

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE MEDICIÓN Y  
CONTROL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO 2008-2010**

**LAURA ANDREA CAICEDO RAMOS  
CIELO PATRICIA CRIOLLO OBANDO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE MEDICIÓN Y  
CONTROL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO 2008-2010**

**LAURA ANDREA CAICEDO RAMOS  
CIELO PATRICIA CRIOLLO OBANDO**

**Tesis presentada como requisito para optar el título de Administrador de  
Empresas.**

**ASESOR:  
MBA OSCAR BENAVIDES PAZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2007**

*“Las ideas y conclusiones aportadas en la tesis de grado son responsabilidad exclusiva de sus autores”*

**Artículo 1º del acuerdo No 324 de Octubre 11 de 1996, emanado del honorable consejo directivo de la Universidad de Nariño**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, 4 de Junio de 2008

## **AGRADECIMIENTOS**

En el desarrollo de esta tesis muchas personas nos aportaron con su colaboración y estamos seguras que sin ella no hubiéramos podido culminar esta etapa importante de nuestra vida, y por eso queremos agradecer a aquellas personas que lo hicieron posible.

A Dios por ser luz iluminando nuestras vidas y fuente de conocimiento y sabiduría en cada una de nosotras.

A nuestras familias por su amor y su constante entrega y dedicación son nuestra más grande inspiración para la realización de este logro.

A Carlos Aturo Ramírez le agradecemos el haber creído en nosotras y suministrarnos la información necesaria para poder llevar a cabo esta investigación.

A nuestros docentes que en estos cinco años nos impartieron con su dedicación y sabiduría  
Los conocimientos académicos para desarrollar correctamente nuestra profesión siendo personas íntegras.

A nuestros amigos en el trayecto de esta carrera fueron quienes nos apoyaron en momentos difíciles y nos acompañaron en nuestros mejores momentos siendo incondicionales.

A nuestro asesor Oscar Benavides quien con su orientación el desarrollo de esta investigación.

## DEDICATORIA

*A Dios Por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarte cada día más.*

*A mi Mamá por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor. ¡Te quiero mucho!*

*A mi Papá por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. Le agradezco el cariño, la comprensión, la paciencia y el apoyo que me brindó para culminar mi carrera profesional.*

*A mis Hermanas por que siempre he contado con ellas para todo, gracias a la confianza que siempre nos hemos tenido; por el apoyo y amistad ¡Gracias!*

*A Laurita por ser una persona perseverante, amable y cariñosa, por permitirme trabajar contigo y tener la fortuna de compartir tantas cosas que han marcado mi vida. Gracias por todo el apoyo que me has dado para continuar y seguir con mi camino, por estar conmigo y recuerda que aunque nuestros caminos busquen senderos diferentes siempre tú serás importante para mí. Te Quiero mucho*

*A mis Amigos por dame su amistad, apoyo y colaboración que me permitieron llegara hasta el final del camino.*

*A mis maestros por su gran apoyo y motivación para la culminación de mis estudios y por impulsar el desarrollo de mi formación profesional.*

*A la Universidad de Nariño y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva para el país.*

*Cielo Patricia Criollo Obando*

## DEDICATORIA

*Pienso que la vida es el más increíble conjunto de caminos con rumbo hacia la felicidad que además de permitirnos soñar hace posible que hagamos estos sueños realidad. Los sueños le brindan sentido al existir y solo quien sueña y lucha puede decir que realmente siente y vive...*

*desde pequeña he tenido grandes sueños y he podido comprobar como en cada uno de ellos esta posada al realizarlos la mano de un ser divino que nunca a dejado de acompañarme y siempre a estado a mi lado siendo mi luz y fortaleza ese ser es merecedor de todos mis triunfos y cómplice en el consuelo de muchas caídas. En su muy acostumbrado estilo construyo a mí alrededor un rompecabezas con piezas exactas que edifican en mi vida los principales y significativos momentos de felicidad. En este camino de hacer realidad mis sueños convirtió a, de seguro uno de sus mas sagrados y valiosos Ángeles conformadores de su divino ejercito en mi madre un ser magníficamente noble que con su amor y dedicación hizo posible la realización de esta tesis que para mi significa un logro, y por supuesto el cumplimiento de una de mis metas base para la realización de mis futuros y grandes sueños...y junto con ella y a pesar de que ya me había brindado tan significativo regalo puso en mi camino como ejemplo de vida a mi padre quien ante mis ojos es la representación de la sabiduría y la entrega total por el amor, hace dos años El como un gesto de amor por quienes amaba volvió al cielo e compañía de ese ser divino, para desde haya cuidarnos y protegernos, EL y sus enseñanzas también son causas principales de que este trabajo sea una realidad. Y junto con Ellos puso en mi camino a cinco seres mas... igual de maravillosos, estos seres son mis hermanos (Tana, Maní Nano, Dani y mi Vale quienes con su compañía respaldo y cariño me aportaron la fuerza para levantarme en cada caída y poder culminar esta etapa de mi vida Y no podrán faltar mis regalos preciados, mis sobrinos preciosos: Samu, Alejito y mi Sofi, Pao además de mi cuñada una gran amiga, Gloria quien siempre tendrá mi apoyo y mis cuñados definitivamente una familia muy valiosa fuentes de inspiración en mi vida,. Pero no conforme con esto y para enseñarme aún mas cuan grande es su amor este ser maravilloso puso de manera mágica en mi camino a una persona increíble, que desde la primera mirada puso a mi corazón a latir mas fuerte, una persona que me dio la fortaleza cuando pensaba que la fuerza se me había agotado, alguien con quien pude conocer el amor de verdad, alguien que simplemente tiene ese don de haceme feliz, mi Niño lindo, mi Maus quien con sus palabras de aliento y con su fe puesta en mi me brindo el apoyo para sacar adelante este proyecto y por ultimo puedo decir que este ser divino escogió para mi a un grupo de extraños seres magníficamente incondicionales a quien yo les*

*llamo amigos y de verdad que llenan esta palabra completamente son mi refugio, mis compañeros de alegrías de tristezas de triunfos de fracasos de locuras (Jaime, Mono, Juanpa, Yayis, Chavis, Lupis, Maru, Toñis, Cami Pato) en todo el trayecto de esta carrera fueron quienes llenaron de sentido cada día en la universidad.*

*Y son a estas personitas a quienes amo y por supuesto al ser divino que me regalo su compañía a quien dedico mi tesis porque sin ellos y su amor no hubiera sido posible la consecución de este trabajo, gracias a cada uno por todo lo que me han brindado que ha sido mucho y a ti mi cielis por la dedicación, paciencia y entrega en nuestro trabajo. LOS QUIERO MUCHO!*

*Laura Caicedo.*

## RESUMEN

Las organizaciones se debaten en el dilema de conducir su gestión por caminos que le aseguren un resultado positivo. En tal sentido el Cuadro de Mando Integral, como Sistema de Medición y Control, brinda a la dirección una alternativa de desempeño. Este trabajo desarrolla un modelo a partir de esta teoría para el Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

La presente investigación tiene como punto de partida el diagnóstico del programa; el cual nos permitió identificar las falencias y los requerimientos bases para el análisis estratégico y replanteamiento de la Visión y Misión, posteriormente se establecieron los factores claves de éxito que son las herramientas puntuales que permitieron la estructuración de los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Financiera, Estudiantes, Egresados, Sector Productivo). Como instrumento de evaluación de las acciones al implantar las estrategias se realizó el sistema de causa y efecto el cual es el punto de partida del mapa estratégico donde se integran cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Paso a seguir se construye los indicadores por medio de los cuales se midió el cumplimiento de las metas que determinan el desempeño de los objetivos del plan estratégico en un periodo determinado de tiempo.

## **ABSTRACT**

All organizations debate the dilemma to their management through paths that assure a positive result. In the sense of the Balance Scorecard (BCS) as a System of Measure and Control, it provides an alternative direction of performance. A model based on our theory will be applied to the Business Administration Program.

The present investigation starts with the diagnostic of the program, which allowed us to identify the faults and the requirements for the strategic analysis and rethinking of the Vision and Mission; later key factors that are the punctual tools, permit the structure of the strategic objectives for everyone of the perspectives (Learn and Grow, Internal Processes, Finance, Students, Graduates, and Productive Sectors). The system of cause and effect was realized by the implementation of the instrument of evaluation of actions to the strategies. The system of cause and effect is the break point of the strategic map where every perspective of the BCS is giving. Later, the indicators are established through the completion of the methods that are determined by the performance of the objectives from the strategic plan of a determined time period.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. UN ACERCAMIENTO AL TEMA OBJETO DE ESTUDIO Y SU INTERÉS	19
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	19
1.2 TÍTULO	19
1.3 TEMA DEL PROYECTO	19
1.4 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	20
1.4.1 Formulación del Problema	20
1.4.2 Descripción del Problema	20
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.5.1 Objetivo General	22
1.5.2 Objetivos Específicos	22
1.6 JUSTIFICACIÓN	23
1.7 Marco de Referencia	23
1.7.1 Marco Teórico	23
1.8 MARCO CONCEPTUAL	33
1.8.1 Marco Contextual	36
1.9 MARCO LEGAL	37
1.10 METODOLOGÍA	39
1.10.1 Tipo de Investigación	39
1.10.2 Metodología de la Investigación	39
1.11 FUENTES DE INFORMACIÓN	40
1.11.1 Fuentes de información primaria.	40
1.12 POBLACIÓN Y MUESTRA	41
2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	43
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	43
2.2 ANÁLISIS ENCUESTAS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	47
2.2.1 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigidas a Estudiantes	47
2.2.2 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigida a Docentes.	58

2.2.3 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigida a Directivos.	75
2.2.4 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigida a Egresados.	86
3. Diagnostico PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	90
3.1 Análisis Interno	93
3.1.1 Fortalezas	93
3.1.2 Debilidades	93
3.1.3 Oportunidades	94
3.1.4 Amenazas	95
3.2 ASPECTOS IMPORTANTES DEL DIAGNOSTICO	95
4. ARQUITECTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.	101
4.1 ANÁLISIS ESTRATEGICO VISIÓN/MISIÓN	101
4.1.1 VISIÓN	101
4.1.2 MISIÓN	102
4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO	105
4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA CADA PERSPECTIVA.	108
4.3.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	109
4.3.2 Perspectiva Procesos Internos	111
4.3.3 Perspectiva Financiera	113
4.3.4 Perspectiva Estudiantes, Egresados, Sector Productivo	116
5. RELACIÓN CAUSA-EFECTO	119
5.1 PERSPECTIVA DE APREDIZANJE Y CRECIMIENTO	119
5.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	127
5.3 PERSPECTIVA FINANCIERA	131
5.4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO	133
6. MAPA ESTRATÉGICO	137
7. PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	139
7.1 METAS PARA CADA UNAS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI	139
7.1.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	139
7.1.2 Perspectiva Procesos Internos	140
7.1.3 Perspectiva Financiera	141
7.1.4 Perspectiva Estudiantes, Egresados, Sector Productivo	141
7.2 INDICADORES PARA CADA UNAS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI	142
7.2.1 Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento	143
7.2.2 Perspectiva Procesos Internos	145
7.2.3 Perspectiva Financiera	145
7.1.4 Perspectiva Estudiantes, Egresados, Sector Productivo	145
CONCLUSIONES	

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

ANEXO A ENCUESTA PROFESORES

ANEXO B ENCUESTA ESTUDIANTES

ANEXO C ENCUESTA EGRESADOS

ANEXO D ENCUESTA DIRECTIVOS

ANEXO E ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y PROFESORES

ANEXO F ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPRESARIAS DE LA CIUDAD  
DE SAN JUAN DE PASTO

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Perspectiva aprendizaje y crecimiento para el Programa de Administración de Empresas	148
Tabla 2: Perspectiva procesos internos para el Programa de Administración de Empresas	154
Tabla 3: Perspectiva financiera para el Programa de Administración de Empresas	157
Tabla 4: Perspectiva estudiantes, egresados, sector productivo para el Programa de Administración de Empresas	158

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1: Organigrama del Programa de Administración de Empresas	46
Figura 2: Proyecto Educativo del programa	47
Figura 3: Mecanismos de Ingreso	47
Figura 4: Número y Calidad de los Estudiantes Admitidos	48
Figura 5: Participación en Actividades de Formación Integral	48
Figura 6: Reglamento Estudiantil	49
Figura 7: Estatuto Profesoral	49
Figura 8: Número, Dedicación y Nivel de Formación de los Profesores	50
Figura 9: Interacción con las Comunidades Académicas	50
Figura 10: Producción de Material Docente	51
Figura 11: Flexibilidad del Currículo	51
Figura 12: Interdisciplinarietàad	52
Figura 13: Relaciones Nacionales e Internacionales del Programa	52
Figura 14: Metodologías de Enseñanza y Aprendizaje	53
Figura 15: Sistema de Evaluación de Estudiantes	53
Figura 16: Recursos Bibliográficos	54
Figura 17: Recursos Informáticos y de Comunicación	54
Figura 18: Recursos de Apoyo Docente	55
Figura 19: Políticas, Programas y Servicios de Bienestar Universitario	56
Figura 20: Organización, Administración y Gestión del Programa	56
Figura 21: Sistema de Comunicación e Información	57
Figura 22: Dirección del Programa	57
Figura 23: Recursos Físicos	58
Figura 24: Misión Institucional	58
Figura 25: Proyecto Educativo del Programa	59
Figura 26: Mecanismos de Ingreso	59
Figura 27: Número y Calidad de los Admitidos	60
Figura 28: Reglamento Estudiantil	61
Figura 29: Estatuto Profesoral	61
Figura 30: Número, Dedicación, y Nivel de Formación de los Profesores	62
Figura 31: Desarrollo Profesoral	63
Figura 32: Interacción con Comunidades Académicas	63
Figura 33: Estímulos Docencia, Investigación Social y Cooperación Internacional	64
Figura 34: Remuneración por Meritos	64

Figura 35: Flexibilidad del Currículo	65
Figura 36: Interdisciplinariedad	65
Figura 37: Relaciones Nacionales e Internacionales	66
Figura 38: Metodologías de Enseñanza y Aprendizaje	66
Figura 39: Sistema de Evaluación Estudiantes	67
Figura 40: Trabajos de los Estudiantes	67
Figura 41: Recursos Bibliográficos	68
Figura 42: Recursos Informáticos y de Comunicación	69
Figura 43: Recursos de Apoyo Docente	69
Figura 44: Políticas y Programas de Bienestar Universitario	70
Figura 45: Organización, Administración y Gestión del Programa	71
Figura 46: Sistema de Comunicación e Información	72
Figura 47: Dirección del Programa	72
Figura 48: Promoción del Programa	73
Figura 49: Influencia del Programa en el Medio	73
Figura 50: Recursos Físicos	74
Figura 51: Presupuesto del Programa	75
Figura 52: Misión Institucional	75
Figura 53: Proyecto Educativo del Programa	76
Figura 54: Reglamento Estudiantil	76
Figura 55: Estatuto Profesoral Reglamento Estudiantil	77
Figura 56: Número, Dedicación y Nivel de Formación de los Profesores	77
Figura 57: Desarrollo Profesoral	78
Figura 58: Interacción con Comunidades Académicas	78
Figura 59: Estímulos a la Docencia, Investigación, Extensión Proyección Social y a la Cooperación Internacional	79
Figura 60: Flexibilidad del Currículo	79
Figura 61: Relaciones Nacionales e Internacionales del Programa	80
Figura 62: Metodologías de Enseñanza y Aprendizaje.	80
Figura 63: Sistemas de Evaluación de Estudiantes	81
Figura 64: Trabajos de los Estudiantes	81
Figura 65: Recursos Bibliográficos	82
Figura 66: Recursos Informáticos y de Comunicación	83
Figura 67: Organización, Administración y Gestión del Programa	83
Figura 68: Sistemas de Comunicación e Información	84
Figura 69: Promoción del Programa	84
Figura 70: Influencia del Programa en el Medio	85
Figura 71: Presupuesto del Programa	85
Figura 72: Misión Institucional	86
Figura 73: Interacción con las Comunidades Académicas	87
Figura 74: Promoción del Programa	87
Figura 75: Influencia del programa en el medio	88
Figura 76: Seguimiento de los Egresados	88
Figura 77: Causa y Efecto	108
Figura 78: Estrategia AP1	119

Figura 79: Estrategia AP2	120
Figura 80: Estrategia AP3	120
Figura 81: Estrategia AP4	121
Figura 82: Estrategia AP5	121
Figura 83: Estrategia AP6	122
Figura 84: Estrategia AP7	122
Figura 85: Estrategia AP8	123
Figura 86: Estrategia AP9	123
Figura 87: Estrategia AP10	124
Figura 88: Estrategia AP11	124
Figura 89: Estrategia AP12	125
Figura 90: Estrategia AP13	125
Figura 91: Estrategia AP14	126
Figura 92: Estrategia AP15	126
Figura 93: Estrategia PR1	127
Figura 94: Estrategia PR2	127
Figura 95: Estrategia PR3	128
Figura 96: Estrategia PR4	128
Figura 97: Estrategia PR5	129
Figura 98: Estrategia PR6	129
Figura 99: Estrategia PR7	130
Figura 100: Estrategia PR8	130
Figura 101: Estrategia PR9	131
Figura 102: Estrategia FN1	131
Figura 103: Estrategia FN2	132
Figura 104: Estrategia FN3	132
Figura 105: Estrategia FN4	132
Figura 106: Estrategia ES1	133
Figura 107: Estrategia ES2	133
Figura 108: Estrategia ES3	134
Figura 109: Estrategia ES4	134
Figura 110: Estrategia ES5	135
Figura 111: Estrategia ES6	135
Figura 112: Estrategia ES7	136
Figura 113: Estrategia ES8	136
Figura 114: Mapa Estratégico Programa Administración de Empresas Universidad de Nariño	138
Figura 115: Mapa de Indicadores Programa Administración de Empresas Universidad de Nariño	147

## INTRODUCCIÓN

La globalización como proceso multidimensional, incluye aspectos de toda índole (economía, finanzas, ciencia, tecnología, comunicaciones, educación, cultura, deportes, etc.), en el cual se visualiza la actividad productiva de las organizaciones a través de nuevos enfoques y políticas para fortalecer la capacidad de negociación, fomentar la competitividad y asegurar su inserción en el sistema económico.

La competitividad implica entonces, conocimiento, progreso técnico y dominio de tecnología, manejo de información, destrezas, elevar la calidad de los sistemas y la preparación de recurso humano de alto nivel.

El sector educativo especialmente la educación superior, no se escapa del efecto de la globalización, el cual desde una concepción integral, representa una inversión prioritaria para mejorar la calidad, relevancia y pertinencia de todo el sistema educativo, y como estrategia de desarrollo sustentable por parte del estado en su rol de promotor de equidad y solidaridad social.

El establecimiento de estándares de calidad apropiados es una de las bases principales para que los programas de formación profesional universitaria le garanticen a la sociedad su papel de generadores de bienestar social, a partir de procesos educativos acordes con las necesidades propias de las regiones en cada una de las áreas de desempeño profesional.

En tal medida, el Gobierno Nacional en uso de las facultades que la constitución y las leyes le confieren, ha decretado por medio del Ministerio de educación nacional los estándares mínimos de calidad a los que han de atenerse las universidades del país, con miras a que los profesionales colombianos sean aptos para suplir las necesidades de la sociedad y alcancen niveles de competencia equivalentes a los de sus colegas del resto del mundo. De ahí que, a través del Decreto 2566 de septiembre de 2003, la presidencia de la república a dispuesto cuáles son las condiciones mínimas que debe presentar un programa de formación superior y los respectivos mecanismos de auto evaluación y certificación que el Ministerio de Educación Nacional (MEN) y el Concejo Nacional de Acreditación (CNA) tienen a su disposición para exigir y controlar el cumplimiento de la ley en cuanto a políticas de calidad.

En la búsqueda de la calidad y de la competitividad se han desarrollado distintas corrientes o enfoques que en la administración de empresas ocupan un cierto protagonismo dependiendo de la óptica con que se les observe. Es así, como en los últimos años el cuadro de mando integral (CMI), o Balanced Scorecard (BSC), se ha convertido desde su aparición a principios de 1990, en una muy poderosa herramienta que permite a una organización convertir y traducir la Visión, Misión, Valores y Estrategias en indicadores cuantitativos de la actuación pasada con las medidas de la actuación futura y canalizar así; las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

En este orden de ideas se somete a consideración este modelo en correspondencia a las necesidades que el programa de Administración de Empresa de la Universidad de Nariño tiene, y que además le sirva como herramienta para el proceso de acreditación que se adelanta en la actualidad.

Lo que nos mueve a realizar la presente investigación, es la certeza de que el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, puede y debe realizar sus actividades administrativas de una mejor manera. Para ello creemos que la implementación de un cuadro de mando integral como sistema de medición y control mejorara los servicios prestados a la comunidad educativa. Nuestra motivación, así como la de la gran mayoría de los estudiantes del programa de Administración de Empresas; es que esté siga siendo por muchos años más, pionero y líder de la educación tanto a nivel regional como nacional. Para ello creemos conveniente una serie de cambios en el sistema de gestión de calidad, que permitan un mayor nivel de competencia en cada uno de sus procesos. Aportando con esto a la administración del programa; eficiencia, eficacia, y motivación. Es para esto último que creemos fundamental la implementación del cuadro de mando integral

## **1. UN ACERCAMIENTO AL TEMA OBJETO DE ESTUDIO Y SU INTERÉS**

En este primer capítulo denominado un acercamiento al tema objeto de estudio y su interés, se plantea la problemática por la cual se requiere la implementación de un Cuadro de Mando Integral como sistema de medición y control en el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño; además de los objetivos y la justificación que son base para el desarrollo de esta investigación. También se tuvo en cuenta el marco teórico, antecedentes de la investigación y la definición de términos básicos que sustentan el desarrollo adecuado de esta tesis, pues a través de este capítulo se determina los conceptos básicos que se han empleado en todo el desarrollo de la investigación para evitar cualquier confrontación de significados temáticos o equivocaciones de interpretación de los resultados y, por consiguiente, caer en contradicciones. Además de la metodología utilizada a partir de la cual según los resultados obtenidos se ha planteado el diagnóstico, las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

### **1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.2 TÍTULO**

**EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO 2008-2010**

#### **1.3 TEMA DEL PROYECTO**

Estudio y análisis del Cuadro de Mando Integral (CMI), como sistema de medición y control del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, para un periodo de dos años teniendo en cuenta sus necesidades, ventajas y deficiencias reales.

Partiendo de que es imprescindible innovar los sistemas y modelos de gestión administrativos que proporcionen una mayor información a todos los ámbitos institucionales, y que aseguren la operatividad de las estrategias; se busca un modelo de gestión estratégico basado en el concepto de cuadro de mando integral que abarque los programas de educación superior, específicamente el Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

## 1.4 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 1.4.1 Formulación del Problema

¿El diseño de un Cuadro de Mando Integral como sistema de medición y control, permitirá al programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, evaluar la satisfacción de sus clientes; la eficiencia, eficacia, economía en sus procesos internos, y la motivación de su recurso humano como parte de su desarrollo competitivo?

**1.4.2 Descripción del Problema** Los programas académicos de una universidad deben funcionar bajo parámetros de alta calidad, tanto en sus operaciones académicas, como administrativas, debido a que ellos son la escuela donde se forman los líderes y empresarios que dirigirán el destino de la sociedad en las próximas décadas y de ellos y su eficiencia dependerá el posicionamiento del país en los mercados internacionales. Para que dichos parámetros se hagan efectivos, es importante tener en cuenta que se deben utilizar sistemas de medición y control derivados de las estrategias y capacidades de cada programa, ya que estos afectan de forma directa el comportamiento de las personas que hacen parte de los programas, tanto internamente como en su entorno. Desafortunadamente el programa adopta estrategias con respecto a las relaciones con los clientes, las competencias centrales y las capacidades organizativas, mientras que evalúan y miden la actuación solo con indicadores que muestran resultados académicos e indicadores financieros. El Cuadro de Mando Integral, conserva estas mediciones, como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones integrales, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, el personal y la actuación de los sistemas con el éxito a largo plazo.

Contar con un plan estratégico en la gestión de una organización como el caso del programa en el que estén definidos la visión, misión y objetivos estratégicos a lograrse en un determinado periodo, ya no es suficiente, se necesita contar con nuevas herramientas gerenciales que ayuden a monitorear el seguimiento del plan estratégico y controlar sus resultados a través de indicadores.

En el semestre B del año 2004, el programa realizó el proceso de auto evaluación para verificar el cumplimiento de las condiciones mínimas y específicas de calidad contenidas en el Decreto 2566 y la Resolución 2767. Donde este recibió la visita de pares académicos y con un informe positivo le fue otorgado el registro calificado por un periodo de 7 años, lo cual significa que tiene una vigencia hasta el 31 de agosto de 2011. En el semestre A de 2006 se presentó a la oficina de Vicerrectora Académica el Proyecto Educativo del Programa para su respectiva verificación. Después de su análisis finalmente el documento responde a las exigencias básicas institucionales.

El programa tiene un boletín electrónico denominado “Doxa Administrativo”, en el cual se hacen preguntas y reflexiones para empezar el proceso de acreditación de alta calidad.

No obstante el programa, no alcanza el nivel de calidad adecuado en sus procesos, con lo cual el estudiante ve limitadas sus posibilidades de formación académica y profesional. Esto es especialmente grave en la Administración de Empresas y otras áreas afines, ya que los egresados, llevan consigo el aprendizaje de modelos inadecuados de administración, organización y gestión.

Por otra parte es evidente el Insuficiente nivel de investigación existente, junto con plan de gestión para la distribución de dichos recursos. Es notable el retraso en los procesos de auto evaluación y acreditación, a causa de la falta de colaboración participación por parte de los agentes involucrados.

Los canales de comunicación e información del programa, entre estudiantes, profesores y directivos no funcionan adecuadamente, lo que dificulta la participación de todos en las decisiones del programa. No existe un plan de seguimiento de egresados, teniendo en cuenta que es importante la participación de estos en el proceso de acreditación del programa ya que como producto terminado podrían demostrar el éxito de este, en la formación de profesionales integrales, disciplinar, personal y socialmente.

La obligación y la necesidad de escuchar al entorno y responder a sus necesidades con programas que respondan eficientemente a los requerimientos que plantea un medio cada vez más competitivo y complejo, es uno de los factores claves para el desarrollo y la búsqueda de ciertos sistemas gerenciales que le permitirán al programa ser una unidad integral que ofrezca competencias válidas, capacidad de aprendizaje y adaptación, y un valor que sea percibido como un programa productivo, acorde a la realidad social.

El Cuadro de Mando Integral (CMI). Proporcionara un nuevo enfoque de control de gestión moderno, por cuanto permite mostrar una imagen más completa y significativa del Programa, y a la vez sirve como método complementario del control financiero y una descripción más completa de los resultados de los procesos, ya que al usar indicadores aportara una visión global y concreta.

El CMI permitirá a los directivos del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, observar a la organización desde cuatro perspectivas importantes para lo cual debemos preguntarnos lo siguiente:

- ¿Cómo nos ven los estudiantes, egresados y empresarios?
- ¿Cómo nos ve la sociedad?
- ¿Podemos continuar mejorando los procesos y creando valor?
- ¿En qué debemos ser los mejores?

Por consiguiente, el CMI mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas:

- a) Los estudiantes, egresados y empresarios
- b) Las finanzas
- c) Los procesos internos
- d) Aprendizaje y crecimiento

De lo expuesto, anteriormente se deduce que el CMI, es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización. El CMI busca traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informe la consecución de los objetivos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores. También es muy útil para comunicar la estrategia a toda la comunidad universitaria y para que los objetivos de cada empleado sean coherentes con los del programa. Otros aportes del CMI tienen que ver con su potencial como instrumento de formación, de gestión participativa, de motivación e incentivo de los empleados, de mejora continua y de revisión de la estrategia. Con todo ello podremos mejorar el nivel competitivo, y los estándares de calidad de cada uno de los procesos; así como también contribuir con el proceso de acreditación de alta calidad que actualmente se lleva a cabo, y generar profesionales altamente competitivos en su ámbito laboral, acrecentando la eficacia, la eficiencia y la calidad del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

## **1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

**1.5.1 Objetivo General** Diseñar un cuadro de Mando integral (CMI) como sistema de medición y control del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño 2008-2010.

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un análisis estratégico de la Visión, Misión del programa y elaborar los factores claves de éxito, objetivos estratégicos enfocados al Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Análisis de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral mediante la relación causa-efecto para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.
- ✓ Integración de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral mediante la elaboración de un mapa estratégico para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño,
- ✓ Elaborar un plan de acción para la implantación del Cuadro de Mando Integral para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

## 1.6 JUSTIFICACION

Es importante destacar que para poder orientar y controlar la gestión de una organización, y de sus unidades o áreas internas, se requiere contar con instrumentos que apoyen o soporten los monitoreos y evaluaciones de su desempeño. Y teniendo en cuenta que el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño representa para nuestro departamento el principal gestor de emprendimiento y progreso para nuestra región, creemos significativo enfocar su servicio hacia lo estratégico. Por esta razón, la presente investigación plantea la implementación de un Cuadro de Mando Integral como sistema de medición y control para este programa. Para con ello establecer cuáles son los elementos necesarios para mantener el nivel de competitividad y eficiencia que se requiere en el cumplimiento de su objetivo que es la formación de excelentes profesionales, integrales en Administración de Empresas.

Con la finalidad de enfocar a la organización hacia lo estratégico, y percibiendo la necesidad de incorporar una visión más integral de la gestión, es que se han desarrollado nuevos instrumentos de control, que complementan a los instrumentos tradicionales, y que básicamente sintetizan los principales indicadores de gestión de la organización como un todo, y de cada nivel específico de ésta, agrupándolos de acuerdo a las perspectivas de interés.

En esta medida, la investigación tiene dentro de sus propósitos brindar una perspectiva de análisis a los directivos, administrativos y académicos que hacen parte del programa, de tal manera que se convierta en una herramienta para la consecución de información estratégica para la toma de decisiones, el mejoramiento continuo y el mantenimiento de la excelencia en su diario desempeño. El resultado de este trabajo se vera reflejado en un mejor direccionamiento de los esfuerzos individuales y colectivos de todas las personas vinculadas con el programa, beneficiando en primer lugar a los estudiantes del programa de Administración de Empresas y, por medio de estos, a los gremios, las empresas y toda la estructura económica que hace de Pasto una ciudad con inmensas expectativas de crecimiento y proyección.

## 1.7 MARCO DE REFERENCIA

### 1.7.1 Marco Teórico

- **El Cuadro De Mando Integral** El Cuadro de Mando Integral, es una propuesta de medición de desempeño desarrollada por Kaplan R. y Norton D. que busca proporcionar a la organización una herramienta que permite

trasladar objetivos estratégicos a un set de medidas coherentes que permitan alinear la conducta del personal con la estrategia.

En ocasiones se defiende que la característica fundamental del Cuadro de Mando Integral (CMI) es la combinación de indicadores financieros y no financieros. Sin duda, ésta es una característica importante, Pero no la más relevante. Ya que a principios de este siglo y durante la revolución del scientific mangement, ingenieros en empresas innovadoras habían desarrollado tableros de control que combinaban indicadores financieros y no financieros. Una definición tan limitada, sin duda, se merecería una opinión desfavorable. Si éste fuera el caso, el CMI sólo sería un nombre nuevo para algo que ya existe. Algo que ha existido desde los orígenes de la dirección y administración de empresas. Una idea con cien años de antigüedad.

Durante los años sesenta sobre todo en Francia se puso de moda utilizar una herramienta llamada Tableau de Bord. El tablero de mando incorporaba en un documento diversos ratios para el control financiero de la empresa. Con el paso del tiempo, esta herramienta ha evolucionado y combina no sólo ratios financieros, sino también indicadores no financieros que permiten controlar los diferentes procesos del negocio. La idea de utilizar un conjunto de indicadores para obtener información de gestión es un antecedente que recoge el CMI.

En Estados Unidos, y también en la década de los sesenta, General Electric desarrolló un tablero de control para hacer el seguimiento de los procesos de la empresa. A partir de ocho áreas clave de resultados, que incluían temas como rentabilidad cuota de mercado, formación o responsabilidad pública General Electric definía indicadores para hacer el seguimiento y controlar la consecución de objetivos tanto acorto como a largo plazo.

Sin duda, la aportación que ha convertido al CMI en una de las herramientas más significativas de los últimos años es que se cimienta en un modelo de negocio. El éxito de su implantación radica en que el equipo de dirección dedique tiempo al desarrollo de su propio modelo de negocio. Por esta razón el modelo de negocio recoge tanto procesos operativos que generan valor a corto plazo como procesos más a largo plazo llamados estratégicos o de innovación.

En conclusión, podríamos señalar que el CMI actual recoge ideas que ya existían alrededor del concepto de tablero de control. Pero creemos que el CMI supera este concepto.

Según Kaplan R. y Norton D. "El Cuadro de Mando Integral proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en

un conjunto coherente de indicadores de actuación.”<sup>1</sup> Donde los directivos pueden medir sus unidades de negocio crean valor para los clientes actuales y futuros. Aunque se mantiene un cierto interés en los resultados financieros, el CMI revela claramente los inductores de una actividad superior, competitiva y que crea valor a largo plazo.

- **Perspectivas del Cuadro de Mando Integral** Un buen Cuadro de Mando Integral debe derivarse de la estrategia de la empresa, y vincularse directamente con ésta. Tiene que considerar perspectivas complementarias, que generen una visión integradora del desempeño. Un CMI apropiado debe incorporar medidas críticas en relación con esas perspectivas, tanto de resultado como inductores de actuación, y metas estándares realistas y bien definidos. Los autores del CMI proponen cuatro perspectivas que permiten equilibrar los objetivos de corto y largo plazo así como también los resultados y sus inductores, éstas son:
- ✓ **Perspectiva Del Cliente** Un factor importante en el desempeño de la organización es la capacidad que se tiene para crear valor al cliente de manera que pueda ser percibido por éste. Es así que “La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes-satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.”<sup>2</sup>

En esta perspectiva se deben identificar segmentos de clientes y de mercado puesto que representan la principal fuente de ingresos que impactarán en los objetivos financieros de la compañía. Esta perspectiva permite definir indicadores claves sobre los clientes, así como también identificar y medir explícitamente las propuestas de valor que le entregarán a estos segmentos de clientes y de mercados elegidos.

Una vez definido los segmentos, las empresas podrán determinar los objetivos y medidas pertinentes. En general, las empresas suelen identificar dos conjuntos de medidas para esta perspectiva: medidas genéricas (Grupo central de indicadores) y medidas inductoras de actuación. Las primeras son las comúnmente utilizadas por el medio como satisfacción del cliente, cuota de mercado, incremento de clientes, nuevos clientes, entre otras; las segundas son las medidas de impulso de actuación capturan las propuestas de valor que la empresa intentara entregar a sus clientes y segmentos de mercado seleccionados.

---

<sup>1</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión, 2000. p.37.

<sup>2</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.76.

Algunos de los temas de seguimiento de la perspectiva de clientes desde los cuales pueden definirse indicadores son:

- ✓ **Indicadores Genéricos** Para maximizar la contribución de los indicadores éstos deben ser adaptados a los segmentos seleccionados. Una de las características principales de estos indicadores es que se pueden agrupar en una cadena causal donde un aumento en la satisfacción de los clientes implica una mayor retención, rentabilidad e incluso adquisición de clientes.

Por su parte, un aumento en la adquisición y retención de clientes se traduce en un efecto positivo en la cuota de mercado y en la rentabilidad por cliente. Estos indicadores son:

- Cuota de Mercado
- Retención de Clientes
- Incremento de Clientes
- Satisfacción del Cliente
- Rentabilidad del Cliente

Todas las medidas anteriores proporcionan a la administración un feedback sobre la eficacia de su estrategia, en especial la de segmentación de mercado.

- ✓ **Indicadores Impulsores de Valor** Se orientan a medir aquellos atributos que crean satisfacción y fidelidad a los clientes, los cuales son muy variados ya que dependerán de la compañía, del negocio, del comportamiento del cliente, etc. A pesar de ello se puede apreciar un conjunto común de atributos. Éstos son:
  - *Atributos de los Productos/Servicios*: “Abarcan la funcionalidad, precio y calidad del producto o servicio.”<sup>3</sup>
  - *Relación con los Clientes*: “La dimensión de las relaciones con el cliente incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de respuesta y plazo de entrega, y que sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa.”<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.86.

<sup>4</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.86.

- *Imagen y prestigio:*” Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa,”<sup>5</sup> como por ejemplo anuncios publicitarios y marca que generan lealtad más allá de los aspectos tangibles del producto o servicio.

Al seleccionar indicadores concretos relativos a los atributos que crean satisfacción y fidelidad del cliente, se logra que la empresa se encauce a entregar una propuesta de valor superior a sus clientes.

- **Perspectiva Financiera** Responde a las expectativas de los accionistas y se centra en la creación de valor por acción, mediante la gestión sobre parámetros financieros de crecimiento, beneficios, retorno de capital o uso de capital.

Se requiere definir los objetivos financieros e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de:

1. Crecimiento.
2. Sostenimiento.
3. Recolección y/o Cosecha.

Por tanto, “Las medidas y los objetivos financieros han de jugar un papel doble: define la actuación financiera que se espera de la estrategia, y sirven como los objetivos y medidas finales de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral.”<sup>6</sup>

Bajo esta perspectiva se incluyen genéricamente objetivos estratégicos como maximizar el valor agregado, incrementar los ingresos, diversificar las fuentes, mejorar la eficiencia de las operaciones y mejorar el uso del capital. Para ello se manejan frecuentemente indicadores como:

- Valor económico agregado. (EVA)
- Retorno sobre el capital empleado (ROCE).
- Margen de operación.
- Ingresos.
- Rotación de activos.
- Retorno sobre la inversión. (ROI)
- Relación deuda / patrimonio.
- Inversión como porcentaje de las ventas.

---

<sup>5</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.87.

<sup>6</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión, 2000. p.37.

- **Perspectiva De Procesos Interno** Una vez establecidos los objetivos tanto para la perspectiva financiera como para la del cliente, se deben identificar aquellos procesos críticos que inciden en el cumplimiento de los objetivos anteriormente planteados.

Para el desarrollo de esta perspectiva los autores del CMI proponen definir una completa cadena de valor en torno a todos los procesos internos.

- ✓ **Cadena de Valor del Proceso Interno** Kaplan y Norton proponen un modelo genérico en el que las empresas pueden adaptar sus procesos únicos para crear valor tanto a clientes como a accionistas. En esta cadena se identifican tres procesos claves:
  - **Proceso de Innovación** Donde se identifican “las necesidades de los clientes actuales y futuros, y se desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades.”<sup>7</sup>

Hoy por hoy, la innovación ha pasado a ser un componente primordial en el proceso de creación de valor, identificándose como un proceso interno crítico y dejando atrás la etiqueta de proceso de apoyo. Su importancia se intensifica en empresas de largos ciclos de diseño y desarrollo.

En este proceso se identifican dos fases. La primera es *identificación del mercado* en la que a través de una investigación de mercado se identifica el tamaño de éste, las preferencias de los clientes y los precios objetivos para cada producto o servicio. De esta manera se pueden encontrar oportunidades en nuevos mercados. La segunda fase es la *creación del producto/oferta de servicio* donde se encuentran los verdaderos procesos de diseño y desarrollo. En esta fase se realiza una investigación básica para el desarrollo de nuevos productos/servicios que agreguen valor a los clientes, también se lleva a cabo una investigación aplicada con el objeto de explotar la tecnología existente y finalmente se enfocan los esfuerzos en llevar los nuevos productos/servicios al mercado.

- **Proceso Operativo** Proceso que comienza con “la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.”<sup>8</sup> Históricamente

---

<sup>7</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.105.

<sup>8</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.118.

los procesos operativos han sido controlados por medio de indicadores financieros (costo estándar, presupuestos y desviaciones) pero en la actualidad se han complementado con indicadores de calidad y duración del ciclo, y más aún, se busca medir características adicionales donde se incluyen indicadores de flexibilidad o de características específicas que crean valor al cliente.

- **Proceso de Servicio Post-Venta** Componente importante de la cadena de valor que busca atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio determinado. Los servicios de post-venta “incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamientos de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.”<sup>9</sup> El desempeño de este proceso puede ser medido a través de indicadores de tiempo, calidad y coste relacionados con las actividades ya mencionadas.
- **Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento** Esta última, se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica, que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

Como nos podemos dar cuenta, está perspectiva propone invertir a largo plazo, pero no sólo en áreas tradicionales como son nuevos productos y/o servicios, instalaciones o maquinaria; también considera vital la inversión en el talento humano, en capacitación, motivación, sistemas de información, lo mismo que en procedimientos, si se quiere lograr los objetivos financieros en un horizonte de tiempo de largo plazo y por lo tanto garantizar la supervivencia y el crecimiento de la empresa.

Kaplan y Norton, resaltan tres categorías principales de variables para esta perspectiva:

- **Capacidad del personal** Los activos intelectuales se encuentran entre los recursos más valiosos e intangibles para las compañías, las que han

---

<sup>9</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.120.

comenzado a preguntarse cómo pueden dirigir mejor y dar mayor impulso a estos activos intangibles.

Es así como en este último tiempo ha cambiado notoriamente el pensamiento acerca de la contribución del empleado a la organización. Hoy en día se le considera como un agente importante en la mejora de los procesos puesto que las ideas de mejoras deben provenir principalmente de ellos que se encuentran en contacto directo con los procesos internos y los clientes. Es por esto que nace la necesidad de capacitar al personal y recalificarlo de manera de que se mueva en pro de la consecución de objetivos y por lo tanto se deben desarrollar medidas para evaluar las distribuciones de las capacidades, eficacia de la formación, nivel de compromiso, entre otros.

En general, se pueden apreciar tres categorías de indicadores fundamentales referente al personal

- **Satisfacción del empleado** La medición de este aspecto se justifica en que personal satisfecho impacta positivamente en la productividad, la rapidez de reacción, la calidad y servicio al cliente. Una forma de medir es por medio de una encuesta que puede contener preguntas acerca del nivel de participación en las decisiones, reconocimientos cuando corresponden, acceso información suficiente, entre otros.
- **Retención del empleado** Retener empleados tiene gran importancia en el largo plazo. La empresa, en la medida que transcurre el tiempo, realiza una inversión ya sea por la capacitación o el conocimiento adquirido en el quehacer diario de cada trabajador, por lo tanto cualquier salida representa una pérdida de capital intelectual. Es más, empleados leales tiene inculcados los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y la sensibilidad ante las necesidades de los clientes. Esto se acostumbra medir con el porcentaje de rotación del personal clave.
- **Productividad del empleado** Este es un indicador del resultado del impacto global de haber incrementado la capacitación y la moral de los empleados así como también la innovación, mejora de los procesos internos y satisfacción del cliente. Por lo tanto, el objetivo es relacionar el resultado obtenido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Un indicador es el ingreso por empleado, es decir la cantidad de beneficio que cada empleado puede generar; el problema radica en que tiene ciertas limitaciones, en especial cuando las metas son bastante ambiciosas donde se incentiva a tomar otras medidas no deseables para alcanzar las metas como por ejemplo,

despedir empleados. Por lo tanto este indicador debe equilibrarse con otras medidas de éxito económico.

- **Capacidad de los Sistemas de Información** Para que los empleados (motivados y capacitados) realicen una labor eficiente se requiere que dispongan de información confiable y oportuna acerca de los clientes, los procesos internos y consecuencias financieras de sus decisiones. Además deben contar con la información necesaria para poder discriminar la cantidad de esfuerzo que deben invertir para satisfacer necesidades de clientes, o bien, para capturar las necesidades emergentes.

Sólo si los empleados disponen de un feedback rápido, oportuno y fiable se puede esperar que mantengan programas de mejora de manera de eliminar sistemáticamente defectos y excesos.

- **Motivación, Delegación de Poder y Coherencia de Objetivos** Este factor clave se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativas de los empleados. Entre los indicadores de la Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos esta:
  - ❖ **Indicadores de las sugerencias que se han hecho y se han puesto en práctica** El indicador número de sugerencias por empleado abarca la participación de los empleados en la mejora de la actuación de la organización. Esta medida debe ser complementada con el número de sugerencias puestas en práctica de manera que el empleado se sienta con poder y motivado. Es importante que para que se den estas sugerencias, la administración debe procurar crear un ambiente de mutuo respeto y total seriedad ante la opinión del personal.
  - ❖ **Indicadores de mejora** Este tipo de indicador busca mejoras en: calidad, tiempo o actuación, para procesos específicos de clientes internos.
  - ❖ **Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización** Este tipo de indicadores busca medir si los individuos o departamentos tienen equiparados sus objetivos con los de la organización. Es importante establecer un plan para poder determinar como la organización va conociendo y adquiriendo el concepto del CMI y a su vez ir controlando si la comunicación efectivamente se está desarrollando en base a lo planeado

- ❖ **Indicadores de la actuación de equipo** En la actualidad vemos cómo las empresas optan por trabajar en base a equipos de trabajo para conseguir procesos importantes, por lo tanto es necesario identificar objetivos e indicadores para motivar y monitorear el trabajo en equipo. Lo importante es que este tipo de indicadores comuniquen a los individuos que deben trabajar eficientemente, y que distintos equipos se presten asistencia y apoyo mutuo.
  
- ✓ **Construcción de un Cuadro de Mando Integral** En primer lugar, se debe identificar la visión de la empresa, la cual será la base para definir la estrategia. Una vez definida la estrategia y comunicada a toda la empresa se deben identificar aquellos factores que son determinantes para el éxito de la compañía, de manera de ir diferenciándolos según las perspectivas pertinentes y llevándolos a objetivos específicos. Con esto tendremos establecido el mapa de relaciones causa-efecto por lo que es el momento de generar los indicadores que serán desarrollados a partir de los objetivos específicos. A su vez, se debe determinar los estándares para cada uno de ellos con el propósito de evaluar los indicadores de forma correcta y que aporten información.

Finalmente se debe hacer un monitoreo constante al CMI de manera de identificar indicadores que ya no sean apropiados o se han vuelto obsoletos. También un constante seguimiento y una adecuada gestión del CMI son necesarios para evaluar si cambian o nacen nuevos objetivos.

- ✓ **Implementación del Cuadro de Mando Integral**

Es primordial que para el proceso de diseño como el de implementación del CMI se cuente con la colaboración de la dirección. Debe existir un responsable que sea el encargado de coordinar e integrar todos los esfuerzos del personal involucrado.

Una vez unificada y comunicada la estrategia se debe diseñar un modelo de negocio basado en las relaciones causa-efecto, en base a lo cual se comienza a diseñar el CMI propiamente tal.

Para establecer los indicadores hay que tener claro algunos criterios, como por ejemplo, que sean los justos y necesarios, puesto que un exceso de datos dificulta la comprensión de la información y además es costoso; del mismo modo, menos indicadores que el óptimo pueden no revelar toda la información necesaria por lo que las conclusiones serían sesgadas.

Lo importante es no elegir entre los indicadores disponibles sino más bien se deben buscar aquellos indicadores que efectivamente reflejen el modelo de negocio.

Otro criterio importante al seleccionar los indicadores es que, en la medida de lo posible, deben ser cuantificables y objetivos, ya que los indicadores objetivos son menos susceptibles de sesgos por políticas de la empresa y además son más fáciles de interpretar.

## 1.8 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ **Cuadro de Mando Integral:** “Proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación.”<sup>10</sup>
- ✓ **Mapa estratégico:** Es “la arquitectura lógica de la estrategia que sirve de base para diseñar el Cuadro de Mando Integral. Describe el proceso de transformar activos intangibles en clientes y resultados financieros tangibles”.<sup>11</sup>
- ✓ **Indicadores estratégicos:** Los indicadores estratégicos son sistemas de medición y se emplean para el mejoramiento del desempeño de las organizaciones. Los indicadores estratégicos sirven de base para la toma de decisiones gerenciales a través de la medición de los objetivos estratégicos. De acuerdo con Kaplan, et al., los sistemas de medición deben motivar a la organización a poner en práctica la estrategia con éxito. Lo anterior significa que un Cuadro de Mando Integral debe ser lo suficientemente claro para poder comunicar la estrategia a través de un conjunto de indicadores financieros como no financieros.
- ✓ **Relación Causa-efecto:** La estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la relación causa y efecto. El sistema de medición debe de establecer de forma explícita las relaciones (hipótesis), entre los objetivos (y medidas) en las diversas perspectivas, a fin de que puedan ser gestionadas y validadas. La cadena causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas de un CMI, sin excepción.
- ✓ **Indicadores De Gestión:** Se aspira a que la organización se oriente hacia los objetivos establecidos, tratando de acometerlos con la mayor dedicación

---

<sup>10</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.37.

<sup>11</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.37

posible en todos los niveles de la misma. Pero para poder medir los logros se requiere disponer de medidas o indicadores, los cuales se comparan con los estándares establecidos y se analizan las posibles desviaciones.

- ✓ **Eficacia:** Consiste en reconocer e interpretar las condiciones dentro de las cuales opera la organización y establecer lo que es correcto hacer con miras a adecuar su actuación a las condiciones del entorno. Es la capacidad para definir las premisas de la acción administrativa en función de las condiciones del entorno.
- ✓ **Efectividad:** Es la capacidad para ejecutar las operaciones administrativas de manera que satisfagan los criterios de actuación previamente definidos.
- ✓ **Calidad:** Las medidas de calidad pueden ser de dos clases: unas se refieren a la eficacia, la cual observa e interpreta las necesidades y las expectativas del cliente y las expresa por medio de normas técnicas o requisitos que debe satisfacer el producto; las otras son la efectividad, que verifica el grado de cumplimiento de las normas de calidad.
- ✓ **Economía:** Este concepto es más amplio, porque incluye todo lo relacionado con el uso de los recursos. Es la capacidad que tiene la organización para eliminar el desperdicio de recursos al ejecutar sus operaciones.
- ✓ **Perfeccionamiento:** La innovación, la reingeniería, el mejoramiento continuo, el planeamiento estratégico y cualquier acción que se emprenda para buscar la excelencia organizacional se encuentran comprendidas en éste concepto.
- ✓ **Cash flow (flujo de caja):** Es la cantidad neta de dinero que con su actividad de ventas y otros ingresos genera una empresa. Es igual a los cobros realizados durante el periodo estudiado menos los pagos
- ✓ **Throughput:** “Generación de dinero” y se define como la velocidad a la cual el sistema genera dinero a través de las ventas. El tróput es parte fundamental de la teoría de las restricciones (TOC), una propuesta de Eliyahu M. Goldratt, que se basa en el principio obvio, que a veces se olvida, que afirma que la meta de toda compañía, es ganar mas dinero ahora y en el futuro.
- ✓ **Feedback:** consiste en practicar la comunicación oral y escrita, para luego escuchar las opiniones, tanto negativas como positivas, sobre el trabajo realizado. Le permitirá conocer que aspectos domina y cuáles son los que debe mejorar.

- ✓ **Marketing:** El marketing se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para la comercialización y distribución de diversos productos entre diferentes consumidores, con el objetivo de aumentar ventas y mejorar las utilidades. Siempre se deberán producir bienes que sean agradables por precio, calidad o marca al consumidor.
- ✓ **Estrategia:** “Es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades diferentes”.<sup>12</sup>
- ✓ **Gestión:** Tomar las decisiones oportunas en los momentos precisos y siempre sobre la base de una información veraz, concreta y global de los servicios; significa disponer de una gestión eficaz. Esta permite un control exhaustivo de las actuaciones, pudiendo definir con el cliente en cada momento las acciones a tomar, siempre con la información en la mano sobre incidencias, tablas de rendimiento, control de riesgos.
- ✓ **Planificación:** Es un proceso de preparación de decisiones referentes al futuro del sistema a dirigir con lo que se condicionan-posibilitan futuras decisiones. Este proceso se basa en un pronóstico, previamente elaborado según métodos específicos (Prospectiva) y se articula, basándose en competencias especializadas, según las áreas de actividad.
- ✓ **Cadena de Valor:** Se enfoca en la identificación de los procesos y operaciones que aportan valor al negocio, desde la creación de la demanda hasta que ésta es entregada como producto final.
- ✓ **Cuota de Mercado:** “Refleja la porción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio.”<sup>13</sup>
- ✓ **Retención de Clientes:** Indica la capacidad que posee la empresa para mantener satisfechos a lo largo del tiempo a sus clientes, reflejando, en cierta forma, el grado de fidelización que la empresa ha logrado conseguir en sus clientes.
- ✓ **Incremento de Clientes:** Indica a que tasa el negocio atrae a nuevos clientes lo que es medido por medio del número de clientes o bien por las ventas totales. Este indicador cobra mayor importancia cuando la empresa pretende crecer.

---

<sup>12</sup> Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Quinta Edición, México, Editorial McGraw-Hill, 2000, p. 705

<sup>13</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.81.

- ✓ **Satisfacción del Cliente:** Este tipo de medidas proporcionan un feedback a la empresa sobre su desempeño. Tanto el incremento como la retención de los clientes son impulsados por la satisfacción de las necesidades de éstos, sin embargo, el acertar en la satisfacción no implica un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Esto se logra cuando el cliente califica la experiencia como completa, es entonces cuando la empresa puede esperar una conducta repetitiva.
- ✓ **Rentabilidad del Cliente:** “Mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente” <sup>14</sup>

### 1.8.1 Marco Contextual

- **Antecedentes** El Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard (BSC), ha sido utilizada por reconocidas corporaciones internacionales las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton, ha sido incorporada a los procesos de gerencia estratégica de un 60% de las grandes corporaciones en los Estados Unidos, extendiéndose su uso a varias corporaciones europeas y asiáticas.

En Colombia el Cuadro de Mando Integral se está expandiendo a algunas empresas, las cuales se han ido adaptando a los cambios ocurridos en el contexto internacional. Muchas de las organizaciones colombianas se han apropiado de las normas de calidad ISO 9000 y la están aplicando con resultados satisfactorios.

El programa en la actualidad no cuenta con ningún tipo de documento relacionado con la teoría administrativa planteada en esta investigación.

- **Reseña histórica.** El Programa de Administración de Empresas fue creado mediante acuerdo del Consejo Superior de la Universidad de Nariño No. 110 de julio 23 de 1992, cuyo código actual del ICFES es el número 12064655800052001112100. A la fecha han egresado diez promociones, para un total de 390 egresados, de los cuales han obtenido el título 311. En el año 1998 se realizó la primera auto evaluación altamente participativa con todos los estamentos del programa, en el marco de los lineamientos trazados por el Comité de Acreditación, siguiendo las políticas de autorregulación institucional, con la perspectiva de realizar una reforma

---

<sup>14</sup> KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Op. cit., P.81.

curricular con la que empezara a allanarse el camino de la acreditación. Derivado de esa auto evaluación se hicieron algunos ajustes pertinentes al desarrollo del Programa.

En el año 2000 se realizó un trabajo de grado con el propósito de plantear una reforma curricular para el programa,<sup>15</sup> en el cual se consultó a empleadores, estudiantes, profesores, egresados y expertos asesores para la auto evaluación y la propuesta; luego, en el 2001, después de realizar una segunda auto evaluación se da inicio al proceso de reforma curricular, considerándolo prioritario para el desarrollo del programa.

En la medida en que se avanzó en el proceso se fueron realizando ajustes a dicha auto evaluación, ya que el proceso fue largo y durante este algunas condiciones fueron cambiando, por lo que hubo necesidad de ajustar el informe del 2001 en el primer semestre del 2003. Con esta última auto evaluación se hicieron las adecuaciones pertinentes a la reforma curricular iniciada en el 2001, hasta obtener el currículo que aquí se presenta, en el segundo semestre del 2003.

## **1.9 MARCO LEGAL**

Para dar curso al estudio e investigación del problema detectado en el presente trabajo, se toma como referencia legal la normatividad que rige al Programa de Administración de Empresas. Por lo tanto su mejoramiento y conservación se rige bajo las siguientes leyes:

### **✓ CONSTITUCION POLITICA DE COLOMBIA**

La constitución política del 91 fija unos parámetros sobre la educación en Colombia, particularmente en los artículos 67, 68 y 69.

De conformidad con el artículo 67 de la Constitución Política, define y desarrolla la organización y la prestación de la educación formal en sus niveles preescolar, básica (primaria y secundaria) y media, no formal e informal, dirigida a niños y jóvenes en edad escolar, a adultos, a campesinos, a grupos étnicos, a personas con limitaciones físicas, sensoriales y psíquicas, con capacidades excepcionales, y a personas que requieran rehabilitación social.

### **✓ DECRETO 2566.**

Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior.

---

<sup>15</sup> CALVACHE, PORTILLA, ROSERO, Diseño curricular para el programa de Administración de Empresas, Udenar, 2000.

Condiciones mínimas de calidad. Para obtener el registro calificado, las instituciones de educación superior deberán demostrar el cumplimiento de condiciones mínimas de calidad y de las características específicas de calidad.

✓ **LEY 115.**

La Ley señala las normas generales para regular el Servicio Público de la Educación que cumple una función social acorde con las necesidades e intereses de las personas, de la familia y de la sociedad. Se fundamenta en los principios de la Constitución Política sobre el derecho a la educación que tiene toda persona, en las libertades de enseñanza, aprendizaje, investigación y cátedra y en su carácter de servicio público. El servicio educativo comprende el conjunto de normas jurídicas, los programas curriculares, la educación por niveles y grados, la educación no formal, la educación informal, los establecimientos educativos, las instituciones sociales (estatales o privadas) con funciones educativas, culturales y recreativas, los recursos humanos, tecnológicos, metodológicos, materiales, administrativos y financieros, articulados en procesos y estructuras para alcanzar los objetivos de la educación.

Señala las formas generales para regular el servicio público de la educación y la define como “un proceso de formación permanente, personal, cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes”.

✓ **LEY 30.**

La Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral, se realiza con posterioridad a la educación media o secundaria y tiene por objeto el pleno desarrollo de los alumnos y su formación académica o profesional.

El Estado, de conformidad con la Constitución Política de Colombia y con la presente Ley, garantiza la autonomía universitaria y vela por la calidad del servicio educativo a través del ejercicio de la suprema inspección y vigilancia de la Educación Superior.

La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

La Educación Superior, sin perjuicio de los fines específicos de cada campo del saber, despertará en los educandos un espíritu reflexivo, orientado al logro de la autonomía personal, en un marco de libertad de pensamiento y de pluralismo

ideológico que tenga en cuenta la universalidad de los saberes y la particularidad de las formas culturales existentes en el país. Por ello, la Educación Superior se desarrollará en un marco de libertades de enseñanza, de aprendizaje, de investigación y de cátedra.

Mediante el decreto 2566 Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior. Condiciones mínimas de calidad. Para obtener el registro calificado, las instituciones de educación superior deberán demostrar el cumplimiento de condiciones mínimas de calidad y de las características específicas de calidad. En Colombia el ministerio de educación y la comisión nacional intersectorial para la seguimiento de la calidad de la educación superior (CONCES), se encargan de regular las condiciones de calidad con las que deben cumplir los programas de educación superior.

Las condiciones mínimas de calidad que por ley deben reunir los programas de educación profesional son:

- a. Denominación académica del programa.
- b. Justificación del programa.
- c. Aspectos curriculares.
- d. Organización de las actividades por créditos académicos.
- e. Formación investigativa.
- f. Proyección social.
- g. Selección y evaluación de estudiantes.
- h. Personal académico.
- i. Medios educativos.
- j. Infraestructura.
- k. Estructura académico administrativa.
- l. Auto evaluación.
- m. Políticas y estrategias de seguimientos de egresados.
- n. Bienestar universitario.
- o. Recursos financieros.

El marco legal Colombiano establece además que las características específicas de calidad para cada programa dependen del Ministerio de Educación Nacional, pero se definen con apoyo de las instituciones de educación superior y las asociaciones de facultades, profesionales o de pares académicos.

## **1.10 METODOLOGÍA**

**1.10.1 Tipo de Investigación** La metodología utilizada en esta investigación es de tipo Descriptivo, complementada con una base documental. Por cuanto el

objetivo primordial radica en determinar los beneficios que se obtendrán al diseñar un CMI para el Programa de Administración de la Universidad de Nariño

**1.10.2 Metodología de la Investigación** Para el desarrollo de la investigación se tomó como base las encuestas de Acreditación de calidad realizadas por el programa de Administración de empresas de la universidad de Nariño, aplicada a Profesores (Ver Anexo 1), Estudiantes (Ver Anexo 2), Egresados (Ver Anexo 3), y Directivos (Ver Anexo 4) que fueron un elemento fundamental en el momento de realizar el diagnostico, que es la base para plantear las estrategias e indicadores enfocados al Cuadro De Mando Integral.

Además se elaboro una entrevista dirigida a empresarios o empleadores (Ver Anexo 6); que permitió conocer los requerimientos mínimos del sector productivo con respecto a los egresados del programa; también se realizó una entrevista a Directivos y profesores (Ver Anexo 5) esto con el fin de conocer la situación actual de este. Dichos resultados facilitan la elaboración del diagnostico orientado al Cuadro de Mando Integral, y posteriormente se establece los diferentes indicadores que están enfocados hacia el tema de investigación, que finalmente nos permitió presentar un informe, para luego socializar la investigación efectuada.

## **1.11 FUENTES DE INFORMACIÓN**

**1.11.1 Fuentes de información primaria.** Para la fuente de información primaria se tomo como base:

- ✓ Entrevistas directas: Se aplicaron con el fin de conocer los diferentes requerimientos del sector productivo, así como también para tener una percepción clara de la situación actual del programa, en esta se realizó preguntas abiertas, y con base a las respuestas se establecieron los lineamientos para realizar el diagnostico, e indicadores del programa enfocados hacia El Cuadro de Mando Integral.
- ✓ Encuestas: Se parte de los cuestionarios aplicados por el programa de Administración de empresas, los cuales constituyen un elemento fundamental al momento de realizar el diagnostico, que sirvió de base para plantear las estrategias e indicadores enfocados al Cuadro De Mando Integral.

## 1.12 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población entendida como el conjunto universal de sujetos susceptibles de ser seleccionados como participantes de la investigación fue definida como el total de las personas que hacen parte de los diferentes estamentos del programa de Administración de empresas de la Universidad de Nariño (Empleados, Profesores, estudiante, y Egresados).

Con respecto a empleados, profesores, las encuestas ya aplicadas utilizaron el censo como método de recolección de datos; en cuanto a estudiantes y egresados se aplicó una selección de la muestra que obedeció a un esquema de muestreo probabilística.

### MUESTRA ESTUDIANTES Y EGRESADOS

$$n = \frac{Z^2 * (p*q) * N}{e^2 (N-1) + Z^2 (p*q)}$$

Tamaño de la población (N)	569
Tamaño de la muestra (n)	98

Partiendo del tamaño de la muestra se escogieron al azar estudiantes activos de la jornada diurna: primero, tercero, quinto, séptimo y noveno semestre, así como también estudiantes activos de la jornada nocturna: séptimo y octavo semestre. Y algunos egresados. A cada uno de los elementos de la población se les aplico la encuesta diseñada para efectos de conocer la situación del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

## **2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

El capítulo dos denominado análisis descriptivo del programa de administración de empresas de la universidad de Nariño, expone la descripción del programa, el análisis de encuestas las cuales fueron dirigidas a estudiantes, profesores, directivos y egresados que se desarrollaron mediante preguntas concretas y agrupadas; y una entrevista dirigida a empresarios, directivos, y profesores; que fueron la base del diagnóstico que permitió explicar el origen de las falencias que se presentan actualmente en el programa.

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de La Universidad de Nariño, está relacionado con el progreso de La ciudad de San Juan de Pasto y la región sur de Colombia. Fue creado en el año 1992, y se encuentra adscrito ante el ICFES con el código 1206465800005200111100. Actualmente cuenta con 556 egresados a lo largo de su gestión, un promedio de admitidos de 569 estudiantes, cuenta con 24 profesores altamente calificados, que se desempeñan en los diferentes sectores empresariales, de los cuales 6 son de tiempo completo y 18 profesores de hora cátedra.

La Universidad de Nariño, basada en las normas establecidas por el Ministerio de Educación y el ICFES, abrió el Programa de Administración de Empresas hace dieciséis años (16), para coadyuvar con el desarrollo regional. Por su parte, la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas hizo la correspondiente justificación de la necesidad que tenía el Departamento para esta carrera profesional a través de categorizar las necesidades y las soluciones que el Departamento requería.<sup>16</sup>

La crisis social, económica y cultural que enfrenta la región no es diferente a la del país y tampoco difiere de la detectada en la década de los años noventa; quizá, se ha aumentado en magnitud y crudeza. La década de los años noventa dio paso a un paradigma del desarrollo conocido como la globalización que impuso la revolución en las ciencias naturales, tecnológicas y sociales. Este periodo de la historia económica vio el desplazamiento de los sectores tradicionales de la industria los semiconductores, nuevos materiales, la informática y la robótica.

Esta transformación acelerada de la base económica de los países desarrollados

---

<sup>16</sup> Proyecto Educativo del Programa. P.12.

dio paso a la nueva fuente del progreso de la humanidad: el conocimiento y los servicios. En consecuencia, los recursos naturales perdieron en el ámbito internacional la importancia en la generación de ventajas comparativas, puesto que la información y la competitividad se impusieron. Por estas razones, la justificación del Programa de Administración de la Universidad de Nariño se fundamentó en la preparación del talento humano que la sociedad del conocimiento necesitaba. A pesar de existir una brecha enorme entre el primer mundo y Colombia o Nariño, es necesario preparar la fuerza de trabajo para las nuevas tendencias del mercado internacional; en consecuencia, se requería el programa de Administración de Empresas en el Departamento de Nariño.<sup>17</sup>

El programa de Administración de Empresas ha contribuido en la formación de líderes que orientan el avance de la sociedad a través de un manejo adecuado y ético del poder emanado del conocimiento, la posición o el momento. Los profesionales egresados del programa se han caracterizado por traducir la intención de progreso en realidad, puesto que han entendido que la formación recibida debe ser puesta al servicio de la gente a través de un uso correcto del poder del saber.<sup>18</sup>

El programa de Administración de Empresas, presenta la siguiente estructura organizacional:

**Decano:** Gerente de la facultad

**Departamentos:** Existen tres departamentos tal como se aprecia en el organigrama, entre ellos el departamento de Administración y finanzas, el cual pertenece a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cada departamento cuenta con un director, quien es el mismo director del programa.

**Comité Curricular y de Investigación:** Cada programa tiene un Comité Curricular de investigación cuyo propósito es orientar el desarrollo Académico – Investigativo del programa, y esta compuesto por el director del departamento, dos representantes profesores, y un representante estudiantil.

**Áreas Operacionales:** Cada área cuenta con un profesor de tiempo completo, como coordinador, 5 docentes de hora cátedra y por lo menos diez estudiantes, dos por semestre, conformando los equipos responsables de la gestión de cada Área:

- **INTERACCIÓN CON EL SECTOR PRODUCTIVO:**

---

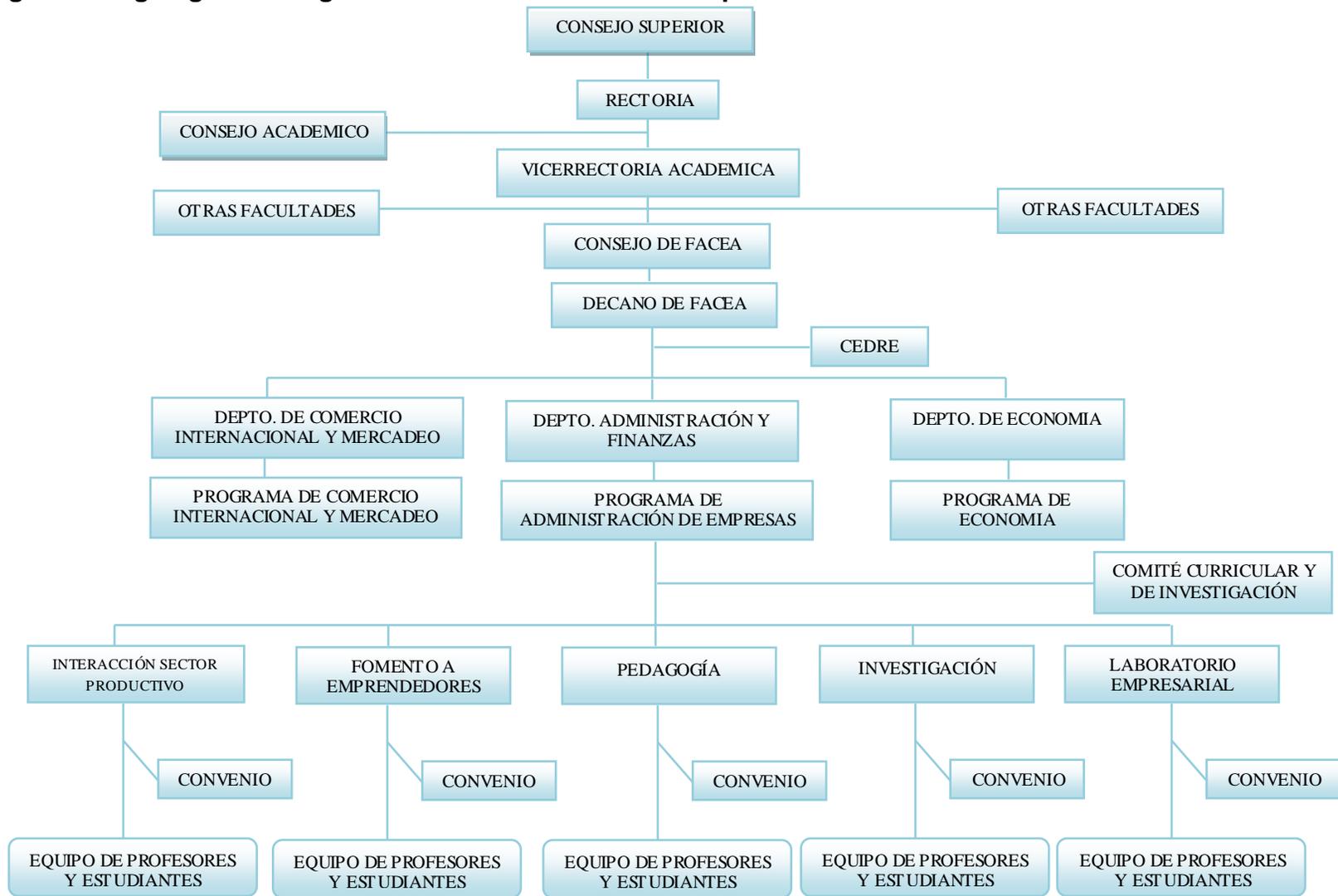
<sup>17</sup> Proyecto Educativo del Programa .P. 13

<sup>18</sup> Proyecto Educativo del Programa .P. 14

Esta área será la encargada de dinamizar las relaciones con el sector empresarial y el institucional al fomento del sector productivo, particularmente con las MICROMIPYMES.

- **FOMENTO EMPRENDEDORES:** Esta Área va a concretar el programa de apoyo para la creación de empresa para los estudiantes.
- **PEDAGOGIA:** Esta área se encarga de los seminarios pedagógicos permanentes.
- **INVESTIGACIÓN:** Esta área operativa será la encargada de gestionar y desarrollar investigación en el programa.
- **LABORATORIO EMPRESARIAL:** Es un programa de apoyo e instrumentación técnica para el desarrollo empresarial.

**Figura 1: Organigrama Programa de Administración de Empresas**

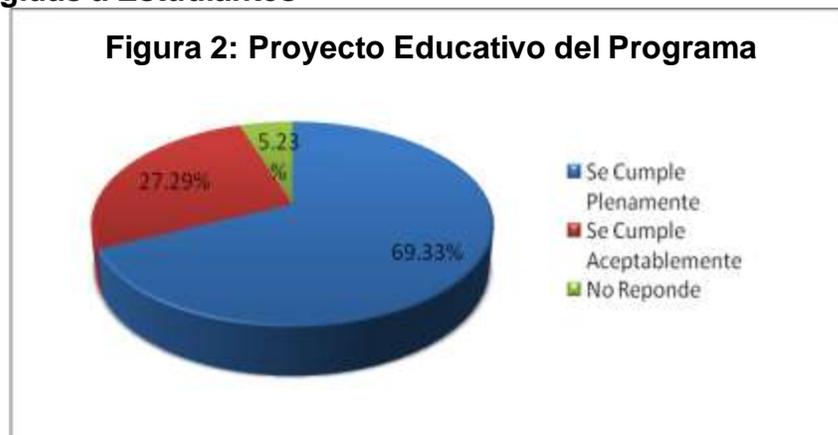


Fuente: Proyecto Educativo del Programa.

## 2.2 ANÁLISIS ENCUESTAS DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

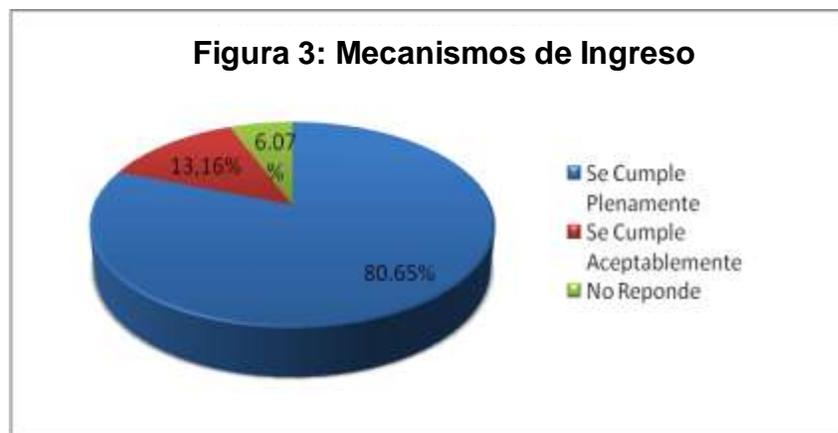
A continuación se muestra el análisis realizado a los resultados de la evaluación al programa aplicada a estudiantes, docentes, directivos y egresados.

### 2.2.1 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigidas a Estudiantes



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El proyecto educativo del programa tiene claramente establecidas sus metas y objetivos en busca de la calidad académica; de igual manera se tiene diseñado un Plan de Desarrollo, que según el porcentaje de encuestados el 69,33% opina que este plan cumple plenamente con sus propósitos, metas y acciones pertinentes, el 27,29% responde que se cumple aceptablemente y el 5.23% no responde a la pregunta. Lo que indica que el PEP cumple en alto grado sus requerimientos, sin embargo y pese a su adecuado planteamiento no se difunde, discute y actualiza.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El grado de aceptación en cuanto a los mecanismos de ingreso es plenamente satisfactorio, representado en un 80,65% del total de encuestados, puesto que este aspecto se difunde en alto grado a través de de los diferentes medios de comunicación (prensa, radio, TV. Internet y feria de programas), que le permite a la Universidad de Nariño seleccionar estudiantes calificados para afrontar los retos de su propia realidad. El 13,16% opinan que los mecanismos de ingreso son aceptables, el 6,07% no responde a la pregunta.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 55,97% de los encuestados opina que este aspecto se cumple plenamente, un 38,65% opina que se cumple de manera aceptable y el 5,17%, no responde a la pregunta. Lo que significa que los espacios físicos y los recursos con que dispone la Universidad son suficientes.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

Según los encuestados la participación en actividades dentro de la Universidad es integral en un 66.70 %, el 23.70% afirman que esta participación se cumple de una manera aceptable y el 5.11% no tienen conocimiento sobre la participación de estudiantes en actividades de formación integral.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Según la opinión de los estudiantes, el estatuto estudiantil se encuentra vigente y se cumple plenamente en un 69.71%, el 22.25% afirma que se cumple de una manera aceptable, ya que están en desacuerdo en cuanto a la no participación por parte del estudiante, ellos consideran que es de vital importancia incluir la opinión y autonomía de los alumnos para la toma de decisiones en el proceso del reglamento estudiantil, esto indica que se debe incrementar la participación de los estudiantes logrando de esta manera flexibilidad en las decisiones. El 7.25% no sabe no responde.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 62.1% del total de encuestados afirma que el reglamento profesoral si esta estructurado para ser un referente que permitiría adoptar estrategias de mejoramiento, ya que aplica una adecuada evaluación al docente. El 31% de los encuestados responde que el estatuto profesoral no es un referente que le permita adoptar estrategias de mejoramiento. Y el 6.07% de los encuestados no sabe no responde.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Según los encuestados un 53.17% afirman que el número, dedicación y nivel de formación de los profesores se cumple plenamente, el 36% que se cumple aceptablemente, y el 10.46 no sabe no responde.

En cuanto al nivel de formación de los docentes, se cuenta con un personal altamente calificado y preparado para ofrecer su servicio de cátedra, aunque existen ciertas falencias en cuanto a la metodología utilizada por alguno de ellos, se hace necesario entonces, implementar una nueva forma de enseñanza donde el objetivo sea llegar al estudiante a través de un buen uso de herramientas participativas que impliquen el análisis crítico de las situaciones planteadas, mediante del aporte de soluciones constructivas. Teniendo en cuenta que la participación estimula el razonamiento, promueve la discusión constructiva de las ideas y conduce a la reformulación de propuestas como resultado de la confrontación de posiciones. Donde el docente se convierte en facilitador de conocimiento de las actividades desarrolladas por los estudiantes para que así haya una mayor comprensión y análisis de los temas a tratar, además se presenta carencia en cuanto a profesores tiempo completo, ya que en su mayoría son docentes hora cátedra.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Según los encuestados la interacción con la comunidad académica es del 62.70% un 24.25% afirma que esta interacción se presenta de una manera aceptable y un 12.15% no responde a la pregunta.

Los estudiantes del programa durante su proceso académico asisten a visitas empresariales en diferentes ciudades del país, con el fin de interactuar y generar nuevos y diversos conocimientos. En el ámbito internacional, no se presenta ninguna interacción por parte de estos



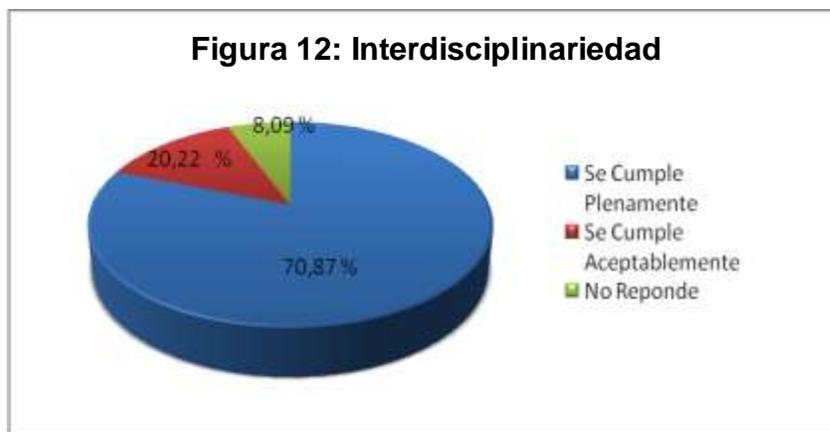
Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 70.15% de los encuestados opina que el material producido y elaborado por los docentes si es útil como complemento en el desarrollo de las actividades académicas en alto grado, el 21,22% opina que este aspecto se cumple aceptablemente el 7,76% no responde a la pregunta, lo que significa que dicho material es muy necesario para el trabajo diario de los estudiantes tanto en el aula de clase como extraclase, por tanto, se recomienda una mejor utilización de fuentes de información que permitan un enriquecimiento optimo en el estudiantado y por ende un mayor conocimiento y capacidad de aprendizaje.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 64,80% del total de encuestados consideran que el currículo si es flexible a las diferentes políticas de cambio ya que se encuentra en un proceso de construcción permanente y por ende esta vinculado al campo de la investigación, el 21,52% opina que esto se cumple aceptablemente y el 12,82% no responde a la pregunta. Se considera que el currículo debe responder a un contexto social igualmente cambiante y que promueve la auto evaluación haciendo énfasis en los procesos de enseñanza y aprendizaje y no en resultados proyectados.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 70,87% opina programa permite la interacción entre estudiantes y profesores en las diferentes áreas del conocimiento, ya que el programa hace explícitas las actividades que fomenta la interdisciplinariedad. El 20,22% opina que se cumple aceptablemente y el 8,09% no responde a la pregunta. Sin embargo creemos necesario, hacer énfasis en la investigación y proyección social del programa mediante acuerdos, proyectos y programas productivos que le permitan interactuar con el sector.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

En cuanto a relaciones nacionales e internacionales del programa, el 72.23% de los estudiantes afirma que se cumple plenamente, el 19,99% cree que se cumple

aceptablemente y el 6.97% no responde a la pregunta. El proyecto educativo del programa toma en cuenta la participación de los profesores en eventos académicos y postgrados, puesto que ello ha incidido favorablemente en la calidad del programa de Administración de empresas y de igual forma se esta aportando hacia una mejor enseñanza y aprendizaje, sin embargo las actividades de investigación y extensión con otras entidades y universidades nacionales e internacionales no se realizan adecuadamente lo que le impide al estudiante la posibilidad de interactuar y participar en planes investigativos fuera de la región.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 70.18% opina que La metodología de enseñanza y aprendizaje desarrollada por los docentes se cumple plenamente, el 24.59% cree que se cumple aceptablemente y el 4.38% no responde a la pregunta; lo que significa que la mayoría de los estudiantes encuestados están conformes con la metodología que utilizan los docentes, puesto que ayudan a un mejor crecimiento y desarrollo en cuanto a la calidad académica del programa; no obstante hay casos en que los docentes manejan una metodología poco practica y que no es la apropiada, lo que hace que los estudiantes no se encuentren satisfechos.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 76.50% afirma que el sistema de evaluación a estudiantes va acorde a los métodos y reglamentos pedagógicos de la institución, el 15.97% opina que esto se cumple aceptablemente y el 6.75% no responde; la mayoría de estudiantes encuestados están de acuerdo con la metodología de evaluación utilizada por los docentes, lo cual indica que los lineamientos institucionales son aplicados en su totalidad.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 61,68% de los encuestados afirma que este punto se cumple plenamente ya que los recursos bibliográficos con que cuenta la Universidad son muy adecuados, puesto que el material de consulta es amplio, se cuenta con variedad de documentos para consulta como: artículos, publicaciones, trabajos de grado y demás textos que son utilizados como medio de información, por tanto, la biblioteca es considerada un espacio de estudio integral; el 28,99% opina que se cumple aceptablemente y el 8,49% no responde.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 56.43% afirma que el programa cumple plenamente con los recursos informáticos y de comunicación, el 37,96% opina que cumple aceptablemente y el 4,72% no responde a la pregunta. Los recursos informáticos y de comunicación

son adecuados, la Universidad cuenta con aulas de informática, las cuales se convierten en un instrumento poderoso de indagación vía Internet, así como para la aplicación de softwares actualizados especiales para la simulación y solución de problemas; pero a pesar de eso y teniendo en cuenta las exigencias del entorno y el papel que juegan los medios de comunicación, se hace necesario permitir a los estudiantes mayor disponibilidad y acceso a estos medios con el fin de que se cumpla satisfactoriamente el desarrollo de actividades académicas.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

En cuanto a los recursos de apoyo docente el 50,48% de los encuestados afirma que este punto se cumple plenamente, el 34,06% que se cumple aceptablemente y el 14,60% no responde a la pregunta. Se debe tener presente que aunque el programa cuenta con un laboratorio empresarial, el cual permite impulsar la investigación vía empresa virtual y solución de casos reales, hay aspectos en los cuales se debe mejorar como por ejemplo en los medios audiovisuales, esto con el fin de permitir un mejor desarrollo académico de las asignaturas; otra falencia con la que encontramos en la Universidad y que afecta al programa es el medio de transporte utilizado, principalmente al momento de realizar las practicas empresariales fuera de la ciudad, no se cuenta con un presupuesto estable, lo que hace que en muchos casos se deje de realizar estas practicas perdiendo la oportunidad de aprender y conocer los diferentes procesos productivos de dichas empresas a visitar; por tanto es necesario destinar parte del presupuesto educativo a la logística del programa.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 64.88% opina que el sistema de bienestar universitario satisface en alto grado las necesidades de los estudiantes, puesto que busca el desarrollo de las diferentes dimensiones (cultural, social, moral, intelectual, psico-afectivo y físico del ser humano, el 23.85% que se cumple aceptablemente y el 10,79% no responde a la pregunta. El papel del bienestar universitario es actuar como eje integrador entre lo académico y el entorno dentro del cual interactúa cada uno de los integrantes de la comunidad universitaria. La Universidad promueve también programas que inciden positivamente en su bienestar que se basan en la equidad y el desarrollo de integración humano.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 64.11% opinan que la gestión administrativa del programa se cumple plenamente, el 27,87% que se cumple aceptablemente y el 6,6% no sabe no responde. La gestión administrativa del programa debe fomentar el desarrollo de la investigación, en profesores, y estudiantes que le permitan al programa una mayor proyección e interacción social.



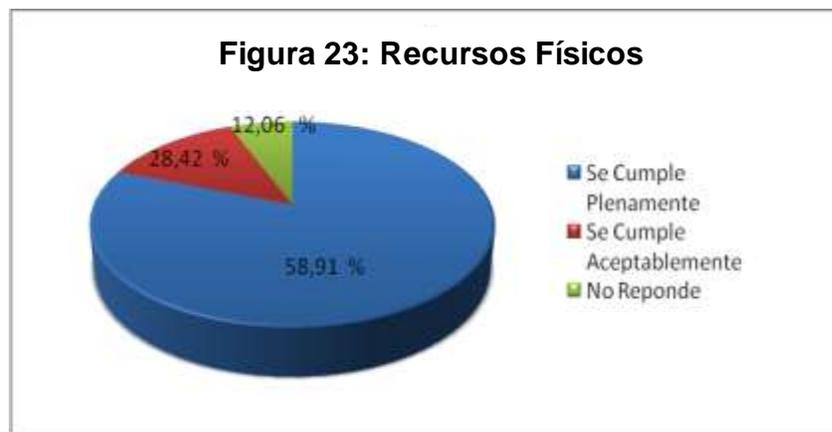
**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 59.4% de los encuestados opina que los mecanismos de comunicación e información son adecuados y permiten la divulgación permanente de la información, el 35,78% que esto se cumple aceptablemente y el 4,04% no sabe no responde. Cabe la posibilidad de desarrollar sistemas de comunicación e información más eficaces como información vía correo electrónico, volantes, carteles, periódicos, revistas, etc.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

En cuanto a la dirección del programa el 61,7% de los encuestados afirman que se cumple plenamente el 24.48% opina que se cumple aceptablemente y el 6.58% no responde. Los estudiantes destacan la labor desempeñada por el decano, director de programa y jefes de departamento como personas que facilitan el cumplimiento de objetivos y metas fijadas por la Universidad; sin embargo se requiere de la implantación de un sistema de control como el Cuadro de Mando Integral para mejorar el direccionamiento.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 71.49% opina que la Universidad cuenta con una infraestructura física propia para la práctica de actividades lúdicas, deportivas y recreativas que orientan al desarrollo físico, psicoafectivo, espiritual y social de las personas que hacen parte del programa por ello se cumple plenamente, el 22,56% opina que se cumple aceptablemente y el 5,79% no responde a la pregunta.

### 2.2.2 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigidas a Docentes.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 85.63% de los encuestados opina que la misión institucional expresa lo que la universidad debe hacer y el estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia en un alto grado, el 10.09% piensa que esto se cumple aceptablemente, y, el 4.17%, no sabe no responde.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se evidencia claramente la coherencia entre las misiones de la universidad y el programa, las cuales son consideradas por un alto porcentaje de profesores como guías para el futuro del programa; sin embargo, es necesario asesorar a los profesores encuestados que no tienen

claridad sobre las políticas contenidas en la ley 30 y ley 115 de la Constitución Nacional.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 68.67% de los encuestados afirma que el proyecto educativo del programa expone plenamente los objetivos y metas para el mejoramiento de la calidad académica, investigación y proyección social, el 24.09% opina que los objetivos se exponen aceptablemente y un 7.14% no responde.

Gran parte de los docentes encuestados manifiesta reconocer la aplicación del PEP y tener claridad sobre sus propósitos, metas y acciones correspondientes, diseñadas para el mejoramiento de la calidad. Pese a este porcentaje, resulta conveniente, concertar con el resto de profesores que expresaron que el cumplimiento del PEP se realiza de forma aceptable e insatisfactoria; como también, se debe guiar a los profesores que no tienen conocimiento de este. Además es pertinente considerar las razones que llevaron a la mayor parte de los docentes a calificar como aceptable la difusión del PEP.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 82.05% de los encuestados opina que los mecanismos de ingreso de los estudiantes a la Universidad de Nariño son difundidos plenamente, el 14.26% afirma que esto se da en una forma aceptable y un 3.57% no sabe no responde.

Según la opinión de los docentes encuestados existe una buena difusión de los mecanismos de ingreso a la Universidad en radio, prensa y televisión, a pesar de que la intensidad de esta difusión no necesita ser muy alta dado que gracias al buen nombre y calidad de la institución son los mismos estudiantes quienes se acercan a adquirir la información.

No obstante la aceptación de la reglamentación para el ingreso de estudiantes de minorías no es tan buena, al parecer existen algunos docentes que opinan que no existe el nivel de equidad que la institución en su calidad de universidad pública debería poseer.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 58.28% de los docentes encuestados opina que la relación entre el número de admitidos y el número de profesores se cumple aceptablemente, el 40.43% afirma que esta relación se cumple plenamente y el 1.19% no responde.

Los resultados de las preguntas muestran en general algo de inconformidad por parte de los docentes con el número de estudiantes admitidos al no darse una relación totalmente adecuada entre estos, los profesores, recursos académicos y espacios físicos, siendo este último el principal motivo de inconformidad. Al parecer los espacios disponibles no son los suficientes para el número de estudiantes admitidos, lo cual puede verse en la ausencia de aulas para albergar a todos los estudiantes de la facultad, teniendo que recurrir al uso de aulas de otras facultades, lo cual genera inconformidad e incomodidad en los alumnos y profesores que tienen que pasar estos inconvenientes.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 67.50% de los docentes afirma que la participación de los estudiantes en el comité curricular y los consejos de facultad, académico y superior contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos en un alto grado. Podemos observar que para la mayor parte de los docentes la participación de los estudiantes en la toma de decisiones referentes al programa, la facultad y la universidad es considerada como parte importante en los procesos de mejoramiento, el 26.15%, opinan que se cumple aceptablemente y el 5.06% no sabe no responde.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 48.72% de los docentes opina que el estatuto del personal docente se cumple aceptablemente, el 46.34% plenamente y el 4.75% no responde. Teniendo en cuenta la insatisfacción de los docentes frente a estatuto profesoral y que este constituye el marco que favorece y consolida la relación entre el profesor y el programa en cumplimiento de la misión y búsqueda de la visión institucional. Es importante fijar lineamientos en cuanto a estímulos, oportunidades de capacitación y actualización, brindándoles el marco adecuado para que desarrollen sus actividades académicas con autonomía y responsabilidad.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 60.94%, opina que el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa no es suficiente, el 29.72% opina que las actividades pertinentes a docencias son cumplidas de una forma aceptable y el 8.07% no responde.

La mayoría de encuestados opinan que el tiempo que le dedican los docentes a la función administrativa no es el suficiente, opinan también que el tiempo que le dedican a la atención de estudiantes extra clase tampoco lo es, lo cual muestra una opinión sincera por parte de ellos y la necesidad de que partiendo de la aceptación por parte de los docentes acerca de la insuficiencia del tiempo que dedican a labores administrativas y principalmente a la atención de estudiantes se logre la obtención de un compromiso que posibilite que tanto los estudiantes como el programa reciban la atención necesaria.

Los resultados muestran que el número de docentes hora cátedra es el apropiado, pero el número de docentes de tiempo completo no lo es, los seis profesores que se encuentran en esta categoría no son suficientes para atender las necesidades del programa, ya que varios se encuentran en licencia o atendiendo actividades de orden administrativo, es ineludible la vinculación de docentes de tiempo completo que se dediquen exclusivamente a actividades de docencia, para lograr un mejoramiento de la calidad educativa del programa.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 55,51% de los encuestados opina que se cumple aceptablemente, el 39,32% opina que se cumple plenamente y el 4,59% no responde a la pregunta.

La mayor parte de los encuestados respaldan las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores y creen que han enriquecido tanto la calidad académica como la proyección social del programa, sin embargo piensan que no ha enriquecido la calidad investigativa del mismo.

Vuelve a vislumbrarse la falencia que existe en el área de investigación, por lo tanto sería conveniente considerar actividades de capacitación para el personal docente que se orienten más hacia esta área.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

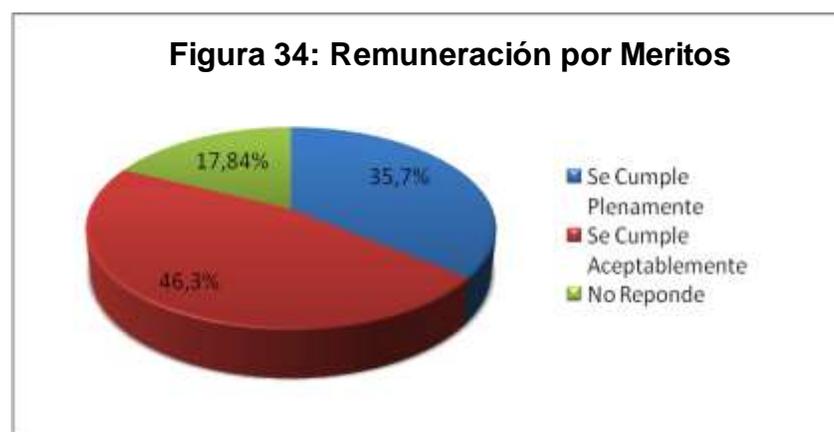
El 67% de los docentes encuestados afirma que la participación en congresos nacionales e internacionales y la interacción con comunidades académicas y científicas han aportado al enriquecimiento de la calidad del programa aceptablemente, el 24.90% piensa que han aportado plenamente, y el 7,84% no responde. Es necesario para próximas oportunidades tener en cuenta si el

personal enviado es el idóneo para este tipo de eventos, docentes que se apropien de los conocimientos y sean capaces de adaptarlos a las necesidades del programa.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 57.1% de los encuestados piensa que el régimen de estímulos al profesorado por su carencia en investigación, docencia y proyección social se realiza de una forma aceptable, el 28.5% opina que se cumple de manera plena y el 14,27% no responde a la pregunta. Si bien el personal docente debe cumplir con sus funciones de la mejor manera posible en pro de la formación de profesionales en Administración de Empresas calificados, al programa le corresponde recompensarlo, para que los docentes se sientan motivados a realizar su trabajo eficientemente y se vinculen a actividades de investigación que enriquezcan al programa.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 35.70% opina que el sistema de evaluación de la producción académica en la institución no se aplica de la manera mas ecuánime y objetiva posible, el 35,7% opina que se cumple plenamente y el 17,84% no responde a la pregunta esta inconformidad puede deberse al temor que tienen algunos docentes de que en su evaluación influyan altercados que puedan haber tenido con el personal administrativo, por lo tanto es necesario generar en estos docentes la seguridad de que sus evaluaciones se realizaran de una manera honesta y transparente.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 39.20% de los docentes encuestados opina que la institución contempla políticas inherentes a la flexibilidad curricular y las aplica de una forma aceptable y el 60.60% piensa que las aplica en un alto grado, por lo tanto se vislumbra una satisfacción del personal docente sobre la capacidad que tiene la institución para crear y aplicar políticas ante los frecuentes cambios que presenta el entorno.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 58.23% de los docentes encuestados afirma que el programa estimula la interacción de estudiantes y profesores de diferentes áreas y disciplinas del conocimiento plenamente, el 39.20% de una forma aceptable, y el 2, 38% no Responde a la pregunta. Lo cual demuestra un agrado de satisfacción por parte de la mayor parte de los docentes del ambiente que se maneja entre ellos y los estudiantes, lo cual contribuye en gran proporción a la correcta apropiación de conocimientos por parte de los estudiantes y docentes.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 56.99% de los docentes afirman que su participación y la de los estudiantes en seminarios, congresos, etc. ha incidido favorablemente en el nivel del programa en un grado alto, el 38,02% opina que esto se cumple aceptablemente y el 4,99% no responde a la pregunta. Por lo tanto es necesario que se busque la forma de que los conocimientos adquiridos por docentes y estudiantes por medio del incremento de dichas actividades favorezcan en más alto grado al programa.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 76,7% de los encuestados opinan que a reforma del proyecto educativo del programa toma en cuenta los avances de programas reconocidos en el ámbito nacional e internacional, el 23,2 opina que esto se cumple aceptablemente. Las experiencias de otros programas pueden resultar muy beneficiosas, y es por esto que es necesario continuar teniéndolas en cuenta en pro del desarrollo del programa.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

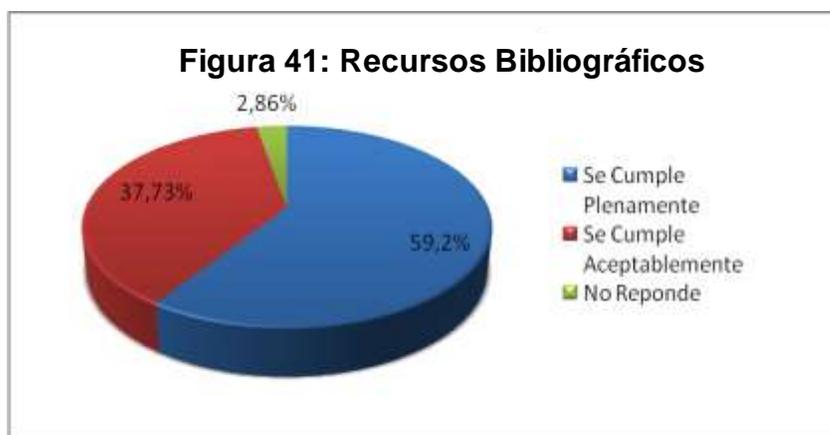
El 78.50% de los docentes afirman que el sistema de evaluación de los estudiantes es apto y se cumple plenamente, el 19,02 opina que este ítem se cumple aceptablemente y el 2,38 no responde a la pregunta. Sin embargo los resultados obtenidos son se difunden en pro de la mejora de las posibles falencias existentes, se recomienda un análisis de estos resultados entregado a los estudiantes y profesores para tener conocimiento de los aspectos que se deben mejorar en pro del desarrollo del programa.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 64.13% de los encuestados considera que los trabajos de investigación realizados en el desarrollo del plan de estudios favorecen el perfeccionamiento de las competencias del estudiante; a pesar de este porcentaje es necesario tener en cuenta la opinión un representativo 30.93% que califica como aceptable e insatisfactorio el cumplimiento de este aspecto, el 4,76% no responde a la pregunta.

El cumplimiento de aspectos relacionados con los trabajos de los estudiantes se puede catalogar como favorable en el programa, teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados reconocen que estos propician el desarrollo de competencias y la formación personal del estudiante; sin embargo es necesario realizar mayor énfasis sobre los trabajos de los estudiantes para incrementar su nivel y calidad con el fin de que estos puedan cumplir con los estándares de calidad exigidos. Por lo anterior se debe pensar en realizar una reorientación en los aspectos relacionados con los trabajos de investigación para que estos puedan cumplir a cabalidad su propósito, y logren aportar al desarrollo y progreso del programa



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

La mayoría de los profesores encuestados reconoce a la biblioteca de la universidad como un lugar que cuenta con el material bibliográfico suficiente para el desarrollo de asignaturas, teniendo en cuenta que el 59.20% califico como alto el cumplimiento de este ítem, frente a un porcentaje de 37.73% que le da una calificación aceptable, por tanto, el material bibliográfico existente en la biblioteca esta acorde a la bibliografía recomendada en las diferentes asignaturas del programa., sin embargo se recomienda que el programa tenga un centro de documentación especializado donde encontremos una lista de la bibliografía mas actual recomendada para los estudiantes. El 2,86% no responde a la pregunta. Los resultados muestran que la mayor parte de los docentes se encuentran satisfechos con el servicio que la biblioteca ofrece, un ambiente apropiado para estudiar y el material bibliográfico necesario para el desarrollo de sus asignaturas, sin embargo existen docentes que no se encuentran totalmente complacidos con

este servicio y es en estas personas en quienes se debe enfocar gran parte de la atención para conocer sus opiniones, pues son ellos quienes permiten el mejoramiento continuo.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Para el 61.85% de los profesores el cumplimiento del ítem relacionado con el acceso a las aulas de Informática e Internet resulta un aspecto favorable para el programa. Seguido por un representativo porcentaje del 38.02% que califica como aceptable el cumplimiento de este aspecto. La disponibilidad de los recursos informáticos de comunicación es catalogada como adecuada, sin embargo se debe realizar una continua mejora creando mayor acceso para profesores y estudiantes a dichos medios.

Se aprecia que la mayoría de los encuestados se encuentran satisfechos, no obstante un porcentaje considerable no lo está, lo cual puede estar relacionado con situaciones presentes en el programa como son los diversos obstáculos para el préstamo de recursos informáticos y de comunicación, recursos que se consideran de vital importancia para el buen desarrollo de las actividades académicas.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Definitivamente los resultados arrojados respecto a la correspondencia de los laboratorios con las necesidades del programa demuestran una situación desfavorable para este, lo anterior se sustenta la opinión de la mayoría de encuestados representada por el 50% que califica el cumplimiento de este ítem se realiza en forma aceptable e insatisfactoria, el 40,16 opina que este aspecto se cumple plenamente y el 12, 86 no responde a la pregunta.

El promedio de los porcentajes demuestra una gran satisfacción por parte de los profesores respecto a la existencia de recursos disponibles y necesarios para el desarrollo adecuado de las diferentes asignaturas, aunque en algunos casos se evidencie inconvenientes en la adecuación y uso del laboratorio empresarial, como también la insuficiencia de equipos y medios de transporte y audiovisuales. Considerando además que la disposición de estos recursos es limitada y el manejo que se les ha dado a estos es inapropiado, puesto que no se los aprovecha en forma conveniente conforme a las necesidades de cada asignatura. Por lo anterior es necesario que se establezcan medidas correspondientes para superar dichas falencias.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 40,98% de los encuestados considera que la política de bienestar universitario no es clara, seguido por un 35.07% que está de acuerdo con la claridad de dichas políticas, el 23,53% no responde a la pregunta. De acuerdo a los resultados anteriores, se presentan dos factores relacionados con las respuestas proporcionadas por los profesores respecto a este ítem

- Definitivamente se refleja gran desconocimiento por parte de los profesores frente a las políticas, funciones, servicios y demás aspectos relacionados con el área de bienestar universitario de la institución, razón por la cual se debe orientar al cuerpo docente para que se informen en dichos aspectos.
- Ningún ítem de este numeral obtuvo una calificación positiva superior al 50%; aspectos como las monitorias, los programas y actividades organizadas por la universidad como apoyo de las funciones de docencia y los programas de Decanatura estudiantil se consideran de cumplimiento aceptable e insatisfactorio



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 55,41% de los encuestados está de acuerdo con la coherencia entre la organización, administración y gestión del programa con los fines de docencia; seguido por un porcentaje del 37,50% que califica como aceptable el cumplimiento de dicho aspecto, el 5,05% no responde a las preguntas. Situación que se debe discernir para superar las debilidades existentes en el programa.

Los resultados evidencian una división de opiniones referentes a la estructura Administrativa del programa. En primer lugar se refleja que la mayoría de los encuestados concuerda en destacar aspectos concernientes con la claridad y coherencia de la gestión realizada en el programa, basada en una reglamentación precisa sobre los procesos que permiten su funcionamiento, guiada por una estimulación por parte de la administración de la universidad. En segundo lugar se manifiesta inconformidad relacionada con la incongruencia del programa y los procesos de investigación que en este se efectúan, como también con la falta de reglamentación para la difusión de los reglamentos para el cumplimiento de las funciones de docencia.

Además se demuestra inconformidad y desconocimiento concerniente al respaldo que la universidad ofrece a la gestión realizada en el programa.

De acuerdo a lo anterior es conveniente enfocarse sobre los ítems que presentan calificaciones aceptables e insatisfactorias para solucionar los inconvenientes y proponer o diseñar diferentes alternativas que ayuden a superar dichas debilidades.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 67.8% de los encuestados considera que los mecanismos de comunicación para la divulgación permanente de la información se cumple aceptablemente, el 28,57% opina que se cumple plenamente y el 3,57 no responde a la pregunta, situación que se debe tener en cuenta como factor de mejoramiento en el programa, con el fin de ofrecer sistemas de información mas ágiles y efectivos que agilicen en forma clara y oportuna la comunicación tanto interna como externa, de tal manera que las personas interesadas conozcan claramente los diversos lineamientos que guían y sobre los cuales se basa el funcionamiento del programa.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 79.38% consideran que el cumplimiento de las funciones de los Decanos y Directores del programa respecto al logro de la misión y objetivos del mismo es satisfactorio, situación favorable para el programa; seguido por un porcentaje del 16.90% de los profesores que asignan a este cumplimiento es aceptable. Los aspectos relacionados con la dirección del programa fueron calificados positivamente por los profesores encuestados, situación que resulta favorable puesto que el promedio demuestra la aceptación que tienen los profesores hacia

la gestión realizada por los directivos del programa, quienes son considerados como facilitadores en el cumplimiento de su misión y de sus objetivos, reconociendo también su liderazgo en la comunidad académica por su capacidad de gestión. Pese a estos resultados y teniendo en cuenta la importancia de los aspectos relacionados con este numeral es fundamental concertar con los profesores que no se encuentran satisfechos o no asignaron una calificación favorable a este ítem, para que ellos puedan aportar con su opinión y ayuden a solucionar los puntos débiles o negativos.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 79.43% de las personas encuestadas opina que los medios de promoción utilizados para promocionar los programas son adecuados y suficientes, el 15,86% opina que se cumple aceptablemente y el 4,46% no responde a la pregunta hecho que lleva a destacar la efectividad de los mismos.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 73,15% de los encuestados opina que los aspectos referente a los logros del programa como eje de desarrollo regional se cumple plenamente, pese a esto sería necesario discernir sobre las razones que llevaron al 24.93% a calificar este cumplimiento como aceptable e insatisfactorio respectivamente, el 1,78% de los encuestados no responde a la pregunta.

Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas se puede decir que para este ítem los profesores consideran que el programa esta de acuerdo a las necesidades presentes en nuestra región, contribuyendo a través de sus labores al desarrollo y progreso del departamento, hecho que estimula y apoya las actividades internas realizadas en el programa. Sin embargo aun no existen mecanismos que vinculen al programa con propuestas investigativas de desarrollo para nuestra región y generen soluciones efectivas a problemáticas reales. Para lo cual es necesario inculcar en los estudiantes un espíritu investigativo constante en pro de aportar al desarrollo de nuestra región.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 73.49% de las personas encuestadas considera que el campus universitario permite satisfactoriamente el desarrollo de las funciones de docencia, investigación, proyección social y de bienestar del programa, seguido por un porcentaje del 25.32% que considera que el cumplimiento de este aspecto se cumple en forma aceptable, el 1,07 no responde a la pregunta. La mayoría de los profesores cataloga que es pleno y alto el cumplimiento del aspecto relacionado con las condiciones de aseo en los espacios físicos donde se desarrollan las clases. De acuerdo a los resultados obtenidos, las condiciones referentes a espacios físicos, ubicación y acceso al campus universitario se consideran como adecuados, teniendo en cuenta que el desarrollo de las actividades académicas se realiza bajo un ambiente apropiado. No obstante, resulta pertinente tener en cuenta los aspectos que fueron catalogados como aceptables por un representativo grupo de encuestados para tomar o ejecutar acciones que conduzcan a mejorar las condiciones de los espacios físicos.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 48,51% considera que los aspectos relacionados con el presupuesto del programa se cumplen de forma aceptable e insatisfactorio, el 29,88 opina que se cumple plenamente y el 21,36 no responde a la pregunta. Lo anterior se justifica en lo siguiente:

- Insuficiencia de recursos para el desarrollo de funciones propias del programa.
- Inequidad en la distribución del presupuesto.
- Debilidad en las políticas de distribución de los recursos.
- La falta de un plan de gestión para la distribución de los recursos.

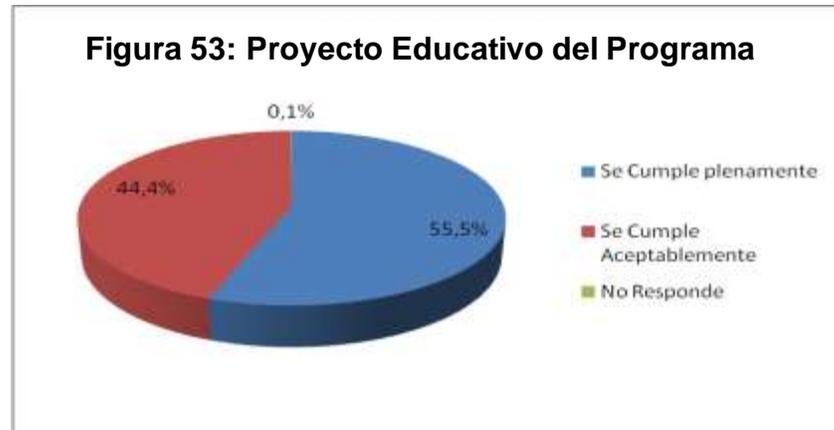
Por lo tanto es necesario que se tomen las medidas correspondientes para mejorar sobre estos aspectos, proporcionando mayor claridad respecto al uso manejo y distribución de dicho presupuesto.

### 2.2.3 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigidas a Directivos.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

Podemos observar que un 99.5 % presenta un grado de satisfacción total acerca de la misión institucional, evidenciándose una conformidad de los directivos del programa en cuanto a la acción que ha venido asumiendo, el cumplimiento, y la orientación que esta presenta. Pues es de esperarse que sea este grupo de encuestados quienes mejor califiquen la misión, ya que son ellos quienes la diseñaron y esta debe estar acorde a lo que piensan y quieren para el programa, por lo tanto sería contradictorio que la calificaran como inadecuada. Un 0.3% no responde.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Se observa que un 55.5% de los encuestados afirma que el proyecto educativo del programa expone, difunde, discute y analiza los objetivos y metas para el mejoramiento de la calidad académica, investigación y proyección social en un alto grado de claridad, definiendo los criterios y mecanismos de evaluación para el mejoramiento de la calidad; pero un 44.4% califica de forma aceptable el proyecto educativo del programa ya que no se expone, ni difunde, ni discute y mucho menos se analiza los objetivos y metas para el mejoramiento de la calidad académica, investigación y proyección social. Y solo 0.1% no responde.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Se observa que un 56.8% de los directivos afirma que la participación de los estudiantes en el comité curricular y los consejos de facultad, académico y superior es satisfactorio y contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos en un alto grado, siendo al parecer el Consejo Académico el sitio donde se da un mas alto grado de contribución por parte de los estudiantes. Por su parte un 33.2% opinan que la participación de los estudiantes es aceptable, y por lo tanto se hace necesario que los estudiantes integren cada uno de estos consejos, ya que contribuye con el proceso de mejoramiento del programa. Y tan solo un 0.1% no responde.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 48.2% de los directivos opina que el estatuto del personal docente de la Universidad de Nariño es cumple plenamente, puesto que se aplica de manera permanente, objetiva y transparente, donde el sistema de evaluación docente es un referente para adoptar estrategias de mejoramiento; por su parte un 50.2% de los directivos opina que el estatuto del personal docente se cumple de una manera aceptable, puesto que la evaluación a docentes realizada por los estudiantes es simplemente una perdida de tiempo, pues según los mismos directivos no se constituye como una herramienta para el mejoramiento de estos y del programa en general.



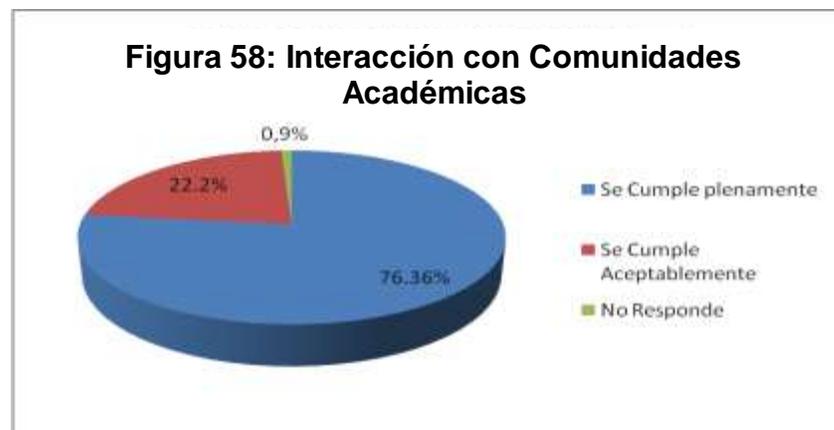
Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 62.36% de los directivos opinan que el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa no es suficiente, así como también las actividades concernientes a docencia realizadas por estos, además el tiempo que los docentes dedican a la atención de estudiantes extractase no es el suficiente y que por lo tanto se cumple de forma aceptable. Un 35.8% opinan que el número de Profesores con que cuenta el programa, la dedicación que estos prestan a los estudiantes, y su nivel de formación son satisfactorios para el correcto funcionamiento del programa. Un 1% no responde.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

En un 64.52% de los directivos opinan que respaldan las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores es satisfactorio, sin embargo el 34.5% afirman que dichas acciones son aceptables puesto que han enriquecido en mayor parte la calidad académica del programa, mientras que a la calidad investigativa y a la proyección social del programa le hace falta mucho, por lo tanto es necesario que las acciones futuras de desarrollo de los profesores vayan mas enfocadas hacia la investigación y proyección social, claro está, sin descuidar la calidad académica del programa.



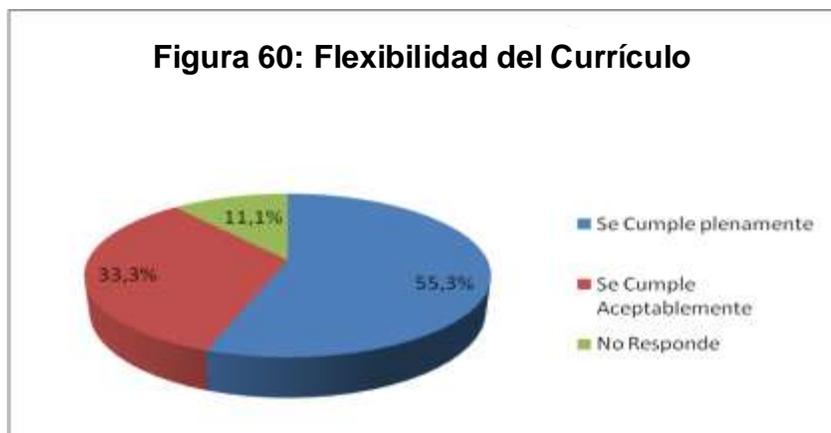
Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 22.2% de los directivos encuestados afirma que la participación en congresos nacionales e internacionales y la interacción con comunidades académicas y científicas han aportado al enriquecimiento de la calidad del programa de una forma aceptable, el 76.36% piensa que han aportado satisfactoriamente al enriquecimiento de la calidad del programa, puesto que le ha permitido establecer un proceso de interacción con otras comunidades científicas. Solamente el 0.9% no responden.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 64.4% de los encuestados piensa que el régimen de estímulos al profesorado por su ejercicio en investigación, docencia, proyección social y la cooperación internacional enriquecen la calidad del programa plenamente, un 22.2% afirma que los estímulos al profesorado por su ejercicio en investigación, docencia, proyección social y cooperación internacional enriquecen la calidad del programa de un forma aceptable ya que para los directivos el sistema de estímulos no es el adecuado, sin embargo teniendo en cuenta la opinión de los docentes quienes demostraron en la encuesta que se les realizo, no estar muy conformes con este aspecto, seria necesario llegar a una concertación que permita la conformidad de ambas partes.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 33.3% de los directivos encuestados opina que la institución contempla políticas inherentes a la flexibilidad curricular y las aplica de una forma aceptable, el 55.3% piensa que las aplicación de las políticas se cumple plenamente, y el 11.1% se encuentra insatisfecho con la aplicación de dichas políticas.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

Al cuestionar a los directivos sobre si el programa establece relaciones académicas en investigación con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional, opinan que se ha llevado a cabo plenamente en un 64.95%, por su parte un 26.3% afirman que las relaciones académicas en investigación con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional, son aceptables a pesar de que el programa si establece relaciones con entidades distinguidas, pero no en el nivel ideal. Un 8.34% no responden.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 44.4% de los directivos afirma que las metodologías que se emplean en el desarrollo de las asignaturas son apropiadas en alto grado y el 33.3% opina que son apropiadas en un grado aceptable, se puede observar un buen nivel de

aceptación, hace falta tener en cuenta la opinión de los estudiantes que son quienes reciben estas metodologías, el 22,3 no responde a la pregunta.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 66.6% de los directivos encuestados afirma que las evaluaciones aplicadas a los estudiantes corresponden a los métodos pedagógicos utilizados por los docentes de una forma aceptable, el 11,2 opina que este aspecto se lleva a cabo plenamente, el 22.2% no respondió a la pregunta, se puede observar que la casi totalidad del personal directivo no está conforme con estos sistemas de evaluación por lo cual es necesario hacer un consenso entre estudiantes, directivos y profesores para identificar las falencias y proceder a corregirlas.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

Respecto a los trabajos de investigación realizados en el desarrollo del plan de estudios como aporte a la formación personal del estudiante, se encuentra una división de opiniones referente a estos aspectos teniendo en cuenta que los resultados se expresan así: el 33.3% considera que este ítem se cumple en alto grado; el mismo porcentaje del 33.3% lo cataloga como aceptable y el 33.3% restante no responde a este ítem. Persiste la división de opiniones expresadas por los directivos referente a aspectos relacionados con el cumplimiento de los

trabajos realizados por los estudiantes respecto a las normas de calidad nacional e internacional. De acuerdo a los resultados obtenidos por los directivos relacionados con los trabajos de los estudiantes se encuentran porcentajes bastante comunes entre las respuestas de los diferentes aspectos relacionados con este numeral, evidenciándose una discrepancia de opiniones a la hora de catalogar el cumplimiento de estos aspectos; por lo cual sería pertinente concertar con las personas encuestadas para tener mayores argumentos que permitan reforzar los aspectos concernientes a este numeral, como también sería necesario informar al representativo porcentaje de personas que no respondieron a estos aspectos.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 55% de las personas encuestadas demuestra satisfacción ante el cumplimiento del aspecto relacionado con la disponibilidad del material bibliográfico necesario para el desarrollo de las asignaturas que posee la Universidad; seguido por un porcentaje del 22.2% que cataloga como aceptable dicho cumplimiento, y por el 22.2% que no responde a esta pregunta

Básicamente los resultados expresados por los directivos manifiestan un grado de satisfacción en los diferentes aspectos relacionados con el los recursos bibliográficos con los que cuenta la Universidad y el programa. Persistiendo la necesidad manifestada por desarrollar un centro de documentación especializado al interior del programa.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 55.5% considera que los recursos informáticos y los medios de comunicación existentes en la Universidad cumplen satisfactoriamente las necesidades del programa; seguido por el 22.2% que califica como aceptable el cumplimiento de este aspecto y por el 22.2% que no responde a este ítem. En esencia los resultados expresados en la evaluación a directivos expresan positivamente gran satisfacción al cumplimiento de los aspectos referentes a los recursos informáticos y de comunicación, persistiendo un porcentaje de desconocimiento por parte del 22.2% que no responde a los diferentes cuestionamientos de este numeral, y sobre quienes se debe realizar el mencionado proceso de reconocimiento e información.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 55.8% de los encuestados opina que mayoría de aspectos relacionados con La organización, administración y gestión del programa se cumplen aceptablemente, el 23,5% opinan q estos aspectos se cumplen plenamente y el 20.7% no responde a la pregunta. De lo anterior se deduce una manifestación de insatisfactoria de los aspectos relacionados con la coherencia de la organización, administración y gestión del programa con la investigación y cooperación internacional, aspectos sobre los cuales se deben realizar acciones pertinentes

para superar las debilidades que se evidencian a través de los resultados obtenidos y así poder reforzar sus planteamientos para conseguir la coherencia exigida.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

El 55% demuestra que existe satisfacción respecto a los mecanismos de comunicación, considerando que estos permiten la divulgación permanente de la información; pese a este porcentaje, la calificación aceptable otorgada por el 33.3% al cumplimiento de este aspecto evidencia la necesidad de mejorar estos sistemas de comunicación e información al interior del programa, el 16,7% no responde a la pregunta.



**Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007**

el 61.2% de las personas encuestadas considera que los medios de promoción del programa permiten a los interesados tener una buena información sobre el mismo, catalogando como alto el cumplimiento de este aspecto, el 33,8% considera que este ítem se cumple aceptablemente, el 5% de los encuestados no responde a esta pregunta. El alto grado de satisfacción expresado en los resultados obtenidos, permite enfatizar sobre la efectividad de los medios utilizados para la difusión del programa, considerando que estos informan correctamente a las personas interesadas los aspectos que destacan la función

del mismo, resultados que expresan la utilización de mecanismos adecuados y propicios para dar a conocer a las condiciones mas relevantes sobre sus fundamentos.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 45% de los encuestados considera que los logros del programa se ven reflejados en el desarrollo regional; frente al 42% que califica como aceptable el cumplimiento de este aspecto y el 13% no responde a este ítem. Es clara la influencia que el programa ejerce en el medio teniendo en cuenta que a nivel regional el programa de Administración de empresas de la Universidad de Nariño se destaca y goza de reconocimiento en el departamento; sin embargo este reconocimiento debe estar sustentado bajo fundamentos que permitan destacar la gestión realizada por el programa logrando contribuir al desarrollo y progreso de Nariño, generando nuevas oportunidades que permitan a través de sus egresados fundamentar sus logros e incrementar su participación en los diferentes campos del sector empresarial.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 44% de las personas encuestadas opinan que los recursos presupuestales del programa no son apropiados para el cumplimiento de los objetivos que se propone

la unidad académica, además existe un desconocimiento frente a estos aspectos puesto que el 56% no responde a este ítem. Los resultados definitivamente expresan un grado de insatisfacción e inconformidad respecto a la distribución presupuestal, considerando que estos no están acordes al cumplimiento de los objetivos y que además su distribución no se realiza con equidad. Reflejándose adicionalmente un desconocimiento por parte de un significativo porcentaje de personas que no responde a los diferentes aspectos relacionados con este numeral y a quienes se les debe orientar para que tengan mayor conocimiento y puedan intervenir a través de su opinión, a la hora de calificar en los aspectos relacionados con este numeral

#### 2.2.4 Análisis de Encuestas Realizadas para el Proceso de Acreditación Dirigidas a Egresados.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 53.5% de los encuestados opina que la misión institucional expresa lo que el programa debe hacer y el estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia en un alto grado, el 32.1% piensa que esto se cumple de una manera aceptable, lo cual muestra un alto grado de aceptación de la misión institucional, el 14,2% de los encuestados no respondieron.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

El 28.5% de los encuestados afirma que la participación en congresos nacionales e internacionales y la interacción con comunidades académicas y científicas han aportado al enriquecimiento de la calidad del programa, un 62.5% afirman que la participación se hace de una forma aceptable impidiendo una correcta interacción con las comunidades académicas, el 8.97% de los encuestados no responden.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

Para el 80.5% de los egresados los aspectos relacionados con la claridad de las estrategias utilizadas por la Universidad para la difusión de los programas, se cataloga como de pleno cumplimiento; contrario al 13.9% que considera que dicho cumplimiento se presenta en forma aceptable. Y un 5.53% no responde.

Un porcentaje alto de los encuestados destacan las estrategias y los medios utilizados para la difusión del programa, la cual esta acorde a la misión y objetivos de plan de estudios, garantizando que los interesados tengan la información pertinente sobre el programa. A pesar de esto se deben tomar medidas correspondientes, teniendo en cuenta la opinión de un significativo grupo de

encuestados, que considera que se deben afianzar las estrategias para mejorar estos aspectos.

Favorablemente para el programa, la mayoría de las personas encuestadas considera que este es pertinente con las necesidades regionales teniendo en cuenta que el 82.1% califica como satisfactorio el cumplimiento de este aspecto; sin embargo se deben tener en cuenta las razones que llevaron al 17.8% restante a asignar una calificación aceptable al cumplimiento de este aspecto.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

Referente a los logros del programa como eje de desarrollo regional los Egresados consideran que este aspecto se cumple en un 52.3%, por su parte un 45.62% de los encuestados afirma que es su cumplimiento es aceptable, y un 1.01% no responden. Teniendo en cuenta los resultados de las encuestas se puede decir que para este ítem los encuestados consideran que el programa esta de acuerdo a las necesidades presentes en nuestra región, contribuyendo a través de sus labores al desarrollo y progreso del departamento, hecho que estimula y apoya las actividades internas realizadas en el programa. Sin embargo es necesario incrementar y afianzar la interacción del programa con el medio externo.



Fuente: Evaluación realizada proceso de acreditación 2007

Un 87.23% de los egresados afirman que el seguimiento de estos se cumple de una manera aceptable. El 12.69% consideran que se cumple plenamente. Pero es necesario aclarar que los conocimientos que se imparten en el programa son los apropiados para el desempeño profesional, lo que contribuye al correcto desempeño profesional.

### **3. DIAGNOSTICO PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

El programa de Administración de Empresas desde hace varios años ha venido adelantando acciones relacionadas con el proceso de acreditación en base a su Proyecto educativo, tomando conciencia sobre la importancia de contar con unos parámetros de medición y reflexión orientados a la calidad; para lo cual ha adelantado algunas actividades como son: la obtención del registro calificado, la formulación de su Proyecto Educativo Institucional como referencia para el proceso en la toma de decisiones a futuro, el cual sienta los lineamientos para formar una nueva etapa para el programa, la estructuración curricular a través de la cual el currículo se plantea en forma flexible e integral, realizando un reacondicionamiento en los diferentes componentes temáticos a través de asignaturas que están acordes a los cambios del entorno y a la internacionalización del conocimiento, y por ultimo el Inicio de un proceso de auto evaluación, la cual se esta llevando a cabo en la actualidad pero con muy poca colaboración de los actores implicados en dicho proceso.

Partiendo de que el programa de Administración de Empresas esta enfocado hacia el mejoramiento de la calidad académica, investigación y proyección social; cabe destacar, que este proceso se lleva a cabo en una mínima parte, ya que actualmente el procesos de investigación por parte de estudiantes es poco, por no decir nulo. Esto se debe en gran parte a que el estudiante no realiza investigación formativa orientada a la construcción, deconstrucción y/o reconstrucción del conocimiento ya existente. La investigación debe ser fomenta por los docentes en cada asignatura, donde se debe discutir temas relacionados con la competitividad de las regiones y de las empresas, teniendo en cuenta las capacidades de los estudiantes, ya que en la actualidad no existe un trabajo de retroalimentación, puesto que los profesores se dedican a dictar la temática de una forma repetitiva pero no hay casos prácticos para aplicar las teorías existentes. Se realizan diferentes actividades extra aula y extra académicas, pero no cumplen con los requerimientos mínimos de investigación, lo mismo que sucede con los trabajos de grado, tanto en la realización de tesis como en las pasantías, que deberían ser guías de futuros estudios de casos empresariales. No se realiza una investigación científica que este enfocada a la producción de conocimiento, esta ultima, ha adolecido de ausencia de grupos investigativos que muestren resultados concretos en las líneas de investigación. Por su parte algunos profesores han realizado trabajos individuales y aislados, adelantando investigaciones no institucionalizadas; que no aportan al progreso y distinción del programa, esto debido a la falta de motivación y capacitación generada por los directivos del programa.

En este punto vale la pena recordar que la investigación es uno de los métodos

de enseñanza que fortalece el proceso educativo desde y para la formación, y por lo tanto el programa lo debe considerar como un de los pilares fundamentales para la formación de egresados altamente competitivos.

Para fomentar el desarrollo de una cultura investigativa, algunos docentes desarrollaron la construcción del laboratorio empresarial, dotado de las mejores condiciones para que los estudiantes puedan cumplir con las exigencias de investigación; y generar productos de nuevo conocimiento.

No obstante y pese a la ejecución de dichas actividades es notable la necesidad de implementar un plan de desarrollo estratégico y un sistema que pueda medir la gestión y actuación de cada uno de los miembros del programa y de la acción administrativa que se lleva a cabo; ya que el programa no cuenta con objetivos y metas que clarifiquen su propósito y proyección, lo que tampoco permite la elaboración de estrategias que sirvan como guía para orientar procesos de mejoramiento en la gestión.

La interacción del programa con el sector productivo se limita a las practicas que los estudiantes de noveno y décimo semestres realizan en algunas de las empresas con las que tiene convenio la Universidad, pero no hay una vinculación del programa con los diferentes gremios empresariales que permita conocer sus exigencias y/o expectativas de los egresados del programa, conocer sus requerimientos, y necesidades con respecto a: conferencias, proyectos de desarrollo empresarial, asesorias en términos de mercadeo, finanzas, tributaria. Este es un aspecto muy importante para el desarrollo de los empresarios de la región, que a su vez les permite estar a la vanguardia con los cambios en el mundo empresarial, en el conocimiento administrativo y en la aplicación de nuevas teorías y estrategias en el manejo de las empresas y en el logro de la competitividad y crecimiento.

Es importante tener en cuenta que la Universidad de Nariño es patrimonio de nuestro Departamento y esta totalmente ligado y comprometido con su desarrollo y progreso. En esta medida el programa de Administración de Empresas desde el año 1992 fecha en la cual se creó tiene como responsabilidad y propósito convertirse en el primero, en atender las necesidades regionales, y en la formación del talento humano enfocado a la generación de empresa; por tal razón se debe fomentar el espíritu empresarial como tal, en la perspectiva de ser empresario. Para ello se hace necesario enfatizar en la formación como creadores de empresas, la formulación y evaluación de proyectos empresariales, el dominio de la historia empresarial a través de casos exitosos, establecer vínculos con la sociedad, partiendo de los problemas que tienen las empresas sobre su visión de futuro, entre otros.

El programa de Administración de Empresas en la actualidad no cuenta con una proyección social, que le permita convertirse en una herramienta para la solución

de problemas, la cual se oriente hacia el sector productivo más vulnerable, para ello deberá interactuar, escuchar al entorno y responder a sus necesidades con programas que contribuyan de manera directa a la problemática de nuestra región y que ofrezcan soluciones prácticas a través de proyectos de emprendimiento que permitan crear nuevas rutas y enfoques en pro del crecimiento económico. La proyección social que realice el programa deberá responder eficientemente a los requerimientos que plantea un medio cada vez más competitivo y complejo, lo que implica una constante creación, adecuación y redefinición de los componentes temáticos, con el propósito de ofrecer competencias válidas, capacidad de aprendizaje, y adaptación. Lo cual le permitirá al programa ser percibido como un ente productivo y acorde a la realidad social.

Actualmente el Programa de Administración de Empresas presenta una falta de direccionamiento puesto que se trabaja de manera básica; lo cual se ve reflejado en el deficiente trabajo en equipo, que actualmente se presenta, disminuyendo así; la integración de esfuerzos en procesos de interdependencia, mediante los cuales se potencialice el individuo, de tal forma que la interacción social se convierta en el fundamento del pensamiento y de la acción. No hay una gestión que le permita realizar procesos de mejoramiento, por lo tanto no cuenta con estándares mínimos de calidad; esto debido a la falta de responsabilidad, coordinación, delegación de funciones por parte de los directivos del programa.

En cuanto a los docentes con que cuenta el programa es importante destacar que son profesionales altamente calificados e idóneos en sus labores académicas; sin embargo los profesores de tiempo completo que están al servicio del programa no son los suficientes, ya que en su mayoría son de hora cátedra y no se les brinda la oportunidad de vincularse a la Universidad pese a su experiencia y años trabajados en la misma; además se debe tener en cuenta que no es coherente la asignación de las cargas académicas a profesores ya que en el programa la mayoría de estos son economistas, estadistas y no administradores de empresas. Lo que genera una insatisfacción por parte de estudiantes, docentes y egresados; quienes esperan que las cátedras sean dictadas por profesionales o especialistas en Administración de Empresas. Con respecto al proceso de vinculación docente creemos que otras de las falencias existentes es la poca oportunidad que se brinda a nuevos profesionales de la Administración de Empresas para que se vinculen como docentes al programa y contribuyan con su conocimiento al mejoramiento de la calidad de la educación del programa.

En lo que respecta al canal de comunicación del Programa con los estudiantes este es deficiente, ya que no existe un proceso de interacción con los directivos y es oportuno en este aspecto tener en cuenta que el clima organizacional es el factor de mayor importancia para el éxito de cualquier institución.

Creemos necesario que el Programa de Administración de Empresas debe mejorar el proceso de seguimiento de egresados; puesto que este presenta un seguimiento nulo, como consecuencia de esto se percibe la existencia de un

aislamiento total del egresado hacia el programa, y viceversa. En la actualidad no se registra una base de datos, que permita conocer sus expectativas, sus proyectos, y porque no su entorno laboral. Con la realización de una base de datos el programa podrá estar en continuo contacto y comunicación con cada uno de sus egresados ya que el programa no conoce cual es el estado real de los egresados que actualmente laboran, ni mucho menos que cantidad de estos egresados están laborando en la parte administrativa, o cuanto tiempo tardan en vincularse al campo laboral. Este proceso en la actualidad se da simplemente por percepción y no por que exista un estudio que permita conocer las condiciones laborales reales de los egresados.

Por todo lo antes expuesto el programa de Administración de Empresas deberá realizar acciones, de gestión y control administrativo que le permita lograr el proceso de acreditación, con el firme propósito de mejorar en forma continua y poder llevar a la práctica los fundamentos de su misión, para lo cual deberá concientizarse sobre la importancia de contar con unos parámetros de medición y control orientados a la calidad.

### **3.1 Análisis Interno**

#### **3.1.1 Fortalezas**

- Prestigio e importante posicionamiento en el ámbito regional.
- Financiación estatal básica y capacidad para generar ingresos propios a través de los programas de post-grado.
- Cuenta con adecuada Infraestructura física: aulas, laboratorio especializado, propiedades, y equipos de cómputo
- Experiencia en la Formación Pedagógica
- Cuerpo docente de alto nivel de formación.
- Presencia organizada en 4 municipios de Nariño
- Proyección del programa a través de los post-gradados, maestrías y especializaciones que la facultad ofrece.
- Estudiantes con altos niveles de inteligencia y actitud favorable a la apropiación del conocimiento

#### **3.1.2 Debilidades**

- Insuficiente nivel de investigación junto con la ausencia de mecanismos y recursos de apoyo que la incentiven.
- No cuenta con objetivos y metas que clarifiquen su propósito y proyección.
- No tiene elaboradas estrategias que sirvan como guía para orientar procesos de mejoramiento en la gestión.

- No hay integración de los docentes que hacen parte del programa en pro de generar proyectos que aporten al progreso y distinción del mismo
- Poca participación de los estudiantes en las decisiones tomadas en el programa.
- No se realiza un proceso de seguimiento y vinculación a los egresados.
- Falta de liderazgo y compromiso de los integrantes del programa desde estudiantes hasta directivos.
- Retraso en los procesos de auto evaluación y acreditación, a causa de la falta de colaboración y participación por parte de los agentes involucrados.
- Deficiencias en los mecanismos de evaluación del desempeño del cuerpo docente.
- Los canales de comunicación e información entre estudiantes, profesores y directivos no funcionan adecuadamente.
- No hay información por parte de los directivos acerca de los intercambios académicos a los cuales podrían acceder los estudiantes con universidades nacionales y extranjeras

### **3.1.3 Oportunidades**

- Ubicación Geográfica privilegiada, por encontrarse en una región fronteriza y con zonas costeras.
- Actualmente el programa mantiene relaciones con algunas organizaciones de educación superior, que permite realizar convenios institucionales.
- Avances de las Tecnologías de Comunicación e Informática, elementos como los sistemas computacionales y audiovisuales permitirán al programa fortalecer su área de educación con apoyo permanente y su acción de liderazgo en el ámbito regional y nacional.
- Por encontrarnos en la era del conocimiento, si el programa fomenta la creación y aprovechamiento de capital intelectual puede generar procesos de innovación y desarrollo.
- Creciente demanda de capital humano de alta calidad.
- Interacción del programa con el sector productivo a partir de la realización de proyectos y planes empresariales que aporten al desarrollo empresarial de la región.
- Las empresas nariñenses presentan un tipo de administración empírica, lo cual repercute en la demanda de profesionales en Administración de Empresas que les permitan desarrollarse tanto en el ámbito regional como nacional e internacional, y en este campo se hacen necesario líderes y generadores de cambio como los egresados del programa.

### **3.1.4 Amenazas**

- aparición de nuevas instituciones de educación en la zona donde la universidad tiene presencia y la ampliación de la oferta de carreras similares a las nuestra. Esta situación puede significar que otras instituciones ocupen los nichos existentes actualmente con programas de más alto nivel de calidad.
- Leyes y políticas estatales que pretenden mermar los recursos destinados a la educación pública.
- Las universidades están compitiendo cada día más en la industria educacional y en desigualdad de condiciones, debido a la gran diferencia que existe entre los recursos con que cuentan las instituciones públicas y las privadas.
- Inestabilidad institucional y laboral en el país, que se evidencia en la escasez de fuentes de trabajo, políticas laborales inestables, escaso fomento a la producción, uso inadecuados de los recursos naturales, etc.
- Desequilibrio entre el empleo y la educación superior, sobreoferta de capital humano en el área de Administración de Empresas.

## **3.2 ASPECTOS IMPORTANTES DEL DIAGNOSTICO**

### ✓ Gestión Administrativa

El Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño debe contar con una gestión administrativa que tenga en cuenta el trabajo en equipo la responsabilidad, el liderazgo, la evaluación permanente esto con el fin de dar apoyo a las funciones académicas, docentes, investigativas, de interacción con egresados-sector productivo y proyección social; que vayan acordes con la misión institucional, la creatividad, innovación y alta calidad.

La gestión administrativa tiene como función principal el velar por el crecimiento del programa, su desarrollo sostenible, la correcta asignación y uso de los recursos, el mejoramiento continuo de los servicios y procesos, y la actualización y el cumplimiento de las políticas administrativas; en otras palabras, hacer realidad la visión del Programa de Administración de Empresas.

La administración deberá trabajar continuamente y de forma ágil en el desarrollo tecnológico institucional, con el fin de mejorar procesos y hacer más productivas las actividades tanto académicas como administrativas. Por lo tanto tiene como tarea esencial la adaptabilidad del Programa a los nuevos modelos educativos, con el propósito de incrementar las ventajas competitivas y lograr los objetivos de cobertura y calidad.

La gestión Administrativa que se lleve a cabo en el Programa deberá promover un ambiente de trabajo agradable donde la ética, el trabajo en equipo, la disciplina y el compromiso serán sus derroteros para el cumplimiento de los objetivos institucionales. La administración deberá focalizarse en: Planeación, prospectiva y

evaluación institucional, Gestión del talento humano, Gestión financiera, Gestión de servicios administrativos y desarrollo de planta física, y Gestión en Tecnología Informática y de Comunicaciones; las cuales deberán estar integradas para ofrecer un servicio de calidad a la comunidad universitaria y al sector productivo.

#### ✓ Proyección Social

La misión del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño estaría incompleta si se limitara solamente a formar ciudadanos y profesionales enfocados solamente al campo administrativo aislados del entorno regional, nacional e internacional. En este caso, su misión social se vería limitada a las acciones realizadas por sus estudiantes durante las prácticas empresariales y pasantías. Sin embargo, la sociedad demanda del Programa un papel más activo en el proceso del desarrollo económico, social, político, institucional y cultural de la región. Por esta razón, este se ve obligado a aprovechar todas sus capacidades para proyectar sus actividades más allá del claustro universitario, reforzando su papel formador, en la medida en que profesores y estudiantes participan en la identificación de problemas y en el diseño y puesta en marcha de soluciones.

Sin duda, la proyección social es un componente fundamental del proceso formador del programa en la medida en que permite aplicar el conocimiento universal a la solución de problemas específicos del entorno local, regional, nacional y porque no Internacional, haciendo del departamento de Nariño un gran laboratorio para la innovación y la experimentación con nuevos productos, nuevos procesos y nuevas formas de organización empresarial y social.

La difícil situación por la que atraviesa el departamento de Nariño, económica y política pero particularmente social, debe ser el factor clave para la interacción del programa con el entorno regional; ya que en la actualidad presenta innumerables problemas en cuanto a: violencia, desplazamiento, incertidumbre, falta de oportunidades de trabajo y el pesimismo nos amenazan diariamente, pero también constituyen un reto esperanzador los esfuerzos, alternativas, proyectos, reflexiones y programas que constantemente se deberían generar para contrarrestar estos efectos en el Programa de Administración de Empresas.

El Programa de Administración de Empresas deberá establecer lineamientos que permitan el mejoramiento de las condiciones de vida de la sociedad y la definición de un ser humano democrático, participativo y capaz de interpretar lo que la sociedad necesita. Donde la esta proyección involucra y compromete a: la docencia, la investigación y el servicio, teniendo en cuenta las necesidades del entorno. También se hace necesario establecer alianzas y la participación con instituciones públicas o privadas, para la construcción de proyectos colectivos que generan sinergia y amplíen la capacidad para servir más y mejor a la sociedad.

Creemos necesario que se establezcan los lineamientos para el reconocimiento y testimonio de la responsabilidad social en el Programa de Administración de Empresas. Lo que implicará la disposición de sus recursos, de su conocimiento, de su capacidad de interactuar y convocar para aportar a la transformación social,

no sólo desde sus profesiones sino con la acción decidida sobre las comunidades en las que se inserta, la generación de procesos comunitarios estables, la construcción de una visión sistémica de lo social que obliga a la identificación de diversos escenarios sociales en donde insertarse para propiciar respuestas integrales.

#### ✓ Investigación

Consideramos que una de las características fundamentales del Programa de Administración de Empresas deberá ser la investigación, la cual se ha constituido en las últimas décadas en una función con carácter esencial ante los grandes cambios tecnológicos que han tenido lugar para el acceso a la información y al conocimiento, es por tal razón que el programa se ve en la urgente necesidad de superar la consagrada reducción de su papel social a la transmisión de conocimiento, como función privilegiada en los claustros universitarios.

La producción de conocimiento se ha convertido en parte de la razón de ser de la existencia de la institución universitaria y la investigación es el medio para realizarlo. Investigar ya no es función exclusiva de los laboratorios o grupos de investigación. Investigar es recuperar la capacidad de cuestionamiento, crítica y construcción de conocimiento en el aula de clase, en la biblioteca, en el seminario, en el trabajo, y en el permanente contacto con la sociedad y sus realidades.

Un factor que puede contribuir a comprender la baja capacidad del programa para realizar la función investigativa, además de la escasa tradición académica en la formación del docente como investigador, es lo reciente de la preocupación por obtener y producir conocimiento sobre el vínculo docencia e Investigación, sobre la enseñanza de las ciencias, sobre la pedagogía y las didácticas de las disciplinas o, sobre los estilos pedagógicos, y si bien ya contamos con algunos grupos sólidos de investigadores interesados en el tema, también es necesario reconocer lo incipiente de sus desarrollos y la escasez de estímulos para su fortalecimiento.

La investigación en el Programa de Administración de Empresas se la ha asimilado a prácticas tangenciales al mundo de la experiencia concreta de la búsqueda sistemática del saber por medio de métodos rigurosos. Con una conciencia ingenua de cumplimiento de la función investigativa los Programas reportan su desempeño en este campo, a través de los proyectos curriculares de los profesores y de los trabajos monográficos o de tesis de grado de los estudiantes. Un profesor universitario reporta a su vez como experiencia en investigación la dirección de trabajos de tesis, aunque es un buen indicio, este dato no pasa de ser un indicador periférico, mientras los trabajos de tesis no estén involucrados en el programa de investigación propio del profesor.

La enseñanza de la investigación se realiza como si esta fuera una materia mas del plan de estudios y se regulación y se práctica de igual manera que las otras materias del plan de estudios y por lo tanto es sometida a la rutina de las clases magistrales. Por su parte la desvinculación de los grupos de investigación de los procesos de docencia. Los grupos de investigación están desvinculados de los procesos de enseñanza-aprendizaje.

La investigación, implicará para el Programa de Administración de Empresas dar un viraje hacia la creación de nuevas condiciones en cuanto a la organización académica y administrativa de la investigación, a la disponibilidad de personal docente de alto nivel, de recursos físicos, técnicos, científicos, bibliográficos, administrativos y a la generación de culturas de investigación que hagan posible ambientes favorables a su desarrollo. Y de esta manera formar profesionales con capacidad de desempeñarse competitivamente dentro de unas condiciones de trabajo que no le sean extrañas a su formación académica; un profesional que disponga de las herramientas cognitivas y cognoscitivas básicas para desplegar su capacidad inteligente y recursiva para innovar y crear valiéndose de sí mismo, pero también haciendo uso pertinente y crítico de la información, para permanecer en una continua actitud de aprendizaje y de apropiación de nuevos conocimientos. Ya que el actual contexto global para el trabajo laboral y académico está conformado por profesionales-investigadores, expertos y científicos que tienen un manejo idóneo de los códigos cibernéticos, lingüísticos, culturales y éticos. En estos códigos se moviliza la vida diaria de la producción de bienes y servicios, pero también la toma de decisiones. Donde las nuevas mercancías que circulan en los mercados son el producto de este personal científico y el resultado del entrecruzamiento fértil de saberes, destrezas y habilidades, unidos a mentalidades y pensamientos flexibles, la práctica investigativa nos prepara para ser competentes en estos nuevos escenarios.

#### ✓ Interacción Egresados

Es importante establecer canales de información con los egresados del programa de Administración de Empresas, con el fin de que los ex alumnos después de graduados tengan un medio que les informe acerca de las actividades que el programa realiza, y los servicios que pueda ofrecer, y, a la vez, que tengan un espacio de expresión, en donde puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias que son de gran importancia para el desarrollo competitivo del programa y que, por supuesto, deben ser tenidas en cuenta..

Bajo esta premisa, uno de los objetivos planteados en esta investigación se refiere al establecimiento de políticas que fortalezcan y mantengan la relación interactiva entre el programa y sus egresados (pregrado y postgrado). De esta forma, se propiciara el apoyo mutuo, la integración y el sentido de pertenencia con al alma máter.

El programa no cuenta con espacios de participación para los egresados en los cuales estos puedan apoyar actividades que conduzcan a mejorar la calidad del programa y de los proyectos institucionales. La dirección del programa debe

preocuparse por crear líneas de comunicación con los ex alumnos creando por ejemplo una oficina de egresados en la cual se brinden servicios que satisfagan las necesidades profesionales de diversa índole (académicos, culturales, sociales, etc.,) con el ánimo de mantener un vínculo permanente y activo, e invitándolos de manera permanente a eventos institucionales en los cuales se reconozca la importancia del egresado para el programa contribuyendo en la renovación de los compromisos adquiridos como egresados del programa, fortaleciendo el sentido de pertenencia a la universidad y lo que ella representa.

Realizar un seguimiento permanente al desempeño del egresado y su proyección profesional mediante acciones que permitan conocer su situación laboral permitirá generar una retroalimentación del programa que enriquezca sus procesos de auto evaluación.

#### ✓ Interacción con el Sector Productivo

La relación del programa con el sector productivo más que de confrontación es de aislamiento y desconocimiento mutuo de problemáticas, comprendiéndose en la mayor parte de los casos como dos partes que poco hacen o tienen que hacer en conjunto. El sector productivo no valora con precisión el flujo de recursos humanos que reciben de nuestro programa. Y aunque este si interpreta a la empresa como ámbito de práctica y especialización, no es suficiente ya que no se realiza interacción a nivel investigación y de asesorías, es así que ambos actúan como si no tuvieran ninguna relación y poco o nada que coordinar.

Este descuido o ignorancia mutua va en perjuicio de la Empresa, la Universidad y la Sociedad,

Algunas diferencias entre la Universidad y el sector productivo parten de la diferente forma de percibir algunos procesos. Por ejemplo, las empresas consideran que la investigación debe ser "rentable y confidencial" y para la Universidad la investigación debe ser de "beneficio social y conocimiento público".

Ese tipo de diferencias conceptuales ha creado distancia entre estos dos entes sin embargo, en la medida en que el sector productivo valore más el "conocimiento" como variable económica será inminente su acercamiento al programa, mientras tanto la sociedad debe impulsar esta débil relación pues la complejidad de las relaciones harán nacer mecanismos más precisos.

Poniendo énfasis en los factores positivos enumeramos algunas de las motivaciones:

El sector productivo necesita:

- Acceso a recursos humanos calificados.
- Mayor calidad y cantidad de conocimiento.
- Acercamiento a través de la interacción con actores sociales.
- Interlocutores entre sus requerimientos y la tecnología.
- Investigación multidisciplinaria de puntos críticos.
- Opinión crítica confidencial constructiva externa.

- Análisis técnico de las variables del mercado.
- Ventanas a la ciencia y tecnología aplicada.
- Soporte técnico apropiado y de excelencia.
- Diagnóstico y asesoría contable.
- Auditoría financiera, administrativa, operacional informática, etc.
- Acceso a instalaciones universitarias.
- Interpretación sociológica del mercado.
- Adecuación de tecnología moderna.

Las áreas de trabajo posible:

- Investigación básica.
- Investigación Aplicada.
- Formulación y evaluación de proyectos.
- Análisis de proyectos.
- Análisis contables.
- Auditorias
- Estudios de consultoría.
- Servicios de control de calidad.
- Estudios de mercado.
- Marketing y publicidad.
- Asesoría en intermediación tecnológica.
- Publicaciones y servicios de información.
- Especialización y perfeccionamiento de recursos humanos.
- Aplicación de nuevas metodologías.
- Servicios de laboratorios.
- Intercambio de Personal.

La interacción y el acercamiento del sector productivo y el programa instituciones es de vital importancia por que el espacio de trabajo conjunto es mucho más amplio que el aquí planteado y sólo será posible en la medida en que las relaciones lleguen a un alto nivel de organización.

## 4. ARQUITECTURA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.

Ante las nuevas competencias del sistema educativo con énfasis en la vigilancia y el control de la educación superior en las universidades públicas, se ve como prioritaria la reorganización de su estructura. Para tal efecto en este capítulo se analiza la visión y misión del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño desglosando cada uno de sus propósitos. Partiendo de esto se establecen los factores claves para el éxito del programa y posteriormente los objetivos estratégicos necesarios para que esta visión y misión se hagan efectivas.

### 4.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE VISIÓN/MISIÓN

Partiendo del análisis de la Visión, y la Misión que posee el Programa de Administración de Empresas, y de la propuesta realizada se identifican los temas estratégicos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral.

**4.1.1 Visión:** El programa de Administración de Empresas de la universidad de Nariño tiene como Visión:

*“El Programa de Administración de Empresas estará interactuando con el sector productivo e institucional, participando en los diferentes planes y programas de desarrollo empresarial de la región, y será uno de los agentes impulsores del debate del conocimiento.”*

Para realizar la identificación de los temas estratégicos de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral. Se parte de cada tema planteado en la visión anteriormente expuesta, los cuales fueron debatidos con anterioridad por los investigadores, con el fin de proyectar los temas que más se adecuen a la investigación, y de esta manera poder establecer su alcance:

- ✓ ¿Qué entendemos por interacción con el sector productivo e institucional?
- ✓ ¿Cuál es el nivel de participación en programas de desarrollo empresarial en la región?
- ✓ ¿Cómo lograremos impulsar el conocimiento?

La Visión, está enfocada hacia la interacción con el sector productivo a través de programas de desarrollo, sin embargo en la actualidad esta interacción como lo explicamos anteriormente en el diagnóstico realizado, se limita a las prácticas y referirse a una interacción con el sector productivo se debe involucrar al programa

con las empresas a través de planes de desarrollo empresariales, proyectos, investigaciones, consultorias que a su vez permitan dar soluciones a los grandes problemas que enfrentan no solo nuestra región sino también nuestro país y por que no las organizaciones internacionales.

Además se debe tomar en cuenta que al hablar de interacción institucional, se refiere a la vinculación del programa con otras instituciones mediante la realización de alianzas, y convenios que permitan a estudiantes, profesores, empleados, directivos y egresados establecer líneas de comunicación y aprendizaje en pro de su desarrollo intelectual y personal que logren impulsar su conocimiento.

A pesar de que la visión actual del programa se compromete con el futuro, ya que su trabajo no se restringe al corto plazo ni se limita a los créditos materiales ni a los efectos inmediatos, sino que apunta hacia el progreso del conocimiento, para el desarrollo integral de la región, con una visión de largo plazo; es necesario que esta sea mas explicita en cuanto a su proyección y lo que desea lograr. Por tal razón y en base al Cuadro de mando Integral a continuación se expone la visión propuesta para el programa:

- ✓ *“Para el año 2012 El Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño será líder en el proceso de formación académica de profesionales gestores de conocimiento, innovadores, eficientes, competitivos con una proyección internacional y una visión investigativa; interactuando con el sector productivo e institucional, participando en los diferentes planes y programas de desarrollo empresarial a nivel regional, nacional e internacional.”*

Creemos que para llevar cabo la Visión que se plantea, el programa debe fomentar en los estudiantes grupos de investigación, y proyección social que contribuyan a la reflexión crítica de la situación que actualmente presenta la región. No obstante con la visión de futuro, con la que cuenta, este podrá continuar enfrentándose a los nuevos desafíos y a los continuos cambios que muestran un sistema de educación superior altamente competitivo, enfocado hacia el establecimiento de estándares mínimos de calidad en la formación universitaria. Por lo tanto el programa deberá: redireccionar su gestión y control de procesos con el fin de consolidar su excelencia académica, enfrentar los retos que presenta el entorno, y mantener su liderazgo nacional y su destacada posición regional.

**4.1.2 Misión:** El programa de Administración de Empresas de la universidad de Nariño tiene como Misión:

- ✓ *“El programa de Administración de Empresas proporciona una información integral al estudiante, para lograr un profesional administrador con mentalidad creativa, gestor empresarial, con capacidad de liderazgo de tal manera que se convierta en un agente dinamizador de los cambios*

*empresariales en la región, contribuyendo así al desarrollo empresarial, fortaleciendo a su vez la consolidación del programa.”*

Las siguientes preguntas permiten conocer lo que el programa ofrece en la actualidad y lo posiciona, en el mercado educativo:

- ✓ ¿Cuáles son las necesidades de cada segmento usuario? (estudiantes – egresados, Sector Productivo)
- ✓ ¿Cómo podremos convertirnos en agentes dinamizadores de cambios empresariales?
- ✓ ¿Cómo fortalecer la consolidación del programa?

Partiendo de los anteriores interrogantes, la Misión del programa de Administración de Empresas, deberá estructurarse bajo parámetros que le permitan dar respuesta a estos.

De acuerdo al primer interrogante en el que se plantea las necesidades de cada uno de los usuarios del programa, es importante tener en cuenta los requerimientos que estos demandan, basados en la búsqueda de una formación ética, integral, proactiva, prospectiva y contingente, que les permita ofrecer y recibir servicios de calidad.

Para dar respuesta al segundo interrogante el cual se manifiesta en la búsqueda de convertirnos en agentes dinamizadores de cambios empresariales, creemos necesarios enfatizar en la generación y difusión de conocimientos científicos, administrativos, económicos, tecnológicos e investigativos que impulsen y promuevan el desarrollo social y económico de las empresas de la regionales, nacionales e internacionales.

El tercer interrogante que plantea el fortalecimiento y consolidación del programa se cumple a partir de la consecución de los anteriores puntos tratados.

De acuerdo a la propuesta enfocada al Cuadro de Mando Integral se ha estructurado la siguiente misión para el programa:

- ✓ *“El programa de Administración de Empresas esta comprometido con la formación de profesionales éticamente íntegros, profesionalmente proactivos, integrales, prospectivos y contingentes, capaces de estudiar, generar y difundir conocimientos científicos, administrativos, económicos, tecnológicos e investigativos en las organizaciones para impulsar y promover el desarrollo social y económico sostenible y sustentable de las empresas regionales nacionales e internacionales; contribuyendo así al fortalecimiento, desarrollo y consolidación del programa.”*

Nuestra misión se realiza a través de una acción orientada preferentemente hacia los problemas y necesidades regionales, con el propósito de contribuir al desarrollo integral de la misma, y a la formación de una ciudadanía preparada, crítica, con conciencia social y responsabilidad ética.

Consideramos que la misión del Programa de Administración de Empresa requiere, para su apropiado desarrollo, un sistemas de gestión y control, que le permitan ser mas competitivo con respecto a los programas que ofrecen otras entidades universitarias, y que a su vez lo lleven a posicionarse como un estándar de calidad para el conjunto de programas de Administración de empresas existentes no solo en la región, sino a nivel nacional e internacional. Para llevar a cabo este propósito es necesario el compromiso de la comunidad educativa, y el desarrollo de nuevos procesos administrativos que contribuyan al mejoramiento del programa.

El programa de Administración de empresas, en la búsqueda de desarrollar su misión institucional, deberá vincularse con el medio social y económico de la región, con el fin de establecer una activa colaboración que le permita desarrollar programas productivos, acordes a las necesidades regionales, nacionales e internacionales que se identifiquen, y que a su vez generen valor agregado al programa. No obstante, deberá también buscar el apoyo del sector privado a nivel regional, nacional, y porque no internacional, pero esta ayuda solo se obtendrá si se realiza proyectos investigativos con enfoque social de alta calidad. Esto le permitirá al programa validar la excelencia y eficacia de su labor académica.

Un aspecto clave para el correcto desarrollo del Cuadro de Mando Integral en el programa, es la importancia que tiene dar a conocer a cada uno de los miembros que lo conforman la visión y misión; ya que estas muestran que somos, que tenemos, y que es lo que queremos lograr a futuro. Además se debe tener en cuenta que la visión, es nuestra principal meta a largo plazo, y por lo tanto no debe ser estática, puesto que a medida que se cumple el propósito de dicha visión, esta, debe ser renovada y proyectarse a nuevos lineamientos y requerimientos que el entorno demande.

El Programa de Administración de Empresas, cuenta con una declaración de Valores, el cual es un referente clave para orientar normas y actuaciones individuales o colectivas en el cumplimiento de su misión.

Valores del programa:

- ✓ Honestidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Respeto.
- ✓ Equidad.
- ✓ Tolerancia.
- ✓ Solidaridad.

- ✓ Lealtad y compromiso.
- ✓ Creatividad, innovación y excelencia.
- ✓ Participación.

#### **4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO**

Los factores clave de éxito, son las herramientas funcionales u operativas fundamentales y decisivas para el éxito de una entidad. Para el caso del programa de Administración de Empresas estos serán los puntos clave de partida, de donde se desglosaran los objetivos, metas e indicadores en función del cuadro de mando integral. Estos factores claves de éxito se han elaborado en base al diagnóstico del programa.

- **Motivación y formación de los empleados por medio de la gestión administrativa.**

Si los empleados están motivados y capacitados, los procesos internos funcionan mejor. De hecho la motivación y formación son la base del rediseño de procesos.

La motivación significa "lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía" <sup>19</sup>

Cabe preguntarse ¿qué motiva a un empleado? ¿Un programa de pagos de incentivos, el enriquecimiento del puesto o la administración de objetivos?

Cuando se habla de generar motivación es importante, buscar conocer y escuchar a los empleados con el propósito de levantar información y así diseñar estrategias de comunicación persuasiva. La comunicación puede generar motivación en los empleados si garantiza que existirá un ambiente de trabajo calido y positivo, se fomenta el trabajo en equipo y se proporcionen oportunidades de desarrollo, aprendizaje y crecimiento profesional. Esta es la verdadera valoración que tiene un ambiente interno altamente motivado con comunicación.

Lo anterior supone un gran desafío para la dirección del programa, el crecimiento de conversaciones directas con los empleados, o mediadas, a través de intranets, mails, reuniones y eventos, son herramientas esenciales para contribuir al mejoramiento de los procesos internos del programa. Por otra parte la formación del personal que hace parte de este permite que los recursos humanos con los que cuenta el programa estén permanentemente cualificados y que este sea más competitivo.

---

<sup>19</sup> SOLANA Ricardo, Administración de Organizaciones. 1993. Pág. 208.

- **Excelencia en los procesos internos y en la Calidad del servicio**

Si los procesos internos funcionan mejor, la calidad del servicio será excelente y se captarán mayores recursos financieros. La calidad del servicio depende de una correcta ejecución de los Procesos Internos, tanto Operativos como Estratégicos. Los Procesos Operativos, generan valor a corto plazo. Por ejemplo: proceso de producción de bienes y servicios.

Los Procesos Estratégicos, generan valor a largo plazo. Por ejemplo: desarrollo de nuevos productos. Para que los Procesos Internos funcionen bien, se necesitan recursos físicos y personas capacitadas. Si el programa invierte tanto en la selección, desarrollo y formación de su personal, los procesos internos se destacarán por encima de la competencia, y por lógica consecuencia permitirá destacar la atención al Cliente, lo que se traducirá en creación de valor.

Si los procesos funcionan mal, se afectará la calidad del servicio y, por lo tanto la creación de valor disminuirá. (Resultado financiero).

- **Captación de recursos financieros**

Si se incrementan los recursos financieros, se podrá acceder a nuevas herramientas académicas que aporten a la formación de los miembros del programa.

- **Formación Académica Integral de los estudiantes**

Si la formación académica de los estudiantes es integral obtendremos profesionales generadores de ideas, eficientes, competitivos, íntegros, que aporten soluciones a las necesidades del sector empresarial a nivel regional nacional e internacional.

Los fines sobre los que girará la formación integral abarcan lo intelectual, lo humano, lo social y lo profesional. Cada uno de éstos atiende los siguientes aspectos:

**Formación intelectual.** Este tipo de formación tiende a fomentar en los estudiantes el pensamiento lógico, crítico y creativo necesario para el desarrollo de conocimientos, sobre todo aquellos de carácter teórico que circulan de manera privilegiada en el ámbito universitario; así como a propiciar una actitud de aprendizaje permanente que permita la autoformación. Un alumno formado de esta manera, desarrolla la habilidad para razonar, analizar, argumentar, inducir, deducir y otras, que le permiten la generación y adquisición de nuevos conocimientos y la solución de problemas.

**Formación humana.** La formación humana es un componente indispensable de la formación integral y se relaciona con el desarrollo de actitudes y la integración de valores que influyen en el crecimiento personal y social del ser humano como

individuo. La formación humana debe abordar al sujeto en sus dimensiones emocional, espiritual y corporal.

**Formación social.** Fortalece los valores y las actitudes que le permiten al sujeto relacionarse y convivir con otros. Desde esta perspectiva se propicia la sensibilización, el reconocimiento y la correcta ubicación de las diversas problemáticas sociales; se fortalece el trabajo en equipo, el respeto por las opiniones que difieren de la suya y el respeto hacia la diversidad cultural.

**Formación profesional.** Este desarrollo está orientado hacia la generación de conocimientos, habilidades y actitudes encaminados al saber hacer de la profesión. La formación profesional incluye tanto una ética de la disciplina en su ejercicio como los nuevos saberes que favorezcan la inserción de los egresados en condiciones favorables en

- **Satisfacción de los usuarios.**

Simultáneamente, si se optimizan las cuatro perspectivas, los usuarios estarán más satisfechos.

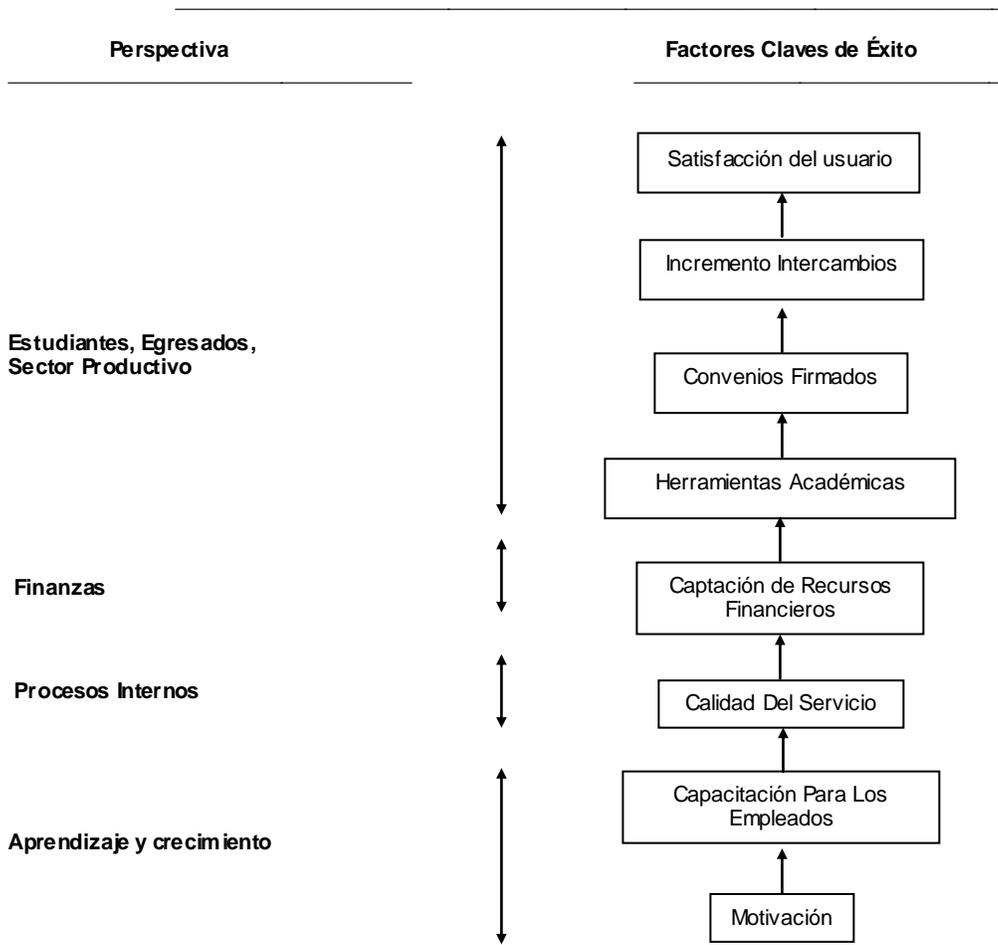
En este caso el Programa de Administración de Empresas cuenta con los siguientes clientes: Estudiantes, egresados y sector productivo, que son los agentes a quienes se busca satisfacer por medio de la puesta en marcha de cada una de las anteriores perspectivas.

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones. La identificación de las necesidades y expectativas de los distintos segmentos de clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.

Los factores claves de éxito son puntuales y pueden integrarse como se demuestra en la figura No 77. En dicha figura se pone de manifiesto una relación causa y efecto entre los diversos factores-claves.

A continuación mostraremos la relación de los factores claves de éxito para el programa de Administración de empresas de la Universidad de Nariño:

**Figura 77: Causa y Efecto**



Fuente: Esta investigación

### 4.3 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS PARA CADA PERSPECTIVA

Los objetivos estratégicos del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo. Estos se enfocan a largo plazo. Es decir de 2 a 5 años, o más. Por lo tanto se podría decir que, los objetivos estratégicos son objetivos organizacionales amplios y genéricos extendidos a largo plazo, para nuestra investigación un periodo de dos años 2008-2010.

Para la definición de los objetivos estratégicos se realizó las siguientes acciones:  
Análisis de la situación actual del programa, con ayuda de las fuentes primarias de

investigación, identificación de la Visión, Misión, Valores y factores claves de éxito; esto con el fin de que los objetivos establecidos puedan ser aplicables a la realidad.

Paso a seguir se establece los objetivos de cada uno de las perspectivas que hacen parte del Cuadro de Mando Integral. Dichos objetivos deberán ser acordes con lo que realmente se necesita modificar dentro del programa.

**4.3.1 Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento** Esta primera perspectiva del Cuadro de Mando integral desarrolla objetivos y estrategias para impulsar el aprendizaje y crecimiento del programa de Administración de Empresas.

Los objetivos de ésta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres perspectivas, además evalúa y monitorea directamente el interior del programa enfocándose al desarrollo y calidad del servicio prestado.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es el pilar fundamental del CMI para el Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño. Ya que está se refiere a las estrategias para mejorar la calificación de las personas que laboran en el programa, para así optimizar y mejorar las relaciones entre estas perfeccionando el sistema de información organizacional y diseñando estructuras organizacionales efectivas que le garanticen personal altamente calificado.

- **Objetivo** Impulsar el desempeño futuro del Programa de Administración de Empresas y reflejar su capacidad para adaptarse a distintas realidades, cambiar y mejorar.
  
- ✓ **Estrategia AP1** Realizar un seguimiento a la formación académica, así como también capacitaciones que le permitan al estudiante formarse moral y éticamente en pro de mejorar la calidad de la formación integral de estos.
  
- ✓ **Estrategia AP2** Brindar capacitación académica a los profesores por medio de seminarios, simposios, diplomados, postgrados, maestrías; a nivel nacional e internacional.
  
- ✓ **Estrategia AP3** Aumentar la calidad de los aspectos científicos, humanísticos, pedagógicos, y tecnológicos de los profesores.

- ✓ **Estrategia AP4** Profundizar en programas de capacitación basados en la formación tecnológica y profesional del personal que se encuentra vinculado al Programa de Administración de Empresas.
- ✓ **Estrategia AP5** Optimizar la calidad de investigación del programa a través de procesos sistemáticos innovadores.
- ✓ **Estrategia AP6** Implementación de políticas de incentivos a estudiantes y docentes en cuanto a la investigación.
- ✓ **Estrategia AP7** Crear equipos de investigación interdisciplinarios.
- ✓ **Estrategia AP8** Desarrollar procesos de auto-evaluación de los programas de investigación y proyección social.
- ✓ **Estrategia AP9** Adelantar y profundizar procesos de reforma curricular del programa de Administración de empresas, adecuando los perfiles profesionales a las demandas sociales.
- ✓ **Estrategia AP10** Incrementar la utilización de los recintos deportivos, incentivando la participación de profesores estudiantes y empleados en actividades deportivas, artísticas y culturales.
- **Objetivo** Insertar el Programa de Administración de Empresas en el ámbito nacional e internacional.
- ✓ **Estrategia AP11** Dar a conocer por medio de documentos, conferencias etc. las actividades de intercambio académico con universidades nacionales e internacional.
- ✓ **Estrategia AP12** Posicionar el Programa de Administración de empresas en el ámbito nacional e internacional por medio de la elaboración programas investigativos encaminados a fortalecer el crecimiento y desarrollo de las empresas.

- ✓ **Estrategia AP13** Establecer alianzas estratégicas con universidades extranjeras para desarrollar actividades de docencia e investigación a través del intercambio de profesores.
- ✓ **Estrategia AP14** Desarrollar programas conjuntos con universidades nacionales y extranjeras a nivel de postgrados y maestrías, para que los egresados y profesores accedan a ellos.
- ✓ **Estrategia AP15** Desarrollar programas académicos de educación virtual utilizando las diferentes herramientas tecnológicas existentes.

**4.3.2 Perspectiva Procesos Internos** Esta perspectiva permite delimitar de forma clara los factores que atenderán las necesidades de los clientes. En el caso del programa de Administración de empresas, esta perspectiva se refiere a todos los procesos claves para lograr atender las necesidades y exigencias de los estudiantes, egresados, y sector productivo.

De esta manera observamos que existe una relación directa con la perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, financiera, y la perspectiva estudiantes, Egresados, Sector Productivo.

A lo largo de ésta perspectiva, se sugiere no sólo limitarse a estudiar y mejorar los procesos existentes, sino también a la creación de procesos nuevos. Para lograr esto último e insistiendo una vez más en este punto es necesario que exista una comunicación entre las perspectivas.

Dentro de esta perspectiva es importante tener en cuenta a los docentes que integran el programa; ya que ellos también componen algunos de los procesos internos, sobre todo por la interacción que realizan con los directivos y los estudiantes. Su función es vital, y es por ello que se ve la necesidad de poseer docentes altamente capacitados, donde el contratar, retener y actualizar es primordial a la hora de contar con un cuerpo académico de excelencia que permita realizar actividades académicas e investigaciones de alto nivel.

- **Objetivo** Incrementar la eficiencia y la eficacia de los procesos internos del Programa de Administración de empresas en pro de un mejor desarrollo.

- ✓ **Estrategia PR1** Mejorar la información interna del programa mediante documentos informativos realizados y entregados a los profesores y estudiantes.
- ✓ **Estrategia PR2** Optimizar la gestión e incrementar la participación promoviendo planes operativos o de contingencia en el Programa de Administración de Empresas.
- ✓ **Estrategia PR3** Promover la evaluación del personal del programa como instrumento de mejoramiento.
- ✓ **Estrategia PR4** Lograr una mayor coordinación y fortalecimiento de la administración; teniendo en cuenta los reclamos o sugerencias realizadas por los diferentes entes involucrados con el programa.
- ✓ **Estrategia PR5** Acoger e implementar los lineamientos del proceso de acreditación.
- ✓ **Estrategia PR6** Apoyar la excelencia académica, a través de material de estudio integral como módulos, libros, etc. Tanto para profesores como para estudiantes.
- ✓ **Estrategia PR7** Elaborar un informe de las acciones realizadas durante el semestre, y sus resultados esperados por parte de los directivos del programa
- ✓ **Estrategia PR8** Crear una pagina Web del Programa de Administración de empresas donde se de a conocer las actividades: científicas, tecnológicas, investigativas y de proyección social, desarrolladas por la comunidad estudiantil y por las personas que hacen parte de este.
- ✓ **Estrategia PR9** Utilizar herramientas de motivación como: charlas, conferencias, y actividades de integración que fomenten una cultura de trabajo en equipo entre los miembros del programa.

**4.3.3 Perspectiva Financiera** Esta perspectiva es de gran importancia ya que, tiene como fin que el programa de Administración de Empresas se mantenga y perdure en el tiempo para satisfacer a sus clientes, para lo cual debe contar con objetivos y estrategias que así lo permitan. Todos los clientes involucrados (estudiantes, egresados, sector productivo) demandan servicios del programa, es por esto que se debe entonces, dar una correcta administración a sus recursos.

Al interior de esta perspectiva deben existir acciones que propicien la correcta administración de los recursos, todo siempre acorde a los objetivos estratégicos, para la integración con las otras perspectivas Sin embargo cabe anotar que el Programa de Administración de Empresas pertenece a una entidad pública y sus recursos financieros dependen del presupuesto destinado por la universidad, que es la encargada de establecer los objetivos e indicadores de la parte financiera en la que se basan los programas que hacen parte de esta. La información de estos recursos se codifica y contabiliza directamente por funciones y por cada centro de costos. En el proceso de costos es fundamental cuantificar la distribución semestral de las actividades de los docentes en las cuarenta horas semanales. El costo total por estudiante de pregrado se compone de los costos asociados directamente con la docencia y los gastos de apoyo administrativo. Los primeros influyen directamente en la formación del estudiante, y los gastos de administración, agrupan los gastos que incurre la universidad para su funcionamiento interno y sirve de apoyo para el cumplimiento de la misión de la universidad y de cada uno de los programas; los gastos de administración son asignados al programa utilizando el indicador Alumno Horas Semanas Servidos (AHSS).

La Universidad de Nariño para el manejo de sus recursos financieros se basa en objetivos enfocados hacia la medición de la cobertura y eficiencia de cada uno de sus programas. En cuanto a la cobertura busca medir los costos de cobertura general y de apoyo entre los programas así, como también la distribución porcentual para área construida, participación porcentual de inventarios entre otros.

Con respecto a la eficiencia toma en cuenta los costos directos de los programas por funciones; la relación existente entre el número de estudiantes y el personal docente en equivalencia a tiempo completo; estudiantes y personal no docente, personal docente y no docente, y costos de administración de la planta física.

La universidad de Nariño para el resultado del proceso de costos trabaja con algunos indicadores en base a lo que sugiere el Instituto Colombiano de Fomento para la Educación Superior (ICFES) en la “metodología para el cálculo de costos” y los que proponen el Sistema Universitario Estatal (SUE).

Esta estructura permite determinar la composición del costo asociado directamente en la formación del estudiante y los gastos administrativos incurridos en este proceso.

- **Indicadores de Cobertura (AHSS)**

Es la sumatoria total de un plan de estudios que resulta de multiplicar cada asignatura servida por el grupo de estudiantes que la tomo, asignando dicho valor a la unidad académica que presta el servicio. Se utiliza para medir la cantidad de docencia que un grupo de alumnos matriculados en un programa académico recibe de una unidad académica. Así mismo, sirve para pontificar el servicio que presta cada unidad a los programas académicos de la universidad.  
(Metodología para el cálculo de Costos-ICFES)

$$AHSS = \sum_{i=1}^n NEA \times IHS \times a$$

a= Asignatura (1,2,3,.....n)

n= Número de asignaturas por programa

NEA= Número de Estudiantes por Asignatura

IHS= Intensidad Horaria Semanal de la Asignatura a i

- ✓ **Porcentaje de participación de HSS por Programa en el Semestre**  
(HSS del programa / HSS Total programas) x 100

- ✓ **Porcentaje de participación promedio anual de HSS por Programa**  
(% HSS semestre A + % HSS semestre B) / 2

Este indicador se utiliza para prorratear los gastos de apoyo general administrativo-académico a cada programa.

- ✓ **Distribución Porcentual Área**

Con base en los m<sup>2</sup> que ocupan las dependencias administrativas, se estableció el porcentaje de participación de cada una, del total del área construida se calcula el valor de la depreciación por cada dependencia de apoyo administrativo y académico.

$$(\text{Área Construida dependencia } Mt^2 / \text{Área total construida } Mt^2) \times 100$$

- ✓ **Participación Porcentual del Valor de Elementos Devolutivos por Dependencia**

Teniendo como base el valor de los inventarios físico de elementos devolutivos de las dependencias administrativas y académicas, se procedió a establecer la participación porcentual de cada una de ellas.

(Valor inventario elementos devolutivos dependencia / Inventario Total elementos devolutivos) x 100

- **Indicadores de Eficiencia**

- ✓ **Participación Porcentual de la nomina (Administrativa, Docente, Investigación, Proyección Social, Inversión, Bienestar Institucional)**

Con el valor total de la nomina y los parciales de cada dependencia se obtiene un porcentaje de participación docente y administrativo, con este indicador se prorratea los indicadores parafiscales, los gastos de salud y la amortización del calculo variado de pensiones.

- (Valor nomina dependencia Administrativa / Total nomina Administrativa)x100

- (Valor nomina unidad académica / Total nomina unidades académicas)x100

- ✓ **Promedio Estudiantes por año**

- (Número de Estudiantes SemestreA+Número de Estudiantes SemestreB)/ 2

- ✓ **Relación Estudiante por no Docente**

A. Se incluye el personal del aseo, vigilancia y conserjes en el personal no docente

- Total estudiantes en pregrado / Personal no Docente

B. Según propuesta de Sistema Universitario Estatal (SUE), se excluye el personal de aseo, vigilancia y conserje del personal no docente.

- Total estudiantes en pregrado / Personal no Docente

**Relación Estudiante por Docente Equivalencia**

A. Se incluye el personal del aseo, vigilancia y conserjes en el personal no docente

- Total docentes en Equivalencia de T.C / Total Personal no Docente

B. Según propuesta de Sistema Universitario Estatal (SUE), se excluye el personas de aseo, vigilancia y conserje del personal no docente

- Total docentes en Equivalencia de T.C / Total Personal no Docente

### **Costos de Estudiante por programa (Pasto)**

- Costo Total programa / Promedio Estudiantes por año.

Teniendo en cuenta que la parte financiera del programa depende de la universidad y que por ende sus indicadores y objetivos están establecidos según las exigencias del el Instituto Colombiano de Fomento para la Educación Superior (ICFES) y lo que proponen el Sistema Universitario Estatal (SUE); y que todo los programas que hacen parte de la universidad se rigen bajo estos indicadores. El objetivo para esta perspectiva referido al Cuadro de Mando Integral hace énfasis en la utilización adecuada de los recursos asignados al programa.

- **Objetivo** Captación de recursos financieros para el Programa de Administración de Empresas.
- ✓ **Estrategia FN1** Realizar convenios con entidades públicas y privadas a nivel regional, nacional e internacional llevando a cabo proyectos productivos e investigativos que generen recursos al programa de Administración de Empresas.
- ✓ **Estrategia FN2** Ofrecer el servicio de consultorías y asesorías remuneradas a las empresas de carácter privado y público.
- ✓ **Estrategia FN3** Participar en las convocatorias y licitaciones relacionadas con los servicios que se ofrezcan en el programa y que se lleven a cabo en las instituciones de carácter tanto público como privado.
- **Objetivo** Administrar de una manera eficiente el presupuesto anual que recibe el Programa de Administración de Empresas.
- ✓ **Estrategia FN4** Realización de Estados financieros por parte del programa de Administración de Empresas.

**4.3.4 Perspectiva Estudiantes, Egresados, Sector Productivo** Esta perspectiva es fundamental para el desarrollo del Cuadro de mando Integral, ya que es el pilar que mueve a las entidades publicas. Puesto que en dichas entidades no existen deseos de generar riqueza, sino de satisfacer una necesidad de algún grupo social o llenar alguna carencia existente en la sociedad. Podemos afirmar que esta

perspectiva clientes se compone de (estudiantes, egresado, y sector productivo); puesto que estos son los receptores directos de los beneficios, y servicios que el programa ofrece actualmente.

Tenemos entonces tres clientes a quienes el programa debe satisfacer: por un lado los estudiantes, por otro los egresados y por último el sector productivo. Donde cada uno estos requieren una debida atención, en cuanto a las distintas necesidades que cada uno de los agentes pueda ir creando a través del tiempo, estas necesidades impulsan al mejoramiento de la calidad de los estudiantes con el fin de generar egresados altamente competitivos, que interactúen mediante el desarrollo de planes y programas empresariales con el sector productivo.

Esta perspectiva muestra entonces el segmento de mercado que queremos cubrir, en este caso: estudiantes, egresados, sectores productivos. El programa de Administración de Empresas a través de sus distintas actividades, procesos, publicaciones, y egresados buscara atender las diferentes necesidades que el entorno presenta.

Creemos que esta perspectiva es fundamental a la hora de establecer la satisfacción, interacción, fidelidad, retención, e incremento de los clientes; ya que son estos la parte más elemental de la cadena de perspectivas, debido a que el programa de Administración de Empresas le deberá su existencia a sus clientes, quienes son los encargados de demandar los servicios que esta ofrece. Por tal razón consideramos que es fundamental para el desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

- **Objetivo** Incrementar la satisfacción de los clientes; generando valor agregado en los estudiantes del programa de Administración de Empresas.
  
- ✓ **Estrategia ES1** Identificar las necesidades de formación pedagógica de estudiantes y profesores respecto al medio social mediante encuestas realizadas al sector productivo.
  
- ✓ **Estrategia ES2** Realizar actividades de seguimiento al PEP.
  
- ✓ **Estrategia ES3** Realizar estudio de casos prácticos y reales dentro de cada área.
  
- ✓ **Estrategia ES4** Crear líneas de comunicación entre los diferentes entes que hacen parte del programa de Administración de Empresas a través de la formación de espacios lúdicos, culturales e intelectuales.

- ✓ **Estrategia ES5** Evaluación permanente de cada área por parte de los profesores; a través de indicadores de gestión.
  
- **Objetivo** Aumentar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con sus egresados y el entorno social.
  
- ✓ **Estrategia ES6** Crear vínculos con el sector productivo de la región; a través del desarrollo de proyectos, programas productivos, consultorías y convenios.
  
- ✓ **Estrategia ES7** Establecer líneas de comunicación con egresados del Programa de Administración de Empresas, por medio de reuniones semestrales o anuales.
  
- ✓ **Estrategia ES8** Crear un comité compuesto por egresados, estudiantes, y empleadores, para concretar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con el entorno.

## 5. RELACIÓN CAUSA-EFECTO

La cadena de causa y efecto es una herramienta que utiliza el cuadro de mando integral, para explicar a través de la concatenación de acciones, distintos resultados esperados de forma posterior. Todas estas cadenas tienen como punto de partida, la perspectiva del aprendizaje y crecimiento, luego pasa a la perspectiva del proceso interno, a continuación a la perspectiva Financiera y por último a la perspectiva Cliente. En este capítulo se describe las diversas cadenas de causa y efecto posibles de encontrar en el Programa de Administración de empresas de la Universidad de Nariño.

### 5.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **Estrategia AP1** Realizar un seguimiento a la formación académica, así como también capacitaciones que le permitan al estudiante formarse moral y éticamente en pro de mejorar la calidad de la formación integral de estos. Al mejorar la calidad de la formación integral de los estudiantes del Programa de Administración de Empresas se formaran profesionales competitivos en el mercado laboral en cuanto a la aplicación de conocimientos en las diferentes áreas administrativas, así como en la realización de proyectos que les permita aportar al crecimiento y desarrollo empresarial de la región; y con esto el programa lograría posicionarse como el mejor a nivel regional nacional e internacional.



**Figura 78: Estrategia AP**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia AP2** El brindar capacitación académica a los profesores por medio de seminarios, simposios, diplomados, postgrados, maestrías; a nivel nacional e internacional, generará profesores con altos niveles de preparación y educación lo que permitirá que las investigaciones y procesos académicos que estos realizan e imparten, tengan un valioso nivel, esto llevará a contar con estudiantes y profesionales con excelente preparación académica.



**Figura 79: Estrategia AP2**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia AP3** Si se Aumenta la calidad de los aspectos científicos, humanísticos, pedagógicos, y tecnológicos de los profesores se forjarán docentes con un alto nivel de motivación lo que les permitirá tener mayor disponibilidad al trabajo en equipo, a la composición de grupos investigativos, realización de proyectos, creación de textos administrativos y a la búsqueda de herramientas académicas actuales. Lo cual los llevará a ser profesores integrales y competitivos dentro del entorno educativo.



**Figura 80: Estrategia AP3**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia AP4** Con la profundización en programas de capacitación basados en la formación tecnológica y profesional del personal que se encuentra vinculado al Programa de Administración de Empresas, se obtendrá empleados capacitados y motivados lo que generara contar con personal bien calificado para la realización de funciones administrativas, permitiendo que distintos procesos internos se realicen de mejor manera, más rápido y más eficientes.



**Figura 81: Estrategia AP4**  
Fuente: Esta Investigación

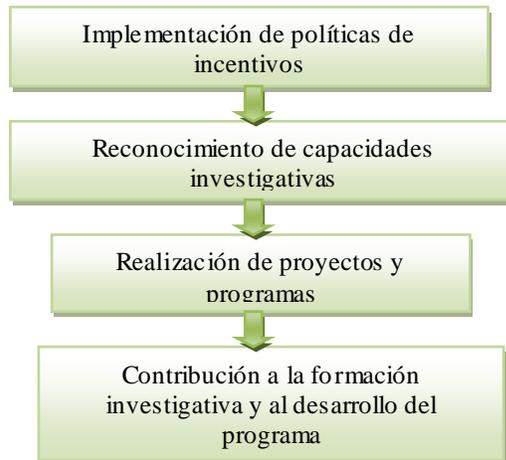
- **Estrategia AP5** Al optimizar la calidad de investigación del programa a través de procesos sistemáticos innovadores como la implementación y utilización de herramientas tecnológicas contribuye al incremento de proyectos investigativos acordes a las necesidades existentes en el entorno y a la satisfacción de las mismas.



**Figura 82: Estrategia AP5**  
Fuente: Esta Investigación

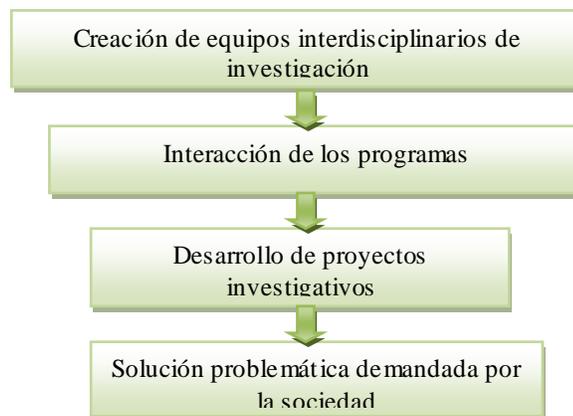
- **Estrategia AP6** La Implementación de políticas de incentivos a estudiantes y a docentes generara reconocimiento de las capacidades investigativas, que a su vez motivara en la realización de proyectos y

programas que contribuyan a la formación investigativa de los estudiantes y a su vez al desarrollo del programa.



**Figura 83: Estrategia AP6**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia AP7** La creación de equipos de investigación interdisciplinarios fomentara la interacción con los distintos programas que hacen parte de la universidad y que efectuaran el desarrollo de proyectos investigativos integrales que sirvan como aporte para la solución de los problemas que demanda la sociedad.



**Figura 84: Estrategia AP7**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia AP8** El Desarrollo de procesos de auto-evaluación de los programas de docencia, investigación y proyección social ayudara a verificar que los procesos se este llevando a cabo correctamente e

identificar las posibles falencias que se presentan en cada uno de los procesos para luego establecer los correctivos pertinentes y de esta manera generar propuestas que estimulen un mejor desarrollo de dichos procesos.



**Figura 85: Estrategia AP8**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia AP9** El Adelantar y profundizar procesos de reforma curricular del programa de Administración de empresas, adecuando los perfiles profesionales a las demandas sociales, permitirá formar profesionales competentes en cada área de la administración, proactivos, que brinden soluciones inmediatas a problemáticas presentes, generadores de ideas, integradores de equipos, y contribuyentes a la creación de un buen clima organizacional.



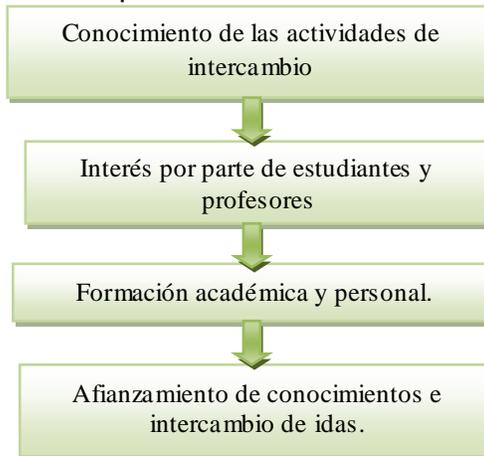
**Figura 86: Estrategia AP9**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia AP10** El incremento de la utilización de los recintos deportivos incentivando la participación de profesores y estudiantes en actividades deportivas, artísticas y culturales proporcionara el establecimiento de líneas de comunicación entre docentes y estudiante y a su vez les aportara como formación recreativa y creación de grupos deportivos q puedan competir con las diferentes instituciones de educación superior.



**Figura 87: Estrategia AP10**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia AP11** Dar a conocer las actividades de intercambio académico con universidades nacionales e internacional permitirá un mayor interés por parte de los estudiantes en la interacción con dichas instituciones, además del establecimiento de líneas de comunicación que permitan afianzar el conocimiento e intercambiar ideas y propuestas, estableciendo relaciones interpersonales con otras culturas. Aportándonos esto tanto a nuestra formación académica como personal.



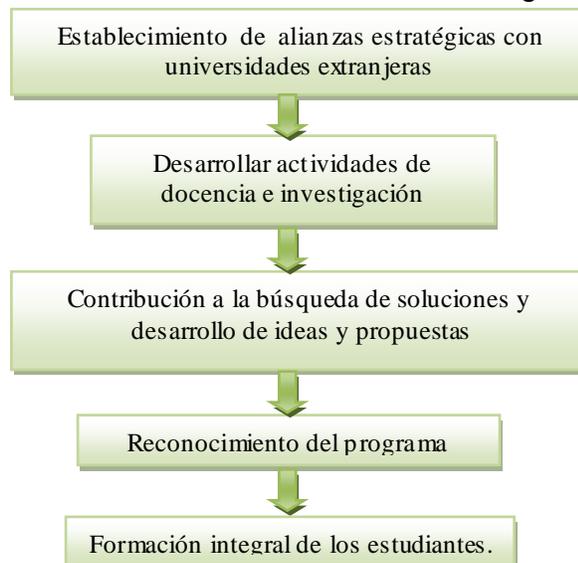
**Figura 88: Estrategia AP11**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia AP12** Posicionar el Programa de Administración de empresas en el ámbito nacional e internacional por medio de la elaboración de proyectos investigativos y programas encaminados a fortalecer el crecimiento y desarrollo de las empresas, permitirá que el programa sea reconocido y que sus egresados sean profesionales certificados en la aplicación de las áreas administrativas.



**Figura 89: Estrategia AP12**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia AP13** El establecimiento de alianzas estratégicas con universidades extranjeras para desarrollar actividades de docencia e investigación a través del intercambio de profesores, aportara a su formación personal, profesional e investigativa, además de contribuir a la búsqueda de soluciones de problemas no solo regionales sino también nacionales e internacional presentes y al desarrollo de nuevas propuestas y teorías administrativas, esto traerá como consecuencia reconocimiento del programa así como también una formación integral en los estudiantes.



**Figura 90: Estrategia AP13**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia AP14** El desarrollar programas conjuntos con universidades nacionales y extranjeras a nivel de postgrados y maestrías, para que los egresados y profesores accedan a estos, facilitara el acceso educativo de ellos fuera de la región y por ende contaremos con un mayor numero de profesionales competitivos que aporten al desarrollo y creación de nuevas empresas en nuestra región.



**Figura 91: Estrategia AP14**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia AP15** Desarrollar programas académicos de educación virtual enfocados a la administración, utilizando las diferentes herramientas tecnológicas existentes contribuirá a la implementación de una nueva metodología pedagógica y la facilidad de que las personas que no puedan tener una formación presencial a causa de sus ocupaciones puedan acceder a estos programas como seminarios, conferencias, diplomados, postgrados, maestrías etc. Y por consiguiente un reconocimiento en ser el pionero de los programas en administración de empresas en enseñanza virtual en nuestra región.



**Figura 92: Estrategia AP15**  
Fuente: Esta Investigación

## 5.2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

- **Estrategia PR1** Mejorar la comunicación e información interna del programa mediante documentos realizados y entregados a los profesores y estudiantes, facilitara que todos los miembros del programa conozcan las diferentes actividades que este realiza haciéndolos participes en foros, discusiones, seminarios, conferencias, posibles decisiones en cuanto a la gestión administrativa; para que todos estén comprometidos con el desarrollo del programa.



**Figura 93: Estrategia PR1**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia PR2** Optimizar los mecanismos de gestión en el Programa de Administración de Empresas evaluando los procesos de los diferentes servicios y recursos que se prestan y las experiencias investigativas que se han realizado asentirá en un perfeccionamiento en los procesos de planeación, administración evaluación y seguimiento de las distintas actividades.



**Figura 94: Estrategia PR2**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia PR3** Promover la evaluación de los miembros del programa como instrumento de mejora, esto con el fin de inspeccionar, vigilar, verificar, corregir y evaluar cada una de las actividades que desempeñan los trabajadores. Así como también permitirá evaluar los procesos de calidad encaminados al aprendizaje, investigación y cátedra, implantada por los docentes, obteniendo de esta manera empleados actualizados y calificados en el desarrollo de sus actividades.



**Figura 95: Estrategia PR3**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia PR4** El que la administración tome en cuenta los reclamos o sugerencias realizadas por los diferentes entes involucrados con el programa permitirá identificar las posibles falencias y establecer los correctivos pertinentes aportando a una mayor satisfacción de estos, y a una mejor coordinación de las actividades y funciones realizadas permitiendo que los procesos del programa sean mas afines, eficientes y de alta calidad.



**Figura 96: Estrategia PR4**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia PR5** El programa de Administración de Empresas deberá acoger e implementar los lineamientos del proceso de acreditación, a través de la auto evaluación que incluirá no sólo los aspectos académicos de la dependencia en que esté ubicado, sino también los académicos de soporte que le brindan otras dependencias, incluido lo relativo a biblioteca, sistemas de información y redes, laboratorios, talleres y equipos, así como los que se refieren a la gestión, el bienestar y la infraestructura. Permitiendo focalizar la atención del programa, pero sin excluir los demás elementos institucionales que también determinan su calidad. Convirtiéndolo así en un programa que fortalece su capacidad de autorregulación y mejoramiento continuo en busca de un sistema de calidad.



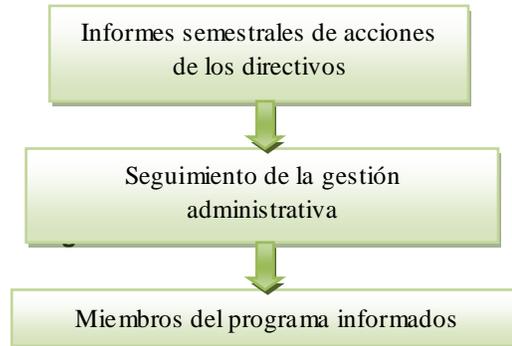
**Figura 97: Estrategia PR5**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia PR6** El apoyar la excelencia académica, a través de material de estudio integral como módulos, libros, etc. Tanto para profesores como para estudiantes. Genera estudiantes y profesores proactivos, eficientes, capacitados, e informados en de los distintos avances administrativos que el medio presente.



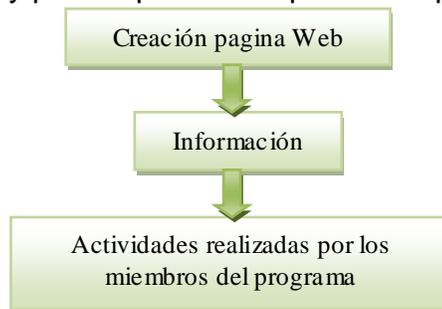
**Figura 98: Estrategia PR6**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia PR7** La elaboración de informes semestrales de cada una de las acciones realizadas por parte de los directivos del programa, nos permitirá conocer si se ha llevado a cabo correctamente la gestión administrativa desarrollada para que los miembros del programa estén informados de los planes, proyectos, cambios que hayan ocurrido durante el semestre.



**Figura 99: Estrategia PR7**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia PR8** Con la Creación de una página Web para el Programa de Administración de empresas se dará a conocer las actividades: científicas, tecnológicas, investigativas y de proyección social, desarrolladas por la comunidad estudiantil y por las personas que hacen parte del programa.



**Figura 100: Estrategia PR8**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia PR9** Con la utilización de herramientas motivacionales como: charlas, conferencias, y actividades de integración se fomentará una cultura de trabajo en equipo entre los miembros del programa y el desarrollo proactivo de las distintas actividades que sirvan como aporte al programa.



**Figura 101: Estrategia PR9**  
**Fuente: Esta Investigación**

### 5.3 PERSPECTIVA FINANCIERA

- **Estrategia FN1** Realizar convenios con entidades públicas y privadas a nivel regional, nacional e internacional llevando a cabo proyectos productivos e investigativos que incrementen los recursos financieros básicos con que cuenta el Programa de Administración de Empresas.



**Figura 102: Estrategia FN1**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia FN2** El ofrecer el servicio de consultorías y asesorías remuneradas para empresas de carácter público y privado en cuanto a proyectos y programas productivos e investigativos, permitirá incrementar los recursos financieros del programa.



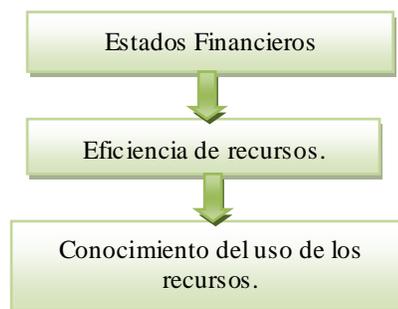
**Figura 103: Estrategia FN2**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia FN3** Participar en las convocatorias y licitaciones relacionadas con los servicios que se ofrezcan en el programa y que se lleven a cabo en las instituciones de carácter tanto público como privado. Le permitirá interactuar con el sector productivo, así como también incrementara los recursos financieros con los que cuenta el Programa de Administración de Empresas.



**Figura 104: Estrategia FN3**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia FN4** Realizar los estados financieros del programa de Administración de Empresas, garantizara un uso eficiente de los recursos y conocer el uso y distribución de los mismos.



**Figura 105: Estrategia FN4**  
Fuente: Esta Investigación

## 5.4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO

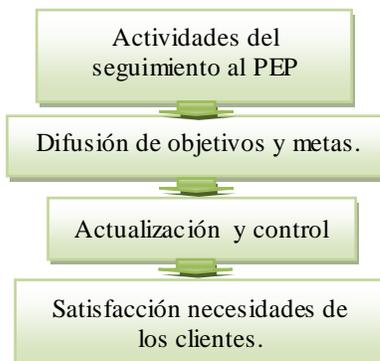
- **Estrategia ES1** Al identificar las necesidades de formación pedagógica de estudiantes y profesores respecto al medio social mediante encuestas realizadas al sector productivo se podrá conocer los requerimientos académicos exigidos por el entorno empresarial, esto con el fin de que los profesionales egresados del programa se ajusten a dichas exigencias y su vez se brinde satisfacción al sector productivo.



**Figura 106: Estrategia ES1**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia ES2**

Las actividades de seguimiento al PEP sirven como herramienta para difundir los objetivos y las metas establecidos en este y a su vez actualizarlo y controlar su cumplimiento; esto con el fin que se efectúen y satisfagan las necesidades de los clientes.



**Figura 107: Estrategia ES2**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia ES3** El realizar estudio de casos prácticos y reales dentro de cada área contribuirá a un desarrollo de las capacidades intelectuales hacia la búsqueda y planteamiento de soluciones que ayuden al mejoramiento y satisfacción de las necesidades de la región.



**Figura 108: Estrategia ES3**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia ES4** Crear líneas de comunicación entre los diferentes entes que hacen parte del programa de Administración de Empresas a través de la formación de espacios lúdicos, culturales e intelectuales permitirá que se realice un intercambio de ideas además de que sirve de aporte a una formación personal integral.



**Figura 109: Estrategia ES4**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia ES5** Una evaluación permanente de cada área por parte de los profesores; a través de indicadores de gestión .permitirá identificar las falencias dadas en cada una de las áreas y a su vez evaluar y establecer correctivos y así ofrecer un servicio de calidad.



**Figura 110: Estrategia ES5**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia ES6**

La creación de vínculos con el sector productivo de la región; a través del desarrollo de proyectos, programas productivos, consultorías y convenios permitirá que los empresarios puedan acceder a asesorías por parte de profesores y estudiantes con el fin de establecer soluciones a sus necesidades y aportar así al desarrollo y crecimiento empresarial de la región.



**Figura 111: Estrategia ES6**  
Fuente: Esta Investigación

- **Estrategia ES7** El establecer líneas de comunicación con egresados del Programa de Administración de Empresas, por medio de reuniones semestrales o anuales proporcionara al programa información sobre las actividades actuales de estos en el entorno laboral, así como también conocer sus necesidades



**Figura 112: Estrategia ES7**  
**Fuente: Esta Investigación**

- **Estrategia ES8** Crear un comité compuesto por egresados, estudiantes, y empleadores, para concretar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con el entorno permitirá involucrarnos con el desarrollo empresarial de la región.



**Figura 113: Estrategia ES8**  
**Fuente: Esta Investigación**

## 6. MAPA ESTRATÉGICO

Este capítulo muestra el esquema del mapa estratégico del programa de Administración de Empresas de la Universidad e Nariño, en el cual se tradujo la visión del programa en diferentes estrategias, debiendo para esto considerarse las estrategias de las diferentes áreas del conocimiento en estrategias específicas. Tales objetivos deben ser concatenados en un diagrama simple que muestra la relación causa efecto en las diferentes perspectivas de la organización: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, financiera, y estudiante.

Con toda certeza, el mapa estratégico constituye uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el Cuadro de mando Integral. La configuración del mismo, requiere de un análisis de los objetivos que se pretenden alcanzar y que, verdaderamente, están en sintonía con la estrategia.

El proceso de configuración del mismo no es idéntico en todas las empresas, mantiene un componente de esfuerzo y creatividad muy importantes y, de hecho, no expresan relación matemática alguna, no es algo determinista.

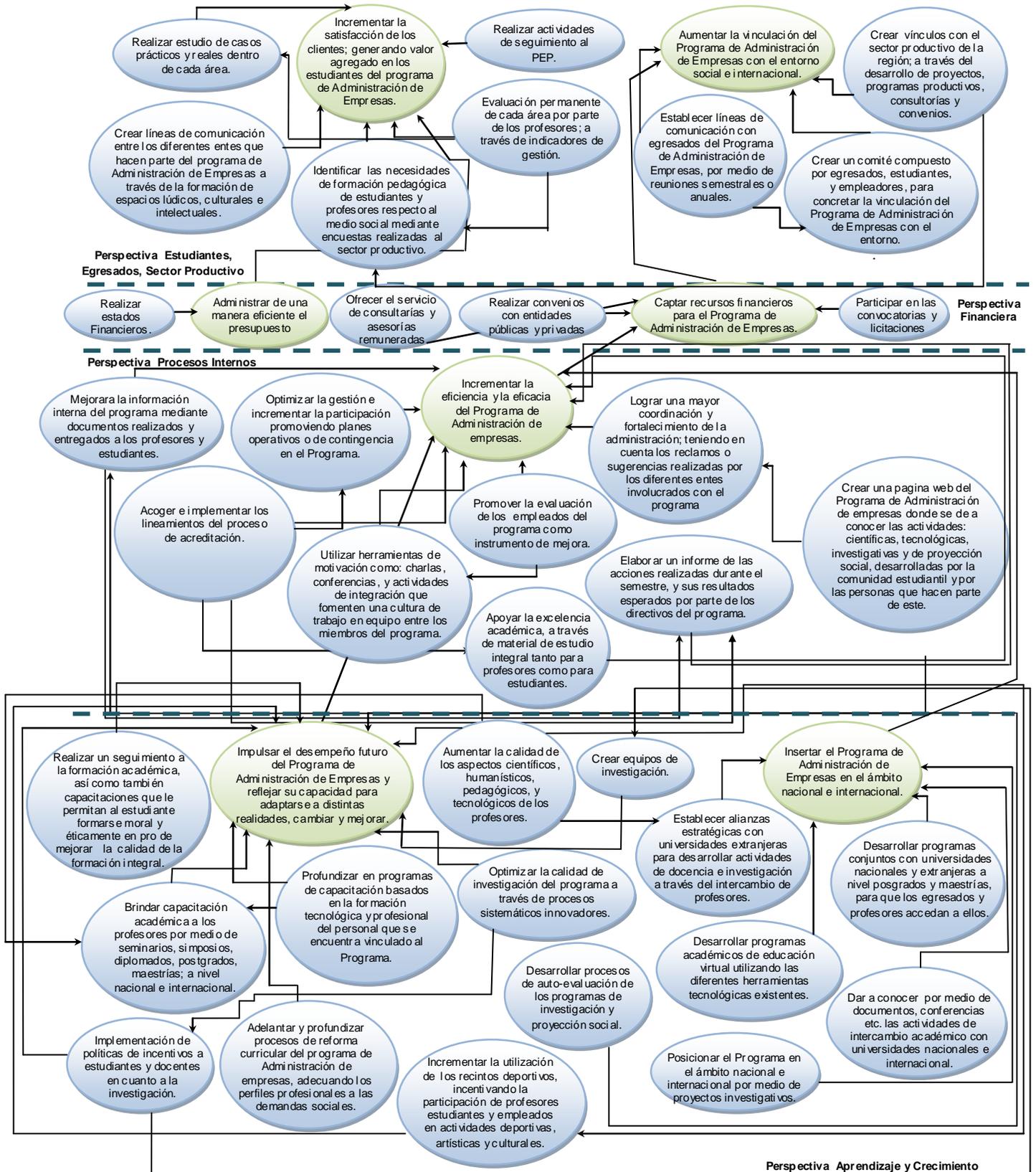
Es importante hacer hincapié en que las relaciones que se establecen en un mapa de estas características son entre objetivos, no entre indicadores, éstos últimos nos sirven para la medición de los objetivos.

Se desprende de todo esto que el hecho de llevar a cabo un esfuerzo en la preparación del mapa estratégico, proporciona un aprendizaje para el equipo que está intentando implantar el CMI, y ello favorece que todos se alineen y enfoquen hacia la estrategia del programa.

Si miramos desde abajo la figura, del mapa estratégico en el área de Aprendizaje-Crecimiento el programa podría establecer inicialmente como objetivo interesante una serie de Planes de incentivos, de forma que los empleados estén más satisfechos con su trabajo y sean más eficientes. De ese modo, no cabe duda que la Calidad del servicio se incrementaría, siendo este un objetivo clave del área de Procesos internos de la organización. Lo que permitirá que la perspectiva financiera a través de la captación y uso eficiente de los recursos busque una satisfacción del cliente.

A continuación se expone el mapa estratégico para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

**Figura 114: Mapa Estratégico Programa Administración de Empresas Universidad de Nariño.**



## **7. PLAN DE ACCIÓN ENFOCADO AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**

En este capítulo se observa la construcción de un documento debidamente estructurado que busca facilitar el logro de los objetivos estratégicos establecidos en el capítulo Cuatro, dotándolos de un elemento cualitativo y verificable por medio de los indicadores de gestión y el establecimiento de las metas que son la concreción de los resultados y que contribuyen a alcanzar el cumplimiento del objetivo general de la investigación el cual es: el diseño de un Cuadro de Mando integral (CMI) como sistema de medición y control del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño 2008-2010.

### **7.1 METAS PARA CADA UNAS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI**

Para establecer las metas de cada uno de las perspectivas del Programa de Administración de Empresas se requiere partir de la realización de los objetivos y estrategias. Estas metas establecidas serán retadoras y buscaran ir más allá de lo que hace actualmente el Programa. Las metas son los valores puntuales o rango de valores asignados a cada indicador, que permiten determinar el cumplimiento de un objetivo estratégico del plan estratégico en un periodo determinado de tiempo.

#### **7.1.1 Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento**

1. Dictar semestralmente un conversatorio por área en donde se plantee la ética y responsabilidad social de cada área con el entorno.
2. Realizar dos capacitaciones por semestre para los docentes en donde se les actualice de las distintas y nueva teorías administrativas así como de los nuevos sistemas pedagógicos.
3. En un periodo de cinco años todos los docentes que hacen parte del programa cuente como mínimo con un postgrado, maestría o diplomado en el área en que se desempeña.
4. En un periodo de tres años adecuar un aula de informática para docentes en la que se incorporen programas que estén a la vanguardia del desarrollo empresarial.
5. En un periodo de un año crear dos grupos deportivos de baloncesto y football conformados por docentes, directivos y empleados en donde se fomente la integración y recreación de los mismos.
6. Realizar una capacitación semestral en la formación tecnológica y profesional dirigida al personal del programa.
7. Realizar cuatro proyectos investigativos por año.
8. Realizar una ceremonia anual destacando los proyectos que se han llevado

a cabo.

9. En un periodo de dos años crear de una revista científica en la cual se publiquen los adelantos en cuanto a investigación realizados en el programa.
10. En un periodo de un año crear un grupo de investigación en el cual interactúen estudiantes y docentes de los diferentes programas que hacen parte de la universidad en pro de desarrollar nuevos proyectos investigativos.
11. Realizar una encuesta anual en la cual se verifique que los procesos en cuanto a investigación y proyección social si se están llevando a cabo
12. Realizar una reunión por año para la profundización de los procesos de la reforma curricular, previ6 a este un análisis de las expectativas que tiene el entorno laboral.
13. En un periodo de dos años tener por lo menos dos equipos deportivos uno de baloncesto y otro de football en el que participen estudiantes, docentes y empleados.
14. En un periodo de dos años todos los estudiantes tendrán conocimiento de las alianzas y convenios con otras instituciones para realizar intercambios académicos.
15. En un periodo de tres años por lo menos un estudiante de cada semestre abra sido participe de los intercambios académicos.
16. En un periodo de dos años obtener la acreditación del programa, así como realizar por lo menos un proyecto por año q aporte al desarrollo no solo regional si no también nacional e internacional.
17. En un periodo de tres años haber realizado como mínimo 2 alianzas estratégicas para el intercambio profesoral.
18. En un periodo de cinco años tener por lo menos tres programas a nivel de postgrados, maestrías y especializaciones en convenio con una universidad nacional y otra extranjera.
19. En un periodo de tres años tener incorporado en el programa el sistema de educación virtual involucrando a docentes y estudiantes en su consecución

### **7.1.2 Perspectiva Procesos Internos**

1. En un periodo de dos años tener un sistema de información que involucre a cada uno de los miembros del programa promoviendo el trabajo en equipo.
2. En un periodo de dos años empezar a realizar tres reuniones semestrales en las cuales se den a conocer ideas para la creación de planes operativos que mejoren la gestión de existente en el programa.
3. Realizar una encuesta semestral acerca del servicio que prestan los trabajadores del programa de Adm6n. de Empresas.
4. En un periodo de dos años crear un buz6n de sugerencias las cuales se evalúen mensualmente.

5. En un periodo de dos años implementar el cuadro de mando integral como herramienta para aplicar los procesos requisitos para la acreditación.
6. Realizar una actualización permanente del material académico del programa, teniendo en cuenta los nuevos métodos de enseñanza, nuevas teorías administrativas.
7. A partir de la implementación del cuadro de mando integral se realice informes semestrales acerca de la gestión de los directivos del programa entregado a toda la comunidad estudiantil.
8. En un periodo de dos años tener elaborada y organizada la pagina Web de programa de administración de empresas en la cual se den a conocer las actividades, y novedades del mismo.
9. En un periodo de dos años cada uno de los trabajadores, docentes, estudiantes y egresados que hacen parte del programa tendrán una cuenta de correo en la página Web del programa.

### **7.1.3 Perspectiva Financiera**

1. Para el año 2009 el programa deberá contar con 10 convenios regionales, 5 nacionales y uno internacional, para dar a conocer los servicios de consultorías, ofrecidos por este.
2. Para el año 2009 el programa de Administración de Empresas deberá contar con cuatro grupos de consultorías y asesoría, los cuales estarán compuestos por profesores estudiantes y egresados.
3. El programa para el año 2009 deberá participar como mínimo en un proceso de licitación, ya sea de carácter público o privado.
4. Para el año 2009 el programa dar a conocer el uso y la administración de sus recursos mediante la presentación de estados financieros.

### **7.1.4 Perspectiva Estudiantes, Egresados, Sector Productivo**

1. Mejorar en un 60% la identificación de necesidades de formación pedagógica de estudiantes y docentes con respecto al medio social mediante la realización de encuestas enfocadas al sector productivo, en un periodo de dos años.
2. Anualmente establecer dos actividades de seguimiento al PEP, obligatorias para directivos y docentes con el fin de actualizarlo de acuerdo a las necesidades existentes.
3. Realizar anualmente el estudio de 10 casos prácticos asesorados por el docente en cada una de las áreas estudiadas.
4. Diseñar anualmente dos propuestas por área, por parte de los estudiantes, que garantice soluciones en cada uno de los casos prácticos analizados.
5. Realizar dos reuniones anuales con docentes, con el fin de fomentar la comunicación entre sus miembros.
6. Realizar dos reuniones anuales con estudiantes, con el fin de conocer las necesidades y expectativas de estos con respecto al programa.

7. Para el año 2009 desarrollar la primera feria empresarial en la cual participen estudiantes, docentes, y otras instituciones de la región.
8. En un periodo de dos años mejorar en un 100% el trabajo de las áreas mediante la implementación de indicadores de gestión, los cuales permitirán realizar una evaluación, y seguimiento de cada actividad desarrollada en cada área.
9. Lograr una participación del 60% en las diferentes convocatorias de carácter regional, nacional e internacional mediante la elaboración y presentación de proyectos productivos. En un periodo de dos años.
10. Promover los servicios de consultoría que se ofrecen en el programa de administración de empresas en un 80%, mediante la realización de dos campañas anuales de difusión, local, nacional e internacional, en un lapso de tres años.
11. Mejorar en un 80% la vinculación del programa con el sector productivo mediante la realización de consultorías empresariales enfocados al área administrativa, en tres años.
12. En un periodo de dos años establecer 10 convenios con empresas regionales, 5 convenios con empresas nacionales, y un convenio con una empresa internacional. Para el desarrollo de prácticas y pasantías académicas por parte de estudiantes.
13. Lograr en un 100% establecer la comunicación con egresados a través de la realización de dos reuniones anuales. En un lapso de dos años.
14. Para el año 2009 realizar el primer encuentro de egresados del programa.
15. Para el año 2009 contar con una base de datos por lo menos del 80% de los egresados del programa.
16. Creación y puesta en marcha para el año 2010 de un comité conformado por estudiantes, egresados, y empleadores que realizaran anualmente dos reuniones encaminadas a la vinculación del programa con el entorno.
17. El comité deberá presentar para el año 2011 el primer informe de cada una de las actividades realizadas. Este informe se presentara anualmente.
18. El comité presentara para primer semestre del año 2011 el primer artículo de las actividades realizadas por este, el cual será publicado en Doxa Administrativo y/o en la página Web del programa.

## **7.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN PARA CADA UNAS DE LAS PERSPECTIVAS DEL CMI**

Una vez precisado la relación causa y efecto, y contando con unas metas establecidas por perspectiva, se señala los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas que hacen parte del cuadro de mando integral que nos permitirá cumplir con los objetivos y consecuentemente en el largo plazo, con el cumplimiento de la visión del programa.

Para cada objetivo deben ser identificados los indicadores de gestión, para que sea simple y rápida la medida del desempeño y que el análisis de la gestión

administrativa de la organización sea menos subjetiva. Los objetivos e indicadores serán transmitidos a la organización de diversas maneras: reuniones, estafetas, contactos personales y otros. La comunicación sirve para mostrar a todo el personal los objetivos que deben ser alcanzados.

El desempeño de una Organización debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en indicadores de gestión, a su vez los indicadores de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia. En otras palabras es la relación entre las metas u objetivos y los resultados.

Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre la situación dada, de ahí su importancia al hacer posible el predecir y actuar con base en las tendencias positivas o negativas observadas en su desempeño global. Los indicadores son una forma clave de retroalimentar el proceso, de monitorear el avance o ejecución de un proyecto, planes estratégicos, etc.

Los indicadores de gestión deben focalizarse en aspectos del servicio que son importantes para la organización. En nuestro caso para el Programa de Administración de empresas hemos estructurado el sistema de medición de los objetivos planteados bajo los siguientes indicadores de gestión:

- Eficacia: Mide el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidos, a través de los productos o resultados obtenidos, sin referencia al costo de consecución de los mismos.
- Eficiencia: Establece la relación entre la producción física del bien o servicio y los insumos utilizados para alcanzar el nivel de producto.
- Calidad: la calidad del servicio prestado y la percepción de sus usuarios/beneficiarios.
- Economía: Capacidad de la institución por generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros de un programa o institución.
- Resultados del Servicio: Cuan bien esta siendo prestado el servicio para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Acceso: la facilidad y equidad para acceder al servicio.

Los indicadores de cada perspectiva del Cuadro de Mando Integral que serán implementados en el Programa de Administración de Empresas son los siguientes:

### **7.2.1 Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento**

1. Cantidad de horas por área dedicadas a la formación ética de los alumnos

fomentando la responsabilidad social / Cantidad de reformas anuales realizadas a los métodos de enseñanza.

1. Número de docentes capacitados por año en el Programa de Administración de Empresas / Total de docentes del Programa de Administración de Empresas.
2. Número de docentes que han realizado diplomados, postgrados o maestrías en el Programa de Administración de Empresas / Total de docentes del Programa de Administración de Empresas.
3. Gastos utilizados en mejora de la calidad de la docentes / porcentaje de la inversión anual para mejora de la calidad de los docentes.
4. No Equipos de Baloncesto, Equipos de football.
5. Número de empleados del Programa de Administración de Empresas capacitados por año / Total de empleados del Programa de Administración de Empresas.
6. Cantidad de nuevos equipos de investigación para postular a proyectos en el programa de Administración de Empresas / Porcentaje de Inversión anual en apoyo de los equipos de investigación.
7. Número de premios otorgados al desarrollo de nuevas investigaciones al año / Total de investigaciones propuestas al año.
8. Número de artículos realizados semestralmente / Total de publicaciones semestrales
9. Número de equipos de investigación interdisciplinarios formados al año / total de equipos de investigación interdisciplinarios existentes.
10. Encuesta anual de auto-evaluación de programas de docencia, investigación y proyección social.
11. Número de reuniones anuales en favor de la reforma curricular del programa / Total de reformas curriculares al año.
12. Número de actividades deportivas, artísticas y culturales realizadas en el año / Número de actividades deportivas, artísticas y culturales realizadas el año anterior.
13. número de documentos entregados o conferencias realizadas.
14. Número de alumnos que van de intercambio a otras universidades en el año / Total de estudiantes del Programa de Administración de Empresas que se encuentran cursando materias.
15. Cantidad de actividades anuales para promover el programa en el país y en el exterior / Total de actividades anuales realizadas para promover el programa en el país y en el exterior.
16. Cantidad de alianzas realizadas en favor del intercambio de docentes con Universidades Extranjeras / Cantidad anual de Docentes que se van de intercambio
17. Número de alianzas realizadas por el programas con otras entidades / Total de postgrados realizados por docentes y egresados a través de alianzas.
18. Número de programas virtuales realizadas anualmente / total de programas virtuales ofrecidos anualmente.

### **7.2.2 Perspectiva Procesos Internos**

1. Número de documentos realizados al año por el programa / Total de documentos entregados al año por el programa.
2. Número de reuniones para establecer planes operativos o de contingencia en el programa / Número de Planes operativos o de contingencia realizados.
3. La evaluación institucional del programa se realizara a través de encuestas, dirigidas a estudiantes, directivos, egresados, docentes, empleados y sector productivo.
4. Número de reestructuraciones realizadas en base a reclamos y sugerencias / Total de reclamos y sugerencias.
5. Resultados de la gestión encaminados a la acreditación / Número de acciones al año en beneficio de la acreditación del programa.
6. Cantidad de material adquirido por el programa / Cantidad de material existente en el programa.
7. Cantidad de informes entregados semestralmente indicando las acciones y resultados esperados / Total de las acciones y/o actividades realizadas por parte de los directivos del programa.
8. Cantidad de actualizaciones mensuales de la página Web del Programa de Administración de Empresas.
9. Número de miembros del programa de administración de empresas que adquieren cuenta de correo electrónico en la pagina Web del programa / Total de trabajadores, docentes, estudiantes y egresados que hacen parte del programa.
10. Número de miembros del programa de administración de empresas que adquieren cuenta de correo electrónico en la pagina Web del programa / Total de trabajadores, docentes, estudiantes y egresados que hacen parte del programa.

### **7.2.3 Perspectiva Financiera**

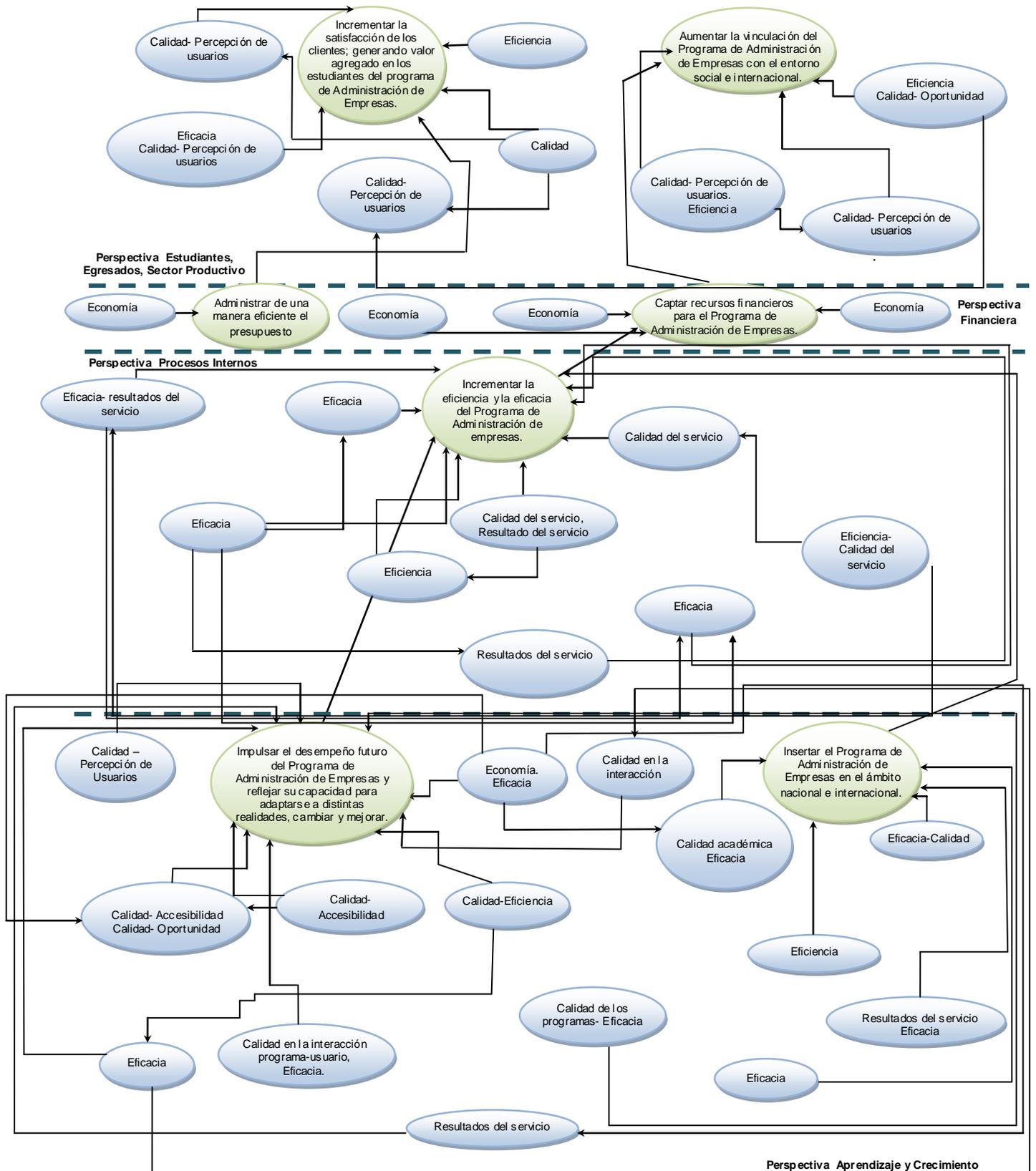
1. Número de convenios realizados por el programa anualmente / Total de convenios realizados anualmente por el programa.
2. Número de grupos de consultorías conformados por profesores, estudiantes y egresados / Número de grupos de consultorías requeridos.
3. Número de licitaciones firmadas y aprobadas por el programa/ Número de licitaciones ofrecidas.
4. Análisis de estados Financieros.

### **7.2.4 Perspectiva Estudiantes, Egresados, Sector Productivo**

1. Encuesta de requerimientos pedagógicos del sector productivo con respecto a un administrador de empresas.
2. Número de actividades de seguimiento realizadas anualmente / Total de actividades programadas en el año.

3. Número de Casos prácticos realizados / Número de Casos prácticos programados
4. Número de propuestas dadas por área / Número de casos prácticos o estudiados por área.
5. Número de reuniones realizadas por docentes durante el semestre / Total de reuniones programadas
6. Número de reuniones realizadas por estudiantes durante el semestre / Total de reuniones programadas
7. Resultados Feria Empresarial.
8. Número de evaluaciones realizadas anualmente a través de indicadores / Total de evaluaciones programadas anualmente a través de indicadores.
9. Número de evaluaciones realizadas anualmente a través de indicadores / Total de evaluaciones programadas anualmente a través de indicadores.
10. Número de proyectos o programas productivos realizados / Número de proyectos o programas productivos presentados
11. Número de campañas de difusión de los servicios del programa de administración de empresas.
12. Número de Consultorías realizadas anualmente / Número de consultorías programadas anualmente
13. Número de prácticas y pasantías realizadas por estudiantes a través de convenios anualmente / total de convenios realizados anualmente por el programa.
14. Número de reuniones realizadas anualmente / Total de reuniones programadas 0 anualmente.
15. Encuentro de Egresados.
16. Base de Datos
17. Número de reuniones anuales realizadas por el Comité / Total de reuniones programadas por el comité.
18. Número de actividades anuales realizadas por el Comité / Total de Actividades programadas por el comité.
19. Número de artículos de investigación realizados por el comité de egresados / Número de artículos publicados el comité de egresados.

**Figura 115: Mapa de Indicadores Programa Administración de Empresas Universidad de Nariño.**



**CUADRO 1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Impulsar el desempeño futuro del Programa de Administración de Empresas y reflejar su capacidad para adaptarse a distintas realidades, cambiar y mejorar.	Realizar un seguimiento a la formación académica, así como también capacitaciones que le permitan al estudiante formarse moral y éticamente en pro de mejorar la calidad de la formación integral de estos.	Dictar semestralmente un conversatorio por área en donde se plantee la ética y responsabilidad social de cada área con el entorno.	Director del Programa	Semestralmente	(Calidad – Percepción de Usuarios) Cantidad de reformas anuales realizadas a los métodos de enseñanza./Total de reformas anuales realizadas a los métodos de enseñanza
	Brindar capacitación académica a los docentes por medio de seminarios, simposios, diplomados, postgrados, maestrías; a nivel nacional e internacional.	Realizar dos capacitaciones por semestre para los docentes en donde se les actualice de las distintas y nueva teorías administrativas así como de los nuevos sistemas pedagógicos.	Decano, Director del Programa.	2009	(Calidad- Accesibilidad) Número de docentes capacitados por año en el Programa de Administración de Empresas / Total de docentes del Programa de Administración de Empresas.
	Brindar capacitación académica a los docentes por medio de seminarios, simposios, diplomados, postgrados, maestrías; a nivel nacional e internacional.	En un periodo de cinco años todos los docentes que hacen parte del programa cuente como mínimo con un postgrado, maestría o diplomado en el área en que se desempeña.	Decano, Director del Programa, Docentes	2009-2013	(Calidad- Oportunidad) Número de docentes que han realizado diplomados, postgrados o maestrías en el Programa de Administración de Empresas / Total de docentes del Programa de Administración de Empresas.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Impulsar el desempeño futuro del Programa de Administración de Empresas y reflejar su capacidad para adaptarse a distintas realidades, cambiar y mejorar.	Aumentar la calidad de los aspectos científicos, humanísticos, pedagógicos, y tecnológicos de los docentes.	En un periodo de tres años adecuar un aula de informática para docentes en la que se incorporen programas que estén a la vanguardia del desarrollo empresarial	Rector universidad de Nariño	2009-2012	(Economía) Gastos utilizados en mejora de la calidad de la docentes / porcentaje de la inversión anual para mejora de la calidad de los docentes
	Aumentar la calidad de los aspectos científicos, humanísticos, pedagógicos, y tecnológicos de los docentes.	En un periodo de un año crear dos grupos deportivos de baloncesto y football conformados por docentes, directivos y empleados en donde se fomente la integración y recreación de los mismos	Decano, Director del Programa.	2009	(Eficacia) Equipos de Baloncesto, Equipos de football.
	Profundizar en programas de capacitación basados en la formación tecnológica y profesional del personal que se encuentra vinculado al Programa de Administración de Empresas.	Realizar una capacitación semestral en la formación tecnológica y profesional dirigida al personal del programa.	Decano, Director del Programa, Docentes	2009	( Calidad-Accesibilidad) Número de empleados del Programa de Administración de Empresas capacitados por año / Total de empleados del Programa de Administración de Empresas.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>
Impulsar el desempeño futuro del Programa de Administración de Empresas y reflejar su capacidad para adaptarse a distintas realidades, cambiar y mejorar.	Optimizar la calidad de investigación del programa a través de procesos sistemáticos innovadores.	Realizar cuatro proyectos investigativos por año.	Grupo de investigación.	2009	(Calidad-Eficiencia) Cantidad de nuevos equipos de investigación para postular a proyectos en el programa de Administración de Empresas / Porcentaje de Inversión anual en apoyo de los equipos de investigación
	Implementación de políticas de incentivos a estudiantes y docentes en cuanto a la investigación.	Realizar una ceremonia anual destacando los proyectos que se han llevado a cabo.	Decano, Director del Programa.	2009	(eficacia) Número de premios otorgados al desarrollo de nuevas investigaciones al año / Total de investigaciones propuestas al año.
		En un periodo de dos años crear de una revista científica en la cual se publiquen los adelantos en cuanto a investigación realizados en el programa.	Decano, Director del Programa, Docentes, estudiantes	2009-2011	(Eficacia) Número de artículos científicos realizados semestralmente / Total de publicaciones semestrales.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>
Impulsar el desempeño futuro del Programa de Administración de Empresas y reflejar su capacidad para adaptarse a distintas realidades, cambiar y mejorar.	Crear equipos de investigación interdisciplinarios	En un periodo de un año crear un grupo de investigación en el cual interactúen estudiantes y docentes de los diferentes programas que hacen parte de la universidad en pro de desarrollar nuevos proyectos investigativos.	Decanos, Directores, Docentes, y Estudiantes de los diferentes programas	2009	(Calidad en la interacción) Número de equipos de investigación interdisciplinarios formados al año / total de equipos de investigación interdisciplinarios existentes.
	Desarrollar procesos de auto-evaluación de los programas de investigación y proyección social.	Realizar una encuesta anual en la cual se verifique que los procesos en cuanto a investigación y proyección social si se están llevando a cabo	Director del Programa.	2009	(Calidad de los programas-Eficacia) Encuesta anual de auto-evaluación de programas de docencia, investigación y proyección social.
	Adelantar y profundizar procesos de reforma curricular del programa de Administración de empresas, adecuando los perfiles profesionales a las demandas sociales.	Realizar una reunión por año para la profundización de los procesos de la reforma curricular, previo a este un análisis de las expectativas que tiene el entorno laboral.	Decano, Director del Programa, Docentes, estudiantes	2009	(Calidad en la interacción programa-usuario, Eficacia) Número de reuniones anuales en favor de la reforma curricular del programa / Total de reformas curriculares al año.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>
Impulsar el desempeño futuro del Programa de Administración de Empresas y reflejar su capacidad para adaptarse a distintas realidades, cambiar y mejorar.	Incrementar la utilización de los recintos deportivos, incentivando la participación de docentes estudiantes y empleados en actividades deportivas, artísticas y culturales.	En un periodo de dos años tener por lo menos dos equipos deportivos uno de baloncesto y otro de football en el que participen estudiantes, docentes y empleados.	Decano, Director del Programa, Docentes, y empleados.	2009-2011	(Resultados del servicio) Número de actividades deportivas, artísticas y culturales realizadas en el año / Número de actividades deportivas, artísticas y culturales realizadas el año anterior.
Insertar el Programa de Administración de Empresas en el ámbito nacional e internacional.	Dar a conocer por medio de documentos, conferencias etc. las actividades de intercambio académico con universidades nacionales e internacional.	En un periodo de dos años todos los estudiantes tendrán conocimiento de las alianzas y convenios con otras instituciones para realizar intercambios académicos.	Decano, Director del Programa.	2009-2011	(Resultados del servicio) Número de documentos entregados o conferencias realizadas-
	Dar a conocer por medio de documentos, conferencias etc. las actividades de intercambio académico con universidades nacionales e internacional.	En un periodo de tres años por lo menos un estudiante de cada semestre abra sido participe de los intercambios académicos.	Decano, Director del programa, Estudiantes	2009-2012	(Eficacia) Número de alumnos que van de intercambio a otras universidades en el año / Total de estudiantes del Programa de Administración de Empresas que se encuentran cursando materias

Fuente: Esta Investigación.

**CUADRO 1 PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Insertar el Programa de Administración de Empresas en el ámbito nacional e internacional.	Posicionar el Programa de Administración de empresas en el ámbito nacional e internacional por medio de la acreditación, la elaboración de proyectos investigativos y programas encaminados a fortalecer el crecimiento y desarrollo de las empresas.	En un periodo de dos años obtener la acreditación del programa, así como realizar por lo menos un proyecto por año que aporte al desarrollo no solo regional si no también nacional e internacional.	Decano, Director del Programa, Docentes, y empleados.	2009-2011	(Eficacia) Cantidad de actividades anuales para promover el programa en el país y en el exterior / Total de actividades anuales realizadas para promover el programa en el país y en el exterior.
	Establecer alianzas estratégicas con universidades extranjeras para desarrollar actividades de docencia e investigación a través del intercambio de docentes.	En un periodo de tres años haber realizado como mínimo 2 alianzas estratégicas para el intercambio profesoral.	Decano, Director del Programa, Docentes	2009-2011	(Calidad académica-Eficacia) Cantidad de alianzas realizadas en favor del intercambio de docentes con Universidades Extranjeras / Cantidad anual de Docentes que se van de intercambio.
	Desarrollar programas conjuntos con universidades nacionales y extranjeras a nivel postgrados y maestrías, para que los egresados y docentes accedan a ellos.	En un periodo de cinco años tener por lo menos tres programas a nivel de postgrados, maestrías y especializaciones en convenio con una universidad nacional y otra extranjera.	Decano, Director del programa.	2009-2015	(Eficacia-Calidad) Número de alianzas realizadas por el programas con otras entidades / Total de postgrados realizados por docentes y egresados a través de alianzas.
	Desarrollar programas académicos de educación virtual utilizando las diferentes herramientas tecnológicas existentes.	En un periodo de tres años tener incorporado en el programa el sistema de educación virtual involucrando a docentes y estudiantes en su consecución	Decano, Director del Programa, Docentes, y empleados.	2009-2012	(Eficiencia) Número de programas virtuales realizadas anualmente / total de programas virtuales ofrecidos anualmente.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 2 PERSPETIVA PROCESOS INTERNOS PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>
Incrementar la eficiencia y la eficacia del Programa de Administración de empresas	Mejorara la información interna del programa mediante documentos realizados y entregados a los docentes y estudiantes.	En un periodo de dos años tener un sistema de información que involucre a cada uno de los miembros del programa promoviendo el trabajo en equipo.	Decano, Director del programa, Docentes.	2009-2011	(Eficacia- resultados del servicio) Número de documentos realizados al año por el programa / Total de documentos entregados al año por el programa.
	Optimizar la gestión e incrementar la participación promoviendo planes operativos o de contingencia en el Programa de Administración de Empresas.	En un periodo de dos años empezar a realizar tres reuniones semestrales en las cuales se den a conocer ideas para la creación de planes de operativos que mejoren la gestión de existente en el programa.	Decano, Director del Programa, Docentes, y empleados.	2009-2011	(Eficacia) Número de reuniones para establecer planes operativos o de contingencia en el programa / Numero de Planes de operativos o de contingencia realizados.
	Promover la evaluación del personal del programa como instrumento de mejora.	Realizar una encuesta semestral acerca del servicio que prestan los trabajadores del programa de Admón. de Empresas.	Director del Programa.	2009	(Calidad del servicio, Resultado del servicio) La evaluación institucional del programa se realizara a través de encuestas, dirigidas a estudiantes, directivos, egresados, docentes, empleados y sector productivo.

Fuente: Esta Investigación.

**CUADRO 2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar la eficiencia y la eficacia del Programa de Administración de empresas	Lograr una mayor coordinación y fortalecimiento de la administración; teniendo en cuenta los reclamos o sugerencias realizadas por los diferentes entes involucrados con el programa	En un periodo de dos años crear un buzón de sugerencias las cuales se evalúen mensualmente.	Director del programa, Docentes, Estudiantes, y Empleados	2009-2011	(Calidad del servicio) Número de reestructuraciones realizadas en base a reclamos y sugerencias / Total de reclamos y sugerencias.
	Acoger e implementar los lineamientos del proceso de acreditación.	En un periodo de dos años implementar el cuadro de mando integral como herramienta para aplicar los procesos requisitos para la acreditación.	Decano, Director del Programa, Docentes, y empleados.	2009-2011	(Eficacia) Resultados de la gestión encaminados a la acreditación / Número de acciones al año en beneficio de la acreditación del programa.
	Apoyar la excelencia académica, a través de material de estudio integral como módulos, libros, etc. Tanto para profesores como para estudiantes.	Realizar una actualización permanente del material académico del programa, teniendo en cuenta los nuevos métodos de enseñanza, nuevas teorías administrativas.	Director del Programa.	2009	(Resultados del servicio) Cantidad de material adquirido por el programa / Cantidad de material existente en el programa.
	Elaborar un informe de las acciones realizadas durante el semestre, y sus resultados esperados por parte de los directivos del programa.	A partir de la implementación del cuadro de mando integral se realice informes semestral acerca de la gestión de los directivos del programa entregado a toda la comunidad estudiantil	Decano, Director del programa, Docentes, Estudiantes, y Empleados	2009	(Eficacia) Cantidad de informes entregados semestralmente indicando las acciones y resultados esperados / Total de las acciones y/o actividades realizadas por parte de los directivos del programa.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 2 PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar la eficiencia y la eficacia del Programa de Administración de empresas	Crear una pagina Web del Programa de Administración de empresas donde se den a conocer las actividades: científicas, tecnológicas, investigativas y de proyección social, desarrolladas por la comunidad estudiantil y por las personas que hacen parte de este.	En un periodo de dos años tener elaborada y organizada la pagina Web de programa de administración de empresas en la cual se den a conocer las actividades, y novedades del mismo.	Rector, Decano, Director del Programa, Docentes, y empleados.	2009-2011	(Eficiencia-Calidad del servicio) Cantidad de actualizaciones mensuales de la página Web del Programa de Administración de Empresas.
	Crear una pagina Web del Programa de Administración de empresas donde se den a conocer las actividades: científicas, tecnológicas, investigativas y de proyección social, desarrolladas por la comunidad estudiantil y por las personas que hacen parte de este.	En un periodo de dos años cada uno de los trabajadores, docentes, estudiantes y egresados que hacen parte del programa tendrán una cuenta de correo en la página Web del programa.	Decano, Director del Programa, Estudiantes, Egresados, Docentes, y empleados	2009-2011	(Eficacia) Número de miembros del programa de administración de empresas que adquieren cuenta de correo electrónico en la pagina Web del programa / Total de trabajadores, docentes, estudiantes y egresados que hacen parte del programa.
	Utilizar herramientas de motivación como: charlas, conferencias, y actividades de integración que fomenten una cultura de trabajo en equipo entre los miembros del programa.	A partir de la implementación del CMI realizar dos actividades de integración y motivación por semestre con los trabajadores que hacen parte del programa.	Decano, Director del programa, Docentes, Estudiantes, y Empleados	2009	(Eficiencia) Número de actividades programadas / Número de actividades realizadas.

Fuente: Esta Investigación

### CUADRO 3 PESPECTIVA FINANCIERA PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Captación de recursos financieros del Programa de Administración de Empresas.	Realizar convenios con entidades públicas y privadas a nivel regional, nacional e internacional llevando a cabo proyectos productivos e investigativos que generen recursos al programa de Administración de Empresas.	Para el año 2009 el programa deberá contar con 10 convenios regionales, 5 nacionales y uno internacional, para dar a conocer los servicios de consultorías, ofrecidos por este.	Decano, Director del programa, Profesores.	2009	(Economía) Número de convenios realizados por el programa anualmente / Total de convenios realizados anualmente por el programa.
	Ofrecer el servicio de consultorías y asesorías remuneradas a las empresas de carácter privado y publico.	Para el año 2009 el programa de Administración de Empresas deberá contar con cuatro grupos de consultorías y asesoría, los cuales estarán compuestos por profesores estudiantes y egresados.	Decano, Director del programa, Profesores.	2009	(Economía) Número de grupos de consultorías conformados por profesores, estudiantes y egresados / Número de grupos de consultorías requeridos.
	Participar en las convocatorias y licitaciones relacionadas con los servicios que se ofrezcan en el programa y que se lleven a cabo en las instituciones de carácter tanto público como privado.	El programa para el año 2009 deberá participar como mínimo en un proceso de licitación, ya sea de carácter público o privado.	Decano, Director del programa, Profesores	2009	(Economía) Número de licitaciones firmadas y aprobadas por el programa/ Número de licitaciones ofrecidas.
Administrar de una manera eficiente el presupuesto anual que recibe el Programa de Administración de Empresas.	Realización de Estados financieros por parte del programa de Administración de Empresas.	Para el año 2009 el programa dará a conocer el uso y la administración de sus recursos mediante la presentación de estados financieros.	Decano	2009	(Economía) Análisis de estados Financieros.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar la satisfacción de los clientes; generando valor agregado en los estudiantes del programa de Administración de Empresas	Identificar las necesidades de formación pedagógica de estudiantes y docentes respecto al medio social mediante encuestas realizadas al sector productivo.	Mejorar en un 60% la identificación de necesidades de formación pedagógica de estudiantes y docentes con respecto al medio social mediante la realización de encuestas enfocadas al sector productivo, en un periodo de dos años.	Decano, Director del programa.	2009	(Calidad- Percepción de usuarios) Encuesta de requerimientos pedagógicos del sector productivo con respecto a un administrador de empresas.
	Realizar actividades de seguimiento al PEP.	Anualmente establecer dos actividades de seguimiento al PEP, obligatorias para directivos y docente con el fin de actualizarlo de acuerdo a las necesidades existentes.	Decano, Director del Programa, Docentes, Estudiantes y empleados.	2009-2011	(Eficiencia) Número de actividades de seguimiento realizadas anualmente / Total de actividades programadas en el año.
	Realizar estudio de casos prácticos y reales dentro de cada área.	Realizar anualmente el estudio de 10 casos prácticos asesorados por el docente en cada una de las áreas estudiadas.	Docentes, Estudiantes	2009	(Calidad- Percepción de usuarios) Número de Casos prácticos realizados / Número de Casos prácticos programados

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Incrementar la satisfacción de los clientes; generando valor agregado en los estudiantes del programa de Administración de Empresas	Realizar estudio de casos prácticos y reales dentro de cada área.	Diseñar anualmente dos propuestas por área, por parte de los estudiantes, que garantice soluciones en cada uno de los casos prácticos analizados.	Docentes, Estudiantes.	2009	(Calidad- Percepción de usuarios) Número de Propuestas realizadas por área / Número de Propuestas planeadas por área.
	Crear líneas de comunicación entre los diferentes entes que hacen parte del programa de Administración de Empresas a través de la formación de espacios lúdicos, culturales e intelectuales.	Realizar dos reuniones anuales con docentes, con el fin de fomentar la comunicación entre sus miembros.	Decano, Director del Programa, Docentes.	2009	(Eficacia) Número de reuniones realizadas por docentes durante el semestre / Total de reuniones programadas
		Realizar dos reuniones anuales con estudiantes, con el fin de conocer las necesidades y expectativas de estos con respecto al programa.	Decano, Director del Programa, Docentes, Estudiantes	2009	(Calidad- Percepción de usuarios) Número de reuniones realizadas por estudiantes durante el semestre / Total de reuniones programadas

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>
Incrementar la satisfacción de los clientes; generando valor agregado en los estudiantes del programa de Administración de Empresas	Crear líneas de comunicación entre los diferentes entes que hacen parte del programa de Administración de Empresas a través de la formación de espacios lúdicos, culturales e intelectuales.	Para el año 2009 desarrollar la primera feria empresarial en la cual participen estudiantes, docentes, y otras instituciones de la región.	Decano, Director del Programa, Docentes, Estudiantes.	2009	(Calidad- Percepción de usuarios) Feria Empresarial.
	Evaluación permanente de cada área por parte de los docentes; a través de indicadores de gestión.	En un periodo de dos años mejorar en un 100% el trabajo de las áreas mediante la implementación de indicadores de gestión, los cuales permitirán realizar una evaluación, y seguimiento de cada actividad desarrollada en cada área.	Decano, Director del Programa, Docentes.	2009-2011	(Calidad) Número de evaluaciones realizadas anualmente a través de indicadores / Total de evaluaciones programadas anualmente a través de indicadores.
Aumentar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con sus egresados y el entorno social	Crear vínculos con el sector productivo de la región; a través del desarrollo de proyectos, programas productivos, consultorías y convenios.	Lograr una participación del 60% en las diferentes convocatorias de carácter regional, nacional e internacional mediante la elaboración y presentación de proyectos productivos. En un periodo de dos años.	Decano, Director del Programa, Docentes, Estudiantes	2009	(Eficiencia) Número de proyectos o programas productivos realizados / Número de proyectos o programas productivos presentados

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>
Aumentar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con sus egresados y el entorno social	Crear vínculos con el sector productivo de la región; a través del desarrollo de proyectos, programas productivos, consultorías y convenios.	Promover los servicios de consultoría que se ofrecen en el programa de administración de empresas en un 80%, mediante la realización de dos campañas anuales de difusión, local, nacional e internacional, en un lapso de tres años.	Decano, Director del Programa, Docentes, Estudiantes.	2009	(Calidad- Oportunidad) Número de campañas de difusión de los servicios del programa de administración de empresas.
		Mejorar en un 80% la vinculación del programa con el sector productivo mediante la realización de consultorías empresariales enfocados al área administrativa, en tres años.	Decano, Director del Programa.	2009	(Calidad- Oportunidad) Número de Consultorías realizadas anualmente / Número de consultorías programadas anualmente.
		En un periodo de un dos establecer 10 convenios con empresas regionales, 5 convenios con empresas nacionales, y un convenio con una empresa internacional. Para el desarrollo de prácticas y pasantías académicas por parte de estudiantes.	Decano, Director del Programa.	2009-2011	(Calidad- Oportunidad) Número de prácticas y pasantías realizadas por estudiantes a través de convenios anualmente / total de convenios realizados anualmente por el programa.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

OBJETIVOS	ESTRATEGÍAS	METAS	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR
Aumentar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con sus egresados y el entorno social	Establecer líneas de comunicación con egresados del Programa de Administración de Empresas, por medio de reuniones semestrales o anuales.	Lograr en un 100% restablecer la comunicación con egresados a través de la realización de dos reuniones anuales. En un lapso de dos años.	Decano, Director del Programa.	2009-2011	(Calidad- Percepción de usuarios) Número de reuniones realizadas anualmente / Total de reuniones programadas 0 anualmente
		Para el año 2009 realizar el primer encuentro de egresados del programa.	Decano, Director del Programa.	2009	(Calidad- Percepción de usuarios) Encuentro de Egresados.
		Para el año 2009 contar con una base de datos por lo menos del 80% de los egresados del programa.	Decano, Director del Programa.	2009	(Eficiencia) Base de Datos
	Crear un comité compuesto por egresados, estudiantes, y empleadores, para concretar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con el entorno.	Creación y puesta en marcha para el año 2010 de un comité conformado por estudiantes, egresados, y empleadores que realizaran anualmente dos reuniones encaminadas a la vinculación del programa con el entorno.	Director del Programa, Estudiantes, Egresados.	2009-2010	(Calidad- Percepción de usuarios) Número de reuniones anuales realizadas por el Comité / Total de reuniones programadas por el comité.

Fuente: Esta Investigación

**CUADRO 4 PERSPECTIVA ESTUDIANTES, EGRESADOS, SECTOR PRODUCTIVO PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>ESTRATEGÍAS</b>	<b>METAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>INDICADOR</b>
Aumentar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con sus egresados y el entorno social	Crear un comité compuesto por egresados, estudiantes, y empleadores, para concretar la vinculación del Programa de Administración de Empresas con el entorno	El comité deberá presentar para el año 2011 el primer informe de cada una de las actividades realizadas. Este informe se presentara anualmente	Comité de Egresados	2009-2011	(Calidad- Percepción de usuarios) Número de actividades anuales realizadas por el Comité / Total de Actividades programadas por el comité.
		El comité presentara para primer semestre del año 2011 el primer artículo de las actividades realizadas por este, el cual será publicado en Doxa Administrativo y/o en la página Web del programa.	Comité de Egresados	2009	(Calidad- Percepción de usuarios) Número de artículos de investigación realizados por el comité de egresados / Número de artículos publicados el comité de egresados.

Fuente: Esta Investigación

## CONCLUSIONES

- A lo largo de esta investigación hemos desarrollado una solución administrativa para los problemas y dificultades que enfrenta el programa hoy en día. Lo hemos hecho a través de la definición de un marco teórico que nos ha llevado finalmente a la implantación de una de las herramientas administrativas modernas más usadas y sólidas en el concierto de nuestra ciencia.
- Para la creación de el Cuadro de Mando Integral del Programa de Administración de Empresa, en primera instancia se realizó una descripción del programa, muestra los componentes dando a conocer el organigrama. Se identificó la Misión, Visión, y Valores que posee el programa para poder armar el CMI. Luego de esto se plantea los Factores Claves de Éxito, Objetivos, y Estrategias respectivos que son la base para crear el mapa estratégico, definiendo las perspectivas para relacionar correctamente los objetivos.
- La presente investigación pretende dar a conocer las ventajas de implementar el Cuadro de Mando Integral en el Programa de Administración de Empresas el cual tienen como ventaja guiar una administración proactiva presentando indicadores, contrario a lo que sucedía en la administración tradicional, en la que los índices financieros marcaban la pauta de una administración luego de concluido el ejercicio económico.
- A nuestro juicio el Programa de Administración de Empresas, debe ser el mejor y más grande del país. Y es por esta razón, que nuestra investigación puede ser útil, ya que es imprescindible medir y evaluar una serie de variables para diagnosticar que tan graves son las falencias y las oportunidades que tiene el programa de mantenerse y posicionarse en el mercado.
- La gestión administrativa del Programa de Administración de empresas. Podrá ser evaluada por parte de la sociedad o los organismos de control, mediante indicadores, los cuales deben obtenerse del consenso de los actores considerando los diferentes niveles organizacionales.

- Esta herramienta y el trabajo que en torno a ella hemos desarrollado, nos ha permitido observar la estrecha relación y cohesión que debe existir al interior de cualquier organización. Objetivos claramente definidos, planes de desarrollo, alineación con las estrategias, comunicación y compromiso de la alta dirección y de los empleados; son algunas de las variables que se deben tener en cuenta a la hora de administrar una empresa. Las organizaciones se construyen sobre la base del trabajo, pero aun más si es sobre el trabajo ordenado y bien definido. Es justamente eso lo que hemos podido encontrar en esta herramienta, una serie de pasos estructurados que nos han llevado a la creación de indicadores que miden e informan acerca del comportamiento del Programa de Administración de Empresas a lo largo de cuatro perspectivas (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Financiera y Clientes).
- Se entiende que el modelo creado en este trabajo de Tesis corresponde a una base conceptual para la puesta en marcha del CMI. Existe la posibilidad de que en la etapa de implementación de la herramienta necesite de una retroalimentación que permita agregar o actualizar ciertos parámetros en caso de ser necesario.

## RECOMENDACIONES

- Es oportuno tener en cuenta para la implementación de un Cuadro de Mando Integral los siguientes aspectos:
  - ✓ Implicación institucional, personal de las personas que ocupan los puestos máximos dentro del programa. (Directivos).
  - ✓ Liderazgo por parte de la puesta en marcha y seguimiento del proyecto.
  - ✓ Comunicación a todos los niveles de los datos que se generan, en la medida que no exista confidencialidad de los mismos.
  - ✓ Comparación de datos con programas que hacen parte de entidades públicas similares, para identificar mejoras potenciales.
  - ✓ Amplia difusión de los logros que se alcancen como consecuencia de la implantación del Cuadro de Mando Integral.
- Para mejorar la eficacia, la eficiencia y la calidad del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, se hace necesario afianzar la gestión participativa, motivar e incentivar a los empleados, revisar las estrategias lo que contribuirá con la implementación del CMI en el programa.
- Actualización del plan estratégico como paso previo a la implantación del Cuadro de Mando Integral, el cual nos permitirá establecer los indicadores de gestión, y de desempeño en el programa de Administración de Empresas, que a su vez contribuirá con la construcción de los lineamientos de las cuatro perspectivas que hacen parte de esta herramienta de gestión administrativa.
- Analizar y evaluar cada uno de los procesos que se realizan en el Programa de Administración de Empresas, con el fin de determinar aquellos procesos críticos y emprender un proceso de mejora continua.
- Establecer indicadores de gestión, y de desempeño en el programa de Administración de Empresas, con el fin de construir los lineamientos de las cuatro perspectivas que hacen parte del Cuadro de Mando Integral.
- Tener en cuenta la Visión y Misión propuesta en la presenta investigación, considerando que esta fue estructurada bajo los parámetros del Cuadro de Mando Integral.

- Implantación del Cuadro de Mando Integral como sistema de medición y control por parte del programa de Administración de Empresas.

## BIBLIOGRAFÍA

AMAT, JOAN M. El Control de Gestión: Una perspectiva de Dirección. Barcelona: Ed. Ediciones Gestión 2000.

ANTHONY, Robert. Sistema de Planeamiento y Control. Londres: Ed. Orbis, 1987. P, 218.

BALLVE, Alberto M. Cuadro de Mando, Organizado información para crear valor. Barcelona: Ediciones gestión 2000.

FARIAS, Antonio. Control de Gestión Un enfoque integral- Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

HORVÁTH, and PARTNERS. Dominar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Ediciones Gestión 2000-2003

JOHNSON, G., SCHOLLES, K. Dirección Estratégica. Análisis de las estrategias de las organizaciones. Gerry Johnson, Kevan Scholes. Madrid: Ed. Prentice Hall, 1997. P. 448.

KAPLAN, Robert S. Y NORTON, David P. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: Ediciones Gestión, 2000.

NIVEN, Paul R. El Cuadro de Mando Integral pasó a paso. Barcelona: Ediciones Gestión 2000-2003.

# ANEXOS

**ANEXO A**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA PROFESORES**

<b>CONVENCIONES</b>
<b>A :Se Cumple Plenamente</b>
<b>B :Se Cumple Aceptablemente</b>
<b>C : No Responde</b>

<b>FORMULARIO DILIGENCIADO POR: PROFESORES</b>			
<b>1 - [C1]MISION INSTITUCIONAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La misión institucional expresa lo que la Universidad de Nariño debe hacer y el estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Usted comparte y esta comprometido con el cumplimiento de la misión institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - La misión del programa de administración de empresas esta claramente definida en el proyecto educativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Existe correspondencia entre la misión de la Universidad y la misión del programa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - La misión de la Universidad y la del programa están acordes con las políticas nacionales consagradas en la constitución nacional en la Ley 30 y la Ley 115	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - La misión de la Universidad y del programa son orientadoras del futuro del programa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2 - [C3]PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El proyecto educativo del programa expone claramente los objetivos y metas para el mejoramiento de la calidad académica, investigación y proyección social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Para la ejecución del proyecto educativo, se tiene diseñado el plan de desarrollo del programa en donde son explícitos los propósitos, metas, y acciones correspondientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 - El proyecto educativo define los criterios y mecanismos de evaluación para el mejoramiento de la calidad.			
4 - En reunión de profesores y estudiantes se difunde, discute y actualiza en forma permanente el proyecto educativo.			
<b>3 - [C5]MACANISMOS DE INGRESO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los mecanismos de ingreso de los estudiantes a la Universidad de Nariño son ampliamente difundidos por medio de prensa, radio, televisión y feria de programas			
2 - La reglamentación para el ingreso de estudiantes de minorías étnicas, municipios vulnerables y comunidades en riesgo permiten el acceso con equidad a la Universidad.			
<b>4 - [C6]NUMERO Y CALIDAD DE LOS ESTUDIANTES ADMITIDOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Existe una adecuada relación entre el número de admitidos y profesores.			
2 - Existe una adecuada relación entre el número de admitidos y los recursos académicos			
3 - La relación entre número de estudiantes admitidos y los espacios físicos son adecuados			
<b>5 - [C9]REGLAMENTO ESTUDIANTIL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La participación de los estudiantes en el Comité Curricular contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos			
2 - La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos.			
3 - La participación de los estudiantes en el Consejo Académico contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y calidad de los procesos académicos.			
4 - La participación de los estudiantes en el Consejo Superior contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y calidad de los procesos académicos.			
5 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño es pertinente a la dinámica académica y características de nuestra Institución			
6 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño se encuentra vigente respecto a la dinámica académica y características de nuestra Institución.			
7 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño se aplica de manera permanente y transparente.			

8 - Las exigencias académicas del programa son consecuentes con su plan de estudios			
9 - El plan de estudios del programa facilita la permanencia en él.			
10 - La permanencia de los estudiantes en el programa está acorde con el plan de estudios del mismo.			
11 - Las exigencias de los requisitos para graduarse están acordes con el diseño del programa.			
12 - EL nivel de formación de los docentes actualmente es acorde con las necesidades y requerimientos del programa.			
<b>6 - [C11]ESTATUTO PROFESORAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El estatuto del Personal Docente de la Universidad de Nariño se aplica de manera permanente Objetiva y transparente			
2 - El sistema de evaluación docente es un referente para adoptar estrategias de mejoramiento.			
3 - El sistema de evaluación docente aplica mecanismos claros, objetivos y garantiza imparcialidad.			
<b>7 - [C12]NUMERO, DEDEICACION Y NIVEL DE FORMACION DE LOS PROFESORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Docencia.			
2 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Investigación			
3 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Proyección Social.			
4 - El tiempo que dedican los profesores a la función administrativa es adecuado			
5 - El tiempo que dedican los docentes a la atención de estudiantes extra clase es suficiente.			
6 - El número de docentes de Tiempo Competo que actualmente se encuentra vinculado al programa es el apropiado			
7 - El número de docentes de Hora Cátedra que actualmente se encuentra vinculado al programa es el apropiado			
<b>8 - [C13]DESARROLLO PROFESORAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Existe una clara política institucional sobre capacitación de los docentes.			
2 - El programa académico diseña sus necesidades de			

capacitación y encuentra una respuesta institucional favorable a sus solicitudes.			
3 - La Institución fomenta o apoya en los docentes la participación en cursos, seminarios, congresos			
4 - El programa evalúa el desempeño docente y fomenta la capacitación permanente.			
5 - Las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores han enriquecido la calidad académica del programa			
6 - Las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores han enriquecido la calidad investigativa del programa			
7 - Las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores han fortalecido la proyección social del programa			
<b>9 - [C14]INTERACCION CON LAS COMUNIDADES ACADEMICAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La participación en congresos nacionales e internacionales y la interacción con comunidades académicas y científicas han aportado al enriquecimiento de la calidad del programa			
<b>10 - [C15]ESTIMULOS A LA DOCENCIA, INVESTIGACION, EXTENSION O PROYECCION SOCIAL YA LA COOPERACION INTERNACIONAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El régimen de estímulos al profesorado por su ejercicio en investigación, docencia y proyección social enriquece la calidad del programa			
<b>11 - [C17]REMUNERACION POR MERITOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El sistema de evaluación de la producción académica en la Institución se aplica de manera ecuaníme y objetiva			
<b>12 - [C19]FLEXIBILIDAD DEL CURRICULO</b>			
1 - La Institución contempla políticas inherentes a la flexibilidad curricular y pedagógica y las aplica de forma eficaz al interior del programa			
<b>13 - [C20]INTERDISCIPLINARIEDAD</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El programa estimula la interacción de estudiantes y profesores de diferentes áreas y disciplinas del conocimiento			
2 - El programa trata problemas del área desde enfoques éticos, sociales y ambientales.			
3 - En el diseño del programa se hacen explícitas las actividades que fomenten la interdisciplinariedad.			

<b>14 - [C21]RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La actualización del proyecto educativo del programa toma en cuenta los avances de programas reconocidos a nivel nacional e internacional			
2 - El programa establece relaciones académicas con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional.			
3 - El programa establece relaciones en investigación y extensión con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional			
4 - La participación de profesores y estudiantes en eventos académicos (seminarios, congresos..) incide favorablemente en la calidad del programa			
5 - La participación de profesores en postgrados incide favorablemente a la calidad del programa.			
6 - Los métodos pedagógicos empleados para el desarrollo de los contenidos del plan de estudios corresponden con las necesidades y objetivos del programa			
<b>15 - [C22]METODOLOGIAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las metodologías que se emplean en el desarrollo de las asignaturas son apropiadas			
2 - Las metodologías de enseñanza aprendizaje que se utilizan en el programa contribuyen a su calidad académica.			
<b>16 - [C23]SISTEMA DE EVALUACION DE ESTUDIANTES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las evaluaciones aplicadas a los estudiantes corresponden a los métodos pedagógicos utilizados por los docentes en el desarrollo de las asignaturas			
2 - La Universidad tiene un reglamento claro acerca de la evaluación académica			
3 - La evaluación del programa se realiza acorde con los lineamientos institucionales.			
<b>17 - [C24]TRABAJOS DE LOS ESTUDIANTES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los trabajos de investigación realizados en el desarrollo del plan de estudios favorecen el desarrollo de competencias del estudiante			
2 - Los trabajos de investigación realizados en el desarrollo del plan de estudios favorecen la formación personal del estudiante			
3 - Los trabajos realizados por los estudiantes cumplen con las normas de calidad nacionales e internacionales propias del			

campo de estudio.			
<b>18 - [C29]RECURSOS BIBLIOGRAFICOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La biblioteca de la Universidad, tiene el material bibliográfico necesario para el desarrollo de las asignaturas.			
2 - Existe correspondencia entre el material bibliográfico existente en la biblioteca y la bibliografía recomendada en los programas de las asignaturas.			
3 - La biblioteca es un espacio apropiado para estudiar.			
4 - Existe un alto grado de satisfacción con el servicio de la biblioteca.			
5 - El programa cuenta con un centro de documentación especializado.			
<b>19 - [C30]RECURSOS INFORMATICOS Y DE COMUNICACIÓN</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las aulas de informática y el acceso a Internet está a la disposición de docentes y estudiantes			
2 - La disponibilidad de los recursos informáticos y de comunicación para el programa es la adecuada.			
3 - Los recursos informáticos y los medios de comunicación existentes en la Universidad satisfacen las necesidades del programa.			
<b>20 - [C31]RECURSOS DE APOYO DOCENTE</b>			
1 - Los laboratorios están adecuados para las necesidades del programa			
2 - Las prácticas en el laboratorio se desarrollan de acuerdo con las necesidades de la asignatura.			
3 - Las practicas de campo son pertinentes con las asignaturas			
4 - La Universidad tiene los medios de transporte suficientes para las prácticas académicas.			
5 - Los laboratorios cuentan con los equipos (reactivos) necesarios para el buen funcionamiento de las prácticas académicas			
6 - Se tiene acceso a medios audiovisuales para el desarrollo académico de las asignaturas.			
<b>21 - [C32]POLÍTICAS, PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La Universidad tiene una política clara de Bienestar Universitario			
2 - Los servicios de salud que presta decanatura de estudiantes o			

el fondo de salud, están acordes con las necesidades de los usuarios.			
3 - La participación en las actividades culturales organizadas por la decanatura de estudiantes contribuyen a la formación integral del estudiante.			
4 - Las becas de alimentación son adecuadas y suficientes.			
5 - El subsidio de vivienda es adecuado y suficiente.			
6 - Las monitoras son adecuadas y suficientes.			
7 - Los programas y actividades organizados por la universidad apoyan el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social.			
8 - Los programas que organiza Decanatura de Estudiantes contribuyen al bienestar institucional.			
<b>22 - [C33]ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACION Y GESTION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con los fines de la docencia.			
2 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la investigación.			
3 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la extensión o proyección social			
4 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la cooperación nacional e internacional.			
5 - La Universidad tiene una reglamentación clara sobre los procesos administrativos que permiten el funcionamiento adecuado de los programas.			
6 - La comunidad académico administrativa del programa conoce las normas y orientaciones para la administración de mismo.			
7 - La distribución de los recursos financieros en el programa se hace acorde con su desarrollo académico.			
8 - Las normas y reglamentos para el cumplimiento de las funciones de docencia, y investigación y proyección social están claramente difundidas en la comunidad universitaria.			
9 - El programa se administra con claros lineamientos de eficiencia.			
10 - La gestión administrativa en la Universidad favorece el logro de objetivos del programa.			
11 - La administración de la Universidad estimula la gestión efectiva en los programas.			

12 - La administración de la Universidad reconoce la buena gestión en los programas.			
<b>23 - [C34]SISTEMA DE COMUNICACION E INFORMACION</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los mecanismos de comunicación son adecuados y permiten la divulgación permanente de la información.			
<b>24 - [C35]DIRECCION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las funciones de los Decanos y Directores de programa facilitan el cumplimiento de la misión y objetivos del programa			
2 - El jefe de departamento expone claramente el plan de trabajo a ejecutar en cada período académico.			
3 - Los Decanos y los jefes de Departamento son designados por su reconocido liderazgo en la comunidad académica.			
4 - Los Directivos de las Facultades y programas tienen un reconocimiento de la comunidad universitaria por su capacidad de gestión.			
<b>25 - [C36]PROMOCION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La Universidad tiene estrategias claras de difusión de sus programas.			
2 - Los medios de promoción que se utilizan para promocionar los programas son adecuados y suficientes.			
3 - La difusión que se hace del programa concuerda con la misión, objetivos y el plan de estudios que se ofrece realmente.			
4 - Los medios de promoción del programa garantizan que los interesados tengan una buena información sobre el programa.			
<b>26 - [C37]INFLUENCIA DEL PROGRAMA EN EL MEDIO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El programa académico es pertinente con las necesidades regionales.			
2 - Los logros del programa se ven reflejados en le desarrollo regional			
<b>27 - [C40]RECURSOS FISICOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El campus universitario permite el desarrollo de las Funciones de docencia, investigación, proyección social y de bienestar del programa.			
2 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de aseo adecuadas.			
3 - El campus universitario está ubicado en un lugar apropiado de la ciudad.			
4 - Los medios de transporte permiten el fácil acceso al campus			

universitario.			
5 - Las aulas de clase son apropiadas para el desarrollo de las clases.			
6 - Los laboratorios permiten un adecuado desarrollo de las prácticas.			
7 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de acústica adecuadas.			
8 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de luz adecuadas.			
9 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de ventilación adecuadas.			
10 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de acceso y evacuación adecuadas			
<b>28 - [C41]PRESUPUESTO DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los recursos presupuestales del programa son apropiados para el cumplimiento de los objetivos que se propone la unidad académica.			
2 - Los recursos financieros del programa son suficientes para el desarrollo de las funciones de docencia investigación y proyección social.			
3 - Existe equidad en la distribución del presupuesto en la Universidad.			
4 - La Universidad tiene políticas claras para la distribución de los recursos.			
5 - El presupuesto se distribuye basado en un plan de gestión			

**ANEXO B**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA ESTUDIANTES**

<b>CONVENCIONES</b>
<b>A :Se Cumple Plenamente</b>
<b>B :Se Cumple Aceptablemente</b>
<b>C : No Responde</b>

<b>FORMULARIO DILIGENCIADO POR: ESTUDIANTES</b>			
<b>1 - [C3]PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El proyecto educativo del programa expone claramente los objetivos y metas para el mejoramiento de la calidad académica, investigación y proyección social.			
2 - Para la ejecución del proyecto educativo, se tiene diseñado el plan de desarrollo del programa en donde son explícitos los propósitos, metas, y acciones correspondientes			
3 - El proyecto educativo define los criterios y mecanismos de evaluación para el mejoramiento de la calidad.			
4 - En reunión de profesores y estudiantes se difunde, discute y actualiza en forma permanente el proyecto educativo.			
<b>2 - [C5]MACANISMOS DE INGRESO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los mecanismos de ingreso de los estudiantes a la Universidad de Nariño son ampliamente difundidos por medio de prensa, radio, televisión y feria de programas			
2 - La reglamentación para el ingreso de estudiantes de minorías étnicas, municipios vulnerables y comunidades en riesgo permiten el acceso con equidad a la Universidad.			
<b>3 - [C6]NUMERO Y CALIDAD DE LOS ESTUDIANTES ADMITIDOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Existe una adecuada relación entre el número de admitidos y profesores.			
2 - Existe una adecuada relación entre el número de admitidos y los recursos académicos			

<b>3 - La relación entre número de estudiantes admitidos y los espacios físicos son adecuados</b>			
<b>4 - [C8]PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE FORMACION INTEGRAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1 - El programa le ofrece espacios y/o estrategias que fomenten su participación en actividades que contribuyan a su formación integral.</b>			
<b>2 - La experiencia en la participación en los proyectos de formación humanística ha sido parte de su formación integral</b>			
<b>3 - La experiencia en la participación en actividades deportivas contribuyen en su formación integral.</b>			
<b>4 - El programa propende por la participación en grupos de estudio como una estrategia para su formación integral.</b>			
<b>5 - El programa facilita los medios para la participación en grupos de investigación</b>			
<b>6 - Los profesores del programa facilitan la participación en proyectos de investigación.</b>			
<b>7 - El programa estimula a los estudiantes para la participación en actividades artísticas.</b>			
<b>5 - [C9]REGLAMENTO ESTUDIANTIL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1 - La participación de los estudiantes en el Comité Curricular contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos</b>			
<b>2 - La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos.</b>			
<b>3 - La participación de los estudiantes en el Consejo Académico contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y calidad de los procesos académicos.</b>			
<b>4 - La participación de los estudiantes en el Consejo Superior contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y calidad de los procesos académicos.</b>			
<b>5 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño es pertinente a la dinámica académica y características de nuestra Institución</b>			
<b>6 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño se encuentra vigente respecto a la dinámica académica y características de nuestra Institución.</b>			
<b>7 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño se aplica de manera permanente y transparente.</b>			
<b>8 - Las exigencias académicas del programa son consecuentes con su plan de estudios</b>			

9 - El plan de estudios del programa facilita la permanencia en él.			
10 - La permanencia de los estudiantes en el programa está acorde con el plan de estudios del mismo.			
11 - Las exigencias de los requisitos para graduarse están acordes con el diseño del programa.			
12 - EL nivel de formación de los docentes actualmente es acorde con las necesidades y requerimientos del programa.			
<b>6 - [C11]ESTATUTO PROFESORAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El sistema de evaluación docente es un referente para adoptar estrategias de mejoramiento.			
2 - El sistema de evaluación docente aplica mecanismos claros, objetivos y garantiza imparcialidad.			
<b>7 - [C12]NUMERO, DEDEDICACION Y NIVEL DE FORMACION DE LOS PROFESORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Docencia.			
2 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Investigación			
3 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Proyección Social.			
4 - El tiempo que dedican los docentes a la atención de estudiantes extra clase es suficiente.			
5 - El número de docentes de Tiempo Competo que actualmente se encuentra vinculado al programa es el apropiado			
6 - El número de docentes de Hora Cátedra que actualmente se encuentra vinculado al programa es el apropiado			
<b>8 - [C14]INTERACCION CON LAS COMUNIDADES ACADEMICAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La participación en congresos nacionales e internacionales y la interacción con comunidades académicas y científicas han aportado al enriquecimiento de la calidad del programa			
<b>9 - [C16]PRODUCCION DE MATERIAL DOCENTE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los materiales elaborados por los docentes de su programa para sus actividades académicas han servido de complemento bibliográfico para el desarrollo de las asignaturas.			
2 - El material producido por los docentes como apoyo a la docencia es pertinente con cada una de las áreas del conocimiento.			

<b>10 - [C19]FLEXIBILIDAD DEL CURRÍCULO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La Institución contempla políticas inherentes a la flexibilidad curricular y pedagógica y las aplica de forma eficaz al interior del programa			
<b>11 - [C20]INTERDISCIPLINARIEDAD</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El programa estimula la interacción de estudiantes y profesores de diferentes áreas y disciplinas del conocimiento			
2 - El programa trata problemas del área desde enfoques éticos, sociales y ambientales.			
3 - En el diseño del programa se hacen explícitas las actividades que fomenten la interdisciplinariedad.			
<b>12 - [C21]RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La actualización del proyecto educativo del programa toma en cuenta los avances de programas reconocidos a nivel nacional e internacional			
2 - El programa establece relaciones académicas con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional.			
3 - El programa establece relaciones en investigación y extensión con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional			
4 - La participación de profesores y estudiantes en eventos académicos (seminarios, congresos..) incide favorablemente en la calidad del programa			
5 - La participación de profesores en postgrados incide favorablemente a la calidad del programa.			
6 - Los métodos pedagógicos empleados para el desarrollo de los contenidos del plan de estudios corresponden con las necesidades y objetivos del programa			
<b>13 - [C22]METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los métodos pedagógicos son apropiados para el desarrollo de los contenidos del plan de estudio.			
2 - Las estrategias académicas utilizadas en el desarrollo de las asignaturas del plan de estudios fomentan la creatividad y la realización de actividades de trabajo independiente.			
3 - Las metodologías que se emplean en el desarrollo de las asignaturas son apropiadas			
4 - Las metodologías de enseñanza aprendizaje que se utilizan en el programa contribuyen a su calidad académica.			
<b>14 - [C23]SISTEMA DE EVALUACION DE ESTUDIANTES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>

1 - Las evaluaciones aplicadas a los estudiantes corresponden a los métodos pedagógicos utilizados por los docentes en el desarrollo de las asignaturas			
2 - La Universidad tiene un reglamento claro acerca de la evaluación académica			
3 - La evaluación del programa se realiza acorde con los lineamientos institucionales.			
<b>15 - [C29]RECURSOS BIBLIOGRAFICOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La biblioteca de la Universidad, tiene el material bibliográfico necesario para el desarrollo de las asignaturas.			
2 - Existe correspondencia entre el material bibliográfico existente en la biblioteca y la bibliografía recomendada en los programas de las asignaturas.			
3 - La biblioteca es un espacio apropiado para estudiar.			
4 - Existe un alto grado de satisfacción con el servicio de la biblioteca.			
5 - El programa cuenta con un centro de documentación especializado.			
<b>16 - [C30]RECURSOS INFORMATICOS Y DE COMUNICACION</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las aulas de informática y el acceso a Internet está a la disposición de docentes y estudiantes			
2 - La disponibilidad de los recursos informáticos y de comunicación para el programa es la adecuada.			
3 - Los recursos informáticos y los medios de comunicación existentes en la Universidad satisfacen las necesidades del programa.			
<b>17 - [C31]RECURSOS DE APOYO DOCENTE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los laboratorios están adecuados para las necesidades del programa			
2 - Las prácticas en el laboratorio se desarrollan de acuerdo con las necesidades de la asignatura.			
3 - Las practicas de campo son pertinentes con las asignaturas			
4 - La Universidad tiene los medios de transporte suficientes para las prácticas académicas.			
5 - Los laboratorios cuentan con los equipos (reactivos) necesarios para el buen funcionamiento de las prácticas académicas			
6 - Se tiene acceso a medios audiovisuales para el desarrollo académico de las asignaturas.			
<b>18 - [C32]POLÍTICAS, PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La Universidad tiene una política clara de Bienestar Universitario			

2 - Los servicios de salud que presta decanatura de estudiantes o el fondo de salud, están acordes con las necesidades de los usuarios.			
3 - La participación en las actividades culturales organizadas por la decanatura de estudiantes contribuyen a la formación integral del estudiante.			
4 - Las becas de alimentación son adecuadas y suficientes.			
5 - El subsidio de vivienda es adecuado y suficiente.			
6 - Las monitoras son adecuadas y suficientes.			
7 - Los programas y actividades organizados por la universidad apoyan el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social.			
8 - Los programas que organiza Decanatura de Estudiantes contribuyen al bienestar institucional.			
<b>19 - [C33]ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACION Y GESTION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con los fines de la docencia.			
2 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la investigación.			
3 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la extensión o proyección social			
4 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la cooperación nacional e internacional.			
5 - La Universidad tiene una reglamentación clara sobre los procesos administrativos que permiten el funcionamiento adecuado de los programas.			
6 - El programa se administra con claros lineamientos de eficiencia.			
7 - La gestión administrativa en la Universidad favorece el logro de objetivos del programa.			
8 - La administración de la Universidad estimula la gestión efectiva en los programas.			
9 - La administración de la Universidad reconoce la buena gestión en los programas.			
<b>20 - [C34]SISTEMA DE COMUNICACION E INFORMACION</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los mecanismos de comunicación son adecuados y permiten la divulgación permanente de la información.			
<b>21 - [C35]DIRECCION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las funciones de los Decanos y Directores de programa facilitan el cumplimiento de la misión y objetivos del programa			

2 - El jefe de departamento expone claramente el plan de trabajo a ejecutar en cada período académico.			
3 - Los Decanos y los jefes de Departamento son designados por su reconocido liderazgo en la comunidad académica.			
4 - Los Directivos de las Facultades y programas tienen un reconocimiento de la comunidad universitaria por su capacidad de gestión.			
<b>22 - [C40]RECURSOS FISICOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El campus universitario permite el desarrollo de las Funciones de docencia, investigación, proyección social y de bienestar del programa.			
2 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de aseo adecuadas.			
3 - El campus universitario está ubicado en un lugar apropiado de la ciudad.			
4 - Los medios de transporte permiten el fácil acceso al campus universitario.			
5 - Las aulas de clase son apropiadas para el desarrollo de las clases.			
6 - Los laboratorios permiten un adecuado desarrollo de las prácticas.			
7 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de acústica adecuadas.			
8 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de luz adecuadas.			
9 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de ventilación adecuadas.			
10 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de acceso y evacuación adecuadas			

**ANEXO C**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA EGRESADOS**

**CONVENCIONES  
CONVENCIONES**

A : Se Cumple Plenamente  
B : Se Cumple Aceptablemente  
C : No Responde

<b>FORMULARIO DILIGENCIADO POR: EGRESADOS</b>			
<b>1 - [C1] MISION INSTITUCIONAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La misión institucional expresa lo que la Universidad de Nariño debe hacer y el estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Usted comparte y esta comprometido con el cumplimiento de la misión institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - La misión del programa de administración de empresas esta claramente definida en el proyecto educativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Existe correspondencia entre la misión de la Universidad y la misión del programa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - La misión de la Universidad y la del programa están acordes con las políticas nacionales consagradas en la constitución nacional en la Ley 30 y la Ley 115	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - La misión de la Universidad y del programa son orientadoras del futuro del programa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2 - [C14] INTERACCION CON LAS COMUNIDADES ACADEMICAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La participación en congresos nacionales e internacionales y la interacción con comunidades académicas y científicas han aportado al enriquecimiento de la calidad del programa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>3 - [C36] PROMOCION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La Universidad tiene estrategias claras de difusión de sus programas.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2 - Los medios de promoción que se utilizan para promocionar los programas son adecuados y suficientes.			
3 - La difusión que se hace del programa concuerda con la misión, objetivos y el plan de estudios que se ofrece realmente.			
4 - Los medios de promoción del programa garantizan que los interesados tengan una buena información sobre el programa.			
<b>4 - [C37]INFLUENCIA DEL PROGRAMA EN EL MEDIO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El programa académico es pertinente con las necesidades regionales.			
2 - Los logros del programa se ven reflejados en el desarrollo regional			
<b>5 - [C38]SEGUIMIENTO DE LOS EGRESADOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los conocimientos que se imparten en el programa son los apropiados para el desempeño profesional			
2 - Existe relación entre la formación recibida en la Universidad y las necesidades en el desempeño de la profesión			
3 - El egresado de la Universidad de Nariño se destaca dentro de su campo de trabajo			

**ANEXO D**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ENCUESTA DIRECTIVOS**

<b>CONVENCIONES</b>
<b>A :Se Cumple Plenamente</b>
<b>B :Se Cumple Aceptablemente</b>
<b>C : No Responde</b>

<b>FORMULARIO DILEGENCIADO POR DIRECTIVOS</b>			
<b>1 - [C1]MISION INSTITUCIONAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La misión institucional expresa lo que la Universidad de Nariño debe hacer y el estilo de acción que ha venido asumiendo a lo largo de su historia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Usted comparte y esta comprometido con el cumplimiento de la misión institucional.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 - La misión del programa de administración de empresas esta claramente definida en el proyecto educativo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 - Existe correspondencia entre la misión de la Universidad y la misión del programa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 - La misión de la Universidad y la del programa están acordes con las políticas nacionales consagradas en la constitución nacional en la Ley 30 y la Ley 115	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 - La misión de la Universidad y del programa son orientadoras del futuro del programa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>2 - [C3]PROYECTO EDUCATIVO DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El proyecto educativo del programa expone claramente los objetivos y metas para el mejoramiento de la calidad académica, investigación y proyección social.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 - Para la ejecución del proyecto educativo, se tiene diseñado el plan de desarrollo del programa en donde son explícitos los propósitos, metas, y acciones correspondientes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 - El proyecto educativo define los criterios y mecanismos de evaluación para el mejoramiento de la calidad.			
4 - En reunión de profesores y estudiantes se difunde, discute y actualiza en forma permanente el proyecto educativo.			
<b>3 - [C5]MACANISMOS DE INGRESO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los mecanismos de ingreso de los estudiantes a la Universidad de Nariño son ampliamente difundidos por medio de prensa, radio, televisión y feria de programas			
2 - La reglamentación para el ingreso de estudiantes de minorías étnicas, municipios vulnerables y comunidades en riesgo permiten el acceso con equidad a la Universidad.			
<b>4 - [C6]NUMERO Y CALIDAD DE LOS ESTUDIANTES ADMITIDOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Existe una adecuada relación entre el número de admitidos y profesores.			
2 - Existe una adecuada relación entre el número de admitidos y los recursos académicos			
3 - La relación entre número de estudiantes admitidos y los espacios físicos son adecuados			
<b>5 - [C9]REGLAMENTO ESTUDIANTIL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La participación de los estudiantes en el Comité Curricular contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos			
2 - La participación de los estudiantes en el Consejo de Facultad contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y en la calidad de los procesos académicos.			
3 - La participación de los estudiantes en el Consejo Académico contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y calidad de los procesos académicos.			
4 - La participación de los estudiantes en el Consejo Superior contribuye de manera positiva en la toma de decisiones y calidad de los procesos académicos.			
5 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño es pertinente a la dinámica académica y características de nuestra Institución			
6 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño se encuentra vigente respecto a la dinámica académica y características de nuestra Institución.			
7 - El estatuto Estudiantil de Pregrado de la Universidad de Nariño se aplica de manera permanente y transparente.			
8 - Las exigencias académicas del programa son consecuentes			

con su plan de estudios			
9 - El plan de estudios del programa facilita la permanencia en él.			
10 - La permanencia de los estudiantes en el programa está acorde con el plan de estudios del mismo.			
11 - Las exigencias de los requisitos para graduarse están acordes con el diseño del programa.			
12 - EL nivel de formación de los docentes actualmente es acorde con las necesidades y requerimientos del programa.			
<b>6 - [C11]ESTATUTO PROFESORAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El estatuto del Personal Docente de la Universidad de Nariño se aplica de manera permanente Objetiva y transparente			
2 - El sistema de evaluación docente es un referente para adoptar estrategias de mejoramiento.			
3 - El sistema de evaluación docente aplica mecanismos claros, objetivos y garantiza imparcialidad.			
<b>7 - [C12]NUMERO, DEDEDICACION Y NIVEL DE FORMACION DE LOS PROFESORES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Docencia.			
2 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Investigación			
3 - Es suficiente el número de docentes que actualmente se encuentra vinculado al programa para atender adecuadamente las actividades pertinentes a Proyección Social.			
4 - El tiempo que dedican los profesores a la función administrativa es adecuado			
5 - El tiempo que dedican los docentes a la atención de estudiantes extra clase es suficiente.			
6 - El número de docentes de Tiempo Competo que actualmente se encuentra vinculado al programa es el apropiado			
7 - El número de docentes de Hora Cátedra que actualmente se encuentra vinculado al programa es el apropiado			
<b>8 - [C13]DESARROLLO PROFESORAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Existe una clara política institucional sobre capacitación de los docentes.			
2 - El programa académico diseña sus necesidades de capacitación y encuentra una respuesta institucional favorable a			

sus solicitudes.			
3 - La Institución fomenta o apoya en los docentes la participación en cursos, seminarios, congresos			
4 - El programa evalúa el desempeño docente y fomenta la capacitación permanente.			
5 - Las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores han enriquecido la calidad académica del programa			
6 - Las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores han enriquecido la calidad investigativa del programa			
7 - Las acciones adelantadas por el programa orientadas al desarrollo integral de los profesores han fortalecido la proyección social del programa			
<b>9 - [C14]INTERACCION CON LAS COMUNIDADES ACADEMICAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La participación en congresos nacionales e internacionales y la interacción con comunidades académicas y científicas han aportado al enriquecimiento de la calidad del programa			
<b>10 - [C15]ESTIMULOS A LA DOCENCIA, INVESTIGACION, EXTENSION O PROYECCION SOCIAL Y A LA COOPERACION INTERNACIONAL</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El régimen de estímulos al profesorado por su ejercicio en investigación, docencia y proyección social enriquece la calidad del programa			
<b>11 - [C17]REMUNERACION POR MERITOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El sistema de evaluación de la producción académica en la Institución se aplica de manera ecuánime y objetiva			
<b>12 - [C19]FLEXIBILIDAD DEL CURRICULO</b>			
1 - La Institución contempla políticas inherentes a la flexibilidad curricular y pedagógica y las aplica de forma eficaz al interior del programa			
<b>13 - [C20]INTERDISCIPLINARIEDAD</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El programa estimula la interacción de estudiantes y profesores de diferentes áreas y disciplinas del conocimiento			
2 - El programa trata problemas del área desde enfoques éticos, sociales y ambientales.			
3 - En el diseño del programa se hacen explícitas las actividades que fomenten la interdisciplinariedad.			
<b>14 - [C21]RELACIONES NACIONALES E INTERNACIONALES DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>

1 - La actualización del proyecto educativo del programa toma en cuenta los avances de programas reconocidos a nivel nacional e internacional			
2 - El programa establece relaciones académicas con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional.			
3 - El programa establece relaciones en investigación y extensión con entidades o miembros distinguidos a nivel nacional e internacional			
4 - La participación de profesores y estudiantes en eventos académicos (seminarios, congresos..) incide favorablemente en la calidad del programa			
5 - La participación de profesores en postgrados incide favorablemente a la calidad del programa.			
6 - Los métodos pedagógicos empleados para el desarrollo de los contenidos del plan de estudios corresponden con las necesidades y objetivos del programa			
<b>15 - [C22]METODOLOGIAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las metodologías que se emplean en el desarrollo de las asignaturas son apropiadas			
2 - Las metodologías de enseñanza aprendizaje que se utilizan en el programa contribuyen a su calidad académica.			
<b>16 - [C23]SISTEMA DE EVALUACION DE ESTUDIANTES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las evaluaciones aplicadas a los estudiantes corresponden a los métodos pedagógicos utilizados por los docentes en el desarrollo de las asignaturas			
2 - La Universidad tiene un reglamento claro acerca de la evaluación académica			
3 - La evaluación del programa se realiza acorde con los lineamientos institucionales.			
<b>17 - [C24]TRABAJOS DE LOS ESTUDIANTES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los trabajos de investigación realizados en el desarrollo del plan de estudios favorecen el desarrollo de competencias del estudiante			
2 - Los trabajos de investigación realizados en el desarrollo del plan de estudios favorecen la formación personal del estudiante			
3 - Los trabajos realizados por los estudiantes cumplen con las normas de calidad nacionales e internacionales propias del campo de estudio.			
<b>18 - [C29]RECURSOS BIBLIOGRAFICOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La biblioteca de la Universidad, tiene el material bibliográfico			

necesario para el desarrollo de las asignaturas.			
2 - Existe correspondencia entre el material bibliográfico existente en la biblioteca y la bibliografía recomendada en los programas de las asignaturas.			
3 - La biblioteca es un espacio apropiado para estudiar.			
4 - Existe un alto grado de satisfacción con el servicio de la biblioteca.			
5 - El programa cuenta con un centro de documentación especializado.			
<b>19 - [C30]RECURSOS INFORMATICOS Y DE COMUNICACION</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las aulas de informática y el acceso a Internet está a la disposición de docentes y estudiantes			
2 - La disponibilidad de los recursos informáticos y de comunicación para el programa es la adecuada.			
3 - Los recursos informáticos y los medios de comunicación existentes en la Universidad satisfacen las necesidades del programa.			
<b>20 - [C31]RECURSOS DE APOYO DOCENTE</b>			
1 - Los laboratorios están adecuados para las necesidades del programa			
2 - Las prácticas en el laboratorio se desarrollan de acuerdo con las necesidades de la asignatura.			
3 - Las practicas de campo son pertinentes con las asignaturas			
4 - La Universidad tiene los medios de transporte suficientes para las prácticas académicas.			
5 - Los laboratorios cuentan con los equipos (reactivos) necesarios para el buen funcionamiento de las prácticas académicas			
6 - Se tiene acceso a medios audiovisuales para el desarrollo académico de las asignaturas.			
<b>21 - [C32]POLÍTICAS, PROGRAMAS Y SERVICIOS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La Universidad tiene una política clara de Bienestar Universitario			
2 - Los servicios de salud que presta decanatura de estudiantes o el fondo de salud, están acordes con las necesidades de los usuarios.			
3 - La participación en las actividades culturales organizadas por la decanatura de estudiantes contribuyen a la formación integral			

del estudiante.			
4 - Las becas de alimentación son adecuadas y suficientes.			
5 - El subsidio de vivienda es adecuado y suficiente.			
6 - Las monitoras son adecuadas y suficientes.			
7 - Los programas y actividades organizados por la universidad apoyan el cumplimiento de las funciones de docencia, investigación y proyección social.			
8 - Los programas que organiza Decanatura de Estudiantes contribuyen al bienestar institucional.			
<b>22 - [C33]ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACION Y GESTION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con los fines de la docencia.			
2 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la investigación.			
3 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la extensión o proyección social			
4 - La organización, administración y gestión del programa son coherentes con la cooperación nacional e internacional.			
5 - La Universidad tiene una reglamentación clara sobre los procesos administrativos que permiten el funcionamiento adecuado de los programas.			
6 - La comunidad académico administrativa del programa conoce las normas y orientaciones para la administración de mismo.			
7 - La distribución de los recursos financieros en el programa se hace acorde con su desarrollo académico.			
8 - Las normas y reglamentos para el cumplimiento de las funciones de docencia, y investigación y proyección social están claramente difundidas en la comunidad universitaria.			
9 - El programa se administra con claros lineamientos de eficiencia.			
10 - La gestión administrativa en la Universidad favorece el logro de objetivos del programa.			
11 - La administración de la Universidad estimula la gestión efectiva en los programas.			
12 - La administración de la Universidad reconoce la buena gestión en los programas.			
<b>23 - [C34]SISTEMA DE COMUNICACION E INFORMACION</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Los mecanismos de comunicación son adecuados y permiten			

la divulgación permanente de la información.			
<b>24 - [C35]DIRECCION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - Las funciones de los Decanos y Directores de programa facilitan el cumplimiento de la misión y objetivos del programa			
2 - El jefe de departamento expone claramente el plan de trabajo a ejecutar en cada período académico.			
3 - Los Decanos y los jefes de Departamento son designados por su reconocido liderazgo en la comunidad académica.			
4 - Los Directivos de las Facultades y programas tienen un reconocimiento de la comunidad universitaria por su capacidad de gestión.			
<b>25 - [C36]PROMOCION DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - La Universidad tiene estrategias claras de difusión de sus programas.			
2 - Los medios de promoción que se utilizan para promocionar los programas son adecuados y suficientes.			
3 - La difusión que se hace del programa concuerda con la misión, objetivos y el plan de estudios que se ofrece realmente.			
4 - Los medios de promoción del programa garantizan que los interesados tengan una buena información sobre el programa.			
<b>26 - [C37]INFLUENCIA DEL PROGRAMA EN EL MEDIO</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El programa académico es pertinente con las necesidades regionales.			
2 - Los logros del programa se ven reflejados en le desarrollo regional			
<b>27 - [C40]RECURSOS FISICOS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
1 - El campus universitario permite el desarrollo de las Funciones de docencia, investigación, proyección social y de bienestar del programa.			
2 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de aseo adecuadas.			
3 - El campus universitario está ubicado en un lugar apropiado de la ciudad.			
4 - Los medios de transporte permiten el fácil acceso al campus universitario.			
5 - Las aulas de clase son apropiadas para el desarrollo de las clases.			
6 - Los laboratorios permiten un adecuado desarrollo de las prácticas.			

<b>5 - El presupuesto se distribuye basado en un plan de gestión</b>			
<b>7 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de acústica adecuadas.</b>			
<b>8 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de luz adecuadas.</b>			
<b>9 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de ventilación adecuadas.</b>			
<b>10 - Los espacios físicos donde se desarrollan las clases tienen condiciones de acceso y evacuación adecuadas</b>			
<b>28 - [C41]PRESUPUESTO DEL PROGRAMA</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>1 - Los recursos presupuestales del programa son apropiados para el cumplimiento de los objetivos que se propone la unidad académica.</b>			
<b>2 - Los recursos financieros del programa son suficientes para el desarrollo de las funciones de docencia investigación y proyección social.</b>			
<b>3 - Existe equidad en la distribución del presupuesto en la Universidad.</b>			
<b>4 - La Universidad tiene políticas claras para la distribución de los recursos.</b>			

## ANEXO E

### ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS Y PROFESORES DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO

**OBJETIVO:** Determinar cual es el estado actual del Programa de Administración de Empresas para así realizar el diagnostico enfocado así el Cuadro del Mando Integral.

1. Cual es el estado actual del Programa de Administración de Empresas
2. Cuales son las actividades de proyección social que el programa realiza.
3. El programa de Administración de Empresas cuenta actualmente con grupos de investigación.
4. Que estrategias se realizo para fomentar en los estudiantes el espíritu de investigación.
5. Cuenta el Programa de Administración de Empresas con indicadores de Gestión que permita evaluar el desempeño de sus miembros.
6. Actualmente existe una comunicación e interacción con el sector productivo con el fin de dar a conocer la calidad de la formación y desempeño de los egresados del programa.
7. Actualmente se manejan estándares de Calidad para el mejoramiento del Programa de Administración de Empresas.
8. Que se requiere para lograr la acreditación del programa de Administración de Empresas.
9. Considera usted que el Plan Educativo del Programa de Administración de Empresas define claramente los criterios y mecanismos para el mejoramiento de calidad.
10. Considera usted que el sistema de evaluación docente es un referente de mejoramiento a la calidad en la Educación. La metodología utilizada por el docente es adecuada.
11. La participación de profesores en los diferentes Postgrados, Seminarios y Congresos inciden favorablemente en la calidad del Programa.
12. Los logros que ha obtenido el programa se ven reflejados en el desarrollo regional.

## ANEXO F

### ENTREVISTA DIRIGIDA A EMPRESARIAS DE LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO

**OBJETIVO:** Conocer los requerimientos del sector con respecto a los egresados, y la interacción de este con el Programa de Administración de Empresas, que permitirá realizar el diagnóstico enfocado así el Cuadro del Mando Integral.

1. Cuantos años tiene de creada su empresa.
2. Maneja algún modelo administrativo. Cual?
3. Tiene a su cargo empleados egresados del programa de Admón. De Empresas de la Universidad de Nariño.
4. Cuales cree usted que son las mayores cualidades y las mayores falencias de dichos trabajadores.
5. Que opinión tiene de su desempeño laboral.
6. Como empresario cuales son los requisitos que usted pediría de un egresado del Programa de Administración de Empresas.
7. Usted conoce algún servicio que el programa de Administración de Empresas le brinda a los empresarios.
8. Teniendo en cuenta que la Universidad de Nariño es una entidad pública al servicio de la comunidad nariñense, que servicios requeriría usted del programa de Administración de Empresas.
9. Como empresario usted estaría interesado en que el programa de Administración de la Universidad de Nariño le suministre programas de capacitación y seminarios, como aporte al desarrollo de la empresa nariñense.