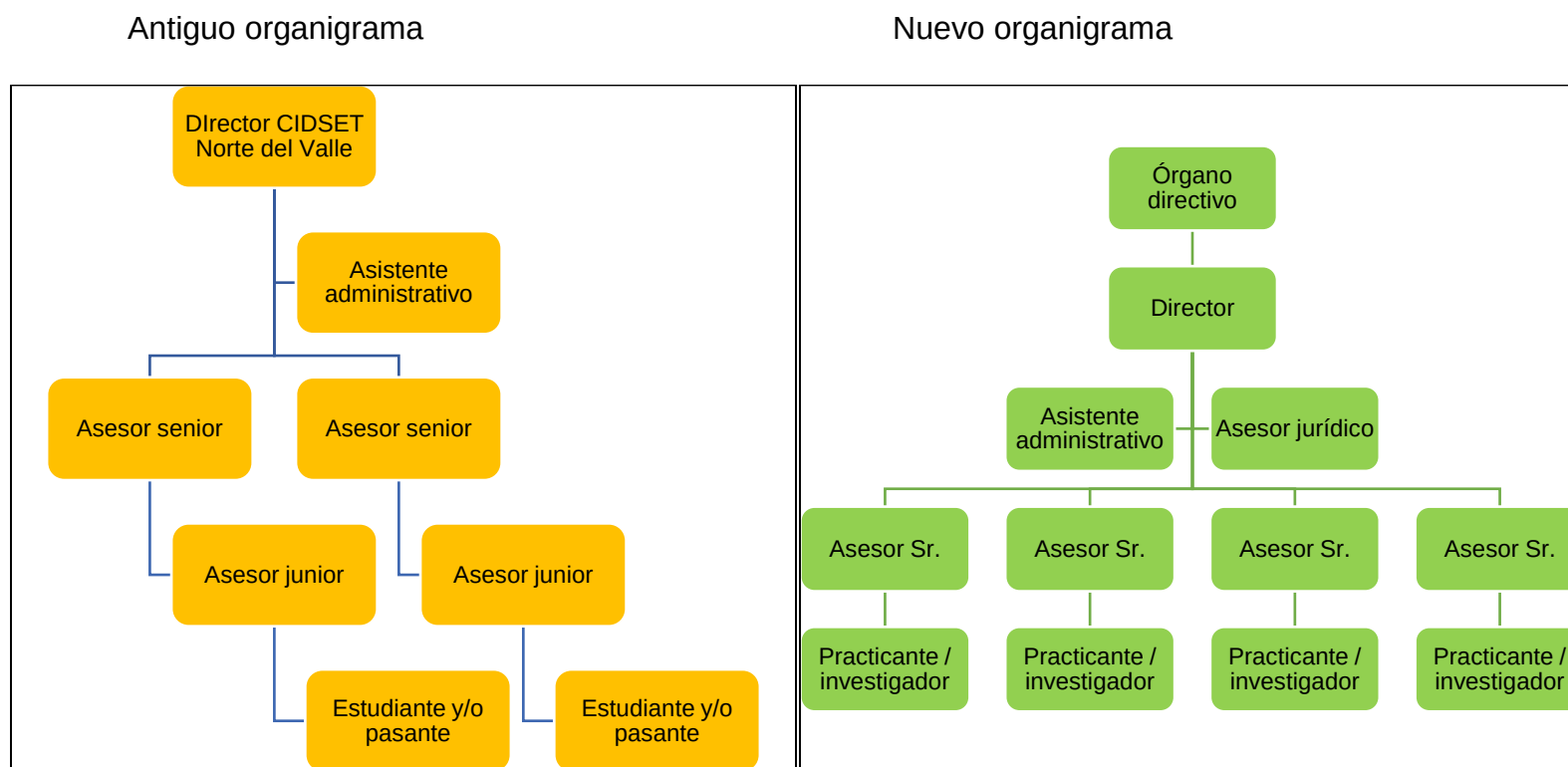
Fuente: CIDSET (2017)

Tabla 11. Descripción de cada uno de los cargos del CIDSET

Cargo	Nivel jerárquico	Descripción
Director CIDSET	Directivo	Administrar las actividades propias de su dependencia de acuerdo con la ley, con la normatividad interna, con los objetivos, políticas, estrategias administrativas y de desarrollo trazadas por las directivas universitarias, haciendo eficiente el uso de los recursos asignados.
Asistente administrativo	Administrativo	Desarrollar las funciones secretariales en lo referente a la atención al público (personal y telefónicamente), manejo de correspondencia, control de archivo y aquellos trámites administrativos de carácter secretarial que propicien el buen funcionamiento de la dependencia.
Asesor jurídico	Administrativo	Realizar asesorías jurídicas integrales a las empresas cumpliendo con el manual operativo del Centro, asimismo apoyar con capacitaciones colectivas en temas legales.
Asesor senior		Gestionar el proceso de planeación estratégica del centro a través de la planeación y ejecución de planes, programas y proyectos de desarrollo de la Institución, tomando como punto de partida los procesos de autoevaluación y autorregulación con el fin de garantizar el mejoramiento continuo.
Practicante investigador		Interactúa con el servicio al cliente en la implementación de los programas, subprogramas, proyectos y otros servicios comerciales implementados por el centro en la zona de influencia.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Gráfico 27. Comparación organigramas del Centro



Fuente: CIDSET (2017)

Es verificable que el CIDSET en su estructura organizacional permitió identificar claramente el recurso humano para alcanzar sus objetivos aunque la estructura funcional del Centro aseguró que los individuos involucrados coordinaran sus esfuerzos a generar impacto en el desarrollo social y económico de la región, sin embargo, el cambio administrativo del Centro en el año frenó varias actividades que desarrollaba con los estudiantes y las MiPymes, puesto que la carga administrativa pasó de ser dividida entre 10 profesores a dos en el año 2015. Es por esta razón que la anterior afirmación es comprobable con los resultados obtenidos en los indicadores de gestión, enmarcados por la tendencia de declive de los estudiantes y empresas vinculadas a los servicios del CIDSET.

Resulta importante señalar que este análisis exhaustivo permitió concluir que el Centro contó con un recurso humano de calidad para desarrollar sus diferentes actividades tal y como menciona la directora de la Universidad *“...la idea de aprovechar nuestros recursos humanos, de conocimiento, de tecnología que teníamos y ponerlos al servicio de la comunidad, en alianza con el sector público y privado. Tenemos un potencial que no lo estábamos aprovechando bien y decidimos ponernos al servicio de la región...”*, sin embargo, la administración de la Universidad no brindó el apoyo adecuado a la dirección del Centro.

7.3.3 En lo financiero

Con la propuesta realizada en el año 2011 por el profesor Hernán Oliva León y la profesora Nelsy Duque Carvajal, se manifiesta un presupuesto inicial con el cual el CIDSET puede emprender el desarrollo de las actividades de consultorías contables integrales como se puede observar en las siguientes tablas:

Tabla 12. Presupuesto inicial CIDSET

Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo total
Computador de mesa	2	\$ 1.200.000	\$ 2.400.000
Impresora	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Impresora de cinta	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Escritorio	2	\$ 250.000	\$ 500.000
Silla	4	\$ 120.000	\$ 480.000
Archivador	2	\$ 80.000	\$ 160.000
Papelería	1	\$100.000	\$ 100.000
Software contable	1	-	-
Oficina	1	-	-
Total			\$ 4.640.000

Fuente: OLIVA LEÓN, Hernán y DUQUE CARVAJAL, Nelsy. Propuesta de Consultorio de Asesorías Integrales (2018)

No obstante, en el año 2012 cuando el CIDSET abre sus puertas en el establecimiento ubicado en la Carrera 9 N.º 11-47, mediante la gestión, su dirección logra adquirir algunos recursos para su funcionamiento. Hernán Oliva propuso un saldo inicial de \$4.640.000, de los cuales realizó \$2.550.000 con la entrega de bienes inmuebles por parte de la Universidad, y la Fundación de la Universidad del Valle Sede Zarzal apoyó financieramente al Centro asumiendo el pago de los gastos de funcionamiento por concepto de servicios de arrendamiento, papelería e Internet hasta el año 2016. Por un lado, el recurso humano vinculado al CIDSET en cada uno de los cargos ejercidos prestaba sus servicios gratuitamente hasta el 2015, año en el que la profesora Nelsy Duque Carvajal es nombrada docente tiempo completo y asume la dirección del CIDSET, sin embargo, las actividades que desarrollaba en el Centro eran solo una parte de sus compromisos contractuales. Se entiende entonces que desde el año 2015 la Universidad le proporciona al Centro un recurso financiero a través de la docente vinculada directamente, es por esta razón, que no reposa en los archivos del Centro información sobre pagos de nómina.

Tabla 13. Recursos gestionados

Indicador	Monto total de recursos gestionados para el CDE*periodo de tiempo			
Año	2013	2014	2015	2016
Recursos	\$60.000	\$110.000	\$5.000	\$0
Total	\$175.000			

Fuente: CIDSET (2017)

En la tabla 13 se puede ver que los pocos recursos gestionados se realizaron mediante una estrategia por parte de la dirección que consistía en un aporte voluntario de las empresas vinculadas al Centro, dichos recursos se destinarían para los gastos de este, pero el aporte se llevó a cabo solo hasta el año 2015, como se demuestra a continuación.

Tabla 14. Relación de ingresos CIDSET

Relación de ingresos		
De octubre de 2012 a marzo de 2014		
Fecha	Empresa	Valor
12/10/2012	Panadería	\$ 10.000
16/10/2012	Mercaéxito	\$ 10.000
17/10/2012	Tienda agropecuaria AISHA	\$ 10.000
22/10/2012	Calzado Jefry	\$ 10.000
23/10/2012	Agencia de prensa	\$ 10.000
30/10/2012	Papelería Zarzal	\$ 10.000
06/11/2012	Restaurante El Gorrón	\$ 10.000
04/02/2013	Tienda Naturista San Judas Tadeo	\$ 10.000
19/03/2013	Yuri Alejandra Manzano	\$ 10.000
19/03/2013	Norma Reyes	\$ 10.000
07/10/2013	Almacén Briox	\$ 5.000
31/10/2013	Gina Alexandra Marín	\$ 5.000
31/10/2013	Tienda Militar	\$ 5.000
07/11/2013	Jorge Luis Varela	\$ 5.000
25/11/2013	Imagen Digital	\$ 5.000
03/12/2013	Almacén Briox	\$ 10.000

03/12/2013	Mercedes Ríos	\$ 10.000
05/12/2013	Tienda Militar	\$ 5.000
09/12/2013	Imagen Digital	\$ 5.000
12/12/2013	El Terremoto	\$ 5.000
01/03/2014	Lamfoly	\$ 5.000
Total		\$ 175.000

Fuente: CIDSET (2017)

El CIDSET prestó todos sus servicios gratuitamente, sin embargo, su dirección aplicó un mecanismo para financiar parte del funcionamiento de este, a través de los aportes voluntarios de las MiPymes. También intentó darle al Centro una figura jurídica, aunque, según el informe de gestión emitido por la directora del Centro, Nelsy Duque, este proceso no se realizó por situaciones administrativas. Dado lo anterior, en los archivos del Centro no reposa información financiera más allá de la relación de los gastos de funcionamiento, es decir, el CIDSET no emitió estados o informes financieros, pero sí registró algunos movimientos para relacionar los hechos económicos generados, como se ve en la anterior tabla.

Después de analizar la poca información financiera que reposa en los archivos del Centro es importante argumentar lo que la doctora Cecilia Madriñán Polo menciona “...tuvimos problemas de recursos financieros, creo que bajamos la guardia, como Universidad no continuamos con la misma dinámica, con las mismas ganas. Aunque como seguíamos apoyándolo, seguimos pagando el alquiler del local y la profesora Nelsy Duque se puso al frente del CIDSET, entramos como en una etapa de desinterés, no del área de contaduría, pero sí de los otros programas, porque los profesores ya no vinculaban a los estudiantes para que estuvieran realizando actividades en el Centro”; con esto, se demuestra la estrecha relación de los hallazgos encontrados en el análisis operativo y administrativo, con la ausencia de gestión de los recursos financieros, es por esta razón, como indica este análisis exhaustivo que a pesar de que el Centro contó con un apoyo y una estructura

organizacional apropiada, no logró sostener ni construir en el periodo de tiempo aquí evaluado, con sus actividades desarrolladas, una línea base adecuada que mostrara los resultados obtenidos y de esta manera se garantizara la gestión de los recursos financieros para el crecimiento del CIDSET.

7.4 ALCANCE DE LOS OBJETIVOS DEL CIDSET FRENTE A LA PROYECCIÓN DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE

Teniendo en cuenta el Modelo de Triple Hélice, es decir, la relación estado-academia-empresa, se puede mencionar que el CIDSET y sus actividades de gestión, están en pro del desarrollo económico de la región tal y como se puede observar en su objetivo estratégico el cual busca *“generar un desarrollo y crecimiento de la economía regional, contribuyendo a mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas atendidas generando un impacto regional”*.

Es por lo anterior que es necesario realizar un proceso de comparabilidad de los objetivos del CIDSET y los objetivos del programa de Contaduría Pública, de esta forma se evalúa si se han

- alcanzado los objetivos fijados en el programa (eficacia),
- optimizado el uso de los recursos financieros (eficiencia o rendimiento),
- satisfecho las necesidades más importantes (relevancia), y
- obtenido mejoras en el desarrollo económico de la región (impacto).

En este orden de ideas, se construyen la siguiente tabla con la finalidad de identificar de manera clara y concisa los objetivos del programa de Contaduría Pública.

Tabla 15. Objetivos del programa de Contaduría Pública

Objetivos del programa de Contaduría Pública de la Universidad del Valle				
Eje de relación	Formar y educar al estudiante de tal forma que sea:			
En relación con el individuo	Un profesional de altas calidades humanas e intelectuales que le permitan ser un constructor de su sociedad		Un respetuoso de las normas universales de la ética	Un profesional que promueva y defienda el reconocimiento del otro
En relación con el conocimiento	Un conocedor del entorno económico, tecnológico, cultural, político y legal en el que se produce y se interpreta la información contable – financiera y administrativa de las organizaciones		Un profesional capaz de desempeñarse técnicamente de una manera excelente, a la vez que conozca y comprenda las diferentes escuelas de pensamiento que propenden por el desarrollo del conocimiento contable, financiero y administrativo a través de la investigación	
En relación con el trabajo	Un profesional capaz de reconocer y comprender que el trabajo es un hecho social que permite la relación consigo mismo, la relación con los demás y la relación con la naturaleza	Un conocedor de que su profesión tiene una relación con el desarrollo de la sociedad en tanto que ella es fuente para: la planeación, dirección y control económicos; generar confianza entre inversionistas, ahorradores y público en general; velar por el funcionamiento de las instituciones y por el uso racional de los recursos	Un profesional hábil para aplicar las normas, diseñar procesos para el registro, el control y el proceso de revelación de información contable financiera	Un profesional capaz de identificar y solucionar problemas, de trabajar en equipo, dirigir personal y proyectar la imagen de la organización

Fuente: Universidad del Valle (2002)

Como se puede observar, los objetivos del programa de Contaduría Pública de la Universidad del Valle se construyen sobre tres ejes de relación fundamentales: individuo, conocimiento y trabajo, es decir, logra plasmar una formación profesional integral cristalizando la misión de la Universidad *en la generación y difusión del conocimiento con autonomía y vocación del servicio social, con miras a construir en la región una sociedad equitativa, democrática, justa y participativa*⁴⁹.

Ahora bien, se construyó una matriz para cada uno de los ejes de relación anteriormente mencionados, que permitió evaluar el alcance de los objetivos del CIDSET frente al programa de Contaduría Pública y de esta manera apropiar los indicadores que permiten realizar seguimiento constante al cumplimiento dichos objetivos.

En la tabla 16 se demuestra que hay un ligero alcance en los objetivos estratégicos del CIDSET frente a los objetivos del programa de Contaduría Pública, el Centro brinda la posibilidad de generar impacto en la desarrollo social de la región a través de la relación del Modelo de Triple Hélice que emplea, dada la capacidad que puede llegar a tener el Centro en generar alianzas estratégicas con diferentes organizaciones del sector público y/o privado, con el objeto de generar un entorno laboral oportuno para aplicar el código de ética profesional desde el desarrollo de la formación académica, y de esta manera construir sociedad desde la academia.

⁴⁹ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Consejo Superior. Acuerdo N.º 010 “Por la cual se adopta una nueva versión del Proyecto Institucional de la Universidad del Valle”

Tabla 16. Matriz de evaluación en relación con el individuo

Matriz de evaluación de objetivos del CIDSET frente al programa de Contaduría Pública				
En relación con el individuo				
Objetivo general	Objetivo específico	Alcance objetivo CIDSET	Impacto CIDSET	Indicador
Formar y educar al estudiante de tal forma que sea:	Un profesional de altas calidades humanas e intelectuales que le permitan ser un constructor de su sociedad	Promover la puesta en marcha de nuevas ideas de negocio	El estudiante es capaz de construir sociedad a través del centro generando ideas de negocio innovadoras	Nuevas empresas creadas con el apoyo del Centro* periodo de tiempo Número de alianzas públicas y/o privadas realizadas * periodo de tiempo
	Un respetuoso de las normas universales de la ética	No hay alcance	El estudiante a través de las relaciones con los individuos vinculados al centro aplicar el código de ética profesional pertinente	Encuestas cualitativas y cuantitativas de satisfacción
	Un profesional que promueva y defienda el reconocimiento del otro	Estimular el crecimiento y desarrollo de las MiPymes	El estudiante es capaz de promover el crecimiento económico de las MiPymes	Número de estudiantes/ empresarios atendidos por asesor

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 17. Matriz de evaluación en relación con el conocimiento

Matriz de evaluación de objetivos del CIDSET frente al programa de Contaduría Pública				
En relación con el conocimiento				
Objetivo general	Objetivo específico	Alcance objetivo CIDSET	Impacto CIDSET	Indicador
Formar y educar al estudiante de tal forma que sea:	Un conocedor del entorno económico, tecnológico, cultural, político y legal en el que se produce y se interpreta la información contable – financiera y administrativa de las organizaciones	Asesorar de forma oportuna y precisa las MiPymes que requieran del servicio	El estudiante construye relaciones laborales indirectas a través del centro con las MiPymes que le permiten desempeñarse en el entorno que lo rodea	Número de alianzas públicas y/o privadas realizadas * periodo de tiempo
	Un profesional capaz de desempeñarse técnicamente de una manera excelente, a la vez que conozca y comprenda las diferentes escuelas de pensamiento que propenden por el desarrollo del conocimiento contable, financiero y administrativo a través de la investigación	Contribuir al mejoramiento de la gestión gerencial y administrativa de las unidades productivas	El estudiante es capaz de adoptar técnicas para causar impacto positivo en el desarrollo de las actividades contables, financieras y administrativas mediante procesos de investigación realización con el CIDSET	Número de emprendedores asesorados * periodo de tiempo Incremento en ventas de las empresas atendidas por el Centro* periodo de tiempo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Tabla 18. Matriz de evaluación en relación con el trabajo

Matriz de evaluación de objetivos del CIDSET frente al programa de Contaduría Pública				
En relación con el trabajo				
Objetivo general	Objetivo específico	Alcance objetivo CIDSET	Impacto CIDSET	Indicador
Formar y educar al estudiante de tal forma que sea:	Un profesional capaz de reconocer y comprender que el trabajo es un hecho social que permite la relación consigo mismo, la relación con los demás y la relación con la naturaleza	Generar procesos de innovación y sostenibilidad	A través de las asesorías contables y las capacitaciones que el Centro presta, el estudiante obtiene valor social a través de la creación, difusión y transformación del conocimiento para producir nuevos productos o procesos que son usados por la sociedad	Número de estudiantes/ empresarios atendidos por asesor
	Un profesional capaz de identificar y solucionar problemas, de trabajar en equipo, dirigir personal y proyectar la imagen de la organización	Incentivar y acompañar los procesos de formalización	El estudiante es capaz de orientar y dar solución a las MiPymes vinculadas al Centro, en conjunto con los docentes y la administración, a través del trabajo en equipo	Número de empresas capacitadas * periodo de tiempo Nuevos Empleos generados por las empresas atendidas por el Centro* periodo de tiempo
	Un conocedor de que su profesión tiene una relación con el desarrollo de la sociedad en tanto que ella es fuente para: la planeación, dirección y control económicos; generar confianza entre inversionistas, ahorradores y público en general; velar por el funcionamiento de las instituciones y por el uso racional de los recursos	Estimular el crecimiento y desarrollo de las MiPymes. Promover la puesta en marcha de nuevas ideas de negocio	El estudiante centra sus esfuerzos en promover el desarrollo económico y social de la región a través del CIDSET llevando los conocimientos teóricos a la práctica empresarial	Nuevas empresas creadas con el apoyo del Centro * periodo de tiempo
	Un profesional hábil para aplicar las normas, diseñar procesos para el registro, el control y el proceso de revelación de información contable-financiera	Contribuir al mejoramiento de la gestión gerencial y administrativa de las unidades productivas	El estudiante participa directa y activamente en los procesos y actividades económicas de las MiPymes, incrementando su formación académica integral del contenido curricular	Número de empresas formalizadas en el proceso de asesoría del Centro* periodo de tiempo

Fuente: Elaboración propia (2018)

La tabla 17 muestra la estrecha relación entre los objetivos del programa de Contaduría Pública y los objetivos estratégicos del CIDSET en el eje del conocimiento, puesto que, es mediante el Centro que el estudiante tiene la facilidad de relacionarse desde su proceso de formación académica en un entorno laboral propicio para aplicar los conocimientos adquiridos en la Universidad, y así generar impacto en el desarrollo económico de la región, tal y como lo dice la doctora Cecilia Madriñán Polo “...*el consultorio contable también sirvió como una experiencia más profesional y al ámbito real para los estudiantes, donde pusieron en práctica sus conocimientos, con el acompañamiento de los docentes*”. Lo anterior cumple el papel protagónico del CIDSET, dado el nivel de participación de la MiPymes en la economía de la región, es así como se muestra que los objetivos estratégicos del Centro se han dirigido al apoyo y promoción de sus servicios hacia este sector de las MiPymes, aún con todas sus falencias señaladas en la falta de gestión financiera, comercial y operativa.

Por último, en la tabla 18, es evidente que todos los objetivos estratégicos del CIDSET convergen a generar impacto en el desarrollo económico y social de la región, es por esto que los esfuerzos del Centro se suman a los objetivos del programa de Contaduría, dando la oportunidad a cada uno de los estudiantes vinculados al mismo de desarrollar su proceso de formación más allá de las aulas de clase y llevando al entorno laboral los conocimientos establecidos en el contenido curricular del programa, es decir, el Centro logra abrir las puertas para que los estudiantes de la Universidad del Valle Sede Zarzal se vinculen desde su proceso de formación académica a la ejecución laboral en las MiPymes con ansias de dar cumplimiento a la misión y visión de la Universidad.

Tabla 19. Evaluación de cumplimiento de los objetivos del CIDSET

Evaluación de cumplimiento de los objetivos del CIDSET (2013-2016)			
Objetivo	Evaluación	Impacto	Observaciones
Promover la puesta en marcha de nuevas ideas de negocio	No cumplió	Negativo /Alto	El Centro no impulsó nuevas propuestas de negocio, limitó sus recursos y esfuerzos a brindar apoyo a MiPymes ya existentes
Estimular el crecimiento y desarrollo de las MiPymes	Cumplió	Positivo /Medio	A través de las asesorías integrales y capacitación a los pequeños empresarios de la región se aportó al crecimiento económico y fortalecimiento de las MiPymes
Generar procesos de innovación y sostenibilidad	No cumplió	Negativo /Alto	En el periodo evaluado el Centro no desarrolló propuestas sostenibles e innovadoras que aportaran al cumplimiento de su misión y visión
Contribuir al mejoramiento de la gestión gerencial y administrativa de las unidades productivas	Cumplió	Positivo/ Bajo	El programa de Administración de Empresas de la Universidad apoyó con trabajos de direccionamiento estratégico en microempresas, ayudándoles en la construcción de misión, visión y objetivos estratégicos
Contribuir al mejoramiento del desempeño en los procesos productivos, logísticos, entre otros	Cumplió	Positivo /Bajo	Dos estudiantes de Trabajo Social realizaron su trabajo de práctica empresarial en el Centro, liderando procesos para crear alianzas con diferentes empresas de la región, sin embargo, el CIDSET no continuó las alianzas.
Asesorar de forma oportuna y precisa las MiPymes que requieran del servicio	Cumplió	Positivo /Alto	Con el poco apoyo que brindó la administración de la Universidad al Centro, se logró vincular 144 MiPymes, de las cuales el 90% volvería a participar de las actividades del CIDSET
Capacitar el sector de MiPymes que requieran del servicio	Cumplió	Positivo/ Bajo	En alianza con la Alcaldía de Zarzal se capacitaron MiPymes en temas contables, financieros, administrativos, de liderazgo, entre otros, sin embargo, no se siguieron ofreciendo más capacitaciones
Incentivar y acompañar los procesos de formalización	Cumplió	Positivo/ Bajo	A través de los 104 estudiantes vinculados al Centro, se motivó a algunas MiPymes a realizar el proceso de formalización, pero no se hizo el debido acompañamiento para llevarlo a cabo

Fuente: Elaboración propia (2018)

Finalmente se logró evaluar el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos, como se ve en la tabla anterior y se determinó que, en general el impacto Positivo Medio en los actores que concurrieron al Centro se debió a la participación y compromiso de los estudiantes involucrados y de la dirección del Centro, a pesar del poco apoyo de los programas académicos y de la administración de la Universidad. El CIDSET no generó un desarrollo y crecimiento de la economía regional, pero sí contribuyó a mejorar los niveles de productividad y competitividad de las empresas y estudiantes vinculados.

8. CONCLUSIONES

En el proceso de identificar la estructura organizacional se emplearon las adecuadas herramientas que permitieron mostrar con claridad la forma en la que el CIDSET se gestionó en el periodo 2013-2016, es decir, se logró reconocer las características del Centro, su cadena de mando y el rol de cada uno de los participantes del mismo.

Asimismo fue posible evidenciar que el CIDSET no generó los resultados suficientes para impactar en el desarrollo económico y social en la región a través los diferentes acompañamientos realizados, es decir, la suma de esfuerzos de la administración de la Universidad del Valle Sede Zarzal, la dirección del Centro y la participación de los estudiantes y microempresarios de la zona, dejó como resultado un positivo acogimiento y experiencia para la dirección del Centro, los estudiantes del programa de Contaduría Pública, las MiPymes asesoradas, sin embargo, no se marcó un cambio significativo en el desarrollo económico y social de la región.

El análisis de la situación administrativa, operativa y financiera evidenció el escenario que llevó al decrecimiento de los estudiantes y microempresarios vinculados al Centro, de los servicios y las operaciones del CIDSET en el periodo evaluado. De igual manera se comprobó una deficiente gestión del recurso económico y humano por parte de la administración de la Universidad del Valle.

Fue claro que el alcance de los objetivos del CIDSET frente a la proyección del programa académico de Contaduría Pública de la Universidad del Valle, convergen a generar impacto en el desarrollo económico y social de la región, no obstante, con el cumplimiento somero de los objetivos del Centro, no logró destacar al CIDSET como la ventana académica generada de este impacto.

9. RECOMENDACIONES

Considerando las actuales circunstancias y los hallazgos encontrados en este proyecto de investigación, es fundamental que la dirección del CIDSET apropie un nuevo plan estratégico teniendo como referente el adoptado por el Centro en el año 2015, con el objeto de dar una pronta solución a cada una de las deficiencias mostradas en esta investigación, es decir, lograr un mejoramiento de la gestión financiera y el aprovechamiento del recurso humano, además de la importante oportunidad que tiene el Centro de ser reactivado tal y como lo menciona la doctora Cecilia Madriñán Polo “...pienso que con un nuevo impulso que está dando la Universidad al tema de transferencias de tecnología, que se trata de realizar alianzas con el sector público y privado, podemos retomar el proyecto CIDSET”.

Es claro que lo anteriormente dicho requiere una oportuna financiación, por lo tanto es fundamental involucrar aquí la gestión administrativa del Centro, dado que en el análisis se encontró los pocos recursos financieros que obtuvo el CIDSET que aportó en gran medida un grave decrecimiento de las actividades realizadas, sin embargo, fue satisfactorio evidenciar que superó la propuesta y meta inicial, superando las expectativas preliminares del Centro, en tal sentido, es necesario que el CIDSET gestione sus recursos financieros a través de la Universidad del Valle y también se postule a las convocatorias del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo para que, de esta manera se puedan tener recursos que permitan desarrollar las actividades propias del centro de investigación y tener una mayor incidencia en beneficio del sector microempresarial. Una de las herramientas que pueden ser usadas para determinar cómo se financiaría es con la creación de un presupuesto de flujo de cada con una proyección a cinco años que sienta las bases de lo que serían los ingresos y los gastos de dicha entidad.

Por otro lado, es preciso realizar un seguimiento sustancial que asegure el adecuado funcionamiento del CIDSET, evidenciando mediante los indicadores

propuestos en este trabajo de investigación, con el objeto de aclarar sus resultados para corregir las diferentes falencias.

Es de gran importancia también realizar una correcta promoción del Centro de Investigación, con el fin generar en la academia de la Universidad del Valle Sede Zarzal un sentido de pertenencia, compromiso y responsabilidad con el mismo. Finalmente se sugiere a la dirección del CIDSET, llevar una relación oportuna y constante con los microempresarios vinculados y efectuar un permanente seguimiento a las diferentes necesidades actuales y ser abiertos al cambio, provocado por condiciones económicas, tecnológicas, sociales y políticas que alteren el entorno.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARU MAXIMIANO, Antonio César. Fundamentos de Administración. Teoría general y proceso administrativo. México: Pearson Educación, 2009.

ARIZABALETA V., Elizabeth. Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital. Citado por URIBE MACÍAS, Mario Enrique y REINOSO LASTRA, Juan Fernando. Sistema de indicadores de gestión. Bogotá: Ediciones de la U, 2014.

BAPTISTA, Pilar; FERNÁNDEZ, Carlos y HERNÁNDEZ, Roberto. Metodología de la Investigación. México: Editorial McGraw Hill, 1991.

BELTRÁN J., Jesús Mauricio. Indicadores de gestión. 2 Ed. Bogotá: 3R Editores, 1998.

BERNAL TORRES, César Augusto y SIERRA ARANGO, Hernán Darío. Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI. México: Pearson Prentice Hall, 2008.

BERNAL TORRES, César Augusto. Introducción a la administración de las organizaciones: enfoque global e integral. México: Pearson Prentice Hall, 2007.

BITTEL, Lester. Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez. 2000.

CABRERA, F.A. y ESPIN, J.V. Técnica de encuesta (entrevista). En Medición y evaluación educativa. Barcelona: P.P.U, 1986.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 5ta. Edición. Santa Fe de Bogotá: Editorial McGraw-Hill, 2000.

ETZKOWITZ, Henry. The Triple Helix of University-Industry–Government Implications for Policy and Evaluation. Science Policy Institute. Working paper 2002. En: CHANG CASTILLO, Helene Giselle. El modelo de la Triple Hélice como un medio para la vinculación entre la universidad y empresa. Escuela de Ciencias de

la Administración, Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica; Revista Nacional de Administración Enero-Junio 2010.

GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis. Diseño del plan estratégico para el CIDSET (Centro de Investigación, Desarrollo Social, Empresarial y Tecnológico) de la Universidad del Valle Sede Zarzal. Colombia: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración. Sede Zarzal, 2015.

GARCÍA, María. La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9, (febrero-marzo 2001).

GHISELLI, Edwin. Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez. 1998.

GIL, Jorge. Reflexiones sobre la medición y los conceptos de Contabilidad. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires, 2007.

HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ, Sergio. Administración. Teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad. 2 Ed. México: McGraw-Hill, 2008.

MALHOTRA, Naresh. Investigación de mercados. 5ta. Edición. México: Editorial Pearson, 2008.

MEJÍA, Eutimio. Contabilidad ambiental. Crítica al modelo de contabilidad financiera ambiental. Armenia: Fundación para la Investigación y Desarrollo de la Ciencia Contable, FIDESC, 2010.

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Centros de Desarrollo Empresarial para las MiPymes, Manual operativo. Bogotá, 2014.

MÜNCH, Lourdes. Administración de capital humano. México: Trillas editorial. Primera edición, 2005.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. México: Pearson Educación, 2005.

SBDCGlobal.com. Agencias de Financiamiento. [en línea].
<<http://sbdcglobal.com/es/expansion-de-los-sbdc/agencias-de-financiamiento>>

STEVENS, Stanley. On the theory of scales of measurement. Science. Washington: Editorial American Association for the Advancement of Science, 1946.

TAMAYO, Mario. El Proceso de la Investigación Científica. 4ta. Edición. México D.F.: Editorial Limusa S.A., 2003.

TÜNNERMANN, Bernheim Carlos; DE SOUZA, Chaui Marilena. Desafíos de la Universidad en la Sociedad del Conocimiento, Cinco Años Después de la Conferencia Mundial sobre Educación Superior. En: UNESCO Forum Occasional Paper Series Paper No. 4 / S. Artículo Producido por el Comité Científico Regional para América Latina y el Caribe del Foro de la UNESCO. Paris, diciembre 2003. [en línea]. <<http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001344/134422so.pdf>>

UNESCO. Conferencia Mundial Sobre La Educación Superior; Declaración Mundial Sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. Fecha de publicación: Octubre 9 de 1998. [en línea].
<http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm>

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Consejo Superior. Acuerdo N.º 010 “Por la cual se adopta una nueva versión del Proyecto Institucional de la Universidad del Valle”

UNIVERSIDAD DEL VALLE. Consejo Superior. Resolución 028 de julio 6 de 2012, “Por la cual se establecen los Principios, Propósitos y Modalidades de la Proyección social y la Extensión en la Universidad del Valle”.

URIBE MACÍAS, Mario Enrique y REINOSO LASTRA, Juan Fernando. Sistema de indicadores de gestión. Bogotá: Ediciones de la U, 2014.

ANEXOS

Anexo A. Diseño de encuesta aplicada en estudiantes vinculados al CIDSET

Encuesta para estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad del Valle Sede Zarzal en el periodo 2013-2016 y su vinculación al consultorio contable (en adelante CIDSET).

Esta es una breve encuesta que consta de 13 preguntas. La información que se recolecta sirve para realizar un análisis sobre la percepción que tienen los estudiantes sobre su experiencia al momento de realizar las asesorías en el CIDSET. Por favor, responda con sinceridad. Muchas gracias.

Datos generales.

1. Por favor mencione sus nombres y apellidos.

2. ¿Cuál es su lugar de residencia?

Zarzal__ Roldanillo__ Bolívar__ La Unión__ La Victoria__ Toro__ Otro,
¿cuál? _____

3. ¿En qué semestre se vinculó al CIDSET?

Sem. I__ Sem. II__ Sem. III__ Sem. IV __ Sem. V__ Sem. VI__ Otro,
¿cuál? _____

Información de las asesorías.

4. ¿Qué tan complejo le fue desarrollar el proceso de asesoría?

Responda de 1 a 5, donde 1 es *muy fácil* y 5 es *muy difícil*.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

¿Por qué? _____

5. ¿Cuál es el tamaño de la empresa que asesoró?

Microempresa__ Pequeña empresa__ Mediana empresa__ Gran
empresa__

6. ¿Cómo considera la orientación recibida por el asesor (docente) que lo acompañó en el proceso?

Excelente__ Buena__ Regular__ Mala__

¿Por qué? _____

7. ¿En qué lugar desarrolló la asesoría?

Zarzal__ Roldanillo__ Bolívar__ La Unión__ La Victoria__ Toro__ Otro,
¿cuál? _____

8. ¿El tiempo que dedicó para el proceso de asesoría fue suficiente?

Sí__ No__ ¿Por qué? _____

Aspectos académicos y profesionales.

9. ¿Piensa que desarrollar actividades de asesoría desde el CIDSET aporta al conocimiento profesional?

Sí__ No__ ¿Por qué? _____

10. Con base en la pregunta anterior, ¿qué tanto considera que el CIDSET ha contribuido a su formación académica?

Mucho__ Poco__ Nada__ ¿Por qué? _____

11. ¿Debería la Universidad vincular a los estudiantes al CIDSET desde el primer semestre y durante el transcurso de su formación académica?

Sí__ No__ ¿Por qué? _____

12. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿piensa que es necesario que se modifique la malla curricular del programa académico para que las asesorías por medio del CIDSET sean obligatorias?

Sí__ No__ ¿Por qué? _____

Observaciones.

13. ¿Usted qué puede aportarle al CIDSET?

Encuesta para asesorados por el consultorio contable de la Universidad del Valle Sede Zarzal en el periodo 2013-2016.

Esta es una breve encuesta que consta de 15 preguntas. La información que se recolecta sirve para realizar un análisis sobre la percepción que tienen las empresas asesoradas sobre su experiencia al momento de recibir las asesorías del CIDSET. Por favor, responda con sinceridad. Muchas gracias.

Datos generales.

1. Por favor mencione su nombre y la razón social.

2. ¿Dónde es su domicilio?

Zarzal__ Roldanillo__ Bolívar__ La Unión__ La Victoria__ Toro__ Otro,
¿cuál? _____

3. ¿En qué año se vinculó al CIDSET?

2013__ 2014__ 2015__ 2016__

4. ¿Cuál es el tamaño de la empresa?

Microempresa__ Pequeña empresa__ Mediana empresa__ Gran
empresa__

Información de las asesorías.

5. ¿Quién le prestó el servicio de asesoría en el consultorio?

Estudiante__ Docente__

6. ¿Cómo considera que fue su relación con la persona que lo asesoró?

Buena__ Regular__ Mala__

¿Por qué? _____

7. ¿El asesor fue eficaz y eficiente en los servicios prestados?

Sí__ No__ ¿Por qué? _____

8. ¿Con qué frecuencia recibió la asesoría?

Semanal__ Quincenal__ Mensual

9. ¿Qué tipo de recursos invirtió en el servicio prestado por el consultorio?
Económicos__ Recursos humanos__ Espacio/tiempo__

Resultados y observaciones.

10. ¿En cuál de los siguientes aspectos cree que tuvo mayor impacto las asesorías a su organización?

Control de los recursos__ Reconocimiento de las utilidades del negocio__

Identificación del nivel de deuda__ ¿Por qué? _____

11. ¿Actualmente sigue vinculado al consultorio?

Sí__ No__

12. Si la respuesta anterior es “No”, especifique el motivo.

13. De acuerdo con la pregunta anterior, ¿aceptaría vincularse nuevamente al consultorio?

Sí__ No__ ¿Por qué? _____

14. ¿Qué observaciones o aportes puede hacerle al consultorio?

**ENTREVISTA DIRIGIDA A DOCTORA CECILIA MADRIÑÁN POLO,
DIRECTORA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL**

Objetivo: Identificar la percepción que tiene la directora de la Sede con respecto al CIDSET.

Estructura: La entrevista está conformada por preguntas abiertas, las cuales enfatizan propiamente en los conceptos que son de conocimiento de la directora. Las preguntas son puntuales, sin embargo, si en la entrevista surgen preguntas se realizarán en la medida que sean pertinentes.

1. ¿Cómo la Universidad del Valle Sede Zarzal asume el reto de ser el CIDSET la única organización norte vallecaucana que promueve el desarrollo social y económico de la región desde un modelo de triple hélice?
2. ¿Cuál fue el apoyo por parte de Universidad del Valle Sede Zarzal brindado al CIDSET?
3. ¿Cómo promovió y gestionó la Universidad del Valle Sede Zarzal, la articulación de cada uno de los programas a vincularse con el CIDSET?
4. ¿Cuál es el compromiso a futuro de la Universidad del Valle Sede Zarzal con el CIDSET?
5. De acuerdo con la investigación realizada, la actividad que mayor dinamismo tuvo en el CIDSET fue la realización de consultorios contables a través de estudiantes, ¿cómo califica usted esta actividad?
6. Aparte de los semilleros de investigación, ¿cómo se promueve la investigación a través del CIDSET?
7. ¿Por qué actualmente el CIDSET no está operando?

ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTOR DEL PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL

Objetivo: Identificar la percepción que tienen los profesores del área de Contabilidad con respecto al CIDSET.

Estructura: La entrevista está conformada por preguntas abiertas, las cuales enfatizan propiamente en los conceptos que son de conocimiento de los profesores. Las preguntas son puntuales, sin embargo, si en la entrevista surgen preguntas se realizarán en la medida que sean pertinentes.

1. ¿Cuál ha sido su participación en el CIDSET?
2. ¿Cómo fortalecer el CIDSET desde su ejercicio de profesor del Área de Contabilidad Pública la Universidad del Valle Sede Zarzal?
3. Desde el ejercicio de su profesión, ¿cómo visualiza al CIDSET en el corto y largo plazo?

**ENTREVISTA DIRIGIDA A PROFESORA NELSY DUQUE CARVAJAL,
DIRECTORA CIDSET**

Objetivo: Identificar el impacto del Centro en su proceso de promover el desarrollo social en la región, como directora del CIDSET.

Estructura: La entrevista está conformada por preguntas abiertas, las cuales enfatizan propiamente en los conceptos que son de conocimiento de la directora del CIDSET.

1. Entendiendo su vinculación como docente de Universidad del Valle Sede Zarzal, ¿cómo asume el reto de pertenecer al CIDSET como única organización vallecaucana que promueve el desarrollo social y económico de la región desde un modelo de triple hélice?
2. ¿Cómo describe el acompañamiento y el servicio prestado como docente de la Universidad del Valle Sede Zarzal al CIDSET?
3. ¿Cuál es la situación actual del CIDSET?
4. Desde el ejercicio de su profesión, ¿cómo visualiza al CIDSET en el corto y largo plazo?

Anexo F. Descripción del cargo del director del CIDSET

Denominación	Director CIDSET		
Nivel jerárquico	Directivo		
Aprobado por		Fecha de actualización	
Puestos que le reportan			
Asistente administrativo, Asesor Junior, Asesor Senior, Estudiantes y/o pasantes			
Funciones			
- Atender las indicaciones del órgano directivo sobre la implementación de controles administrativos, financieros y técnicos. - Presentar anualmente el plan estratégico del Centro al órgano directivo para su aprobación y organizar los recursos humanos y financieros disponibles para la ejecución del plan. - Programar y realizar las reuniones que se requieran reuniones que se requieran para la coordinación, ejecución y seguimiento a la programación anual del Centro. - Definir criterios para la asignación de los asesores de acuerdo a sus competencias y a las características del usuario. - Definir los criterios para la realización de las asistencias técnicas y capacitaciones colectivas conforme a lo establecido en la metodología. - Planear y administrar los diferentes programas del Centro de acuerdo a las necesidades de los grupos de interés. - Diseñar la estrategia de promoción y divulgación de los servicios que ofrece el Centro en su región/ciudad. - Gestionar alianzas estratégicas que permitan la obtención de recursos, apoyo técnico y patrocinios para beneficio del Centro. - Diseñar programas de capacitación para los asesores que hace parte del Centro. - Presentar informes que solicite el Ministerio, los socios a portantes y órganos de control.			
Competencias y habilidades			
Habilidad de dirigir y administrar recursos; enfocado a resultados, con capacidad de liderazgo y coordinación de equipos y actividades; capacidad para hacer el seguimiento financiero y administrativo al Centro y para realizar rendición de cuentas; habilidad para forjar alianzas estratégicas en beneficio del Centro y para realizar gestión enfocada a conseguir recursos y fortalecer el Centro; capacidad de asumir compromisos y retos; capacidad de negociación, toma de decisiones estratégicas; capacidad identificar oportunidades en el municipio o la región.			
Perfil			
Nivel Educativo			

Educación formal	Profesional con posgrado graduado en áreas de las ciencias económicas y/o administrativas, ingeniería industrial y profesiones afines.
Experiencia	
Mínimo 4 años de experiencia laboral certificada relacionada en temas de emprendimiento, fortalecimiento empresarial, gerencia de negocios, asesoría a empresas y 2 años en cargos directivos.	

Fuente: GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis (2015)

Anexo G. Descripción del cargo del asesor senior

Denominación	Asesor senior		
Nivel jerárquico			
Aprobado por		Fecha de actualización	
Puestos que le reportan			
Asistente administrativo, Asesor Junior, Estudiantes y/o pasantes			
Funciones			
- Dar asesoría y capacitación empresarial enfocada en crear impacto económico. - Proponer nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo. - Encargarse de direccionar a los empresarios que requieran una asesoría especializada y justificarla ante el director. - Contribuir a promocionar los servicios del Centro a usuarios potenciales. - Preparar informes sobre clientes y documentación de capacitación. - Subir la información al sistema Neoserra. - Apoyar las capacitaciones colectivas, la organización de ferias, ruedas de negocios, entre otros. - Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del CDE. - Seguir los lineamientos establecidos por el director del Centro. - Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología. - Otros que se le asignen.			
Competencias y habilidades			
Líder, propositivo e innovador y enfocado a resultados; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos,			

retos y desafíos; poseer habilidades en comunicación y transmisión de conocimientos, venta y negociación.	
Perfil	
Nivel Educativo	
Educación formal	Profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines, con postgrado en áreas relacionadas.
Idiomas: español e inglés	
Experiencia	
Mínimo 3 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría a empresas, emprendimiento, desarrollo empresarial y gerencia de negocios y/o en cargos directivos de grandes empresas.	

Fuente: GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis (2015)

Anexo H. Descripción del cargo del asesor junior

Denominación	Asesor junior		
Nivel jerárquico			
Aprobado por		Fecha de actualización	
Puestos que le reportan Estudiantes y/o pasantes			
Funciones			
- Atender, diagnosticar, asesorar y dar acompañamiento en el proceso de mejoramiento a las empresas según sea la necesidad. - Empoderar al empresario, a través de la identificación de las capacidades, habilidades y competencias que este posee. - Implementar constantemente nuevos métodos que le permitan obtener resultados positivos y cuantificables en el desempeño de la empresa asesorada, a mediano y largo plazo. - Enfocarse en crear impacto económico en las empresas atendidas. - Promover los servicios del Centro a socios de su comunidad y a clientes potenciales. - Preparar informes sobre clientes, documentación de capacitación, subir la información al sistema Neoserra. - Apoyar en labores de capacitaciones colectivas. - Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del Centro.			

- Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología. - Otras que se le asignen.	
Competencias y habilidades	
Líder, propositivo, innovador, interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; trabajo en equipo; capacidad de tener empatía con el usuario; capacidad para iniciar y estructurar planes de negocios; conocedor de diferentes temáticas, entre ellas: gestión administrativa, gerencia, diseño, producción, calidad, costos, presupuestos, finanzas, planeación, estructura organizacional. Deseable que tenga conocimiento sobre el entorno de la ciudad o región donde se ubicará el Centro.	
Perfil	
Nivel Educativo	
Educación formal	Profesional en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines.
Idiomas: español e inglés	
Experiencia	
Mínimo 2 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría, capacitación y asistencia técnica a empresas.	

Fuente: GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis (2015)

Anexo I. Descripción del cargo de asesor jurídico

Denominación	Asesor jurídico		
Nivel jerárquico			
Aprobado por		Fecha de actualización	
Puestos que le reportan Estudiantes y/o pasantes			
Funciones			
- Dar asesoría básica en constitución de empresas, formalización, propiedad intelectual, propiedad industrial, registros de marcas y patentes, contratación y todas aquellas relacionadas con el funcionamiento del Centro. - Proponer alternativas jurídicas a las situaciones particulares de las empresas. - Preparar informes sobre clientes, documentación de capacitación, subir toda la información al sistema Neoserra. - Apoyar las capacitaciones colectivas en temas legales.			

- Asistir a las capacitaciones para asesores relacionadas con el desarrollo profesional que programe el director del Centro. - Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología. - Otras que se le asignen.	
Competencias y habilidades	
Propositivo; interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; poseer habilidades en la comunicación; empatía con el usuario; capacidad de orientar y asesorar en los procesos de constitución de empresas, formalización y trámites legales; con conocimiento en propiedad intelectual, registros de marcas y patentes entre otros; y sobre el entorno de la ciudad o región donde se ubicará el Centro.	
Perfil	
Nivel Educativo	
Educación formal	Abogado, con postgrado en Derecho comercial o en áreas relacionadas.
Idiomas: español e inglés	
Experiencia	
Las actividades de apoyo prestadas por los estudiantes en práctica se determinarán de acuerdo con las necesidades del Centro.	

Fuente: GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis (2015)

Anexo J. Descripción del cargo estudiante investigador

Denominación	Estudiante investigador		
Nivel jerárquico			
Aprobado por		Fecha de actualización	
Funciones			
- Apoyar a los asesores del CDE con investigación de mercados, inteligencia competitiva e investigaciones relacionadas con las empresas, de la misma forma los estudiantes podrán elaborar trabajos de grado en temas relacionados con el mejoramiento de las empresas de acuerdo con los conocimientos adquiridos, previo cumplimiento de los requisitos legales y académicos exigidos por la Universidad. - Apoyar al director y a los asesores en el desarrollo de programas y actividades que organice el Centro.			
Competencias y habilidades			
Interesado en conocer el entorno económico, social, demográfico y cultural de la ciudad o de la región y de la problemática del sector empresarial de la ciudad o región; líder,			

propositivo, innovador; con interés por la investigación y el estudio de nuevas tendencias a nivel empresarial; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; con competencias en comunicación, venta, negociación, trabajo en equipo, empatía con el personal del CDE y con los usuarios.	
Perfil	
Nivel Educativo	
Educación formal	Estudiantes de últimos semestres de pregrado o posgrado en Administración, Economía, Finanzas, Ingeniería Industrial o afines.
Idiomas: español e inglés	
Experiencia	
Mínimo 2 años de experiencia profesional relacionada certificada en temas de fortalecimiento empresarial, asesoría, capacitación y asistencia técnica a empresas.	

Fuente: GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis (2015)

Anexo K. Descripción del cargo asistente administrativo

Denominación	Asistente administrativo		
Nivel jerárquico			
Aprobado por		Fecha de actualización	
Puestos que le reportan Estudiantes y/o pasantes			
Funciones			
- Atender la recepción y prestar servicio al cliente. - Responder a preguntas del usuario y direccionarlos hacia los diferentes servicios del Centro. - Conservar y actualizar los archivos del Centro. - Hacer trámites administrativos. - Apoyar los procesos para nuevos usuarios y seguimiento de usuarios existentes. - Apoyar a los asesores en la coordinación de sus actividades, coordinar el envío de encuestas para identificar y medir el impacto económico generado por el Centro. - Cumplir el Manual operativo de los Centros y aplicar los lineamientos de la metodología. - Otras que se le asignen.			
Competencias y habilidades			

Organizado, propositivo, innovador; con capacidad de asumir compromisos, retos y desafíos; competencias de comunicación, trabajo en equipo; empatía con el usuario y dinámico.	
Perfil	
Nivel Educativo	
Educación formal	Técnico o tecnológico.
Experiencia	
Mínimo 1 año de experiencia certificada en temas de apoyo, asistencia, servicio al cliente.	

Fuente: GARCÍA, Héctor Fabián y TAPASCO, Jorge Luis (2015)

Anexo L. Presupuesto de flujo de caja proyectado a cinco años

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ 5.000.000	\$ 70.000	\$ 92.000	\$ 119.410	\$ 154.021
Ingresos					
Apoyo administración U.	\$1.100.000	\$ 1.111.000	\$ 1.122.110	\$ 1.133.331	\$ 1.144.664
Aportes voluntarios estudiantes	\$ 30.000	\$ 39.000	\$ 50.700	\$ 65.910	\$ 85.683
Aportes voluntarios MiPymes	\$ 40.000	\$ 52.000	\$ 67.600	\$ 87.880	\$ 114.244
Egresos					
Docente tiempo completo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Diversos de oficina	\$ 100.000	\$ 110.000	\$ 121.000	\$ 133.100	\$ 146.410
Saldo final	\$ 70.000	\$ 92.000	\$ 119.410	\$ 154.021	\$ 198.181