

**Aplicación de Diseño de Sistema de Información para el Apoyo de Procesos de Alta
Calidad en el Programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño**

Miguel Ángel Rodríguez González

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Mercadeo

San Juan De Pasto

2021

**Aplicación de Diseño de Sistema de Información para el Apoyo de Procesos de Alta
Calidad en el Programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño**

Miguel Ángel Rodríguez González

Asesores:

Carlos Manuel Córdoba Segovia

Ingrid Brigitt González Muñoz

**Trabajo de Grado Presentado en Modalidad Investigación como Requisito para
Optar al Título de Profesional en Mercadeo**

Universidad de Nariño

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Mercadeo

San Juan De Pasto

2021

Nota de responsabilidad

Las ideas y conclusiones aportadas en el siguiente trabajo son responsabilidad exclusiva del autor.

Artículo 1ro del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966 emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño

Nota de aceptación

Firma de jurado

Firma de jurado

San Juan de Pasto, 17 de diciembre de 2021

Resumen

La importancia en aunar esfuerzos en procesos de calidad con el uso de la tecnología y la integración de algunos sistemas de gestión de calidad académica y administrativa, utilizados en los programas de pregrado de la educación superior pública en Colombia se refleja principalmente en el aproximarse a un juicio de valor sobre la excelencia de la formación e impacto en la sociedad.

Las normas ISO y NTC contemplan requisitos sobre calidad administrativa y las directrices de acreditación de CNA para programas de pregrado se enfocan en aspectos de calidad académica. Las condiciones del programa para los fines de inscripción calificada están reguladas en el Decreto 1330:2019, las cuales son ineludibles para ofertar y desarrollar programas académicos de educación superior en el territorio nacional.

El objetivo es la propuesta de un modelo que integre los sistemas de calidad en una matriz de congruencia, dando un mayor control para hacer más eficiente y eficaz la gestión de los procesos educativos, ahorrando así tiempo y esfuerzo.

Metodológicamente, se inicia con un diagnóstico del estado actual de aseguramiento de la calidad del programa de mercadeo y estado del arte en calidad y cuadro de mando integral (en adelante CMI o BSC). Posteriormente al diseño del modelo de integración alineado al direccionamiento estratégico del programa, se realiza una simulación del mismo, utilizando un software en CMI.

Finalmente, se realiza un análisis de los beneficios obtenidos con la aplicación de la simulación.

Palabras clave: Acreditación; Calidad en Educación; CMI, CNA; Decreto 1330:2019; ISO 9001:2015.

Abstract

The importance of joining efforts in quality processes with the use of technology and the integration of some academic and administrative quality management systems, used in undergraduate programs of public higher education in Colombia is mainly reflected in approaching a value judgment on the excellence of training and impact on society.

The ISO and NTC standards address administrative quality requirements and the CNA accreditation guidelines for undergraduate programs focus on aspects of academic quality. The conditions of the program for the purposes of qualified enrollment are regulated in Decree 1330:2019, which are inescapable to offer and develop academic programs of higher education in the national territory.

The objective is the proposal of a model that integrates quality systems in a congruence matrix, giving greater control to make the management of educational processes more efficient and effective, thus saving time and effort.

Methodologically, it begins with a diagnosis of the current state of quality assurance of the marketing program and state of the art in quality and balanced scorecard (hereinafter CMI or BSC). After the design of the integration model aligned to the strategic direction of the program, a simulation of the same is carried out, using a software in CMI.

Finally, an analysis of the benefits obtained with the application of the simulation is performed.

Keywords Accreditation; Quality in Education; BSC; National Accreditation Council; Decree 1330:2019; ISO 9001:2015.

Contenido

Introducción	16
1. Tema de Investigación	17
1.1 Tema.....	17
1.2 Título.....	17
1.3 Línea de Investigación	17
1.4 Planteamiento del Problema.....	17
1.4.1 Formulación del Problema.	18
1.4.2 Sistematización del Problema Investigativo.	18
1.5 Objetivos	20
1.5.1 Objetivo General.....	20
1.5.2 Objetivos Específicos.....	20
1.6 Justificación.....	21
1.7 Delimitación.....	22
2. Marco Referencial.....	23
2.1.....	Marco
Contextual.....	23
2.1.1 Reseña Histórica	23
2.1.2 Entornos de Investigación.....	28
2.2 Marco Teórico.....	31
2.2.1 Estado del Arte.....	31

2.2.2	Fundamentación Teórica.....	34
2.2.3	Planeación Estratégica	53
2.2.4	Cuadro de Mando Integral	60
2.2.5	Presentación de Aplicativos Sixtina BSC y Zambrano BSC	69
2.3	Marco Conceptual	81
2.3.1	Planeación Estratégica.	81
2.3.2	Cuadro de Mando Integral.	81
2.3.3	Perspectivas.....	81
2.3.4	Mapa Estratégico.	81
2.3.5	Metas.....	82
2.3.6	Iniciativas.....	82
2.3.7	Palancas de Valor.....	82
2.3.8	Factores Críticos	83
3.	Proceso Metodológico	84
3.1	Técnicas de Investigación	84
3.2	Fuentes de Información.....	85
3.2.1	Fuentes Primarias.....	85
3.2.2	Fuentes Secundarias.....	86
3.2.3	Población y Muestra	87
4.	Direccionamiento Estratégico del Programa de Mercadeo.....	88
4.1	Diagnostico Externo.....	89
4.1.1	Entorno Económico	89

4.1.2 Entorno Político - Jurídico	90
4.1.3 Entorno Tecnológico.....	91
4.1.4 Entorno Ambiental.....	92
4.1.5 Entorno Social - Cultural	93
4.1.6 Entorno Competitivo.....	94
4.1.7 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)	95
4.1.8 Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE.....	96
4.2 Diagnostico Interno.....	99
4.2.1 Capacidad Directiva.....	99
4.2.2 Capacidad Competitiva.....	99
4.2.3 Capacidad Financiera.....	100
4.2.4 Capacidad Tecnológica	100
4.2.5 Capacidad de Talento Humano	101
4.2.6 Matriz del Perfil de Capacidad Interna – PCI.....	101
4.2.7 Matriz Evaluación del Factor Interno – MEFI.....	104
4.2.3 Matriz DOFA.....	106
4.4 Plan operativo.....	110
4.4.1 Plan de Acción Programa de Mercadeo de Acuerdo a Objetivos Estratégicos	112
5. Opiniones de Especialistas en Calidad y Sistemas de Información.....	143
6. Alineación de Planeación Estratégica del Programa de Mercadeo a CMI	146

6.1 Congruencia y Relación de la Integración de Lineamientos CNA para Programas de Pregrado - Normas NTC GP 1000:2009, Normas ISO 9001:2015 y decreto 1330:2019.....	147
6.2 Integración de las Normas de calidad a Planeación Estratégica del Programa y BSC.....	152
7. Resultados de Ejecución de Simulación en Aplicativo BSC a la Alineación de la Planeación Estratégica del Programa a CMI del Programa de Mercadeo	162
7.1 Simulación en Zambra BSC.....	162
7.2 Grilla de Indicadores	162
7.3 Parámetros para la Simulación.....	164
7.3.1 Unidad de Medida.....	164
7.3.2 Matriz de Cualificación.....	165
7.3.3 Resultados de la Simulación realizada en Aplicativo Zambra BSC.....	171
8. Conclusiones	178
9. Recomendaciones	181
10. Referencias.....	182
11. Anexos	186
11.1 Entrevistas	186
Entrevista 1	186
Entrevista 2	186
Entrevista 3	187
Entrevista 4	188

Entrevista 5	189
11.2 Artículos - Ponencias	189
Artículo - Ponencia 1	189
Artículo - Ponencia 2	190
Artículo - Ponencia 3	190
Artículo - Ponencia 4	190
11.3 Certificados	191
Certificados 1	191

Lista de Tablas

Tabla 1 Ficha Técnica del Programa de Mercadeo.....	24
Tabla 2 Plan de Estudios.....	25
Tabla 3 Conceptos de Calidad	35
Tabla 4 Contribuciones y Pensamientos de los Principales Exponentes de la Calidad ...	37
Tabla 5 Ejemplo hoja de Vida del Indicador	66
Tabla 6 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM	95
Tabla 7 Relación de los Factores Evaluativos de los Sistemas de Calidad.....	146
Tabla 8 Matriz de Congruencia y Relación entre las Normas de Calidad	148
Tabla 9 Objetivos Estratégicos Programa de Mercadeo	153
Tabla 10 Estrategias Programa de Mercadeo.....	153
Tabla 11 Objetivos Estratégicos y Estrategias Programa de Mercadeo.....	154
Tabla 12 Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégicos del programa de Mercadeo, alineados a las perspectivas de CMI.....	155
Tabla 13 Descripción de Perspectivas	157
Tabla 14 Relación Causa- Efecto de Estrategias Planteadas para el Programa de Mercadeo.....	158
Tabla 15 Grilla de Indicadores.....	162

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa de Procesos.....	28
Ilustración 2 Mapa Satelital de Colombia, Nariño y Pasto	29
Ilustración 3 Históricamente la Evolución de la Familia ISO 9000.....	39
Ilustración 4 Modelo de Gestión de Calidad basado en Procesos.....	42
Ilustración 5 Factores de Evaluación Normas ISO	44
Ilustración 6 Pantalla Búsqueda del Aplicativo.	70
Ilustración 7 Acceso al Aplicativo	70
Ilustración 8 Pantalla de Ingreso al Aplicativo	71
Ilustración 9 Pantalla Configuración del Aplicativo	72
Ilustración 10 Configuración Perspectivas.....	73
Ilustración 11 Creación de Perspectivas.....	74
Ilustración 12 Pantalla Objetivos Estratégicos	75
Ilustración 13 Formulario Creación de Objetivo.....	75
Ilustración 14 Magnitudes	76
Ilustración 15 Creación de Magnitudes.....	77
Ilustración 16 Unidades Administrativas	78
Ilustración 17 Formulario Unidades Administrativas	78
Ilustración 18 Iniciativas Gant	79
Ilustración 19 Formulario Iniciativas Gant	80
Ilustración 20 Relación Causa Efecto de la Arquitectura de la Estrategia	161
Ilustración 21 Ejemplos Simulación Aplicativo Zambra BSC.....	170

Lista de Anexos

Entrevistas

Entrevista 1	186
Entrevista 2	186
Entrevista 3	187
Entrevista 4	188
Entrevista 5	189

Artículos

Artículo - Ponencia 1	189
Artículo - Ponencia 2	190
Artículo - Ponencia 3	190
Artículo - Ponencia 4	190

Ponencias

Certificados 1	191
----------------------	-----

Glosario

Aseguramiento de la calidad: Es el conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio satisfará los requerimientos dados sobre calidad

Calidad: es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa

Cuadro de mando integral: el Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión que se basa en indicadores financieros procedentes de los beneficios de economía de escala, y temas como la inversión en capacidades y relaciones a largo plazo con los clientes no eran considerados vitales

Planeación estratégica: es una herramienta de gestión empresarial muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, sus objetivos estratégicos y sus resultados, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general

Simulación: Técnica utilizada para analizar los procesos actuales y futuros con el fin de obtener un diseño más eficiente con diferentes objetivos, proporciona una visualización unificada de algunos escenarios de funcionamiento permitiendo la evaluación técnica, evitando costes y esfuerzos que supondría la implementación.

Sistema de información: Un sistema de información está conformado por una serie de datos vinculados entre sí para conseguir un objetivo común, tiene como principal objetivo la gestión, y administración de los datos e información que lo componen. Lo importante es poder recuperar siempre esos datos, y que además se tenga un fácil acceso a ellos con total seguridad.

Introducción

Los programas académicos de educación universitaria colombiana están sujetos a dos sistemas de calidad; los lineamientos para la acreditación de alta calidad para programas de pregrado establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación y por las normas técnicas de calidad ISO 9001:2015 y NTC GP 1000:2009.

El programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño se encuentra adelantando procesos de aseguramiento de la calidad, y de acuerdo a la evidencia en un diagnóstico inicial, se puede observar que no existe un control sistematizado y pertinente que permita llevar a cabo de manera oportuna la toma de decisiones junto con otros aspectos de seguimiento, mejora continua y consecución de resultados de impacto que aporten al desarrollo regional con competitividad sostenible, presentándose esto como una oportunidad para la aplicación del sistema de información con el fin de dar apoyo a los procesos de alta calidad.

Para el proceso de articulación de la planeación estratégica del programa de mercadeo se utilizó un modelo que tiene en cuenta aspectos de calidad académica y administrativa, de tal manera que se incluyan en los lineamientos de acreditación, requerimientos de las normas ISO y NTC en cada factor de CNA y a su vez alinearlos a Cuadro de Mando Integral

Se realizó la validación de una matriz de integración de sistemas de calidad actualizada, adicionalmente contando con diferentes puntos de vista de docentes y especialistas del programa en temas de calidad, manejo de sistemas de información y planeación estratégica, para la posterior alineación de la matriz al programa y a metodología CMI.

En la etapa final se realizó una simulación en el aplicativo Zambra BSC con su posterior análisis de resultados de la aplicación.

1. Tema de Investigación

1.1 Tema

Calidad Académica y Administrativa en Instituciones de Educación Superior.

1.2 Título

Aplicación de Diseño de Sistema de Información para el Apoyo de Procesos de Alta Calidad en el Programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño.

1.3 Línea de Investigación

Desarrollo regional a través del dinamismo generado por los procesos de cambio en la filosofía, mentalidad y gestión gerencial del mercado para lograr efectividad de sus empresas.

1.4 Planteamiento del Problema

Las universidades se enfrentan actualmente a la competencia que representan otras instituciones de educación superior a nivel nacional e internacional en donde los sistemas de calidad y el reconocimiento juegan un papel determinante. En Colombia las universidades han adoptado prioritariamente la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública - NTC GP 1000:2009 de acuerdo a la Ley 872 de 2003 y sus respectivos decretos que la reglamentan y actualizan, las Normas ISO 9001:2015 para calidad administrativa, el documento del consejo nacional de acreditación que contiene los lineamientos para el proceso de acreditación de programas académicos de pregrado y por otra, las condiciones de programa con fines de registro calificado reglamentadas en el decreto 1330 del 2019.

Con la adopción de estas leyes y normas, se evidencia la existencia de la implementación de sistemas de calidad en las universidades públicas de Colombia y la certificación en alta calidad, por otra parte los resultados de la calidad de las universidades privadas se encuentran en

los primeros puestos del ranking universitario en el modelo de indicadores del desempeño de la educación superior, según expertos en el tema, la falta de apoyo económico es la que determina la diferencia entre la calidad que se da entre las universidades públicas y privadas.

Los requerimientos de ley dados por el gobierno nacional tienen su misión constitucional en lo que respecta a aseguramiento de la calidad de la educación superior y en la correcta administración de las entidades públicas, específicamente en las instituciones de educación superior se genera una divergencia en los resultados de calidad en las áreas académica y administrativa.

Los beneficios que trae el resolver este problema se traducen en mayor bienestar a todos los actores que intervienen en el sistema de educación superior y de aseguramiento de la calidad, según el CNA mantener vigente la acreditación en alta calidad para los programas de pregrado trae beneficios como el reconocimiento y convalidación de títulos universitarios en otros países, facilidad en los procesos de movilidad de sus estudiantes y docentes, entre otros, son por tanto muchas las ventajas que trae unificar esfuerzos en lo que respecta a estos sistemas de calidad volviéndose cada vez más necesaria su integración

1.4.1 Formulación del Problema.

¿Cuales son los impactos de la aplicación de tecnologías con metodología en BSC en la integración de sistemas de calidad del Programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño?

1.4.2 Sistematización del Problema Investigativo.

¿Cuáles son los fundamentos más relevantes sobre la calidad, su origen y evolución?

¿Cuáles son los factores más relevantes del sistema de gestión de calidad de las normas NTC GP 1000:2015 – ISO 9001:2015, CNA para programas de pregrado y condiciones para registro calificado del decreto 1330:2019?

¿Cuál es el punto de vista de expertos con relación a la articulación de la calidad académica y administrativa y uso de sistemas de información?

¿Cuál sería la propuesta de plan de acción que mejor se acopla a aseguramiento de la calidad del programa de mercadeo de la Universidad de Nariño?

¿Cómo alinear la planeación estratégica del Programa a CMI teniendo en cuenta factores CNA Para Programas de Pregrado?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Analizar los resultados de la aplicación de diseño de sistema de información para el apoyo de procesos de alta calidad en el Programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño.

1.5.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar el estado actual del programa de mercadeo en temas de aseguramiento de la calidad.

Analizar el punto de vista de especialistas en temas de: calidad académica y administrativa y uso de sistemas de información.

Alinear la planeación estratégica del Programa de Mercadeo a CMI teniendo en cuenta factores CNA Para Programas de Pregrado.

Ejecutar una simulación en aplicativo BSC a la alineación de la planeación estratégica del programa a CMI teniendo en cuenta factores CNA para Programas de Pregrado.

1.6 Justificación

Las universidades públicas colombianas presentan la necesidad de acoplarse a los lineamientos, condiciones y requisitos que contienen las normas de calidad académica y administrativa, como son la ISO 9001:2015, que establece los requisitos de un sistema de gestión de calidad, la NTCGP 1000:2009, que establece los parámetros para la implementación de un sistema de gestión de calidad y el decreto 1330 del 2019 que reglamenta las condiciones institucionales y de programa con fines de registro calificado.

Formular un modelo de gestión de calidad que integre los sistemas de calidad vigentes permitirá ahorrar tiempo y esfuerzos en la consecución de resultados, acercarse a la excelencia académica y a la acreditación de alta calidad. El modelo presentado articula los sistemas de calidad NTC e ISO implementados actualmente en las universidades públicas y los factores de acreditación para programas de pregrado del CNA.

El programa de mercadeo de la Universidad de Nariño no cuenta con un modelo propio que se ajuste adecuadamente a la realidad del entorno y de cumplimiento adecuadamente a los requerimientos de ley, por tanto, la implementación del modelo propuesto se traduce en mayores índices de bienestar para todos los grupos de interés.

1.7 Delimitación

El desarrollo del proceso de investigación se llevó a cabo en la ciudad de San Juan de Pasto, Nariño - Colombia, realizando inicialmente un estudio de la situación actual de Calidad la educación superior en las universidades públicas de Colombia, de manera que se pudo analizar satisfactoriamente los sistemas de gestión de calidad y lineamientos de Acreditación Institucional de las mismas. Posteriormente se desarrolló un caso práctico en la Universidad de Nariño en el programa de Mercadeo.

Respecto al análisis que comprende el trabajo, esta investigación se propuso estudiar el hecho propuesto durante los años 2018 – 2021, este tiempo permitió identificar puntos de contacto clave para optimizar la articulación del sistema de gestión de calidad normas ISO y acreditación institucional y crear un nuevo modelo que integra la calidad académica y administrativa de la universidad pública en Colombia.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Contextual

2.1.1 *Reseña Histórica*

El Proyecto Educativo (2011) nos dice:

“El programa de mercadeo está adscrito a la Facultad de Ciencias Económicas Administrativas y Contables en adelante FACEA, de la cual hacen parte los programas Economía, Administración de Empresas, Contaduría Pública y Comercio Internacional. La denominación del programa de mercadeo, es congruente con los principios, propósitos y competencias que se aspira lograr en los profesionales, para tomar decisiones estratégicas de mercadeo, con proyección en todo tipo de organizaciones públicas y privadas de la región y el país y con un alto sentido de responsabilidad social. En este se estructura contenidos temáticos, actividades investigativas y prácticas empresariales, relacionados con la diversificación y valor agregado en la producción de bienes y servicios, estrategias de precios análisis de competencias, tendencias del consumo, oferta y demanda internacional entre otras que contribuyan a consolidar empresas sostenibles, rentables y con proyección e impacto en la sociedad colombiana y global” (p.19).

Ubicación.

Ciudad Universitaria, Calle 18 - Cr 50 Bloque III

Teléfono: 7313821

San Juan de Pasto – Colombia

Email: facea@udenar.edu.co

Tabla 1*Ficha Técnica del Programa de Mercadeo*

Nombre	Denominación
Código Institución:	1206
Nombre Institución:	Universidad de Nariño
Código SNIES del Programa:	91489
Estado del Programa:	Activo
Reconocimiento del Ministerio:	Registro Calificado
Resolución de Aprobación No.:	2871
Fecha de Resolución:	21/02/2018
Vigencia (Años):	7
Área de Conocimiento:	Economía, Administración, Contaduría y afines.
Núcleo Básico del Conocimiento - NBC:	Administración
Nivel Académico:	Administración
Nivel de Formación:	Pregrado
Metodología:	Universitaria
Número de créditos - Modalidad:	165 - Presencial
¿Cuánto dura el programa?:	10 - semestral
Título otorgado:	Profesional en Mercadeo
Departamento de oferta del programa:	Nariño
Municipio de oferta del programa:	Pasto
Registro calificado:	Resolución 2871 del Ministerio de Educación emitida el 21 de febrero de 2018.

Fuente: Proyecto Educativo (2011).

Perfil Profesional Mercadeo.

El Proyecto Educativo (2011) dice:

“El egresado de la carrera de Mercadeo de la Universidad de Nariño, es un profesional capaz de identificar las problemáticas de Marketing en contexto, liderar los procesos de cambio en la gestión gerencial orientados a los mercados internacionalizados, con mentalidad empresarial y emprendedora contribuyendo al desarrollo regional y nacional” (p.34).

Perfil Ocupacional Mercadeo.

“El profesional de Mercadeo de la Universidad de Nariño, tendrá las competencias necesarias para desempeñarse en las siguientes ocupaciones: Gerente de Mercadeo, Investigador

de Mercados, Analista de Mercados, Gerente Comercial, Gerente de Ventas, Gerente de Marca, director de Cuentas, Gerente de Proyectos de Mercadeo, Gerente de Producto, Gerente de Merchandising, Consultor en Mercadeo y Asesor en Mercadeo” (p.34).

Misión del Programa de Mercadeo.

“El Programa Mercadeo de la universidad de Nariño, formar profesionales con responsabilidad social y alto sentido humano y ciudadano, en competencias que lo capacitan para enfrentar los retos del mercado de una economía global y su incidencia en los campos sociales y culturales, en el marco de una ética institucional y profesional para contribuir al desarrollo alternativo de la región y la nación” (p.76)

Visión del Programa de Mercadeo.

“El programa de mercadeo para el año 2020, contara con la acreditación de alta calidad, por ser reconocido por su contribución a la formación de talento humano competente y con valores, que le permite una convivencia responsable con la región, a través de la búsqueda de soluciones a la problemática del sector productivo de la región mediante la gestión gerencial de mercadeo en el contexto de los mercados de una economía global” (p.76).

Plan de Estudios.

El plan de estudios presentado en este documento, fue puesto en consideración ante el Consejo Académico de la Universidad de Nariño en el Acuerdo número 065 del 26 de septiembre de 2017.

Tabla 2

Plan de Estudios

Créditos Académicos	
Subtotal créditos del programa	131
Práctica Investigativa (3° a 6° Semestre)	5
Electivas de Complementación	4
Electivas de Profundización (7°, 8° y 9° Semestre)	9
Créditos del programa	149
Créditos Humanísticas y Competencias Básicas	12
Ética y Compromiso Social	4
Gran Total de Créditos del programa y complementarios	165

Fuente: Acuerdo número 065 del 26 de septiembre de 2017.

Referentes y Vínculos Institucionales.

Como se afirma en el Proyecto Educativo (2011),

“La Universidad de Nariño, certificada mediante la Norma NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2009, es una institución estatal de educación superior, fundada en noviembre 7 por Ordenanza número 049 de 1.904, de la Asamblea del Departamento de Nariño, dedicada a la formación académica de nivel superior y a la investigación, con vocación de servicio y compromiso con el desarrollo de su entorno” (p.16).

Política de Calidad.

“La Universidad de Nariño, como entidad pública, democrática, autónoma y coherente con el Plan de Desarrollo, se compromete a satisfacer las necesidades de la Comunidad Estudiantil, garantizando una formación académica e investigativa con proyección social; promueve para ello una cultura de calidad, sustentada en el desarrollo del talento humano, el autocontrol y el mejoramiento continuo de los procesos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad, con eficiencia, eficacia y efectividad”.

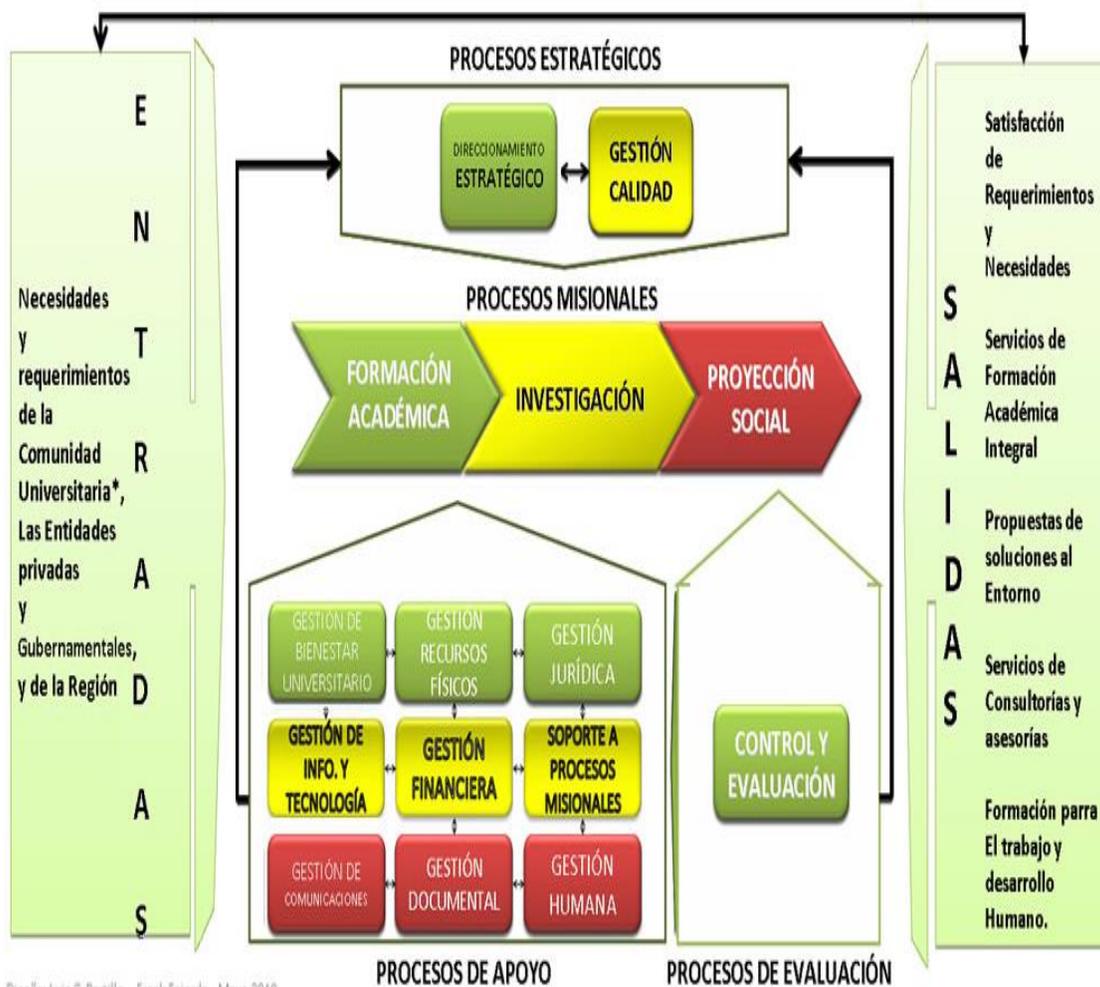
Objetivos de Calidad.

1. Brindar a la sociedad, profesionales con un alto sentido humano y ciudadano, capaces de contribuir al desarrollo local y regional, desde su ciencia y su saber.
2. Mejorar permanentemente la calidad en la docencia, investigación y proyección social de la Universidad.
3. Garantizar a la Comunidad Universitaria información veraz, clara y oportuna, que facilite su interacción con la Entidad.
4. Impulsar la acreditación social e institucional de alta calidad.
5. Incrementar el nivel de satisfacción en la Comunidad Universitaria con el compromiso de los servidores públicos en la prestación de los servicios internos de la Universidad.
6. Consolidar una cultura de autocontrol, mejoramiento continuo, y aseguramiento de la calidad de los procesos del sistema integrado de gestión.
7. Propender por el mejoramiento de la calidad de vida de los Estudiantes, mediante la participación en programas, culturales, deportivos, socioeconómicos, de desarrollo humano, y de promoción y prevención en salud.

Mapa de Procesos.

Ilustración 1

Mapa de Procesos



Fuente: Universidad de Nariño (2010).

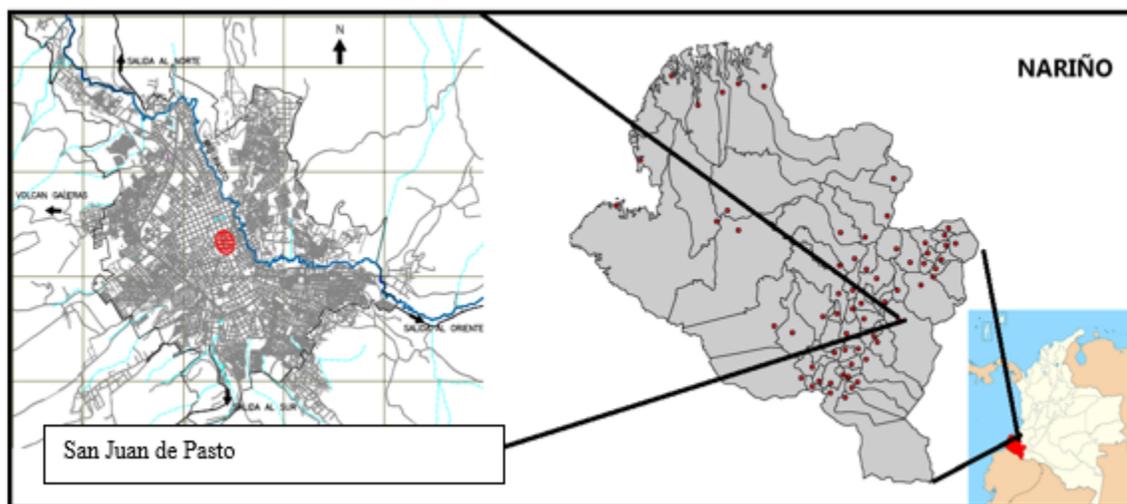
2.1.2 Entornos de Investigación

En 1904 se creó el departamento de Nariño, con capital en San Juan de Pasto. Es uno de departamentos que forman la República de Colombia, está ubicado en el extremo suroeste del país, en las regiones Andina y Pacífico, limitando al norte con Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador y al oeste con el océano Pacífico. Con unos 1 745 000 habitantes según censo

DANE en 2015, es el séptimo departamento más poblado por detrás de Antioquia, Valle del Cauca, Cundinamarca, Atlántico, Bolívar y Santander.

Ilustración 2

Mapa satelital de Colombia, Nariño y Pasto



Fuente. DANE, 2015.

El principal sector económico es el agropecuario. Los cultivos de mayor importancia son la papa, cacao, maíz, trigo, cebada (uno de los pocos lugares de Colombia donde todavía subsisten estos cultivos), café, frijol, plátano, caña panelera, palma aceitera, zanahoria, arveja, haba y quinua. Las agroindustrias más importantes son la harinera y la aceitera.

Pérez (2015) afirma que: San Juan de Pasto es una ciudad de Colombia, capital del departamento de Nariño y cabecera del municipio de Pasto. La ciudad ha sido centro administrativo cultural y religioso de la región desde la época de la colonia. Es también conocida como Ciudad sorpresa de Colombia.

En el municipio de Pasto, el 11,1% de los establecimientos se dedica a la industria; el 56,0% al comercio; el 28,9% a servicios y el 4,1% a otra actividad. En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas

industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal.

Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles. Para desarrollo de la actividad comercial, principalmente con el vecino país el Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos comerciales de los cuales el 58.5 % estaban dedicados al comercio y reparación de vehículos. En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera. (p.1)

Álvarez & Guerrero (2016) mencionan que los orígenes de la Universidad de Nariño se remontan al año de 1712, cuando se estableció el Colegio de la Compañía de Jesús gracias a numerosas campañas y donaciones de la comunidad, la cual logró reunir la suma de 43.000 patacones para la construcción del colegio, en el mismo sitio donde hoy se encuentra la sede de la Universidad, en el centro de la ciudad. En el colegio mencionado, fue notable la enseñanza de latinidad, lengua española e historia eclesiástica.

En agosto de 1904 fue creado el Departamento de Nariño y en ese mismo año mediante Decreto 049 de noviembre 4, se fundó la Universidad de Nariño con las facultades de Derecho y Ciencias Políticas, Matemáticas e Ingeniería y clases de Comercio.

La Universidad de Nariño ha sido determinante en el desarrollo regional y nacional aportando a la región la formación de seres humanos, ciudadanos y profesionales que participan activamente en el desarrollo económico, científico, cultural y humano, lo que le ha merecido un amplio reconocimiento en la sociedad. En los últimos años es evidente su fortalecimiento con: la

ampliación de cobertura; el avance en la investigación e interacción social; la creación de programas académicos pertinentes y de calidad; la disposición de condiciones institucionales adecuadas de bienestar; la cualificación de su talento humano; la modernización de su infraestructura y la gestión adecuada de recursos en medio de las limitaciones de la educación pública en el país.

Actualmente, la Universidad de Nariño está ubicada en Ciudad Universitaria Calle 18 - Cr 50 Torobajo, San Juan de Pasto – Colombia; cuenta con 11 Facultades, 50 programas académicos de pregrado de los cuales 15 se encuentran acreditados en alta calidad, 19 programas académicos de postgrado propios y 7 en Convenio. Se puede afirmar que el “Alma Mater” a través del mejoramiento permanente, impulsa con tenacidad los campos de la investigación, la docencia y proyección social, acordes con los retos que la modernidad le impone. (p.1).

2.2 Marco Teórico

2.2.1 Estado del Arte

Los aportes de Pietrzak & Bogdan (2015), en la investigación titulada: “The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university”, se fundamentan en que las universidades públicas tienen la necesidad de organización, de la medición del rendimiento de los sistemas que se adaptan y que coincida con sus objetivos específicos y características.

Esta investigación tiene como objetivo usar el BSC en una institución de educación superior dando al sistema de información (IS) la opción de apoyar la estrategia de monitoreo. Para lograr este objetivo, el BSC fue utilizado como un marco. En el modelo propuesto se

hicieron modificaciones para poder ajustarlo a los sistemas académicos. También se presenta los principales bloques de construcción del marco de BSC y los nombres de las perspectivas.

En esta investigación se concluye que el sistema puede ser ajustado a los cambios en el entorno, las medidas de BSC deben ser verificadas periódicamente para comprobar si el actual conjunto de indicadores es todavía relevante para monitorear el desempeño de la organización.

Fadhl & Saudah (2012) en su investigación titulada: “A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs)”, mencionan que debido al bajo nivel de conocimiento y comprensión de los estudiantes en las instituciones de educación superior, existe una brecha entre las habilidades que requiere el mercado laboral y las habilidades adquiridas por los egresados, también se da a conocer que las empresas al buscar mejorar su competitividad y generar desarrollo en las economías en las que se desenvuelven es necesario que utilicen BSC para mejorar la eficiencia, el desempeño y aumentar el valor de sus servicios a los clientes.

El propósito de esta investigación es brindar una estructura clara para la mejora continua de la calidad, establecer una cultura de calidad académica, evaluar el uso efectivo de los recursos de los programas académicos, registrar la contribución de cada actividad a la consecución de la misión de la IES, y determinar las futuras Prioridades de planificación y evaluación.

En la investigación se recopiló información relacionada con BSC para comprender su aplicabilidad en IES, las similitudes y diferencias significativas entre la aplicación del cuadro de mando integral a instituciones educativas y empresas. En general, el BSC se establece como un sistema de evaluación que puede producir un rendimiento suficiente de los indicadores de IES.

En los resultados se evidencia la importancia de la vinculación de la visión, misión, con una asignación de metas y objetivos de rendimiento.

Para el uso de BSC se recomienda que se incluyan perspectivas no financieras, tales como la participación de la comunidad, la innovación, la asociación estratégica y la investigación científica, esto con el fin de evaluar el desempeño de las instituciones de educación superior

En conclusión, el cuadro de mando integral se presenta como una destacada herramienta que puede ser utilizada para elaborar estrategias y mejorar el desempeño organizacional de forma continua.

Bilola (2015) en su investigación titulada: “Evaluating the Strategic Objectives of Cameroonian Higher Education: An application of the Balanced Scorecard” afirman que:

Las instituciones de educación superior se ven sometidas a un entorno de creciente necesidad de rendición de cuentas, de disminución de recursos y de cumplimiento de las diferentes expectativas de los actores, es por esto que las IES tienen otras maneras de operar.

Este estudio investigó el qué, el por qué y el cómo de los objetivos estratégicos en las instituciones de educación superior de Camerún. Los resultados de esta investigación muestran que existe un conocimiento general de los objetivos estratégicos, pero hay desacuerdo sobre la pertinencia de objetivos y en el tipo de métodos utilizados en la consecución de estos.

En el estudio se recomienda que el enfoque debe ser en primer lugar, en el desarrollo de herramientas para la estrategia antes de que la estrategia en sí.

Por otra, para la gestión de los objetivos estratégicos se puede usar el BSC.

Lo expuesto por Pedraza (2010) en su investigación titulada: “Aporte del enfoque sistémico del modelo de gestión de la calidad NTC-ISO 9001 al modelo de acreditación institucional en instituciones privadas de educación superior”, tiene como objetivo de elaborar

una propuesta de modelo para la acreditación de alta calidad de las instituciones privadas de educación superior, que complemente en doble vía los elementos del sistema de acreditación institucional del CNA con el enfoque sistémico del sistema de gestión de la calidad de la NTC ISO 9001 (2010).

Caicedo & Criollo (2007), en su investigación “El cuadro de mando integral como sistema de medición y Control del programa de administración de empresas de la Universidad de Nariño 2008-2010”, realizan un análisis estratégico de la Visión, Misión del programa y diseñan los factores claves de éxito y objetivos estratégicos enfocados a CMI.

A nivel internacional se puede apreciar la necesidad por la implementación y el uso de sistemas de información y comunicación para la integración de normas y procesos de calidad y la aplicación de la metodología de BSC, a nivel nacional o regional no se han generado muchos esfuerzos por el uso o la implementación de este tipo de metodología de CMI o de SI y comunicación enfocados a la integración y mejoramiento de los sistemas de gestión de calidad actuales.

2.2.2 Fundamentación Teórica

Fundamentos Epistemológicos de la Calidad.

Calidad: Origen, Evolución y Conceptos. La palabra calidad proviene del latín *qualitas* y es un calco (término que hace referencia a una palabra o una expresión formada por la traducción desde otra lengua) del griego *poiótês* (*ποιότης*) palabra inventada por el filósofo griego Platón (427-347 a. C.), quien usó para ello la palabra *poiós* (*ποιος*), que quiere decir cuál, de qué clase, de qué naturaleza, y se origina en la misma raíz indoeuropea de *qualis* en latín, que quiere decir lo mismo. La dejó escrita en su libro *Teeteto*.

Cicerón en su libro “Académica” la tradujo al latín como *qualitas*: “*Qualitates Igitur Appellavi Poioteaetas Graeci Vocant, Quod Ipsum apud Graccos non est vulgi verbum sed philosophorum...*”, Álvarez (1980) afirma: “he dado el nombre de las Cualidades a las cosas que los griegos llaman *poiotes*, incluso entre los Griegos no es una palabra de uso ordinario, sino que usada por filósofos” (p. 10). Cicerón usa el dialogo platónico para debatir cuestiones filosóficas y exponer su visión del mundo.

Para Krause (1860), la condición de categoría y la concepción filosófica del término *qualitas*, un doblete culto de *qualitas* creado en el siglo XVI, son atribuidas al escritor y filósofo griego Aristóteles quien introdujo la categoría *qualitas* (gr. *ποιότης, poiótês*) en su sistema de conceptos universales. Categoría filosófica que continuará siendo una constante en el pensamiento filosófico europeo durante los siguientes veinte siglos (p. 296).

Lloyd (2000) menciona: “El ser se dice en múltiples sentidos; el primero es la substancia, porque no necesita de otro para ser. Es la primera y principal categoría ya que sin ella no serían posibles los demás modos de ser: es sujeto, se le atribuyen los demás predicados. También se dice el ser como aquello que modifica, determina o cualifica a las substancias: los accidentes, que son las nueve categorías restantes: cantidad, *qualitas*, relación, situación, lugar, tiempo, posesión, acción, pasión. Están en un sujeto, no son sujeto: dependen de la primera categoría, sin la cual no pueden darse” (p. 81).

Conceptos *Qualitas*.

Tabla 3

*Conceptos de *Qualitas**

Autor	Definición
--------------	-------------------

Norma ISO 9000	Norma Internacional ISO (s.f.). La calidad es el “grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos”, entendiéndose por requisito “necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria” (p. 1).
Ley de Educación Superior	<p>Consejo Nacional de Acreditación (s.f.). La calidad “hace referencia a los resultados académicos, a los medios y procesos empleados, a la infraestructura institucional, a las dimensiones cualitativas y cuantitativas del servicio prestado y a las condiciones en que se desarrolla cada institución”.</p> <p>La calidad actual del sistema de educación superior en nuestro país “es la resultante de un proceso histórico en que se han conjugado factores, tanto endógenos como exógenos, que han afectado el desarrollo de las funciones sustantivas en las instituciones. Basta recordar los cambios ocurridos a raíz de la promulgación de la Ley 30 del 92 para advertir la dinámica compleja del sistema global de la educación superior y su heterogeneidad interna” (p. 1).</p>
Consejo Nacional de Acreditación	<p>Consejo Nacional de Acreditación (s.f.). La calidad “está determinada por la universalidad, la integridad, la equidad, la idoneidad, la responsabilidad, la coherencia, la transparencia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia con que la institución cumple con las grandes tareas de la educación superior” (p. 1).</p> <p>Es un conjunto de aspectos que permiten reconocer si se cumplen o no las condiciones para la acreditación institucional.</p>
Walter Shewhart.	Shewhart (1931). La calidad “se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba, de un producto bien o servicio” (p. 3).
Besterfield y la norma a3-1987 ANSI/ASQC	Summers (2006). La calidad “es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícitas o explícitamente formuladas” (p. 381).
Mayra R. Moreno Pino	Moreno (2012). La calidad “es el conjunto de características de una entidad que resultan de un proceso de interacción e integración de determinados sujetos económicos para permitir satisfacer y superar las necesidades de los clientes sin afectar el entorno”. Añadir valor, pero valor que sea sostenible (p.4).
Crosby Philip	<p>“La calidad se la considera como al cumplimiento de normas y requerimientos precisos”.</p> <p>Su lema es hacerlo bien a la primera vez y conseguir el cero defectos.</p>

Fuente: González & Ramírez (2018).

Evolución.

El concepto de gestión de calidad total o TQM (Total Quality Management), por sus siglas en inglés, está formado por varias contribuciones que han realizado autores relevantes en esta disciplina de gestión desde diversas posturas y enfoques

Algunos de los autores cuyo aporte es altamente significativo en el TQM son: Walter Shewhart, Dr. William Edward Deming, Dr. Joseph Juran y el Dr Philip B Crosby; otros autores

que han ayudado a dar forma a las ideas actuales en la gestión de la calidad incluyen, Massaki Imai, Armand, Feigenbaum, Kaoru Ishikawa, Genichi Taguchi, Shigeo Shingo entre otros.

Los principales aportes de cada uno de ellos en orden de importancia, se resumen en la siguiente tabla:

Contribuciones y Pensamientos de los Principales Exponentes de la Calidad

Tabla 4

Contribuciones y Pensamientos de los Principales Exponentes de la Calidad

Autor	Pensamiento	Principales Contribuciones
Deming	La calidad implica cambios en la filosofía y está dirigida al cliente con énfasis en los procesos. "Calidad sólo tiene significado en relación con ofrecer a bajo coste productos y servicios que satisfagan al cliente. Implica un compromiso con la innovación y mejoras continuas."	14 puntos para la gestión de la calidad 7 pecados y enfermedades mortales La teoría de la varianza Ciclo PHVA (Shewhart (1931)).
Juran	La calidad está dirigida al cliente con énfasis en los procesos. "Calidad Total es estar en forma para el uso, desde los puntos de vista estructurales, sensoriales, orientados en el tiempo, comerciales y éticos en base a parámetros de calidad de diseño, calidad de cumplimiento, de habilidad, seguridad del producto y servicio en el campo."	Escribió el libro de control de la mano de calidad, llamado Biblia de la calidad Hábito de calidad, Trilogía de Calidad. Definir la "calidad" como " la aptitud de uso" Categorización del costo de la calidad
Crosby	Hacerlo Bien-Conseguir Cero defectos. La calidad está dirigida al suministro con énfasis en el desempeño y procesos. "Calidad es cumplir los requerimientos." Además, "Calidad total es el cumplimiento de los requerimientos, donde el sistema es la prevención, el estándar es cero defectos y la medida es el precio del incumplimiento."	14 pasos para mejorar la calidad Concepto de " cero defectos " Libro escrito " La calidad es libre"
Massaki	Mejora continua y control total de la Calidad	Kaizen O por su traducción La mejora continua.
Ishikawa	La calidad está dirigida al Valor con énfasis en las personas y procesos.	Diagrama de causa y efecto Círculo de Calidad

	La calidad implica cambios que van de los procesos hasta la filosofía; cambios en el proceso para mejorar la calidad, la productividad y el ambiente de trabajo.	
Taguchi	Su filosofía es el control de calidad, que le llamó Diseño Robusto. La calidad debe ser diseñada, sino no puede ser inspeccionada después, está dirigida al suministro con énfasis en los procesos y el diseño.	Función de Pérdida Mejora continua. Variabilidad. Diseño del producto. Optimización del diseño del producto. Optimización del proceso. Ingeniería de la Calidad.
Feigenbaum	La calidad de una empresa es responsabilidad de todos en la empresa, de innovar y mejorar con los principios que el expone.	Calidad definida por los clientes
Shewhart	Seguridad en la calidad, métodos estadísticos, dimensiones de la calidad	Cuadro de control estadístico Ciclo PHVA

Fuente: González & Ramírez (2018).

EL enfoque principal que se destaca en el concepto de calidad es el cliente y su satisfacción, todos los autores sugieren que para desarrollar una cultura de mejora continua se debe construir un sistema que produzca consistentemente un producto o servicio de calidad.

Los sistemas de gestión de la calidad. Otro enfoque en lo que respecta a sistemas de gestión de calidad se encuentra normalizado por organismos internacionales como la Organización Internacional de Normalización en adelante ISO, europeos como el Comité Europeo de Normalización en adelante CEN, y las que aplican para el caso colombiano como la NTC, la cual agrupa la normalización de la calidad para diversas áreas de aplicación.

Históricamente la evolución de la familia ISO 9000 como lo evidencia en el siguiente esquema surge desde 1986/87 con la norma ISO 8402:1994:

Históricamente la Evolución de la Familia ISO 9000.

Ilustración 3

Históricamente la Evolución de la Familia ISO 9000

	Año 1986/87	Año 1994	Año 2000	En Vigencia
Fundamentos y vocabulario	ISO 8402:1986	ISO 8402:1994	ISO 9000:2000	ISO 9000:2005
Requisitos	ISO 9001:1987 ISO 9002:1987 ISO 9003:1987	ISO 9001:1994 ISO 9002:1994 ISO 9003:1994	ISO 9001:2000	ISO 9001:2008
Directrices para la mejora del desempeño	ISO 9004:1987	ISO 9004-1:1994	ISO 9004:2000	ISO 9004:2009 (Gestión para el éxito sostenido- enfoque de gestión de la calidad)

www.calidad-gestion.com.ar

Fuente: www.calidad-gestion.com.ar

La norma ISO 8402:1994, define los términos relacionados con los sistemas de gestión de calidad, define la calidad como “la totalidad de las características de una entidad que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas”

Las Normas ISO 9000 son publicadas en 1987, son un conjunto de normas editadas y revisadas periódicamente por la ISO sobre el aseguramiento de la calidad de los procesos.

La norma ISO 9000: 2000 describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología necesaria.

La Norma ISO 9001 especifica los requisitos para los sistemas de gestión de la calidad aplicables a toda organización que necesite demostrar su capacidad para proporcionar productos

que cumplan los requisitos de sus clientes y los reglamentarios que le sean de aplicación y su objetivo es aumentar la satisfacción del cliente.

La Norma ISO 9004 proporciona directrices que consideran tanto la eficacia como la eficiencia del sistema de gestión de la calidad. El objetivo de esta norma es la mejora del desempeño de la organización y la satisfacción de los clientes y de las partes interesadas. La Norma ISO 19011 proporciona orientación relativa a las auditorías de sistemas de gestión de la calidad y de gestión ambiental.

En la Norma ISO 9004:2000 aparecen normalizados por primera vez los principios para la gestión de la calidad: Liderazgo, enfoque al cliente, participación del personal, enfoque basado en procesos, enfoque de sistema para la gestión, mejora continua, enfoque basado en hechos para la toma de decisión, relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor, se reconoce y establece el papel fundamental de los trabajadores y su potencial.

Sistemas de Gestión de la Calidad Fundamentos y Vocabulario.

Fernández (2000) considera que la calidad es “el conjunto de atributos o propiedades de un producto o servicio que satisface los requisitos o necesidades de los clientes y que permiten emitir un juicio de valor acerca de él, dentro de un ambiente organizacional comprometido con la mejora continua, la eficacia y la efectividad”

“Los clientes esperan productos diseñados para sus necesidades, entregas de acuerdo a sus necesidades, y términos de pago convenientes. En este nuevo escenario socioeconómico la calidad, el servicio, la rapidez y la flexibilidad hacen la diferencia” (p.44).

Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTC GP 1000:2009.

Esta norma nace como respuesta a lo establecido en el Artículo 6 de la Ley 872 de 2003, especifica los requisitos para la implementación del sistema de gestión de calidad, esta norma se aplica a la rama ejecutiva del poder público y otras entidades prestadores de servicios.

Todos los requisitos de esta norma son genéricos, y se busca que sean aplicables a todas las entidades dentro del alcance de la Ley 872 de 2003, sin importar su tipo, tamaño, producto o servicio suministrado (p. 1).

La NTC GP 1000 toma como base las normas internacionales ISO, en específico ISO 9000:2005, ISO 9001:2008 sobre gestión de calidad, por tanto, la norma permite cumplir con lo establecido en ellas ya que cumple sus requisitos y se tiene en cuenta también que esta norma hace unas consideraciones adicionales que se integran con este sistema.

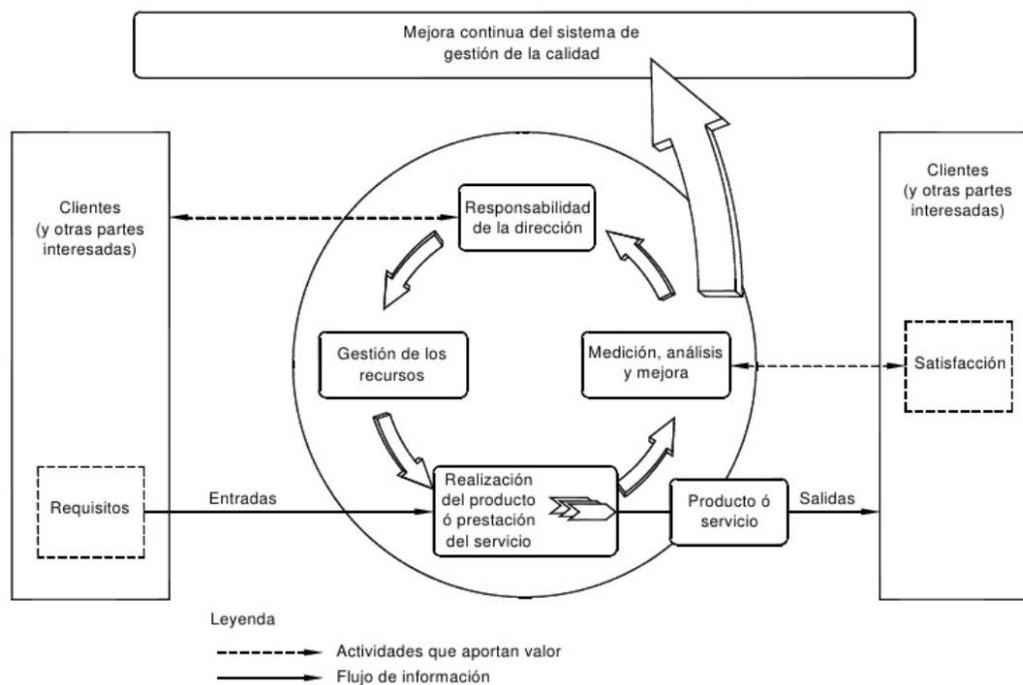
Esta norma está dirigida a todas las entidades, y se ha elaborado con el propósito de que éstas puedan mejorar su desempeño y su capacidad de proporcionar productos y/o servicios que respondan a las necesidades y expectativas de sus clientes.

Es importante hacer señalar que la orientación de esta norma promueve una adopción de un enfoque basado en procesos, el cual consiste en determinar y gestionar, de manera eficaz, una serie de actividades relacionadas entre sí, la principal ventaja de este enfoque es el control continuo (p. 3).

Ahora bien, es importante señalar las características que tiene un modelo de gestión de calidad basado en procesos, la siguiente figura ilustra sus componentes:

Ilustración 4

Modelo de Gestión de Calidad basado en Procesos



Fuente: NTC GP 1000:2009

Las partes interesadas juegan un papel determinante para definir los requisitos como elementos de entrada. El seguimiento de la satisfacción del cliente requiere la evaluación permanente.

Se debe tener en cuenta que la aplicación de la norma es genérica, su aplicación depende del ambiente y posición de la organización, entrando en consideración el marco legal aplicable, del entorno, sus necesidades, objetivos, los productos o servicios que proporciona, tamaño entre otros.

La segunda (NTC GP 1000:9001) señala que el enfoque por procesos se utiliza dentro de un sistema de gestión de calidad cuando existe un énfasis en:

La comprensión y el cumplimiento de requisitos:

La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor

La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso

La mejora continua de los procesos.

En la NTC GP 1000:900, la administración pública colombiana posee tres herramientas que orientan la gestión de las entidades estatales, estas son: El Sistema de Control Interno, El Sistema de Desarrollo Administrativo y el Sistema de Gestión de la Calidad (p. 4).

La compatibilidad a la luz de la norma, se refiere a la condición bajo la cual el cumplimiento de los requisitos de un Sistema de Gestión de Calidad permite la implementación, sin conflictos, de otro sistema de gestión o de control, es decir, es posible implementarlos de manera integrada.

Para optimizar la utilización de los recursos del estado generando el fortalecimiento de la capacidad administrativa, el desempeño de las instituciones, la mejora de la eficiencia de los recursos materiales y financieros y talento humano, se debe establecer compatibilidad entre los sistemas identificando los puntos comunes y no comunes para no duplicar tareas que conlleven al mismo resultado, es el modelo de la gestión por procesos y mejora continua mediante el ciclo PHVA, la que articula los tres sistemas de gestión pública.

El modelo que adopta la norma es compatible y susceptible de integrar con otros sistemas de calidad externos como la gestión ambiental, la salud ocupacional, entre otros, lo que da flexibilidad a la norma por cuanto puede ser implementada en cualquier institución estatal de acuerdo al contexto en que se enmarque.

El principal requisito para la implementación de un sistema de gestión de calidad está relacionado con la gestión documental que debe hacerse y mantenerse durante todo el proceso (el cual es continuo), esta es la encargada de llevar los registros detallados en la evolución del sistema, desde su concepción hasta el control periódico del mismo y es un requisito establecido por la Ley 872 de 2003 en sus artículos 3 y 7.

La gestión documental permite establecer las evidencias necesarias y suficientes para desarrollar el sistema de calidad, es el medio para retroalimentar el sistema de gestión integrado de calidad.

Paso seguido la norma específica de manera genérica aquellos criterios que deben abordarse para la gestión de un sistema de calidad en una entidad pública, estos mediante la aplicación del modelo PHVA, como ya se mencionó permiten articularse e integrarse con las demás normas de la familia ISO que sean aplicables, en sus anexos las normas establecen los puntos de encuentro para cada proceso, estos se pueden resumir en la siguiente tabla:

Factores de Evaluación Normas ISO.

Ilustración 5

Factores de evaluación normas ISO

Proceso	Subproceso
Responsabilidad de la Dirección	Compromiso de la dirección Enfoque al cliente Política de Calidad Planificación Responsabilidad, Autoridad, y comunicación Revisión por la dirección
Gestión de los recursos	Provisión de los recursos Talento Humano Infraestructura Ambiente de Trabajo

Realización del producto o prestación del servicio	Planificación de la realización del producto o prestación del servicio
Medición, análisis y mejora	Procesos relacionados con el cliente Diseño y desarrollo Adquisición de bienes y servicios Producción y prestación del servicio Control de los equipos de seguimiento y de medición Generalidades Seguimiento y medición Control del producto y/o servicio no conforme Análisis de datos Mejora

Fuente. Normas ISO 9000

La anterior tabla resume cada proceso a aplicar dentro del modelo de gestión, los subprocesos son consideraciones dentro de cada proceso que dependiendo del contexto de cada organización deberá tenerse en cuenta de una u otra manera.

El modelo de gestión del sistema de calidad que propone la norma tiene un enfoque basado en procesos, por tanto, para su implementación se deberá tener en cuenta algunos pasos sistemáticos que se pueden resumir en:

1. La identificación y secuencia de los procesos: en este paso se establece un consenso entre los miembros de la organización de llegar a establecer los procesos más relevantes que se deben tratar en el sistema e intentar establecer su relación con cada uno de ellos, el resultado de este paso se traduce en el llamado Mapa de Procesos, este permite agrupar los procesos de dos maneras; agrupando los procesos de planificación, de gestión de recursos, de realización del producto y procesos de medición y análisis; y el segundo los agrupa mediante procesos estratégicos, procesos operativos y procesos de apoyo.

2. La descripción de los procesos: La descripción de un proceso tiene como finalidad determinar los criterios y métodos para asegurar que las actividades que comprende dicho proceso se llevan a cabo de manera eficaz, al igual que el control del mismo esto implica que la

descripción de un proceso se debe centrar en las actividades, así como en todas aquellas características relevantes que permitan el control de las mismas y la gestión del proceso (Beltrán et. al. p. 25).

3. El seguimiento y la medición de los procesos: para un modelo orientado en procesos es necesario realizar el seguimiento y medición de estos con el fin de conocer los resultados que se están obteniendo y si estos resultados cubren los objetivos previstos. El seguimiento y la medición constituyen, por tanto, la base para saber qué se está obteniendo, en qué extensión se cumplen los resultados deseados y por dónde se deben orientar las mejoras. (Beltrán et. al. p. 33).

4. La mejora de los procesos: Este paso se aplica cuando un proceso específico es identificado y se determina que no se ha cumplido sus objetivos, en este paso se aplica el modelo de mejora continua de Demming PHVA, y con este se busca precisamente mejorar y corregir las salidas del proceso para que cumpla los niveles de satisfacción del sujeto de salida del mismo (Beltrán et. al. p. 45).

Hasta este punto se ha analizado de manera genérica las características que tiene el modelo de gestión de calidad basado en el enfoque por procesos que sugiere la norma en el cual se ha incluido también una explicación adicional para la agrupación de los procesos, más adelante se abordará el caso puntual en el que se puede observar una aplicación de este modelo en la Universidad de Nariño y en el cual se puede vislumbrar todos los temas anteriormente abordados como una aplicación de este modelo a una institución de educación superior pública en Colombia, aspecto que tiene gran relevancia para esta investigación.

Sistema Nacional de Acreditación en Colombia.

Según el Artículo 53 de la Ley 30 de 1992, el SNA es el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos.

El acuerdo 03 de 2014 expedido por el Consejo Nacional de Educación Superior CESU aprueba los lineamientos para la acreditación institucional, en este documento se consignan, por decirlo de alguna manera, los pasos necesarios que debe seguir una institución de educación superior en Colombia para obtener la acreditación institucional, los cuales aborda los conceptos anteriormente relacionados, respecto a los propósitos fundamentales en el proceso, es importante destacar los factores de evaluación que posibilitan esta acreditación, estos son:

1. Misión y Proyecto Institucional
2. Profesores
3. Estudiantes
4. Procesos Académicos
5. Investigación
6. Pertinencia e Impacto Social
7. Proceso de Autoevaluación y Autorregulación
8. Bienestar Institucional
9. Organización, Gestión y Administración

10. Planta física y Recursos de Apoyo Académico

11. Recursos Financieros

Norma ISO 9001:2015.

La norma ISO 9001 con última vigencia octubre de 2015, la cual trae cambios importantes, como el de Incorporar de la gestión del riesgo o el enfoque basado en riesgos en los Sistemas de Gestión de la Calidad, Adaptarse a entornos cada vez más complejos y dinámicos en los que las organizaciones operan, Fomentar la alineación con otras normas elaboradas por ISO para facilitar su integración, entre otras.

El primer cambio significativo se relaciona directamente con el cambio de la estructura para la versión revisada de la ISO 9001:2015 se adopta la “Estructura de alto nivel”. La cual es una estructura genérica que puede ser aplicada a todos los sistemas ISO y les proporciona una estructura, texto base idéntico y terminología común, así como, definiciones básicas que resultan, en lo posible, el futuro núcleo de los sistemas estándares. Para las empresas este cambio significa la integración de diferentes estándares (ISO 9001:2008, s.f.).

Cambios Estructurales.

Términos y definiciones: Referencia a los términos generales del Anexo SL y otros términos específicos del estándar.

Contexto de la organización: Comprensión de las interdependencias exteriores e interiores y las interacciones, los requisitos de las partes interesadas y sus expectativas, el sistema de gestión y su campo de aplicación.

Liderazgo: Responsabilidad de la Dirección y compromiso, política, funciones organizacionales, responsabilidad y autoridad.

Planificación: Acciones para considerar los riesgos y las oportunidades, objetivos de calidad y su planificación para alcanzarlos.

Soporte: Recursos, competencia, conciencia, comunicación e información.

Operación: Planificar y controlar.

Evaluación del rendimiento: Seguimiento, medición del desempeño, análisis y evaluación, auditoría interna y revisión por la Dirección.

Cambios de Contenido.

Se evidencia cambios de contenido en las definiciones y en áreas temáticas. A continuación, se indica los cambios y su impacto en la gestión de calidad para las empresas y sus partes interesadas:

Enfoque a procesos. En contraste con la recomendación de la ISO 9001:2008, el enfoque a procesos es una exigencia. Para las empresas esto significa que su orden de los procesos e interacción, incluyendo las condiciones adicionales, tienen que estar definidos más claramente.

Información documentada: Con la intención de hacer el sistema de gestión más flexible y trazable, los actuales términos “documentos”, “registros”, “procesos documentados” etc. serán reemplazados por el término genérico “información documentada”. En la práctica para la empresa significa menos procedimientos documentados. Por lo tanto, la empresa tiene que decidir el grado de información documentada que considere necesario para asegurar la efectividad del sistema de gestión.

Bienes y servicios: En lugar de término “producto”, se usará el término “bienes y servicios”. Usando este término se pretende adaptar el estándar para mayor claridad a los proveedores de servicios.

Todo el personal involucrado en la implementación de la norma ISO 9001:2015, se beneficiará en la adquisición de conocimientos y habilidades ya que es deber de ellos profundizar en temas como la gestión de riesgos y la orientación a la gestión por procesos, para que haya empoderamiento en estos temas que son tan importantes para la norma.

Lineamientos Del Consejo Nacional De Acreditación– CNA Para Programas de Pregrado.

El Consejo Nacional de Acreditación, creado como organismo académico por la Ley 30 de 1992 está compuesto por 7 académicos. El consejo nacional de acreditación revisa el proceso de acreditación, lo organiza, lo fiscaliza, da fe de su calidad y finalmente recomienda al ministro de Educación Nacional acreditar los programas e instituciones que lo merezcan.

En este documento se presenta el resultado de una construcción conjunta entre el Consejo Nacional de Acreditación, asociaciones de instituciones de educación superior y la comunidad académica, la experiencia acumulada dio como resultado los lineamientos establecidos por el CNA, teniendo en cuenta tanto el Consejo como las instituciones participantes. La propuesta presentada busca agilizar los procesos de autoevaluación y armonizar los criterios con los nuevos retos de la educación superior teniendo en cuenta las dinámicas nacionales y globales.

El documento fortalece la estructura del modelo de acreditación del CNA que conoce la comunidad académica nacional en el marco legal vigente. En el modelo del CNA se orienta la evaluación de los programas académicos de pregrado, teniendo en cuenta programas de

formación técnico profesional, profesional y tecnológica, con metodología presencial y a distancia, teniendo en cuenta la síntesis de características que permitan reconocerlos mediante un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en ese programa académico se presta el bien público de la educación y su naturaleza.

Este modelo que presenta el CNA ha logrado la suficiente legitimación en la comunidad académica nacional y el reconocimiento en el medio internacional, presentando claras mejoras de la calidad de la educación superior en el país.

El Consejo Nacional de Acreditación enfatizar en su modelo el compromiso con la calidad de la educación superior, a través del ejercicio de las funciones que le fueron asignadas por ley y con las políticas definidas por el CESU, y considera que, con el apoyo de la comunidad académica y de las propias instituciones de educación superior, se continuarán desarrollando con responsabilidad y transparencia los procesos que conducen a la acreditación.

La acreditación surge atendiendo a la necesidad, expresada en múltiples escenarios, de fortalecer la calidad de la Educación Superior y al propósito de hacer reconocimiento público del logro de altos niveles de calidad y en Colombia, surge en el de fomento, reconocimiento y mejoramiento continuo de la calidad y se reconoce como una inversión efectiva de planes de mejoramiento institucional y de programas.

La calidad de la educación superior es la razón de ser del Sistema Nacional de Acreditación, CNA (2013): “hace referencia a la síntesis de características que permiten reconocer un programa académico específico o una institución de determinado tipo y hacer un juicio sobre la distancia relativa entre el modo como en esa institución o en ese programa académico se presta dicho servicio y el óptimo que corresponde a su naturaleza” (p. 12).

En el documento de lineamientos para la acreditación de programas de Pregrado, se consignan los pasos necesarios que debe seguir cada programa de pregrado de educación superior en Colombia para obtener la acreditación en alta calidad, los cuales aborda los conceptos anteriormente relacionados, respecto a los propósitos fundamentales en el proceso, es importante destacar los factores de evaluación que posibilitan esta acreditación, estos son:

1. Misión y Proyecto Institucional y de Programa
2. Profesores
3. Estudiantes
4. Procesos Académicos
5. Visibilidad Nacional E Internacional
6. Investigación, Innovación Y Creación Artística Y Cultural
7. Bienestar Institucional
8. Organización, Administración Y Gestión
9. Impacto De Los Egresados En El Medio
10. Recursos Físicos y Financieros

Cada uno de ellos despliega características, indicadores y aspectos a evaluar con el fin de complementar la acreditación de programas con la acreditación de las instituciones de educación superior enfocada al mejoramiento continuo siguiendo altos estándares de calidad.

2.2.3 Planeación Estratégica

El aumento de la competencia hace que las organizaciones se adapten continuamente, se transformen y tengan un vínculo íntimo con el comportamiento de los factores tanto internos como externos que las afectan, ante esto las empresas deben responder de una manera proactiva con el fin de sobrevivir en la complejidad del entorno

Chiavenato (2010) menciona que el proceso de planeación estratégica quía a las organizaciones en su desarrollo y formulación de estrategias que aseguran la evolución continua y sostenible, este proceso representa todo un acervo y acumulación de aprendizajes a lo largo del tiempo, ya que la mayoría de las organizaciones lo han utilizado con el fin de lograr diferentes objetivos y al mismo tiempo lo usan para transformarse cuando el pensamiento estratégico evoluciona (p.3).

La estrategia.

Serna (2010), afirma que existen múltiples y diversas definiciones que hay alrededor de este concepto, Alfred Chandler y Keneth Andrews precursores del pensamiento estratégico, en 1962 introducen el concepto de estrategia y lo definen como “la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y las asignaciones de recursos necesarios para alcanzar estas metas” (p.20).

Chiavenato (2010) expresa que la estrategia es el curso de acción que la organización elige a partir de la premisa de que una posición futura diferente le proporcionará ganancias y ventajas respecto de su situación actual, el autor menciona que la estrategia es un arte y una ciencia, es reflexión y acción, es pensar para actuar y no solo pensar antes de actuar.

Serna (2010), señala que cuando se analizan las diversas definiciones de estrategia se pueden extraer varios elementos comunes, “la estrategia operacionaliza la orientación estratégica de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer realidad ante el mercado y el cliente los objetivos empresariales (p.20), por consiguiente, la estrategia según Serna:

1. Define el posicionamiento competitivo de la organización
2. Alinea las actividades con la estrategia
3. Construye una diferencia con su competencia
4. Asegura la gestión por procesos
5. La sostenibilidad organizacional es el resultado de la actividad global de la compañía y no de las partes
6. Eficiencia organizacional, es un supuesto básico.

Es importante resaltar que “el resultado de todo este proceso debe conducir a la construcción de una ventaja competitiva, difícilmente copiable, duradera en el tiempo y rentable” (p.21).

Planeación Estratégica.

Según David (2003), la planeación estratégica se origina en los años cincuenta y era utilizada como herramienta para lograr grandes márgenes de rentabilidad, se destaca en este periodo el énfasis en los resultados económicos, pasados los años setenta y durante toda la década de los ochenta, deja de ser utilizada precisamente por los efectos no tan beneficiosos que se derivan de su uso, en la década de los años noventa vuelve a tener una especial relevancia en

el mundo de los negocios y continua siendo una herramienta muy utilizada sujeta a nuevos aportes y visiones para su utilización.

Etapas de la Planeación Estratégica.

El proceso de planeación estratégica presenta tres etapas según David estas son: la formulación de la estrategia, implantación de la estrategia y evaluación de la estrategia, el autor también muestra de una manera sencilla los elementos a tener en cuenta en cada paso de este proceso.

La Formulación de la Estrategia.

David indica que en esta etapa se desarrollan dos actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico y la definición de las estrategias corporativas.

En el direccionamiento estratégico se deben abordar los siguientes aspectos:

La creación de la misión y la visión, la identificación de oportunidades y amenazas externas, la identificación de fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos a largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias específicas a seguir

La Implantación de la Estrategia.

Al respecto David (2010), señala: Esta etapa se conoce como la etapa de acción de la planeación estratégica, en esta etapa la gestión estratégica del talento humano juega un papel importante porque moviliza a toda la organización para poner en acción las estrategias formuladas en el anterior paso, en esta etapa algunas de las actividades que los gerentes deberán ejecutar son:

Establecer objetivos anuales

Diseñar políticas

Motivar a los empleados

Distribuir los recursos

Desarrollar una cultura organizacional para que apoye la implementación de las estrategias

La creación de una estructura eficaz que responda a los nuevos retos

La orientación de las actividades de mercadotecnia

La preparación de presupuestos

La creación de sistemas de información

Vincular la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (p. 6).

La evaluación del desempeño.

Finalmente, para el tercer paso David, establece que en: Esta etapa les permite a los gerentes verificar cuando una estrategia funciona o no en un momento específico, esta etapa es importante por cuanto todo el conjunto de estrategias están sujetas a modificaciones debido a los constantes cambios en el entorno tanto interno como externo, en esta etapa se desarrollan tres actividades principalmente:

La revisión de los factores internos y externos en que se basan las estrategias actuales

La medición del rendimiento

La toma de decisiones correctivas (p. 7).

Una de las conclusiones que se debe tener en cuenta en este punto es que la planeación estratégica es un proceso concertado que se da al interior de las organizaciones en el cual se busca tomar una decisión a partir de varios análisis que se hacen en función de la relación que

tiene la organización en su entorno, en los cuales se busca de una manera anticipada, adaptarla a los cambios, en este proceso busca ubicar a la organización en una posición que claramente la diferencie de sus competidores, que su quehacer sea difícilmente imitable permitiendo así, ser duradera en el tiempo y rentable.

Términos Clave en la Planeación Estratégica.

Es importante acuñar algunos conceptos que están relacionados con la planeación estratégica, entre estos se pueden señalar ocho, estrategias, declaraciones de la visión y la misión, oportunidades y amenazas externas, fortalezas y debilidades internas, objetivos a largo plazo, estrategias, objetivos anuales y políticas, de igual manera, Fred David aporta estos elementos clave los cuales son pertinentes para la presente investigación.

Estrategas.

David (2010), define: Sobre ellos recae la responsabilidad en el éxito o fracaso de las estrategias, generalmente son aquellas personas que ocupan altos cargos en las empresas, ellos ayudan a la empresa a:

Recabar, organizar y analizar información

Vigilar la industria y las tendencias competitivas

Desarrollar el análisis de escenarios y modelos para el pronóstico

Evaluar el desempeño de la dirección y de las divisiones

Detectar nuevas oportunidades de mercado

Identificar las amenazas para la empresa y elaborar planes de acción creativos

Desempeñan un papel de apoyo y poseen una gran autoridad en la toma de decisiones, son personas en continuo aprendizaje ya que los entornos así lo requieren y son responsables de las pérdidas y ganancias (p. 8).

Declaración de la Visión y la Misión.

David establece que: Las empresas que elaboran la declaración de la visión que responden a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, muchas veces la elaboración de la visión antecede a la de la misión.

Las declaraciones de la misión son expresiones perdurables de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares, identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos del producto y del mercado, responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio?, la misión encierra otros aspectos a tener en cuenta por parte de los estrategas y que relacionan la visión que tienen ellos acerca del negocio (p. 9).

Oportunidades y Amenazas Externas.

David (2010), señala que: Se refieren a las tendencias y sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro (p.10).

Fortalezas y Debilidades Internas.

David, de igual manera establece que: Son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente, sus análisis abarcan actividades de la empresa como la dirección, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y manejo de sistemas de información de una empresa, analizarlas es

una actividad estratégica básica y estas se determinan en función de los competidores, estos factores se pueden determinar de diversas maneras,, incluye el cálculo de índices, la medición del rendimiento y la comparación con periodos históricos y promedios de la industria (p.10).

Objetivos a Largo Plazo.

Respecto de los objetivos a largo plazo, David, señala que estos: se definen como resultados específicos que una empresa intenta lograr para cumplir con su misión básica, se considera largo plazo a un periodo superior a un año, establecen la dirección a seguir, ayudan en la evaluación revelan prioridades, crean sinergia, enfocan la coordinación y proporcionan una base para llevar a cabo con eficacia las actividades de planificación, deben ser desafiantes, fáciles de medir, consistentes, razonables y claros (p.11).

Estrategias.

Se mencionará que son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo, definiciones más amplias ya fueron tratadas con anticipación en este marco teórico e involucran los elementos que se están desarrollando

Objetivos Anuales.

David (2010), define que: Son metas a corto plazo que las organizaciones deben lograr para cumplir los objetivos a largo plazo, de igual manera que los anteriormente tratados, estos deben ser fáciles de medir, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y prioritarios. Los objetivos a corto plazo son importantes en la implementación de la estrategia, los objetivos a largo plazo son importantes para la formulación de la estrategia (p.12).

Políticas.

Para David, las políticas: Son medios por los cuales se logran los objetivos anuales, incluyen directrices, reglas y procedimientos establecidos con el propósito de apoyar los esfuerzos para lograr los objetivos establecidos. Estas se establecen en términos de las actividades de la gerencia, mercadotecnia, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo y sistemas de información, puede aplicarse a cualquier nivel jerárquico, las políticas permiten la consistencia y la coordinación dentro y entre los departamentos de una empresa (p.13).

Hasta este punto se ha desarrollado una revisión teórica de los conceptos relacionados con la estrategia, la planeación estratégica, sus etapas, y algunos términos clave que proporcionan un marco conceptual propicio el cual permitirá abordar adecuadamente una de las prácticas emergentes, la cual se relaciona con la planeación estratégica y que vincula específicamente el cuadro de mando integral.

2.2.4 Cuadro de Mando Integral**Cuadro de Mando Integral.**

Según Kaplan y Norton (2004), el Cuadro de Mando Integral en 1996 se genera como un sistema de gestión que soluciona algunas dificultades de su modelo predecesor que se basa en indicadores financieros procedentes de los beneficios de economía de escala, y temas como la inversión en capacidades y relaciones a largo plazo con los clientes no eran considerados vitales.

A partir de 1975, los nuevos entornos competitivos, avances tecnológicos, y las nuevas hipótesis de funcionamiento que se relacionan con las funciones cruzadas, los vínculos con clientes y proveedores, la segmentación de los clientes, la globalización, la innovación, han provocado que Las empresas ahora generan valor con los bienes intangibles, entre estos los

procesos de innovación, diferenciación, entre otras, es así como el Cuadro de Mando Integral surge como una nueva alternativa que sirve como puente para encaminar a las empresas hacia estas nuevas prácticas.

David Norton y Richard Kaplan introdujeron el concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC por sus siglas en inglés) Fundamentaron su trabajo en la labor de consultoría en múltiples compañías en las que estudiaron las medidas de desempeño en empresas en la que los activos intangibles tienen relevancia en la creación de valor, en este artículo que constaba de dos partes, en la primera describe que el CMI es ”un sistema mejorado para medir el desempeño”, y en la segunda describía “como los ejecutivos lo adoptaban e incluían en un nuevo sistema de gestión del desempeño estratégico” (p.11).

En posteriores investigaciones, Kaplan y Norton en el 2004 encontraron que se pueden obtener mejores resultados en el corto plazo dándole especial atención al foco permitiéndoles alinear todos sus recursos organizacionales y enfocarse intensamente en la estrategia, también demostraron que las organizaciones que implementaban el CMI con éxito seguían cinco principios de gestión para centrar su foco en la experiencia, estas son:

Traducir la estrategia en términos operacionales

Alinear la organización con la estrategia

Convertir la estrategia en tarea de todos

Convertir la estrategia en un proceso continuo

Movilizar el cambio en los líderes ejecutivos.

Para los autores, existe un proceso en el cual se eligen indicadores organizados en cuatro perspectivas para mejorar el desempeño y que estos deben estar enfocados en la estrategia.

En el proceso para la implementación del CMI los ejecutivos definen los objetivos que se van a trabajar, para los cuales se tendría una evolución en sus indicadores también una relación de causa y efecto entre los objetivos en las cuatro perspectivas (p.13),

Conceptos Del Cuadro De Mando Integral.

Perspectivas.

Kaplan y Norton, no proporcionan una definición exacta de lo que es una perspectiva, señalan que estas enmarcan los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas, así como los planes de mejora.

Estas cuatro perspectivas reflejan el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Las cuatro perspectivas han ido evolucionando y pueden adaptarse a las necesidades específicas de las organizaciones, las cuatro perspectivas tradicionales son:

Perspectiva Financiera.

Debe responder a la pregunta: ¿Qué objetivos estratégicos se deben alcanzar para maximizar el valor a los accionistas?

Perspectiva Clientes.

Responde a la pregunta: ¿Qué necesidades del cliente se deben satisfacer para alcanzar los objetivos financieros?

Procesos Internos.

De igual manera responde ¿En qué procesos se debe ser excelente para satisfacer las necesidades de los clientes y accionistas?

Formación y Crecimiento.

Finalmente responde ¿Con qué infraestructuras se debe contar para alcanzar los objetivos?

Las Relaciones Causa Efecto.

Según Kaplan & Norton, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

El CMI al ser un sistema de medición debe 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 de causa-efecto debe saturar las cuatro perspectivas del CMI sin excepción.

El BSC debe contar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, debe identificar y hacer que sea explícita la secuencia de hipótesis respecto a las relaciones de causa efecto entre las medidas de los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados. Cada una de las medidas seleccionadas debe ser un elemento en una cadena de relaciones causa efecto que comunique el significado de la estrategia de la unidad de negocios de la organización (p. 44).

La vinculación con las finanzas.

Los caminos causales de todos los indicadores de un CMI deben estar vinculados con los objetivos financieros (p. 164).

Es necesario vincular las mejoras operativas con los resultados económicos, unos de los motivos de fracaso en la implementación del CMI están relacionados con el excesivo énfasis como objetivo final en los planes de mejora.

Según Francés (2006), en la metodología del cuadro de mando integral, la estrategia competitiva una vez formulada, se plasma mediante cuatro conceptos fundamentales: objetivos, indicadores, metas e iniciativas. Los objetivos, indicadores y metas establecen los logros a alcanzar, mientras que las iniciativas definen las acciones a realizar para alcanzarlos. Los objetivos se ubican en las cuatro perspectivas antes descritas y se vinculan entre sí mediante un diagrama causa efecto o mapa estratégico (p. 53).

Objetivos Estratégicos.

Para Francés (2006), los objetivos estratégicos permiten expresar los cambios que se desean introducir en la empresa, así como los vínculos causales entre ellos. En general, no se prestan a medirlos directamente debido a su carácter multidimensional, para ello se utilizan los indicadores (p. 54).

Indicadores.

Según Martin & Sauvageot (2011), los indicadores se usan ampliamente como herramientas estadísticas y analíticas, estos pueden ser definidos como atajos, abreviaturas de una realidad subyacente, se calculan a partir de datos brutos, utilizando herramientas estadísticas tales como porcentajes, tasas, proporciones e índices.

Los indicadores proporcionan un medio de presentar el rendimiento o comportamiento de un sistema (p.23).

Los indicadores deben poseer unas características esenciales, entre ellas, proponen que:

Tenga relevancia

Capacidad de resumir información sin distorsionarla

Precisión y comparabilidad

Fiabilidad y precisión

Los indicadores sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, su selección y definición es importante ya que dirigen a la organización en dirección correcta, se sugiere que tres indicadores por objetivo suelen ser suficientes.

Los Inductores de la Actuación (Indicadores Causa).

Para Kaplan & Norton (2004), los inductores de actuación o indicadores de previsión, son aquellos que tienden a ser específicos para una unidad de negocios particular, reflejan la singularidad de la estrategia.

CMI, debe poseer una variación adecuada de resultados (indicadores efecto) y de inductores de la actuación (indicadores causa) que se hayan adaptado a indicadores de la estrategia de la unidad de negocio (p.164).

Los inductores de la actuación son indicadores, que señalan a todos los participantes de la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro (p.180).

Según Francés (2006), son aquellos que miden el desempeño en los procesos que permiten alcanzar el objetivo (p.55).

Indicadores de Resultado (Indicadores de Efecto).

Señalan los objetivos últimos de la estrategia y si los esfuerzos más próximos han conducido a los resultados deseados (Kaplan & Norton, 1996, p.180). Los que miden los efectos

obtenidos y permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos (Francés, 2006, p.55).

Hoja De Vida Del Indicador.

Según Niven (2002), la elaboración de la hoja de vida del indicador es una herramienta fundamental en la que se comunica el cuadro de mando integral por cuanto detalla cómo debe aplicarse el diseño propuesto, cada elemento provee información relevante acerca de la estrategia, el objetivo, la perspectiva, el responsable y demás características de los indicadores que deben tenerse en cuenta para su gestión, provee también los elementos necesarios para su seguimiento, control y posterior ajuste.

Tabla 5

Ejemplo hoja de Vida del Indicador

Perspectiva:	Ref/Nombre del indicador:	Responsable:	
Estrategia:		Objetivo:	
Descripción:			
Tipo: Inductor/Resultado	Frecuencia:	Unidad:	Escala
Fórmula			
Fuente de Datos			
Interpretación		Meta:	
Iniciativas			

Fuente: Niven (2002).

Metas.

Según Niven (2002), es el valor objetivo que se desea cumplir para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Deben establecerse con periodicidad adecuada que permita

corregir desviaciones y ajustadas a la realidad, es decir deben ser realizables pero desafiantes. Este proceso es importante ya que los responsables de cada área son los que la definen.

Francés (2006), las metas: Constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión. En el contexto de CMI, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección, esta se moviliza para disminuir o aumentar el valor del indicador con relación a su valor inicial, la diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye lo que es la brecha las cuales son utilizadas en el control de la gestión como sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites establecidos, estos se representan en forma de semáforos (p.56).

Palancas De Valor.

Según Francés, las palancas de valor son las soluciones de gestión disponibles para incidir sobre el comportamiento de las variables estratégicas y alcanzar el logro de los objetivos referentes a ellas.

Factores Críticos.

De igual manera, estos ayudan a determinar las palancas de valor apropiadas a cada situación, reflejan el cumplimiento de la variable estratégica considerada.

Mapa Estratégico.

Para Niven (2002), los mapas estratégicos permiten hacer una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan

establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporciona el eslabón que falta entre la formulación de la estrategia y su ejecución (p.38).

2.2.5 Presentación de Aplicativos Sixtina BSC y Zambrano BSC

Aplicativo Zambra BSC.

En la actualidad, una de las herramientas de planificación estratégica más adoptada y utilizada por las empresas es la herramienta de Balanced Scorecard. Lamentablemente, la mayoría de las compañías no logra convertir la estrategia resultante en resultados comerciales reales. Sin embargo, los ejecutivos exitosos están descubriendo soluciones tecnológicas automatizadas para aplicar la metodología de BSC. En esta nueva generación de aplicaciones se crea el aplicativo BSC Zambrano que permite a los ejecutivos organizar en cascada su estrategia, unirla al desempeño individual y obtener una visibilidad dinámica. De esta forma, lograr la ventaja competitiva de contar con una fuerza de trabajo que cumple objetivos estratégicos regularmente.

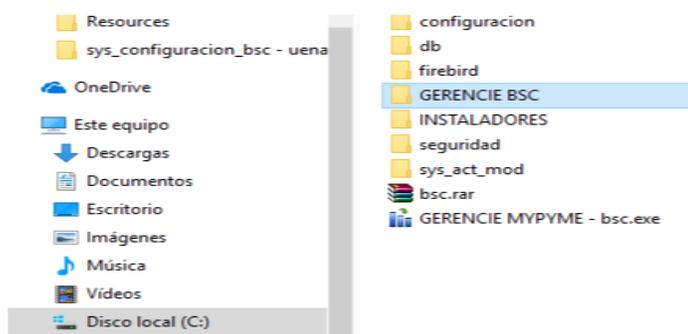
Los diseñadores del aplicativo, presenta unas pautas básicas para el manejo del aplicativo:

Ejecutar el programa.

Debemos buscar dentro de nuestro PC por lo general en el disco duro local C: la siguiente ruta

Ilustración 6

Pantalla Búsqueda del aplicativo.

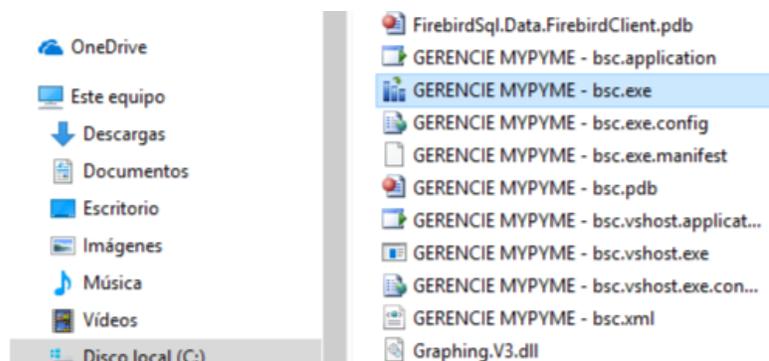


Fuente. Zambrano BSC (2017).

Dentro de esta carpeta ingresamos a la carpeta BSC y en ella damos doble clic sobre el archivo ejecutable así.

Ilustración 7

Acceso al Aplicativo

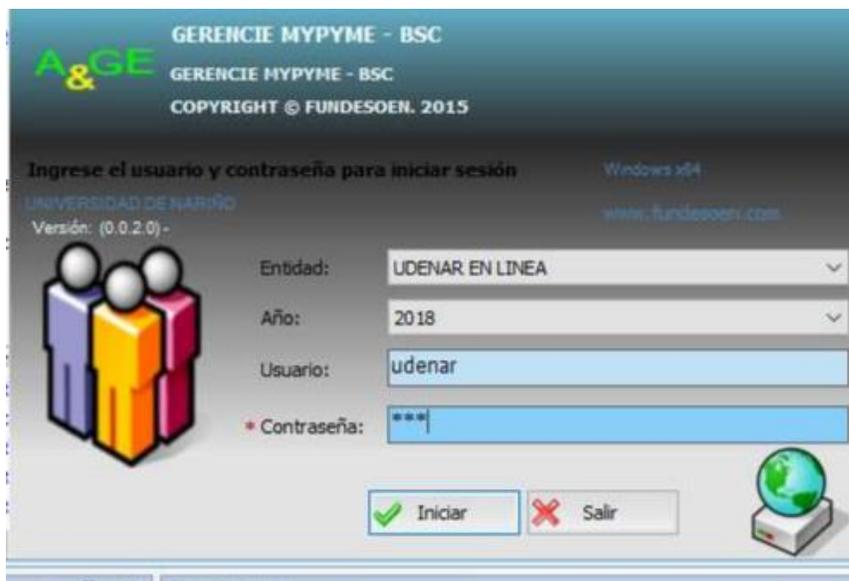


Fuente. Zambrano BSC (2017).

Ingresar al programa

Ilustración 8

Pantalla de Ingreso al Aplicativo



Fuente. Zambrano BSC (2017).

Ingresamos nuestro usuario y contraseña y damos clic en iniciar.

Nota: recuerde estar conectado a internet.

Configurar el programa

Ilustración 9

Pantalla Configuración del Aplicativo



Fuente. Zambrano BSC (2017).

Como primer paso nos dirigimos al menú configuración.

Ingreso de Perspectivas.

Damos clic en el menú configuración sobre el sub menú perspectivas así:

Ilustración 10

Configuración Perspectivas



Fuente. Zambrano BSC (2017).

Para crear, modificar, eliminar e imprimir damos clic sobre el menú de la parte superior como lo muestra la figura anterior

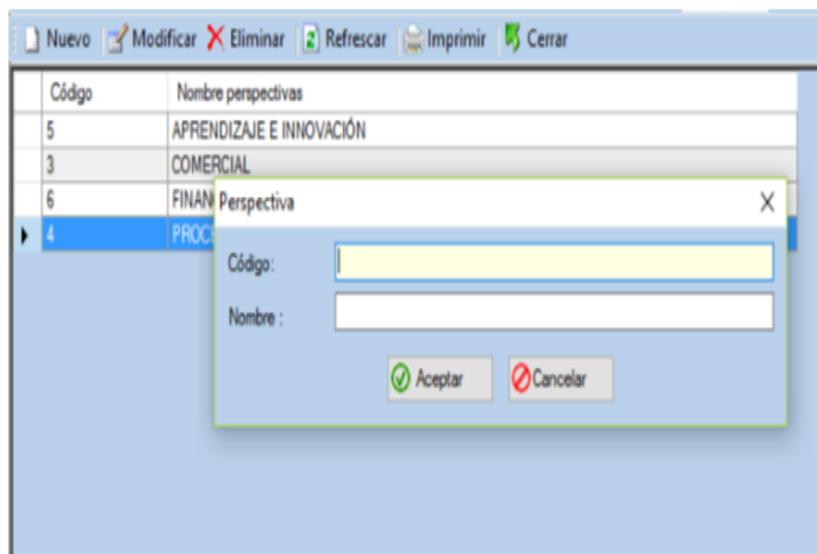
Nota: recuerde que para modificar y eliminar un registro debemos dar clic sobre el registro quedando repintado en azul como lo muestra la imagen anterior.

Creación de Perspectivas.

Damos clic sobre el icono nuevo y nos despliega la siguiente ventana:

Ilustración 11

Creación de Perspectivas



Fuente. Zambrano BSC (2017).

Nota: se recomienda crear las perspectivas con los siguientes códigos

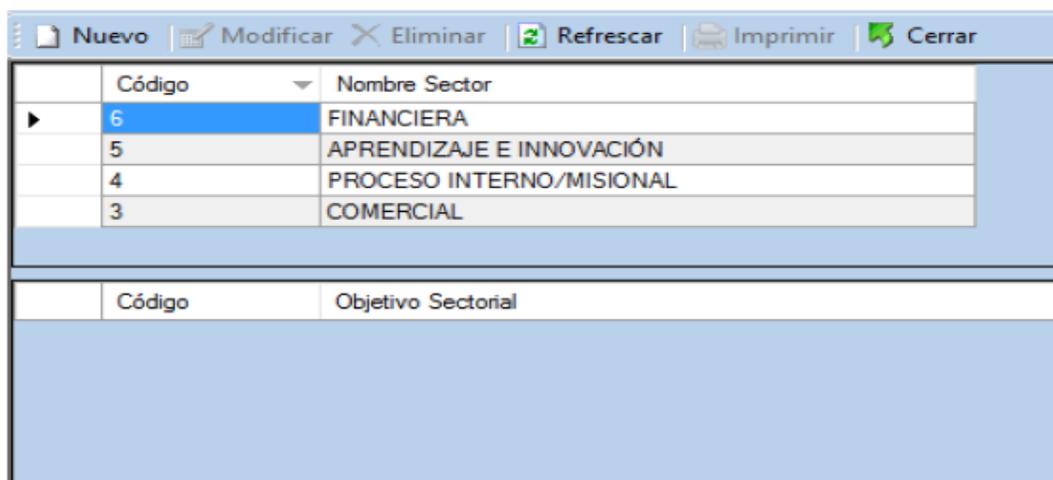
- 1 Financiera
- 2 Clientes
- 3 Procesos internos
- 4 Aprendizaje y crecimiento

Creación de Objetivos Estratégicos.

Seleccionamos en el menú configuración el sub menú objetivos estratégicos nos despliega.

Ilustración 12

Pantalla Objetivos Estratégicos

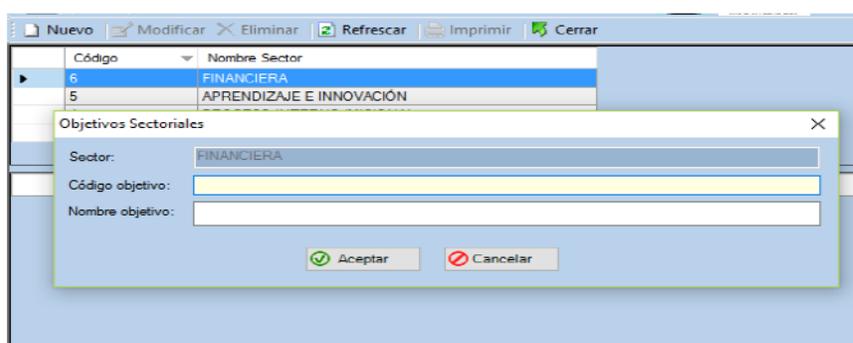


Fuente. Zambrano BSC (2017).

En la parte superior nos lista las perspectivas creadas, para crear un nuevo objetivo marcamos con el ratón o damos clic sobre la perspectiva en la cual queremos crear el objetivo y procedemos a dar clic sobre el icono nuevo.

Ilustración 13

Formulario Creación de Objetivo



Fuente. Zambrano BSC (2017).

Como podemos observar al dar clic en nuevo nos despliega un formulario en el cual en el primer cuadro de texto nos muestra la perspectiva a la cual le vamos a crear el objetivo estratégico

Recomendaciones: Si el código de mi perspectiva es 1 se recomienda dar el código 11 al primer objetivo creado código 12 al segundo objetivo creado.

Así el código de mi perspectiva es 2 se recomienda dar el código 21 al primer objetivo creado código 22 al segundo objetivo creado.

Creación De Librería Indicadores.

Creación de estrategias y creación de Tácticas.

Creación De Magnitudes.

Seleccionamos en el menú configuración el sub menú magnitudes el cual nos muestra el siguiente formulario.

Ilustración 14

Magnitudes



Código	Nombre Magnitud
1	DIAS
2	HORAS
3	KILOWATS
4	MINUTOS
08	NO HAY
5	NUMERO
6	PESOS
7	PORCENTUAL
8	PUNTOS
9	RESPUESTAS POSITIVAS

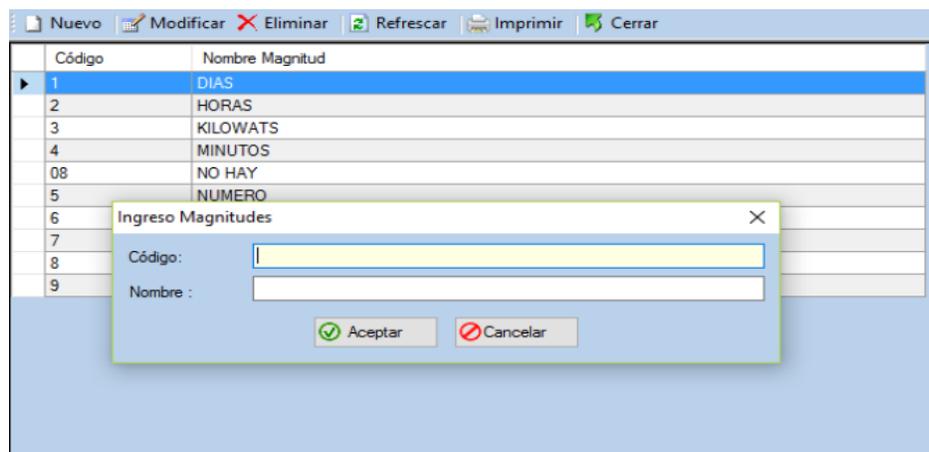
Fuente. Zambrano BSC (2017).

Para modificar magnitud damos clic sobre el registro que queremos modificar este debe quedar remarcado en azul así procedemos a modificar el ítem seleccionado.

Para crear una nueva magnitud debemos dar clic sobre el icono nuevo el cual nos muestra el siguiente formulario.

Ilustración 15

Creación de Magnitudes



Fuente. Zambrano BSC (2017).

Recomendaciones: en la parte de código se recomienda empezar con el código 1 en adelante evite colocar 0 antes del número como por ejemplo 01, 02 etc.

Creación de Personal.

Tenga en cuenta los mismos pasos anteriores.

Creación de Unidades Administrativas.

En el menú configuración seleccionamos el sub menú unidades administrativas el cual nos despeja el siguiente formulario.

Ilustración 16

Unidades Administrativas

Código	Dependencia	Dependiente de	Agrupa
1	JUNTA DIRECTIVA	--	Grupo
2	GERENCIA	1	Grupo
3	OFICINA CONTROL INTERNO	2	Grupo
4	OFICINA ASESORA JURIDICA	2	Grupo
5	OFICINA ASESORA PLANEACION	2	Grupo
6	OFICINA ASESORA COMUNICACION...	2	Grupo
7	SUBGERENCIA SALUD E INVESTIG...	2	Grupo
8	SUBGERENCIA FINANCIERA Y COM...	2	Grupo
9	DIRECCION RED NORTE	2	Detalle
10	DIRECCION RED SUR	2	Detalle
11	DIRECCION RED ORIENTE	2	Detalle
12	DIRECCION RED OCCIDENTE	2	Detalle

Fuente. Zambrano BSC (2017).

Para crear una nueva unidad damos clic en nuevo el cual nos despeja el siguiente formulario.

Ilustración 17

Formulario Unidades Administrativas

Código	Dependencia	Dependiente de	Agrupa
1	JUNTA DIRECTIVA	--	Grupo
2	Registro Alcaldía Dependencia		
3			
4	Código:	<input type="text"/>	
5	Dependencia:	<input type="text"/>	
6	Cod Dependente:	<input type="text"/>	
7	Agrupa:	<input type="text"/>	
8	<input type="button" value="Aceptar"/> <input type="button" value="Cancelar"/>		
9			
10			
11			
12	DIRECCION RED OCCIDENTE	2	Detalle

Fuente. Zambrano BSC (2017).

Recomendaciones: Si analizando mi organigrama la unidad principal es gerencia le puedo asignar el código 1 y siempre el código depende será -- Si tengo dos unidades que dependen de la gerencia por ejemplo ventas y atención al cliente debo crearlas así

Código 1.1 dependencia clientes cod_dpeende 1 (que sería la gerencia) y agrupa para este caso hay dos opciones la primera si para nuestro ejemplo clientes ya no tiene más unidades administrativas o hijas le damos en detalle, pero su la unidad administrativa tiene más unidades escogemos la opción grupo

Ejemplo 2 Código 1.2 dependencia ventas cod_dpende 1 (que sería la gerencia) y agrupa para este caso hay dos opciones la primera si para nuestro ejemplo ventas ya no tiene más unidades administrativas o hijas le damos en detalle, pero su la unidad administrativa tiene más unidades escogemos la opción grupo.

Si la dependencia Ventas tiene sub dependencias o unidades las opciones serian Código 1.2.1 unidad de ventas 1 cod_depende 1.2 (que sería ventas) y agrupa seleccionamos detalle con este terminaría el nivel de dependencias

Notas: Cada vez que seleccionemos grupo nos permitirá extender el nivel al seleccionar detalle damos fin al nivel

Iniciativas Gant

Ilustración 18

Iniciativas Gant

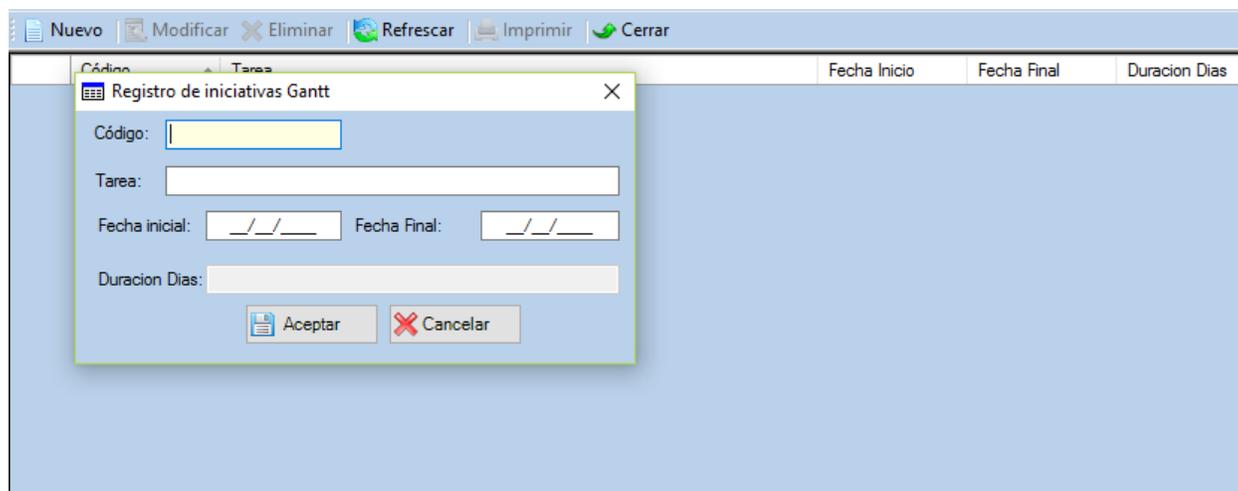


Fuente. Zambrano BSC (2017).

Cuando seleccionamos la opción nos despliega el siguiente formulario.

Ilustración 19

Formulario Iniciativas Gantt



The image shows a web application interface with a modal dialog box titled "Registro de iniciativas Gantt". The dialog contains the following fields:

- Código: [Text input field]
- Tarea: [Text input field]
- Fecha inicial: [Date picker] Fecha Final: [Date picker]
- Duracion Dias: [Text input field]

At the bottom of the dialog are two buttons: "Aceptar" (Accept) and "Cancelar" (Cancel). The background shows a table with the following columns: "Código", "Tarea", "Fecha Inicio", "Fecha Final", and "Duracion Dias". The table is currently empty.

Fuente. Zambrano BSC (2017).

El código podemos darle cualquiera se recomienda siempre iniciar con el numero 1 e ir incrementado el mismo

A través de este podemos programar nuestras iniciativas Gantt entre dos fechas específicas.

2.3 Marco Conceptual

2.3.1 Planeación Estratégica.

Según David (2003), la planeación se origina en los años cincuenta y cobra relevancia en los años sesenta y setenta, durante estas décadas era utilizada como una herramienta que permitía lograr grandes márgenes de rentabilidad y lograr resultados económicos, a partir de los años noventa aumenta la relevancia y su uso en las empresas y continúa siendo una herramienta sujeta a nuevos aportes y visiones para su utilización.

2.3.2 Cuadro de Mando Integral.

Según Kaplan y Norton (2004), el Cuadro de Mando Integral surge como un nuevo sistema de gestión su propósito fundamental es establecer un nuevo análisis que permite solucionar algunas dificultades que presenta su modelo predecesor el cual se basa fundamentalmente en indicadores financieros procedentes de los beneficios de economía de escala.

2.3.3 Perspectivas.

Kaplan y Norton, Enmarcan los objetivos estratégicos, los indicadores, las metas, así como los planes de mejora, definieron las cuatro perspectivas de acuerdo a los estudios de caso que realizaron en sus estudios.

2.3.4 Mapa Estratégico.

Los mapas estratégicos permiten hacer una representación visual de las relaciones causa efecto entre los componentes de la estrategia de una organización, proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores, proporciona el eslabón que falta entre la formulación de la estrategia y su ejecución (Niven, 2002, p.38).

2.3.5 Metas.

Según Niven (2002), es el valor objetivo que se desea cumplir para un indicador en un periodo de tiempo determinado. Deben establecerse con periodicidad adecuada que permita corregir desviaciones y ajustadas a la realidad, es decir deben ser realizables pero desafiantes. Este proceso es importante ya que los responsables de cada área son los que la definen.

En el contexto de CMI, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados (p.56).

2.3.6 Iniciativas

Francés (2006), aporta unos elementos importantes cuando aborda esta definición, según el autor:

Las iniciativas son proyectos de cambio planteados para alcanzar los objetivos establecidos, estas son de dos tipos: de inversión y de gestión.

Las iniciativas de inversión están orientadas a la compra de más activos que incrementan la capacidad de producción de las empresas.

Las iniciativas de gestión son proyectos que cambian la manera de realizar las actividades operativas de la empresa, un ejemplo que se cita es la implementación de normas de calidad (p. 56).

2.3.7 Palancas de Valor

Este es un concepto que se adiciona al acervo conceptual de los elementos del CMI, según Francés (2006), las palancas de valor son las soluciones de gestión disponibles para incidir

sobre el comportamiento de las variables estratégicas y alcanzar el logro de los objetivos referentes a ellas (p.56).

2.3.8 Factores Críticos

Según Francés (2006), los factores críticos ayudan a determinar las palancas de valor apropiadas a cada situación, reflejan el cumplimiento de la variable estratégica considerada (p. 57).

3. Proceso Metodológico

Se propuso una metodología de estudio principalmente de tipo cualitativo, en tanto se requirió recopilar información de profesores y expertos en temas de calidad académica y administrativa, sistemas de información y direccionamiento estratégico.

Se consultó a expertos en el tema de calidad y cuadro de mando integral, se investigó el estado del arte entorno a la unificación de los dos sistemas de calidad.

De otra parte, se participó activamente en procesos de autoevaluación y acreditación de alta calidad en programas de educación superior, así como en manejo de aplicativos de BSC.

Con la información sistematizada se procedió inicialmente a elaborar la validación de la matriz teniendo en cuenta la alineación de aseguramiento de la calidad y direccionamiento estratégico del programa de Mercadeo.

Posteriormente en la etapa de experimentación se alineó la planeación estratégica del Programa a CMI y a ejecutar una simulación en aplicativo Zambra BSC demostrando por un lado que la aplicación de cuadro de mando integral es una guía para la gestión táctica de la organización, es una forma de medida de procesos y acciones; por otro lado, nos lleva a diferenciar que esta es una herramienta de apoyo y ayuda mas no sirve como un instrumento.

3.1 Técnicas de Investigación

La investigación en general es exploratoria, por lo tanto, se utilizaron técnicas que permitieron incursionar en un territorio poco conocido. Para empezar a familiarizarse con el tema y precisar mejor el problema que interesa resolver se utilizaron diferentes técnicas y medios para recolectar información como: estudio piloto, indagación acerca del material de estudio, entrevistas a expertos, bibliografía especializada, Internet, Documentación Técnica.

A partir de la información recolectada, se adquirió el suficiente conocimiento para saber qué factores son relevantes al problema y cuáles no, y de esta manera proceder al análisis de la información obtenida de donde surgieron conclusiones y recomendaciones sobre la investigación.

3.2 Fuentes de Información

Para la investigación fue de vital importancia tener un buen recurso en cuanto a información, ya que es la base primordial para encontrar las causas y efectos de la globalización que inciden en el sector educación superior en términos de calidad y en base a ello generar unas estrategias acordes a la problemática.

Fuentes Primarias:

Expertos en sistemas de Gestión de Calidad

Expertos en Acreditación programas de Pregrado

Fuentes Secundarias:

Se realizó recopilaciones y listados de referencia respectivos al sector calidad, a la globalización, competitividad, desarrollo económico y todas las variables que afectan al problema de investigación en sí por medio de fuentes como lo son:

Libros, documentos de previas investigaciones. proyectos de grado, información cibernética, noticias, bibliografías, revistas, técnicas e Instrumentos y técnicas.

3.2.1 Fuentes Primarias

Se llevó a cabo procesos específicos para la recolección de datos de calidad en educación superior objetivo de la investigación.

Expertos en Sistemas de Gestión de Calidad.

Entrevistas: se llevó a cabo entrevistas individuales para conocer el punto de vista de los expertos y docentes con respecto a sistemas de Calidad, Normas ISO y NTC vigentes.

Expertos en Acreditación.

Entrevistas: conocer de manera real los procesos, estrategias y planeaciones a futuro sobre los programas acreditados y en proceso de acreditación y re – acreditación en universidades públicas.

3.2.2 Fuentes Secundarias

Documentos originales de previas investigaciones del sector de educación superior en el tema de calidad a nivel regional, nacional e internacional.

Proyectos de grados en base a calidad académica y administrativa realizados por estudiantes de la universidad de Nariño.

Estudios hechos por instituciones de educación superior sobre integración de los sistemas de calidad en la educación superior.

Información de internet en cuanto a autores y bibliografías presentes en cuanto a calidad en la educación superior a nivel regional, nacional e internacional.

Se emplearon instrumentos técnicos los cuales permitieron una organización más detallada y clara sobre la información tanto primaria, como secundaria, facilitando con ello métodos de comparación y análisis, mediante tablas de frecuencia, gráficos comparativos, que se pueden llevar a cabo de manera sistematizada.

3.2.3 Población y Muestra

Por su especificación, la presente investigación no es concluyente por cuanto no se llevan a cabo técnicas de recolección de información estadística.

Siendo de corte exploratoria la presente investigación y en cumplimiento de sus objetivos se decidió a criterio de los investigadores llevar a cabo un muestreo no probabilístico intencional o de conveniencia por cuanto se utilizó como muestra la escogencia de la universidad de Nariño el programa de Mercadeo.

4. Direccionamiento Estratégico del Programa de Mercadeo

El presente Análisis Estratégico, busca definir la situación actual del programa de Mercadeo en Aseguramiento de la Calidad con el fin de identificar cuáles son las Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas en términos de calidad del programa; adicionalmente se formularon estrategias asertivas que conlleven al Registro Calificado en Alta Calidad para el Programa.

Buscar la acreditación del programa mediante los lineamientos del CNA es una condición por la cual se logran mayores beneficios para todos los grupos de interés, además se busca alinear todos los esfuerzos institucionales en lo que respecta a calidad.

Para este análisis estratégico se utilizaron insumos como: el documento maestro del programa de mercadeo, el Proyecto Educativo Institucional en adelante PEI, requerimientos y lineamientos en términos de calidad académica y administrativa, resultados de auditorías Internas realizados al programa de Mercadeo y a la FACEA; y entrevistas realizadas al talento humano y personal administrativo del programa de mercadeo.

4.1 Diagnostico Externo

4.1.1 Entorno Económico

Las necesidades de alcance nacional y mundial tienen un importante fundamento en el aspecto económico y social, además la comunicación e interdependencia entre los países ha venido aumentando cada vez más. La globalización se ha manifestado como el fenómeno dominante de las relaciones económicas, políticas y sociales debido al desarrollo de tics y los flujos de capitales.

Los países subdesarrollados han hecho esfuerzos por integrarse dentro de este contexto de relaciones internacionales, puesto que la participación en los mercados mundiales permite generar un aporte al desarrollo nacional, resolver problemas de desempleo, crecimiento económico, etc.

Los gobiernos colombianos de las últimas décadas no han escatimado esfuerzos para lograr una inserción económica activa en el mundo que le garantice una participación que contribuya al alcance de los objetivos de sus planes de desarrollo al interior del país (PEP, 2017).

La economía nariñense ocupa el puesto 19 entre 26 departamentos según el índice departamental de competitividad, que se obtiene a partir de la identificación y cálculo de algunas variables agrupadas en tres factores de competitividad: condiciones básicas, eficiencia y sofisticación e innovación, demostrando que hay una gran brecha en lo que corresponde a educación superior, capacitación, innovación y dinámica empresarial frente a los principales departamentos en este ranking. Es aquí donde un mayor esfuerzo y apoyo a la calidad de la educación superior y las inversiones realizadas se articulen integra, efectiva, eficiente y eficazmente a las políticas productivas con la visión, propósitos y objetivos de mediano y largo plazo.

El departamento de Nariño tiene la necesidad de adecuar sus recursos productivos y de talento humano para participar más activamente en los mercados nacionales y generar condiciones de ventajas comparativas para participar en los mercados internacionales representando esto una gran oportunidad para apalancar el sector empresarial en el departamento por medio del estudiante profesional sirviendo como agente transformador de su entorno o por medio de servicios de investigación y demás que pueda ofrecer el programa de mercadeo a las empresas.

4.1.2 Entorno Político - Jurídico

Este entorno para la educación superior es una de las principales amenazas y más para el aseguramiento de la calidad, puesto que el incumplimiento de los lineamientos y requerimiento de los mismos evidencia varios inconvenientes que repercuten en la competitividad, reconocimiento y posicionamiento; unos de los principales requerimientos legales vigentes para la educación superior y aseguramiento de la calidad son:

Ley 30 de 1992. Es entendida, de acuerdo con la Constitución Política, como un derecho de la persona y un servicio público que tiene una función social.

Constitución política de 1991, artículo 26, que establece como derecho fundamental de los ciudadanos la libertad de escoger profesión u oficio.

Decretos reglamentarios 2718 de 1984 y 1872 de 1985, que establecen las sanciones correspondientes para quien viole la ley.

Las condiciones de calidad requeridas para la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior que se ajustan a la Ley 1188 de 2008, las cuales son

reglamentadas por el Decreto 1925 de 2010, y son parte del Aseguramiento de Calidad de la Educación Superior.

Los lineamientos de calidad CNA exigidas para la obtención de registro calificado se constituyen en la primera condición básica para que una institución considere el ingreso de un programa al sistema de acreditación. Son las instituciones de educación superior, en ejercicio de su autonomía, las que deciden buscar la acreditación de alta calidad con miras a la excelencia.

La norma NTC GP 1000 es el estándar de gestión dirigido hacia la evaluación del desempeño de las instituciones en términos de calidad y satisfacción social durante la prestación de los servicios por parte de las entidades estatales. Corresponde con un modelo de gestión basado en un modelo de procesos de la norma ISO 9001, con algunas aplicaciones específicas dirigidas al sector público, como uno modelo estándar de control interno.

La norma ISO 9001:2015 por la cual se obtiene registro calificado.

EL decreto 1330 del 2019 reglamentando condiciones institucionales y de programa con fines de registro calificado

4.1.3 Entorno Tecnológico

Todos los programas de educación superior están encaminados a la apropiación de las TIC, en pro a mejorar la calidad de la educación y ofrecer a los estudiantes ambientes de aprendizaje que estén acordes a la globalización, dotando a los establecimientos educativos de conectividad, equipos de cómputo y de marketing acompañando esta dotación de un proceso pertinente de formación docente que permita, entre otros logros, la elaboración de contenidos para facilitar el aprendizaje de los estudiantes.

Así mismo, adoptar medidas para garantizar la calidad, mantenimiento y actualización de redes y equipos acorde a las dinámicas propias de los procesos de enseñanza y aprendizaje y ser compatible con los procesos académicos, financieros y administrativos; y fortalecer la disponibilidad permanentemente al acceso a las tecnologías de la información y la comunicación, y propender por la creación de mecanismos de evaluación de la calidad de los programas académicos de las instituciones de educación superior

Los mecanismos y herramientas que tiene el área de mercadeo para generar valor están muy relacionados con las tecnologías, tales como el marketing digital, el big data y específicamente las oportunidades que ofrecería un laboratorio de mercadeo presentándose este como un espacio para la innovación, la investigación, la experimentación y el análisis.

4.1.4 Entorno Ambiental

Con respecto al modelo educativo, el departamento y el municipio de Pasto, identifican la necesidad de una educación reflexiva, crítica, científica, ética, propositiva, innovadora, tolerante con la diversidad y comprometida con el medio ambiente.

La norma ISO 14001 proporciona a las organizaciones un marco con el que proteger el medio ambiente y responder a las condiciones ambientales cambiantes, siempre guardando el equilibrio con las necesidades socioeconómicas. Se especifican todos los requisitos para establecer un Sistema de Gestión Ambiental - SGA eficiente, que permite a las organizaciones conseguir los resultados deseados.

Adicionalmente, el programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño, con la asignatura de ética y compromiso social, se establece con el propósito de desarrollar competencias que sensibilicen al profesional del programa a desarrollar un alto sentido de humanismo, rectitud en

el ejercicio profesional y ciudadano con justicia social. En este sentido, la ética y compromiso social toma la connotación de interacción con las empresas desde todas las asignaturas y actividades académicas, a través de diferentes estrategias, tales como encuentros con empresarios, visitas empresariales, consultorías empresariales, investigación, etc.

4.1.5 Entorno Social - Cultural

La educación es parte de la estructura social global y constituye una herramienta valiosa para promover la movilidad social, fortalecer la identidad y valores de la cultura nacional, acrecentar la integración social, disminuir las desigualdades y para adaptarse a los nuevos paradigmas de aprendizajes y enfoques organizacionales.

La teoría del mercadeo tiene alcances funcionales hacia campos cada vez más diversos de la sociedad, de aquí que algunas de las actividades estratégicas son la identificación de necesidades sociales y la transformación de estas necesidades en oportunidades de negocio y/o de desarrollo social.

El perfil de los programas de mercadeo y afines dentro del país tienen en cuenta por lo general el ámbito social y cultural, denominándolo como: responsabilidad social, comprensión del impacto del entorno social y cultural, desarrollo social o Impacto social y cultural.

Dentro de la misión del programa de mercadeo de la universidad de Nariño se puede apreciar que busca formar profesionales con responsabilidad social y alto sentido humano y ciudadano, además de la interpretación de los fenómenos sociales y culturales como parte de la estructura pedagógica.

Uno de los factores que constituyen los rasgos distintivos del programa de mercadeo en la universidad de Nariño es la proyección social; A través de convenios con los gremios

empresariales, comerciales y asociaciones e instituciones del Estado, así como con las prácticas académicas de formación, la práctica profesional, las prácticas en el centro de inteligencia de mercados, en la unidad de emprendimiento, en el laboratorio empresarial y en las distintas modalidades de trabajo de grado, permiten que el estudiante interactúe con el sector productivo.

Con respecto al Proyecto Educativo Institucional (acuerdo No. 035 de 2013 C.S.), el Programa de Mercadeo igualmente mantiene la estructura de su currículo en fundamento de los principios institucionales de autonomía, participación y pluralismo, pertinencia y responsabilidad social, gestión con calidad humana, justicia y equidad, democracia, universalidad y excelencia académica.

4.1.6 Entorno Competitivo

El programa de mercadeo de la Universidad de Nariño está ante un escenario cambiante y de gran competitividad, y el programa debe asumir esta complejidad con el cambio del rol que juegan los estudiantes con acciones para generar la transformación hacia una competitividad sostenible.

La calidad de la educación juega un papel principal en la mejora de la competitividad, se debe ofrecer a los estudiantes ambientes que estén acordes con la globalización y las tendencias de mercadeo, las tecnologías y las estrategias de apoyo al proceso educativo cobran vital importancia así como los procesos de aseguramiento de la calidad, al permitir la gestión y mejora de la competitividad, la pertinencia con planes de estudio, la investigación, en la formación profesional y en todos los procesos involucrados.

4.1.7 Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM)

Después de hacer una selección de los factores claves que influyen en el diagnóstico externo, con aquellos entornos que lo afectan; en la realización de esta matriz se presenta variables que representan amenazas u oportunidades para el programa de Mercadeo y el Aseguramiento de la calidad:

Matriz POAM

Tabla 6

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM

Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM										
N°	FACTORES CLAVE DE ÉXITO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
1. ECONOMICOS										
.1	Recursos presupuestales del Estado					X		X		
.2	Desarrollo económico y social de la región						X			X
.3	Competitividad regional						X			X
.4	Base económica agropecuaria		X						x	
.5	Zona fronteriza y portuaria	x						x		
.4	Inversión Empresarial					X			X	
.5	Desempleo en la región					X		X		
.6	Tratado de libre Comercio			X					X	
2.POLITICO- JURIDICO										
.1	Normatividad vigente de Calidad y Educación superior				X				X	
.2	Subsidios del estado						X		X	
.3	Aislamiento geográfico						X			X
.3	Modelo neo liberal del gobierno					X		X		

.4	Políticas Municipales			X					X	
.6	Políticas educativas del sistema universitario						x		X	
3 TECNOLOGICOS										
.1	Infraestructura física y tecnológica					X			X	
.2	Calidad de los procesos	X							X	
.3	Nuevas tecnologías	X							X	
.4	Globalización de la información		X						X	
4. SOCIO-CULTURAL										
.1	Población con necesidades Básicas insatisfechas						x			X
.2	Problemática social (miseria, clientelismo, violencia, narcotráfico)					X			X	
.3	Nivel empleo				X				X	
.4	Interacción social		X						X	
.5	Crecimiento de la población			X						X
5.COMPETITIVOS										
.1	Competencia					X			X	
.2	Alianzas estratégicas		X						X	
.3	Interdisciplinariedad		X						X	
.4	Alianzas formativas con otras instituciones		X						X	
.5	Acreditación Institucional	X							X	

Fuente. Esta investigación 2020.

4.1.8 Matriz de Evaluación del Factor Externo – MEFE.

Después de realizar la matriz POAM, se escogen los factores claves de éxito que se consideran son los más importantes para la evaluación, se procede a realizar una filtración de factores a los cuales les se les asigna un peso y una calificación y se evalúa de la siguiente manera:

Calificación: se refiere al grado de importancia que ha tenido la variable en el proceso de investigación previo. En este caso, se evaluó de manera independiente cada variable y se calificó en una escala de 1 a 4. Este paso tiene como objetivo indicar si las estrategias actuales están respondiendo efectivamente al factor, donde 4 es igual a una respuesta superior; 3 a una respuesta superior a la media; 2,5 a una respuesta media y 1 es igual a una respuesta mala. Debe entenderse que ha mayor calificación, mayor probabilidad de ocurrencia e importancia

Peso o probabilidad de ocurrencia: indica lo que existe o lo que existirá a corto y mediano plazo; es decir, en virtud de la información recopilada se prevé la tendencia de mejora del indicador para los próximos años. El peso relativo a cada factor, oscila entre 0.0 (no es importante), a 1.0 (muy importante), que indica la escala relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito. La suma de todos los pesos asignados a los factores es de 1.0.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
AMENAZAS			
Oferta de programas de capacitación virtual	0,040	2	0,1
Recursos Presupuestales del Estado	0,110	1	0,11
Pandemia covid-19	0,080	1	0,08
Alta tasa de deserción estudiantil	0,040	2	0,08
Problemática social (miseria, clientelismo, violencia, narcotráfico)	0,070	2	0,14
Ambiente industrial, comercial y financiero	0,110	1	0,11
OPORTUNIDADES			
Alianzas formativas con otras Instituciones (estudiantes y docentes)	0,110	4	0,44
Acreditación institucional del programa de mercadeo y reconocimiento	0,130	4	0,52
Redes de cooperación académica y de investigación	0,090	3	0,27
Educación mediada por TICS (estudiantes, profesores y redes académicas)	0,100	3	0,3
Alianzas con el sector empresarial y gubernamental	0,120	4	0,48
TOTAL, MEFE	1,00		3,2

Multiplicando las variables en cada factor y sumando sus valores obtiene un resultado de 3,2, esto significa que se han aprovechado las oportunidades que se tienen de la mejor manera y se deben evitar las amenazas externas.

Las amenazas más importantes que aquí se presentan son problemática social, seguido por recursos presupuestales del estado y ambiente industrial, comercial y financiero. Las oportunidades más destacables son la acreditación institucional y alianzas con el sector empresarial y gubernamental

4.2 Diagnostico Interno

4.2.1 Capacidad Directiva

Es de vital importancia determinar aquellas fortalezas o debilidades que tienen que ver con la capacidad directiva del programa, el programa cuenta con personas idóneas que ocupan altos mandos, pero no se cuenta con la cantidad de personal necesario para llevar a cabo todas las actividades administrativas o de calidad, el programa no cuenta con un plan de acción para lograr enfatizar todos los esfuerzos en el cumplimiento de metas y objetivos y mejorar la planeación, no ha aprovechado de manera eficiente la automatización que proveen las plataformas destinadas para la autoevaluación o planes de mejoramiento, el programa de mercadeo no ha actualizado su plan de mejoramiento, se destaca como un punto positivo en el programa la eficiencia en como los procesos de autoevaluación mejoran las condiciones de este.

4.2.2 Capacidad Competitiva

Es necesario resaltar que la universidad de Nariño cuenta con un gran reconocimiento que apalanca la capacidad competitiva del programa, este además tiene en cuenta la competencia que encuentra en otros programas de mercadeo realizando un seguimiento a nivel nacional e internacional.

Teniendo en cuenta el propósito de formación en el Programa de Mercadeo: “La formación de gerentes de mercadeo con mentalidad empresarial, de cambio y transformación, orientados a la satisfacción de los clientes en el contexto de mercados internacionalizados”, esto representa una oportunidad para que los estudiantes puedan satisfacer sus expectativas y deseos, como agentes de cambio y transformación útiles e indispensables en un mercado globalizado.

El programa de Mercadeo de la universidad de Nariño es miembro de La Asociación de Programas de Mercadeo – ASPROMER que agrupa algunos de los programas de tecnología,

pregrado y posgrado de Mercadeo de las Instituciones de Educación Superior en Colombia generando espacios de actualización y apoyo, lo cual propicia el mejoramiento continuo del nivel académico en la formación promoviendo la modernización curricular, la autoevaluación y asesoría de proyectos académicos.

4.2.3 Capacidad Financiera

En estas capacidades se incluye aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades económicas, tanto la universidad de Nariño como el programa de mercadeo están sujetos al presupuesto que otorga el gobierno lo cual representa una debilidad ya que, aunque en el año 2020 se tuvo un crecimiento del 6,41% frente al 2019 de la inversión en el sector educación, existe un gran déficit presupuestal para la universidad pública. Por otro lado, la administración de los recursos del programa de mercadeo se ha procurado llevar de la mejor manera posible.

El programa de mercadeo tiene un quehacer que está ligado al ámbito empresarial, esto representa una oportunidad y obligación para relacionarse con este sector y trabajar de la mano con las empresas.

La facultad de ciencias económicas y administrativas se beneficia en cierta medida de los ingresos obtenidos en los postgrados ofrecidos, lo cual representa una ventaja para mejorar la capacitación, y la adquisición de equipos.

4.2.4 Capacidad Tecnológica

El programa de mercadeo cuenta con algunos programas de apoyo para el proceso de aprendizaje de los estudiantes, aunque no posee simuladores de marketing que representan una gran oportunidad para la innovación, la investigación, la experimentación y el análisis, el programa cuenta con los equipos necesarios para el apoyo de los procesos académico-

administrativos, pese a esto no utiliza de la manera más eficiente las herramientas de automatización disponibles.

4.2.5 Capacidad de Talento Humano

Esta capacidad hace referencia a las fortalezas y debilidades relacionadas con del Talento Humano, en toda su parte integra teniendo en cuenta nivel académico, experiencia, estabilidad, rotación, ausentismo, remuneración, pertenencia y motivación.

Una gran fortaleza que tiene el programa de mercadeo con respecto al talento humano es el nivel de formación de los docentes puesto que en su mayoría poseen maestría en mercadeo.

El programa sólo cuenta con un docente tiempo completo de planta, la mayoría son hora cátedra, estando en este aspecto muy por debajo en comparación con otros programas, por lo general no hay rotación de docentes sin importar el tipo de vinculación que tengan.

En el diagnostico interno, nos apoyaron en el proceso de evaluación de igual manera que en la matriz PCI para identificar si cada factor respondía a una fortaleza o una debilidad, cada una en un nivel (alto, medio o bajo), y a su vez a calificar en los mismos niveles el impacto que estos tienen en la organización, ver las capacidades que intervienen en el proceso organizacional, todo con la ayuda del Talento Humano, obteniendo los siguientes resultados

4.2.6 Matriz del Perfil de Capacidad Interna – PCI.

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	FORTALEZAS			DEBLIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Misión	X						X		
Visión	X						X		
Objetivos	X						X		

Metas, planes y políticas					X		X		
Imagen corporativa	X						X		
Control de gestión y plan de acción					X		X		
Comunicación		X						X	
Estrategias organizacionales					X				X
Autoridad	X						X		
Estructura organizacional						X	X		
Coordinación e integración			X					X	
Niveles de responsabilidad social			X				X		
Conocimiento de procedimientos y procesos						X	X		
Sistematización y estandarización de procesos y procedimientos					X		X		
Respuesta a Condiciones Cambiantes		X						X	
Agresividad para enfrentar la competencia			x						X
Orientación Empresarial		x					X		
Liderazgo	X							X	
Comunicación efectiva			x				X		
Preparación profesional		X							X
Integridad y ética		X						X	
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Sistema de Gestión de calidad					x			X	
Movilidad estudiantil						X			X
Cultura de Calidad						x			X
Estructura curricular adecuada a las		X						X	

necesidades del entorno									
Procesos de investigación y proyección social				x			X		
Estandarización y sistematización de Procesos					X		X		
Acreditación del programa					X		X		
Autoevaluación			X				X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Recursos existentes disponibles						X	X		
Liquidez de fondos			x				X		
Generación de recursos		x						X	
Distribución de los recursos presupuestales			X						X
% de ingresos proporcionados para el programa.						X		X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Nivel de tecnología utilizada					X			X	
Infraestructura tecnológica - Laboratorios Empresariales y de Aulas de Informática						X	X		
Internacionalización					X			X	
Vanguardia Tecnológica						X	X		
Interdisciplinariedad			X					X	
Uso de las TIC en las actividades académicas						X		X	
Investigación y Proyección Social					x		X		
Asesorías a estudiantes en el campus virtual					X			X	
CAPACIDAD TALENTO HUMANO									

Potencial de Talento Humano		X						X	
Evaluación de desempeño		X					X		
Nivel académico		X					X		
Experiencia laboral	X						X		
Estabilidad laboral	X						X		
Profesores tiempo completo				X			X		
Personal para actividades académico-administrativas					X		X		
Investigación profesoral					X		X		
Sentido de pertenencia y compromiso				X			X		
Trabajo en equipo			X					X	
Nivel de remuneración			X					X	

4.2.7 Matriz Evaluación del Factor Interno – MEFI

Después de realizar la matriz PCI, se obtiene factores claves de éxito considerados los más relevantes para una evaluación interna, se filtra 21 factores críticos, distribuidos en cada una de las capacidades internas (Directiva, Financiera, Competitiva, Talento humano, Tecnológica) de Programa de Mercadeo en la siguiente matriz:

FACTORES CRITICOS	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
Debilidades			
Contacto con el sector productivo	,09	1	0,09
Plan de seguimiento de egresados (bolsa de empleo, planes de capacitación, asociación de egresados, tarjeta profesional, estudio de seguimiento al egresado)	,03	1	0,03
Plan de acción y Sistema de gestión de calidad (software)	,07	1	0,07
Plan estratégico del programa de mercadeo	,07	1	0,07
Infraestructura tecnológica -laboratorios y aulas de informática	,03	2	0,06
Sistema de información (recolección de información y evidencias)	,03	2	0,06
Manual de procesos	,05	1	0,05
Índice de estudiantes con profesores tiempo completo	,04	1	0,04
Contratación de personal administrativo	,02	2	0,04
Nivel de motivación de estudiantes y docentes en tema de investigación	,03	1	0,03
Publicación y participación en eventos de resultados de investigación	,04	1	0,04
Desconocimiento de la comunidad universitaria del programa de mercadeo de planes ofrecidos por la vicerrectoría de bienestar universitario	,02	2	0,04
Internacionalización	,05	2	0,1
Fortalezas			
Nivel académico de docentes	,09	4	0,36
Orientación curricular pertinente	,11	4	0,44
Cualificación constante del talento humano	,1	4	0,4
Modalidades de grado	,02	3	0,06

Cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo	,11	4	0,44
TOTAL	,00		2,42

Proceso de Calificación: 1: Debilidad mayor, 2: Debilidad menor; 3: Fortaleza menor; 4: Fortaleza mayor. (La suma debe ser igual a 1); Se multiplica estas dos variables en cada factor y se suma estos valores, de lo cual obtuvimos un resultado de 2.42.

Los factores que presentan mayor debilidad contacto con el sector productivo e internacionalización, teniendo en cuenta la relación de su peso con su calificación, lo que nos indica que esos son puntos estratégicos a fortalecer para el mejoramiento, crecimiento y desarrollo del programa.

Asimismo, se puede interpretar que las fortalezas mayores son: Orientación curricular pertinente y cultura de autoevaluación y mejoramiento continuo.

Al asignar valores se obtiene un resultado de 2.42, lo que significa que el programa de mercadeo es débil en el factor interno en su conjunto y debería trabajar para mejorar sus debilidades y explotar de mejor manera sus fortalezas logrando así mejorar su nivel competitivo.

4.2.3 Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1 – NIVEL ACADÉMICO DE DOCENTES	D1 - Contacto con el sector productivo
	F2 – ORIENTACIÓN CURRICULAR PERTINENTE	D2 - Plan de seguimiento de egresados (bolsa de empleo, planes de capacitación, asociación de egresados, tarjeta profesional, estudio de seguimiento al egresado)
	F3 – CUALIFICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	
	F4 – MODALIDADES DE GRADO	D3 – Plan de acción y Sistema de gestión de calidad (software)

	F5 – CULTURA DE AUTOEVALUACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTÍNUO	<p>D4- Plan estratégico del programa de mercadeo</p> <p>D5 – infraestructura tecnológica, laboratorios y aulas de informática</p> <p>D6 – Sistema de información (recolección de información y evidencias)</p> <p>D7 – Manual de procesos</p> <p>D8 – Índice de estudiantes con profesores tiempo completo</p> <p>D9 – Contratación de personal administrativo</p> <p>D10 - Nivel de motivación de los estudiantes y docentes en el tema de Investigación</p> <p>D11 - Publicación y participación en eventos de resultados de investigación</p> <p>D12 - Desconocimiento de la comunidad universitaria del programa de mercadeo de planes ofrecidos por la vicerrectoría de bienestar universitario</p> <p>D13 - Internacionalización</p>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1 – ALIANZAS FORMATIVAS CON OTRAS INSTITUCIONES (ESTUDIANTES Y DOCENTES)</p> <p>O2 – ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL DEL PROGRAMA DE MERCADEO Y RECONOCIMIENTO</p> <p>O3 – REDES DE COOPERACIÓN ACADÉMICA Y DE INVESTIGACIÓN</p> <p>O4 – EDUCACIÓN MEDIADA POR TICS (ESTUDIANTES, PROFESORES Y REDES ACADÉMICAS)</p> <p>O5 – ALIANZAS SECTOR EMPRESARIAL Y GUBERNAMENTAL</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilizar la cultura de autoevaluación para desarrollar actividades con el fin de obtener la acreditación de calidad para el programa de mercadeo (O2, F5) 2. Elaboración y ejecución de plan de interacción con el sector empresarial (O5, F2) 3. Utilizar las herramientas de automatización (tics) para el apoyo de procesos académico administrativos y contribuir con los procesos de acreditación (O2, F5) 4. Cualificar a los docentes en doctorados, manejo de TIC y 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración de manual de procesos para estandarizar las actividades de recolección de información, evidencias, procedimientos y demás (D7, D6, O2) 2. Diseño e implementación de cuadro de mando integral y plan estratégico de mercadeo para acompañar procesos de seguimiento y autoevaluación para efectos de acreditación (D3, D4, O2) 3. Desarrollar mayor gestión por parte de las directivas del departamento para incentivar la movilidad de estudiantes y profesores a nivel nacional e internacional. (D13, O1, O3)

	<p>pedagogías adecuadas. (O3, O4, F3)</p> <p>5. Aprovechar la estructura curricular para elaborar y ejecutar programa de fomento al emprendimiento con miras a la creación de empresa por parte de los estudiantes. spin off (O5, F2)</p> <p>6. Formación de equipo de aseguramiento de la calidad (O2, F5)</p> <p>7. Brindar incentivos a docentes y estudiantes para propiciar la tesis como principal modalidad de grado (O3, O5, F4)</p> <p>8. Formulación de plan de inducción y reinducción a docentes del sistema integrado de gestión de calidad y procedimientos (O2, F5)</p>	<p>4. Aprovechar escenarios de internacionalización generando alianzas estratégicas productivas, académicas, investigativas y de movilidad para mejorar el contacto con el sector productivo (D1, D13, O1)</p> <p>5. Gestionar la vinculación de docentes tiempo completo para el apoyo en procesos académico administrativos derivados de su objeto misional (D8, O2)</p> <p>6. Apoyándose del marco normativo de modalidades de grado invitar a los estudiantes a que opten por la redacción del artículo científico y participen en eventos de investigación. (D11 - O2)</p> <p>7. Gestionar la vinculación de personal o monitores para el apoyo de los procesos académico administrativos y de calidad (D9, O2)</p> <p>8. Seguir realizando estudios de seguimiento a los egresados para conocer el verdadero impacto que estos tienen en el medio. (D2, O5)</p> <p>9. Promover espacios que generen la sensibilización a docentes y estudiantes para participar en la elaboración y publicación de artículos resultado de investigación (D10, O3)</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

<p>A1 - Oferta de programas de capacitación virtual</p> <p>A2 - Recursos presupuestales del estado</p> <p>A3 - Pandemia covid-19</p> <p>A4 - Alta tasa de deserción estudiantil</p> <p>A5 - Problemática social (miseria, clientelismo, violencia, narcotráfico)</p> <p>A6 -Ambiente industrial, comercial y financiero</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyados en la buena estructura en términos de malla curricular desarrollar actividades académicas al interior de los semestres que pretendan conocer y dar solución a las problemáticas de las empresas (F1, F2, A6) 2. Aplicar una evaluación general a los nuevos estudiantes en tema de problemática social e implementar talleres focalizados para mejorar las habilidades de afrontamiento. (F5, A4) 3. Capacitar a los docentes para que estos puedan desarrollar las asignaturas sin dificultades en un ambiente virtual (F3, A1, A3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de consultorio empresarial (D1, A6) (CONSULTORIO DE ASESORÍA EN MERCADEO) 2. Mejora del sistema de información y comunicación del CIM Udenar para movilizar el conocimiento (D1, A6) (ESTRATEGIAS PARA EL SECTOR PRODUCTIVO) 3. Desarrollar jornadas de sensibilización orientadas a conocer los programas de vicerrectoría de bienestar universitario para ayudar a mitigar la problemática social de los estudiantes del programa de mercadeo (D12, A5) 4. Seguir gestionando ante instancias universitarias canalizar más recursos para invertir en infraestructura tecnológica, laboratorios y aulas de informática (D5, A2)
---	--	--

4.4 Plan operativo

El objetivo para el equipo de aseguramiento de la calidad del Programa de Mercadeo es lograr la Acreditación en alta calidad para el año 2022, teniendo en cuenta el reconocimiento y trayectoria que tiene el programa en el sector de la educación superior en Nariño, adicionalmente se busca que la aceptación de estas estrategias sea mayor y al final el plan de acción se cumpla completa y satisfactoriamente.

Los diez objetivos con los que se trabajará para lograr implementar la estrategia, están relacionados con los diez factores del CNA para programas de pregrado, para su elaboración se trabajó de la mano con docentes del programa de mercadeo, se tuvo en cuenta el plan de desarrollo de la universidad y el documento maestro del programa de mercadeo son:

1. Lograr la interacción del Programa con el Plan de Desarrollo Institucional y con el PEI
2. Mejorar la calidad de las actividades académicas en las que participan los estudiantes
3. Incrementar el aprovechamiento de los recursos y estímulos con los que cuenta la universidad
4. Gestionar procesos que permitan cualificar y evaluar permanentemente a los docentes adscritos al Programa.
5. Actualizar plan de estudios para que esté acorde con las necesidades del entorno
6. Apoyar la firma de alianzas estratégicas productivas, académicas, investigativas y de movilidad
7. Continuar promoviendo la cultura de investigación, a su vez activar todas las operaciones que realiza el CIM-UDENAR con el ánimo de integrarse a la actividad económica, productiva y científica de la región aplicando efectivamente el

- conocimiento.
8. Fomentar la participación de la comunidad académica del programa de mercadeo en las estrategias de salud, recreación, cultura y deporte.
 9. Articular los procesos de organización y gestión del programa con el sistema de gestión de calidad
 10. Gestionar los recursos financieros de manera eficiente, eficaz y efectiva.

4.4.1 Plan de Acción Programa de Mercadeo de Acuerdo a Objetivos Estratégicos

Factor 1: Misión, visión, proyecto institucional y de programa.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Lograr la interacción del Programa con el Plan de Desarrollo Institucional y con el PEI

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Apropiación de la misión y visión del programa y de la institución por parte de estudiantes y egresados del programa de mercadeo	Sensibilizar a estudiantes y egresados del programa de mercadeo sobre la apropiación de la misión y visión del programa e institución.	Jornada de capacitación en modalidad presencial y en línea, a los estudiantes y egresados nuevos y re inducción a los antiguos.	Sensibilizar en un 80% a los estudiantes del programa sobre el compromiso y apropiación que deben tener sobre la misión y visión de la universidad.	Número de estudiantes sensibilizados /total de estudiantes	3 veces en semestre		Directivas del Programa (T.H) Centro de publicaciones de la U. Administrador página web Auditorios Presupuesto del Programa Radio UDENAR	2'000.000	Rectoría y vicerrectoría de la universidad de Nariño Dirección del Programa. Dirección Bienestar Universitario Comité de Acreditación. CEPUN	Registro de asistencia Evaluación docente Página WEB actualizada Publicidad impresa (chapolas) Evaluación de los estudiantes Seguimiento a Egresados (Actualización de datos)

			Sensibilizar en un 40% a los egresados del programa sobre el compromiso y apropiación que deben tener sobre la misión y visión de la universidad.	Número de egresados sensibilizados /total de egresados	Ene de 2020	Dic de 2022		2'000.000		Actas de reunión
		Actualización permanente de la página web, que incluya la Misión y la Visión de la Universidad de Nariño, para la comunidad académica	Página web actualizada en un 100%	Número de egresados sensibilizados /total de egresados	Ene de 2020	Dic de 2022		2'000.000		
Difusión de las políticas y criterios existentes en la Universidad de Nariño para la admisión de los estudiantes	Difundir las políticas y criterios existentes en la Universidad de Nariño para la admisión de los estudiantes.	Exploración de nuevos medios de comunicación que permitan difundir las políticas y criterios existentes en la Universidad	Desarrollar una charla de sensibilización sobre las políticas y criterios existentes en la Universidad de Nariño por cada grupo de admitidos.	Número de estudiantes capacitados/número de estudiantes admitidos	Ene de 2020	Dic de 2022	Directivas del Programa (T.H) Centro de publicaciones de la U. Administrador página web	1'000.000	Dirección del Programa. Dirección Bienestar Universitario Comité de Acreditación.	Registro de asistencia Evaluación docente Página WEB actualizada

		de Nariño, para la admisión de los estudiantes.				Auditorios		CEPUN	Publicidad impresa (chapolas) Evaluación de los estudiantes Actas de reunión Registro Fotográfico
			Una página web actualizada con información de políticas y criterios para admisiones	página web actualizada/página web	Ene de 2020	Dic de 2022	2'000.000		
			Un compendio con información de políticas y criterios para admisiones	Compendio realizado/ compendio proyectado	Ene de 2020	Dic de 2022	1'000.000		
						Presupuesto del Programa			

<p>Discusión, difusión y actualización del Proyecto Educativo del Programa con estudiantes</p>	<p>Mejorar en el Programa la aplicación de estrategias y mecanismos para la discusión, difusión y actualización del PEP para los estudiantes.</p>	<p>Jornada de capacitación en el Programa para la aplicación de estrategias y mecanismos para la discusión, difusión y actualización del PEP, para los estudiantes.</p>	<p>Desarrollar una jornada de trabajo con cada uno de los semestres del Programa para la discusión, difusión y actualización del PEP.</p>	<p>Número de jornadas de trabajo realizadas/número de jornadas de trabajo proyectadas</p>	<p>Ene de 2020</p>	<p>Dic de 2022</p>	<p>Directivas del Programa (T.H) Centro de publicaciones de la U. Administrador página web Auditorios Presupuesto del Programa</p>	<p>2'000.000</p>	<p>Dirección del Programa. Dirección Bienestar Universitario Comité de Acreditación. CEPUN</p>	<p>Registro de asistencia Evaluación docente Página WEB actualizada Publicidad impresa (chapolas) Evaluación de los estudiantes Actas de reunión Registro Fotográfico</p>
--	---	---	---	---	--------------------	--------------------	---	------------------	--	---

		Actualización permanente de la página web, para que haya interacción ente el programa y los estudiantes frente a la discusión, difusión y actualización del PEP.	Una página web actualizada con un Link del Programa	página web con link actualizada/página web proyectada	Ene de 2020	Dic de 2022		2'000.000		
		Elaboración de un compendio con información que permita la discusión, difusión y actualización del PEP.	Un compendio con información relevante del PEP	Compendio realizado/ compendio proyectado	Ene de 2020	Dic de 2022		1'000.000		
Apropiación de los estudiantes y docentes sobre el PEP	Difundir el PEP para que haya una mayor apropiación por parte de docentes y estudiantes	Jornada de inducción a los estudiantes y profesores nuevos y re inducción a los antiguos.	Realizar una jornada de capacitación sobre el PEP a estudiantes y profesores nuevos	Jornada de capacitación realizada/jornada de capacitación proyectada	Ene de 2020	Dic de 2022	Directivas del Programa (T.H)	2'000.000	Dirección del Programa.	Registro de asistencia

						Centro de publicaciones de la U.		Dirección Bienestar Universitario	Evaluación docente
						Administrador página web		Comité de Acreditación.	Página WEB actualizada
						Auditorios		CEPUN	Cartilla editada, impresa y difundida
						Presupuesto del Programa			Evaluación de los estudiantes Actas de reunión Registro Fotográfico
			Realizar una jornada de capacitación sobre el PEP a estudiantes y profesores antiguos	Jornada de capacitación realizada/jornada de capacitación proyectada	Enero de 2020	Dic de 2022	2'000.000		

	Actualización permanente de la página web y Link del Programa, que incluya el PEP.	Una página web actualizada con un Link del Programa	Página web con link actualizada/página web proyectada	Ene de 2020	Dic de 2022		1'000.000		
	Elaborar un compendio del PEP para la comunidad académica.	Un compendio con información relevante del PEP	Compendio realizado/ compendio proyectado	Ene de 2020	Dic de 2022		1'000.000		

Factor 2: Estudiantes

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Incrementar el aprovechamiento de los recursos y estímulos con los que cuenta la universidad

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Participación de los estudiantes en grupos o centros de estudio, proyectos de experimentación o de desarrollo empresarial y	Motivar a los estudiantes para que participen en grupos o centros de estudio, proyectos de experimentación o de desarrollo	Brindar incentivos académicos a los estudiantes que participen como miembros en el CIM Udenar	Incrementar participación en el CIM por parte de los estudiantes en un 30%	Participación obtenida en el CIM/Participación proyectada en el CIM	Ene de 2020	Dic de 2022	Directivas del Programa (T.H)	20'000.000	Dirección del Programa.	Registro de asistencia

demás actividades académicas y culturales distintas de la docencia que contribuyan a su formación integral	empresarial y demás actividades académicas y culturales distintas de la docencia que contribuyan a su formación integral					Acto Administrativo de GIADEM Auditorios	Comité de Acreditación. VIPRI	Evaluación docente
						Presupuesto del Programa		
						Proyectos de Investigación según la línea gruesa.	Estudiantes con vocación investigativa	Proyectos de Investigación
							Docentes que imparten la cátedra de Investigación.	Productos de AULA
								Actas de reunión Registro Fotográfico
	Realizar jornadas de capacitación a los estudiantes sobre los diferentes programas y	capacitar el 100% de los estudiantes sobre los diferentes programas y actividades de la universidad	Total, de estudiantes capacitados/total estudiantes del programa	Ene de 2020	Dic de 2022		20'000.000	

		actividades de la universidad								
		Participar activamente en calidad de ponentes y asistentes a Congresos Internacionales, Nacionales y Locales de Investigación .	Realizar tres ponencias por parte de los estudiantes	Ponencias realizadas/ponencias proyectadas	Ene de 2020	Dic de 2022		20'000.000		
Aprovechar los simuladores, software y demás instrumentos con los que cuenta el laboratorio empresarial	Visibilizar el laboratorio empresarial	Realizar jornadas de inducción a los estudiantes sobre las herramientas con las que cuenta el laboratorio empresarial	Dar a conocer al 100% de los estudiantes el software y simuladores que cuenta el laboratorio empresarial.	Estudiantes que conocen el laboratorio empresarial/número de estudiantes del programa	Ene de 2020	Dic de 2022	Directivas del Programa (T.H) Vicerrectoría Académica Estatuto del Docente	1'000.000	Dirección del Programa. Coordinación del Laboratorio Empresarial Comité de Acreditación.	Registro de asistencia Evaluación docente Evaluación de los estudiantes

							Auditorios	Docentes que asesoran la Unidad de Emprendimiento	Centro de Informática
							Presupuesto de la UDENAR		Laboratorio Empresarial
							Estudiantes		Actas de reunión
							Coordinación del Laboratorio Empresarial Simuladores		Registro Fotográfico
	Hacer uso del laboratorio empresarial por parte de los docentes	Hacer uso del laboratorio empresarial con un 30% de las asignaturas por semestre	Asignaturas que hacen uso del laboratorio empresarial/total asignaturas	Ene de 2022	Dic de 2022			2'000.000	

		Publicar en la Web de la UDENAR, y en Link del Programa, toda la oferta de capacitación por parte del Laboratorio Empresarial, dirigidos a nuestros estudiantes	Actualizar en un 100% con la información del laboratorio empresarial la página web del programa	Página web actualizada/página web programada	Ene de 2020	Dic de 2022		1'000.000		
Pedagogía en la interpretación del Estatuto Estudiantil de pregrado	Desarrollar espacios pedagógicos para la interpretación del Estatuto Estudiantil de pregrado y generar transparencia en el mismo.	Capacitar a estudiantes sobre la interpretación que se debe dar al Estatuto Estudiantil de pregrado	Capacitar al 100% de estudiantes sobre la interpretación del Estatuto Estudiantil	Número de estudiantes capacitados/número de estudiantes del programa	Ene de 2020	Dic de 2022	Directivas del Programa (T.H) Vicerrectoría Académica Estatuto del Docente Auditorios Presupuesto de a UDENAR Académico	5'000.000	Dirección del Programa. Dirección Bienestar Universitario Comité de Acreditación. Oficina de Recursos Humanos Vicerrectoría Académica	Registro de asistencia Evaluación docente Evaluación de los estudiantes Centro de Informática Actas de reunión Registro Fotográfico

							OCARA Estudiantes y Profesores			
		Capacitar a docentes sobre la interpretación que se debe dar al Estatuto Estudiantil de pregrado	Capacitar al 100% de docentes sobre la interpretación del Estatuto Estudiantil	Número de docentes capacitados/número de docentes del programa	Ene de 2020	Dic de 2022		5'000.000		
		Publicar en la Web y Link del Programa el Estatuto Estudiantil con una pedagogía amigable a la comunidad académica (estudiantes y docentes)	Actualizar la página web del programa con el Estatuto Estudiantil amigable.	Página web actualizada/página web proyectada	Ene de 2020	Dic de 2022		1'000.000		
Aprovechamiento de las facilidades y estímulos ofrecidos por el programa hacia los estudiantes	incrementar la participación de los estudiantes en las facilidades y estímulos ofrecidos por el programa y la universidad.	Dar a conocer a los estudiantes las facilidades y estímulos ofrecidos por el programa y la universidad	Dar a conocer al 100% de los estudiantes del programa sobre facilidades y estímulos ofrecidos por el programa y la universidad	Total de estudiantes sensibilizados/total estudiantes del programa	ene de 2020	dic de 2022		1'000.000	Directivas universitarias, facultad, programa, bienestar universitario	Evaluación a estudiantes, registro de asistencia, actas de reunión, registro fotográfico

Vinculación de docentes tiempo completo	Propender por una mejor relación en el indicador estudiantes/profesores	Seguir gestionando y acompañando los procesos de vinculación de docentes	Alcanzar la relación: estudiantes/profesores, recomendada por CNA.	Relación: Estudiantes/profesores	Inicio de cada semestre	finalizado cada semestre	Institucional	2'000.000	Directivas universitarias, Facultad y Programa	Plan de vinculación y Resolución de vinculación
---	---	--	--	----------------------------------	-------------------------	--------------------------	---------------	-----------	--	---

Factor 3: Profesores.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Gestionar procesos que permitan cualificar y evaluar permanentemente a los docentes adscritos al Programa.

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIERO	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Vinculación y permanencia de docentes	Difundir las normas y los criterios académicos establecidos por la institución para la selección, vinculación y permanencia de sus profesores	Realizar jornada de evaluación a docentes por parte de los estudiantes	Realizar la evaluación docente con el 100% de los estudiantes	Total, estudiantes que realizaron la evaluación docente/total estudiantes del programa	Ene de 2020	dic de 2020	Directivas del Programa (T.H)	500.000	Dirección del Programa.	Registro de asistencia
							Vicerrectoría Académica		Dirección del Programa.	Evaluación docente
							Directivas del Programa (T.H) Vicerrectoría Académica		Dirección Bienestar Universitario	Registro de asistencia
								Comité de Acreditación.	Evaluación docente	

						Estatuto del Docente		Oficina de Recursos Humanos	Evaluación de los estudiantes
						Auditorios		Vicerrectoría Académica	Centro de Informática
						Presupuesto de la UDENAR			Actas de reunión
						Oficina de Planeación y Desarrollo			Registro Fotográfico
	Garantizar la permanencia de los profesores en el Programa, mediante la cualificación permanente de los mismos	Mantener la permanencia de la planta docente en un 100%	Total docentes que han mantienen permanencia/total docentes del programa	Ene de 2020	dic de 2020		500.000		
	Proponer a la Vicerrectoría Académica la elaborar un plan de capacitación docente	Dar becas para que los docentes del programa estén en nivel de maestría en un 100%	Total, docentes con maestría/total docentes del programa	Ene de 2020	dic de 2020		5'000.000		

		Convocar a concurso de Tiempo Completo	Cubrir el 100% de las plazas existentes de tiempo completo	Plazas cubiertas de tiempo completo/total plazas habilitadas	Ene de 2020	dic de 2020		1'000.000		
Pertinencia, vigencia y aplicación del estatuto profesoral	Sensibilizar a docentes sobre la pertinencia, vigencia y aplicación del Estatuto Docente	Talleres de sensibilización	Sensibilizar al 100% de los docentes en la pertinencia, vigencia y aplicación del Estatuto Docente	Total, docentes sensibilizados/total docentes de programa	Ene de 2020	dic de 2020	Talento Oficina de Recursos Humanos Docentes expertos en pedagogía Estatuto Docente	1'000.000	Dirección del programa Comité Curricular y de Investigaciones Consejo de Facultad	Actas de reunión Registro Fotográfico Control de Asistencia
Dedicación de los docentes al servicio del programa	Incentivar a los docentes para que se dé una mayor participación en los procesos de aseguramiento	Capacitar y sensibilizar a los docentes en calidad	capacitar al 100% de los docentes en calidad	Número de profesores capacitados en el Programa en términos de calidad/total de profesores del programa	Ene de 2020	dic de 2020	Directivas del Programa (T.H) Vicerrectoría Académica	10'000.000	Dirección del Programa. Comité de Acreditación.	Registro de asistencia Evaluación docente

	o de la calidad del programa						Estatuto del Docente Auditorios Presupuesto de la UDENAR Oficina de Planeación y Desarrollo	Oficina de Recursos Humanos Vicerrectoría Académica Consejo de Facultad	Evaluación de los estudiantes Actas de reunión Registro Fotográfico
Elaboración y uso de material de apoyo	Fomentar la elaboración y uso de material de apoyo (Guías, cartillas, manuales, instructivos, software, textos) en los docentes del programa	Inventariar el material de apoyo	Inventariar el 100% el material de apoyo del programa	material de apoyo inventariado/total material de apoyo del programa	Ene de 2020	dic de 2020	Directivas del Programa (T.H)	10'000.000	Dirección del Programa. Registro de asistencia
					En e de 2020	Dic de 2020	Vicerrectoría Académica Auditorios Presupuesto de la UDENAR		Comité de Acreditación. Oficina de Recursos Humanos Vicerrectoría Académica

		Brindar incentivos a los docentes para la creación de material de apoyo	Gestionar la financiación del 50% de las propuestas presentadas para la creación de material de apoyo	Propuestas financiadas/total propuestas presentadas	Ene de 2020	dic de 2020	Oficina de Planeación y Desarrollo		Consejo de Facultad	Estatuto del Personal Docente
		Seguimiento a los contenidos programáticos	Revisar el 100% los documentos con contenidos programáticos	Contenidos programáticos revisados/total contenidos	Ene de 2020	dic de 2020	CEPUN		Oficina de Planeación y Desarrollo	
									CEPUN	
Vinculación de docentes para el servicio de las funciones misionales del programa	Vincular docentes para el cumplimiento de funciones misionales del Programa	Propiciar concursos de docente	1 docente vinculado	Profesor vinculado	Ene de 2020	dic de 2020	Institucional	5'000.000	Directivas universitarias, Facultad y Programa	Convocatorias; Plan de vinculación y Resolución de vinculación
Cualificación docente	Cualificar de manera permanente a los docentes del programa de mercadeo	Proponer a la Vicerrectoría Académica elaborar un plan de capacitación docente	Dar becas para que el 20% de los docentes del programa estén en nivel de doctorado	Total docentes con doctorado/total docentes del programa	Ene de 2020	Dic de 2022	Institucional	90'000.000		Registro de asistencia, evaluación docente

		Capacitar docentes en pedagogías adecuadas	capacitar al 100% de los docentes en pedagogías adecuadas	Total docentes capacitados e pedagogías adecuadas/total de docentes						
Desarrollo de asignaturas en ambientes virtuales	Capacitar a los docentes para que estos puedan desarrollar las asignaturas sin dificultades en un ambiente virtual	Capacitar a los docentes en manejo de tics	Capacitar al 100% de los docentes en manejo de tics	Total docentes capacitados en manejo de tics/total de docentes	Ene de 2020	Dic de 2022	Institucional	4'000.000	Directivas universitarias, Facultad y Programa	Registro de asistencia, evaluación docente

Factor 4: Procesos Académicos.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Actualización de plan de estudios para que esté acorde con las necesidades del entorno.

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				

Análisis, revisión y actualización de plan de estudios	Analizar y revisar plan de estudios acorde al direccionamiento del programa, contexto y tendencias	Actualizar Plan de estudios de acuerdo a direccionamiento a contexto y tendencias.	Plan de estudios actualizado.	Plan de estudio actualizado/plan de estudio programado.	Ene de 2020	Dic de 2022	Institucional Programa de mercadeo	3'000.000	Directivas universitarias, Facultad y Profesores del programa.	Comisión de reuniones Borradores de acuerdos Plan de estudios. Actas de reuniones Acuerdo de plan de estudios por el consejo de Facultad
Incidencia en el entorno empresarial	desarrollar actividades académicas al interior de los semestres que pretendan conocer y dar solución a las problemáticas de las empresas en el entorno local	Generar espacios dentro de las asignaturas para identificar las necesidades y requerimientos del entorno empresarial local	Realizar una propuesta de solución a problemática empresarial	Propuesta realizada/empresa programada	Cada semestre	Cada semestre	Institucional programa de mercadeo	3'000.000	Profesores del programa	Registro de asistencia, evaluación a los estudiantes

Factor 5: Investigación Innovación y Creación Artística y Cultural.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Continuar promoviendo la cultura de investigación, a su vez activar todas las operaciones que realiza el CIM-UDENAR con el ánimo de integrarse a la actividad económica, productiva y científica de la región aplicando efectivamente el conocimiento.

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Semilleros de investigación del programa	Fomentar la participación estudiantil en encuentros y convocatorias	Promover participación estudiantil en encuentro de semilleros	Incrementar en un 25% la participación de los estudiantes en los semilleros de investigación	Total estudiantes participando en semilleros/Total estudiantes del programa	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento Humano	5'000.000	Comité Curricular y de Investigaciones	Actas de reuniones
Difusión de los resultados de las investigaciones	Visibilizar los resultados de los proyectos de investigación	Gestionar la publicación de trabajos finalizados	Fortalecer la publicación de la producción académica en un 80%	Número de publicaciones realizadas/número de trabajos realizados	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento Humano Capacitaciones Dirección del Programa	2'000.000	Comité Curricular y de Investigaciones VIPRI Facultad	Actas de reuniones Control de Asistencia Registro fotográfico

							Producción académica		Producción académica	Proyectos de Investigación
		Taller de capacitación en escritura de artículos científicos	un taller de capacitación pertinentes a la investigación	Taller realizado/taller programado	Ene de 2020	Dic de 2022		2'000.000		Convocatorias
		Promover la realización de eventos académicos derivados de líneas de investigación	un evento académico en el ámbito local, regional, nacional e internacional	Evento realizado/evento programado	Ene de 2020	Dic de 2022		10'000.000		
Fortalecimiento del área de investigación	Fortalecer el área de investigación en el programa de mercadeo	Brindar incentivos a docentes y estudiantes para propiciar la tesis como principal modalidad de grado	Incrementar el número de proyectos de grado desarrollados en el programa en un 50%	Proyecto de grado desarrollados/Estudiantes graduados	Inicio de cada semestre	Fin de cada semestre	Talento Humano	5'000.000	Programa	Sustentación

Participación en proyectos de investigación	Motivar la presentación de proyectos de investigación por parte de docentes y estudiantes del programa.	Jornadas de socialización con el fin de motivar la participación en proyectos.	100 % de la comunidad universitaria informada y sensibilizada	comunidad universitaria informada y sensibilizada	Inicio de cada semestre	Fin de cada semestre	Reglamentos y políticas de investigación Humanos, recursos para labor académica.	5'000.000	Director del Programa, Coordinador de investigación y Docentes involucrados en investigación.	jornadas de difusión. Documentos de investigación
Movilización de conocimiento del CIM Udenar	Mejora del sistema de información y comunicación del CIM Udenar para movilizar el conocimiento	Publicar en la Web de la UDENAR, y en Link del Programa, toda la oferta de capacitación y resultados de investigación por parte del CIM Udenar, dirigidos a estudiantes y empresarios	Actualizar en un 100% la página web de la universidad con la información del CIM Udenar	Página web actualizada	Ene de 2020	Dic de 2022	Centro de informática	4'000.000	Director del Programa, coordinador de investigación y Docentes involucrados en investigación.	Página web

Contacto con el sector empresarial	Fortalecer el contacto con el sector empresarial	Formación de consultorio empresarial	Lanzamiento de consultorio empresarial	Propuesta realizada/propuesta programada	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento humano, presupuesto de la Udenar	20'000.000	Director del Programa, coordinador de investigación y Docentes involucrados en investigación.	Registro fotográfico, actas de reunión
------------------------------------	--	--------------------------------------	--	--	-------------	-------------	--	------------	---	--

Factor 6: Visibilidad Nacional e Internacional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Apoyar la firma de alianzas estratégicas productivas, académicas, investigativas y de movilidad

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Internacionalización para docentes y estudiantes dentro del programa	Promover las actividades de internacionalización para docentes y estudiantes del Programa	Ampliar la cobertura de convenios que faciliten la movilidad	Realizar tres actividades de internacionalización del programa	Número de actividades realizadas/ número de actividades programas	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento Humano Capacitaciones	10'000.0000	Comité Curricular y de Investigaciones VIPRI	Actas de reuniones Control de Asistencia

	nacional e internacional de docentes y estudiantes					Dirección del Programa ORIC	Facultad ORIC	Registro fotográfico Proyectos de Investigación Convocatorias Movilidades
	Fomentar la participación de docentes en redes de cooperación nacional e internacional	Incrementar la participación de docentes en redes de cooperación nacional e internacional en un 50%	Número de docentes en las redes/total docentes del programa	Ene de 2020	Dic de 2022		20'000.000	
	Gestionar la asignación de recursos para movilidad nacional e internacional	Fortalecer la asignación de recursos para movilidad nacional e internacionales en un 50%	Presupuesto asignado /presupuesto solicitud	Ene de 2020	Dic de 2022		1'000.000	

Movilidad profesoral y estudiantil	Activar convenios suscritos por la Universidad para la movilidad de profesores y estudiantes con universidades del interior del país y del exterior	Gestionar la movilidad de estudiantes	25% de los estudiantes que aplique a programas de movilidad académica	Estudiantes que aplicaron a programa de movilidad/total de estudiantes	Inicio de cada semestre	finalizan do cada semestre	Institucional, Decanatura, Programa	5'000.000	Administración central, Decano, director de Programa y directores de los grupos de Investigación Monitor	Documentos institucionales de políticas de movilidad Formatos Procesos de selección Trámites legales.
		Gestionar la movilidad de profesores	25% de los profesores que aplique a programas de movilidad académica	profesores que aplicaron a programa de movilidad/total de profesores	Inicio de cada semestre	finalizan do cada semestre	Institucional, Decanatura, Programa	5'000.000	Administración central, Decano, director de Programa y directores de los grupos de Investigación Monitor	Documentos institucionales de políticas de movilidad Formatos Procesos de selección Trámites legales.
Cooperación académica y de investigación	Propiciar espacios para la participación en grupos de cooperación académica y de investigación	Búsqueda de aliados estratégicos.	1 convenio	Convenios firmados	Inicio de cada semestre	finalizan do cada semestre	Institucional, Decanatura, Programa	2'000.000	Administración central, Decano, director de Programa y directores de los grupos de Investigación	Documentos institucionales de políticas de movilidad Formatos Procesos de selección Trámites legales.

		Suscripción de nuevos convenios	2 participantes en cooperación académica y de investigación	participación en grupos de cooperación académica y de investigación	Inicio de cada semestre	finalizado cada semestre	Institucional, Decanatura, Programa	3'000.000	Administración central, Decano, director de Programa y directores de los grupos de Investigación	Documentos institucionales de políticas de movilidad Formatos Procesos de selección Trámites legales.
--	--	---------------------------------	---	---	-------------------------	--------------------------	-------------------------------------	-----------	--	--

Factor 7: Impacto de Egresados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Actualizar políticas de seguimiento a egresados

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVO	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Seguimiento a políticas institucionales orientadas a egresados.	Fortalecer el seguimiento a egresados	Divulgar las actividades orientadas a egresados del programa de mercadeo (plataforma FACEA)	60 % de la población informada	Información brindada	Inicio de cada semestre	Semestral	Institucional	2'000.000	Administración central, Decano FACEA, director Programa	Información a través de plataforma

		Adopción de políticas institucionales y mecanismos de seguimiento a egresados.	Socialización de documentos a docentes, administrativos y egresados	Socializaciones realizadas/socializaciones programadas	Marzo de 2021	Agosto de 2021	Institucional	2'000.000	Administración central, Decano FACEA, director Programa	Acuerdo de reglamentación, oficina y presupuesto
		Propiciar espacios que permitan el contacto permanente con los egresados.	1 evento realizado	Actividad realizada/actividad programada	Inicio de cada semestre	finalizando cada semestre	Institucional	3'000.000	Administración central, director Programa	Información a través de plataforma
Educación continuada para egresados	Organizar eventos académicos de actualización, por y para los egresados.	Desarrollar programas de actualización en diferentes áreas temáticas por y para los egresados	1 evento programado	Evento realizado	Inicio de cada semestre	finalizando cada semestre	Institucional	6'000.000	Administración central, director Programa	Información a través de plataforma. Programas de capacitación

Factor 8: Bienestar Institucional.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Fomentar la participación de la comunidad académica del programa de mercadeo en las estrategias de salud, recreación, cultura y deporte.

	OBJETIVOS	ACCIONES		INDICADOR	FECHAS	RECURSOS		RESPONSABLES	
--	-----------	----------	--	-----------	--------	----------	--	--------------	--

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO			META DE RESULTADO		INICIO	FIN		RECURSOS FINANCIEROS		MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Participación de la comunidad académica en los programas de Bienestar institucional	Fomentar la participación de la comunidad académica del programa de Mercadeo en los programas de Bienestar Institucional	Implementar el proceso de inducción docente y estudiantil, en el que se incluyan las políticas de bienestar	Fortalecer el proceso de inducción docente y estudiantil, en el que se incluyan las políticas de bienestar, en un 40%	Número de estudiantes y docentes a inducción/Total docentes y estudiantes	Ene de 2020	Dic de 2022	Estudiantes Profesores Bienestar Universitario Presupuesto Coordinaciones	2'000.000	Comité Curricular y de Investigaciones Programa Sistema de Bienestar Universitario Oficina de Planeación y Desarrollo Oficina de Compras y Contratación	Actas de reuniones Control de Asistencia Registro fotográfico Convocatorias Públicas Minutas
		Formular estrategias de difusión de las actividades de bienestar institucional (página del programa, difusión mediante las redes sociales)	Dos actividades de difusión	Actividades realizadas/actividades programadas	Ene de 2020	Dic de 2022	Profesores Bienestar universitario Centro de informática	2'000.000	Sistema de Bienestar Universitario Centro de informática	Página de la universidad Control de asistencia Actas de reuniones

Factor 9: Organización Administración y Gestión.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Articular los procesos de organización y gestión del programa con el sistema de gestión de calidad

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVO	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Acreditación en calidad	Desarrollar actividades con el fin de obtener la acreditación de calidad para el programa de mercadeo	Conformación de equipo de aseguramiento de la calidad	Conformar equipo de aseguramiento de la calidad	Equipo de aseguramiento de la calidad conformado/no conformado	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento humano	1'000.000	Directivas del programa	Control de asistencia
		Formulación de plan de inducción y reinducción a docentes del sistema integrado de gestión de calidad y procedimientos	Formulación de plan de inducción y reinducción a docentes del sistema integrado de gestión de calidad y procedimientos	Plan formulado	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento humano, auditorio, directores del programa	6'000.000	Oficina de Planeación y Desarrollo	Documentos institucionales de plan de inducción y reinducción a procedimientos
		Utilizar las herramientas de automatización (tics) para el apoyo de procesos académico administrativos y contribuir con los procesos de acreditación	Utilizar 3 herramientas de automatización para el apoyo de procesos académicos administrativos	Herramientas utilizadas/herramientas proyectadas	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento humano, directivas del programa, centro de informática	12'000.000	Oficina de Compras y Contratación	Registro fotográfico

		Diseño e implementación de cuadro de mando integral y plan estratégico de mercadeo para acompañar procesos de seguimiento y autoevaluación para efectos de acreditación	Cuadro de mando integral diseñado e implementado	Cuadro de mando integral programado	Ene de 2020	Dic de 2022	Talento humano, directivas del programa, centro de informática	3'000.000	Directivas del programa	Registro fotográfico
		Gestionar la vinculación de personal o monitores para el apoyo de los procesos académico administrativos y de calidad	2 monitores vinculados	Monitores vinculados	Ene de 2020	Dic de 2022	Directivas del programa, presupuesto decanatura	6'000.000	Oficina de contratación y compras	Convocatorias
		Elaborar manual de procesos para estandarizar las actividades de recolección de información, evidencias, procedimientos y demás	Elaborar manual de procesos para actividades del programa de mercadeo	Manual elaborado	Ene de 2020	Dic de 2022	Directivas del programa, talento humano	4'000.000	Directivas del programa	Manual de procesos para actividades del programa

Factor 10: Recursos Físicos y Financieros.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: Gestionar los recursos financieros de manera eficiente, eficaz y efectiva.

OPORTUNIDAD DE MEJORAMIENTO	OBJETIVOS	ACCIONES	META DE RESULTADO	INDICADOR	FECHAS		RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS	RESPONSABLES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
					INICIO	FIN				
Mejoramiento de espacios y recursos asignados al programa	Seguir gestionando ante instancias universitarias canalizar más recursos para invertir en infraestructura, recursos digitales, laboratorios y aulas de informática	Adecuar áreas para docentes y estudiantes	Ampliar los espacios académicos para el bienestar de los estudiantes y docentes del Programa en un 100%	Total, áreas adecuadas / total áreas disponibles	Ene de 2020	Dic de 2022	Espacios Físicos académicos y de laboratorio Presupuesto Diseños y planos arquitectónicos	30'000.000	Oficina de Planeación y Desarrollo Dirección del Programa Facultad OCARA Vicerrectoría Académica	Número de estudiantes matriculados en los correspondientes semestres

5. Opiniones de Especialistas en Calidad y Sistemas de Información

Las entrevistas que se llevaron a cabo, fueron realizadas a personas con conocimientos y experiencia suficiente en temas de calidad académica y administrativa. Las personas entrevistadas fueron: Mario Fernando Arcos - Docente Tiempo Completo Universidad de Nariño, Diego de la Rosa Docente Tiempo Completo Universidad de Nariño, Víctor Bucheli Docente Tiempo Completo Universidad de Nariño, Carlos Manuel Córdoba director del Programa de Mercadeo y Comercio Internacional Universidad de Nariño, Gladys Melo Docente de Apoyo y Evidencias de Proceso de Autoevaluación Universidad de Nariño.

Estas entrevistas tenían como objetivo analizar el estado actual del programa de mercadeo en el tema de calidad y cuadro de mando integral, revisar los objetivos estratégicos del programa de mercadeo así como sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con respecto a los 10 factores del CNA, determinar el grado de conocimiento de los principales actores en temas de aseguramiento de la calidad y BSC y su opinión con respecto a la articulación de los sistemas de calidad académica y administrativa.

El 60% de los entrevistados tienen un alto grado de conocimiento en la normativa vigente en temas de calidad académica y administrativa incluyendo el decreto 1280 del 2018, es indispensable que se cuente con un talento humano competitivo y capacitado con alto grado de cultura de la calidad y el apoyo de los directivos e instituciones gubernamentales. Por otra parte, se identificó la necesidad de fortalecer la participación del talento humano del programa de mercadeo para la parte de gestión de los procesos académico administrativos y de calidad.

Todos los entrevistados concuerdan con que son muchas las oportunidades que da la certificación y acreditación de alta calidad en la educación superior puesto que conlleva un

aumento de la competitividad, una mejora de posicionamiento y del reconocimiento. Si bien la mayoría de las instituciones de educación superior están adelantando procesos de calidad, se manejan de manera aislada la acreditación y la certificación en normas ISO Y NTC, pese a esto un 60% de los entrevistados consideraron conveniente integrar la normativa en temas de calidad académica y administrativa con el uso de la normativa ISO 9001 del 2015 y NTC GP 1000 del 2009 para evitar esfuerzos innecesarios en la consecución efectiva de resultados.

Se identificó que para el tema de aseguramiento de la calidad el programa de mercadeo es vital cimentar un plan de acción con su respectivo seguimiento y así alcanzar las metas que conlleven al mejoramiento continuo, además el 60% de los entrevistados presentan un nivel elemental en lo que respecta a BSC siendo un sistema de apoyo a los procesos de planeación estratégica, se requiere capacitación en el tema para profundizar. Es clave que los programas conformen un comité que asuma con responsabilidad el apoyo en los procesos de calidad.

Todos los entrevistados poseen un alto grado de conocimiento de las estrategias para el desarrollo del programa

El 60% de los entrevistados afirmaron que el factor del CNA que tiene una mayor relevancia frente a los demás es profesores, seguido por investigación, innovación y creación artística y cultural con un 40% de entrevistados.

En su totalidad, los entrevistados conocen el documento maestro del programa de mercadeo, el proyecto educativo institucional y el plan de desarrollo institucional.

El 100% de los entrevistados concuerdan con que es beneficioso el uso de herramientas informáticas para el apoyo de la articulación de los sistemas de calidad por tanto se deben tener

en cuenta la identificación de mejores estrategias de implementación de procesos de calidad haciendo uso de las nuevas tecnologías.

Una propuesta que se realizó, es la aplicación de software de apoyo con metodología cuadro de mando integral y teniendo en cuenta la planeación estratégica de cada programa de pregrado de instituciones universitarias. De esta forma se propuso, hacer una simulación en aplicativos CMI como lo son Zambra BSC, que nos sirvan de herramienta y apoyo en la visualización y análisis de consecución de resultados y toma de decisiones gerenciales.

6. Alineación de Planeación Estratégica del Programa de Mercadeo a CMI

Con el objetivo de dar acatamiento a los requerimientos de ley, contar con un modelo complementario entre los sistemas de calidad que oriente sobre los elementos sistémicos y de un mayor control para hacer más eficiente, eficaz y efectivo la gestión de los procesos educativos, se plantea el siguiente modelo de integración de sistemas de calidad considerando por un lado la norma NTC-ISO 9001:2015 desarrollada e implementada institucionalmente, además de las condiciones de programa con fines de registro calificado reglamentadas en el decreto 1330:2019 y el modelo de acreditación para programas de pregrado del CNA como mecanismo directrices definidas a través de lineamientos y ponderaciones establecidas por el CNA.

A continuación, se presenta un modelo en el cual se evidencia la relación de los sistemas de calidad en 4 perspectivas teniendo en cuenta metodología CMI (la selección de las perspectivas y sus definiciones se amplía en el capítulo: “Acople de Integración de las Normas de calidad a Planeación Estratégica del Programa y BSC”):

Tabla 7

Relación de los Factores Evaluativos de los Sistemas de Calidad

PERSPECTIVA	CNA Programas de Pregrado	Condiciones Decreto 1330:2019	ISO 9001:2015	NTC GP 1000:2009
PROYECTO INSTITUCIONAL Y DEL PROGRAMA	1. Misión y proyecto institucional y de programa	Justificación del programa	4. Contexto de la organización	5. Responsabilidad de la dirección
ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	3. Estudiantes		9. Evaluación de desempeño	8. Medición, análisis y mejora
	9. Impacto de los egresados en el medio		10. Mejora	
PROCESOS MISIONALES	4. Procesos académicos	Aspectos curriculares	8. Operaciones	7. Realización del producto o prestación del servicio

		Organización de actividades académicas y proceso formativo		
		Relación con el sector externo		
	5. Visibilidad Nacional e Internacional			
	6. Investigación, Innovación Y Creación Artística Y Cultural	Investigación, innovación y/o creación artística y cultural		
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO Y RECURSOS VIRTUALES	2. Profesores	Profesores	7. Soporte	6. Gestión de los recursos
	10. Recursos físicos y financieros	Medios educativos Infraestructura física y tecnológica		
	7. Bienestar institucional			
	8. Organización, Administración y Gestión		5. Liderazgo	
			6. Planificación	

Fuente. Esta investigación (2021).

6.1 Congruencia y Relación de la Integración de Lineamientos CNA para Programas de Pregrado - Normas NTC GP 1000:2009, Normas ISO 9001:2015 y decreto 1330:2019

Se establece un comparativo general entre: el sistema de acreditación de alta calidad del CNA, el sistema de gestión de calidad ISO 9001:2015 y decreto 1330:2019. Los resultados comparativos se pueden apreciar en la tabla N° 8, en la cual se especifica la relación entre las mismas. se presenta a continuación la matriz descriptiva de la articulación entre los 10 factores y las 40 características del CNA con los 28 requerimientos de las, con la descripción de la relación de las cuarenta características requeridas por el CNA para programas de pregrado y veintiocho requerimientos de la norma ISO 9001:2015, decreto 1330:2019 y la norma NTC GP 1000:2009.

Tabla 8*Matriz de Congruencia y Relación entre las Normas de Calidad*

PERSPECTIVA	CNA Programas de Pregrado	Condiciones Decreto 1330:2019	ISO 9001:2015	NTC GP 1000:2009	Relación
PROYECTO INSTITUCIONAL Y DEL PROGRAMA	1. Misión y proyecto institucional y de programa	Justificación del programa	4. Contexto de la organización	5. Responsabilidad de la dirección	En el CNA el programa es relevante académicamente y responde a necesidades locales, regionales, nacionales e internacionales. decreto 1330 contempla que la institución deberá presentar una justificación que sustente el contenido curricular, los perfiles de egreso y las modalidades en que desea ofrecer el programa para que tenga pertinencia frente a las necesidades del país y la región.
ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	3. Estudiantes		9. Evaluación de desempeño	8. Medición, análisis y mejora	
	9. Impacto de los egresados en el medio		10. Mejora		
PROCESOS MISIONALES	4. Procesos académicos	Aspectos curriculares Organización de actividades académicas y proceso formativo Relación con el sector externo	8. Operaciones	7. Realización del producto o prestación del servicio	En el CNA el currículo contribuye a la formación en competencias generales y específicas, valores, actitudes, aptitudes, conocimientos, métodos, capacidades y habilidades de acuerdo con el estado del arte de la disciplina, profesión, ocupación u oficio, y busca la formación integral del estudiante, en coherencia con la misión institucional y los objetivos del programa. En complemento el artículo 2.5.3.2.3.2.4 del decreto 1330 “Aspectos curriculares” indica que la institución deberá diseñar el contenido curricular del programa según el área de conocimiento y en coherencia con las modalidades, los niveles de formación, su naturaleza jurídica, tipología, e identidad institucional. El artículo

				<p>2.5.3.2.3.2.5 “Organización de actividades académicas y proceso formativo” contempla que la organización de las actividades debe estar de acuerdo con el currículo y para cada actividad de formación incluida en el plan de estudios se deben presentar los créditos y discriminar las horas de trabajo, así mismo en la característica N°16 del CNA evalúa la asignación de créditos y de distribución de tiempos directo e independiente, a las distintas actividades de formación de acuerdo con la modalidad en que se ofrece el programa.</p> <p>En la característica N°23 Extensión o proyección social se evalúan los aspectos de existencia y aplicación de criterios y políticas institucionales y del programa en materia de extensión o proyección social, desarrollados por directivos, profesores, y estudiantes y el impacto que se haya generado, en complemento el artículo 2.5.3.2.3.2.7 relación con el sector externo en dónde se contempla que la institución deberá establecer para el programa, los mecanismos y estrategias para lograr la vinculación de la comunidad y el sector productivo, social, cultural, público y privado. En coherencia con el proceso formativo y la investigación, el programa establecerá los mecanismos y las estrategias, para lograr la articulación de los profesores y estudiantes con la dinámica social, productiva, creativa y cultural de su contexto</p>
	5. Visibilidad Nacional e Internacional			
	6. Investigación, Innovación Y Creación Artística Y Cultural	Investigación, innovación y/o creación artística y cultural		<p>EL CNA se enfoca en que el programa promueva la capacidad de indagación y búsqueda, y la formación de un espíritu investigativo, creativo e innovador que favorezca al estudiante una aproximación al estado del arte en el área del</p>

					<p>conocimiento del programa. También evalúa la existencia y utilización de mecanismos por parte de los profesores adscritos al programa para incentivar en los estudiantes la generación de ideas y problemas de investigación, la investigación de problemas en el ámbito empresarial susceptibles de resolver mediante la aplicación del conocimiento y la innovación. De acuerdo con lo definido en el proyecto institucional y las políticas institucionales en materia investigativa, el programa cuenta con un núcleo de profesores adscritos directamente o a través de la facultad o departamento respectivo, al cual se le garantiza tiempo significativo dedicado a la investigación, innovación, creación artística y cultural relacionadas con el programa EL decreto 1330 contempla que la institución deberá establecer en el programa las estrategias para la formación en investigación-creación que le permitan a estudiantes y profesores estar en contacto con los desarrollos disciplinarios e interdisciplinarios, la creación artística, los avances tecnológicos y campo disciplinar más actualizado, de tal forma que se desarrolle el pensamiento crítico y/o creativo.</p>
Aprendizaje, Crecimiento y Recursos virtuales	1. Profesores	Profesores	7. Soporte	6. Gestión de los recursos	<p>El CNA establece que la institución y los programas deben contar con un número de profesores con la dedicación, el nivel de formación y la experiencia requeridos para el óptimo desarrollo de las actividades de docencia, investigación, creación artística y cultural, extensión o proyección social, y con la capacidad para atender adecuadamente a los estudiantes, además tiene en cuenta políticas de desarrollo profesoral, estímulos, sistemas de evaluación docente, y la aplicación en forma transparente y equitativa del estatuto</p>

				profesoral. Así mismo el decreto 1330 en el artículo 2.5.3.2.3.2.8 “Profesores” Indica que la institución deberá evidenciar en su programa una estrategia de vinculación, permanencia y desarrollo de los profesores que contemple referentes con relación al título académico e idoneidad, formación profesional y pedagógica, experiencia profesional, investigación y/o creación artística.
	10. Recursos físicos y financieros	Medios educativos		El CNA reconoce que un programa de alta calidad garantiza los recursos necesarios para dar cumplimiento óptimo a su proyecto educativo y por mostrar una ejecución y manejo efectivos y transparentes de sus recursos físicos y financieros, y entre los aspectos que evalúa están la existencia y uso adecuado de aulas, laboratorios, talleres, sitios de estudio para los alumnos, salas de cómputo, oficinas de profesores, sitios para creación artística y cultural, auditorios y salas de conferencias, oficinas administrativas, cafeterías, baños, servicios, campos de juego, espacios libres, zonas verdes, y demás espacios destinados al bienestar general. En complemento el decreto 1330 Establece que la institución deberá contar con la dotación de los ambientes físicos y/o virtuales de aprendizaje que incorporan equipos, mobiliario, plataformas tecnológicas, sistemas informáticos, recursos bibliográficos físicos y digitales, bases de datos, recursos de aprendizaje e información entre otros, que atienden los procesos formativos, el desarrollo de la investigación y la extensión, también la institución deberá contar con mecanismos de capacitación y apropiación de los medios educativos para los estudiantes y profesores que estén adscritos al programa.
		Infraestructura física y tecnológica		
	7. Bienestar institucional			
	8. Organización, Administración y Gestión		5. Liderazgo	
			6. Planificación	

					El CNA en la característica N°38 “Recursos físicos” El programa cuenta con una planta física adecuada, suficiente y bien mantenida para el desarrollo de sus funciones sustantivas En complemento el decreto 1330 contempla que la institución proveerá los ambientes físicos y virtuales de aprendizaje, específicos para el desarrollo de los procesos formativos, la investigación y la extensión de acuerdo con las modalidades en que el programa se ofrezca, se tiene en cuenta por tanto los recursos virtuales que no están contemplados en esta condición del CNA.
--	--	--	--	--	---

Fuente. Esta investigación (2021).

6.2 Integración de las Normas de calidad a Planeación Estratégica del Programa y BSC

Posterior a la matriz de congruencia se efectuó la alineación de la misma con de los resultados de direccionamiento estratégico del programa de mercadeo acoplándola a la metodología CMI, logrando consolidar un modelo de cumplimiento general para aseguramiento de la calidad que complemente, oriente los elementos sistémicos y arroje un control que genere mayor efectividad de gestión de procesos educativos basado en cuatro perspectivas, en los diez objetivos de direccionamiento estratégico que cubren lineamientos de CNA, decreto 1330:2019 y en los requerimientos de las normas NTC e ISO 9001:2015.

En la tabla N° 12 se observa la Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégicos del programa de mercadeo de la Universidad de Nariño, alineados a las perspectivas de Cuadro de mando integral las cuales se acoplan y complementan.

En las siguientes tablas se presentan los objetivos estratégicos y estrategias determinadas a momento, como factores claves de éxito para aseguramiento de la calidad del programa de Mercadeo posterior a análisis de direccionamiento estratégico:

Tabla 9*Objetivos Estratégicos Programa de Mercadeo*

CNA	Nombre	Objetivos Estratégicos
Misión, proyecto institucional y de programa	Forjar compromiso hacia el PEP, PDI y PEI.	Lograr la interacción del Programa con el Plan de Desarrollo Institucional y con el PEI.
Estudiantes	Garantizar Formación Integral.	Incrementar el aprovechamiento de los recursos y estímulos con los que cuenta la universidad.
Impacto de los egresados en el medio	Dinamizar interacción con Egresados.	Actualizar políticas de seguimiento a egresados.
Procesos académicos	Alcanzar Excelencia Académica.	Actualizar de plan de estudios para que esté acorde con las necesidades del entorno.
Visibilidad nacional e internacional	Visibilizar el programa Nacional e internacionalmente.	Apoyar la firma de alianzas estratégicas productivas, académicas, investigativas y de movilidad.
Investigación, innovación, y creación artística y cultural	Presentar resultados en Investigación.	Continuar promoviendo la cultura de investigación, a su vez activar todas las operaciones que realiza el CIM-UDENAR con el ánimo de integrarse a la actividad económica, productiva y científica de la región aplicando efectivamente el conocimiento.
Profesores	Cualificar Docentes.	Gestionar procesos que permitan cualificar y evaluar permanentemente a los docentes adscritos al Programa.
Organización, administración y gestión	Articular Desarrollo Humano y Gestión.	Articular los procesos de organización y gestión del programa con el sistema de gestión de calidad.
Bienestar institucional	Fortalecer Clima Organizacional y Bienestar.	Fomentar la participación de la comunidad académica del programa de mercadeo en las estrategias de salud, recreación, cultura y deporte.
Recursos físicos y financieros	Gestionar Efectivo.	Gestionar los recursos financieros de manera eficiente, eficaz y efectiva.

Fuente. Esta investigación y Equipo de aseguramiento de la calidad programa de Mercadeo (2021).

Tabla 10*Estrategias Programa de Mercadeo*

N°	Nombres	Estrategias
1	Difusión y apropiación del PEP y PEI.	Difusión y Apropiación del PEP y PEI a estudiantes, egresados y docentes.
2	Articulación del quehacer misional.	Articulación permanente del quehacer misional con el PEP y PEI y PDI.
3	Procesos misionales con estudiantes.	Estrategias institucionales y procesos misionales con estudiantes.
4	Interacción empresarial y de egresados.	Desarrollo de acciones efectivas para interactuar con los egresados y sector empresarial.
5	Aprovechamiento de recursos de la universidad.	Aprovechamiento de facilidades, estímulos, espacios y herramientas ofrecidas por el programa y la universidad a los estudiantes.

6	Renovación curricular.	Investigación para la renovación permanente del currículo.
7	Problemática empresarial.	Identificación de problemáticas de las empresas en el entorno local. desarrollar actividades académicas al interior de los semestres que pretendan conocer y dar solución a las problemáticas de las empresas en el entorno local.
8	Formación consultorio empresarial.	Formación de consultorio empresarial.
9	Autoevaluación Permanente	Autoevaluación permanente del programa.
10	Difusión acciones y logros.	Difusión permanente de las actividades y logros relevantes del programa a nivel nacional e internacional.
11	Consolidación de semilleros.	Consolidación de los semilleros de investigación y emprendimiento.
12	Cooperación académica y de investigación	Participación en grupos de cooperación académica y de investigación.
13	Publicación resultados de investigación.	Publicación resultados de investigación.
14	Convenios para movilidad.	Gestión de convenios para el desarrollo de actividades de movilidad estudiantil y profesoral.
15	Movilización conocimiento CIM Udenar.	Movilización del conocimiento del CIM Udenar.
16	Cualificación docente.	Cualificación docente orientada hacia doctorados, manejo de TIC y pedagogías adecuadas.
17	Incentivos a docentes.	Gestión de incentivos para motivar a los docentes de tal modo que participen activamente en procesos de aseguramiento de la calidad del programa.
18	Incentivos desarrollo de proyectos con estudiantes.	Generación de incentivos para que los estudiantes participen activamente en el desarrollo de proyectos que aporten principal modalidad de grado.
19	Vinculación, permanencia y cualificación docente.	Vinculación, permanencia y cualificación de docentes.
20	Calidad para el programa.	Desarrollo de actividades con el fin de obtener la acreditación de calidad para el programa de mercadeo.
21	Participación en programas de bienestar.	Participación de la comunidad académica del programa de Mercadeo en los programas de Bienestar Institucional.
22	Gestión de recursos.	Gestión de recursos ante instancias universitarias de espacios y recursos asignados al programa.

Fuente. Esta investigación y Equipo de aseguramiento de la calidad programa de Mercadeo (2021).

Tabla 11

Objetivos Estratégicos y Estrategias Programa de Mercadeo

Objetivos	Estrategias
Forjar compromiso hacia el PEP, PDI y PEI	Difusión y apropiación del PEP y PEI.
	Articulación del quehacer misional.
Garantizar Formación Integral	Procesos misionales con estudiantes.
Dinamizar Interacción con Egresados	Interacción empresarial y de egresados.
Alcanzar Excelencia Académica	Aprovechamiento de recursos de la universidad.

	Renovación curricular.
	Problemática empresarial.
	Formación consultorio empresarial.
	Autoevaluación Permanente
Visibilizar el programa Nacional e internacionalmente	Difusión acciones y logros.
	Consolidación de semilleros.
	Cooperación académica y de investigación
Presentar resultados en Investigación	Publicación resultados de investigación.
	Convenios para movilidad.
	Movilización conocimiento CIM Udenar.
Cualificar Docentes	Cualificación docente.
	Incentivos a docentes.
	Incentivos desarrollo de proyectos con estudiantes.
Articular Desarrollo Humano y Gestión	Vinculación, permanencia y cualificación docente.
	Calidad para el programa.
Fortalecer Clima Organizacional y Bienestar	Participación en programas de bienestar.
Gestionar efectivo	Gestión de recursos.

Fuente. Esta investigación y Equipo de aseguramiento de la calidad programa de Mercadeo (2021).

Tabla 12

Integración de las Normas ISO NTC con Objetivos estratégicos del programa de Mercadeo, alineados a las perspectivas de CMI.

PERSPECTIVA	Denominación de Objetivos	Condiciones Decreto 1330:2019	ISO 9001:2015	NTC GP 1000:2009
PROYECTO INSTITUCIONAL Y DEL PROGRAMA	1. Misión y proyecto institucional y de programa	Justificación del programa	4. Contexto de la organización	5. Responsabilidad de la dirección

ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	3. Estudiantes		9. Evaluación de desempeño	8. Medición, análisis y mejora
	9. Impacto de los egresados en el medio		10. Mejora	
PROCESOS MISIONALES	4. Procesos académicos	Aspectos curriculares Organización de actividades académicas y proceso formativo Relación con el sector externo	8. Operaciones	7. Realización del producto o prestación del servicio
	5. Visibilidad Nacional e Internacional			
	6. Investigación, Innovación Y Creación Artística Y Cultural	Investigación, innovación y/o creación artística y cultural		
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO Y RECURSOS VIRTUALES	1. Profesores	Profesores	7. Soporte	6. Gestión de los recursos
	10. Recursos físicos y financieros	Medios educativos		
		Infraestructura física y tecnológica		
	7. Bienestar institucional			
	8. Organización, Administración y Gestión		5. Liderazgo	
		6. Planificación		

Fuente. Esta investigación (2020).

Teniendo en cuenta la metodología BSC, se plantean cuatro perspectivas como ejes estratégicos: proyecto institucional, comunidad estudiantil, procesos de desarrollo y aprendizaje, crecimiento e innovación, las cuales se describen en la tabla N° 13.

Por la naturaleza de la institución de educación superior, en estudio de carácter público, la primera perspectiva tiene el carácter social y de formación, más no financiero como lo exponen Kaplan y Norton en sus primeros estudios de caso sobre cuadro de mando integral para organizaciones en las que su principal objetivo era la rentabilidad.

Tabla 13

Descripción de Perspectivas

CNA	Descripción
PROYECTO INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMA	La educación debe enfrentarse competitivamente a exigencias globales basadas en resultados e impacto. Es por ello, que se ubica esta perspectiva en este punto, debido a su importancia en la formación profesional integral orientada por valores éticos, respeto y compromiso con la equidad y la diversidad, con base en políticas de inclusión social, asegurando la excelencia académica, el fortalecimiento de la transformación hacia un desarrollo humano sostenible y aportes al mejoramiento de la calidad de vida.
ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO	El establecer mecanismos que permitan el vínculo de los estudiantes con un entorno real orientado a la solución de problemas o intervenciones en cumplimiento con la visión y misión generando impacto positivo a la sociedad por el desarrollo integral de los estudiantes, es vital para incrementar la relaciones con las organizaciones, el sector empresarial y el estado, a través de la intención pedagógica, la concepción de la <u>relación entre los individuos y la sociedad en el que se sustenta la misma.</u>
PROCESOS MISIONALES	Asumir la responsabilidad de fortalecer mecanismos de interacción con el contexto educativo mundial desde el aprovechamiento de las fortalezas institucionales para consolidar una formación estratégica, transversal e integral con actividades de alcance internacional en investigación, creación artística, medio ambiente, extensión y proyección social y el seguimiento permanente y continuo a cada proceso para evaluar la relación significativa entre cumplimiento de objetivos y la calidad y saber si estos se están cumpliendo de manera adecuada y eficiente.
APRENDIZAJE, CRECIMIENTO Y RECURSOS VIRTUALES	Optimizar los recursos (materias primas, tiempo, dinero, tecnología, equipos, elementos de protección personal, entre otros...), e integrarlos al talento humano. La transformación, desde el capacitar al talento humano en el fomento de la cultura de eficiencia en procesos y procedimientos internos de la institución, a través de innovación en la gestión integral de los mismos, articulada con directrices ya definidas por la institución, mediante la adopción de mecanismos de planeación, control, mejoramiento continuo, y el manejo eficiente de los recursos en cada uno de sus procesos y servicios con responsabilidad social.

Fuente. Esta investigación (2021).

Con el fin de continuar con la alineación a la metodología BSC, se asignan tácticas a cada estrategia para visibilizar acciones y realizar seguimiento y medición a través de indicadores como se visualiza en la siguiente matriz de relación de causa y efecto.

Tabla 14*Relación Causa- Efecto de Estrategias Planteadas para el Programa de Mercadeo*

Perspectivas	Nombres	Estrategias (causa)	Estrategias (efecto)
Proyecto Institucional y de Programa	Difusión y apropiación del PEP y PEI.	Difusión y Apropiación del PEP y PEI a estudiantes, egresados y docentes.	
	Articulación del quehacer misional.	Articulación permanente del quehacer misional con el PEP y PEI y PDI.	Difusión y apropiación del PEP y PEI.
Estudiantes, Egresados y Sector Productivo	Procesos misionales con estudiantes.	Estrategias institucionales y procesos misionales con estudiantes.	Difusión y apropiación del PEP y PEI. Articulación del quehacer misional.
	Interacción empresarial y de egresados.	Desarrollo de acciones efectivas para interactuar con los egresados y sector empresarial.	Procesos misionales con estudiantes.
	Aprovechamiento de recursos de la universidad.	Aprovechamiento de facilidades, estímulos, espacios y herramientas ofrecidas por el programa y la universidad a los estudiantes.	Articulación del quehacer misional. Procesos misionales con estudiantes. Interacción empresarial y de egresados.
Procesos Misionales	Renovación curricular.	Investigación para la renovación permanente del currículo.	Procesos misionales con estudiantes.
	Problemática empresarial.	Identificación de problemáticas de las empresas en el entorno local. desarrollar actividades académicas al interior de los semestres que pretendan conocer y dar solución a las problemáticas de las empresas en el entorno local.	Procesos misionales con estudiantes. Renovación curricular. Aprovechamiento de recursos de la universidad. Interacción empresarial y de egresados.
	Formación consultorio empresarial.	Formación de consultorio empresarial.	Procesos misionales con estudiantes.
	Autoevaluación Permanente	Autoevaluación permanente del programa.	Procesos misionales con estudiantes.
	Difusión acciones y logros.	Difusión permanente de las actividades y logros relevantes del programa a nivel nacional e internacional.	Procesos misionales con estudiantes.
	Consolidación de semilleros.	Consolidación de los semilleros de investigación y emprendimiento.	Procesos misionales con estudiantes.

	Cooperación académica y de investigación	Participación en grupos de cooperación académica y de investigación.	Procesos misionales con estudiantes. Aprovechamiento de recursos de la universidad. Autoevaluación Permanente.
	Publicación resultados de investigación.	Publicación resultados de investigación.	Procesos misionales con estudiantes. Autoevaluación Permanente.
	Convenios para movilidad.	Gestión de convenios para el desarrollo de actividades de movilidad estudiantil y profesoral.	Procesos misionales con estudiantes.
	Movilización conocimiento CIM Udenar.	Movilización del conocimiento del CIM Udenar.	Procesos misionales con estudiantes. Aprovechamiento de recursos de la universidad. Autoevaluación Permanente.
	Cualificación docente.	Cualificación docente orientada hacia doctorados, manejo de TIC y pedagogías adecuadas.	Procesos misionales con estudiantes. Aprovechamiento de recursos de la universidad.
Aprendizaje, Crecimiento y Recursos Virtuales	Incentivos a docentes.	Gestión de incentivos para motivar a los docentes de tal modo que participen activamente en procesos de aseguramiento de la calidad del programa.	Consolidación de semilleros. Publicación resultados de investigación. Presentación de proyectos de investigación. Movilización conocimiento CIM Udenar. Formación consultorio empresarial.
	Incentivos desarrollo de proyectos con estudiantes.	Generación de incentivos para que los estudiantes participen activamente en el desarrollo de proyectos que aporten principal modalidad de grado.	Cooperación académica y de investigación. Consolidación de semilleros. Publicación resultados de investigación. Presentación de proyectos de investigación. Movilización conocimiento CIM Udenar. Autoevaluación Permanente.
	Vinculación, permanencia y cualificación docente.	Vinculación, permanencia y cualificación de docentes.	Consolidación de semilleros. Publicación resultados de investigación. Incentivos para desarrollo de proyectos. Presentación de proyectos de investigación. Movilización conocimiento CIM Udenar.
	Calidad para el programa.	Desarrollo de actividades con el fin de obtener la acreditación de calidad para el programa de mercadeo.	Procesos misionales con estudiantes. Aprovechamiento de recursos de la universidad. Incentivos a docentes. Autoevaluación Permanente.
	Participación en programas de bienestar.	Participación de la comunidad académica del programa de Mercadeo en los programas de Bienestar Institucional.	Calidad para el programa. Gestión de recursos. Incentivos a docentes. Autoevaluación Permanente.

Gestión de recursos.	Gestión de recursos ante instancias universitarias de espacios y recursos asignados al programa.	Participación en programas de bienestar. Calidad para el programa. Incentivos a docentes. Formación consultorio empresarial. Procesos misionales con estudiantes. Aprovechamiento de recursos de la universidad.
-----------------------------	--	---

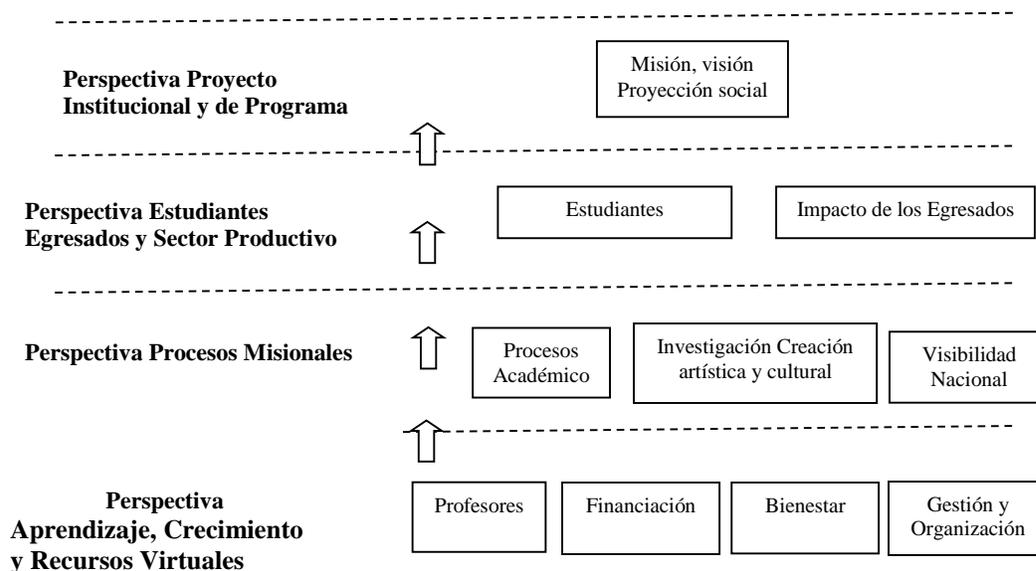
Fuente: Esta Investigación y Equipo de Aseguramiento de la Calidad Programa de Mercadeo (2021)

La relación de causalidad como se observa en la ilustración N°20, se encuentra enfocada a la certificación de calidad del programa de mercadeo de la Universidad de Nariño y se construye el modelo de cuadro de mando integral en cuatro perspectivas las cuales son en su orden de mayor a menor importancia:

- I. Perspectiva Proyecto Institucional y de Programa
- II. Perspectiva Estudiantes Egresados y Sector Productivo
- III. Perspectiva Procesos Misionales
- IV. Perspectiva Aprendizaje, Crecimiento y Recursos Virtuales

Ilustración 20

Relación Causa Efecto de la Arquitectura de la Estrategia



Fuente. Esta investigación (2021).

El cimiento del modelo es la perspectiva “Aprendizaje, Crecimiento y Recursos Virtuales” en la cual se encuentra los objetivos: docentes, bienestar institucional, financiación y organización y gestión, los cuales son base y apoyo a la perspectiva “Procesos Misionales”, compuesta por: procesos académicos, de visibilidad regional y nacional y la parte de investigación y creación artística y cultural los cuales a su vez sirven de soporte a la perspectiva “Estudiantes Egresados y Sector Productivo” para el cumplimiento de objetivos a nivel de la perspectiva “Proyecto Institucional y de Programa”.

7. Resultados de Ejecución de Simulación en Aplicativo BSC a la Alineación de la Planeación Estratégica del Programa a CMI del Programa de Mercadeo

7.1 Simulación en Zambra BSC

Después de realizar un análisis estratégico al programa de mercadeo en aseguramiento de la calidad, se hacen evidentes las debilidades y amenazas del programa, por tal razón surge el reto de transformar esas debilidades en fortalezas y esas amenazas en oportunidades las cuales conllevaran a cumplir con los objetivos de calidad planteados en busca una mayor competitividad sostenible y del registro calificado en alta calidad.

El uso de herramientas informáticas para el apoyo de procesos de toma de decisiones y medición en tiempo real, es clave en el seguimiento permanente y continuo a cada proceso, es importante para evaluar la relación significativa entre cumplimiento de objetivos y la calidad y saber si estos se están logrando de manera adecuada y efectiva.

Para la simulación del modelo planteado se procede a organizar la información alineada en la siguiente grilla de indicadores:

7.2 Grilla de Indicadores

Tabla 15

Grilla de Indicadores

Nombre	Unidad de Medida	Operación	Magnitud
ACREDITACIÓN DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO	Cumplimiento General	Maximizar	Puntos
Forjar compromiso hacia el PEP, PDI y PEI	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Difusión y apropiación del PEP y PEI.	Indicador	Maximizar	Puntos

Articulación del quehacer misional.	Indicador	Maximizar	Puntos
Garantizar Formación Integral	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Procesos misionales con estudiantes.	Indicador	Maximizar	Puntos
Dinamizar Interacción con Egresados	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Interacción empresarial y de egresados.	Indicador	Maximizar	Puntos
Alcanzar Excelencia Académica	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Aprovechamiento de recursos de la universidad	Indicador	Maximizar	Puntos
Renovación curricular.	Indicador	Maximizar	Puntos
Problemática empresarial.	Indicador	Maximizar	Puntos
Formación consultorio empresarial.	Indicador	Maximizar	Puntos
Autoevaluación permanente.	Indicador	Maximizar	Puntos
Visibilizar el programa Nacional e internacionalmente	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Difusión acciones y logros.	Indicador	Maximizar	Puntos
Consolidación semilleros	Indicador	Maximizar	Puntos
Cooperación académica y de investigación.	Indicador	Maximizar	Puntos
Presentar resultados en Investigación	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Publicación resultados de investigación	Indicador	Maximizar	Puntos
Convenios para movilidad.	Indicador	Maximizar	Puntos
Mobilización conocimiento CIM Udenar.	Indicador	Maximizar	Puntos
Cualificar Docentes	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Cualificación docente	Indicador	Maximizar	Puntos

Incentivos docentes	Indicador	Maximizar	Puntos
Incentivos desarrollo de proyectos de grado.	Indicador	Maximizar	Puntos
Articular Desarrollo Humano y Gestión	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Vinculación, permanencia y cualificación docente.	Indicador	Maximizar	Puntos
Calidad para el programa.	Indicador	Maximizar	Puntos
Fortalecer Clima Organizacional y Bienestar	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Participación en programas de bienestar.	Indicador	Maximizar	Puntos
Gestionar Efectivo	Factor Crítico	Maximizar	Puntos
Gestión de recursos.	Indicador	Maximizar	Puntos

Fuente. Esta investigación (2021).

7.3 Parámetros para la Simulación.

Para la construcción de cuadro de mando integral para el ejemplo se trabaja bajo la metodología de Kaplan y Norton utilizando las siguientes bases:

7.3.1 Unidad de Medida.

Para crear los elementos definidos en el mapa estratégico se debe elegir una unidad de medida y una perspectiva a la que pertenecerá el elemento a crear. Los tipos de unidades de medida. Las que se manejarán en esta metodología son:

Cumplimiento General: esta unidad de medida representa el resumen de todo su tablero de comando.

Factor Crítico: son elementos relacionados con una estrategia específica. están formados por varias causas.

Indicador: es un elemento también formado por varias causas, pero no está relacionado directamente con una Estrategia como en el caso de un factor crítico.

Dato: Son elementos expresados en forma numérica que representan a los valores extraídos de una base de datos de la empresa.

Varios Datos forman un Indicador; varios Indicadores forman un factor crítico; varios Factores Críticos forman el cumplimiento general, etc. También se pueden relacionar datos e indicadores para formar otro indicador o factor crítico.

En el CMI las unidades de medida se muestran con diferentes formas geométricas, según el siguiente esquema:

En la siguiente matriz se observa cómo se alinean y califican cada objetivo estratégico, estrategias e indicadores planteados para acreditación del programa de Mercadeo con las unidades de medida de BSC según la perspectiva a la que pertenece.

7.3.2 Matriz de Cualificación.

Tabla 16

Matriz de Cualificación

PERSPECTIVA	PROYECTO INSTITUCIONAL Y DE PROGRAMA
Factor Crítico	Forjar compromiso hacia el PEP, PDI y PEI
Indicador	Porcentaje de estudiantes y docentes participantes
Dato	Número de docentes que interiorizar el PEP del programa en el marco del PEI
Dato	Grado de Correspondencia entre la visión y la misión institucional los objetivos del programa académico y el sistema de gestión de calidad
Dato	Existencia del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la mejora continua de su eficacia eficiencia y efectividad.
Dato	Porcentaje de aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la mejora continua de su eficacia eficiencia y efectividad.
Dato	Número de estudiantes que articulan el PEP del programa en el marco del PEI y el PDI
Dato	Número de docentes que interiorizar el PEP del programa en el marco del PEI

Dato	Número de Estudios orientados a identificar las necesidades y requerimientos del entorno laboral (local regional y nacional) en términos productivos y de competitividad tecnológicos y de talento humano. Acciones del programa para atenderlos.
Dato	Número de estudios que demuestren la necesidad social del programa en la metodología que se ofrece.
Dato	Número de Estudios y/o proyectos formulados o en desarrollo que propendan por la modernización actualización y pertinencia del currículo de acuerdo con las necesidades del entorno.
Dato	Número de Estudios actualizados sobre las necesidades formativas en la región de influencia del programa
Dato	Número de Proyectos que adelanta el programa mediante sus funciones de docencia investigación innovación creación artística y cultural y extensión tendiente a ejercer un impacto sobre el medio de acuerdo con el Proyecto Educativo del Programa.
Dato	Número de Estudios orientados a evaluar el impacto del programa con respecto al cumplimiento de sus propósitos y objetivos, así como la incidencia en el entorno social y su grupo de referencia disciplinar o profesional.
PERSPECTIVA	ESTUDIANTES EGRESADOS Y SECTOR PRODUCTIVO
Factor Crítico	Garantizar acceso a la Formación Integral
Indicador	Grado de satisfacción de los estudiantes con los programas institucionales y con los procesos misionales
Dato	Existencia de Mecanismos de ingreso que garanticen transparencia en la selección de los estudiantes.
Dato	Porcentaje de Estudiantes que ingresaron mediante la aplicación de reglas generales y mecanismos de admisión excepcionales en los últimos cinco años.
Dato	Existencia y utilización de sistemas y mecanismos de evaluación de los procesos de selección y admisión y aplicación de los resultados de dicha evaluación.
Dato	Existencia de Requerimientos para el ingreso de estudiantes en condición de transferencia homologación u otro proceso que amerite criterios específicos para el tránsito entre ciclos niveles y/o instituciones. Beneficios de estos requerimientos
Dato	Existencia de Políticas institucionales para la definición del Número de estudiantes que se admiten al programa acorde con el cuerpo docente los recursos físicos y de apoyo académico disponibles.
Dato	Porcentaje de Apreciación positiva de estudiantes del programa con respecto a la relación entre el Número de admitidos el cuerpo docente y los recursos académicos y físicos disponibles.
Dato	Número de estudiantes que ingreso al programa en los últimos cinco años.
Dato	Número de convenios donde se pueda evidenciar la utilización de escenarios de práctica requeridos para cumplir con los objetivos del programa.
Dato	Porcentaje de relación entre el Número de estudiantes y la capacidad instalada de los escenarios de práctica (camas docentes tutores investigadores entre otros) es adecuada y suficiente.
Factor Crítico	Dinamizar interacción con Egresados
Indicador	Grado de satisfacción de egresados y sector empresarial con las acciones efectivas
Dato	Porcentaje de egresados del programa con ubicación profesional.

Dato	Porcentaje de correspondencia entre la ocupación y ubicación profesional de los egresados y el perfil de formación del programa.
Dato	Porcentaje de Apreciación positiva de los egresados empleadores y usuarios externos sobre la calidad de la formación dada por el programa.
Dato	Porcentaje de Apreciación positiva de los egresados acerca de la forma como el programa favorece el desarrollo del proyecto de vida.
Factor Crítico	Alcanzar Excelencia Académica
Indicador	Evolución de Número de docentes y estudiantes que participan en aprovechamiento de estímulos
Dato	Número de docentes que participan en aprovechamiento de estímulos
Dato	Número de estudiantes que participan en aprovechamiento de estímulos
Dato	Porcentaje de aplicación de mecanismos para el seguimiento y la evaluación del desarrollo de competencias.
Dato	Número de Créditos académicos del programa correspondiente a asignaturas orientadas a ampliar la formación del estudiante en las dimensiones ética estética ambiental filosófica política y social.
Indicador	Evolución de Número de empresas en la que hubo participación estudiantil
Dato	Número de empresas con vinculación estudiantil
Indicador	Grado de satisfacción de los estudiantes con la creación del consultorio empresarial
Dato	Grado de satisfacción de los estudiantes con infraestructura tecnológica
Dato	Grado de satisfacción de los docentes con infraestructura tecnológica
Dato	Porcentaje de articulación entre las estrategias pedagógicas propias de la metodología de enseñanza y los recursos tecnológicos utilizados.
Indicador	Porcentaje de ejecución de Plan de mejoramiento
Dato	Porcentaje de aplicación de planificación del diseño y desarrollo de procesos según método PHVA (Planear Hacer Verificar Actuar)
Dato	Porcentaje de ejecución de Plan de mejoramiento
Indicador	Porcentaje de concordancia de Reformas y ajustes curriculares con las exigencias del entorno
Dato	Porcentaje de aplicación de mecanismos de evaluación de las actualizaciones a la integridad curricular
Dato	Porcentaje de disponibilidad de la información y recursos para asegurar la operación eficaz y eficiente de los procesos ya definidos.
Dato	Porcentaje de registros exigidos por la norma NTC GP 1000 diligenciados correctamente
Dato	Grado de correspondencia de los procesos misionales del sistema de gestión de calidad con el quehacer del programa.
Dato	Porcentaje de aplicación de registros funcionales y de desempeño de los procesos realizados.
Dato	Porcentaje de correspondencia entre el tipo de trabajos y actividades realizados por los estudiantes respecto a los objetivos y modalidad del programa.
Dato	Porcentaje de estrategias aplicadas en el programa para efecto de la dosificación de la labor académica de los estudiantes en coherencia con el sistema de créditos.
Dato	Porcentaje de Apreciación positiva de directivos y profesores adscritos al programa sobre la correspondencia entre la calidad de los trabajos realizados por

	los estudiantes y los objetivos de logro definidos para el mismo incluyendo la formación personal
Dato	Porcentaje de correspondencia entre las actividades y trabajos realizados por los estudiantes y las formas de evaluación por competencias especialmente en actitudes conocimientos capacidades y habilidades según la naturaleza del programa y los métodos
Factor Crítico	Visibilizar el programa Nacional e internacionalmente
Indicador	Frecuencia de uso de medios nacionales e internacionales
Dato	Número de convenios activos y actividades de cooperación académica desarrollados por el programa con instituciones y programas de alta calidad y reconocimiento nacional e internacional.
Dato	Número de proyectos de innovación creación artística y cultural y/o proyección desarrollados como producto de la cooperación académica y profesional realizada por directivos del programa con miembros de comunidades nacionales e internacionales de reconocimiento
Dato	Número de proyectos de innovación creación artística y cultural y/o proyección desarrollados como producto de la cooperación académica y profesional realizada por profesores del programa con miembros de comunidades nacionales e internacionales de reconocimiento
Dato	Número de proyectos de innovación creación artística y cultural y/o proyección desarrollados como producto de la cooperación académica y profesional realizada por estudiantes del programa con miembros de comunidades nacionales e internacionales de reconocimiento
Dato	Número de profesores del programa con participación activa en redes u organismos nacionales e internacionales de la que se hayan derivado productos concretos como publicaciones en coautoría cofinanciación de proyectos registros y patentes entre otros.
Dato	Número de estudiantes del programa con participación activa en redes u organismos nacionales e internacionales de la que se hayan derivado productos concretos como publicaciones en coautoría cofinanciación de proyectos registros y patentes entre otros.
Dato	Número de directivos del programa con participación activa en redes u organismos nacionales e internacionales de la que se hayan derivado productos concretos como publicaciones en coautoría cofinanciación de proyectos registros y patentes entre otros.
Dato	Número de convenios activos de intercambio con universidades nacionales y extranjeras.
Indicador	Grado de satisfacción de docentes y estudiantes participantes en cooperación académica
Dato	Grado de satisfacción de docentes participantes en interacción social por beneficios derivados de las alianzas.
Indicador	Consolidación de semilleros
Dato	Número de proyectos de emprendimiento
Dato	Número de proyectos de investigación
Factor Crítico	Presentar resultados en Investigación
Indicador	Evolución de Número de artículos y libros publicados
Dato	Número de artículos publicados por estudiantes del programa
Dato	Número de artículos publicados por docentes del programa

Dato	Número de artículos publicados por directivos del programa
Dato	Número de libros publicados por estudiantes del programa
Dato	Número de libros publicados por docentes del programa
Dato	Número de libros publicados por directivos del programa
Indicador	Evolución de número de convenios para movilidad
Dato	Número de estudiantes participantes en procesos de movilidad estudiantil
Indicador	Evolución en el número de proyectos publicados en la página web del CIM
Dato	Número de proyectos activos de investigación en el CIM
Dato	Número de proyectos activos de emprendimiento en el CIM
Dato	Existencia de Grupos y semilleros de investigación del programa en los que participan estudiantes de acuerdo con su tipo y modalidad.
Dato	Número de participantes en actividades académicas –cursos electivos seminarios pasantías eventos– derivados de líneas de investigación en los últimos cinco años.
Dato	Porcentaje de participación de los estudiantes en los programas institucionales de jóvenes investigadores.
PERSPECTIVAA	APRENDIZAJE CRECIMIENTO Y RECURSOS VIRTUALES
Factor Crítico	Cualificar Docentes
Indicador	Evolución en el Número de Docentes titulados y/o certificados
Dato	Número de Docentes titulados y/o certificados
Indicador	Evolución en el Número de docentes participantes en aseguramiento de la calidad
Dato	Número de docentes participantes en aseguramiento de la calidad
Factor Crítico	Fortalecer clima organizacional y bienestar
Indicador	Grado de satisfacción estudiantil con respecto a Políticas programas y servicios de bienestar universitario.
Dato	Porcentaje de satisfacción estudiantil con respecto a Políticas programas y servicios de bienestar universitario.
Dato	Porcentaje de Apreciación positiva de directivos profesores estudiantes y personal administrativo del programa sobre la calidad y pertinencia de los servicios y las actividades de bienestar y sobre su contribución a su desarrollo personal.
Dato	Porcentaje de aplicación de estrategias de seguimiento integral a la comunidad institucional y acciones derivadas que conduzcan al desarrollo humano y el respeto a la diferencia.
Indicador	Porcentaje de Permanencia y retención estudiantil.
Dato	Porcentaje de Permanencia y retención estudiantil en los últimos 5 años.
Dato	Porcentaje de aplicación de estrategias que permitan a los estudiantes vincularse a redes de apoyo orientadas a contrarrestar las situaciones de vulnerabilidad
Factor Crítico	Articular desarrollo humano y gestión
Indicador	Grado de efectividad del aplicativo con articulación de planeación estratégica programa de mercadeo
Dato	Porcentaje de implementación del aplicativo BSC
Dato	Porcentaje de efectividad en resultados de la implementación del aplicativo BSC
Factor Crítico	Gestionar efectivo

Indicador	Evolución en el monto de recursos financieros generados
Dato	Evolución en el monto de recursos financieros generados
Indicador	Evolución en la inversión en infraestructura tecnológica administrativa
Dato	Evolución de la inversión en infraestructura tecnológica administrativa
Dato	Manejo de los recursos físicos y financieros en concordancia con los planes de desarrollo los planes de mejoramiento y el tamaño y la complejidad de la institución y del programa.
Dato	Evidencias de los controles legales y administrativos para asegurar el manejo transparente de los recursos.
Dato	Porcentaje de Apreciación positiva de profesores adscritos al programa sobre la equidad en la asignación de recursos físicos y financieros para el programa
Dato	Porcentaje de Apreciación positiva de directivos adscritos al programa sobre la equidad en la asignación de recursos físicos y financieros para el programa
Dato	Porcentaje de apropiación del sistema de Gestión de calidad por parte de la comunidad académica del Programa
Indicador	Evolución de Número de estudiantes y docentes que articulan
PERSPECTIVA	PROCESOS MISIONALES
Dato	Porcentaje de aplicación de políticas institucionales en materia de referentes académicos externos nacionales e internacionales para la revisión y actualización del plan de estudio.
Dato	Porcentaje de aplicación de criterios y mecanismos para la elaboración ejecución y seguimiento del presupuesto y para la asignación de recursos físicos y financieros para el programa.
Dato	Número de estudiantes que interiorizar el PEP del programa en el marco del PEI

Fuente. Esta investigación (2021).

Operación.

Se utilizan tres tipos de operaciones: *Maximizar*, *Minimizar* y *Estabilizar*. Es necesario definir la operación en base a la naturaleza del elemento. Por ejemplo, para un elemento que representa costos o deudas sería lógico un objetivo de “reducción”; para ello, se elegiría Minimizar como operación. Por su parte el elemento Ventas estaría relacionado a un objetivo de “aumento” entonces su operación sería:

Maximizar y para elementos que necesitan mantenerse “entre rangos” determinados, por ejemplo, mantener una temperatura dentro de ciertos valores la operación elegida sería la de Estabilizar.

Tipo de Magnitud.

El elemento definido debe ser expresado en algún tipo de magnitud. Una de las ventajas de trabajar bajo el modelo de BSC es la de poder utilizar distintas magnitudes en un mismo mapa estratégico.

El tipo de magnitud permite representar al valor, según su naturaleza. Generalmente la magnitud se asigna en función a la denominación que el elemento recibió en el primer paso. Las magnitudes utilizadas son:

Puntos

Porcentaje

Puntaje

Numero

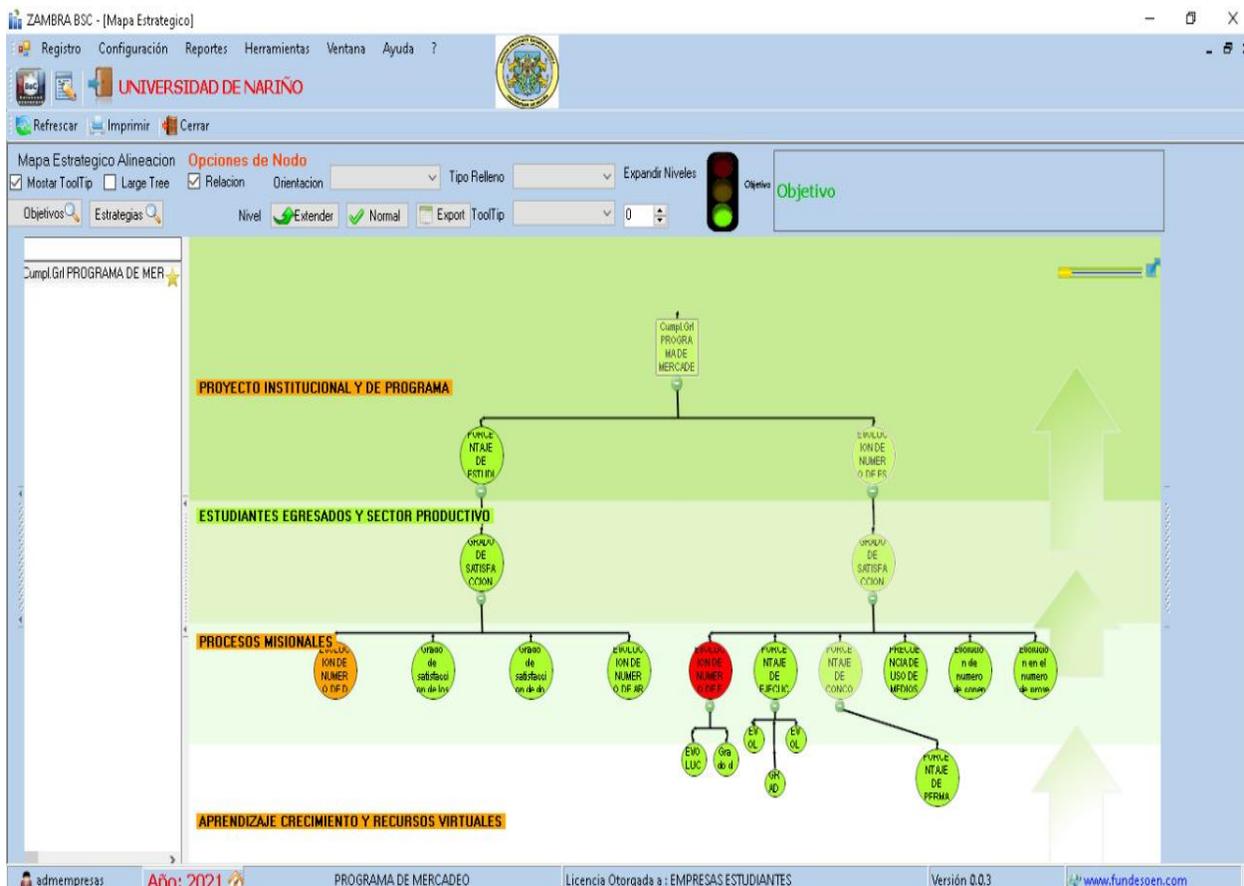
7.3.3 Resultados de la Simulación realizada en Aplicativo Zambra BSC.

El mapa estratégico está construido utilizando la metodología causa efecto. En nuestro ejemplo, para alcanzar el objetivo de “Cumplimiento General de Acreditación en Alta calidad para el Programa de Mercadeo”

Mapa Estratégico para el Programa de Mercadeo – Aseguramiento de la Calidad

Ilustración 21

Ejemplo Mapa Estratégico Zambra BSC

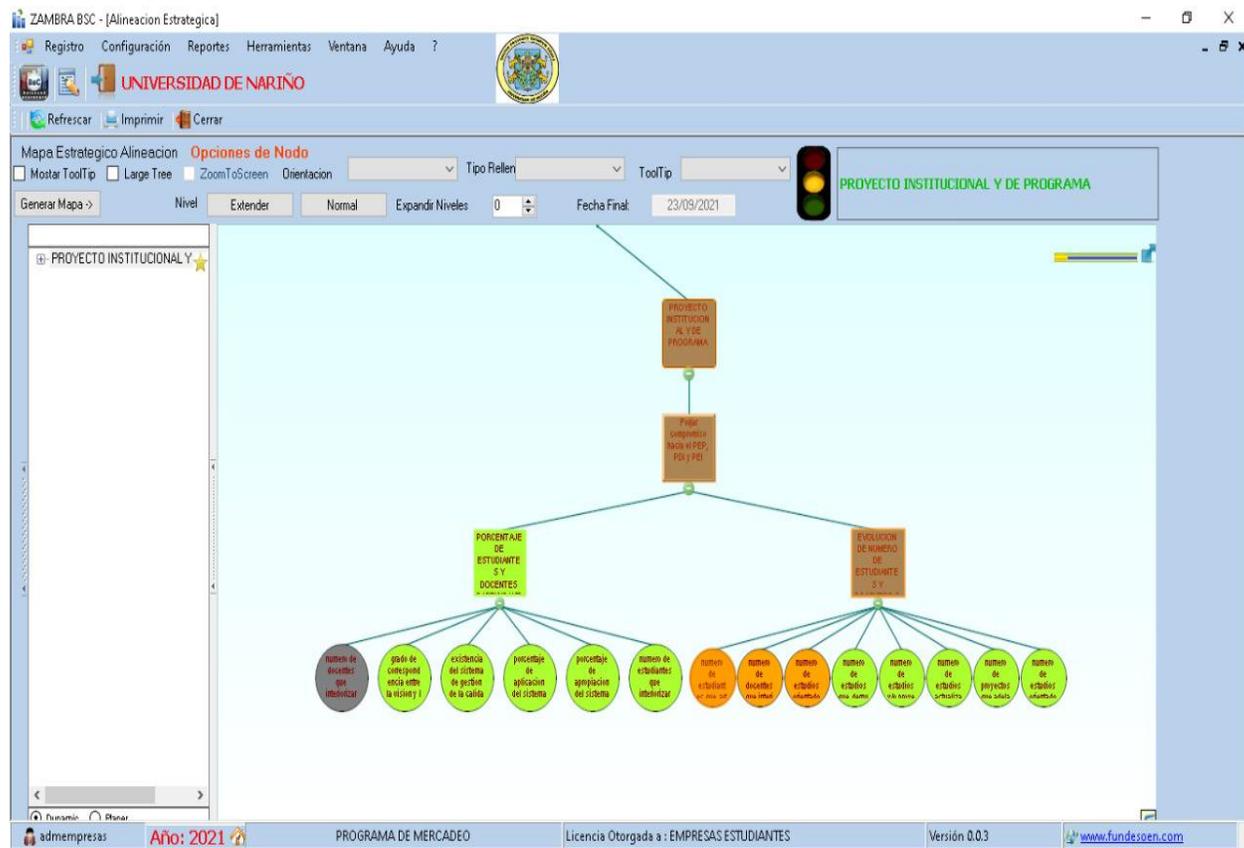


Fuente. Esta investigación (2021).

Mapa Perspectiva Proyecto Institucional y de Programa

Ilustración 22

Ejemplo Mapa Perspectiva Proyecto Institucional y de Programa

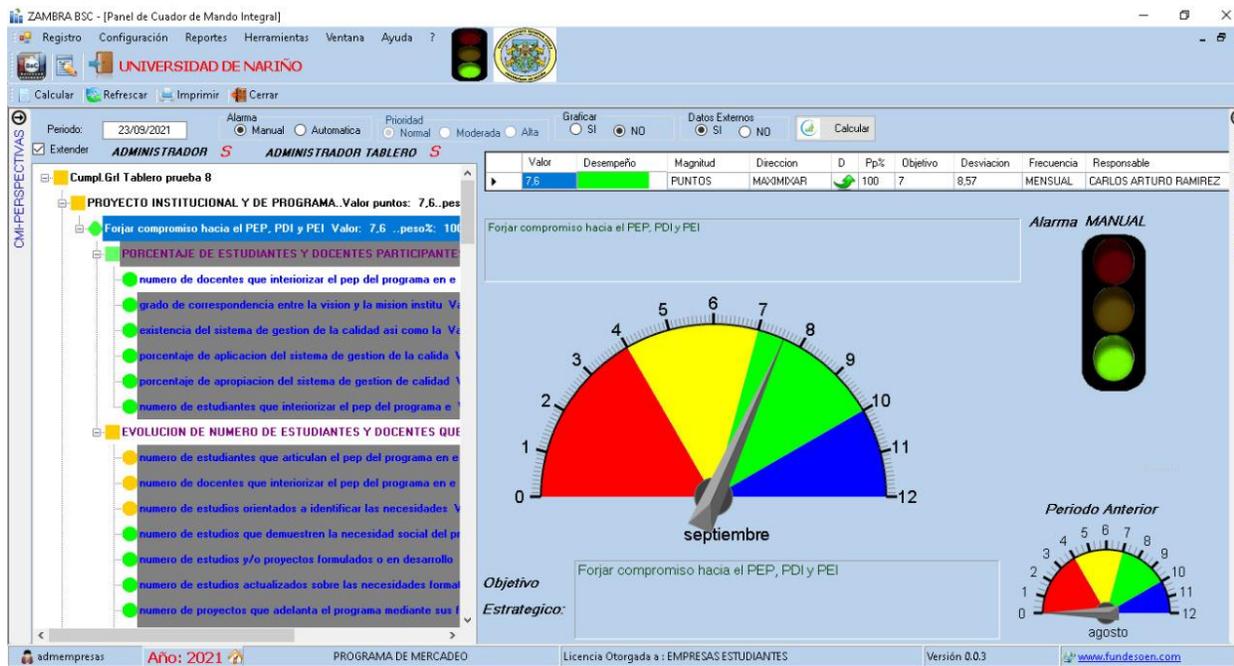


Fuente. Esta investigación (2021).

Tablero de Control

Ilustración 23

Ejemplo Tablero de Control

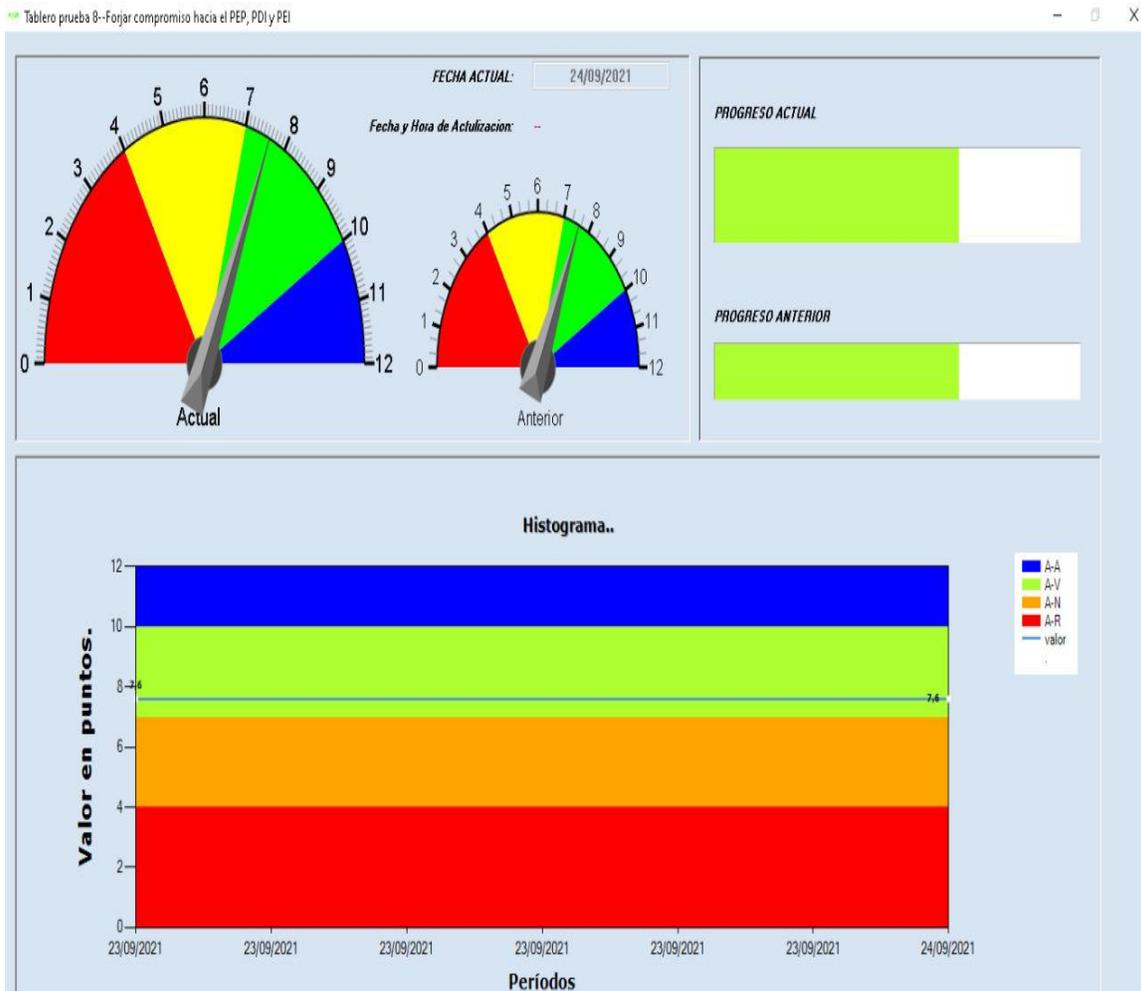


Fuente. Esta investigación (2021).

Visualización de Medición en Tiempo Real - Modo Monitor

Ilustración 24

Ejemplo Visualización de Medición en Tiempo Real - Modo Monitor



Fuente. Esta investigación (2021).

Hoja de Vida Indicador

Ilustración 25

Ejemplo Hoja de Vida Indicador

The screenshot displays the ZAMBRA BSC software interface. The main window shows a dashboard with various indicators, including 'Consolidación de semilleros' (Seedling Consolidation). A detailed view of this indicator is shown in the foreground, including its description, metrics, and goals. The interface also features a traffic light alarm system and a gauge showing the current value relative to a target.

Registro de Elementos CMI

Código	Valores / Periodo	Metrica / Alerta	Causa/Efecto
32	323	U. Medida: 3 DATO	De Producto: SI / NO
Depende: Consolidación de semilleros			
Nombre: consolidación de semilleros			
Magnitud: PORCENTUAL Dirección: MÁXIMIZAR			
Descripción: Consolidación de semilleros			
Objetivo Estratégico: Apoyar la firma de alianzas estratégicas productivas, académicas, investigativas y de movilidad.			
Peso %: 40 Recurso: 0			
Responsable: PROGRAMA DE MERCADEO			
Enlace BSC P: ...			
Actividad: 0			
Actividad Valor \$			

Alarma MANUAL

Período: 23/09/2021

Alarma: Manual / Automática

Objetivo: Apoyar la firma de alianzas estratégicas productivas, académicas, investigativas y de movilidad.

Estrategico: investigativas y de movilidad.

Programa de Mercado: PROGRAMA DE MERCADEO

Licencia Otorgada a: EMPRESAS ESTUDIANTES

Versión 0.0.3

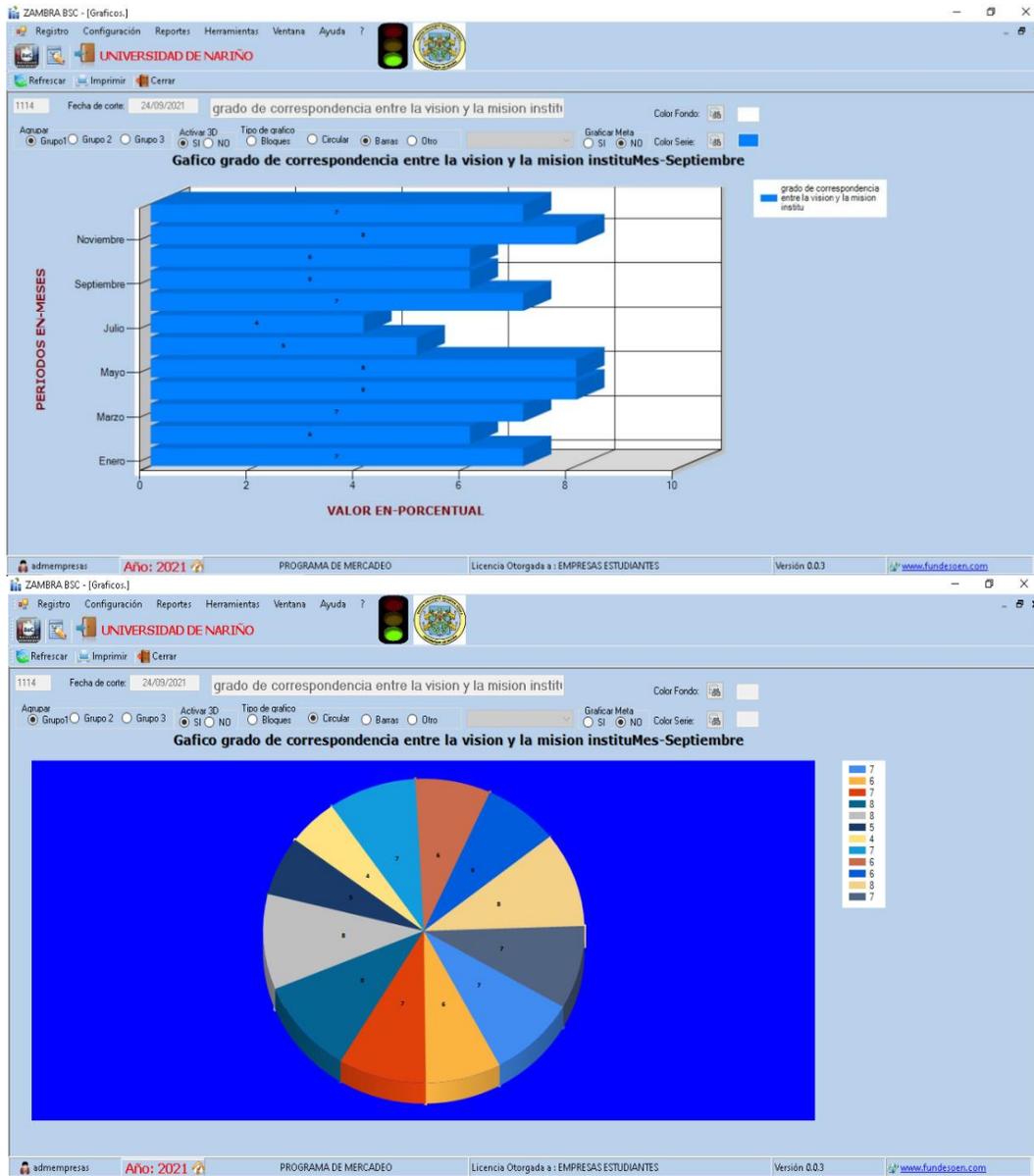
www.fundezsen.com

Fuente. Esta investigación (2021).

Gráficos

Ilustración 26

Ejemplo de Gráficos



Fuente. Esta investigación (2021).

8. Conclusiones

El sistema unificado e integrado de gestión en el programa de mercadeo de la Universidad de Nariño, permitirá en su implementación, evaluar el desempeño de forma permanente e identificando oportunidades de mejora, gracias al uso adecuado de herramientas informáticas y apoyado de metodología de cuadro de mando integral. El sistema en simulaciones puede evidenciarse en las referencias González & Zambrano (2019) y González & Ramírez, (2018).

El modelo de gestión integral en el programa de mercadeo de la Universidad de Nariño, aportará a la consolidación y operación de la cadena de valor institucional, haciéndola una organización más competitiva, eficaz, eficiente, simplificando la interacción de sus procesos y la comunicación entre las distintas áreas, asegurarse la cohesión de la organización en torno a las metas, objetivos y compromisos institucionales.

Los objetivos propuestos, buscan identificar cuáles son los factores claves de éxito del programa y formular estrategias asertivas que conlleven a la certificación de calidad, incrementar la competitividad, eficiencia y eficacia de manera sostenible.

La estrategia planteada alineada a cuadro de mando integral además de articular acciones entre los diferentes actores del programa de mercadeo de la Universidad de Nariño, potencializa su acción, mejora su trabajo y la consecución de resultados de impacto positivo en la sociedad, inspirados en el mejoramiento continuo, mucho más allá de una gestión realizada de manera aislada.

Se construye en el programa de mercadeo de la Universidad de Nariño una estrategia de gestión integral en el programa de pregrado con las normas ISO 9001:2015, a partir del liderazgo,

el empoderamiento, la responsabilidad y el compromiso de los diferentes actores de la Institución, fomentando el trabajo en equipo.

Según los expertos en temas de calidad la mejor manera de implementarse en las instituciones de educación es integrando las normas, así como lo hacen ya los países europeos, para que la educación aporte al desarrollo regional de manera efectiva, es preciso aplicar de manera articulada en los procesos misionales, los principios del aseguramiento de la calidad y de manera prioritaria el enfoque hacia la sociedad.

La mayoría de las instituciones educativas en la región no cuentan con un sistema de calidad. En algunos casos, es preocupante porque los docentes no tienen conocimientos acerca del tema de calidad y no existe empoderamiento y motivación por mejorar integral y sosteniblemente.

Es importante mencionar como la pandemia del COVID-19 amenaza el avance y calidad de la educación en todo el mundo debido a que produce impactos significativos que no solo afectan a la economía sino también al aumento de la inequidad, incremento de la deserción escolar y cierre de muchas instituciones educativas y como la articulación con la tecnología ha jugado un papel fundamental para la continuidad en los procesos de aprendizaje. A respuesta, la implementación de políticas públicas enfocadas en el Objetivo de Desarrollo Sostenible 4 (ODS 4) de la Agenda 2030, cuyo objetivo es “garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover las oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos”, serán vitales para el desarrollo integral, mejoramiento continuo y hacia la excelencia académica.

Un sistema integral de gestión bajo lineamientos de CNA y normativa ISO 9001:2015, establece la prevención, como una práctica en procura de la calidad, orientada hacia el incremento de eficacia y de la eficiencia, optimizando que los recursos empleados sean de diversa índole

(humanos, materias primas, tiempo, dinero, tecnología, equipos, elementos de protección personal, entre otros), integrándolos al talento humano.

Actualmente, las instituciones se enfrentan competitivamente a las exigencias de la globalización basadas en efectividad de resultados e impacto. Esta situación induce optar por la búsqueda de las mejores herramientas informáticas tipo estratégico enfocadas en la gestión efectiva y la sistematización.

El cuadro de mando integral ha pasado a ser un sistema de gestión estratégica para cualquier fin, se puede aplicar hasta en la vida personal, este permite determinar el grado de cumplimiento de una serie de objetivos, evaluados en tiempo real a través de indicadores de desempeño.

Puntualizando en el tema de diagnóstico estratégico se hace evidente que el programa de mercadeo de la Universidad de Nariño debe dar mayor importancia a:

Comunicación efectiva a través de la formación en el uso adecuado de los medios de comunicación existentes como el internet y la web, por ejemplo, en mayor difusión en los resultados de investigación del programa.

Tener en cuenta el planear, hacer, verificar y actuar en todos los procesos, ya que son parte fundamental para el mejoramiento continuo y retroalimentación.

Plantear estrategias de motivación para mejorar la cultura de la calidad, comunicación efectiva y trabajo en equipo.

El seguimiento permanente y continuo a cada proceso y en especial a estudiantes y egresados, es importante para evaluar la relación significativa entre cumplimiento de objetivos y calidad, de esta manera saber si estos se están logrando de manera adecuada y efectiva.

9. Recomendaciones

Como principal recomendación, darle continuidad del proceso de implementación de la planeación estratégica, con cuadro de mando integral con el fin de optimizar el manejo de la información y la toma de decisiones en el programa, a través del uso de aplicativos.

Es importante fortalecer la cultura de calidad cumpliendo con los lineamientos y condiciones de las normativas vigentes, por ejemplo, la NTC GP 1000:2009, ISO 9001:2015 y decreto 1330:2019 en aras de conseguir la acreditación en alta calidad.

Iniciar con el proceso de capacitaciones en temas de calidad y cuadro de mando integral para así, continuar con los procesos de planeación, elaboración, verificación e implementación de la estrategia conjuntamente con el talento humano del programa de mercadeo de la Universidad de Nariño acercándose a las realidades de la misma.

Se recomienda fortalecer la integración con la institucionalidad a través de acciones que faciliten el comportamiento colectivo de compartir el conocimiento y los saberes con proyección social, situación que impactará en mejoras del desarrollo regional.

Se sugiere evaluar los resultados de la aplicación del diseño de sistema de información como apoyo para los procesos de aseguramiento de la calidad en el Programa de Mercadeo de la Universidad de Nariño.

10. Referencias

- Álvarez, M. T. (1980). Academia. México.
- Arancibia, J. (2008). *Economía política de la reforma educativa en Colombia*. Educación y Cultura, 79, pp. 8-16. Bogotá: FECODE.
- Bilola, T. (2015). Evaluating the Strategic Objectives of Cameroonian Higher Education: An application of the Balanced Scorecard. Turku – Finlandia.
- Bolívar, A. (2007). *Los Centros Educativos como Organizaciones que Aprenden*. Madrid: La Muralla.
- Caicedo, L. & Criollo, C. (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. Archivo 76499. Biblioteca Virtual Universidad de Nariño.
- Chiavenato, I. (2010). Planeación Estratégica “Fundamentos y aplicaciones”. Mc Graw Hill.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2013a). *Guía No. 3 Autoevaluación con fines de Acreditación de Programas de Pregrado*. Bogotá D.C.
- Consejo Nacional de Acreditación. (2013b). *Lineamientos para la acreditación de programas de Pregrado*. Bogotá D.C.
- Consejo Nacional de Educación Superior -CESU-. (2011). *Acuerdo 02. Por el cual se establecen criterios para los procesos de Acreditación de Instituciones y Programas Académicos de Educación Superior*. Bogotá D.C. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_Acuerdo_02_2011.pdf
- Consejo Nacional de Educación Superior -CESU-. (2012). *Acuerdo 02 Por el cual se establece la apreciación de Condiciones Iniciales de Acreditación de Programas Académicos*. Bogotá D.C. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles186359_Condiciones_Iniciales_Acuerdo_02_2012.pdf
- Congreso de la República, (1992). Ley 30, *por la cual se organiza el servicio público de la educación superior*.

- Congreso de la República, (1994). *Ley 115, por la cual se expide la Ley general de educación*.
- David, f. (2003). *Conceptos de Administración estratégica*. México: Pearson.
- Deming, W. E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad: la salida de la crisis*.
- Díaz, M. (2003). *Flexibilidad en la Educación Superior Colombiana*. Bogotá: MEN.
- Doran, G. T. (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review.
- Fadhl, F. & Saudah, S. (2012). A Review of Balanced Scorecard Framework in Higher Education Institution (HEIs). Recuperado de:
<http://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/viewFile/1055/pdf>
- González, I. B. & Ramírez, C. A. (2018). “Articulación de los sistemas de calidad, Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y normas NTC-ISO 9001 para programas académicos de educación superior en instituciones públicas”. *Tendencias*, 19(1), 187-203.
- Hill, ME, McGinnis, J., Cromartie, J. (2016). Aplicando neuroplasticidad a la educación de gerentes de pensamiento ágil. *Revista Internacional de Educación en Gestión*, 14 (1), pp.39-49.
- ICONTEC. (2009). *Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000:2009*. Bogotá D.C. ICONTEC. (2011).
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, *ICONTEC* (2007).
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R. (2010). *Conceptual Foundations of The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press.
- Krause, C. C. (1860). *Sistema de la Filosofía Metafísica*. Madrid: Imprenta Manuel Galeano.
- Lloyd, J. B. (2000). *Diccionario Akal de El Saber Griego*. Madrid: Ediciones Akal. S.A.
- Martin, m. & Sauvageot, c. (2011). *Constructing an indicator system or scorecard for higher education: a practical guide*. Francia: International Institute for Educational Planning.

- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2011). Acuerdo 03 - *Acreditación Programas de IES Acreditadas*. Bogotá D.C. Recuperado de https://www.cna.gov.co/1741/articles-186370_Acuerdo_03_2011.pdf
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2014). *Lineamientos de Calidad para las Licenciaturas en Educación*. Bogotá D.C.
- Ministerio de Educación Nacional de Colombia. (2015). *Decreto 1075 del 2015*. Bogotá D.C
- Mohammed, AH, Bin Taib, CA, Nadarajan, SaSR. (2016). Prácticas de gestión de la calidad y la infraestructura en el rendimiento de la educación superior. *Revista Internacional de Gestión de la Cadena de Suministro*, 5 (2), pp.138-143.
- Mohamed, A. (2016). Apoyo de decisión interactivo para asesoramiento académico. *Garantía de calidad en educación*, 24 (3), pp.349-368.
- Niven, P. (2002). *Balanced Scorecard Step by Step*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Norma Internacional (2015). ISO 9001:2015. *Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos*. Suiza.
- Pedraza, X. (2010). *Aporte del enfoque sistémico del modelo de gestión de la calidad NTC ISO 9001 al modelo de acreditación institucional en instituciones privadas de educación superior*. Universidad Santo Tomás e ICONTEC. Colombia.
- Pérez Rave, J., Muñoz Giraldo, L. (2016). ClassroomQual: una escala para medir la calidad del servicio de uso de las aulas para la enseñanza-aprendizaje. *Total Quality Management and Business Excellence*, 27 (9-10), pp.1063-1090.
- Pietrzak, M. & Bogdan, J. (2015). en la investigación titulada: The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. Recuperado de: http://www.iiakm.org/ojakm/articles/2015/volume3_1/OJAKM_Volume3_1pp151-164.pdf
- Ríos, MJR, Stefoni, DAL. (2016). Acreditación de gestión institucional en universidades chilenas La acreditación de la gestión institucional en universidades chilenas. *Revista Electronica De Investigacion Educativa*, 18 (2), pp.180-190.

- Rubaii, N. (2016). Promover la equidad social, la diversidad y la inclusión a través de la acreditación: Comparar los estándares nacionales e internacionales para los programas de asuntos públicos en América Latina. *Garantía de calidad en educación*, 24 (4), pp.541-561.
- Sahney, S., Thakkar, J. (2016). Una evaluación comparativa del rendimiento de determinados institutos de educación superior en India. *Garantía de calidad en educación*, 24 (2), pp.278-302.
- Serna, H. (2010). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: 3R Editores.
- Shewhart, W. (s.f.). Introducción a la calidad. En C. F. Mazziotta, *Gestión de la Calidad*.
- Stufflebeam, D. L. y Shinkfield, A. J. (1987). *Evaluación sistemática*. Guía teórica y práctica. Barcelona: Paidós/MEC.
- Summers, D. C. (2006). *Administración de la Calidad*. Mexico: Pearson Educación
- Tan, AHT, Muskat, B., Zehrer, A. (2016). Una revisión sistemática de la calidad de la experiencia de los estudiantes en la educación superior. *Revista Internacional de Ciencias de la Calidad y del Servicio*, 8 (2), p.209.
- Whiteford, G., Cairnduff, A., O'Donnell, C., (...), Tregale, R., Stoddart, J. (2016). Construyendo puentes: la historia detrás de la mayor participación de colaboración de Australia. *Educación Más Alta*. 42 (2), pp.163-180.

11. Anexos

11.1 Entrevistas

Entrevista 1

CARLOS MANUEL CÓRDOBA SEGOVIA - director del Departamento de Comercio Internacional y Finanzas - Docente Tiempo Completo, menciona:

- El entrevistado tiene un alto grado de conocimiento de las estrategias para el desarrollo del programa y conoce el documento maestro del programa de mercadeo, el proyecto educativo institucional, plan de desarrollo institucional.
- Desde el punto de vista del entrevistado el objetivo del CNA que tiene una mayor relevancia que los demás es profesores, investigación, innovación y creación artística y cultural y el impacto de los egresados en el medio.
- El entrevistado tiene un grado de conocimiento alto de la normatividad vigente en temas de calidad académica y administrativa incluyendo el decreto 1280 del 2018.
- El entrevistado encuentra beneficioso el uso de herramientas informáticas para el apoyo de la articulación de los sistemas de calidad.
- El docente tiene un nivel de capacitación medio en la temática de BSC.
- El entrevistado considera conveniente la integración de la normativa en temas de calidad académica y administrativa con la normativa planteada.

Entrevista 2

MARIO FERNANDO ARCOS ROSAS - Docente tiempo completo departamento de comercio internacional y mercadeo, menciona:

- Existen varias fortalezas en el programa de mercadeo en lo que respecta a misión, proyecto institucional y de programa, visibilidad nacional e internacional y procesos académicos.
- Las debilidades del programa de mercadeo están en los factores de investigación, innovación y creación artística y cultural, visibilidad nacional e internacional por cuestión de la escasa movilidad estudiantil.
- Hay que empezar a implementar actividades que me lleven a planificar, hacer, verificar y actuar para conocer si se están haciendo las cosas bien por tanto si la normativa planteada articula el proceso de acreditación serán bienvenidas.
- Desde el punto de vista del entrevistado el objetivo del CNA que tiene una mayor relevancia que los demás es procesos académicos.
- El docente tiene un grado de conocimiento alto de la normatividad vigente en temas de calidad académica y administrativa incluyendo el decreto 1280 del 2018.
- El docente tiene un nivel de capacitación medio en la temática de BSC.
- El docente tiene un alto grado de conocimiento de las estrategias para el desarrollo del programa y conoce el documento maestro del programa de mercadeo, el proyecto educativo institucional, plan de desarrollo institucional.
- Según el entrevistado el uso de las herramientas informáticas contribuyen a la mejora de procesos y toma de decisiones siempre y cuando estas arrojen resultados y además es una evidencia que demuestra que se están realizando actividades de mejoramiento.

Entrevista 3

GLADYS MELO - Docente de apoyo y evidencias de proceso de autoevaluación

Universidad de Nariño, menciona:

- La entrevistada tiene un alto grado de conocimiento de las estrategias para el desarrollo del programa y conoce el documento maestro del programa de mercadeo, el proyecto educativo institucional, plan de desarrollo institucional.
- Desde el punto de vista del entrevistado el objetivo del CNA que tiene una mayor relevancia que los demás es investigación, innovación y creación artística y cultural.
- La entrevistada tiene un grado de conocimiento alto de la normatividad vigente en temas de calidad académica y administrativa incluyendo el decreto 1280 del 2018.
- La entrevistada considera conveniente la integración de la normativa en temas de calidad académica y administrativa con la normativa planteada estableciendo claramente los casos en que los dos aspectos subsistan.
- La entrevistada tiene un nivel de capacitación bajo en la temática de CMI.
- La entrevistada encuentra beneficioso el uso de herramientas informáticas para el apoyo de la articulación de los sistemas de calidad siempre y cuando esté sustentado por un plan estratégico.

Entrevista 4

DIEGO DE LA ROSA SALAZAR - Docente tiempo completo departamento de comercio internacional y mercadeo, menciona:

- Las debilidades del programa de mercadeo se centran en investigación, innovación, creación artística y cultural y en los recursos físicos y financieros.
- El docente tiene un alto grado de conocimiento de las estrategias para el desarrollo del programa y conoce el documento maestro del programa de mercadeo, el proyecto educativo institucional, plan de desarrollo institucional.

- Desde el punto de vista del entrevistado el objetivo del CNA que tiene una mayor relevancia que los demás es estudiantes y profesores.
- El docente tiene un grado de conocimiento bajo de la normatividad vigente en temas de calidad académica y administrativa incluyendo el decreto 1280 del 2018.
- El docente tiene un nivel de conocimiento bajo en la temática de BSC.
- El docente encuentra beneficioso el uso de herramientas informáticas para el apoyo de la articulación de los sistemas de calidad.

Entrevista 5

VICTOR BUCHELI - Docente tiempo completo Departamento de comercio internacional y mercadeo, menciona:

- El entrevistado tiene un alto grado de conocimiento de las estrategias para el desarrollo del programa y conoce el documento maestro del programa de mercadeo, el proyecto educativo institucional, plan de desarrollo institucional.
- Desde el punto de vista del entrevistado el objetivo del CNA que tiene una mayor relevancia que los demás es profesores.
- El entrevistado tiene un grado de conocimiento bajo de la normatividad vigente en temas de calidad académica y administrativa incluyendo el decreto 1280 del 2018
- El docente tiene un nivel de capacitación bajo en la temática de CMI.

11.2 Artículos - Ponencias

Artículo - Ponencia 1

“Marketing Educativo y Excelencia Académica en Instituciones de Educación Secundaria” a llevarse a cabo en el III Encuentro internacional de investigadores y estudiantes de

REOALCeI y los Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS): Un compromiso de todos para construir un mundo mejor. Popayán, la ciudad universitaria – Colombia. **Diciembre de 2019.**

Artículo - Ponencia 2

“Herramienta Tecnológica Para Apoyo A La Gestión De Calidad En Instituciones De Educación Superior" Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2018. Cali – Colombia. <http://documentos.uexternado.edu.co/pdf/Memorias-2018.pdf> Pág. 2443 – 2463. **21 de noviembre de 2018.**

Artículo - Ponencia 3

"Herramienta Multidimensional Para Medición Y Control De Procesos De Calidad Institucional Y Empresarial" XXIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) Ciudad Universitaria, Ciudad de México. ISSN: 2395-8960. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiii/docs/13.01.pdf> **05 de octubre de 2018.**

Artículo - Ponencia 4

“La Tecnología Como Apoyo A La Gestión De Calidad En Programas De Pregrado De Instituciones de Educación Superior”. II Seminario Internacional “Desarrollo Latinoamericano de Educación Superior” REDEC, Pasto - Colombia. ISBN 978 - 9942 – 784- 54 – 4. **03 de agosto 2018.**

11.3 Certificados

Certificados 1



III Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiantes de REOALCEI – Popayán, Colombia, 01 al 07 de Diciembre 2019

Popayán / Colombia, 12 Julio - 2019

Prof. González-Muñoz, Ingrid Brigitt
Prof. Rodríguez-González, Miguel Ángel
Universidad de Nariño, Pasto – Colombia

Estimados Investigadores.

Por medio de la presente comunicamos la aceptación de su trabajo titulado: “**MARKETING EDUCATIVO Y EXCELENCIA ACADÉMICA EN INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SECUNDARIA**”, para ser presentado en el **III Encuentro Internacional de Investigadores y Estudiantes de REOALCEI**, organizado por la Red Académica Internacional “Estudios Organizacionales en América Latina, el Caribe e Iberoamérica” (REOALCel).

Este evento científico se realizará en la ciudad de Popayán – Colombia, del 01 al 07 de Diciembre del año 2019, donde esperamos contar con su presencia y participación.

Les saluda atentamente,



Prof. Soraya Galán
Coordinadora de Desarrollo Académico,
Investigación y Posgrado.
III Encuentro Internacional 2019

XXIII
CONGRESO
INTERNACIONAL
DE
CONTADURÍA
ADMINISTRACIÓN
E
INFORMÁTICA



ANFECA
Asociación Nacional de Facultades y
Escuelas de Contaduría y Administración



2018

La División de Investigación de la Facultad de Contaduría y Administración,
la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración
y la Asociación Latinoamericana de Facultades
y Escuelas de Contaduría y Administración

Otorgan el presente

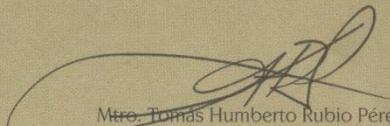
RECONOCIMIENTO

a

Miguel Ángel Rodríguez González

por haber presentado la ponencia

*Herramienta multidimensional para
medición y control de procesos de
institucional y empresarial*


Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y Administración
Ciudad Universitaria, Cd. Mx., octubre de 2018

La Universidad del Valle
y
La Universidad Externado de Colombia

Certifican que la ponencia titulada
Herramienta Tecnológica Para Apoyo a la Gestión de Calidad en Instituciones de Educación Superior

Cuyos autores son

Ingrid Brigitt González Muñoz, Miguel Angel Rodriguez Gonzalez

Fue presentada en el marco del

Encuentro Internacional de Investigadores en Administración 2018

Realizado en la ciudad de Cali, los días 20 y 21 de noviembre de 2018



Rubén Darío Echeverry Romero
Decano
Facultad de Ciencias de la Administración
Universidad del Valle



Alejandro Beltrán Duque
Decano
Facultad de Administración de Empresas
Universidad Externado de Colombia

Cali Colombia, noviembre de 2018



redEC
RED DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR ECUADOR - COLOMBIA

UPEL
Gobernación de Nariño
UCE
Universidad Cooperativa de Colombia

Certifican que

Miguel Angel Rodriguez González

ASISTIÓ EN CALIDAD DE PONENTE AL

II Seminario Internacional
"DESARROLLO LATINOAMERICANO
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR"

Realizado los días 2 y 3 de Agosto de 2018, con una intensidad de 13 horas.
En Constancia se firma en San Juan de Pasto, a los 3 días del mes de Agosto de 2018



Dr. HUGO RUIZ ENRÍQUEZ
Rector del Universidad Politécnica Estatal del Carchi
PRESIDENTE DE LA REDEC



Dr. VÍCTOR HUGO VILLOTA ALVARADO
Rector Cabañas, Pasto
Universidad Cooperativa de Colombia
VOCAL REDEC NARIÑO



Dr. MARCELO CEVALLOS
Rector
UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE