

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL PROGRAMA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO CON BASE
BALANCED SCORECARD**

PAOLA MARIBEL LÓPEZ RUÍZ

LUIS ALBERTO SARASTY RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE

CONVENIO UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD DE NARIÑO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI (VALLE)

2018

**PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL PROGRAMA DE
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO CON BASE
EN BALANCED SCORECARD**

PAOLA MARIBEL LÓPEZ RUIZ

LUIS ALBERTO SARASTY RODRÍGUEZ

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Magister en Administración**

Asesor:

Mg. JOSÉ LUIS BENAVIDES PASSOS

UNIVERSIDAD DEL VALLE

CONVENIO UNIVERSIDAD DEL VALLE - UNIVERSIDAD DE NARIÑO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CALI (VALLE)

2018

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, diciembre de 2018

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Planteamiento del Problema	18
2. Formulación del problema	21
3. Objetivos	22
3.1 Objetivo general	22
3.2 Objetivos específicos	22
4. Justificación	23
5. Marco Teórico.....	26
5.1 Instituciones Educativas	26
5.2 Grupos de Interés o stakeholders de Instituciones Educativas.....	27
5.3. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.....	29
5.3.1 Elementos que componen Balanced scorecard.....	32
5.4 ¿Cómo funciona el modelo BSC?	34
5.4.1 Diagnóstico situacional de la Institución.....	35
5.4.2 Plan estratégico y operativo.....	36
5.4.2.1 Matriz de evaluación de factores Internos (MEFI).	36
5.4.2.2 Perfil de Capacidad Interna (PCI)	37
5.4.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	37
5.4.2.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).....	38
5.4.2.5 Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).....	38

5.4.2.6 Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).....	39
5.4.3 Elaboración del Mapa Estratégico.....	40
5.4.4 Construcción de indicadores.....	40
5.4.5 Control de Balanced Scorecard.	42
6. Aspecto Metodológico	43
6.1 Tipo de investigación	48
6.2 Diseño de la investigación	48
6.2.1 Fuentes de recolección de información.	51
6.3 Análisis de datos	51
6.4 Método de selección de indicadores del PADEM.....	52
7. Diagnóstico situacional.....	54
7.1 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño	54
7.2 Programa de Administración de Empresas	54
7.2.1. Ficha técnica del Programa de Administración de Empresas.	55
7.3 Direccionamiento Estratégico del PADEM.	56
7.3.1 Misión.....	56
7.3.2 Visión.	56
7.3.3 Objetivos estratégicos.....	57
7.4 Estructura Organizacional del Programa de Administración de Empresas	58
7.5 Diagnóstico estratégico	58
7.6 Diagnóstico Externo.....	59
7.6.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).	59
7.6.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).....	61

7.7 Análisis Interno	63
7.7.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI).	63
7.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).....	66
7.8 Análisis Prospectivo.....	69
7.8.1. Matriz DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas).	70
7.9 Plataforma estratégica	73
7.10 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	73
8. Mapa estratégico del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño	80
8.1 Factores claves de éxito del PADEM.....	81
8.2. Las tablas de frecuencias generan gráficos de círculos o de pastel que permiten analizar con mucha más claridad los resultados de los factores clave de éxito analizados	86
8.3 Selección de indicadores	94
9. Diseño del Sistema de Indicadores bajo la metodología Balanced Scorecard.....	98
9.1 Factor clave de éxito: Planeación.....	98
9.2 Factor clave de éxito: Recursos.....	99
9.3 Factor Clave de éxito: Enseñanza.	99
9.4 Factor clave de éxito: Investigación.....	100
9.5 Factor clave de éxito: Interacción social	101
9.6 Factor clave de éxito: Gestión.....	101
9.7 Factor clave de éxito: Bienestar	102
9.8 Factor clave de éxito: Internacionalización.....	104
9.9 Factores claves de éxito y sus indicadores dependientes según la plataforma Sixtina. ...	105
9.10 Mapa estratégico del Programa de Administración de Empresas	106

9.10.1 Hojas De Vida De Los Indicadores.	106
9.11 Implementación Cuadro De Mando Integral B.S.C. para el Programa De Administración De Empresas Universidad De Nariño en el Software Sixtina.	119
9.11.1 Direcccionamiento Estratégico, elemento que ha sido consultado del plan estratégico del programa de administración de Empresas.	119
9.12 Parametrización De La Plataforma	119
9.12.1 Configuración de perspectivas.	120
9.12.2 Configuración de magnitudes.	121
9.12.3 Grilla de indicadores.	121
9.12.4 Jerarquía de indicadores:	122
10. Validación de la propuesta del sistema de indicadores para el programa de Administración de Empresas con base en Balanced scorecard	134
11. Conclusiones	137
12. Recomendaciones	140
Referencias Bibliográficas	142
ANEXOS	146

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Ficha técnica del Programa de Administración de Empresas (PADEM)	55
Tabla 2. Matriz de evaluación de factores externos del PADEM	60
Tabla 3. Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio	62
Tabla 4. Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI)	66
Tabla 5. Matriz de Evaluación del Factor Interno del PADEM de la Universidad de Nariño	67
Tabla 6. Matriz DOFA	70
Tabla 7. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)	74
Tabla 8. Plantilla de selección de factores claves de éxito que fue sometida a calificación....	82
Tabla 9. Promedio de la calificación realizado por los docentes	83
Tabla 10. Estadísticos de la evaluación de los docentes utilizando SPSS	85
Tabla 11. Tabla de frecuencia factor clave de éxito Bienestar	86
Tabla 12. Tabla de frecuencia factor clave de éxito Recursos	87
Tabla 13. Tabla de frecuencia factor clave de éxito Investigación	88
Tabla 14. Tabla de frecuencia factor clave de éxito Enseñanza	89
Tabla 15. Tabla de frecuencia factor clave de éxito: Internacionalización	90
Tabla 16. Tabla de frecuencia factor clave de éxito: Gestión	91
Tabla 17. Tabla de frecuencia factor clave de éxito Planeación	92
Tabla 18. Tabla de frecuencia del factor clave de éxito: interacción Social	93
Tabla 19. Resultados promedio de la calificación de indicadores por profesores	94
Tabla 20. Hoja de vida del Indicador Bienestar	107

Tabla 21.	Hoja de vida del indicador recursos	108
Tabla 22.	Hoja de vida del indicador investigación	109
Tabla 23.	Hoja de vida del indicador enseñanza	110
Tabla 24.	Hoja de vida del indicador internacionalización	111
Tabla 25.	Hoja de vida del indicador Gestión	112
Tabla 26.	Hoja de vida del indicador Planeación	113
Tabla 27.	Hoja de vida del indicador Interacción social	114
Tabla 28.	Grilla de indicadores	123

Lista de imágenes

	Pág.
Imagen 1. <i>Stakeholders</i> de una universidad pública.....	29
Imagen 2. Estructura Balance Scorecard	31
Imagen 3. Esquema de Balanced Scorecard	34
Imagen 4. Perspectivas de BSC según el modelo de Montoya, Castaño y Lanzas, 2005.....	40
Imagen 5. Selección de indicadores.....	53
Imagen 6. Mapa estratégico del Programa de Administración de Empresas.....	116
Imagen 7. Mapa estratégico del PADEM, sistema velocímetro	118
Imagen 8. Reloj del cumplimiento general	124
Imagen 9. Histograma del panorama general del PADEM.....	125
Imagen 10. Reloj del factor bienestar	125
Imagen 11. Histograma del factor Bienestar.....	126
Imagen 12. Reloj del factor recursos	126
Imagen 13. Histograma del factor recursos	127
Imagen 14. Reloj del factor investigación	127
Imagen 15. Histograma del factor investigación	128
Imagen 16. Reloj del factor enseñanza	128
Imagen 17. Histograma del factor enseñanza	129
Imagen 18. Reloj del factor gestión	129
Imagen 19. Histograma del factor gestión	130
Imagen 20. Reloj del factor internacionalización	130

Imagen 21. Histograma del factor internacionalización	131
Imagen 22. Reloj del factor planeación	131
Imagen 23. Histograma del factor planeación	132
Imagen 24. Reloj del factor interacción Social.....	132
Imagen 25. Histograma del factor interacción social.....	133

Lista de gráficos

	Pág.
Gráfico 1. Promedio de evaluación factores claves de éxito	84
Gráfico 2. Factor clave de éxito bienestar	86
Gráfico 3. Factor clave de éxito: Recursos	87
Gráfico 4. Factor clave de éxito Investigación	88
Gráfico 5. Factor clave de éxito Enseñanza.....	89
Gráfico 6. Factor clave de éxito: Internacionalización	90
Gráfico 7. Factor clave de éxito: Gestión	91
Gráfico 8. Factor clave de éxito: planeación	92
Gráfico 9. Factor clave de éxito: Interacción Social.....	93
Gráfico 10. Evaluación promedio del grupo de indicadores propuesto.....	97

Lista de anexos

	Pág.
Anexo 1. Encuesta utilizada para determinar los indicadores más importantes en el programa de Administración de Empresas.....	146
Anexo 2. Encuesta para determinar los factores claves de éxito del Programa de Administración de Empresas.....	150
Anexo 3. Evaluación de indicadores realizada por los ex directores del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.....	151

Lista de siglas

ASCOLFA: Asociación colombiana de facultades de Administración

BSC: Balance Scorecard

DOFA: Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas

ECAES: Exámenes de Calidad de Educación Superior

FACEA: Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

ICFES: Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior

IES: Institución de Educación Superior

ISO: Organización Internacional de Normalización

KPI: Key Performance Indicator (Indicador clave de desempeño)

MCPE: Matriz cuantitativa de planeación estratégica

MEFE: Matriz de evaluación de factores externos

MEFI: Matriz de evaluación de factores internos

MEN: Ministerio de Educación Nacional

PADEM: Programa de Administración de Empresas

PCI: Perfil de capacidad interna

PEP: Proyecto Educativo del Programa

POAM: Perfil de oportunidades y amenazas del medio

TIC: Tecnologías de información y comunicación

VIPRI: Vicerrectoría de Investigaciones, Posgrados y Relaciones Internacionales

Introducción

La construcción del sistema de indicadores, tiene por objeto realizar un diagnóstico situacional del programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño, con el propósito de presentar un sistema de indicadores con base en la metodología Balanced Scorecard, que permita optimizar los resultados con miras a la acreditación de alta calidad del programa.

La construcción del sistema tiene como propósito aportar al Programa de Administración de Empresas una herramienta que cumpla con los requerimientos que debe tener una institución de estas características, donde se fusiona una educación de alto nivel con una institución acreditada de alta calidad; y a la vez que permita mantener el liderazgo que hoy tiene la universidad a nivel de enseñanza en pregrado y postgrados en todas las áreas de la administración a nivel nacional.

Es por esto que se hace necesaria la puesta en marcha de un sistema de indicadores que mejore la administración del programa, con herramientas estratégicas para un manejo moderno de los recursos humanos, físicos y financieros, un mejor uso de la tecnología y sistemas de información y el mejoramiento de la calidad de educación, para generar así, una correcta y eficiente gestión del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

En razón de las necesidades actuales de la región y del programa de Administración de Empresas, se ha optado por proponer un sistema de indicadores, con base en el modelo “Balanced Scorecard” o (Cuadro de Mando Integral), desarrollado por Kaplan y Norton que contiene los conceptos necesarios y fundamentales para que esta institución obtenga un mejor desempeño, con resultados eficientes.

El trabajo presenta cuatro capítulos, el primero corresponde a la base metodológica que requiere un proyecto de investigación, se plasma elementos teóricos conceptuales donde se

puede evidenciar herramientas relevantes para el diagnóstico, análisis y propuesta del sistema de indicadores.

El marco teórico reúne información de temas administrativos del área de la educación superior y de Administración de Empresas, búsqueda realizada a través del material disponible principalmente en la Universidad de Nariño, de igual forma se plasma en el presente trabajo los elementos técnicos metodológicos que permitieron su desarrollo.

Un segundo capítulo empieza con un diagnóstico situacional y el direccionamiento estratégico bajo los elementos de misión, visión y valores, junto con el análisis interno y externo que se resume en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del programa que se plasman en la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas), como también su posición dentro del mercado y la situación con los egresados. Finalmente se termina con el Modelo de Gestión propuesto para el programa de Administración de Empresas, con su descripción y especificidades.

El Capítulo tres presenta el sistema de indicadores con base en la metodología Balanced Scorecard para el programa de Administración de Empresas, la cual contempla una propuesta de mejoramiento para los ítems de mayor relevancia para finalmente fijar los objetivos estratégicos, metas, inductores, iniciativas e indicadores de cada perspectiva para la conformación del mapa estratégico, que pretende guiar al programa. Para la implantación del sistema de indicadores se utiliza una herramienta informática que permitirá mostrar los indicadores semaforizados y con alertas tempranas. Finalmente, en el capítulo cuatro, se presentan las conclusiones y recomendaciones finales sobre el proyecto en general y en particular, sobre el desarrollo del sistema de indicadores con base en Balanced Scorecard para el programa de Administración de

Empresas como experiencia del desarrollo profesional recogido durante la investigación que se ha llevado durante el presente estudio.

1. Planteamiento del Problema

El problema de investigación que se abordó para la realización de esta investigación está relacionado con la necesidad de disponer de un sistema de indicadores para evaluar y mejorar el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

Revisando bibliografía y tomando como referencia a Scheele (2009) se puede identificar el número de indicadores a nivel internacional presenta la siguiente información: España 38, 40 en Sudáfrica, 52 en Egipto, 27 en India, 68 en México, 24 en los Países Bajos. Frente al número excesivo de indicadores la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) (2006) invita a las propias instituciones y a las asociaciones de facultades, a elaborar y precisar indicadores más específicos (p. 5), es decir a identificar los que son realmente cruciales para cada tipo de programa académico.

En el contexto de los Estados Unidos, Banta y Borden (1994) mencionan que los indicadores de desempeño derivan su significación de su habilidad para relacionar efectos (outcomes) con propósitos y procesos (pp. 23-80). En razón de lo anterior se hace necesario un propósito claro en la institución en este caso hablando del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño ya que es esencial para el éxito de un sistema de indicadores de desempeño.

En el contexto europeo señala Banta (1994) que “los académicos no eran capaces de identificar indicadores con capacidad para satisfacer en esa época el doble propósito de responsabilidad social, pública, universitaria y mejoramiento” (pp. 23).

Los indicadores que se usan en Colombia fueron propuestos por Sánchez (2013) en relación al (CNA (183) en los lineamientos de la acreditación para programas 2006, sin embargo, dichos indicadores se percibían como desconectados o independientes, es decir sin evidenciar sus

mutuas interdependencias combinando indicadores esenciales con otros considerados triviales o inútiles, sin jerarquización o sin énfasis en indicadores cruciales como los de investigación y responsabilidad social universitaria (Cruz y Mora, 2009 y 2011). Indicadores contruidos sin suficiente participación de los principales actores universitarios.

En esta investigación de maestría se asume, a partir de la información suministrada por el PADEM (Programa de Administración de Empresas), que los principales procesos como son los indicadores de planeación, enseñanza, aprendizaje, investigación, gestión, proyección social, bienestar universitario, internacionalización y recursos, no se encuentran interconectados y no están asociados a buenas prácticas educativas, experiencias en acreditación de alta calidad y resultados satisfactorios en las pruebas ECAES(Evaluación de calidad de la educación superior) o SABER PRO (Examen de estado de calidad de la educación superior aplicado por el Instituto colombiano para el Fomento de la Educación Superior) que permitan mejorar la evaluación y la calidad en beneficio de los estudiantes, sus familias y el desarrollo social y económico de la región.

El programa de Administración de Empresas tiene a su cargo las unidades estratégicas como el Laboratorio Empresarial de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y la Unidad de Emprendimiento de la Universidad de Nariño, unidades que apoyan el desarrollo académico del estudiante universitario, sin embargo no existe un avance integrador de las asignaturas que conduzcan a los resultados esperados, ya que no se cuenta con un sistema que permita evaluar dichos avances ni el impacto en la universidad y la región.

Así mismo no se evidencia resultados importantes a nivel de la proyección social, eje fundamental del programa, los resultados no son sistemáticamente evaluados y por tanto no se evidencia impacto que espera la región.

El área de investigación del programa de administración de empresas no refleja los resultados esperados ya que no existe un sistema adecuado y articulado que permita su medición, los resultados son muy escasos sin ningún registro a nivel del sistema de investigaciones de la universidad.

En cuanto la docencia, a pesar de que existe una política a nivel nacional en cuanto a la contratación de profesores, se puede decir que no es adecuada para lograr los compromisos institucionales y regionales del programa de administración de empresas, toda vez que la gran responsabilidad de los resultados universitarios recae sobre la administración y el personal docente.

El programa de administración de empresas aparte del sistema de indicadores del CNA (Comisión Nacional de Acreditación) no cuenta con un sistema de indicadores que le permita evaluar el programa ni hacer un seguimiento al proceso de planeación, lo que ha impedido hasta el momento el desempeño eficaz del programa.

2. Formulación del problema

¿Cuál sería el sistema de indicadores para el Programa de Administración de Empresas de Universidad de Nariño con Balanced ScoreCard?

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Proponer un sistema de indicadores para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño con base en la metodología Balanced Scorecard.

3.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación y el desempeño actual del programa de Administración de Empresas en función de lo institucional, indicadores, control de los procesos, recursos e inversiones.
- Construir el mapa estratégico del programa de Administración de Empresas con base en la estructura y número de indicadores KPI de un Balanced Scorecard.
- Seleccionar e implementar el sistema de indicadores en el programa de Administración de Empresas con la plataforma informática Sixtina de Balance Scorecard
- Validar el sistema de indicadores para el Programa de Administración de Empresas con los directivos del programa.

4. Justificación

Como menciona Sánchez (2013) la medición de la eficiencia y rendimiento es uno de los retos más críticos a los que se enfrentan los programas de Administración de Empresas, ya que puede tener un papel clave en aspectos como el cumplimiento de planes estratégicos, la evaluación del logro de los objetivos, o el nivel de desempeño de los directivos y empleados, entre otros.

En relación con los indicadores señala Corvalán (2000) que “la preocupación principal de las actuales políticas de educación se centra en asegurar su calidad y equidad en una concepción amplia y diversa. No obstante, su medición está aún poco explorada” (p.152).

Agrega que queda mucho por avanzar en la construcción de indicadores que sean útiles para mejorar la gestión de la educación al interior de los países y menciona que los sistemas de estadística e indicadores educativos internacionalmente comparables deberían dar cuenta tanto del funcionamiento y desempeño del sistema educativo como del impacto de la educación en la sociedad” (p. 150).

Según Gutiérrez (2009):

Los indicadores son importantes para el proceso de conocer un fenómeno ya que posibilitan una teorización del objeto de estudio, permiten definir metodologías pertinentes para su estudio y representan la determinación de unidades de medición a partir de los contenidos teóricos del objeto. (pp. 29-30).

Igualmente, Gutiérrez (2009)

Destaca la importancia de los indicadores por cuanto la producción de nuevos conceptos o de la teoría resignificada (al modo propuesto por Zemelman) depende no sólo de los datos, sino de la reflexión que se hace de los resultados producto de la medición de los indicadores (p. 28).

Igualmente, Gutiérrez (2009) menciona que:

Necesariamente habrá que ver, entonces, a los indicadores y su construcción desde una lógica de ruptura reorganización del pensamiento del sujeto, esta ruptura reorganización es importante para

resignificar indicadores, pues si no existe, se caería en una situación conformista según la cual, lo que existe como indicadores del CNA es—bueno y no habría nada que mejorarles (p.32).

Por supuesto que tal posición negaría o invalidaría la realización de cualquier investigación y nos llevaría a considerar lo existente como dogmatismo en contra de los estudiantes y de la sociedad en general que espera una educación superior reflejada en indicadores cruciales y sistémicos. Tampoco se trata de invalidar las ventajas que tienen los indicadores del CNA (Consejo Nacional de Acreditación) y desde una posición sectaria negarles sus bondades.

En síntesis Gutiérrez (2009) plantea que los indicadores son importantes y útiles para: 1. Conocer un fenómeno, 2. Crear teorías, generar explicaciones y conocimientos o producir nuevos conceptos, 3. Crear metodologías, 4. Determinar unidades de medición, cuantificación [y cualificación], 5. Reflexionar para teorizar sobre los resultados de la medición de los indicadores, 6. Abrir perspectivas hacia lo indeterminado, dándose, a la posibilidad de nuevas teorizaciones, (7) realizar mediciones matemáticamente precisas o análisis cualitativos, (8) Dar orden al proceso de producir información y datos relevantes y (9) Reconstruir la realidad empírica. Adicionalmente manifiesta que la construcción de indicadores requiere una lógica de ruptura - reorganización del pensamiento para lograr resignificación.

La presente investigación es un gran aporte al programa de Administración de Empresas toda vez que este que procura obtener el registro calificado de alta calidad.

El sistema de indicadores con base en la metodología de Cuadro de mando, le permitirá al programa de Administración de Empresas contar con una herramienta de control y estratégica muy valiosa en la gestión y resultados, elementos importantes para el CNA. Estos indicadores suministran en tiempo real el comportamiento de todos y cada uno de los indicadores (performance) información que le servirá de un insumo fundamental para la toma de decisiones y alcanzar el registro calificado de alta calidad del programa.

La presente investigación genera igualmente beneficios para estudiantes y profesores ya que en ella se presenta un sistema de indicadores importante para evaluar y mejorar la calidad del programa de Administración de Empresas. Este sistema a su vez permite identificar el grado de efectividad alcanzado por el programa mediante la valoración de indicadores cualitativos y cuantitativos. Adicionalmente aporta conocimiento para tomar decisiones de acuerdo con la magnitud de los indicadores y permite emprender acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento.

Por otra parte, esta investigación le aporta al desarrollo del conocimiento de los autores ya que el tema de Cuadro de mando Integral o Balanced Scorecard no es muy utilizado a nivel universitario, sus autores Kaplan y Norton lo experimentaron inicialmente para empresas de tipo privado, que dado sus resultados fue requerido por el sector público y algunas instituciones universitarias en los Estados Unidos. En tal sentido la experiencia en esta investigación fortalece el conocimiento sobre las estrategias y metodologías para mejorar los programas universitarios particularmente el de Administración de Empresa de la Universidad de Nariño.

5. Marco Teórico

5.1 Instituciones Educativas

Las instituciones educativas se constituyen en un puntal fundamental dentro de la sociedad que depende de las condiciones particulares del entorno donde se encuentra ubicada. Cada institución se propone alcanzar su visión, razón por la cual se requiere estar a la vanguardia de los cambios del medio que los rodea y actualizar su actuación de modo que satisfaga las necesidades y expectativas de la sociedad.

La educación en Colombia es un derecho ciudadano y una prioridad del gobierno. De conformidad con la Constitución de 1991 y la Ley General de Educación de 1994, todos los colombianos tienen derecho a acceder a la educación para su desarrollo personal y para el beneficio de la sociedad (Ministerio de Educación Nacional, 2006, p.24).

En Colombia son innumerables las políticas que se han implementado por los diferentes gobiernos en temas de educación, de si estas políticas han funcionado de manera adecuada o no es un tema que se enfrenta a diversos cuestionamientos por parte de los colombianos. Si bien es cierto todos los niveles de educación merecen importancia, pero en este caso en particular se le da relevancia a la educación superior.

Las instituciones educativas en la actualidad se encuentran expuestas a un entorno cambiante y competitivo, razón por la que las mismas se ven obligadas a implementar nuevos modelos de educación, que les permita tener una participación activa en el mercado. Lipovetsky (2006) refiere que, “las instituciones educativas de hoy en día están expuestas a muchas exigencias por parte de sus demandantes, razón por la cual se ven obligados a generar estrategias que generen un desempeño más eficaz “(p, 57).

Según el estudio de Montoya, Castaño y Lanzas (2006):

Las universidades hoy en día deben estar a tono con los retos que le impone una sociedad cada vez más exigente y que demanda procesos acordes con los tiempos modernos de la educación, para poder enfrentar los desafíos en cuanto a calidad y competencia. Estas universidades deberán crear sus propios instrumentos de gestión con visión futurista que les permita lograr los resultados propuestos. (p. 23).

5.2 Grupos de Interés o stakeholders de Instituciones Educativas

Las organizaciones todos los días se enfrentan a los desafíos que les presenta el entorno y para poder hacerlo de la mejor forma tienen que implementar estrategias de desempeño; razón por la que es importante mantener una armonía con todos los grupos que directa o indirectamente se vinculan con la organización. Dentro de este grupo encontramos a los actores internos como son proveedores, sociedad, gobierno, acreedores y clientes; y los actores internos: empleados, gerentes, propietarios. Como menciona Hodge (1997) las organizaciones cuentan con multitud de stakeholders, es decir, personas que tendrán que ver con los resultados de la organización positivos como negativos. (p.52). La tesis doctoral de Sánchez Quintero (2013) menciona lo siguiente:

Con el fin de ofrecer un diseño de calidad a todos los stakeholders de las organizaciones de Educación Superior, éstas tienen que considerar, la visión y la misión organizacional, así como las expectativas y exigencias de estos stakeholders.

En la gestión de las organizaciones educativas, tanto la calidad de la educación como las instalaciones físicas, son dos elementos de suma importancia, utilizando Devie y Tarigan dos elementos importantes y significativos en las organizaciones educativas. Por un lado, tenemos la excelencia en la gestión, la cual se refiere a las instalaciones y la infraestructura de la educación, en donde se tiene prioridad sobre la capacidad de instalación, acceso a Internet, sistema de información y equipos de laboratorio. Mientras

tanto, la excelencia humana posee tres elementos: la excelencia académica, la excelencia emocional y la excelencia espiritual. La excelencia en la gestión debe desarrollarse como una base que ayudará a la creación de la excelencia humana (p.45).

Las empresas que presentan innovación utilizan el Balanced ScoreCard para la gestión estratégica, con un sistema de medición que les permitan cumplir con sus procesos relevantes, como lo mencionan Kaplan y Norton en el libro (2000). Los procesos son cuatro: primero, evaluar y traducir la misión y la estrategia, esto se da cuando el grupo de la unidad estratégica trabajan en traducir la estrategia en unos objetivos estratégicos puntuales. En cuanto a los objetivos de tipo financiero el grupo de análisis debe concretar si habrá crecimiento del mercado y de ingresos orientado a la perspectiva de clientes. Segundo, comunicar y enlazar los objetivos y los indicadores estratégicos del Cuadro de Mando Integral los cuales deben ser presentados a toda la organización por diferentes medios como la red, correos, avisos, etc.

La información sobre los objetivos críticos de la organización sirve para el acercamiento del personal de la organización con los objetivos fundamentales, sirve igualmente para que la estrategia tenga éxito. Tercero, plan fijación de objetivos y ordenación de iniciativas estratégicas; El logro de los objetivos de una organización se alcanza con la identificación de objetivos de extensión para los clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Esto permitirá a los directivos alinear su calidad estratégica, por su parte el Cuadro de Mando Integral genera el enfoque para el desarrollo de la reingeniería en las organizaciones. Cuarto, corresponde al incremento del feedback o la retroalimentación entre los miembros de la organización de tal manera que se entienda como la estrategia es conocida por todos y para todo esto mediante un proceso basado en la relación causa efecto. (p. 26)

Lo anteriormente mencionado es indispensable para lograr un desempeño fluido entre los diferentes actores en una institución por ende las universidades deben estar a la vanguardia de las

exigencias del mercado y actuar acorde a las necesidades y expectativas de los clientes. En la siguiente imagen se puede observar a los grupos de interés de una universidad pública

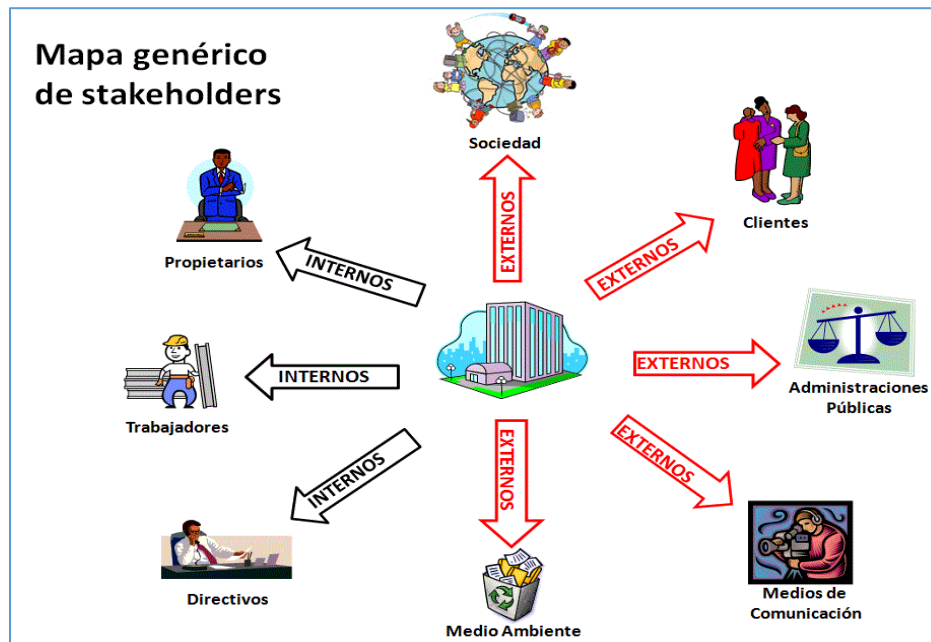


Imagen 1. Stakeholders de una universidad pública

Fuente: <http://compartiendoexperienciauniversitaria.blogspot.com/2011>

En razón de lo anterior surge la necesidad de realizar una investigación que vaya en pro de una mejor relación entre la institución objeto de estudio (Universidad de Nariño, Programa de Administración de Empresas) y su entorno; esto basado en la metodología Balanced Scorecard (BSC)

5.3. Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

El *Balanced scorecard* (BSC) es una herramienta que permite enlazar las estrategias con los objetivos de una organización para que la misma tenga un desempeño más eficiente, como mencionan Kaplan & Norton:

Se trata de una estructura creada para integrar indicadores derivados de la estrategia. Aunque retiene los indicadores financieros de la actuación pasada, el Cuadro de Mando Integral introduce los inductores de la actuación financiera futura. Los inductores, que incluyen los clientes, los procesos y

las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, derivan de una traducción explícita y rigurosa de la estrategia de la organización en objetivos e indicadores intangibles. (Kaplan & Norton, 1990, p 38)

El BSC le permite a una organización realizar un trabajo equilibrado en todas sus áreas funcionales y por ende contribuir al cumplimiento de sus objetivos, como lo menciona Sánchez F (2010): “El cuadro de mando integral (CMI) es un medio para presentarle a la alta gerencia un conjunto de indicadores numéricos para evaluar los resultados de la gestión” (p127). La medición de estos indicadores se hace en un tiempo determinado que puede ser una semana, un mes o un año, dependiendo de lo que la organización considere; la evaluación constante de estos indicadores le permite a la institución identificar el desempeño de cada área funcional y de sus colaboradores, claramente se determinaran los puntos positivos y los puntos a mejorar en el próximo periodo a evaluar.

En la imagen que se presenta a continuación se puede observar la estructura del BCS propuesta por Kaplan y Norton.

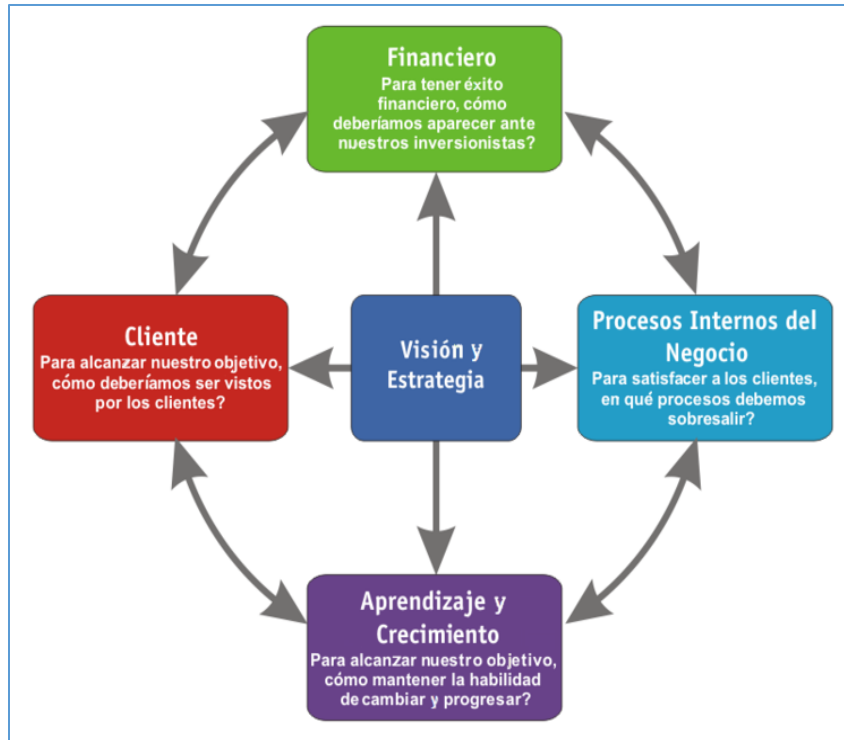


Imagen 2. Estructura Balance Scorecard

Fuente: Kaplan y Norton 1996

El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas (se detallan en la imagen anterior) diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas se dan a conocer en el libro de Kaplan y Norton (2000) de la siguiente manera.

Perspectiva Financiera: Esta perspectiva es muy importante en una organización, debido a que muestra la realidad económica en la que se encuentra y de este modo implementar estrategias que vayan en pro del progreso de la organización y que sean acordes a los recursos que se posee. Kaplan y Norton hablan de dos estrategias para impulsar los resultados financieros; la primera es la estrategia de crecimiento, que busca generar ingresos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos corporativos; la segunda estrategia es la de productividad que busca incrementar los beneficios aprovechando al máximo los recursos existentes, es decir

reducir los costos pero sin disminuir la calidad del producto. Entonces, generar indicadores en torno a esta perspectiva es indispensable porque permite realizar una evaluación detallada del mismo y dependiendo de los resultados obtenidos generar acciones correctivas o preventivas.

Perspectiva clientes: Esta perspectiva tiene como objetivo la satisfacción del cliente, en razón de que es lo mantiene activa en el mercado a una organización, se busca satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes con el fin de retener a los clientes actuales y de ganar nuevos, de esta manera generar rentabilidad para la empresa y de tener permanencia en el mercado, dicha rentabilidad también se verá reflejada en la perspectiva financiera.

Procesos internos: En esta perspectiva se tienen en cuenta los procesos que se llevan a cabo al interior de la organización, se identifican los procesos críticos en la consecución de los objetivos; en este punto Kaplan y Norton refieren que es necesario realizar proceso de innovación, identificar adecuadamente las necesidades de los clientes, entregar productos de excelente calidad y finalmente realizar un control y seguimiento pos venta.

Aprendizaje y crecimiento: En esta perspectiva se tiene en cuenta como la organización busca un mayor rendimiento, en este punto es importante tener en cuenta a los colaboradores de la organización, su capacitación, entrenamiento para generar un mejor desempeño. Es importante que los miembros de la organización tengan claro los objetivos y la estrategia de la empresa para lograr un trabajo en sinergia y en pro de la organización.

5.3.1 Elementos que componen Balanced scorecard.

En la metodología de CMI intervienen los siguientes conceptos:

Objetivos estratégicos: las organizaciones tienen planteada su visión, misión, valores corporativos y los objetivos corporativos, para que de la misma forma se planteen las estrategias que se ejecutarán para lograr resultados óptimos.

Perspectivas: las perspectivas que se dieron a conocer anteriormente abarcan de manera integral los aspectos concernientes a una organización, esto contribuye a que haya un equilibrio en la consecución de los objetivos y permite evaluar el comportamiento que la empresa tiene para enfrentarse al su entorno y así emprender medidas que contribuyan al cumplimiento de las metas corporativas.

Indicadores: los indicadores se construyen con el fin de realizar una evaluación periódica de los aspectos más relevantes de una organización, estos indicadores se crean en torno a las perspectivas para así abarcar los puntos importantes o claves de la institución, cuando se habla de la construcción de indicadores, no se habla de una gran cantidad si no de los necesarios para mejorar el rendimiento y de los que se puedan medir y controlar periódicamente.

Metas: la creación de los indicadores, tomando como referencia las cuatro perspectivas y su constante seguimiento permiten el logro de las metas planteadas por la organización, en este punto es vital la colaboración del equipo de trabajo, ya que cada integrante realiza una actividad particular para cumplir los objetivos institucionales.

Mapa estratégico: en el mapa estratégico se agrupan las perspectivas con sus respectivos indicadores y es aquí donde se evalúa el desempeño de los indicadores en la consecución de los objetivos.

Proyectos estratégicos: es importante generar proyectos que contribuyan de manera directa con los objetivos institucionales, en donde se plantean estrategias, se asignan recursos y se realiza el seguimiento de cada proyecto para verificar si los resultados son los deseados.

5.4 ¿Cómo funciona el modelo BSC?

Montoya, Castaño y Lanzas (2005) citado en la tesis doctoral de Sánchez 3013, proponen un esquema para implementar el Balanced Scorecard en una Institución de Educación Superior, como se ilustra a continuación

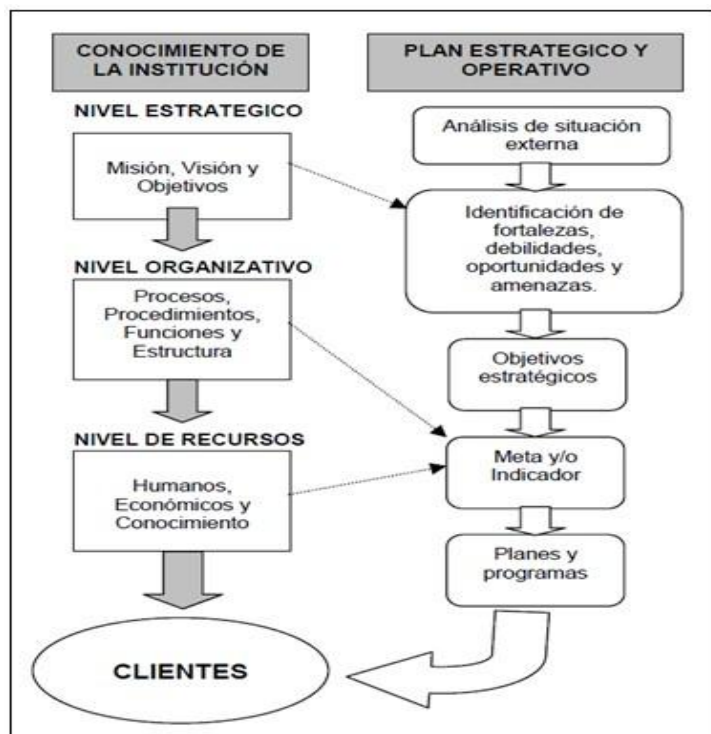


Imagen 3. Esquema de Balanced Scorecard

Fuente: Montoya., Castaño., y Lanzas, 2005, pp. 181-184

Como se puede observar en la imagen No. 3, la propuesta de los autores abarca de manera integral todos los aspectos que intervienen en el buen funcionamiento de una universidad. La manera cómo funciona el modelo se detalla a continuación:

Primero: se realiza un diagnóstico situacional de la institución.

Segundo: una vez se conoce la situación real de la institución, se procede a construir un plan estratégico y operativo.

Tercero: elaboración del mapa estratégico, construcción de indicadores.

Cuarto: por último, se realiza el control del balancead Scorecard.

5.4.1 Diagnóstico situacional de la Institución.

Lo que proponen en primera instancia es que es necesario tener un conocimiento amplio de como es el funcionamiento de la institución, hacer una revisión exhaustiva de su plan estratégico, de su misión, visión, objetivos, metas, en fin, de realizar un diagnóstico de la institución.

En la imagen No. 3, los autores dividen el esquema en tres niveles que se describen a continuación:

Nivel estratégico:

Este nivel muestra la plataforma estratégica de la organización (misión, visión, valores, políticas), al conocer estos elementos, se puede identificar si están conectados con los objetivos institucionales, para que de esta manera se puedan transmitir a todo el equipo de trabajo y así trabajar de manera conjunta y en una misma dirección.

Nivel organizativo:

En este punto se identifica todas las actividades que se realizan y se verifica si son acordes con la misión de la organización; se estructura una estrategia interna para cumplir con todos los procedimientos que vayan en pro de la satisfacción del cliente y por ende de la rentabilidad de la organización.

Nivel de recursos:

Cuando ya se tiene planteada la plataforma estratégica y las actividades que se van a llevar a cabo para cumplirla, es necesario traer a colación el recurso humano que es indispensable para el desarrollo de las actividades y los recursos económicos con los que cuenta la organización para lograr los objetivos.

5.4.2 Plan estratégico y operativo.

Cundo ya es de conocimiento la realidad interna de la organización, queda pendiente conocer la situación de los factores externos que se relacionan de una u otra forma con la institución, para esto es necesario realizar un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Todo esto con la finalidad de generar estrategias correctivas, preventivas o de crecimiento que contribuyan con un mayor rendimiento de la organización.

Para realizar un análisis detallado de los factores internos y externos en la institución objeto de estudio se realizaron las siguientes matrices:

5.4.2.1 Matriz de evaluación de factores Internos (MEFI).

La matriz MEFI permite identificar la realidad interna de la organización, se analiza las fortalezas y debilidades y a partir de los resultados generar los correctivos necesarios. La elaboración de la matriz se hace de la siguiente manera:

- Con personal conocedor de la organización, se elabora una lista de las debilidades y fortalezas que existen en la organización.
- Una vez seleccionadas las fortalezas y debilidades se establece un peso relativo, en este caso el peso va de **0** (sin importancia) a **1** (muy importante), el total de los valores asignados debe ser **1**; el peso que se le asigne a cada variable depende de la importancia que tenga cada una en la empresa, para la persona que lo califica.
- una vez se asigne el peso, se califica a las a las debilidades con 1 y 2, a las fortalezas se las califica con 3 y 4, con esta calificación se puede saber si para la empresa significa un debilidad mayor o menor, de igual forma sucede con las fortalezas

- se procede a multiplicar el peso por la calificación asignada, para conocer el valor final de cada variable, este procedimiento se realiza con todas las variables. El total de la calificación debe oscilar entre 1 y 4, la calificación promedio es 2.5
- cuando el resultado es inferior a 2.5 significa que las organizaciones tienen debilidades en su parte interna y las calificaciones superiores a 2,5 muestran fortaleza en la organización.
- Al final se debe realizar un análisis de los resultados de las fortalezas y las debilidades para conocer la situación de la organización y a partir implementar las estrategias.

5.4.2.2 Perfil de Capacidad Interna (PCI)

La realización de esta matriz permite evaluar las fortalezas y debilidades con respecto a las fortalezas y amenazas. Es una manera de realizar un diagnóstico general involucrando los aspectos internos y externos de la organización, es esta matriz es analiza cinco categorías: capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica, talento humano.

Las fortalezas y debilidades en la matriz, se le asigna un calificativo así: alto (A), medio (M), bajo (B), dependiendo del impacto que genere. Una vez de obtienen los resultados de las calificaciones, se procede a identificar cuáles son los factores a considerar en la próxima estrategia.

5.4.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

La matriz MEFE analiza los factores externos que de una u otra forma se relacionan con la organización, se tienen en cuenta las oportunidades y amenazas del medio. La matriz se construye así:

- Con la colaboración de conocedores de la institución se elabora una lista de factores críticos que puedan relacionarse con la organización

- Al igual que en la matriz MEFI se asigna un peso relativo de 0 (no importante) a 1 (muy importante), se asigna también una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores claves de éxito, después se realiza el mismo procedimiento que se hizo en la matriz MEFI

5.4.2.4 Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM).

La matriz nos permite identificar las amenazas y oportunidades de la organización, para de este modo implementar estrategias que le permitan a la institución enfrentarse al entorno de una manera adecuada. La matriz se realiza de la siguiente manera.

- En primera instancia se debe obtener información acerca del medio
- Con la participación de personal vinculado a la empresa se determinan las oportunidades y amenazas
- se procede a realizar la calificación de cada una de las variables, posteriormente se procede a efectuar una calificación de impacto

5.4.2.5 Matriz DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas).

La matriz es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de una estrategia, la conforman cuatro cuadrantes que se mencionan a continuación:

Fortalezas: Las cualidades positivas que tiene una organización en su esquema interno para afrontar limitaciones internas y enfrentarse al entorno. Esta capacidad es la que marca la diferencia con respecto a otras organizaciones.

Debilidades: son los aspectos en los que la organización es vulnerable y que se deben corregir de inmediato para que este hecho no afecte el desempeño de la empresa.

Oportunidades: hacen parte de este punto, todos los aspectos del entorno que de una u otra forma pueden significar una ventaja para la organización

Amenazas: Hacen parte de las situaciones ajenas a la organización, que pueden significar un peligro para el desempeño eficiente de la empresa,

Establecidas cada una de las características mencionadas en la organización se procede a plantear estrategias que pueden tener diferente acción; al utilizar las fortalezas se pueden ejecutar estrategias de éxito, las estrategias de adaptación se ponen en marcha para mitigar las debilidades y las estrategias de reacción se utilizan para combatir las amenazas del medio.

5.4.2.6 Matriz Cuantitativa de planeación estratégica (MCPE).

La matriz MCPE es muy importante, ya que es aquí donde se analizan las estrategias a implementar y las más acordes a la situación de la organización. Se construye de la siguiente forma:

- Se estructura una lista detallada de oportunidades y amenazas, al igual que de fortalezas y debilidades, en este caso se utiliza las mismas de la matriz MEFE y MEFI
- Se realiza la calificación de cada una de las variables, utilizando el peso de las matrices anteriormente descritas
- Se procede a realizar la selección de estrategias más importantes para someterlas a la calificación del atractivo (CA), la calificación se hace de la siguiente forma: 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Entre más alta sea la calificación del atractivo, la estrategia es la más apropiada.
- La calificación de los ponderados totales es el resultado de multiplicar el peso por el atractivo
- La calificación más alta en la estrategia, significa que es la más apropiada para la organización.

5.4.3 Elaboración del Mapa Estratégico.

El mapa estratégico es donde se ilustra de manera clara la estrategia de la empresa, se muestra la relación de los indicadores y las perspectivas con los objetivos institucionales, permite visualizar de manera gráfica la estrategia y el cumplimiento de la misma en un periodo determinado.

Según Montoya., Castaño., y Lanzas (2005) las perspectivas son las que se muestran en la siguiente imagen

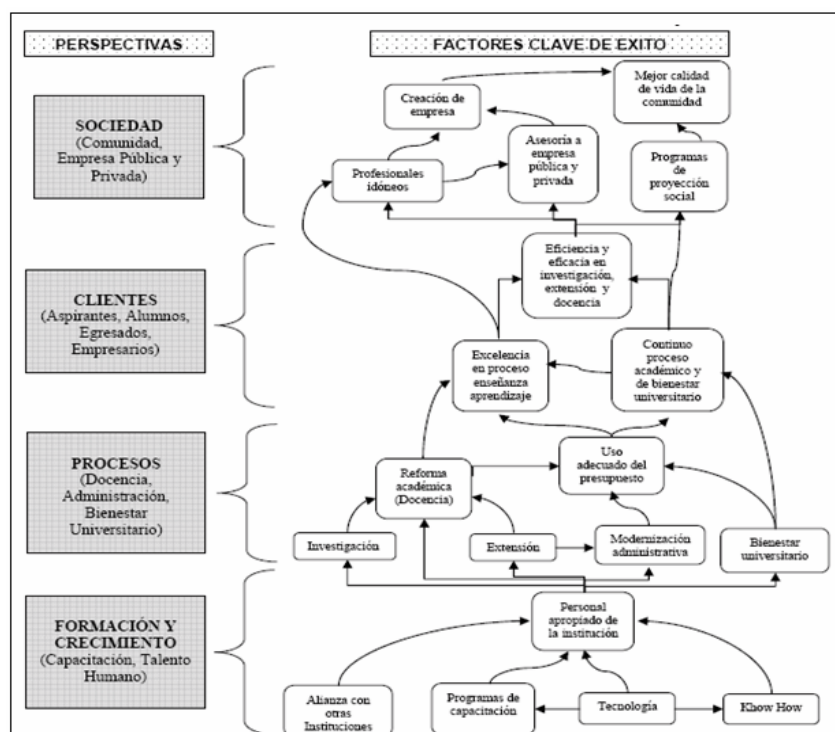


Imagen 4. Perspectivas de BSC según el modelo de Montoya, Castaño y Lanzas, 2005

Fuente: Montoya., Castaño., y Lanzas, 2005

5.4.4 Construcción de indicadores.

La construcción de indicadores depende de las perspectivas establecidas en el mapa estratégico, pues los indicadores se van a plantear teniendo en cuenta la perspectiva para de esta forma observar la evolución e impacto de la gestión estratégica a implementar.

Entonces no se trata de crear indicadores porque si, sino seleccionarlos de tal manera que aporten una visión más clara que permita proyectar el programa tanto en la universidad como en la región, claramente este indicador debe ser analizados en un periodo de tiempo determinado para que el análisis sea confiable, lo recomendable es establecer indicadores que se puedan medir y controlar. Un indicador efectivo puede tener estas características By Roncancio (2018) los menciona de la siguiente manera:

Accionable: uno de los elementos importantes en una organización es el componente humano y por ende su aspecto comportamental, por lo que es importante que se genere sinergia en el equipo de trabajo de las áreas funcionales y para que los integrantes de la empresa se empoderen de su cargo y de este modo contribuyan de manera significativa con los objetivos generales.

Cuantificable: hace referencia a que un indicador tenga la posibilidad de medirse de manera continua, debido a que si se puede medir se puede controlar, situación que hace que la organización tenga claridad de sus procesos y los pueda modificar en el momento que se requiera.

Comprensible: resulta indispensable que todo el personal de una organización tenga claro la información establecida en los indicadores y de esta forma con su desempeño personal y profesional aporten a los objetivos institucionales.

Oportuno: la evaluación de los indicadores debe realizarse periódicamente con intervalos de tiempo cortos, para que la información obtenida pueda utilizarse en la implementación de estrategias en pro de resultados positivos en la organización.

5.4.5 Control de Balanced Scorecard.

Una vez se generen los indicadores idóneos, el siguiente paso es evaluarlos constantemente para verificar su rendimiento en un periodo de tiempo determinado y así tomar medidas correctivas; en la presente investigación el sistema que se escogió para evaluar el desempeño de los indicadores y por ende del Programa de Administración de Empresas fue el *Software Sixtina*, este software fue creado por la empresa *Sixtina Consulting Group*, una empresa argentina fundada en 1997, con el objeto de apoyar la gestión empresarial con cuatro módulos: Plataforma De Gestión Integral, Balanced Scorecard, Dashboard y ABC Costing.(*Sixtina Consulting Group. 2018*)

El software se encuentra instalado en el servidor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas y su sistema de trabajo es totalmente WEB, lo cual quiere decir que se puede conectar desde cualquier parte del mundo con conexión a internet.

Este tipo de conexión facilita el uso de la plataforma ya que quien tenga la administración del mismo podrá visualizarla y controlarla incluso desde su celular.

Las diferentes estaciones o puestos de manejo dependerán de la configuración del sistema de seguridad adaptado, de tal manera que las diferentes unidades estratégicas de la organización tengan sus responsables y puedan controlar y ser controladas por la administración.

6. Aspecto Metodológico

La presente investigación de maestría se basa en la tesis doctoral de Jairo de Jesús Sánchez Quintero, tesis con mención honorífica en la Universidad del Atlántico, dado su componente de profundidad investigativa, la cual permite a esta investigación un conocimiento de los elementos fundamentales para el diseño de un sistema de indicadores para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño.

El proceso metodológico de esta investigación tiene dos etapas:

Primera etapa: Elementos epistemológicos y metodológicos para la selección de los indicadores de la tesis doctoral “Propuesta de un sistema de indicadores de calidad en programas de Administración de Empresas”.

Segunda Etapa: Procedimiento metodológico para propuesta de un sistema de indicadores del programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño con base en la tesis doctoral.

Primera etapa del proceso metodológico:

Para Sánchez (2013) La posición ontológica y epistemológica adoptada en esta investigación asume que la realidad es dinámica y cambiante en un continuum histórico y prospectivo, donde el presente es traducido o interpretado para poderse conocer y transformar; y el conocimiento es comprensión personal, provisional, colectiva y dialéctica. Esta posición determina la comprensión de la realidad de los programas académicos de pregrado en Administración de Empresas, como una realidad dinámica y cambiante construida por actores dinámicos y cambiantes que, a través de la historia y diferentes perspectivas y dimensiones, le van dando a sus actividades connotaciones de mayor o menor calidad según las decisiones que tomen a partir de los indicadores que conciben como cruciales y prioritarios.

Los hechos y características de sus procesos y resultados son interpretados y traducidos en acciones que conducen al mejoramiento o empeoramiento de la calidad educativa. Estas interpretaciones asumidas por actores claves (*stakeholders*) o grupos de interés se sostienen de manera provisional en forma personal o colectiva y en ambientes democráticos o autocráticos, de manera dialéctica, posibilitando progreso y transformación en beneficio o perjuicio de todos los actores universitarios y la sociedad en general.

Respecto al enfoque epistemológico Sánchez (2013) manifiesta: el enfoque epistemológico más pertinente es el hermenéutico cualitativo. Esta posición epistemológica, posible de considerar emergente y complementaria con otros enfoques, repercute o determina consideraciones metodológicas explicitadas en este apartado y teóricas coherentes con lo mencionado anteriormente.

En la Comisión Nacional de Acreditación (CNA) (2006) también ratifica la naturaleza hermenéutica cuando expresa en los lineamientos de acreditación (2006) que “la evaluación de la calidad en el campo de la acreditación en Colombia implica un ejercicio complejo que, a pesar de apoyarse en indicadores cuantitativos y objetivos, no puede renunciar a su carácter cualitativo y hermenéutico” (p. 22).

Las fuentes documentales, bases de datos del instituto colombiano de evaluación ICFES y entrevistas individuales a profundidad dentro del plan o procesamiento y en otras fuentes documentales se encuentran los indicadores propuestos por el CNA 2006. De igual forma se contó con los indicadores utilizados por la universidad del Atlántico en el proceso de certificación ISO 9001.

Según González (2009) citado por Sánchez (2013) en el enfoque hermenéutico el investigador recauda información de variadas fuentes cuya organización y disposición

(notas crudas) da lugar a un texto (Corpus) que ha de ser intervenido a fin de desvelar los sentidos y significados que los autores del discurso registrado en el mismo atribuyen a las acciones a las que se refieren en dicho texto (p. 106). Como resultado de esta investigación se originaron cinco (5) textos: (1) Los indicadores propuestos desde antecedentes y referentes teóricos nacionales e internacionales; (2) el análisis y comprensión de los indicadores del CNA mediante el uso del software Atlas Ti; (3) Los indicadores relacionados con el desempeño en las pruebas ECAES 2004 – 2010; (4) Los indicadores asociados a buenas prácticas de acreditación y (5) Un esquema de propuesta de sistema de indicadores.

Los tres últimos textos fueron posibles gracias a la identificación de sentidos y significados de los egresados, profesores, directivos y pares evaluadores de programas académicos de pregrado en Administración de Empresas obtenidos mediante entrevistas individuales a profundidad con la integración de los cinco (5) textos se obtuvo un gran documento o Corpus final que permitió después de su análisis la identificación de **34 indicadores** que son los propuestos por la tesis de Sánchez Quintero y la configuración de un sistema de indicadores de calidad para evaluar y mejorar programas de Administración de Empresas.

En la investigación doctoral los cinco (5) programas de Administración de Empresas que se estudiaron (con resultados opuestos en ECAES durante el periodo 2004 -2010) permitieron conocer los indicadores de desempeño, en cuanto a planeación, enseñanza, compromiso social, gestión, bienestar universitario y disponibilidad de recursos.

En cuanto a fuentes secundarias Sánchez (2013) manifiesta que se utilizaron bases de datos del ICFES, documentos del CNA, documentos de antecedentes nacionales e internacionales

en forma de artículos y libros resultantes de investigación, documentos de los sitios web de los programas de Administración de Empresas analizados. Como fuentes primarias se entrevistaron directivos, profesores, egresados y pares evaluadores. El análisis de los datos obtenidos en las entrevistas se realizó conjuntamente con estudiantes de Administración de Empresas seleccionados mediante convocatoria pública. En cuanto a estrategias metodológicas de investigación que también contribuyeron a la validez de los resultados de la investigación se realizó: triangulación, confrontación de perspectivas rivales, análisis de coincidencias entre programas, identificación de indicadores de buenas prácticas y análisis holístico o integrador de la totalidad de los datos obtenidos en la investigación.

Con la validación de 28 expertos mediante un cuestionario diligenciado en la Conferencia 2013 de la Asociación de Facultades de Administración ASCOLFA (Asociación Colombiana de Facultades de Administración), se logró dar mayor validez a los resultados obtenidos.

El propio investigador se constituyó en uno de los actores universitarios protagonistas y claves del mejoramiento de la calidad en estos programas, donde se logró validez mediante evidencias conceptualización, argumentación, fuentes pertinentes y confiables y con la conformación de expertos se logró los indicadores que finalmente fueron interconectados de manera ética en un sistema tipo Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral.

El método utilizado por los investigadores para analizar los 183 indicadores del CNA le llamaron análisis de contenido documental mediante Atlas Ti5, el cual se tomó como base de análisis de cada característica y factor por el CNA. Se tomó Atlas Ti5 ya que es una herramienta informática capaz de analizar datos cualitativos complejos en forma estructurada.

Según refiere Sánchez (2013) a los profesores, administrativos entrevistados se les envió un oficio donde se plasmaron las cinco preguntas que posteriormente fueron tabuladas; el contenido de la guía de entrevista utilizada por el investigador fue el siguiente:

Con el propósito de configurar un sistema de indicadores cruciales de calidad a partir de las experiencias en acreditación de alta calidad y de los resultados en ECAES 2004-2010, comedidamente solicito su colaboración contestando las siguientes preguntas:

- Según la literatura y la experiencia, se han establecido los principales factores asociados a la calidad de un programa académico: la planeación, la investigación, la enseñanza, el aprendizaje, la proyección social, el bienestar universitario, la gestión y los recursos. Dentro de los anteriores factores qué indicadores cruciales (los que no pueden faltar) o prioritarios evidencian mejor la calidad de un programa en Administración de Empresas. En cuanto a planeación... etc. ¿Qué otros factores e indicadores agregaría?
- ¿De este listado de indicadores cuáles considera más decisivos para que un programa de Administración de Empresas alcance la acreditación?
- ¿Qué indicadores cruciales tuvieron mayor influencia en el logro (o en no haber logrado) la acreditación de alta calidad?
- Al observar los datos obtenidos por su programa en las bases de datos del ICFES se encontró una variación positiva (o negativa) ¿De acuerdo con los resultados en ECAES 2004-2010 en su programa qué indicadores cruciales tuvieron mayor influencia positiva y negativa en esos resultados?
- ¿Qué indicador(es) crucial(es) considera que deberían interconectarse para configurar un sistema que permita evaluar y mejorar la calidad del programa y cómo o cuál sería ese esquema?

- ¿Desea comentar algo más?

Lo mencionado en ésta primera etapa corresponde al proceso y procedimiento desarrollado por la tesis doctoral, considerada como base metodológica fundamental para el desarrollo de la presente investigación.

Segunda etapa del proceso metodológico: En esta etapa el proceso metodológico de la presente investigación se describe así:

6.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa, ya que permite seguir una secuencia de pasos ordenados con el fin de obtener resultados satisfactorios en la Propuesta para la Implementación de Indicadores para el PADEM de la Universidad De Nariño, donde se emplea la recolección de datos para dar solidez y credibilidad al desarrollo de este; esta investigación se orienta bajo un carácter descriptivo; con este tipo de investigación se pretende medir y recolectar información en un momento único de tiempo sobre las variables acordes al tema de estudio.

Sampieri (2004), afirma que “la investigación cualitativa da profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, la contextualización del ambiente o el entorno, los detalles y las experiencias únicas. También aporta un punto de vista fresco, natural y holístico de los fenómenos, así como flexibilidad (p.18).

6.2 Diseño de la investigación

La presente investigación corresponde a presentación de la Propuesta de un Sistema de Indicadores con base en BSC. El BSC permite conectar los proyectos y programas con los indicadores que miden el éxito de la organización, así mismo los objetivos estratégicos permitirán alcanzar la misión y la visión de la organización.

Es importante mencionar que, desde el punto de vista metodológico, el BSC aporta su propia metodología con el objeto de lograr la implantación de la estrategia. Teniendo en cuenta lo anterior esta investigación adoptó ésta metodología y se llevaron a cabo los siguientes pasos.

Primer paso: se determina la misión, visión y valores de la organización.

Misión: es el propósito que tiene la organización, lo que la empresa es y está tratando de satisfacer.

Visión: El futuro que aspira la empresa y la dirección que seguirá.

Valores: La cultura y el pensamiento de la organización, la filosofía de la organización.

Segundo paso: la Implementación de la estrategia se realiza a través de los diferentes departamentos, áreas, productos y servicios, teniendo en cuenta las perspectivas determinadas para el proceso de implementación con la cual la organización será evaluada y analizada, a través de los diferentes componentes de la estrategia: Objetivos, metas, indicadores, iniciativas etc.

Las perspectivas con los temas estratégicos permiten generar valor a la organización. Kaplan y Norton (2003), sugieren cuatro perspectivas, Para una organización de tipo privado privada: Financiera, Clientes, procesos internos y Aprendizaje y crecimiento (p 38). Perspectivas que pueden ser modificas dependiendo de las características de la organización.

Para el programa de Administración de Empresas se presenta un orden de las perspectivas en forma diferente a la mencionada por Kaplan, en razón de que en una universidad de carácter público donde prevalece la satisfacción de los usuarios (estudiantes) y sociedad, por encima de intereses financieros. En este orden de ideas la propuesta por parte de los investigadores de la presente tesis, es la siguiente.

- Perspectiva usuarios

- Perspectiva Financiera

- Perspectiva procesos internos
- Perspectiva Aprendizaje y crecimiento.

Tercer paso: el Diseño de los objetivos de la organización se presenta por temas estratégicos con el uso de los mapas estratégicos que son diseños gráficos de los objetivos que se deben alcanzar para lograr la misión y la visión de la organización, estos mapas estratégicos reflejan los objetivos fundamentales y los vínculos entre ellos. Para el buen funcionamiento de la metodología se maneja la relación Causa – efecto entre los diferentes elementos.

Cuarto paso: se construye el sistema de indicadores de performance asociados a los objetivos de logro y de resultado.

Los de logro se presentan fundamentalmente en las perspectivas de Aprendizaje y crecimiento mientras los de resultado en Clientes y financiera.

De igual forma se determina los KPI, las metas, las fuentes de datos, de donde provienen los datos para el cálculo de los KPI, las fórmulas que determinan el procedimiento del cálculo, los periodos de revisión.

Quinto paso: se presentan las Iniciativas estratégicas de la organización: los planes, programas, proyectos que ayudan al logro de los objetivos.

Sexto paso: implementación y automatización del sistema se realiza a través de un software, de control de performance estratégica que permita procesar los datos para el logro de la estrategia.

El software con el que se cuenta para este efecto es Sixtina, de la casa desarrolladora de software *Sixtina Consultig Group* de Buenos Aires Argentina.

Séptimo paso: se obtiene una distribución en cascada del tablero central a través de niveles estratégicos, tácticos y operativos para las diferentes unidades estratégicas o departamentos.

Octavo paso: evaluación del sistema. Esta evaluación permite contestar preguntas como:

1. ¿Está la estrategia trabajando?
2. ¿Estará midiendo correctamente los indicadores?
3. ¿Es sistema está trabajando con el Business Intelligence?

6.2.1 Fuentes de recolección de información.

Fuentes primarias: Para la realización de la presente investigación se realizó en primer lugar la aplicación de una entrevista a ex directores y actual director del PADEM, con un total de 5 entrevistados, a los cuales se les entregó dos tablas de calificación de factores críticos y selección de indicadores, los resultados se muestran en el desarrollo capitular.

Fuentes secundarias: Se analizó diferentes documentos y bibliografía relacionada con el tema de investigación, como la “Propuesta de un Sistema de Indicadores de calidad para programas de Administración de Empresas de las universidades públicas en Colombia, Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la Escuela de Graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile, guía de instrucciones sobre el manejo del software Sixtina”.

El análisis de la información consistió en determinar los datos necesarios para aplicar la evaluación de los criterios de decisión de cada uno de las personas seleccionadas del programa de Administración de Empresas a través de las técnicas aplicadas antes mencionadas.

6.3 Análisis de datos

Se utilizó el análisis cualitativo de la información a través de la observación directa y las entrevistas. En el caso de los cuestionarios, éstos se analizaron cuantitativamente, utilizando cuadros y análisis porcentuales con el uso del software SPSS. Luego del análisis de los datos obtenidos se presentaron los resultados en función de los objetivos propuestos en esta investigación.

6.4 Método de selección de indicadores del PADEM

El método que se utilizó para la selección de indicadores tiene como fuente principal la tesis doctoral del doctor Jairo Sánchez Quintero (2013) por su contenido profundo y valioso aporte a los programas de administración de empresas del país.

EL método utilizado por Sánchez (2013) parte del análisis de los 183 indicadores establecidos en 2006 por el Consejo Nacional de Acreditación de Colombia (CNA), para poder proponer los indicadores más relevantes, esenciales o cruciales para la autoevaluación y acreditación de programas universitarios de Administración; se utilizó el software Atlas Ti5 y herramientas como *Word Cruncher*, *Filter*, *Object Crawler*, *Query Tool*, *Coding Analyzer* y *Networks*, el resultado de la utilización de los software arrojó 69 indicadores; dichos indicadores fueron sometidos a calificación por parte de los 28 expertos evaluadores reunidos en la conferencia de ASCOLFA en el 2013 en la Ciudad de Cali; una vez realizada la calificación fueron seleccionados finalmente 34 indicadores(p.204)

Para la presente investigación, el programa de Administración de Empresas acoge los 69 indicadores seleccionados en la tesis doctoral, de los 69 indicadores se disminuyen 14 que son indicadores de calidad debido a que no son objeto de estudio en esta tesis, dando como resultado 55 indicadores que fueron los que finalmente se sometieron a la calificación de los ex directores del PADEM, quienes realizan la evaluación no solo basada en su experiencia sino también con el conocimiento del contexto en el que se desenvuelve la Universidad.

Una vez realizada la calificación por parte de los ex directores, se obtuvo como resultado 30 indicadores de los cuales 8 son considerados factores claves de éxito y 22 son indicadores de actuación, esto debido a que en el software Sixtina requiere clasificar factores claves de éxito e

indicadores según la jerarquía establecida, por cuanto es necesario hacer un análisis de tipo estratégico, táctico y operativo.

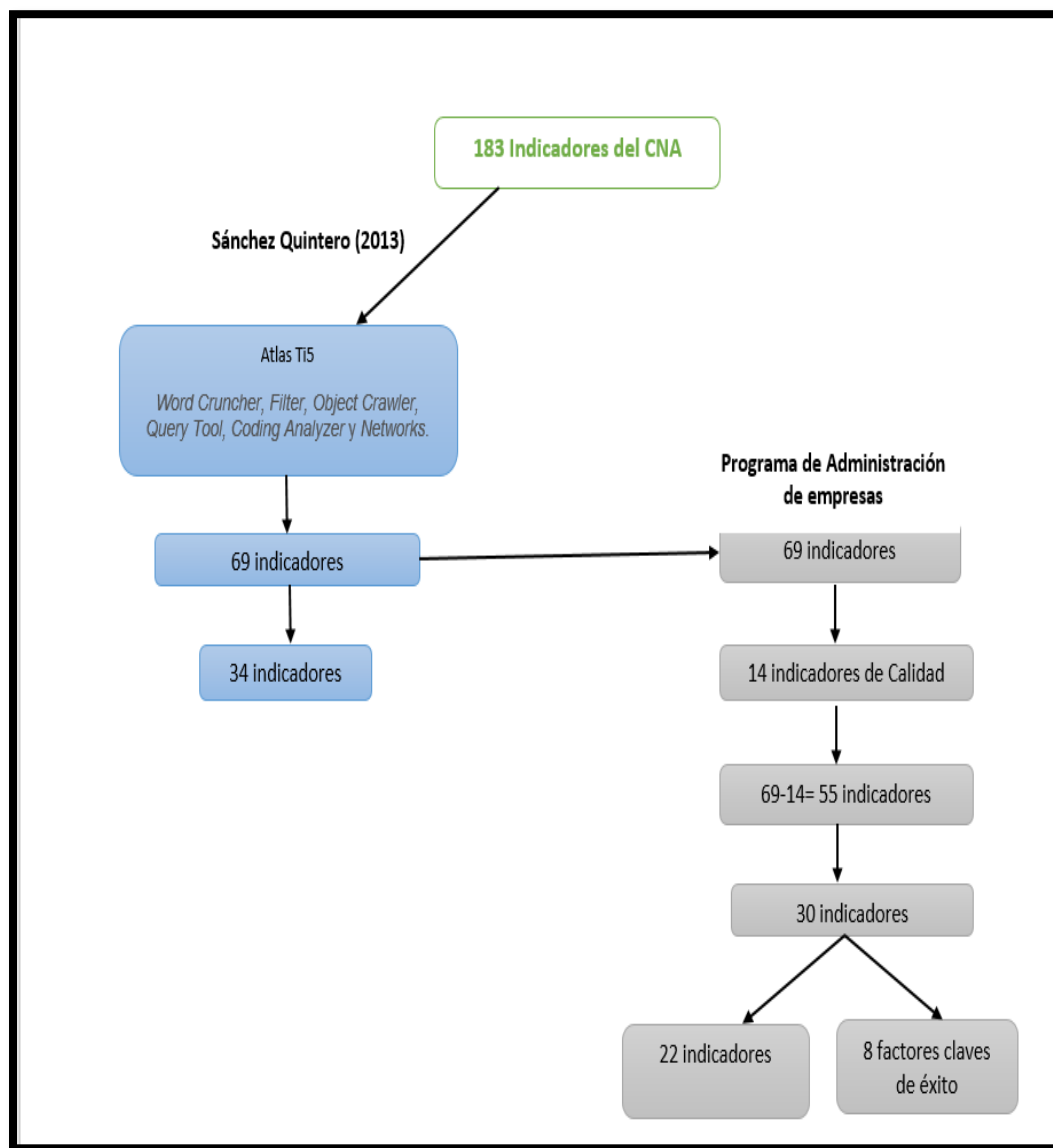


Imagen 5. Selección de indicadores

Fuente: Esta Investigación

7. Diagnóstico situacional

7.1 Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño

La Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad de Nariño (FACEA), ha contribuido significativamente a la capacitación del talento humano nariñense con espíritu crítico, propositivo y especialmente humanístico desde hace 43 años.

La Facultad inició con la creación del programa de Economía en el año 1973 orientada a la preparación de profesionales, demandados en gran cantidad por el progreso comercial de la ciudad, posteriormente se crea el programa de Administración de Empresas en el año 1992 y el programa de Comercio Internacional en el año de 1993, lo cual posiciona a la Facultad dentro de la universidad y la región.

En el año 2010 se crea el programa de Contaduría Pública, debido a la solicitud insistente de la comunidad para que sea ofertada en la única universidad pública de la región. Por último, en el año 2011 se crea el programa de Mercadeo. (Universidad de Nariño, 2016).

7.2 Programa de Administración de Empresas

El programa de Administración de empresas es de gran importancia, tanto para la Universidad de Nariño como para nuestro departamento, hace ya 25 años que se encuentra vigente con el propósito de contribuir con el desarrollo personal, local y regional; otro aspecto importante es que el programa está en pro de generar más productividad y competitividad.

El programa de Administración de Empresas tiene el propósito de formar profesionales suficientemente capacitados para ejercer funciones de liderazgo empresarial que permitan la conducción de las organizaciones en un mundo cada vez más global, más cambiante y más exigente (Universidad de Nariño, 2016).

7.2.1. Ficha técnica del Programa de Administración de Empresas.

Tabla 1.

Ficha técnica del Programa de Administración de Empresas (PADEM)

FICHA TÉCNICA DEL PADEM	
Nombre de la Institución	Universidad de Nariño
Denominación del Programa	Administración de Empresas
Nivel de estudios	Pregrado
Carácter	Profesional
Estado del programa	En funcionamiento
Norma interna de creación	No. 110 de julio 23 de 1992.
Tipo de norma	Acuerdo
Instancia que la expide	Consejo Superior Universitario
Programa adscrito a:	Facultad de Ciencias Económicas y
Lugar donde funciona el PADEM	Pasto, Nariño
Título a expedir	Administrador de Empresas
Duración del programa	Diez semestres
No. de créditos académicos	170
Periodicidad de la admisión	Anual
Metodología	Presencial
Número de estudiantes para el primer periodo académico	50
Código SNIES	No. 788 del Sistema Nacional de Información de Educación Superior.
Registro calificado	Resolución 7219 del Ministerio de Educación emitida el 27 de junio de 2012.
Número código actual del ICFES	120646580005200111100
Aprobación Proyecto Educativo del Programa PEP - del PADEM	Resolución 234 de Noviembre 01 de 2011 emitida por la Vicerrectoría

Fuente: Programa de Administración de Empresas (2017)

En atención a lo dispuesto por el Ministerio de Educación Nacional (MEN) en la Resolución 2767 de 2003, la estructura curricular del PADEM, se ha distribuido en tres áreas que apuntan al desarrollo empresarial de la región, así:

Área de formación básica: 15 créditos - dos componentes: Matemáticas y estadística

Área de formación profesional: 119 créditos; componentes: Administración y organizaciones, desarrollo empresarial, economía, contabilidad y finanzas, producción y operaciones, mercadeo, gerencia de personal, informática y jurídica.

Área formación Socio - Humanística: 36 créditos componentes: Teoría y práctica investigativa e inglés que corresponden a veinticuatro créditos propios del programa y el proyecto institucional con doce créditos.

Cinco ejes transversales: pedagógico, para el desarrollo de habilidades gerenciales y características de empresario; la práctica empresarial, la formación humanística, la informática aplicada y la investigación, los cuales permearán, no sólo las áreas componentes y asignaturas del plan de estudios, sino todas las actividades extra aula del Programa.

En síntesis, el PADEM está conformado por 170 créditos, 158 créditos propios del programa que lo ubican en el promedio nacional y doce créditos del Proyecto Institucional.

7.3 Direccionamiento Estratégico del PADEM.

7.3.1 Misión.

El programa de Administración de Empresas proporciona una formación integral en el estudiante, para lograr un profesional administrador con mentalidad creativa de gestor empresarial, con capacidad de liderazgo, de tal manera que se convierta en agente dinamizador de los cambios empresariales en la región, contribuyendo así al desarrollo empresarial, fortaleciendo a su vez la consolidación del programa (Universidad de Nariño, 2018)

7.3.2 Visión.

El programa de Administración de Empresas estará interactuando con el sector productivo e institucional, participando en los diferentes planes y programas de desarrollo empresarial de la región, y será uno de los agentes impulsores del debate del conocimiento. (Universidad de Nariño, 2018)

7.3.3 Objetivos estratégicos.

“Interiorizar el plan de estudio personalizado (PEP) del programa en el marco del proyecto educativo institucional (PEI) entre estudiantes y profesores de tal forma que se generen los compromisos requeridos para el aseguramiento de la calidad.

Garantizar el acceso de los estudiantes y las condiciones necesarias para la formación integral en el marco del PEI y del PEP.

Dinamizar la interacción con los egresados y con el sector empresarial para el mejoramiento académico continuo de tal modo que se potencie el rol de los egresados como agentes de transformación social económica de la región.

Cualificar a los docentes en función de los parámetros de calidad establecidos en el PEP.

Posicionar el programa de Administración de Empresas a nivel nacional e internacional en función de los estándares internacionales de calidad de la profesión.

Generar producción investigativa entre docentes y estudiantes en términos de las exigencias científicas y artísticas y de los parámetros de calidad concernientes a la producción intelectual de las comunidades académicas, científicas y artísticas nacionales e internacionales.

Cualificar a los docentes en función de los parámetros de calidad establecidos en el PEP.

Consolidar un clima organizacional y académico pertinente para los estudiantes de tal manera que se fomente su permanencia en términos de su calidad de vida.

Integrar la gestión y el desarrollo humano en función de la calidad como principio rector de la función administrativa.

Equilibrar la relación entre recursos y requerimientos del aseguramiento de la calidad a través de la gestión interna y externa para la consecución de recursos”. Universidad de Nariño (2011) Proyecto educativo del PADEM.

7.4 Estructura Organizacional del Programa de Administración de Empresas

El Programa de Administración de Empresa cuenta con la siguiente estructura:

Un Comité Curricular y de Investigaciones: instancia colegiada para la toma de decisiones de tipo académico e investigativo.

Un Director del Departamento de Administración y Finanzas: responsable de los asuntos académicos y administrativos, que se elige por voto de profesores y estudiantes del departamento

Una secretaria: Funciones operativas inherentes a su cargo

Monitores y practicantes que apruebe a discreción Vicerrectoría Académica.

7.5 Diagnóstico estratégico

Con el diagnóstico se pretende reflejar la situación actual del programa de Administración de Empresas; para el desarrollo del mismo se recurrió a las siguientes matrices como las herramientas más apropiadas para la evaluación del PADEM. En el ámbito interno se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), Perfil de capacidad interna (PCI); y en el ámbito externo, se desarrolló la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM) y también la Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA).

El diagnóstico estratégico que se plantea, con la realización de las diferentes matrices se realizó por parte de los investigadores de la presente tesis, al igual que las respectivas calificaciones de las matrices; en razón de las competencias que se manejan por parte de los investigadores, dado que el investigador Luis Alberto Sarasty Rodríguez ha fungido en calidad de Decano encargado de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA), secretario Académico de la FACEA, Director del Programa de Administración de empresas , docente del Programa de Administración de Empresas desde el año 2000 hasta la presente fecha,

coordinador de la unidad de emprendimiento de la UDENAR, creador y coordinador del Laboratorio empresarial, integrante del grupo de investigación coyuntura económica de la Udenar; y la investigadora Paola Maribel López Ruiz que es egresada de la Universidad de Nariño con el título de Administradora de Empresas. La información anterior se puede verificar en las oficinas de la universidad o en su efecto en la página Institucional de la UDENAR.

7.6 Diagnóstico Externo

Para efectos de este plan estratégico, el diagnóstico externo se consolida en las Matrices POAM y MEFE. Para ello, es pertinente mostrar la síntesis del análisis de los principales factores macro-ambientales.

7.6.1 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Para efectos de este plan estratégico, el diagnóstico externo se consolida en las Matrices POAM y MEFE. Para ello, es pertinente mostrar la síntesis del análisis de los principales factores macro-ambientales. La calificación de los factores de la Matriz que se muestra a continuación es realizada por los autores de esta investigación que hacen el papel de evaluadores por la razón que se justificó anteriormente.

Tabla 2.
Matriz de evaluación de factores externos del PADEM

Factor crítico o determinante para el éxito		Clasificación 1 - 4	Peso (probabilidad de ocurrencia) 0 - 1	Impacto	Alto 2,6 a 4	Medio 2.5	Bajo 0 a 2,4
OPORTUNIDADES							
0-1	Infraestructura tecnológica sustentada en los recursos informáticos del Laboratorio Empresarial y el aula de informática de la facultad.	4	0,09	0,36	X		
0-2	Existencia de unidades académico-administrativas de soporte y apoyo a la formación en la facultad como el CEDRE, UNEMPRESA, LABORATORIO EMPRESARIAL, CIM Y LA ESCUELA DE POSGRADOS.	4	0,09	0,36	X		
0-3	Generación de recursos propios a través de la Escuela de Posgrados como apoyo al desarrollo académico.	3	0,08	0,24			X
0-4	Edición de la revista indexada de la facultad TENDENCIAS como órgano difusor de la producción investigativa de docentes y estudiantes.	4	0,09	0,36	X		
0-5	Presupuesto institucional destinado al fomento de la Investigación	3	0,07	0,21			X
0-6	Bolsas concursables para la investigación por parte del Estado y de la institución.	3	0,08	0,24			X
0-7	Fomento estatal y de otros actores empresariales e institucionales al emprendimiento.	3	0,07	0,21			X
0-8	Fomento estatal y de otros actores empresariales e institucionales a la innovación social.	3	0,06	0,18			X
0-9	Alta demanda por la formación posgradual por parte del talento humano de la región.	3	0,07	0,21			X

AMENAZAS					
A-1	Reducción gradual y permanente de los recursos presupuestales del Estado.	2	0,05	0,10	X
A-2	Desajuste entre las políticas de financiación de la educación superior pública por parte del Estado y las exigencias de calidad para el funcionamiento de las instituciones.	3	0,07	0,21	X
A-3	Política neoliberal del Estado orientada hacia la privatización de los servicios sociales como la educación superior pública.	2	0,06	0,12	X
A-4	Desarrollo tecnológico aplicado a la educación en contraste con los recursos financieros para acceder a este.	2	0,06	0,12	X
A-5	Lento desarrollo empresarial en la región.	2	0,06	0,12	X
Total		1.00	3.04		

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada por parte de la experiencia que han tenido los investigadores de la tesis en la Universidad de Nariño.

El resultado final es 3,04 indica que el PADEM está rodeado de un entorno favorable, pues el valor ponderado de las oportunidades (2,37) valor que se obtiene de la sumatoria del impacto de las oportunidades, es superior al de las amenazas (0,79), sin embargo, se debe tener en cuenta los factores a mejorar para de esta forma lograr un mejor panorama institucional.

7.6.2 Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio (POAM).

A continuación, se muestra la Matriz, la calificación de los ítems es realizada por los evaluadores que en este caso son los autores de la investigación.

Es importante tener en cuenta el significado de las iniciales para un mejor entendimiento de la matriz.

A: Alto

M: Medio

B: Bajo

Tabla 3.
Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio

FACTOR INTERNO		OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
		GRADO			GRADO			GRADO		
OPOTUNIDADES		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
O 1	Infraestructura tecnológica sustentada en los recursos informáticos del Laboratorio Empresarial y el aula de informática de la facultad.	X						X		
O2	Existencia de unidades académico-administrativas de soporte y apoyo a la formación en la facultad como el CEDRE, UNMPRESA, LABORATORIO EMPRESARIAL, EL CIM Y LA ESCUELA DE POSGRADOS		X						X	
O3	Generación de recursos propios a través de la Escuela de Posgrados como apoyo al desarrollo académico.			X						X
O4	Edición de la revista indexada de la facultad TENDENCIAS como órgano difusor de la producción investigativa de docentes y estudiantes.	X								X
O5	Presupuesto institucional orientado al fomento de la Investigación.			X						X
O6	Bolsas Concursables para la investigación por parte del Estado y de la institución.	X						X		
O7	Fomento estatal y de otros actores empresariales e institucionales al emprendimiento.	X						X		
O8	Fomento estatal y de otros actores empresariales e institucionales a la innovación social.	X								X
O9	Alta demanda por la formación pos gradual por parte del talento humano de la región.			X						X
AMENAZAS		GRADO			GRADO			GRADO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
A1	Reducción gradual y permanente de los recursos presupuestales del Estado						X			X
A2	Desajuste entre las políticas de financiación de la educación superior pública por parte del Estado y las exigencias de calidad para el funcionamiento de las instituciones.				X				X	
A3	Política neoliberal del Estado orientada hacia la privatización de los servicios sociales como la educación superior pública						X			X
A4	Desarrollo tecnológico aplicado a la educación en contraste con los recursos financieros para acceder a este.					X				X
A5	Lento desarrollo empresarial en la región.						X			X

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada por parte de la experiencia que han tenido los investigadores de la tesis en la Universidad de Nariño.

Una herramienta utilizada en la realización del diagnóstico estratégico fue la Matriz POAM para determinar si cada una de las variables se convierte en oportunidad o amenaza para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño

7.7 Análisis Interno

7.7.1 Perfil de Capacidad Interna (PCI).

-Capacidad directiva

Imagen Institucional: Gracias al prestigio de la Universidad de Nariño, el PADEM goza de sobre-demanda de aspirantes a cursar el programa de Administración de Empresas en cada periodo académico que se abren inscripciones.

Nivel de Coordinación: El PADEM se caracteriza por un alto grado de cumplimiento de la normatividad institucional.

Evaluación de Gestión: Es una fortaleza en la que se deben enfocar mayores esfuerzos especialmente en actividades investigativas con el fin de optimizar sus resultados y satisfacer las exigencias de la Comisión Nacional de Acreditación (CNA)

Desarrollo de las Funciones Misionales: La Misión del PADEM ha sido aprobada por el Ministerio de Educación hasta el año 2022, por lo que se concluye que es una fortaleza mayor, por lo menos hasta cumplir el horizonte de tiempo demarcado.

-Talento Humano

Experiencia, desarrollo, investigación Profesoral: Es una fortaleza, ya que la planta docente cuenta con una notable cualificación en su formación profesional.

Desarrollo profesoral: Los docentes vinculados están motivados a mejorar su perfil profesional a través del desarrollo de maestrías y doctorados en áreas afines a su desempeño.

Investigación profesoral: Aunque es considerada una fortaleza en el PADEM la investigación profesoral porque algunos docentes representan a la universidad en eventos nacionales y regionales, es menester sugerir que hace falta mayor dedicación a la investigación.

-Capacidad tecnológica

Infraestructura tecnológica e infraestructura física: La universidad hace periódicamente una considerable inversión de recursos financieros para dotación de aulas de informática con el fin de que sus estudiantes puedan acceder a desarrollar sus actividades pedagógicas curriculares y extracurriculares de consulta e investigación. Sin embargo, es conveniente mejorar la cultura de uso adecuado de los equipos por parte de la comunidad académica.

Actualización y calidad de los recursos informáticos: El PADEM cuenta con personal idóneo para permanecer a la vanguardia de las tendencias y exigencias del medio cambiante.

-Capacidad financiera

Generación de recursos externos: El PADEM conjuntamente con los demás programas adscritos a la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas (FACEA), genera suficientes recursos propios a través de eventos académicos que le garantizan su sostenibilidad.

-Capacidad Competitiva

Calidad educativa: Es reconocida a nivel local y regional.

Acreditación de alta calidad: El PADEM adelanta gestiones con miras a lograr la acreditación de alta calidad para el programa.

Satisfacción de los estudiantes: Es política de la universidad vincular al egresado distinguido por su excelencia académica y el PADEM no es ajeno a ello; es esa la razón por la que varios egresados del programa desempeñan cargos importantes en las áreas administrativa, financiera y directivas de la Universidad de Nariño.

Ahora analizando las debilidades se encuentra:

-Capacidad Directiva

Tramitología extensa que obstaculizan la toma de decisiones perentorias

-Capacidad tecnológica

Disponibilidad de Laboratorios Empresariales: Falta un mayor número de laboratorios, puesto que los existentes son compartidos para todos los estudiantes de la universidad.

Innovaciones pedagógicas: A pesar de la experiencia pedagógica y la notable cualificación en su formación profesional no todos los docentes están aportando los suficientes esfuerzos destinados a la investigación científica, como tampoco se evidencia el uso generalizado de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en el desarrollo cotidiano de las actividades académicas.

-Capacidad Competitiva

Productos de Investigación: Hace falta un mayor número de investigaciones lideradas por los docentes del PADEM.

Tabla 4.
Matriz Perfil de Capacidad Interna (PCI)

FACTOR INTERNO CLAVE	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. CAPACIDAD DIRECTIVA									
1.1. Imagen corporativa	X								
1.2. Tramitología				X					
1.2. Nivel de coordinación		X							
1.3. Evaluación de Gestión	X							X	
1.4. Desarrollo de las funciones misionales		X							
2. TALENTO HUMANO									
2.1. Experiencia, desarrollo, investigación profesoral		X							
2.2. Desarrollo profesoral	X								
2.3. Investigación profesoral		X							
3. CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
3.1. Infraestructura tecnológico e infraestructura física	X								
3.2. Disponibilidad de laboratorios empresariales					X				
3.3. Innovaciones pedagógicas						X			
3.2. Actualización y calidad de los recursos informáticos						X			
4. CAPACIDAD FINANCIERA									
4.1. Generación de recursos externos					X				
5. CAPACIDAD COMPETITIVA									
5.1. Calidad educativa	X								
5.2. Acreditación de alta calidad		X							
5.3. Satisfacción de los estudiantes	X								
5.4. Productos de investigación					X				

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada por parte de la experiencia que han tenido los investigadores de la tesis en la Universidad de Nariño.

7.7.2 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI).

Es importante tener en cuenta que la calificación asignada se hizo por parte de los autores de esta investigación en su papel de evaluadores

Tabla 5.**Matriz de Evaluación del Factor Interno del PADEM de la Universidad de Nariño**

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERA CIÓN	CLASI FICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
DEBILIDADES				
D-1	La investigación de carácter científico que no se refleja en producción intelectual.	0,09	2	0,18
D-2	La internacionalización del programa.	0,09	4	0,36
D-3	Desequilibrio entre profesores de tiempo completo y número de estudiantes.	0,08	2	0,16
D-4	Desproporción entre cantidad de profesores de planta tiempo completo y los de hora cátedra.	0,09	3	0,27
D5	Actitud pasiva de los docentes para contribuir al desarrollo del programa más allá de impartir cátedra.	0,07	2	0,14
D6	Presupuesto escaso en relación con las necesidades académicas de formación de estudiantes e investigación de los docentes.	0,09	2	0,18
D7	Escasa interacción social.	0,08	4	0,16
D8	Limitada presencia de la educación virtual en interacción con la educación presencial.	0,09	4	0,36

FORTALEZAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
F1	Idoneidad académica del profesorado manifestado por las evaluaciones de los estudiantes y derivado del nivel educativo de los docentes.	0,04	4	0,16
F2	Participación democrática de profesores y estudiantes para la solución de problemas y la proyección del programa.	0,06	4	0,24
F3	Transparencia y efectividad en el manejo presupuestal del programa.	0.05	4	0.20
F4	Posicionamiento de la Práctica Empresarial como excelente estrategia de interacción con el sector empresarial en función de la calidad en la formación.	0,04	4	0,16
F5	Construcción curricular adecuada a las necesidades y expectativas de la formación	0,04	4	0,12
F6	Espacios académicos en función de la Investigación formativa.	0,04	3	0,12
F7	Plan de capacitación para la cualificación docente (PEP).	0,05	4	0,20
TOTAL		1		3.01

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada por parte de la experiencia que han tenido los investigadores de la tesis en la Universidad de Nariño.

De la matriz anterior se puede decir que se observa que el resultado total ponderado de 3.01 indica que el PADEM está por encima del promedio (2.5) en su posición estratégica interna general con respecto a los aspectos valorados; Esto es, el PADEM posee más fortalezas que debilidades, sin embargo, es conveniente continuar uniendo las fortalezas de la comunidad educativa para superar las debilidades y consolidar sus fortalezas con el fin de alcanzar los

estándares de calidad requeridos para lograr la certificación como un programa acreditado en alta calidad educativa.

7.8 Análisis Prospectivo

Al hacer este diagnóstico se busca perfilar el futuro del PADEM. Para ello se ha tomado como base el análisis MEFE y MEFI y, se consolida en la matriz DOFA en la cual se plantean las estrategias resultantes de los cruces FA, FO, DA, DO que tienen como fin mostrar los resultados esperados, el camino para potencializar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas relacionadas con el PADEM UDENAR.

7.8.1. Matriz DOFA (Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas).

Tabla 6.
Matriz DOFA

	PRINCIPALES FORTALEZAS (F)	PRINCIPALES DEBILIDADES (D)
Factores internos	F1 Contribuye al desarrollo empresarial. F2 Aulas de informática, laboratorio empresarial F6 Convenios Institucionales. F3 Alta demanda en la región por su buen posicionamiento	D1 Escasa Interacción con el sector productivo de la región D3 Insuficientes alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos D5 Escasa interacción con comunidades académicas nacionales e internacionales.
Factores externos	F8 Profesores invitados de Universidades prestigiosas F10 Docentes de diversas profesiones y enfoques F12 Profesores altamente calificados y experimentados. F16 Reconocimiento del sector empresarial, por el buen desempeño de los egresados del	D6 Insuficientes publicaciones y producción intelectual de los docentes D8 Escaso contacto y seguimiento a egresados D9 Insuficientes proyectos de investigaciones D12 Escasa movilidad de los alumnos en los

PRINCIPALES OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	
0-1 Acreditación de Udenar O-2 Prestigio. O-3 Evolución de TIC. Para el desarrollo investigativo O-4 Posibilidad de Alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos. O-5 Apoyo de programas de cooperación internacional O-6 Desarrollo económico y social de la región O-7 Inversión empresarial O-8 Postconflicto – Firma de Paz O-9 Autonomía universitaria O-10 Entorno tendiente al crecimiento y desarrollo O – 11 Tratados de libre comercio	ESTRATEGIAS F-O F1, F3 O4, O10 fortalecer la proyección social con sector productivo F2 – F10 - O4, O6 Implementando un centro de consultoría empresarial F1, F6, F10, F16 – O7, O2, O3, O4, O5, Incrementando los convenios a nivel interinstitucional Estableciendo relaciones de cooperación nacional e internacional con grupos de investigación que impulsan el desarrollo productivo y económico empresarial. (optimizar fortalezas para beneficiarse de las oportunidades)	ESTRATEGIAS D-O D1 – O7, O2, O3, Aprovechar las TIC y laboratorio empresarial para interactuar con el sector productivo de la región D5 – O1 Participar en redes investigativas y académicas de cooperación nacional e internacional Generando y/o divulgando los incentivos y reconocimientos de la comunidad universitaria por publicaciones en revistas nacionales internacionales indexadas D12 – O1 Promover la movilidad de estudiantes D3, - O6, O10 alianzas estratégicas D9 – O11 Proyectos de investigación minimiza sus debilidades y aprovecha las oportunidades

PRINCIPALES AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
A-1 El nivel alarmante de desempleo en la región A-2 Tendencia a la privatización de la Educación Superior A-3 Congelamiento del apoyo y financiamiento del estado A-4 Políticas educativas del SUE A-5 Modificaciones legales en las fuentes de recursos financieros para la Udenar A-6 La ley 30 de 1992 - Regulaciones estatales - Acuerdo – Por lo superior 2034 A-7 Acuerdo – Por lo superior 2034 A-8 Conflicto armado - Crisis humanitaria A-9 Desarticulación de procesos de enseñanza y aprendizaje de la educación media, con la educación universitaria A-10 Problemática social A-11 Disminución del agua	ESTRATEGIAS FA F6, F16 – A2 • Establecer la oficina de egresados PADEM • Brindar capacitaciones - visualizar el camino correcto para la búsqueda laboral. • Invitar e incentivar la asistencia de los egresados – actualizaciones - profesores invitados de prestigio y reconocimiento a nivel nacional e internacional. • Reducir impacto de amenazas	ESTRATEGIAS DA D9, D6, - A2 • Fortalecer, consolidando e incentivando la investigación por medio de alianzas de cooperación regional, nacional e internacional. • Promover y patrocinar la generación de proyectos que planteen soluciones a las diferentes problemáticas de la región. • Fortalecer relaciones interinstitucionales • Promoción - procesos - autoevaluación y de mejoramiento - PADEM. • El PADEM minimiza debilidades y evita amenazas

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada por parte de la experiencia que han tenido los investigadores de la tesis en la Universidad de Nariño.

7.9 Plataforma estratégica

El presente plan estratégico, busca que el PADEM se consolide como un programa educativo de alta calidad, ágil, flexible, fluido en sus comunicaciones, constructor de valor y agente transformador, en armonía con el PEP y el PEI de la Universidad de Nariño, reconocido por su innovación pedagógica, científica y tecnológica, así como por su capacidad de generar bienestar y progreso a la sociedad nariñense; recoge los resultados del análisis de los factores internos y externos que pueden influir en las estrategias que el PADEM se propone seguir en el corto y medio plazo.

Objetivo: Analizar y evaluar el impacto de los factores internos y externos críticos y si las estrategias propuestas a partir del resultado de la MEFE y la MEFI son viables y posibilitan la mejoría de las decisiones estratégicas para el PADEM.

7.10 Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

La calificación de atractivo (CA) es el resultado del análisis del grado en que afecta cada factor crítico para el éxito, interno o externo, al PADEM con el fin de elegir la estrategia con mayor probabilidad de mejoramiento.

La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Para un mejor entendimiento de la tabla es importante tener en cuenta lo siguiente

CA: Calificación del atractivo

TCA: Total de calificaciones del atractivo

El total de calificaciones del atractivo se obtiene de la multiplicación del peso por la calificación del atractivo

Tabla 7.
Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVE		PESO	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
			Incrementar los convenios a nivel interinstitucional y con el sector productivo		Implementar un centro de consultoría empresarial al servicio del sector productivo aprovechando las TIC y laboratorio empresarial y las competencias de los docentes		Fortalecer, consolidar e incentivar la investigación por medio de alianzas de cooperación regional, nacional e internacional para solucionar problemáticas de la región.	
			CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
FACTORES EXTERNOS								
OPORTUNIDADES								
O-1	Acreditación Institucional de Udenar	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
O-2	Prestigio de la Universidad de Nariño y el PADEM.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14
O-3	Evolución de TIC (técnicas de información y comunicación). para el desarrollo investigativo	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18
O-4	Posibilidad de alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos.	0,08	4	0,32	2	0,16	4	0,32
O-5	Apoyo de programas de cooperación internacional	0,06	4	0,24	2	0,12	4	0,24
O-6	Desarrollo económico y social de la región	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
O-7	Inversión empresarial	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
O-8	Postconflicto– Firma de Paz	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
O-9	Autonomía universitaria	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
O-10	Entorno tendiente al crecimiento y desarrollo	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15

Tabla 7. (Continuación).

0-11	Tratados de libre comercio	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06
AMENAZAS								
A-1	El nivel alarmante de desempleo en la región	0,05	2	0,1	2	0,1	2	0,1
A-2	Tendencia a la privatización de la educación superior	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
A-3	Congelamiento del apoyo y financiamiento del estado	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12
A-4	Políticas educativas del sistema universitario colombiano	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
A-5	Modificaciones legales en las fuentes de recursos financieros para la Udenar	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
A-6	La ley 30 de 1992 - regulaciones estatales	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
A-7	Acuerdo – Por lo superior 2034	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
A-8	Conflicto armado - Crisis humanitaria	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
A-9	Desarticulación de procesos de la educación media, con la educación universitaria	0,02	4	0,04	4	0,04	4	0,04
A-10	Problemática social (miseria, clientelismo, violencia, narcotráfico)	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
A-11	Deterioro y disminución del agua, Afecta la creación y/o desarrollo empresarial y agrario	0,01	1	0,01	1	0,01	1	0,01
FACTORES INTERNOS								
FORTALEZAS								
F-1	Contribuye al desarrollo del sector	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16
F-2	Puede disponer de aulas de informática, laboratorio empresarial, equipos adecuados.	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24

Tabla 7. (Continuación).

F-3	Alta demanda en la región por su buen posicionamiento	0,05	1	0,05	4	0,20	4	0,2
F-4	Promueve la formación integral de sus estudiantes	0,03	2	0,06	4	0,12	4	0,12
F-5	Selección y vinculación de profesores transparente que garantiza alta calidad.	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12
F-6	Convenios Institucionales para desarrollar actividades académicas, de proyección y de capacitación.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
F-7	Representación democrática de profesores en los órganos de dirección.	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2
F-8	Profesores invitados de universidades prestigiosas y de reconocimiento nacional.	0,03	3	0,09	4	0,12	4	0,12
F-9	Flexibilidad del currículo en la aplicación de estrategias de enseñanza aprendizaje.	0,04	1	0,04	3	0,12	3	0,12
F-10	Docentes de diversas profesiones y enfoques disciplinares y diferentes enfoques disciplinares.	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08
F-11	Evaluaciones permanentes sistemáticas y objetivas ajustadas a la naturaleza de cada área	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12
F-12	Profesores altamente calificados y experimentados.	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
F-13	Se promueven el pensamiento autónomo y el desarrollo de competencias investigativas.	0,03	1	0,03	4	0,12	4	0,12
F-14	Alto número de libros y repositorio documental.	0,04	2	0,08	3	0,06	3	0,06

Tabla 7. (Continuación).

F-15	Estructura organizacional apropiada - para cumplir objetivos y necesidades.	0,04	1	0,04	4	0,16	4	0,16
F-16	Reconocimiento del sector empresarial / buen desempeño de egresados del Programa.	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15
F-17	Recursos presupuestales aceptables para su funcionamiento.	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06
DEBILIDADES								
D-1	Escasa Interacción con el sector productivo de la región	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
D-2	Baja proporción estadística entre docentes tiempo c completo y docentes hora cátedra.	0,02	1	0,02	4	0,08	4	0,08
D-3	Insuficientes alianzas estratégicas para ejecutar programas y proyectos	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
D-4	No se ha establecido mecanismos de seguimiento/deserción estudiantil.	0,02	1	0,02	3	0,06	3	0,06
D-5	Escasa interacción de los profesores con comunidades académicas nacionales e internacionales.	0,02	4	0,08	2	0,04	2	0,04
D-6	Insuficientes publicaciones y producción intelectual por parte de los docentes	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06
D-7	Escasa producción intelectual de los docentes.	0,03	4	0,12	4	0,12	4	0,12
D-8	Escaso contacto y seguimiento a egresados	0,04	3	0,12	4	0,16	4	0,16
D-9	Insuficientes proyectos de investigaciones	0,01	4	0,04	3	0,03	3	0,03
D-10	Escasa participación cultural de los profesores	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
D-11	Escasa Proyección Social	0,01	4	0,04	2	0,02	2	0,02

Tabla 7. (Continuación).

D-12	Escasa movilidad de los alumnos en los programas de intercambio.	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04
D-13	Falta una sala para profesores	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
TOTAL				4,05		4,62		5,1

Fuente: Elaboración propia con base en la información recolectada por parte de la experiencia que han tenido los investigadores de la tesis en la Universidad de Nariño

Como se puede observar en la tabla anterior se evaluó tres estrategias

Estrategia 1: Incremento de convenios a nivel interinstitucional y con el sector productivo

Estrategia 2: Implementar un centro de consultoría empresarial al servicio del sector productivo, aprovechando las TIC (Técnicas de información y comunicación) y laboratorio empresarial y las competencias de los docentes

Estrategia 3: Fortalecer e incentivar la investigación con alianzas de cooperación internacional para solucionar problemáticas de la región.

La estrategia que tiene una mayor calificación es la tercera (5,1) y es la en la que se busca fomentar la investigación que es un tema fundamental en todas las universidades, la Universidad de Nariño cuenta con grupos de investigación y una unidad de emprendimiento que son los pilares de esta estrategia y con los que la universidad cuenta para proyectarse en la región y porque no generar un impacto a nivel país; cabe resaltar que no se debe dejar atrás las otras estrategias porque lo ideal es equilibrar todos los aspectos concernientes al programa para el logro de los objetivos.

Además, se sugiere una cuarta estrategia: Creación de la oficina de egresados que se encargue del “Seguimiento a Egresados” con el fin de avanzar un poco más en la alta calidad del PADEM.

Para el éxito en la gestión del PADEM, es necesario llevar a la práctica las estrategias resultantes del proceso de recolección, procesamiento y análisis de la información interna y externa consignada en las matrices POAM, MEFE, MEFI, PCI, DOFA, MCPE.

Incrementar la investigación, la proyección social, la interacción con el sector productivo y la vinculación de los egresados puede aportar grandes ventajas para lograr aprovechar la oportunidad de acreditarse en alta calidad.

El plan de acción del PADEM está diseñado para facilitar el cumplimiento de su misión y alcanzar la visión, en correspondencia con las necesidades de la región dentro del marco misional de la Universidad de Nariño.

La Implementación de un modelo de gestión e innovación curricular es clave para asegurar los procesos de enseñanza y aprendizaje que garanticen la formación de alta calidad del PADEM en consonancia con los fines y los valores institucionales.

8. Mapa estratégico del Programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño

Los KPI (*Key Performance Indicators* o Indicadores Clave de Desempeño) miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “cómo” e indicando que tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

Para el caso del programa de Administración de Empresas se ha fijado un número de KPI con base en los 183 indicadores del Consejo Nacional de Acreditación (CNA), los cuales se han simplificado a 30 para efecto de adaptarlos (en la Metodología se explica el proceso de simplificación) al cuadro de mando integral Balanced Scorecard.

La filosofía del cuadro de mando integral Balanced Scorecard es estructurar un tablero de comando con una cantidad de indicadores que puedan ser controlables, medibles y alcanzables y claves de éxito.

En tal sentido la presente propuesta ha simplificado el número de indicadores teniendo como fundamentos los factores claves de éxito (Remitirse a la p.31), con base en los ejes misionales de la universidad y el programa de Administración de Empresas.

Para este efecto hemos seleccionado ocho factores claves de éxito y veinte dos indicadores que desprenden de los mismos. El cuadro de mando integral permite crear un mapa estratégico donde se enlazan los diferentes indicadores los cuales permitirán mediante una relación causa-efecto obtener el cumplimiento general del programa.

Es necesario realizar una lectura general del mapa estratégico para el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño a través de diferentes enlaces y con una relación causa efecto como, por ejemplo:

-Si se logra un equipo de profesores con maestría o doctorado se podrá obtener mejores resultados académicos que permitirán una mejor enseñanza a sus estudiantes.

-Si tenemos una mejor enseñanza que se apoya en convenios internacionales permitirá un mejor resultado en los procesos de investigación universitaria.

-Si tenemos un proceso de investigación efectivo, apoyados de una buena planeación y gestión de los directivos se logrará la consecución de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos.

-Si se cuenta con los recursos suficientes es posible lograr el bienestar de los estudiantes y usuarios docente de la universidad y del programa.

-Si tenemos la satisfacción o bienestar de los involucrados en el programa, se logrará cumplir con los planes de interacción social que una sociedad espera de estas instituciones y así se logrará el cumplimiento general del programa de Administración de Empresas.

8.1 Factores claves de éxito del PADEM

Los factores claves de éxito del programa de Administración de Empresas se presentan así:

1. Bienestar, 2. recursos, 4. investigación, 4 enseñanza, 5. interacción social, 6. gestión, 7. planeación, 8. internacionalización. La manera como se seleccionaron se explica detalladamente en la metodología.

Los anteriores factores claves han sido considerados por las personas entrevistadas (Directores del programa) quienes, de acuerdo a su criterio, calificaron los ítems así: 1 menor importancia y 5 mayor importancia.

La tabla que se muestra a continuación es la plantilla que se entregó a los docentes para efectos de calificación de los indicadores claves de éxito según su conocimiento y percepción del PADEM. Las plantillas calificadas por los docentes se relacionan en los anexos.

Tabla 8.***Plantilla de selección de factores claves de éxito que fue sometida a calificación***

	INDICADOR	5	4	3	2	1
1	BIENESTAR					
2	RECURSOS					
3	INVESTIGACIÓN					
4	ENSEÑANZA					
5	INTERNACIONALIZACIÓN					
6	GESTIÓN					
7	PLANEACIÓN					
8	INTERACCIÓN SOCIAL					
9	TICS					
10	INFRAESTRUCTURA					
11	EGRESADOS					
12	EVALUACIÓN					
13	BIBLIOTECA					

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla no. 9 podemos evidenciar las calificaciones efectuadas por los profesores, cuyos promedios se sintetizan en la misma, los ítems de mayor calificación fueron los ocho primeros por tener el mayor puntaje de calificación; los otros cuatro a criterio de los entrevistados están inmersos en los demás ítems.

Tabla 9.
Promedio de la calificación realizado por los docentes

	INDICADOR	RESUMEN PROMEDIO
1	INVESTIGACIÓN	4,8
2	ENSEÑANZA	4,6
3	BIENESTAR	4,2
4	RECURSOS	4,2
5	INTERNACIONALIZACIÓN	4
6	INTERACCIÓN SOCIAL	4
7	GESTIÓN	3,8
8	PLANEACIÓN	3,6
9	EGRESADOS	2,6
10	BIBLIOTECA	2,6
11	TICS	2,4
12	INFRAESTRUCTURA	2,2
13	EVALUACIÓN	2

Fuente: Elaboración propia con base en las calificaciones realizadas al Director y exdirectores del PADEM

En el gráfico que se presenta a continuación se puede evidenciar de manera más clara el comportamiento de los factores claves de éxito después de su calificación, siendo los ocho primeros los de más alto promedio (investigación, enseñanza, bienestar, recursos, internacionalización, interacción social, gestión y planeación), que oscila entre 3.6 hasta 4.8. Los cinco indicadores restantes (egresados, biblioteca, tics, infraestructura y evaluación) fueron desestimados ya que su promedio solo alcanza un máximo de 2,6, que marca una diferencia importante entre el promedio de planeación y egresados, razón por la cual se utilizaron solo los ocho primeros para continuar con el desarrollo de la investigación.

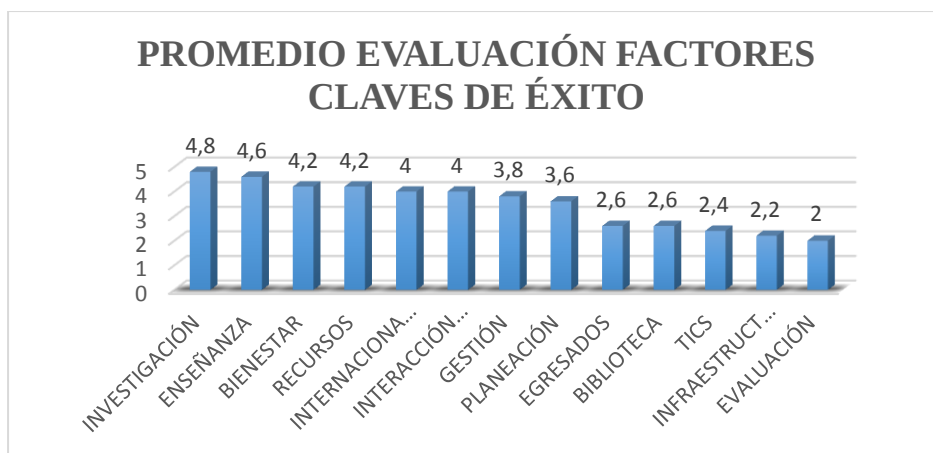


Gráfico 1. Promedio de evaluación factores claves de éxito

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra los estadísticos generados después de la calificación de los docentes con el uso del software SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) que es un conjunto de programas orientados a la realización de análisis estadísticos aplicados a las ciencias sociales. Con más de 30 años de existencia es, en la actualidad, el paquete estadístico con más difusión a nivel mundial.

Tabla 10.
Estadísticos de la evaluación de los docentes utilizando SPSS

		Bienestar	Recursos	Investigación	Enseñanza	Internacionalización	Gestión	Planeación	Inter.	TICS	Infraestructura	Egresados	Evaluación	Biblioteca
N	Válido	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		4,20	4,30	4,80	4,40	3,80	3,80	3,80	3,60	2,40	2,20	2,60	2,00	2,60
Mediana		4,00	4,00	5,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00
Moda		4	4	5	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3
Desviación estándar		0,447	0,447	0,447	0,548	0,447	0,447	0,447	0,894	0,548	0,447	0,548	0,000	0,548

Fuente: Elaboración propia con base SPSS.

8.2. Las tablas de frecuencias generan gráficos de círculos o de pastel que permiten analizar con mucha más claridad los resultados de los factores clave de éxito analizados

Tabla 11.
Tabla de frecuencia factor clave de éxito Bienestar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	4	80,0	80,0	80,0
	5	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Esta investigación

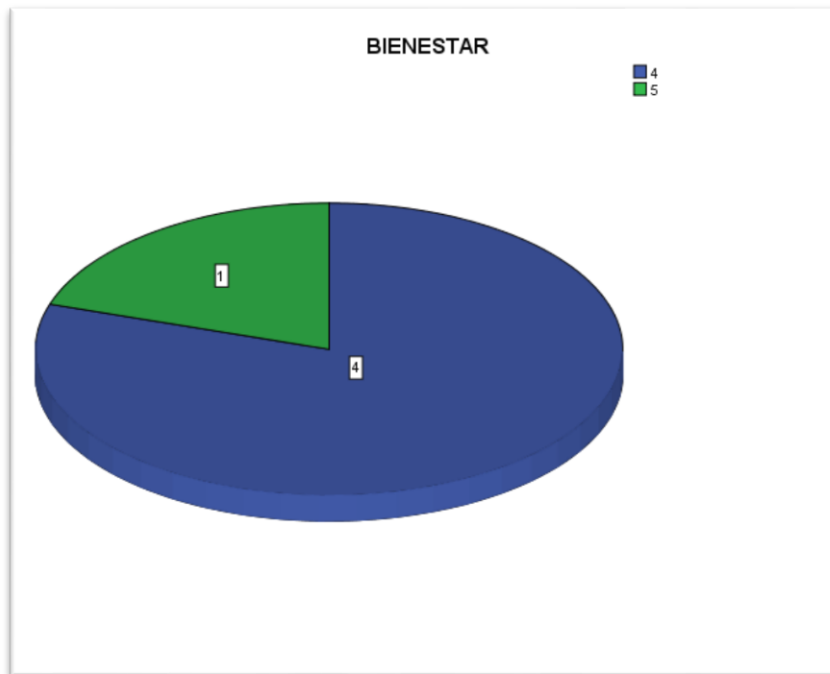


Gráfico 2. Factor clave de éxito bienestar

Fuente: Esta investigación

Como se puede observar el factor clave de éxito bienestar calificado por los ex directores del programa, presenta que el 80% califica con 4 la importancia del factor crítico, mientras el 20% lo

califica con 5 en una escala de 1 a 5. Los números internos en las gráficas muestran las personas que califican (ex directores).

Tabla 12.

Tabla de frecuencia factor clave de éxito Recursos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	60,0	60,0	60,0
	5	1	20,0	20,0	80,0
	5	1	20,0	20,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: esta investigación

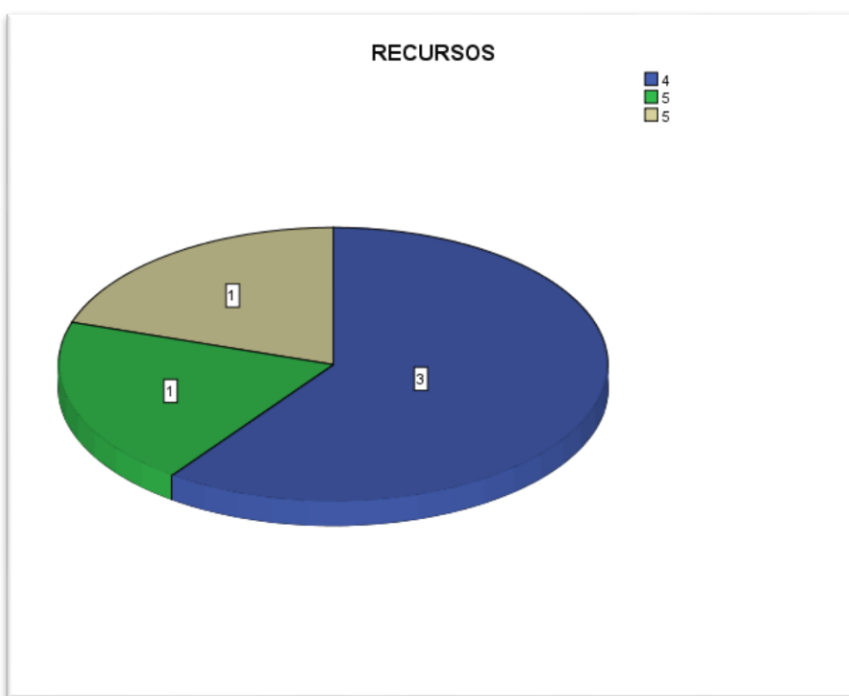


Gráfico 3. Factor clave de éxito: Recursos

Fuente: esta investigación

En el factor clave de éxito bienestar calificado por los ex directores del programa, presenta que el 60 % califica con 4 la importancia del factor crítico, el 20% lo califica con 5 y el otro 20% con 5.

Tabla 13.
Tabla de frecuencia factor clave de éxito Investigación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	1	20,0	20,0	20,0
	5	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: esta investigación

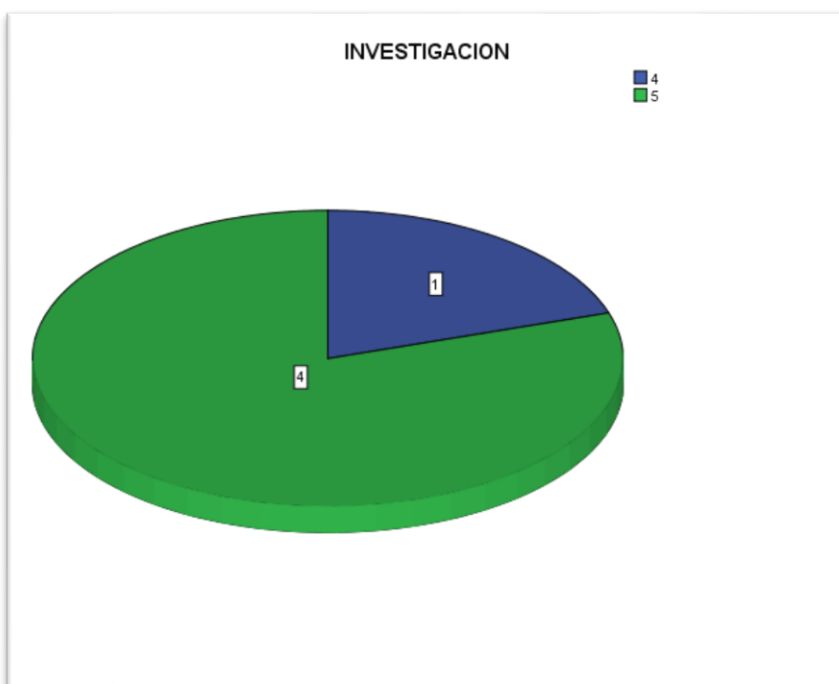


Gráfico 4. Factor clave de éxito Investigación

Fuente: esta investigación

En el anterior gráfico se puede observar que 80 % califica con 5 la importancia del factor, el 20% lo califica con 4.

Tabla 14.
Tabla de frecuencia factor clave de éxito Enseñanza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	4	3	60,0	60,0	60,0
	5	2	40,0	40,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: esta investigación

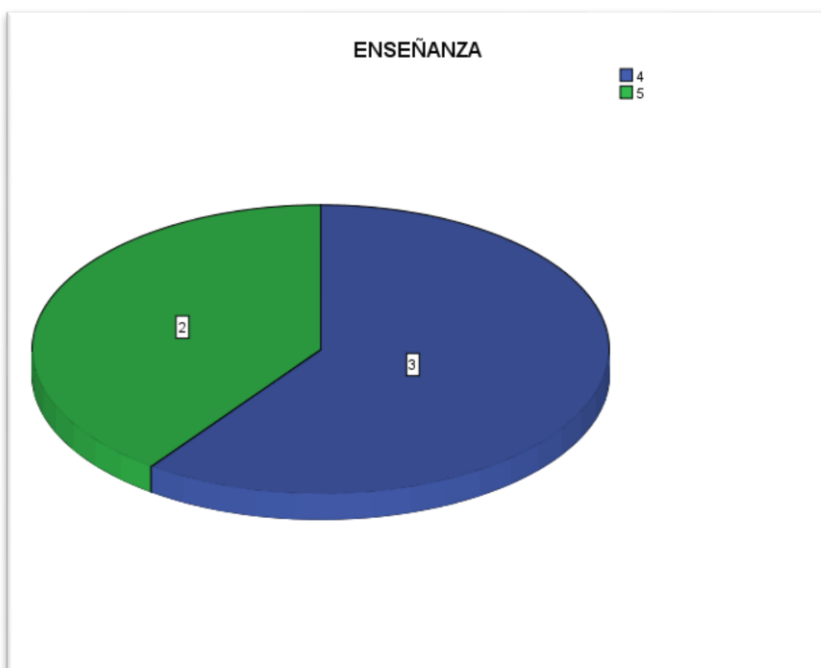


Gráfico 5. Factor clave de éxito Enseñanza

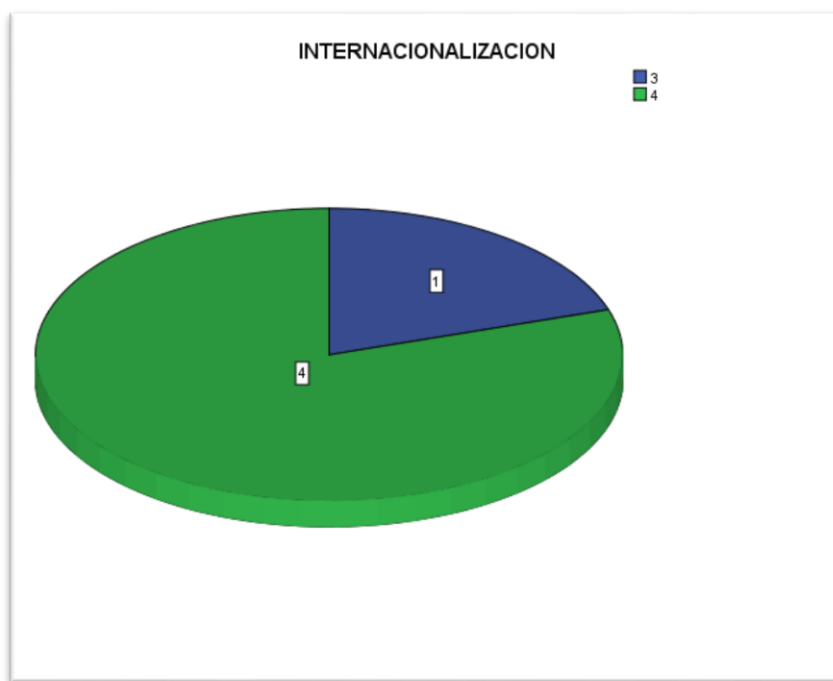
Fuente: esta investigación

En el anterior gráfico se puede observar que 60 % califica con 4 la importancia del factor, el 40% lo califica con 5.

Tabla 15.**Tabla de frecuencia factor clave de éxito: Internacionalización**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	20,0	20,0	20,0
	4	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: esta investigación

**Gráfico 6. Factor clave de éxito: Internacionalización**

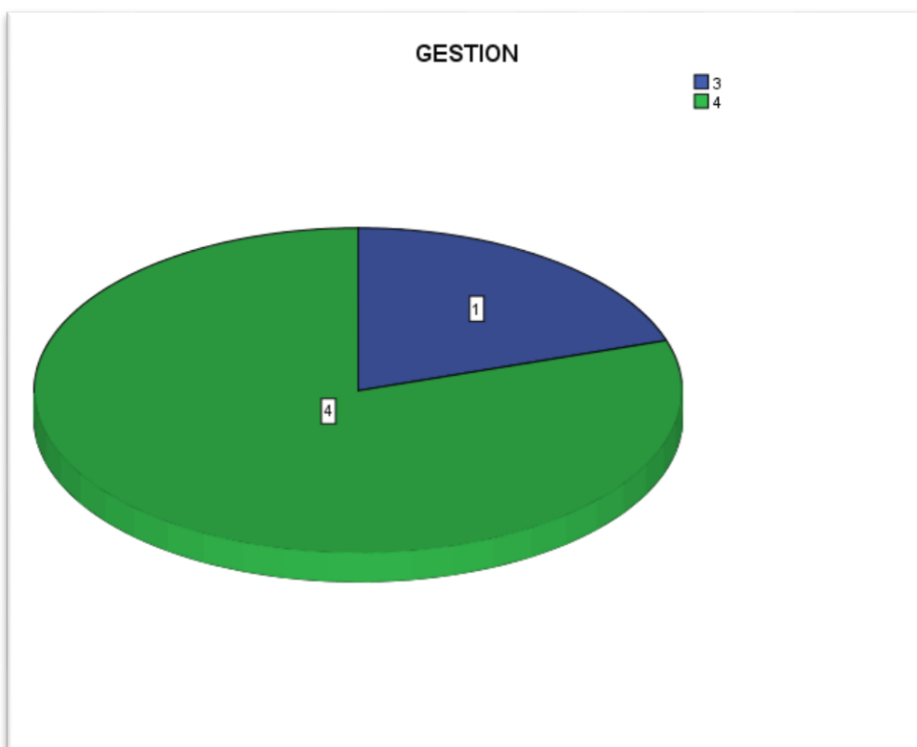
Fuente: esta investigación

En el anterior gráfico se puede observar que 80 % califica con 4 la importancia del factor, el 20% lo califica con 3.

Tabla 16.**Tabla de frecuencia factor clave de éxito: Gestión**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	20,0	20,0	20,0
	4	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: esta investigación

**Gráfico 7. Factor clave de éxito: Gestión**

Fuente: esta investigación

En el anterior gráfico se puede observar que 80 % califica con 4 la importancia del factor, el 20% lo califica con 3.

Tabla 17.
Tabla de frecuencia factor clave de éxito Planeación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	3	1	20,0	20,0	20,0
	4	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: esta investigación

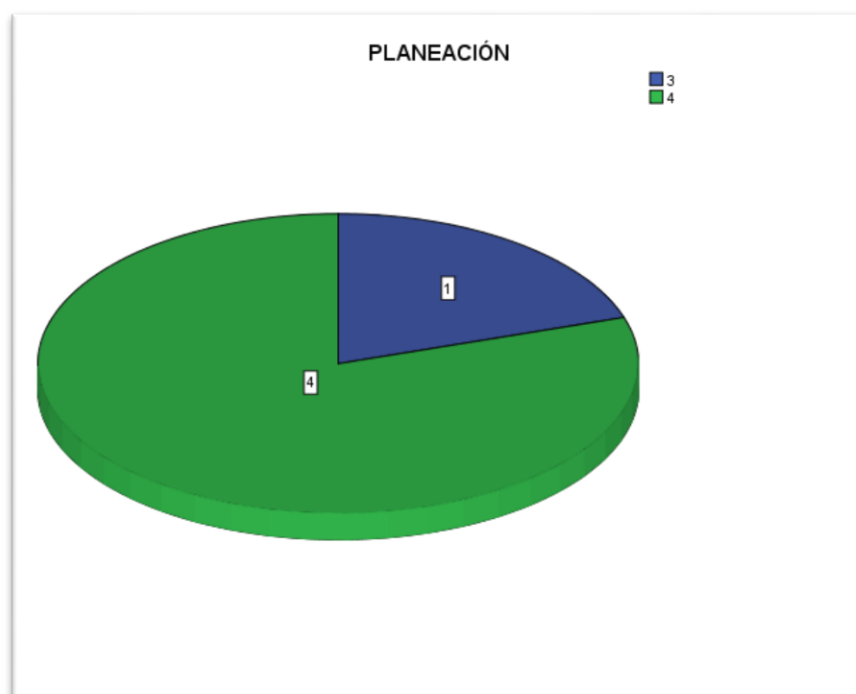


Gráfico 8. Factor clave de éxito: planeación

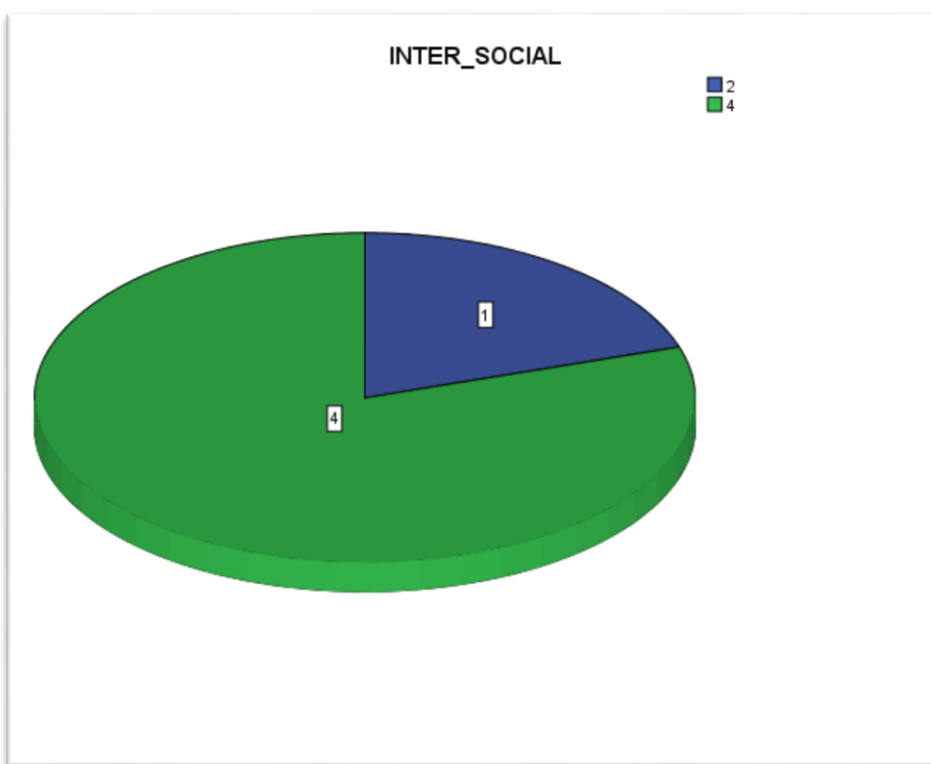
Fuente: esta investigación

En el gráfico del factor clave de éxito planeación se puede observar que 80 % califica con 4 la importancia del factor, mientras que el 20% lo califica con 3.

Tabla 18.**Tabla de frecuencia del factor clave de éxito: interacción Social**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	2	1	20,0	20,0	20,0
	4	4	80,0	80,0	100,0
	Total	5	100,0	100,0	

Fuente: esta investigación

**Gráfico 9. Factor clave de éxito: Interacción Social**

Fuente: esta investigación

En este factor clave de éxito se puede observar que 80 % califica con 4 la importancia del factor, el 20% lo califica con 2

8.3 Selección de indicadores

La selección de los indicadores se realizó de la misma forma que los factores claves de éxito. A los docentes se les entregó la plantilla de calificación donde se plasman los 55 indicadores (la forma como se escogieron se puede detallar en la metodología), allí los docentes debían calificarlos teniendo en cuenta que: 1 significa ítem de menor importancia y 5 al más importante.

En la tabla No. 18 se muestra el resultado de los promedios obtenidos por las calificaciones de los profesores, de un grupo de 55 indicadores propuestos, basados en la tesis doctoral de Sánchez 2013, los indicadores con más alta calificación son los primeros 22 como se resaltan en la tabla.

Tabla 19.
Resultados promedio de la calificación de indicadores por profesores

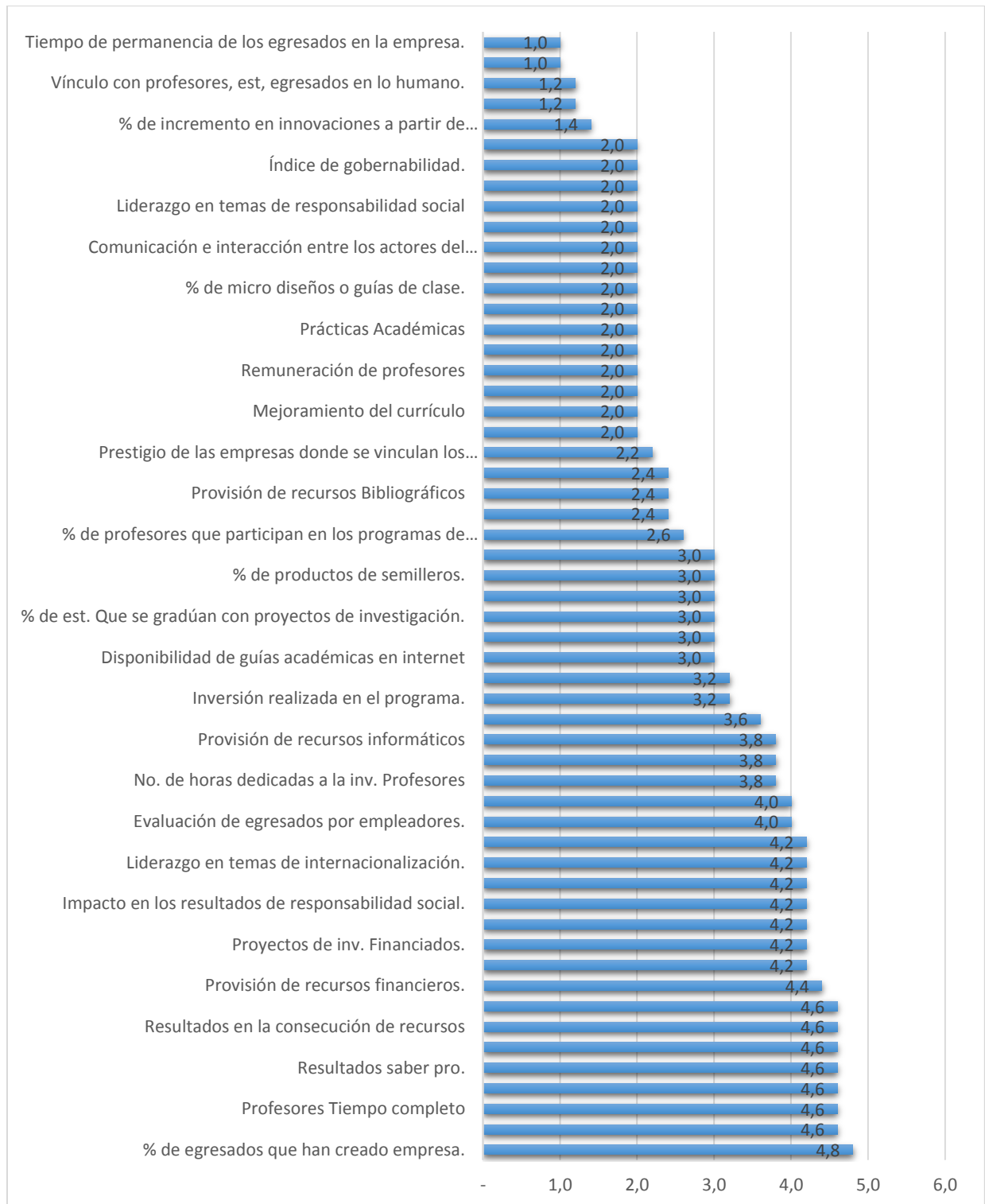
	INDICADORES	PROMEDIO
1	Porcentaje de egresados que han creado empresa.	4,8
2	Profesores con doctorado y/o maestría.	4,6
3	Profesores Tiempo completo	4,6
4	Evaluación estudiantil	4,6
5	Resultados saber pro.	4,6
6	Artículos publicados en revistas indexadas.	4,6
7	Resultados en la consecución de recursos	4,6
8	Movilidad de estudiantes	4,6
9	Provisión de recursos financieros.	4,4
10	Selección de profesores	4,2
11	Proyectos de inv. Financiados.	4,2
12	% de incremento de libros, eventos, seminarios ferias. Etc.	4,2
13	Impacto en los resultados de responsabilidad social.	4,2
14	No. de egresados que participan de eventos.	4,2
15	Liderazgo en temas de internacionalización.	4,2

16	Movilidad de profesores.	4,2
17	Evaluación de egresados por empleadores.	4,0
18	Porcentaje de horas del director.	4,0
19	No. de horas dedicadas a la inv. Profesores	3,8
20	Impacto de los servicios de bienestar	3,8
21	Provisión de recursos informáticos	3,8
22	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar.	3,6
23	Inversión realizada en el programa.	3,2
24	Provisión der recursos tecnológicos.	3,2
25	Disponibilidad de guías académicas en internet	3,0
6	Resultados en pruebas de inglés.	3,0
27	Porcentaje de estudiantes que se gradúan con proyectos de investigación.	3,0
28	Porcentaje de estudiantes que participan en semilleros, proyectos.	3,0
29	Porcentaje de productos de semilleros.	3,0
30	Gestión alrededor del modelo pedagógico	3,0
31	Porcentaje de profesores que participan en los programas de bienestar.	2,6
32	Reconocimientos, premios al programa.	2,4
33	Provisión de recursos Bibliográficos	2,4
34	Provisión de recursos físicos	2,4
35	Prestigio de las empresas donde se vinculan los egresados.	2,2
36	Cumplimiento de la visión del programa	2,0
37	Mejoramiento del currículo	2,0
38	Porcentaje de cumplimiento de las decisiones administrativas plasmadas en actas.	2,0
39	Remuneración de profesores	2,0
40	Calidad de Tutorías estudiantiles	2,0
41	Prácticas Académicas	2,0
42	Porcentaje de profesores que acompañan semilleros.	2,0

43	Porcentaje de micro diseños o guías de clase.	2,0
44	Capacidad de elección de empleo de los egresados.	2,0
45	Comunicación e interacción entre los actores del programa.	2,0
46	Liderazgo en temas académicos.	2,0
47	Liderazgo en temas de responsabilidad social	2,0
48	Resultados en la ejecución de recursos	2,0
49	Índice de gobernabilidad.	2,0
50	% de directivos que participan en los programas de bienestar.	2,0
51	% de incremento en innovaciones a partir de investigaciones.	1,4
52	Salario de egresados.	1,2
53	Vínculo con profesores, est, egresados en lo humano.	1,2
54	calificación del programa por los gremios, familias sociedad en general	1,0
55	Tiempo de permanencia de los egresados en la empresa.	1,0

Fuente: Elaboración Propia con base en las calificaciones realizadas a docentes del PADEM

En el gráfico No. 2 se muestra el promedio de evaluación de indicadores, sobre la base de los 55 presentado por la tesis doctoral se seleccionaron los 22 primeros, con el mismo criterio con el se seleccionaron los factores claves de éxito, en tanto que entre el indicador: porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar e Inversión realizada en el programa la brecha de del promedio de evaluación es importante, lo cual nos permite escoger los 22 primeros; esto debido a que bajo filosofía de BSC no es importante relacionar un gran número se indicadores, sino solamente aquellos que se puedan medir, controlar y alcanzar.



Fuente: Elaboración propia con base en las calificaciones realizadas por los docentes

9. Diseño del Sistema de Indicadores bajo la metodología Balanced Scorecard

La propuesta de un sistema de indicadores claves de éxito que se presenta es el resultado del análisis de indicadores encontrados en la revisión y análisis de la literatura y el aporte de los directores, ex directores del programa de Administración de Empresas

9.1 Factor clave de éxito: Planeación.

El PEP, plan de estudios, plan de mejoramiento de la investigación, planes de desarrollo tecnológico del programa, planes de adquisición de bases bibliográficas, plan de acción, plan de mejora derivado de los ejercicios de autoevaluación, planes de trabajo semestral docente, son los elementos fundamentales del proceso de planeación del programa de Administración de Empresas.

Dentro de las entrevistas efectuadas, evidencia que su enfoque de planeación corresponde a la planeación estratégica en coherencia con la planeación institucional de una Universidad y un énfasis en una gestión directa y política basada en acompañamiento a los actores universitarios (profesores, estudiantes y administrativos) para el manejo eficiente y eficaz de los recursos y el logro de los objetivos del programa.

Tener indicadores de la visión que permitan conocer que se quiere a futuro, si lo que se quiere a futuro está definido hay que medirlo. Frente a la nueva visión hacia adelante se considera que la investigación es crucial y que el presupuesto asociado a la estrategia que permita el logro de la visión es fundamental.

Sin embargo, no basta tener una visión, es necesario que exista liderazgo y el equipo docente y administrativo la comprendan y la compartan y que los estudiantes y la sociedad la conozcan y puedan preguntar por su cumplimiento. Para lograr esto es necesaria la interacción permanente

y por esta razón es que las reuniones periódicas, sistemáticas, organizadas y dotadas de registros apropiados en actas son imprescindibles.

9.2 Factor clave de éxito: Recursos

Los recursos que se anejan en el PAEM están enmarcados dentro de los procesos generales de administración de recursos de entidades públicas como es el caso de la Universidad de Nariño, donde lo importante no es la generación de dichos recursos, sino, la ejecución presupuestal, los cuales se pretende controlar con estos factores claves de éxito, dichos recursos estarán destinados para la contratación docente, prácticas investigativas, prácticas empresariales, unidad de emprendimiento, laboratorio empresarial, insumos y elementos didácticos para el desarrollo de las actividades académicas.

9.3 Factor Clave de éxito: Enseñanza.

Por enseñanza se entiende el conjunto de actividades que realizan los profesores o docentes para lograr aprendizaje en sus estudiantes.

Los profesores son considerados como actores académicos que a través de metodologías y estrategias acompañan y guían la comprensión, construcción y producción de conocimiento y aprendizaje. El estudiante o alumno es considerado en esta investigación como participante, beneficiario y protagonista del aprendizaje que se logra en programas educativos. Por esta razón los indicadores más importantes para evaluar y mejorar la calidad de la educación según los hallazgos de esta investigación son los asociados a las características de los docentes y los estudiantes y las actividades que realizan.

También se pudo detectar que los profesores son los actores universitarios que dan vida o dinamizan las funciones sustantivas de la universidad (enseñanza, investigación y responsabilidad social) con las cuales se logra la calidad de los programas. Son los que llevan al

aula los productos de sus investigaciones y las interpretaciones y propuestas de solución a los problemas sociales y económicos.

Los profesores son quienes planean o improvisan, estimulan o aburren, impactan con nuevas visiones de vida a los estudiantes y convierten en seres humanos vitales portadores de futuro o seres pasivos, pusilánimes o alienados susceptibles de manipulación, dominación y sometimiento.

9.4 Factor clave de éxito: Investigación.

Es necesario que en el país se fomente el desarrollo de programas de investigación y de formación avanzada que enriquezcan de instrumentos analíticos que le permitan retornar a la senda del crecimiento y la cohesión social; programas de investigación científica que hagan posible una reflexión rigurosa acerca de los grandes problemas que afectan a la sociedad colombiana y la manera como dichos problemas pueden ser enfrentados. Igualmente, programas de investigación que permitan a su comunidad científica articularse a la producción mundial de nuevos conocimientos. (Misas, 2004, pp. 76-77).

En el tema de educación es pertinente analizar los siguientes ítems. (1) Proyectos en el sistema de investigaciones de la universidad, (2) grupos de investigación, (3) formación investigativa en semilleros, (4) recursos para la investigación, (5) gestión de la investigación, (6) líneas de investigación (34), (7) investigación aplicada en programas de Administración.

En cuanto a investigación los factores claves en el PADEM son los siguientes: (1) Proyectos en el sistema de investigaciones de la universidad, (2) publicación de artículos en revistas indexadas, (3) formación investigativa mediante semilleros de investigación y trabajos de grado, (4) tiempo (número de horas que dedican directivos, profesores, investigadores y estudiantes a la investigación).

9.5 Factor clave de éxito: Interacción social

En la universidad de Nariño ha adoptado el término interacción social como las actividades encaminadas a una relación con el desarrollo económico del entorno, sin dejar de lado la responsabilidad social de la academia con la ciudad, el departamento y el país.

En materia de responsabilidad social los temas que más se relacionan son los de: (1) impacto, (2) egresados y (3) prácticas. En cuanto a las prácticas, el programa maneja prácticas investigativas y prácticas empresariales. En relación con el impacto, las actividades y proyectos de responsabilidad social son realizados por los programas para contribuir a la solución de problemas sociales y económicos del entorno o contexto, a través de los egresados y de los proyectos específicos que sean asumidos por actores universitarios. En todas las entrevistas se encontró que hace referencia al impacto de la proyección social.

Los temas asociados con posibles indicadores cruciales relacionados con egresados son los siguientes: el grado de satisfacción de los empresarios con los egresados graduados, resultados en las pruebas SABERPRO, porcentaje de egresados con empresas registradas, número de egresados que logran vinculación exitosa al mercado laboral, número de egresados que quedan vinculados como resultado de sus prácticas.

9.6 Factor clave de éxito: Gestión

La gestión guarda una relación directa con la ejecución de los planes, el cumplimiento de objetivos, la toma de decisiones, la buena comunicación, el compromiso y cumplimiento de metas y objetivos de los directivos y coordinadores, la optimización o maximización del potencial y trabajo de las personas colaboradoras o bajo su dirección y el manejo adecuado de los recursos. En relación con el objeto de gestión, fue posible identificar respuestas en las que se

hablaba de gestión académica, gestión curricular o del currículo, gestión del conocimiento, gestión del trabajo docente, gestión de la investigación y gestión de la responsabilidad social.

Sin embargo, no basta para una adecuada gestión contar con un director de alto perfil, sino que también es necesario contar con un equipo de colaboradores de alto nivel, por lo cual la gestión del programa debe proveer mecanismos de selección que garanticen el ingreso de los mejores profesores al programa y luego su permanente cualificación.

La gestión de un programa de Administración también es entendida desde la perspectiva del manejo de recursos, el clima organizacional del programa, las relaciones interpersonales y la obtención de premios o distinciones que den cuenta del reconocimiento local, regional y nacional:

Parte importante es el tema de la Administración del presupuesto, pues como en la parte financiera, el presupuesto que tenga el programa, cómo se gestiona, cómo se obtienen los recursos, cómo se asignan esos recursos.

9.7 Factor clave de éxito: Bienestar

Las actividades de bienestar universitario usualmente se dan a conocer desde una plataforma institucional que las ofrece a la totalidad de los estudiantes de todos los programas y luego envía la información a cada programa del número de estudiantes que ha participado

El bienestar universitario contribuye a los procesos de integración al medio universitario, mediante la realización de programas y procesos de inducción, preparación y proyección a la vida universitaria, en los que participan articuladamente todas las instancias de la institución. El Bienestar está llamado a crear espacios de reflexión que permitan reinterpretar y transformar la vida universitaria y su repercusión en la sociedad, desde las diferentes instancias de la institución.

De manera similar la mayoría de universidades han estructurado las actividades y servicios de bienestar alrededor de programas y proyectos en salud física y mental, espiritual, deportiva y cultural, con énfasis en lo preventivo y en el mejoramiento del clima organizacional, el desarrollo humano y de la calidad de vida de los miembros de la comunidad académica y administrativa. Adicionalmente, en algunas universidades los registros de bienestar universitario han permitido adelantar investigaciones o estudios específicos sobre situaciones o fenómenos específicos de sus actores universitarios y su incidencia en el medio social y económico.

Se concibe también al bienestar universitario desde la perspectiva del mejoramiento de la calidad de vida y como uno de los componentes de la responsabilidad social universitaria, donde además se contribuye a mejorar el perfil cognitivo, el perfil personal integral y el programa de universidad saludable. Para contribuir a mejorar el perfil cognitivo se llevan a cabo tutorías y talleres.

Como consecuencia del análisis realizado podrían considerarse como temas prioritarios en bienestar desde los cuales construir indicadores cruciales los relacionados con los siguientes temas: (1) tutorías, (2) cobertura e (3) impacto. Por cuanto el tema de tutorías fue abordado en el apartado sobre enseñanza en este numeral se hará referencia a los temas de cobertura e impacto de las actividades y servicios de bienestar. En cuanto a cobertura el indicador sería porcentaje de directivos, profesores, estudiantes y personal administrativo del programa que han participado de los programas, servicios y actividades de bienestar y su fórmula correspondiente:
$$\frac{\text{Número de estudiantes, docentes, directivos y personal administrativo del programa que se han beneficiado semestralmente con los servicios y actividades de bienestar}}{\text{Total de estudiantes, docentes, directivos y administrativos del programa}} \times 100$$
 En cuanto a impacto de los

servicios y actividades de bienestar universitario el indicador podría referirse a porcentaje del aumento de evidencias sobre efectos específicos en la solución de problemas de actores universitarios que afectaban su bienestar o calidad de vida (bases de datos con el número de actores beneficiados, fotos, videos, etc.).

9.8 Factor clave de éxito: Internacionalización

La internacionalización es entendida en esta investigación como la realización de estudios en el extranjero conducentes a diplomas o certificaciones de cursos, intercambios de profesores y de estudiantes entre instituciones nacionales e internacionales, la realización de proyectos de investigación y programas de estudio conjuntos, la exportación de servicios educativos (en cuyo caso se ofrecen cursos, diplomas, o grados, una especie de franquicia con socios institucionales en otros países, particularmente aquéllos en vías de desarrollo) (Stromquist, 2008, p. 90)

En la presente investigación se considera de suma importancia los convenios realizados por la oficina de Relaciones Internacionales (ORIC), por cuanto son los encargados a nivel institucional de efectuar dichos convenios y procurar el desarrollo de los términos de los mismos. A nivel del programa de Administración de Empresas se cuenta con un buen número de estudiantes que se han beneficiado de esos convenios.

No ocurre lo mismo con los convenios a nivel del grupo de profesores ya que la universidad no cuenta con una política que permita su realización. Es conocido convenios que podrían beneficiar a profesores y universidad, con otro país de Suramérica y Europa, pero la contraprestación de profesores de esos países resulta difícil por cuanto la universidad no cuenta con los recursos para este fin.

9.9 Factores claves de éxito y sus indicadores dependientes según la plataforma Sixtina.

En el marco teórico se habló del software Sixtina y ahora se relaciona los indicadores con la plataforma.

Bienestar. Factor crítico o eje estratégico.

Porcentaje de directivos y profesores del programa que han participado de los programas, servicios y actividades de bienestar universitario.

Porcentaje de estudiantes del programa que han participado de los programas de bienestar universitario.

Recursos. Factor crítico o eje estratégico.

Porcentaje de ejecución presupuestal del programa en el periodo de evaluación

Incremento del presupuesto del programa con respecto a la vigencia anterior.

Investigación. Factor crítico o eje estratégico.

Número de proyectos presentados al sistema de investigaciones VIPRI.

Numero de publicaciones efectuadas en revistas indexadas por estudiantes y docentes del programa.

Número de eventos relacionados con: Congresos, seminarios, foros, ferias.

Enseñanza. Factor crítico o eje estratégico.

Número de docentes en procesos académicos.

Porcentaje de docentes con cualificación docente.

Resultado de la evaluación docente.

Porcentaje de satisfacción de los estudiantes del programa (evaluación del sistema universitario).

Porcentaje de docentes tiempo completo vinculados al programa.

Porcentaje de docentes con título de doctores.

Porcentaje de docentes con título de magister.

Internacionalización. Factor crítico o eje estratégico.

Porcentaje de estudiantes con movilidad internacional

Porcentaje profesoral con movilidad internacional.

Gestión. Factor crítico o eje estratégico.

Desempeño obtenido frente a las metas, objetivos y responsabilidades trazadas.

Número de productos académicos que impactan el programa y el entorno.

Planeación. Factor crítico o eje estratégico.

Porcentaje de cumplimiento de los planes proyectos y programas del PADEM.

Interacción Social. Factor crítico o eje estratégico

9.10 Mapa estratégico del Programa de Administración de Empresas

9.10.1 Hojas De Vida De Los Indicadores.

Los indicadores propuestos para el cuadro de mando deben ser consultadas en diferentes periodos ya que las condiciones del entorno son cambiantes. Si bien los indicadores cumplen su función de suministrar el rendimiento de una determinado proceso o acción (indicadores de resultado), no todo el tiempo estarán vigentes, por tanto, debe frecuentemente revisar su vigencia o modificación o cambio de tal manera que le aporte a la organización en este caso al programa de Administración de Empresas.

La hoja de vida de los indicadores parte de generar un nombre al indicador, posteriormente se plantea un objetivo estratégico en seguida se fija la métrica, como se va a medir, la meta a alcanzar; se realiza una descripción del indicador.

FC: factor critico

Tabla 20.
Hoja de vida del Indicador Bienestar

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS 			
	HOJA DE VIDA INDICADOR			
	NOMBRE			
	BIENESTAR			
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	Inductor
PERSPECTIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DETERMINAR EL AVANCE DE LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR PARA LOS DOCENTES Y ESTUDIANTES DEL PADEM			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC
PERMITE CONOCER LAS METAS ALCANZADAS EN CUANTO A LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR UNIVERSITARIO PARA DOCENTES Y ESTUDIANTES DEL PADEM.				
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est	
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÀXIMO 10	
FÓRMULA				
METAS ALCANZADAS POR EL PADEM EN CADA PROGRAMA DE BIENESTAR /METAS PROPUESTAS CON PROGAMAS DE BIENESTAR				
METAS				
2017	2018	2019	2020	
	X	X	X	
Responsable del indicador		Responsable de la meta		
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		DIRECTOR DEL PROGRAMA		
CONTROL				
Código	Revisado		Aprobado	

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

Tabla 21.

Hoja de vida del indicador recursos

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	HOJA DE VIDA INDICADOR			
	NOMBRE			
	RECURSOS			
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	
PERSPECTIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	ANALIZAR PRESUPUESTO ASIGNADO Y LA EJECUCIÓN PARA EL PROGRAMA			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC
EL INDICADOR MIDE LA ASIGNACIÓN Y EL GRADO DE EJECUCIÓN PRESUPUESTAL DEL PROGRAMA				
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est	
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÁXIMO 10	
FÓRMULA				
PRESUPUESTO EJECUTADO MENSUALMENTE/ PRESUPUESTO ASIGNADO ANUALMENTE				
METAS				
2017	2018	2019	2020	
	X	X	X	
Responsable del indicador		Responsable de la meta		
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		DIRECTOR DEL PROGRAMA		
CONTROL				
Código	Revisado		Aprobado	

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

Tabla 22.

Hoja de vida del indicador investigación

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	HOJA DE VIDA INDICADOR			
	NOMBRE			
	INVESTIGACIÓN			
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	
PERSPECTIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	FOMENTAR LA PRESENTACIÓN DE PROYECTOS Y PUBLICACIONES DE LOS GRUPOS DE INVESTIGACIÓN			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC
PERMITE MEDIR LOS AVANCES DEL PROGRAMA EN TEMAS DE INVESTIGACIÓN COMO PROYECTOS Y PUBLICACIONES REGISTRADOS EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES Y REVISTAS INDEXADAS DE LA UNIVERSIDAD (VIPRI), PONENCIAS, ARTÍCULOS EN REVISTAS INDEXADAS, OTROS				
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est	
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÁXIMO 10	
FÓRMULA				
NÚMERO DE PUBLICACIONES Y PROYECTOS REGISTRADOS EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DE UN GRUPO DE INVESTIGACIÓN/ TOTAL DE PUBLICACIONES Y PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN REGISTRADO EN EL SISTEMA DE INVESTIGACIONES DEL PADEM				
METAS				
2017	2018	2019	2020	
	X	X	X	
Responsable del indicador		Responsable de la meta		
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		PADEM		
CONTROL				
Código	Revisado		Aprobado	

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

Tabla 23.

Hoja de vida del indicador enseñanza

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS				
	HOJA DE VIDA INDICADOR				
	NOMBRE				
	ENSEÑANZA				
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	Inductor	
PERSPECTIVA					
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CONTRIBUIR CON LA CALIDAD EDUCATIVA DEL PADEM				
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC	
ESTE INDICADOR ES EL RESULTADO DE LA GESTIÓN DEL PADEM, PARA OBTENER PROFESIONALES IDÓNEOS EN CADA ÁREA					
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est		
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÁXIMO 10		
FÓRMULA					
NÚMERO DE PLANES Y PROYECTOS EJECUTADOS DEL PADEM PARA LA CUALIFICACIÓN DE LOS DOCENTES					
METAS					
2017	2018	2019	2020		
	X	X	X		
Responsable del indicador		Responsable de la meta			
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		DOCENTES PADEM			
CONTROL					
Código	Revisado		Aprobado		

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

Tabla 24.
Hoja de vida del indicador internacionalización

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	HOJA DE VIDA INDICADOR			
	NOMBRE			
	INTERNACIONALIZACIÓN			
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	
PERSPECTIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DETERMINAR EL PORCENTAJE DE ESTUDIANTES Y DOCENTES EN CONVENIOS EN EL EXTERIOR			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC
CALIDAD EDUCATIVA TANTO DE ESTUDIANTES Y DOCENTES EN EL EXTERIOR, QUE BENEFICIA AL PADEM Y A LA UNIVERSIDAD EN GENERAL				
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est	
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÁXIMO 10	
FÓRMULA				
NÚMERO DE ESTUDIANTES DEL PADEM QUE ESTUDIAN EN EL EXTERIOR/ NÚMERO DE ESTUDIANTES DEL PADEM NÚMERO DE DOCENTES EN INTERCAMBIO INSTITUCIONAL / NÚMERO DE DOCENTES DEL PADEM				
METAS				
2017	2018	2019	2020	
	X	X	X	
Responsable del indicador		Responsable de la meta		
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		DIRECTOR DEL PROGRAMA		
CONTROL				
Código	Revisado		Aprobado	

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

Tabla 25.

Hoja de vida del indicador Gestión

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	HOJA DE VIDA INDICADOR			
	NOMBRE			
	GESTIÓN			
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	Inductor
PERSPECTIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DETERMINAR EL DESEMPEÑO SOBRE METAS Y RESPONSABILIDADES TRAZADAS			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC
PERMITE MEDIR EL DESEMPEÑO FRENTE A METAS, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES TRAZADAS.				
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est	
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÁXIMO 10	
FÓRMULA				
METAS, OBJETIVOS Y RESPONDABILIDADES EJECUTADAS/ METAS, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES TRAZADAS				
METAS				
2017	2018	2019	2020	
	X	X	X	
Responsable del indicador		Responsable de la meta		
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		DIRECTOR DEL PROGRAMA		
CONTROL				
Código	Revisado		Aprobado	

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

Tabla 26.

Hoja de vida del indicador Planeación

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	HOJA DE VIDA INDICADOR			
	NOMBRE			
	PLANEACIÓN			
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	Inductor
PERSPECTIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PLANEAR ACTIVIDADES DEL PADEM A EJECUTAR EN UN DETERMINADO TIEMPO			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC
PERMITE CONTROLAR LOS PLANES, ACTIVIDADES Y PROYECTOS PROGRAMADOS EN UN DETERMINADO PERIODO O SEMESTRE				
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est	
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÁXIMO 10	
FÓRMULA				
PLANES Y PROYECTOS EJECUTADOS EN EL AÑO ACTUAL - PLANES Y PROYECTOS EJECUTADOS EN EL AÑO ANTERIOR /PLANES Y PROYECTOS EJECUTADOS EN EL AÑO ANTERIOR				
METAS				
2017	2018	2019	2020	
	X	X	X	
Responsable del indicador		Responsable de la meta		
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		DIRECTOR DEL PROGRAMA		
CONTROL				
Código	Revisado		Aprobado	

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

Tabla 27.**Hoja de vida del indicador Interacción social**

	ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS			
	HOJA DE VIDA INDICADOR			
	NOMBRE			
	INTERACCIÓN SOCIAL			
	TIPO DE INDICADOR	Resultado	X	
PERSPECTIVA				
OBJETIVO ESTRATÉGICO	DETERMINAR EL GRADO DE COMPROMISO QUE TIENE EL PADEM CON LA REGIÓN			
DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR				FC
SU FINALIDAD ES PROPICIAR Y ESTABLECER PROCESOS PERMANENTES DE INTERACCIÓN ENTRE LOS STAKEHOLDERS PARA DAR SOLUCIÓN A SUS PRINCIPALES PROBLEMAS				
Métrica	Meta	Frecuencia	Max-Min-Est	
PUNTOS	8	MENSUAL	MÍNIMO 1- MÁXIMO 10	
FÓRMULA				
NÚMERO DE PROYECTOS Y EVENTOS DEL AÑO ACTUAL - NÚMERO DE PROYECTOS Y EVENTOS DEL AÑO ANTERIOR/ NÚMERO DE PROYECTOS Y EVENTOS DEL AÑO ANTERIOR				
METAS				
2017	2018	2019	2020	
	X	X	X	
Responsable del indicador		Responsable de la meta		
UNIVERSIDAD DE NARIÑO		DIRECTOR DEL PROGRAMA		
CONTROL				
Código	Revisado		Aprobado	

Fuente: Elaboración Propia con base en las hojas de vida de los indicadores de la universidad Industrial de Santander

La imagen no. 6 muestra los indicadores del programa obtenida mediante el software Sixtina en el cual se relaciona estos indicadores en las diferentes perspectivas, estudiantes, financiera, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

El rectángulo indica el cumplimiento general, los rombos representan los factores críticos y los círculos representan los datos.

Los colores muestran el cumplimiento del indicador: el verde muestra que el indicador se cumple, el rojo el no cumplimiento del indicador y el amarillo el término medio entre el cumplimiento y el no cumplimiento.

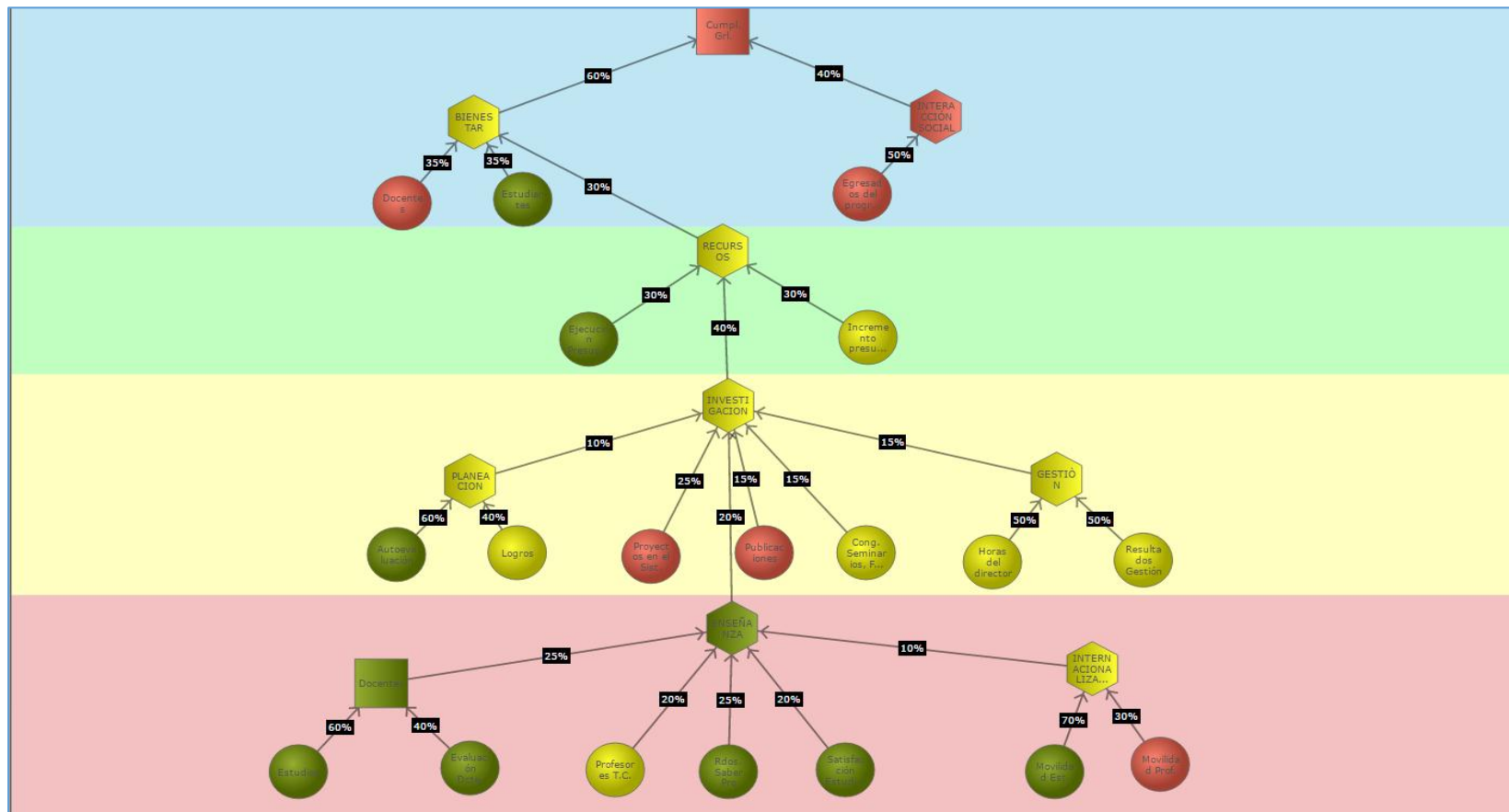


Imagen 6. Mapa estratégico del Programa de Administración de Empresas

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

En el mapa estratégico del PADEM se puede observar que los factores claves de éxito (hexágono) forman la columna vertebral del sistema de indicadores del programa, de estos factores claves dependen los datos representados por círculos (se llaman así bajo la estructura que presenta el software Sixtina y son los que reciben la calificación de indicador desde las bases de datos), teniendo en cuenta el peso ponderado de cada uno de ellos será el porcentaje de dependencia con los rombos, su totalidad no pasa del 100%. Los porcentajes que se detallan en el mapa estratégico indica el peso ponderado de cada uno de los indicadores que dependen del cumplimiento general (factores críticos e indicadores), ésta ponderación se realiza toda vez que no siempre los mapas estratégicos tienen porcentajes predeterminados, sino que se determinan de conformidad con el criterio del estructurador del sistema de indicadores.

De igual forma se observa que el principal eje estratégico del PADEM es la investigación, componente fundamental para la acreditación de los programas universitarios.

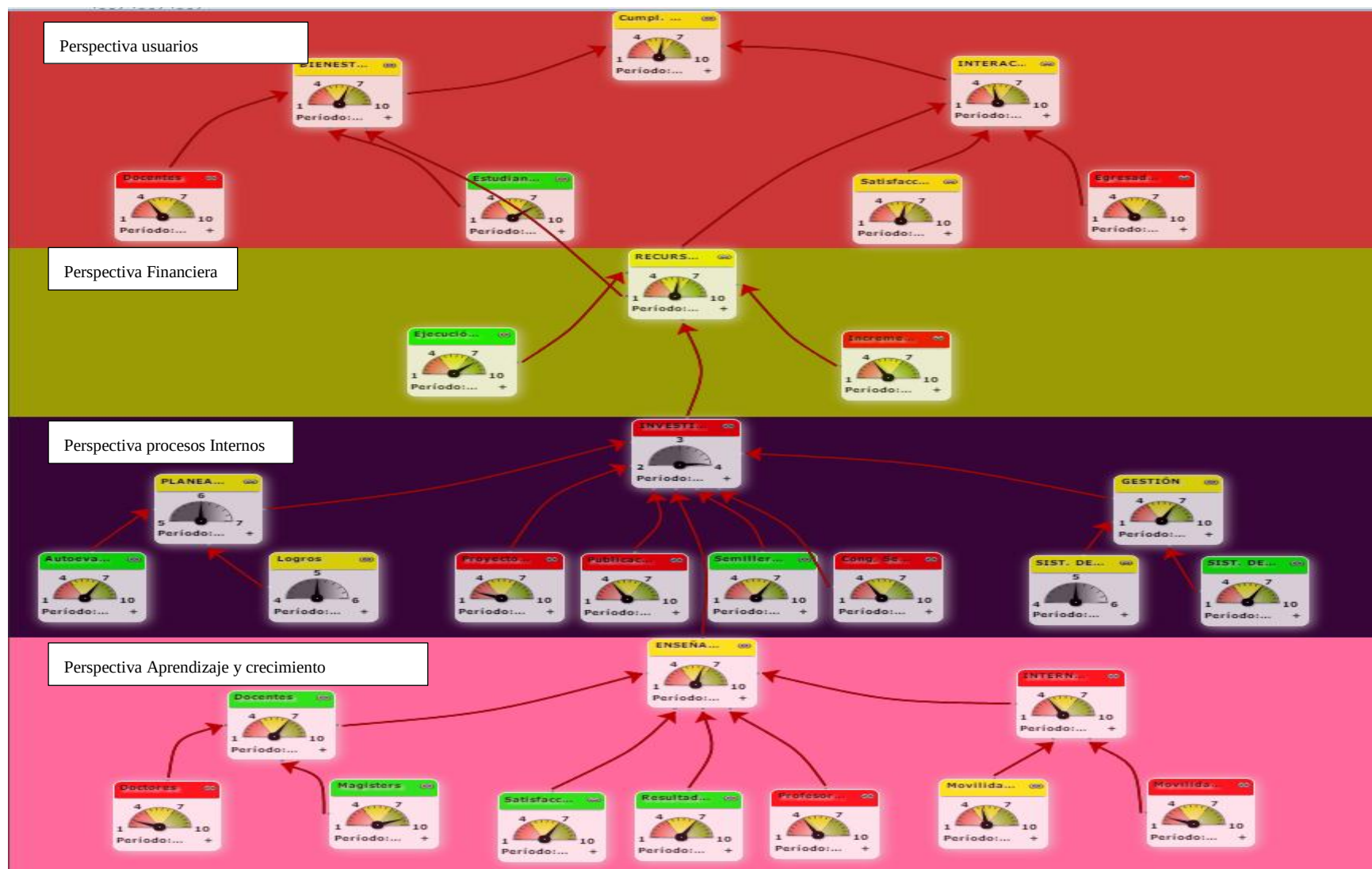


Imagen 7. Mapa estratégico del PADEM, sistema velocímetro

Fuente: Elaboración propia con base en la investigación

En la imagen No.7 el mapa estratégico sistema de velocímetro (es el mismo mapa de la figura No.1, la diferencia está en que en el sistema de velocímetro el indicador se muestra con una figura que permite observar el grado de cumplimiento en un espectro semaforizado de 0-10 puntos.

En el mapa se puede observar el comportamiento de todos los indicadores de manera interactiva, es decir, cada vez que haya un cambio en el indicador se ve reflejado en el sistema velocímetro, lo que permite observar en su conjunto el comportamiento del programa y la toma oportuna de decisiones.

Los desarrolladores del software Sixtina Consultig Group presentan el mapa estratégico sistema velocímetro como una mejor alternativa visual del cumplimiento de los indicadores de la organización

9.11 Implementación Cuadro De Mando Integral B.S.C. para el Programa De Administración De Empresas Universidad De Nariño en el Software Sixtina.

9.11.1 Direccionamiento Estratégico, elemento que ha sido consultado del plan estratégico del programa de administración de Empresas.

El direccionamiento estratégico es el primer paso dentro del proceso de implementación del CMI, cuyos elementos fundamentales son: misión, visión, valores y principios que para la presente investigación se muestra en el diagnóstico situacional.

9.12 Parametrización De La Plataforma

Sistema De Seguridad: El sistema de seguridad comprende:

Creación de usuarios: corresponde a las personas vinculadas a cada unidad estratégica y con alguna responsabilidad en los resultados de los indicadores. Se les crea una clave y se pide el e-mail con el objeto de vincularlo al sistema de alertas. Hay que anotar que el director de programa

podrá controlar las diferentes unidades estratégicas en una sola pantalla desde la oficina o desde cualquier estación con internet.

Creación de ROLES, el rol corresponde a el grupo de personas vinculadas a una determinada unidad estratégica y para lo cual solo ellos podrán tener acceso.

Permisos generales. Los permisos generales corresponden a todas las personas que tengan que ver con el proceso de control y manejo del sistema de indicadores del programa. Dichos permisos serán entregados por el administrador del sistema, de conformidad con las directrices de la dirección del departamento.

Permisos para BALANCED SCORECARD. Este permiso corresponde a los controladores u operadores de la implementación y alimentación del tablero de comando

El resto de permisos dependerá de la licencia adquirida.

9.12.1 Configuración de perspectivas.

Para la configuración de las perspectivas para el Sistema De Indicadores Del Programa de Administración de Empresas, se propone el esquema presentado por Kaplan y Norton (2000), pero invertido el orden ya que se trata de una universidad pública donde el principal actor es el estudiante.

Perspectiva Estudiante – Usuario

Perspectiva Financiera

Perspectiva Procesos Internos

Perspectiva Aprendizaje Y Crecimiento.

9.12.2 Configuración de magnitudes.

Las magnitudes para la implantación del el programa tienen básicamente dos elementos: Puntos y porcentaje. Aunque el Software podrá configurar otras magnitudes.

9.12.3 Grilla de indicadores.

Una vez parametrizado el sistema procede a la implementación del sistema de indicadores teniendo como base lo planteado en el capítulo anterior.

El número de indicadores propuesto es de treinta, ocho de los cuales corresponde a factores críticos claves de éxito y el resto son indicadores.

La grilla de indicadores que se presenta en el proceso de implementación corresponde al número de indicadores de partida teniendo como base el primero de enero de 2018.

Los indicadores se presentan de tres colores, Verde que representa el cumplimiento del indicador; Amarillo el indica que el indicador tiene un avance, pero sin embargo no ha logrado la meta fijada; los indicadores con el color rojo permiten analizar que el indicador no ha producido los resultados esperados y por lo contrario esta sin avances importantes.

En esta grilla de indicadores se muestra conjuntamente con el indicador el valor real obtenido, el periodo analizado de acuerdo con la parametrización fijada, igualmente se muestra la perspectiva a la cual pertenece el indicador, el objetivo y la desviación estándar, la cual permite observar cómo se aleja los datos del objetivo.

9.12.4 Jerarquía de indicadores:

La jerarquía de indicadores en el mapa estratégico está representada por las siguientes ilustraciones:

Cumplimiento general	
Factor crítico	
Indicador	
Dato	

Esta jerarquía permite organizar los diferentes elementos de acuerdo a un orden en el tablero de comando, partiendo del cumplimiento general que permitirá visualizar el resultado de la implementación del B.S.C.

El factor crítico estará vinculado estrechamente con la estrategia y es el segundo en la jerarquía. Este factor crítico permitirá a la administración mostrar los resultados de performance a nivel estratégico.

El indicador dependerá de los factores críticos y su análisis corresponderá al nivel táctico del programa, finalmente, el dato representa el nivel operativo del sistema de medición.

La selección del número de indicadores y sus factores críticos o ejes estratégicos del programa de Administración de Empresas se realiza con base en entrevistas realizadas a Director y exdirectores de programa, como también en las consultas de la tesis doctoral “Un Sistema de Indicadores de Calidad para el Mejoramiento de los programas universitarios en administración (Sánchez 2013). De conformidad con estas consultas se ha logrado establecer los 30 indicadores que a continuación se presenta en la Grilla de indicadores.

Tabla 28.
Grilla de indicadores

ard     												
ADE	ST	Valor r...	Periodo	Perspectiva	Responsa...	PP	AD	AL	T	Objetivo	Desviación	G...
• Compl. Grl.		5,85	31/10/2018	USUARIOS						7,00	-16,41 %	No
• BIENESTAR		5,18	31/10/2018	USUARIOS		6...				7,00	-25,99 %	No
Docentes		3,00	31/10/2018	USUARIOS		3...				7,00	-57,14 %	No
Estudiantes		8,00	31/10/2018	USUARIOS		3...				7,00	14,29 %	No
• RECURSOS		7,06	31/10/2018	FINANCIERA		3...				7,00	0,86 %	No
Ejecución Presupuestal		9,00	31/10/2018	FINANCIERA		3...				7,00	28,57 %	No
Incremento presupuesto		5,00	31/10/2018	FINANCIERA		3...				7,00	-28,57 %	No
• INVESTIGACION		6,40	31/10/2018	PROCESOS ...		4...				7,00	-8,57 %	No
• ENSEÑANZA		7,80	31/10/2018	APRENDIZA...		2...				7,00	11,47 %	No
• Docentes		10,00	31/10/2018	APRENDIZA...		2...				7,00	42,86 %	No
Estudios		9,00	31/10/2018	APRENDIZA...		6...				7,00	28,57 %	No
Evaluación Dcte.		9,00	31/10/2018	APRENDIZA...		4...				7,00	28,57 %	No
• INTERNACIONALIZAC...		6,10	31/10/2018	APRENDIZA...		1...				7,00	-12,86 %	No
Movilidad Est.		8,00	31/10/2018	APRENDIZA...		7...				7,00	14,29 %	No
Movilidad Prof.		3,00	31/10/2018	APRENDIZA...		3...				7,00	-57,14 %	No
Profesores T.C.		6,00	31/10/2018	APRENDIZA...		2...				7,00	-14,29 %	No
Rdos. Saber Pro		7,00	31/10/2018	APRENDIZA...		2...				7,00		No
Satisfacción Estudiantil		8,00	31/10/2018	APRENDIZA...		2...				7,00	14,29 %	No
• GESTIÓN		6,50	31/10/2018	PROCESOS ...		1...				7,00	-7,14 %	No
Metas y objetivos alca...		7,00	31/10/2018	PROCESOS ...		5...				7,00		No
Responsabilidades cu...		6,00	31/10/2018	PROCESOS ...		5...				7,00	-14,29 %	No
• PLANEACION		7,00	31/10/2018	PROCESOS ...		1...				7,00		No
Autoevaluación		7,00	31/10/2018	PROCESOS ...		6...				7,00		No
Logros		7,00	31/10/2018	PROCESOS ...		4...				7,00		No
Proyectos en el Sist.		5,00	31/10/2018	PROCESOS ...		2...				7,00	-28,57 %	No
Proyectos y publicaciones		6,00	31/10/2018	PROCESOS ...		1...				7,00	-14,29 %	No
Publicaciones		6,00	31/10/2018	PROCESOS ...		1...				7,00	-14,29 %	No
• INTERACCIÓN SOCIAL		6,86	31/10/2018	USUARIOS		4...				7,00	-2,04 %	No
Egresados con empresa		5,00	31/10/2018	USUARIOS		5...				7,00	-28,57 %	No
Satisfacción de Empresarios		8,00	31/10/2018	USUARIOS		5...				7,00	14,29 %	No

Fuente: Elaboración propia con base software Sixtina

La grilla de indicadores que se presenta en el proceso tabla No 18 de implementación corresponde al número de indicadores de partida teniendo como base el año 2018, se escoge el año 2018 que es al año de presentación de esta investigación. Se debe aclarar que la grilla de indicadores trabaja en cualquier periodo que se le programe; para esta investigación el resultado

semaforizado es producto de la calificación en el mes de marzo, tiempo en el cual se entrevistó a los profesores del programa.

Es importante mencionar que el software Sixtina trabaja con tiempos reales y su análisis puede hacerse anual, semestral, mensual o diario.

A continuación, se muestra los resultados que arroja el software de manera gráfica, el sistema reloj e histograma.

El Cumplimiento general es el indicador que muestra el consolidado del grupo de indicadores del programa de administración de empresas, el cual se representa en la parte superior o cabeza de la grilla de indicadores.

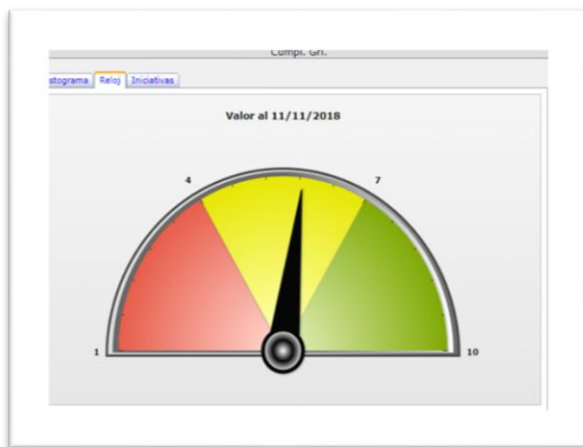


Imagen 8. Reloj del cumplimiento general

Fuente: Elaboración propia

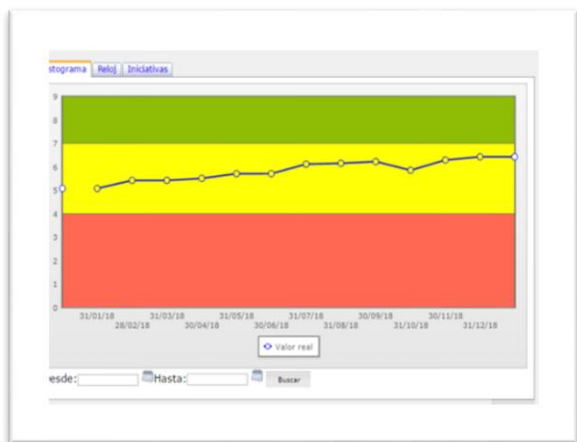


Imagen 9. Histograma del panorama general del PADEM

Fuente: Elaboración propia

Este factor crítico o eje estratégico del programa de Administración de Empresas refleja el bienestar de estudiantes en la universidad, si bien el de estudiantes su indicador es bueno no así el de profesores en su promedio ponderado el indicador muestra un indicador en amarillo lo cual significa que al menos con profesores hay que mejorar sustancialmente. En el histograma se observa una leve tendencia hacia arriba probablemente por la percepción de los entrevistados en intentar el mejoramiento de los resultados del indicador.

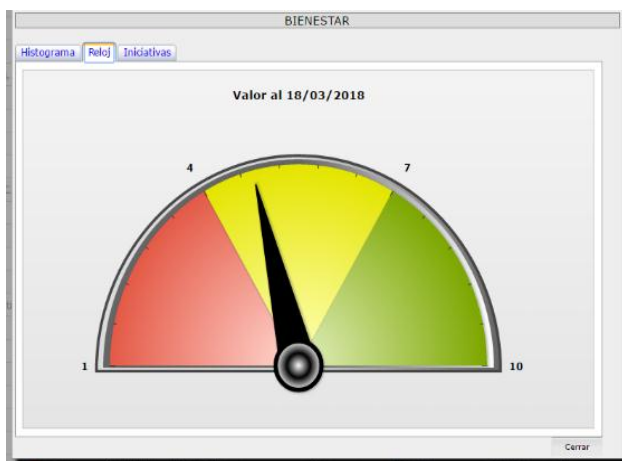


Imagen 10. Reloj del factor bienestar

Fuente: Elaboración propia

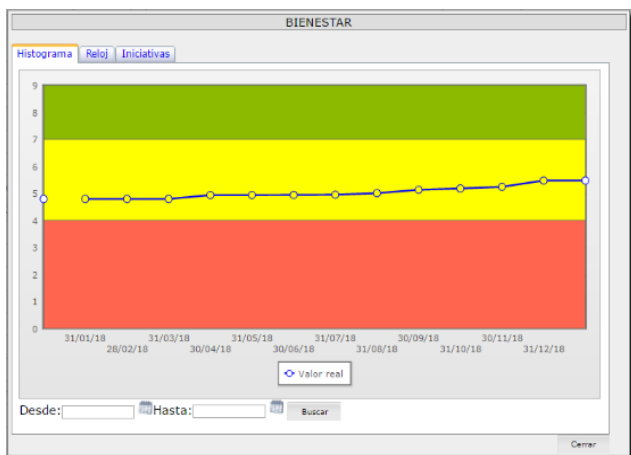


Imagen 11. Histograma del factor Bienestar

Fuente: Elaboración propia

Los recursos muestran la ejecución presupuestal del PADEM, dato importante para lograr los objetivos y el seguimiento de las unidades estratégicas del programa como la unidad de emprendimiento y laboratorio empresarial

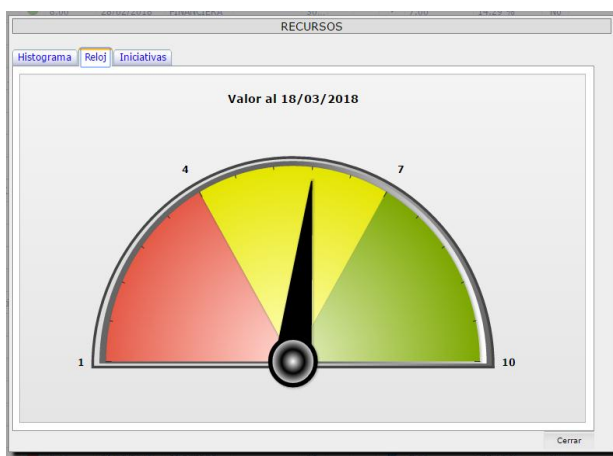


Imagen 12. Reloj del factor recursos

Fuente: Elaboración propia

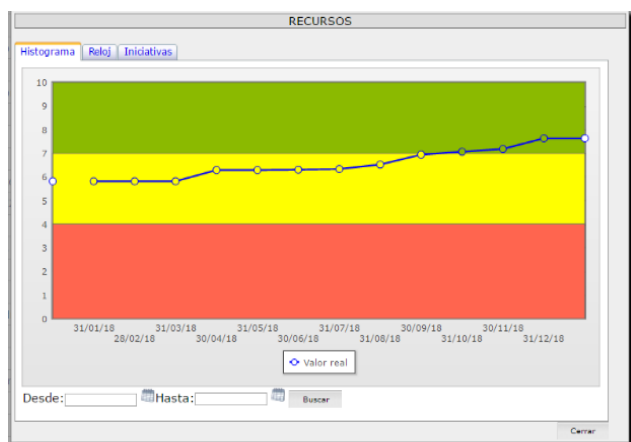


Imagen 13. Histograma del factor recursos

Fuente: Elaboración propia

La investigación se constituye en uno de los ejes misionales de la universidad de Nariño y del PADEM, sin embargo, es poco lo que se ha logrado en el tema de investigación ya que no se han registrado en el sistema de investigaciones VIPRI, de igual forma las publicaciones y las ponencias son escasas.

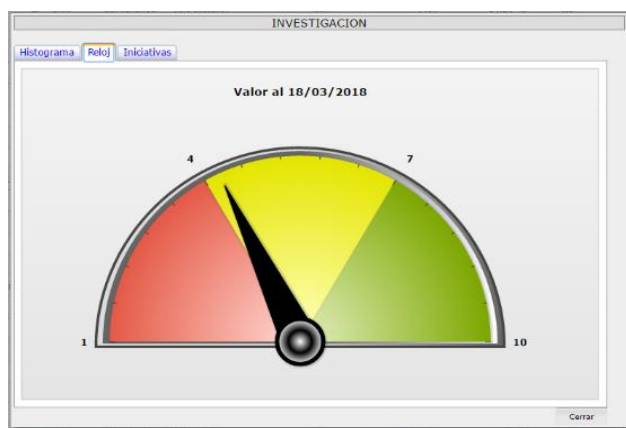


Imagen 14. Reloj del factor investigación

Fuente: Elaboración propia

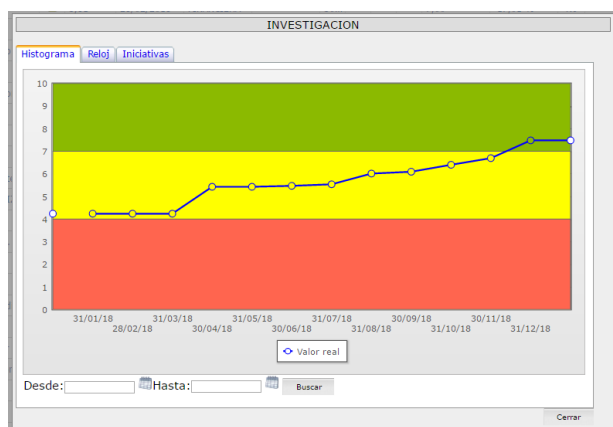


Imagen 15. Histograma del factor investigación

Fuente: Elaboración propia

La enseñanza bajo el concepto de la trasmisión del conocimiento según los entrevistados presenta resultados favorables toda vez, que el nivel alcanzado por los docentes en casi 100% es de maestría gracias al convenio con la Universidad del Valle. De igual forma los resultados de las pruebas SABER PRO son buenas, pudiendo ser mejores.

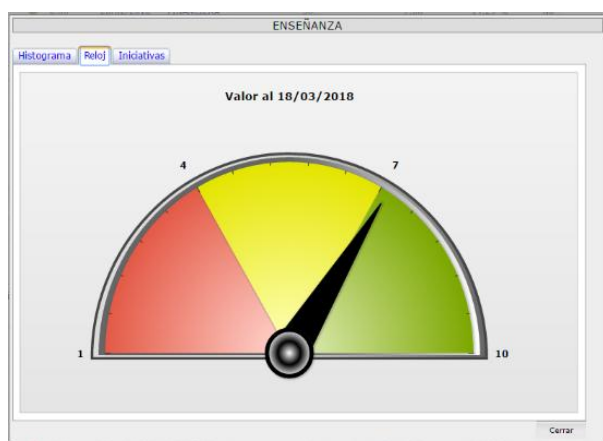


Imagen 16. Reloj del factor enseñanza

Fuente: Elaboración propia

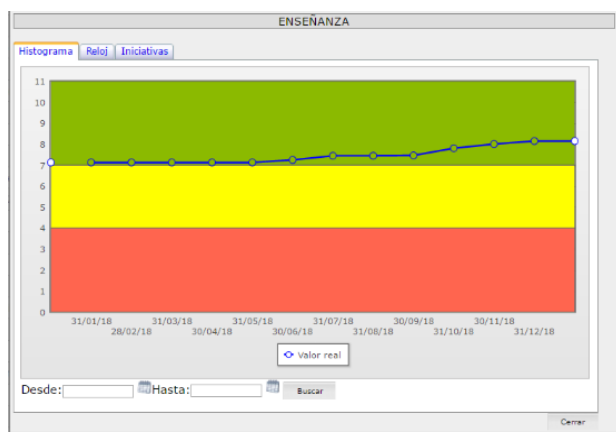


Imagen 17. Histograma del factor enseñanza

Fuente: Elaboración propia

El indicador de gestión representa en primer lugar las horas que el director del PADEM dedica a las actividades académicas como también los logros alcanzados en la universidad y fuera de ella, como se puede observar en las imágenes 15 y 16, el indicador se encuentra en un 50 %, ya que son importantes los logros alcanzados hasta el periodo de análisis.

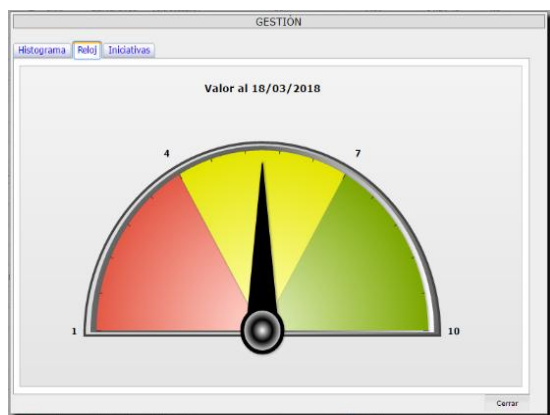


Imagen 18. Reloj del factor gestión

Fuente: Elaboración propia

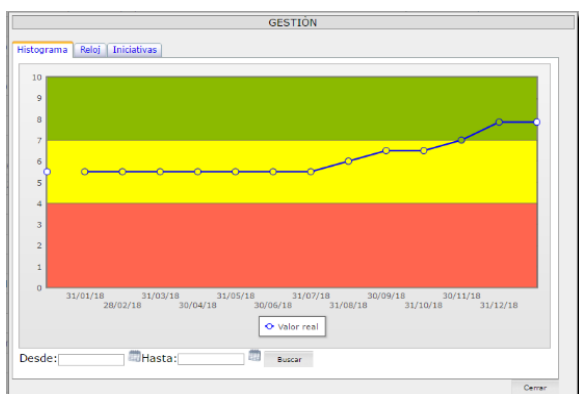


Imagen 19. Histograma del factor gestión

Fuente: Elaboración propia

La internacionalización es otro de los ejes estratégicos, factor clave del éxito del programa de Administración de Empresas. Los resultados presentados muestran datos positivos para estudiantes más no para profesores, puede deberse a que no se cuenta con el presupuesto suficiente para recibir profesores de otros países.

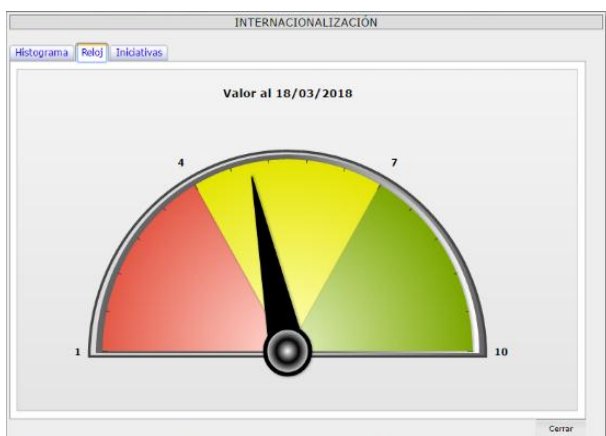


Imagen 20. Reloj del factor internacionalización

Fuente: Elaboración propia

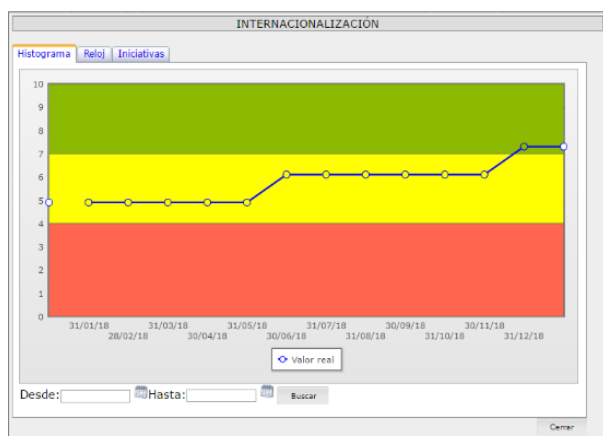


Imagen 21. Histograma del factor internacionalización

Fuente: Elaboración propia

La planeación siempre en cualquier organización será importante más en una institución de educación donde el control por parte del ministerio es fundamental para la renovación del registro calificado, así como los resultados de las actividades internas universitarias.

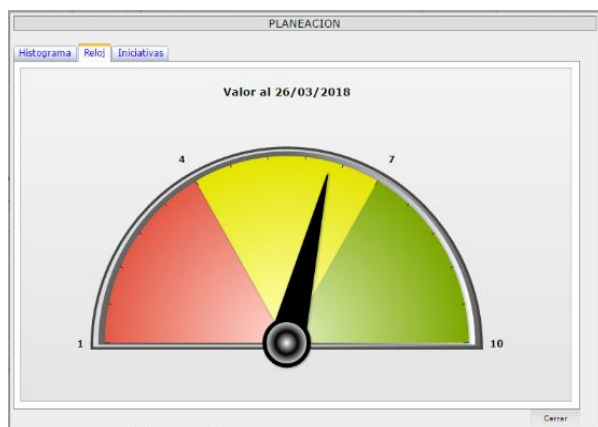


Imagen 22. Reloj del factor planeación

Fuente: Elaboración propia

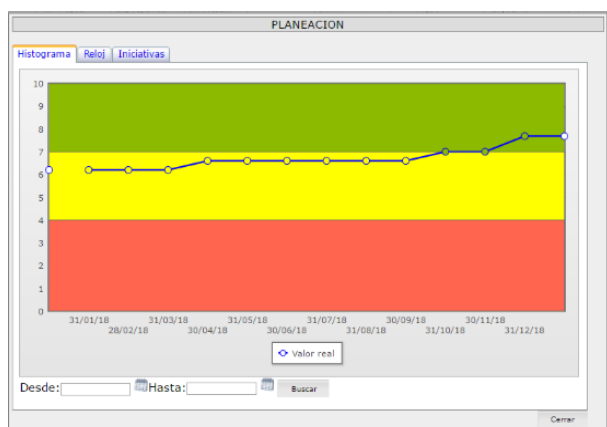


Imagen 23. Histograma del factor planeación

Fuente: Elaboración propia

La interacción social es un eje estratégico, factor clave del éxito el cual permite al programa de Administración de Empresas proyectarse a la sociedad de Pasto y Nariño. Este indicador se mide con los resultados de satisfacción de los empresarios y de sus egresados.

Un elemento de apoyo a este indicador lo constituye la Unidad de Emprendimiento y el laboratorio Empresarial, ambos le aportan a la proyección social desde el apoyo a estudiantes y egresos con los Planes de negocio asesorados, de igual forma el apoyo con las TICS representadas en los softwares del laboratorio empresarial, que han permitido cerrar la brecha entre el proceso académico teórico y práctico.

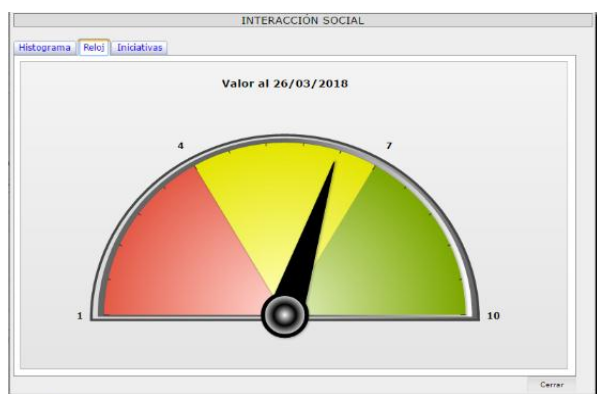


Imagen 24. Reloj del factor interacción Social

Fuente: Elaboración propia

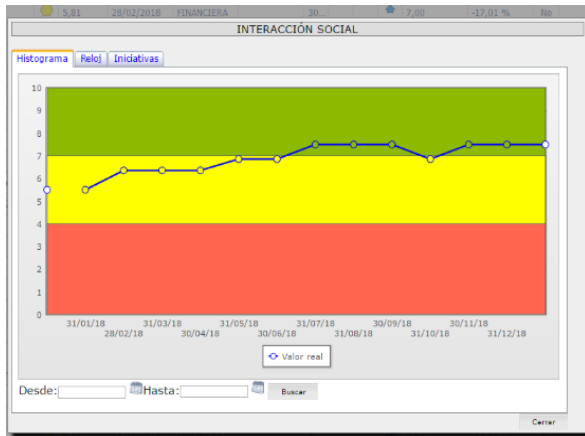


Imagen 25. Histograma del factor interacción social

Fuente: Elaboración propia

**10. Validación de la propuesta del sistema de indicadores para el programa de
Administración de Empresas con base en Balanced scorecard**

 Universidad de Nariño	SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ACTA DE SOCIALIZACIÓN	Código: SGC-FR-1
		Versión: 1
		Vigente a partir de: 17 – Feb - 2010

Acta No. 001						
Tipo de reunión:	Ordinaria	x				
Proceso:	Formación			Día	Mes	Año
DIRECTOR PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON BASE EN BALANCED SCORECARD.		Fecha reunión	20	04	2018
Hora de inicio:	03:00 P.M			Día	Mes	Año
Lugar:	Auditorio Facea , Universidad de Nariño					

Asistentes			
N	Nombre	Cargo	Dependencia
	Wilson Guillermo Revelo Maya	Director Programa	Administración de Empresas
	Paola Maribel López Ruiz.	Egresada Universidad del Valle	Administración de Empresas
	Luis Alberto Sarasty Rodríguez.	Egresado Universidad del Valle	Administración de Empresas
Nº	Orden del Día		Responsable
1.	Siendo las 3 p.m. se da inicio a la socialización del proyecto titulado: “PROPUESTA DE UN SISTEMA DE INDICADORES PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE		

EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO CON BASE EN BALANCED SCORECARD”. Por parte de los egresados de la Maestría en Administración de la Universidad del Valle: Paola Maribel López Ruíz y Luis Alberto Sarasty Rodríguez, quienes exponen el proyecto en su parte metodológica y el desarrollo del mismo, haciendo énfasis en la plataforma utilizada para este efecto así:

1. Aspectos metodológicos como:
 - Titulo
 - Planteamiento del problema
 - Formulación del problema
 - Objetivos
 - Justificación
 - Marco teórico
 - Metodología.

Frente a estos ítems, el director de programa sugiere que debe mencionarse que no es únicamente la plataforma SIXTINA, la única que podría utilizarse para este fin, sino que se cuenta con otras dos plataformas como ZAMBRA, desarrollada por un ingeniero de sistemas egresado de la Universidad de Nariño.

De igual forma se viene desarrollando otra plataforma denominada FENIX, la cual la trabajan estudiantes egresados de Ingeniería de sistemas de la Universidad de Nariño, esto permite una mayor flexibilidad en la implementación de Balanced Scorecard para el programa de Administración de Empresas o para cualquier otro programa, sino para toda la universidad.

Lo fundamental considera el director de programa es que esté bien definida la arquitectura de medición de tal manera que sea coherente y consistente a través de los diferentes indicadores para lograr los resultados del programa.

2. Desarrollo del trabajo así:

- Diagnóstico del programa de administración de Empresas
- Mapa estratégico (Relación Causa efecto).
- Sistema de indicadores en plataforma SIXTINA Consulting Group (Buenos Aires Argentina).

Con respecto a estos objetivos el director de programa anota lo siguiente:

El diagnóstico se apoya en los resultados de un proceso de planeación estratégica del programa, elaborado por el equipo profesoral, donde se resalta las diferentes matrices que se han desarrollado para lograr finalmente un plan de acción que le sirve de insumo a este proyecto.

Hay que resaltar dice el director de programa que no necesariamente el número de indicadores que se obtienen en el plan de acción sean los mismos que se presentan en este proyecto ya que las condiciones del entorno son cambiantes así mismo los indicadores, por consiguiente, mira bien que se aporte a este proyecto las hojas de vida de los indicadores, para mantenerlos actualizados.

Igualmente considera importante la estructura del mapa estratégico con los respectivos enlaces estructurados mediante fórmulas que permiten aportarle al mapa criterios para la ponderación de los diferentes indicadores, y obtener los mejores resultados.

Se pregunta el director sobre la efectividad del sistema de indicadores en la plataforma propuesta.

	Los egresados responden, que eso solo depende de la estandarización del sistema de información de la universidad, ya que en el momento existe diferentes bases de datos que dificultan la automatización del sistema de indicadores, solo con un sistema de base de datos estandarizado se podrá lograr acensar las bases de datos el sistema de indicadores SIXTINA o cualquier otra plataforma. Pregunta el director si es posible que en una pantalla ubicada en la oficina pueda presentarse los principales indicadores sanforizados que permitan el control del programa. Los egresados responden que efectivamente se puede lograr que esos indicadores semaforizados se presenten en pantalla gigante que permitan observar las 24 horas los comportamientos de los indicadores claves de Éxito, además del sistema de alarmas cuando los indicadores estén sobre los límites de cumplimiento, más aún la plataforma permite observarlos en cualquier parte donde exista internet, ya que su trabajo es totalmente WEB.
Nº	Análisis de la validación des sistema de indicadores por parte dela dirección del PADEM
2.	– Dice el director, la propuesta es un gran aporte al programa de Administración de Empresas, ya que el sistema genera una gran visibilidad del comportamiento o el desempeño de sus indicadores y las personas responsables de los mismos. – Desde el punto de vista estratégico la presente propuesta traduce la misión y la estrategia en un conjunto coherente de indicadores semaforizados y articulados mediante la relación causa –efecto, con lo cual se alcanzará el éxito del programa. – La constante revisión de los resultados de los indicadores aporta de manera sustancial al sistema para mantener actualizada la plataforma. Se hace necesario que una persona o equipo este pendiente del proceso de indicadores del programa. – Esta herramienta no es muy difundida en las universidades, sin embargo, es una de las recomendaciones que el ministerio la ha hecho a la universidad. Desde este punto de vista, será un gran aporte a los procesos de mejora de la calidad académica de la universidad. – Finalmente, el director de programa felicita y agradece el haber desarrollado la Propuesta del Sistema de Indicadores del Programa.

Se da por terminada la reunión, siendo las 05:00 P. M



WILSON REVELO MAYA

Director

Programa de Administración de Empresas

Universidad de Nariño.

11. Conclusiones

El diagnóstico situacional del PADEM permite conocer el estado de desarrollo y el comportamiento del plan estratégico del programa a través de las diferentes matrices. Su resultado muestra situaciones importantes que son susceptibles de mejorar para el programa, cada matriz aporta al resultado final que se concentra en la gran matriz FODA o DOFA, la cual resume y analiza la situación de la institución, para este caso el PADEM.

El programa en el presente diagnóstico muestra fortalezas como la incorporación en el currículo de herramientas informáticas que le permiten al estudiante manejar la brecha que se les presenta entre lo teórico y lo práctico, además de la gran utilidad en el sector empresarial; dichas herramientas se trabajan bajo la asignatura de Laboratorio Empresarial la cual cuenta con software como: SIMULADOR EMPRESARIAL BLOGIG, SPSS, SIIGO, HELISA, SIXTINA, EVIEWS, los cuales les permite a los estudiantes conocer mejor la realidad empresarial dado su componente práctico que presentan resultados que enriquecen el conocimiento y le aportan al sector empresarial de la región, de igual forma estos conocimientos prácticos son de gran utilidad y aplicabilidad en las empresas que se han creado en Fondo Emprender desde la Unidad de Emprendimiento de la universidad adscrita al PADEM.

Por otra parte, el mapa estratégico que se ha propuesto para el programa de Administración de Empresas muestra las bondades de agrupar los indicadores en las cuatro perspectivas definidas para esta investigación (usuarios, financiera, procesos Internos y aprendizaje y crecimiento), las cuales se articulan mediante un proceso de causa-efecto de donde se obtiene un mapa de indicadores que mediante un efecto cascada se logra análisis de tipo estratégico, táctico y operativo. La selección de las perspectivas y su orden corresponde a una institución de educación

pública donde el estudiante (usuario) es una de la perspectiva más importante debido a que se considera que es la razón de ser de este tipo de universidades.

El mapa estratégico presentado para el PADEM permite observar gráficamente los ejes estratégicos debidamente articulados con el grupo de indicadores donde se presenta de manera semaforizada los resultados de performance, elemento fundamental en el desarrollo del plan estratégico del programa con miras a la obtención del registro de alta calidad. Es importante mencionar que dicho mapa estratégico podrá observarse permanentemente en un medio digital donde los diferentes administrativos universitarios tendrán la oportunidad de evaluar el comportamiento de cada indicador y de todos en una sola presentación.

En cuanto a la selección e implementación del sistema de indicadores se puede concluir que el proceso ha sido especialmente riguroso y técnicamente adecuado. Para el PADEM la selección de los indicadores tuvo como base los 69 indicadores los que condujeron finalmente a una selección de 30 indicadores, de los cuales ocho se han seleccionado como factores claves que a la vez dependen de estos 22 indicadores de resultado que conforma una estructura apropiada para el PADEM y que dan respuesta a las necesidades sentidas de la región.

La implementación propuesta por los investigadores en el software SIXTINA, proporciona muchas ventajas por su potencial interactivo que genera eficientes resultados en corto tiempo con manejo multiusuario y totalmente WEB.

De esta forma, el proceso de validación del sistema de indicadores permitió al director del programa conocer una herramienta importante para alcanzar la meta de acreditación de alta calidad, contar con un sistema de indicadores estructurado en un software como Sixtina. Los resultados se presentan de conformidad con las perspectivas planteadas para el sistema de

indicadores propuesto, propio de una universidad pública y de un programa de Administración de Empresas.

Según el director del programa en acta presentada para esta investigación ve muy pertinente la utilización del sistema de indicadores ya que esta metodología de Balanced Scorecard ha sido sugerida por los pares evaluadores del ministerio de educación nacional, no solo para el PADEM sino para toda la universidad. Esta metodología no solamente es una herramienta de control sino también una herramienta de gestión estratégica que puede perfectamente manejarse a nivel de los programas educativos de las instituciones vigiladas por el Ministerio de Educación Nacional.

Finalmente, las matrices que se muestran en el diagnóstico situacional corresponden al plan estratégico del PADEM, muestran un resultado en el momento de evaluación, mientras que el Balanced Scorecard sistema en el cual se ha estructurado el sistema de indicadores para el PADEM, permite medir los diferentes indicadores en cualquier momento del horizonte de evaluación: día, semana, mes, año etc., lo importante para estas evaluaciones es contar con un sistemas de información estandarizado de la universidad, lo cual dará como resultado para el PADEM mayor dinamismo en la evaluación y menor subjetividad en la calificación de las matrices por parte del personal encargado de la evaluación manual ya que dicha información la suministrará las bases de datos del sistema de información Universidad de Nariño y PADEM.

12. Recomendaciones

Lo propuesto en el presente proyecto implica que el programa de Administración de Empresas de la Universidad de Nariño, adquiera una versión propia de la plataforma en la que va a implementarse el sistema de indicadores, ya que la simulación del presente Proyecto es propiedad de la casa Matriz Sixtina *consulting group* de Buenos Aires Argentina.

Es necesario que el programa de Administración de Empresas, delegue a un docente, teniendo en cuenta la carga académica para el permanente manejo del software, actualización, verificación y valoración del programa en general (software); de tal manera que permita obtener los resultados esperados en un tiempo determinado.

Es importante que la dirección del programa adopte esta metodología y se adquiera un sistema especial (software) en el cual se pueda visualizar los resultados de los indicadores claves de éxito para su respectivo control, automatización y seguimiento desde la oficina de dirección, esto en razón que los indicadores son de tipo gráfico y su visualización es mucho más efectiva que un dato numérico.

Para lograr el éxito en la implementación del sistema de indicadores para el PADEM se recomienda concientizar y capacitar al grupo de docentes y administrativos de tal manera que se comprendan las bondades y ventajas que conlleva la utilización de este sistema para efectos de alcanzar la acreditación de alta calidad del programa.

De igual forma se puede anotar que es importante que esta propuesta pueda contar con el proceso de estandarización del sistema de información de la universidad para poder automatizar la generación de indicadores desde las bases de datos de la universidad y del PADEM.

De igual forma se recomienda evaluar periódicamente el comportamiento de los indicadores con el objeto de determinar si se requiere ajuste, cambio o eliminación, esto debido a las nuevas políticas educativas, planes de desarrollo departamental y municipal que implique la actualización del PADEM.

Referencias Bibliográficas

- Ballvé, Alberto M. (2002). *Cuadro de Mando*. Barcelona: Gestión 2000.
- Banta T. W. y Borden V. M. H. (1994). Performance indicators for accountability and improvement en *New directions for institutional research*, No 82, summer 1994. Pp. 23-80.
- Bavaresco, A. (2013). *Proceso Metodológico de la Investigación*. Maracaibo
- Borden V. M. H. y Bottrill V. K. (1994). Performance indicators: history, definitions, and methods [Indicadores de desempeño: historia, definiciones y métodos. Pp. 23-80.
- Cifuentes D, Muñoz F. (2010). *Modelo de Gestión Balanced Scorecard aplicado a la escuela de graduados Facultad de Odontología de la Universidad de Chile*. Santiago.
- CNA Consejo Nacional de Acreditación. (2006). *Lineamientos para la acreditación de programas*. Bogotá, D.C., Colombia. Noviembre de 2006.
- CNA Consejo Nacional de Acreditación. (2012). *Lineamientos para la acreditación de programas de pregrado*. Bogotá, D.C., Colombia.
- Corvalán A. M. (2000). *Desarrollo de indicadores en educación en América Latina y el Caribe*. Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe UNESCO Santiago. OREALC/2000/PI/H/7 Pp. 152,150.
- Cruz L. Y. (2009). *La acreditación como mecanismo para la garantía del compromiso social de las universidades. Propuesta de criterios e indicadores cualitativos (tesis doctoral)*. Universidad de Cataluña. Barcelona, Febrero de 2009.
- Fayol, H. (1990). *Administración Industrial y General*. Editorial Herrero hermanos, Sucs, S.A. Vigésima Novena edición. México, noviembre 1990. Págs. 138-139.

Gutiérrez, D. (2009). La Construcción de Indicadores como Problema Epistemológico Cinta Dr.

Daniel Gutiérrez Pp. 29-30. Arreglar

Hodge (2006). Grupo de interés y desarrollo Local

IBM, Guía breve de IBM SPSS Statics 23 (2014)

Kaplan, R. (1999). “*The Balanced Scorecard for Public-Sector Organizations*”. *Balanced Scorecard Report*. 15/11/1999. Boston: Harvard Business School Publishing.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1995). Putting the balanced scorecard to work. *Performance measurement, management, and appraisal sourcebook*, 66, 17511.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. S.l.: s.n.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1998). Putting the balanced scorecard to work. *The Economic Impact of Knowledge*, 315-324.

Kaplan, R., y Norton, D. (2005). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kaplan, R., y Norton, D. (2015). *Execution Premiun*. Barcelona: Tantom.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (1999). *Usando el Balanced Scorecard como una Estrategia Sistemática de Administración*. Barcelona: Gestión 2000.

Lipovetsky (2006). Los tiempos Hipermodernos. Barcelona

Lipovetsky, Los Tiempos Hipermodernos, Barcelona. 2006

Malles, F. (2010). Economía Financiera I (UPV/EHU) UNAI del burgo García Udako Euskal Unibert Sitatea (UEU) los sistemas de información contable en la gestión universitaria Barcelona: s.n.

Ministerio de Educación Nacional, resolución 2767 (2003). Colombia

- Ministerio de Educación Nacional. Sistema de Universidades Estatales SUE. (2003). Indicadores de gestión para las universidades públicas. Bogotá: ICFES, Colombia. Descripción física 141p. ISBN 958-11-0480-1.
- Misas A. G. (2004). La educación superior en Colombia: Análisis y estrategias para su desarrollo. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Primera Edición. Pp.76,77.
- Montoya, Leonel; Castaño Benjumea, Juan Carlos; Lanzas Duque, Angela María Balanced Scorecard En Instituciones De Educación SUPERIOR Scientia Et Technica, vol. XI, núm. 27, abril, 2005
- Muñiz, L. (2012). *Cuadros de Mando con Excel utilizando tablas dinámicas*. Barcelona: editorial PROFIT.
- Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. Barcelona: Gestión 2000.
- Olve, Nils., Roy, Jan y Wetter, M. (2002). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Sampieri R. (2004). Metodología de la Investigación. Chile
- Sánchez Quintero, J. (2013). *Un Sistema de Indicadores de Calidad para el Mejoramiento de Programas Universitarios en Administración*. [Tesis doctoral] Barranquilla: Universidad del Atlántico.
- Scheele J. (2009). Procesos de acreditación: Información e indicadores. Documento de Trabajo, 2009 Con la colaboración de José Joaquín Brunner.
- Sierra A. (2008). Aplicación de la metodología Balanced Scorecard en el diseño de un sistema de gestión estratégica para la división financiera de la Universidad Industrial de Santander. Bucaramanga.
- Sixtina Consulting Group. Guía del manejo del Software Sixtina. Buenos Aires

Stromquist Nelly P. (2008). La Internacionalización: Entre la promesa de la calidad y el riesgo de la homogenización. *Revista de la Educación Superior* Vol. XXXVII (1), No. 145, 2008,

Rocancio G, (2018) Cómo elegir los indicadores correctos para su Cuadro de Mando Integral

Theriou, N. G., Theriou, G. N., & Papadopoulos, A. (2007). Integrating the balanced scorecard and activity-based costing. *Journal of cost management*,21(3).

Universidad de Nariño (2018), Página Institucional de la Universidad de Nariño

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta utilizada para determinar los indicadores más importantes en el programa de Administración de Empresas

- De acuerdo a su criterio, califique los siguientes ítems así: 1 menor importancia y 5 mayor importancia.

	Indicador	1	2	3	4	5
1	Cumplimiento de la visión del programa					
2	Profesores con doctorado y/o maestría.					
3	Profesores Tiempo completo					
4	Mejoramiento del currículo					
5	Disponibilidad de guías académicas en internet					
6	Porcentaje de cumplimiento de las decisiones administrativas plasmadas en actas.					
7	Evaluación estudiantil					
8	Selección de profesores					
9	Remuneración de profesores					
10	Calidad de Tutorías estudiantiles					
11	Resultados en pruebas de inglés.					
12	Prácticas Académicas					
13	Resultados saber pro.					
14	Artículos publicados en revistas indexadas.					

15	Proyectos de inv. Financiados.					
16	Porcentaje de estudiantes Que se gradúan con proyectos de investigación.					
17	Porcentaje de estudiantes que participan en semilleros, proyectos.					
18	Porcentaje de productos de semilleros.					
19	Porcentaje de profesores que acompañan semilleros.					
20	Número de horas dedicadas a la inv. Profesores					
21	Porcentaje de micro diseños o guías de clase.					
22	Porcentaje de incremento de libros, eventos, seminarios ferias. Etc.					
23	Porcentaje de incremento en innovaciones a partir de investigaciones.					
24	Impacto en los resultados de responsabilidad social.					
25	Número de egresados que participan de eventos.					
26	Evaluación de egresados por empleadores.					
27	Porcentaje de egresados que han creado empresa.					
28	calificación del programa por los gremios, familias sociedad en general					
29	Salario de egresados.					
30	Prestigio de las empresas donde se vinculan los egresados.					
31	Tiempo de permanencia de los egresados en la empresa.					
32	Capacidad de elección de empleo de los egresados.					

33	Reconocimientos, premios al programa.					
34	Comunicación e interacción entre los actores del programa: prof. Est. ,directivos, egresados etc.					
35	Gestión alrededor del modelo pedagógico					
36	Liderazgo en temas académicos.					
37	Liderazgo en temas de responsabilidad social					
38	Liderazgo en temas de internacionalización.					
39	Resultados en la consecución de recursos					
40	Resultados en la ejecución de recursos					
41	Vínculo con profesores, estudiantes egresados en lo humano.					
42	Índice de gobernabilidad.					
43	Porcentaje de horas del director.					
44	Porcentaje de directivos que participan en los programas de bienestar.					
45	Porcentaje de profesores que participan en los programas de bienestar.					
46	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar.					
47	Impacto de los servicios de bienestar					
48	Inversión realizada en el programa.					
49	Provisión de recursos financieros.					

50	Provisión de recursos Bibliográficos					
51	Provisión de recursos informáticos					
52	Provisión der recursos tecnológicos.					
53	Provisión de recursos físicos					
54	Movilidad de estudiantes					
55	Movilidad de profesores.					

**Anexo 2. Encuesta para determinar los factores claves de éxito del Programa de
Administración de Empresas**

-De acuerdo a su criterio, califique los siguientes ítems así: 1 menor importancia y 5 mayor importancia.

	FACTOR CLAVE DE ÉXITO	1	2	3	4	5
1	BIENESTAR					
2	RECURSOS					
3	INVESTIGACIÓN					
4	ENSEÑANZA					
5	INTERNACIONALIZACIÓN					
6	GESTIÓN					
7	PLANEACIÓN					
8	INTERACCIÓN SOCIAL					
9	TICS					
10	INFRAESTRUCTURA					
11	EGRESADOS					
12	EVALUACIÓN					
13	BIBLIOTECA					

**Anexo 3. Evaluación de indicadores realizada por los ex directores del Programa de
Administración de Empresas de la Universidad de Nariño**

 CARLOS OMAR OJEDA EX DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS		5	4	3	2	1
1	Cumplimiento de la visión del programa				X	
2	Profesores con doctorado y/o maestría.		X			
3	Profesores Tiempo completo		X			
4	Mejoramiento del currículo				X	
5	Disponibilidad de guías académicas en internet			X		
6	Porcentaje de cumplimiento de las decisiones administrativas.				X	
7	Evaluación estudiantil		X			
8	Selección de profesores		X			
9	Remuneración de profesores				X	
10	Calidad de Tutorías estudiantiles				X	
11	Resultados en pruebas de inglés.			X		
12	Prácticas Académicas				X	
13	Resultados saber pro.		X			
14	Artículos publicados en revistas indexadas.			X		
15	Proyectos de inv. Financiados.		X			
16	Porcentaje de estudiantes que se gradúan con proyectos de investigación.					
17	Porcentaje de estudiantes Que participan en semilleros, proyectos.				X	
18	Porcentaje de productos de semilleros.			X		
19	Porcentaje de profesores que acompañan semilleros.				X	
20	No. de horas dedicadas a la inv. Profesores			X		
21	Porcentaje de micro diseños o guías de clase.				X	
22	Porcentaje de incremento de libros, eventos, seminarios ferias. Etc.		X			
23	Porcentaje de incremento en innovaciones a partir de investigaciones.				X	
24	Impacto en los resultados de responsabilidad social.		X			
25	No. de egresados que participan de eventos.		X			
26	Evaluación de egresados por empleadores.		X			
27	Porcentaje de egresados que han creado empresa.	X				
28	calificación del programa por los gremios, familias sociedad en general					X
29	Salario de egresados.					X
30	Prestigio de las empresas donde se vinculan los egresados.				X	

31	Tiempo de permanencia de los egresados en la empresa.					X
32	Capacidad de elección de empleo de los egresados.				X	
33	Reconocimientos, premios al programa.			X		
34	Comunicación e interacción entre los actores del programa.				X	
35	Gestión alrededor del modelo pedagógico			X		
36	Liderazgo en temas académicos.				X	
37	Liderazgo en temas de responsabilidad social				X	
38	Liderazgo en temas de internacionalización.	X				
39	Resultados en la consecución de recursos	X				
40	Resultados en la ejecución de recursos				X	
41	Vínculo con profesores, estudiantes , egresados en lo humano.					X
42	Índice de gobernabilidad.				X	
43	Porcentaje de horas del director.		X			
44	Porcentaje de directivos que participan en los programas de bienestar.				X	
45	Porcentaje de profesores que participan en los programas de bienestar.			X		
46	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar.		X			
47	Impacto de los servicios de bienestar		X			
48	Inversión realizada en el programa.			X		
49	Provisión de recursos financieros.		X			
50	Provisión de recursos Bibliográficos				X	
51	Provisión de recursos informáticos				X	
52	Provisión der recursos tecnológicos.			X		
53	Provisión de recursos físicos				X	
54	Movilidad de estudiantes		X			
55	Movilidad de profesores.		X			

LUIS EDUARDO BENAVIDES EX DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS		 Facea Académica, Científica y Deportiva				
		5	4	3	2	1
1	Cumplimiento de la visión del programa				X	
2	Profesores con doctorado y/o maestría.		X			
3	Profesores Tiempo completo	X				
4	Mejoramiento del currículo				X	
5	Disponibilidad de guías académicas en internet			X		
6	Porcentaje de cumplimiento de las decisiones administrativas.				X	
7	Evaluación estudiantil	X				
8	Selección de profesores		X			
9	Remuneración de profesores				X	
10	Calidad de Tutorías estudiantes				X	
11	Resultados en pruebas de inglés.			X		
12	Prácticas Académicas			X		
13	Resultados saber pro.	X				
14	Artículos publicados en revistas indexadas.			X		
15	Proyectos de inv. Financiados.		X			
16	Porcentaje de estudiantes Que se gradúan con proyectos de investigación.					
17	Porcentaje de estudiantes Que participan en semilleros, proyectos.			X		
18	Porcentaje de productos de semilleros.			X		
19	Porcentaje de profesores que acompañan semilleros.				X	
20	No. de horas dedicadas a la inv. Profesores		X			
21	Porcentaje de micro diseños o guías de clase.				X	
22	Porcentaje de incremento de libros, eventos, seminarios ferias. Etc.		X			
23	Porcentaje de incremento en innovaciones a partir de investigaciones.					X
24	Impacto en los resultados de responsabilidad social.		X			
25	Número de egresados que participan de eventos.	X				
26	Evaluación de egresados por empleadores.		X			
27	Porcentajes de egresados que han creado empresa.	X				
28	calificación del programa por los gremios, familias sociedad en general					X
29	Salario de egresados.					X
30	Prestigio de las empresas donde se vinculan los egresados.			X		
31	Tiempo de permanencia de los egresados en la empresa.					X

32	Capacidad de elección de empleo de los egresados.				X	
33	Reconocimientos, premios al programa.				X	
34	Comunicación e interacción entre los actores del programa.				X	
35	Gestión alrededor del modelo pedagógico			X		
36	Liderazgo en temas académicos.				X	
37	Liderazgo en temas de responsabilidad social				X	
38	Liderazgo en temas de internacionalización.		X			
39	Resultados en la consecución de recursos	X				
40	Resultados en la ejecución de recursos				X	
41	Vínculo con profesores, estudiantes, egresados en lo humano.				X	
42	Índice de gobernabilidad.				X	
43	Porcentaje de horas del director.		X			
44	Porcentaje de directivos que participan en los programas de bienestar.				X	
45	Porcentaje de profesores que participan en los programas de bienestar.				X	
46	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar.		X			
47	Impacto de los servicios de bienestar			X		
48	Inversión realizada en el programa.			X		
49	Provisión de recursos financieros.	X				
50	Provisión de recursos Bibliográficos		X			
51	Provisión de recursos informáticos		X		X	
52	Provisión der recursos tecnológicos.			X		
53	Provisión de recursos físicos		X			
54	Movilidad de estudiantes	X				
55	Movilidad de profesores.	X				

OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ EX DIRECTOR DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO						
		5	4	3	2	1
1	Cumplimiento de la visión del programa				X	
2	Profesores con doctorado y/o maestría.	X				
3	Profesores Tiempo completo	X				
4	Mejoramiento del currículo				X	
5	Disponibilidad de guías académicas en internet			X		
6	Porcentaje de cumplimiento de las decisiones administrativas.				X	
7	Evaluación estudiantil	X				
8	Selección de profesores	X				
9	Remuneración de profesores				X	
10	Calidad de Tutorías estudiantes.				X	
11	Resultados en pruebas de inglés.			X		
12	Prácticas Académicas			X		
13	Resultados saber pro.	X				
14	Artículos publicados en revistas indexadas.			X		
15	Proyectos de inv. Financiados.	X				
16	Porcentaje de estudiantes que se gradúan con proyectos de investigación.					
17	Porcentaje de estudiantes que participan en semilleros, proyectos.			X		
18	Porcentaje de productos de semilleros.			X		
19	Porcentaje de profesores que acompañan semilleros.				X	
20	Número de horas dedicadas a la inv. Profesores	X				
21	Porcentaje de micro diseños o guías de clase.				X	
22	Porcentaje de incremento de libros, eventos, seminarios ferias. Etc.			X		
23	Porcentaje de incremento en innovaciones a partir de investigaciones.					X
24	Impacto en los resultados de responsabilidad social.	X				
25	Número de egresados que participan de eventos.		X			
26	Evaluación de egresados por empleadores.		X			
27	Porcentaje de egresados que han creado empresa.	X				
28	calificación del programa por los gremios, familias sociedad en general					X
29	Salario de egresados.					X
30	Prestigio de las empresas donde se vinculan los egresados.				X	
31	Tiempo de permanencia de los egresados en la empresa.					X

32	Capacidad de elección de empleo de los egresados.				X	
33	Reconocimientos, premios al programa.				X	
34	Comunicación e interacción entre los actores del programa.				X	
35	Gestión alrededor del modelo pedagógico			X		
36	Liderazgo en temas académicos.				X	
37	Liderazgo en temas de responsabilidad social				X	
38	Liderazgo en temas de internacionalización.		X			
39	Resultados en la consecución de recursos		X			
40	Resultados en la ejecución de recursos				X	
41	Vínculo con profesores, estudiantes, egresados en lo humano.					X
42	Índice de gobernabilidad.				X	
43	Porcentaje de horas del director.				x	
44	Porcentaje de directivos que participan en los programas de bienestar.				X	
45	Porcentaje de profesores que participan en los programas de bienestar.		X			
46	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar.		X			
47	Impacto de los servicios de bienestar		X			
48	Inversión realizada en el programa.			X		
49	Provisión de recursos financieros.		X			
50	Provisión de recursos Bibliográficos			X		
51	Provisión de recursos informáticos	X				
52	Provisión der recursos tecnológicos.			X		
53	Provisión de recursos físicos				X	
54	Movilidad de estudiantes	X				
55	Movilidad de profesores.		X			

LUIS ALBERTO SARASTY RODRÍGUEZ EXDIRECTOR DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD DE NARIÑO						
		5	4	3	2	1
1	Cumplimiento de la visión del programa					
2	Profesores con doctorado y/o maestría.		X			
3	Profesores Tiempo completo		X			
4	Mejoramiento del currículo				X	
5	Disponibilidad de guías académicas en internet				X	
6	Porcentaje de cumplimiento de las decisiones administrativas.				X	
7	Evaluación estudiantil		X			
8	Selección de profesores		X			
9	Remuneración de profesores				X	
10	Calidad de Tutorías estudiantes				X	
11	Resultados en pruebas de inglés.				X	
12	Prácticas Académicas				X	
13	Resultados saber pro.		X			
14	Artículos publicados en revistas indexadas.		X			
15	Proyectos de inv. Financiados.		X			
16	Porcentaje de estudiante que se gradúan con proyectos de investigación.					
17	Porcentaje de estudiantes que participan en semilleros, proyectos.				X	
18	Porcentaje de productos de semilleros.				X	
19	Porcentaje de profesores que acompañan semilleros.				X	
20	Número de horas dedicadas a la inv. Profesores				X	
21	Porcentaje de micro diseños o guías de clase.				X	
22	Porcentaje de incremento de libros, eventos, seminarios ferias. Etc.			X		
23	Porcentaje de incremento en innovaciones a partir de investigaciones.				X	
24	Impacto en los resultados de responsabilidad social.		X			
25	Número de egresados que participan de eventos.		X			
26	Evaluación de egresados por empleadores.		X			
27	Porcentaje de egresados que han creado empresa.		X			
28	calificación del programa por los gremios, familias sociedad en general				X	
29	Salario de egresados.				X	
30	Prestigio de las empresas donde se vinculan los egresados.				X	

31	Tiempo de permanencia de los egresados en la empresa.				X	
32	Capacidad de elección de empleo de los egresados.				X	
33	Reconocimientos, premios al programa.				X	
34	Comunicación e interacción entre los actores del programa.				X	
35	Gestión alrededor del modelo pedagógico				X	
36	Liderazgo en temas académicos.				X	
37	Liderazgo en temas de responsabilidad social				X	
38	Liderazgo en temas de internacionalización.		X			
39	Resultados en la consecución de recursos		X			
40	Resultados en la ejecución de recursos				X	
41	Vínculo con profesores, estudiantes, egresados en lo humano.				X	
42	Índice de gobernabilidad.				X	
43	Porcentaje de horas del director.		X			
44	Porcentaje de directivos que participan en los programas de bienestar.				X	
45	Porcentaje de profesores que participan en los programas de bienestar.			X		
46	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar.		X			
47	Impacto de los servicios de bienestar		X			
48	Inversión realizada en el programa.				X	
49	Provisión de recursos financieros.		X			
50	Provisión de recursos Bibliográficos				X	
51	Provisión de recursos informáticos		X			
52	Provisión der recursos tecnológicos.		X			
53	Provisión de recursos físicos				X	
54	Movilidad de estudiantes		X			
55	Movilidad de profesores.		X			

WILSON GUILLERMO REVELO MAYA DIRECTOR DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD NARIÑO						
		5	4	3	2	1
1	Cumplimiento de la visión del programa				X	
2	Profesores con doctorado y/o maestría.	X				
3	Profesores Tiempo completo		X			
4	Mejoramiento del currículo				X	
5	Disponibilidad de guías académicas en internet			X		
6	Porcentaje de cumplimiento de las decisiones administrativas.				X	
7	Evaluación estudiantil	X				
8	Selección de profesores		X			
9	Remuneración de profesores				X	
10	Calidad de Tutorías estudiantes.				X	
11	Resultados en pruebas de inglés.			X		
12	Prácticas Académicas				X	
13	Resultados saber pro.	X				
14	Artículos publicados en revistas indexadas.		X			
15	Proyectos de inv. Financiados.		X			
16	Porcentaje de estudiantes Que se gradúan con proyectos de investigación.					
17	Porcentaje de estudiantes Que participan en semilleros, proyectos.				X	
18	Porcentaje de productos de semilleros.			X		
19	Porcentaje de profesores que acompañan semilleros.				X	
20	Número de horas dedicadas a la inv. Profesores			X		
21	Porcentaje de micro diseños o guías de clase.				X	
22	Porcentaje de incremento de libros, eventos, seminarios ferias. Etc.	X				
23	Porcentaje de incremento en innovaciones a partir de investigaciones.				X	
24	Impacto en los resultados de responsabilidad social.		X			
25	Número de egresados que participan de eventos.		X			
26	Evaluación de egresados por empleadores.		X			
27	Porcentaje de egresados que han creado empresa.	X				
28	calificación del programa por los gremios, familias sociedad en general					X
29	Salario de egresados.					X
30	Prestigio de las empresas donde se vinculan los				X	

	egresados.					
31	Tiempo de permanencia de los egresados en la empresa.					X
32	Capacidad de elección de empleo de los egresados.				X	
33	Reconocimientos, premios al programa.			X		
34	Comunicación e interacción entre los actores del programa.				X	
35	Gestión alrededor del modelo pedagógico			X		
36	Liderazgo en temas académicos.				X	
37	Liderazgo en temas de responsabilidad social				X	
38	Liderazgo en temas de internacionalización.		X			
39	Resultados en la consecución de recursos		X			
40	Resultados en la ejecución de recursos				X	
41	Vínculo con profesores, estudiantes, egresados en lo humano.					X
42	Índice de gobernabilidad.				X	
43	Porcentaje de horas del director.		X			
44	Porcentaje de directivos que participan en los programas de bienestar.				X	
45	Porcentaje de profesores que participan en los programas de bienestar.			X		
46	Porcentaje de estudiantes que participan en los programas de bienestar.				X	
47	Impacto de los servicios de bienestar		X			
48	Inversión realizada en el programa.			X		
49	Provisión de recursos financieros.		X			
50	Provisión de recursos Bibliográficos			X		
51	Provisión de recursos informáticos		X			
52	Provisión der recursos tecnológicos.			X		
53	Provisión de recursos físicos				X	
54	Movilidad de estudiantes		X			
55	Movilidad de profesores.		X			