

**ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y SERVICIO PARA EL PROGRAMA DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

**EDGAR EDUARDO AREVALO FARIAS**

**PROFESOR  
Emmerson Duran**



**CORPORACION UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
PROYECTO DE GRADO  
BOGOTA D.C  
2009**

## 1. EL BALANCED SCORECARD (MARCO TEORICO)

<sup>1</sup>El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología de trabajo que ayuda a las organizaciones a traducir la estrategia en términos de mediciones, de modo que impulse el comportamiento y el desempeño de las personas al logro de los objetivos estratégicos. Esta técnica fue desarrollada en 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton, gracias a que vieron el defecto de trabajar con sistemas de soporte para las decisiones tradicionales (Decision Support Systems-DSS), e Inteligencia de Negocios (Business Intelligence-BI), los cuales se basan en el monitoreo y proyección de variables económicas y financieras para facilitar la gestión.

### 1.1. LAS 4 PERSPECTIVAS<sup>2</sup>.

Kaplan y Norton propusieron la conformación de una herramienta que fuera más allá del diagnóstico del estado actual de una organización e incluyera todos los factores críticos para el éxito, de esta manera, reflejando un modelo completo de funcionamiento de la organización.

La metodología propuesta por ellos para desarrollar una primera versión de un tablero de control es el siguiente:

- Partir de la visión y la misión de la organización y definir en base a ellas la estrategia y los objetivos a cumplir en el corto, mediano y largo plazo.
- Definir varios factores críticos para el éxito, pero clasificados en las siguientes perspectivas para evitar limitarse a una visión económica-financiera: **Aprendizaje y crecimiento (Learning and growth; Procesos internos (Internal Processes); Cliente<sup>3</sup> (Customer); Financiero (Financial).**
- A partir de esos factores críticos para el éxito, se definen indicadores para monitorearlos y se trazan relaciones de causa-efecto entre estos, para conseguir un modelo que represente con la mayor precisión posible el desarrollo real de la organización.
- Esos indicadores, luego se representan en forma gráfica para conformar un panel en un tablero de control real que puede mostrar una visión integral del estado de la organización y su recorrido hacia el cumplimiento de los objetivos definidos.
- Finalmente, el tablero de control irá evolucionando de una herramienta para el monitoreo a una que facilite la toma de decisiones con la mayor precisión posible.

---

<sup>1</sup> <http://www.praxis.cl/contenidos/balanced/scorecard.php>

<sup>2</sup> HILLAR, Gastón D. Tableros de control y Balanced Scorecard. Editorial Hasa 2006.

<sup>3</sup> Para este trabajo se identificarán aquellos factores críticos de éxito desde la perspectiva del cliente, para estructurar un Balanced Scorecard

## 1.2. CARACTERISTICAS BALANCED SCORECARD

Las características más importantes a tener en cuenta del tablero de control planteado por Kaplan Y Norton, entre otras, son las siguientes.

- Incluye la cantidad suficiente de información para dar una visión integral y evita el exceso (no presenta más de lo necesario).
- Los indicadores incluyen relaciones causa-efecto entre sí.
- Los indicadores y sus métricas reflejan los resultados del trabajo pasado y de los beneficios futuros.
- Incluye métricas para tomar decisiones que impactarán en el corto, mediano y largo plazo.

## 1.3. EL TABLERO DE CONTROL COMO METODOLOGIA DE GESTION

Al utilizar un tablero de control como base de la metodología para la gestión propone los siguientes resultados.

- La organización se alinea alrededor de la estrategia como un eje transversal y el marco para focalizarse en éste lo constituye el tablero de control.
- Las decisiones y los cambios clave que se necesitan para cumplir con la estrategia quedan fácilmente a la vista en el tablero de control y esto permite movilizar con mayor dinamismo a la organización.
- Establece un buen punto de referencia para poder justificar más fácilmente la toma de decisiones.
- Genera un constante flujo de realimentación que permite evaluar el desempeño y el progreso en torno a la estrategia definida.
- Se pueden medir mejoras en muchos aspectos que no sean económicos y financieros.

Es por ello que el tablero de control debe cumplir con estas funciones durante todo su ciclo de vida.

- Representar claramente y sintéticamente el estado presente de la organización.
- Esta sincronizado con la estrategia y adaptarse a los cambios que esta presente.
- Esta sintonizado con la visión y la misión de la organización y mostrar el estado de los factores críticos para el éxito que permitirán cumplirlas.

#### 1.4. DESARROLLO DE METRICAS

Los pilares de un tablero de control son las métricas, es decir, todo aquello que se puede reducir a una medida numérica. Estas a su vez, se combinan para conformar los diferentes indicadores. A continuación, se analizará en detalle el proceso de desarrollo de las siguientes métricas. Pero a la hora de desarrollar una métrica, pueden surgir determinados problemas que complican el proceso. Los inconvenientes típicos son los siguientes:

- Los sistemas informáticos de los cuales se deberían obtener los datos no están correctamente desarrollados o implementados y no los pueden ofrecer con la disponibilidad, confiabilidad y precisión requeridas.
- Los valores necesarios nunca se han medido, por ende no se sabe como hacerlo.
- Los datos no tienen un proceso de medición estricto, por lo cual, no se sabe cómo medirlos y cuantificarlos en valores numéricos.
- Los datos existen, pero no tienen el nivel de confiabilidad requerida, porque el proceso de ingreso de los mismos careció de la precisión necesaria.
- Los datos son cualitativos y hay que transformarlos en valores cuantitativos.

Es por ello que a la hora de desarrollar una métrica, se deben considerar estos factores para encontrar soluciones a los mismos. En algunos casos, se deberá dar comienzo a nuevas mediciones que antes no estaban contempladas y en otros, surgirán nuevos procedimientos para conseguir datos con el nivel de confiabilidad necesario.

Generalmente, para que el proceso de desarrollo de las métricas sea exitoso, se requerirá de una buena organización y estructuración de la información.

#### 1.5. DEFINICION Y ESTRUCTURACION DE LAS METRICAS

Las métricas pueden ser desde simples valores fáciles de obtener hasta complejos cálculos que involucran a muchos valores. Su medición es bastante amplia, pues se trata de todo aquello que se pueda medir y transformar en un valor numérico.

Debido a que un tablero de control esta compuesto por una buena cantidad de indicadores, y cada uno de estos agrupa a varias métricas, podemos llegar rápidamente a una conclusión obvia, son muchas las métricas a definir

Esta es la información que no debe faltar en la definición de una métrica:

<b>Nombre de la métrica</b>	Un nombre claro y conciso que sirva para identificar rápidamente que mide la métrica.
<b>Nombre Abreviado</b>	Nombre que se utilizará para identificarla en las formulas que se utilice.
<b>Descripción</b>	Para que sirva la métrica, pues muchas veces con el nombre no alcanza, especialmente cuando se mide valores cualitativos.
<b>Formula</b>	Descripción que se utilizará para calcular el valor de la métrica.
<b>Descripción de las variables</b>	Detalle de todas las variables utilizadas en la formula de la métrica.
<b>Descripción origen de datos</b>	Un detalle de donde se deben buscar los datos para cada una de las variables que componen la formula de la métrica.
<b>Rango</b>	El rango de valores que ofrece la métrica.
<b>Unidad de Medida</b>	Expresión de la métrica.
<b>Dominio</b>	Condiciones que deben cumplir las variables para que la formula entregue resultados no entregue resultados absurdos o incoherentes.
<b>Grafico representativo</b>	Nombre que se utilizará para identificarla en las formulas que se utilice.

**TABLA 1 Información que debe ir cuando se trabaja un BSC**

## 2. PROYECTO CURRICULAR DEL PROGRAMA Y PLAN ESTRATEGICO DE LA FACULTAD<sup>4</sup>

### 2.1. ASPECTOS INTERESANTES

La Universidad Minuto de Dios se fundó bajo los ideales del Padre Rafael García-Herreros en 1990, con la consigna de ser un centro de investigación social cristiana adaptado totalmente a las circunstancias colombianas; un centro de investigación y de realizaciones sociales de gran importancia para el país que fuera una fuente de ideas y de estímulos para la juventud colombiana. La Facultad de Ciencias Empresariales y su programa de Administración de Empresas esta enfocada en el desarrollo social, en la gestión de de empresas de economía solidaria, en la lucha por el aumento de los empleos y el emprendimiento, buscando siempre el desarrollo sostenible y la generación de riqueza colectiva.

La disciplina administrativa señala que todo cambio debe centrarse primero en el factor humano y después en los métodos, técnicas o tendencias de vanguardia. En este sentido el modelo de excelencia está representado por las organizaciones que son capaces de superarse y de competir con éxito y ganar reconocimiento en un entorno global. Estas organizaciones son llamadas de clase mundial. Por tanto, las organizaciones de clase mundial son el mejor paradigma para evaluar el resultado de un modelo de gestión. Para lograrlo la respuesta se encuentra primeramente en la calidad de la gerencia. Hoy por hoy, la disciplina abastece a los equipos gerenciales de eficaces herramientas de gestión que les permiten identificar aquellas circunstancias y factores que han afectado de manera sustancial el desempeño, la estabilidad, las actividades productivas, el desarrollo de los recursos humanos, etc. y seguidamente coinciden en la capacidad, interés y recursos que se disponen para enfrentar el cambio y consolidar su posición de liderazgo.

La situación de Colombia a nivel económico como el déficit fiscal, incremento de la deuda externa, los efectos de la apertura de mercados y el modelo neoliberal han llevado a una mayor concentración de la riqueza frente a una mayor agudización de la pobreza. El narcotráfico, la violencia y la corrupción administrativa son los causantes del costo social en términos de degradación y agotamiento de recursos, de déficit presupuestal, disminución de la calidad de vida y pauperización de la gran mayoría de los colombianos.

Ante estas problemáticas surge la necesidad de construir organizaciones y procesos de gestión que orienten de manera estratégica la gama de soluciones que demanda un país con predominio de población urbana, con propósitos

---

<sup>4</sup> Fuente: Proyecto Curricular del Programa. Universidad Minuto de Dios 2009.

prospectivos de recuperación del tejido social y productivo que le permitan salir fortalecido de las dificultades y conflictos generados por la violencia, el narcotráfico y la infiltración de las instituciones por toda clase de grupos delincuenciales. El país necesita profesionales formados con alta sensibilidad social, que también sean capaces de proponer modelos alternativos de desarrollo organizacional, que sean plausibles en nuestro contexto productivo y multicultural.

Para el Padre García Herreros la educación sería la fuerza de cohesión de la comunidad. Por ello creó la Corporación Universitaria Minuto de Dios como institución de educación superior, cuyo propósito fundamental es la formación de profesionales que emprendan el cambio social y lideren la construcción de unas estructuras más justas y humanas, que permitan el desarrollo integral de todos los colombianos, desde una convicción fundamentalmente cristiana.

El Administrador formado en UNIMINUTO debe ser capaz de emprender la acción política a la que está llamado, en un país urgido de este tipo de líderes sociales, debe poseer cultura, unos valores, actitudes y unas competencias humanistas, ciudadanas y democráticas.

## 2.2. OBJETIVOS DEL PROGRAMA

- Profesionales con alto sentido de ética.
- Responsabilidad y compromiso social.
- Gestores de proyectos solidarios comunitarios y autogestionarios de desarrollo, caracterizados por su integridad, flexibilidad, e interdisciplinariedad, con un modelo pedagógico de tipo praxeológico que permite el desarrollo de las competencias socioafectivas y comunicativas para un profesional con sentido de responsabilidad social y compromiso con el desarrollo humano y sostenible.

## 2.3. ASPECTOS QUE DIFERENCIAN AL PROGRAMA

El programa de Administración de Empresas, en UNIMINUTO, está enmarcado en una permanente reflexión sobre aspectos que tiene que ver con la participación y el compromiso social, empresarial y ecológico en los ámbitos global y local.

El programa de Administración de Empresas es ofrecido con el objetivo de formar líderes organizacionales mediante un *currículo caracterizado por su integridad, flexibilidad e interdisciplinariedad* con un modelo pedagógico fundamentado en la praxeología, que permite el desarrollo de competencias creativas, reflexivas y de emprendimiento para un profesional con sensibilidad social y compromiso con la transformación de sí mismo y de su entorno.

El programa se beneficia del know how de la Organización Minuto de Dios que, en más de medio siglo, ha venido acopiando un sin número de experiencias en el campo del trabajo social, lo que le permite la realización de actividades en varios campos del desarrollo humano, salud, vivienda, educación y promoción del trabajo. Esta característica de UNIMINUTO le brinda al programa la posibilidad de canalizar sinergias institucionales en pro de la ejecución de estrategias académicas e investigativas, en el desarrollo de su intencionalidad formativa.

## 2.4. DIRECCIONAMIENTO INTERNO DEL PROGRAMA

### 2.4.1. *Visión.*

Para el año 2015 el programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Empresariales, de la universidad Minuto de Dios, se consolidará como un programa de alta calidad, con pertinencia empresarial, posicionado por su innovación, eficiencia y competitividad, con vocación humana, social y con proyección internacional.

### 2.4.2. *Misión*

El programa de Administración de Empresas, de la Facultad de Ciencias Empresariales de la universidad Minuto de Dios, tiene como misión formar líderes organizacionales con espíritu emprendedor, capaces de crear, poner en marcha, dirigir o conducir organizaciones empresariales y sociales, con autonomía, responsabilidad y vocación de servicio.



### 2.4.3. Objetivo general y Objetivos Específicos

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECIFICOS
<p><b>Formar un profesional integral en Administración de Empresas; gestor y líder organizacional caracterizado por su espíritu emprendedor, innovador y trascendente; que conoce y maneja la complejidad de las organizaciones y orienta su acción fundamentado en criterios estratégicos y prospectivos.</b></p>	<p>-Implementar espacios que propicien el compromiso con su entorno como agente de cambio activo que propicia la comunicación, la participación y la negociación justa para generar procesos de impacto y beneficio común.</p> <p>-Diseñar estrategias orientadas al desarrollo de su capacidad para trabajar en equipo e integrar sectores y culturas, para proponer y lograr objetivos de utilidad social y construcción de tejido productivo y capital social.</p> <p>-Generar ambientes para destacar la habilidad de desarrollar pensamiento estratégico y sistémico, por medio del cual además de analizar el entorno diagnostique la organización y cree las condiciones para hacer realidad los futuros deseables y posibles.</p>

**TABLA 2. Objetivos generales y específicos dentro del programa**

### 2.4.4. Políticas del programa

#### Docencia

- La docencia enfocada a la formación integral. Todos los profesores del programa están comprometidos de manera singular con el ejercicio de la docencia como vocación y proyecto de vida, son competentes en su especialidad profesional, cuentan con cualidades humanas y sociales para desarrollar procesos de formación de conformidad con el Modelo Educativo, lo que permite potenciar las dimensiones epistemológicas, praxeológicas, axiológicas y ontológicas del futuro profesional.
- Actualización y promoción docente. Tanto la FCE como UNIMINUTO propician la actualización permanente de su planta docente con miras al ejercicio competitivo y cualificado de su labor académica, creando

mecanismos especiales para su desarrollo humano, como lo demandan las organizaciones, comunidades y sociedad de su entorno.

- Motivación y reconocimiento docente. La dirección del programa, en armonía con la FCE, concibe la labor docente como una acción intencionada para impartir, aplicar y construir conocimiento y, por tanto, genera mecanismos de motivación y reconocimiento por los logros y méritos alcanzados en el desarrollo de las funciones sustantivas de docencia, investigación y proyección social.

## Investigación

Promoción de la cultura investigativa. El programa concibe la investigación como uno de los pilares básicos de la formación profesional; en consecuencia, genera espacios tendientes al desarrollo de procesos orientados a estimular el espíritu investigativo en los estudiantes. Para estimular y fortalecer la cultura investigativa el programa cuenta con publicaciones y medios de difusión de los resultados de sus actividades investigativas. La investigación aplicada y de carácter formativo constituye el centro articulador de los ejes temáticos y problemáticos del currículo, del mismo modo que las líneas investigativas propias de la naturaleza disciplinaria de la facultad y su relación con el entorno.

La investigación como proceso praxeológico. La praxis, como criterio de verificación de la teoría y para enriquecer el conocimiento de la realidad natural y social, constituye una de las políticas fundamentales del programa por cuanto permite el fortalecimiento de las relaciones universidad - empresa y al mismo tiempo genera impacto y satisface las demandas de las organizaciones, las comunidades y la sociedad en general.

## Proyección Social

Promoción del desarrollo humano y social. La FCE, a través de sus programas académicos, hace explícita su Vocación Fundamental a través de la implementación de programas, proyectos y estrategias para promover el desarrollo humano y social en organizaciones, comunidades y sociedad civil, generando procesos para el mejoramiento de la calidad de vida, actuando desde la academia y con participación directa de profesores, estudiantes y egresados.

## Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC)

La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones en la educación, implica un cambio sustancial de los criterios didácticos y

pedagógicos del proceso de enseñanza-aprendizaje. La facultad es consciente de la necesidad de adaptación de todos sus procesos curriculares a las TIC, bajo esquemas y plataformas de ambientes virtuales de aprendizaje, lo cual implica un proceso de capacitación, calificación y generación de cultura informática en todos sus estamentos -docentes, estudiantes y administrativos. Ello, como una estrategia tendiente a menguar el rezago existente o el analfabetismo tecnológico que se cierne como fuerte amenaza para el logro de estándares de calidad y eficiencia, dados los avances vertiginosos de las TIC en todos los ámbitos del quehacer humano.

## Internacionalización

Para la facultad es claro que la internacionalización constituye una condición, una garantía de calidad y un objetivo de desarrollo, tanto en el ámbito de la docencia y la formación continuada, como en el de la investigación. Los alumnos y profesores deben ser capaces de moverse hacia otros entornos geográficos y adaptarse con facilidad a ellos. Con ese fin se potencian los logros en materia de movilidad de estudiantes, docentes e investigadores, participando en programas de convenio con universidades nacionales e internacionales. Por tal razón, es propósito de la FCE ocuparse de ampliar y reforzar las relaciones interinstitucionales con el fin de consolidar en la comunidad universitaria la percepción de la dimensión internacional como una constante esencial y cotidiana de toda su actividad.

### 2.5. PERFIL PROFESIONAL PROGRAMA DE ADMINISTRACION

El Administrador de Empresas de UNIMINUTO se caracteriza por poseer competencias profesionales, de desarrollo humano y responsabilidad social acordes con el modelo educativo que propicia la formación integral y potencia las dimensiones epistemológicas, praxeológicas, axiológicas y ontológicas del ser humano. Dichas competencias son reflejadas en el saber científico propio de la administración y son aptas para la comprensión de las organizaciones en entornos cambiantes y complejos. El egresado del programa de Administración de Empresas se destaca por ser un líder organizacional con visión prospectiva para responder a las necesidades de las organizaciones comerciales y sociales, con una visión estratégica que le permite reconocer las oportunidades y amenazas de un entorno económico. Así, está en capacidad de crear e implementar soluciones

## 2.6. PERFIL OCUPACIONAL

Este perfil está relacionado con las competencias que el egresado del programa de Administración de Empresas puede demostrar con capacidad y profesionalismo en el “saber hacer y en el saber tener” propio del modelo de formación implementado. Su actuación laboral y su desempeño profesional están caracterizados por la construcción de valores, principios y actitudes éticas, vocación de servicio y espíritu solidario.

El Administrador de Empresas, egresado de la universidad Minuto de Dios, podrá desempeñarse como líder en cualquiera de los niveles estratégico, táctico u operativo de las organizaciones sociales y comerciales de tipo empresarial de naturaleza pública o privada. También, podrá desempeñarse en estas mismas organizaciones en las áreas funcionales de Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, Producción; destacándose, además, en el manejo de las actividades de: Gestión social, Negocios Internacionales y Microfinanzas. Igualmente, está capacitado para ejercer como profesional independiente ya sea como empresario o como consultor en cualquiera de los procesos de gestión organizacional y empresarial.

El perfil ocupacional brinda información sobre los campos de desempeño laboral en los que el egresado del programa estará en capacidad de servir a la sociedad.

## 2.7. PERFIL DEL ASPIRANTE

El aspirante debe caracterizarse por:

- Poseer sentido de responsabilidad, sensibilidad social, capacidad de liderazgo e interacción con grupos de personas y comunidades.
- Demostrar habilidades y competencias interpretativas, argumentativas y propositivas frente a situaciones del contexto familiar y situacional.
- Estar dotado de una mística por el estudio y compromiso académico.
- Poseer una mentalidad abierta al cambio.
- Promulgar valores éticos y morales.

## 2.8. COMPETENCIAS DEL ESTUDIANTE

Las competencias están ligadas a los modelos gerenciales que cada institución busca obtener, pero en el Sistema UNIMINUTO adicionalmente como proceso de formación debemos comprender las necesidades de las organizaciones tanto empresariales como sociales. Los cambios que vivimos en las organizaciones implican un uso mayor de la tecnología, implicando un cambio

por supuesto en temas de mercados, productividad y por supuesto de competitividad. Los gerentes contemporáneos deben ser líderes y, a la vez, administradores ya que las cosas se administran, a las personas se las lidera. La gerencia en sí parte de un elemento importante y es el funcionalismo, este crea un área específica y dentro de ella se pueden identificar diferentes tipos de áreas, conllevando la especialización de las Competencias.

Si el gerente es una persona enfocada a la producción donde su experiencia son los temas productivos, entonces la empresa es enfocada al área funcional de la producción. Si el gerente se identifica con la función financiera su fortaleza dentro de la organización será canalizada en esta área. O, por ejemplo, el gerente que tiene carisma comercial y de ventas hará que sus principales objetivos sean los del área comercial. Teniendo como debilidad dejar las otras áreas funcionales de la empresa desprovistas de apoyo y soporte.

El mejor gerente identificado para el desarrollo de competencias que realmente entienda la globalidad de las funciones es el gerente sistémico. Es el que mejor entiende que cada parte de las diferentes gerencias (si podemos llamar a los estilos gerenciales) hacen parte de esta cadena integrándose en un sistema. Ya que el gerente se constituye como el elemento creativo e innovador dentro de la organización, en diferentes niveles es estratégico, táctico y operativo; la integralidad de un gerente se expresa en el liderazgo que este posea para poder alcanzar los objetivos y su misión organizacional. Un líder con competencias de concepto o conceptuales puede dimensionar la organización desde diferentes ángulos y como un sistema, maximizándolas en todo el proceso administrativo.

## 2.9. MODELO DE ORGANIZACIÓN DEL PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



**DIAG 1. Modelo de formación programa Administración de Empresas.**

Ya que los lineamientos curriculares del programa de Administración de Empresas están fundamentados en las políticas institucionales, formalizadas por la VAC de la Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO, cuyos directivos han liderado un proceso amplio de reflexión curricular como medio para llegar a una racionalización, modernización y actualización de las estrategias de formación que permitan el desarrollo de competencias adecuadas a las áreas del conocimiento y orientadas a la consolidación del perfil del egresado.

El énfasis de esta reflexión se ha concentrado en la flexibilización de los planes de estudio, promoviendo una mayor autonomía para el estudiante, utilizando las ventajas que ofrece el Sistema de Créditos Académicos, al reconocer que los logros académicos dependen de la disposición de tiempo, de los intereses en el proceso de formación, de las opciones, de las políticas de homologación de estudios, incluidas diversas experiencias de aprendizaje, y también de las posibilidades de movilidad real que se brinde a estudiantes y docentes.

Por otra parte, como fundamento del modelo curricular, la comunidad educativa del programa ratifica el actual modelo educativo de UNIMINUTO, en el cual se establecen tres dimensiones de formación:

La primera dimensión es el **desarrollo humano**, entendido desde las opciones humanas y sociales inherentes a la filosofía institucional que entrelazadas buscan el equilibrio entre formación académica y proyecto personal de vida. La segunda dimensión es la **responsabilidad social** expresada en una sensibilidad consciente y crítica frente a la problemática de las comunidades y del país, en unas competencias para el trabajo de promoción del desarrollo humano y social. La tercera dimensión corresponde a la **formación profesional** que se obtiene a lo largo de un proceso cognitivo e investigativo que vincula la teoría con la práctica y pretende la transformación de las personas, sus conocimientos, habilidades y destrezas. Ante todo se promueve la actitud permanente de "aprender a aprender" y el hábito reflexivo, crítico e investigativo, en un contexto de interdisciplinariedad y de aplicación del conocimiento para interpretar y transformar la sociedad.

El nuevo currículo del programa de Administración de Empresas comprende una prospectiva holística que privilegia la formación profesional, la responsabilidad social y el desarrollo humano como principios generadores del Modelo Educativo de la Corporación Universitaria Minuto de Dios.

### 3. ENCUESTAS.

Las personas objeto de las encuestas hechas para el desarrollo de este proyecto fueron estudiantes que estuvieran cursando primeros y últimos semestres del programa de Administración de Empresas en UNIMINUTO; a cada uno de estos segmentos se les diseñó un cuestionario donde se pretende indagar sobre las perspectivas de formación académica y evaluar un proceso de formación obtenido respectivamente, con el fin de alinear los objetivos de la facultad junto con los requerimientos de formación de los nuevos estudiantes, así como también usar la retroalimentación de los estudiantes de últimos semestres, quienes evalúan un proceso de formación ya vivido, quienes desde su experiencia académica en UNIMINUTO dirán qué aspectos son positivos y qué otros hay que mejorar en un escenario de tiempo de mediano y largo plazo.

#### 3.1. DISEÑO DE ENCUESTAS<sup>5</sup>.

Las encuestas fueron diseñadas en tres partes:

La primera parte consiste en evaluar con preguntas de opción abierta y cerrada la percepción que se tiene de la FCE, como una división que hace parte de la universidad, especializada en la enseñanza de un programa; los profesores como personas que transmiten el conocimiento a sus estudiantes matriculados al programa; y los estudiantes como personas que acuden a la universidad para formarse en un programa ofrecido. A ellos se les hizo preguntas con respecto a la percepción personal de ellos mismos y del grupo que le rodea.

La segunda parte comprende el juicio valorativo hacia las materias<sup>6</sup> que acercan al administrador al perfil deseado, incluyendo preguntas como el gusto hacia alguna(s) de estas, la intensidad<sup>7</sup> y profundidad<sup>8</sup> con que se abordan cada una de estas materias, además del nivel de comprensión del inglés como segunda lengua, y como asignatura que se enseña como parte del pensum en los programas ofrecidos en UNIMINUTO.

La tercera parte consta de preguntas abiertas con relación al perfil de un administrador profesional, y lo que debe hacer la universidad para fomentarlas.

---

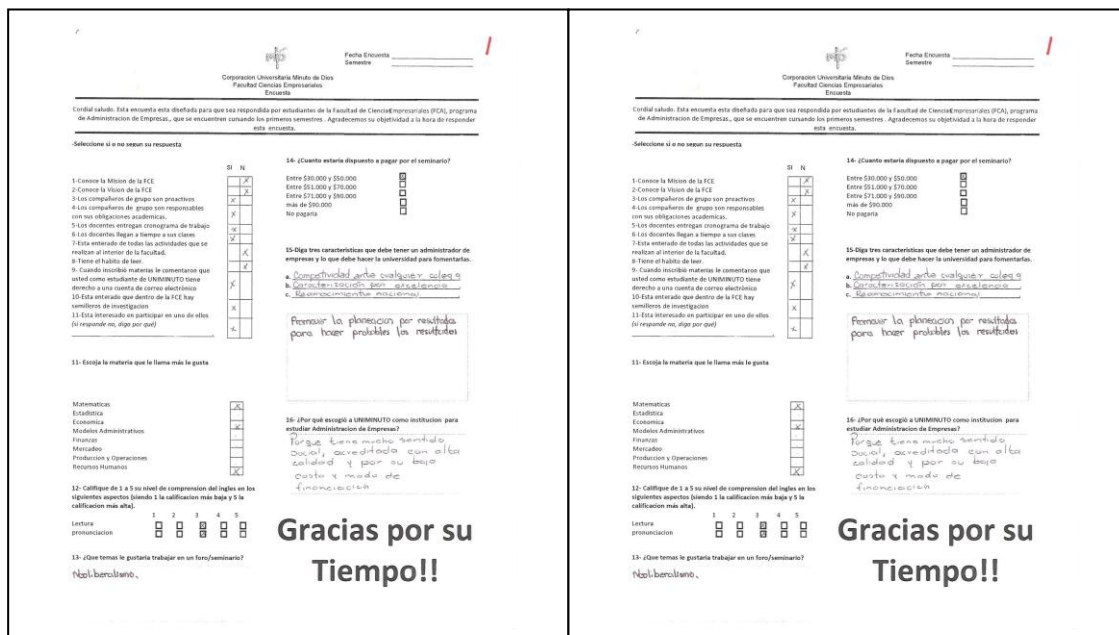
<sup>5</sup> Aquí se muestra la estructura básica con que se diseñó las encuestas, pero hay preguntas que difieren según el semestre en el que se encuentre el estudiante como las relacionadas con los seminarios, la razón de haber elegido UNIMINUTO para sus estudios, el conocimiento de la existencia de programas de internacionalización,

<sup>6</sup> PCP-Proyecto Curricular del Programa. UNIMINUTO 2009. Pagina 40.

<sup>7</sup> Intensidad se define como la cantidad de tiempo que le dedica la universidad a la capacitación en una área del conocimiento (Aplica encuesta estudiantes últimos semestres)

<sup>8</sup> Profundidad es la exigencia y/o pertinencia de las actividades con que se aborda cada área para su comprensión (Aplica encuesta estudiantes últimos semestres).

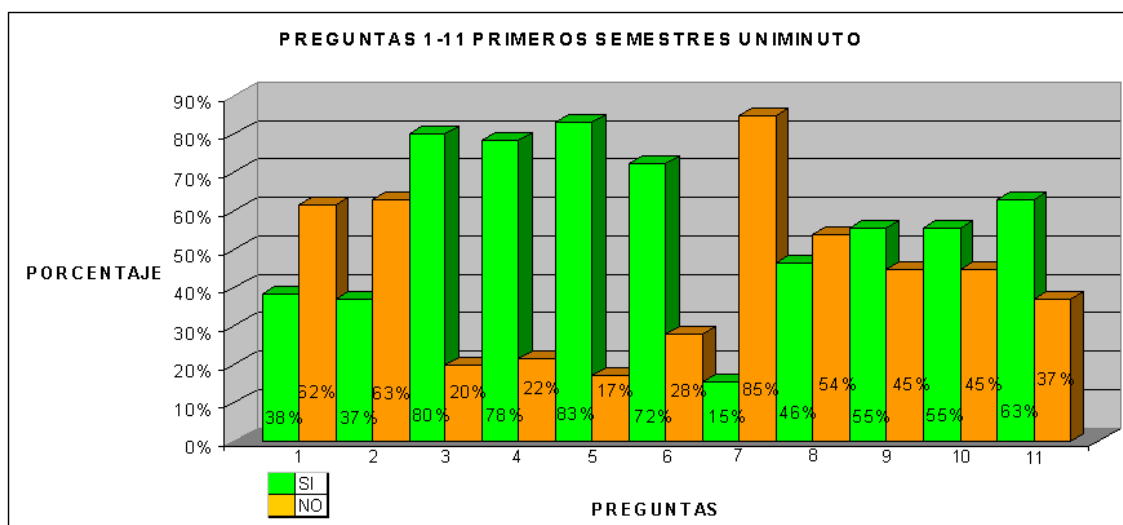


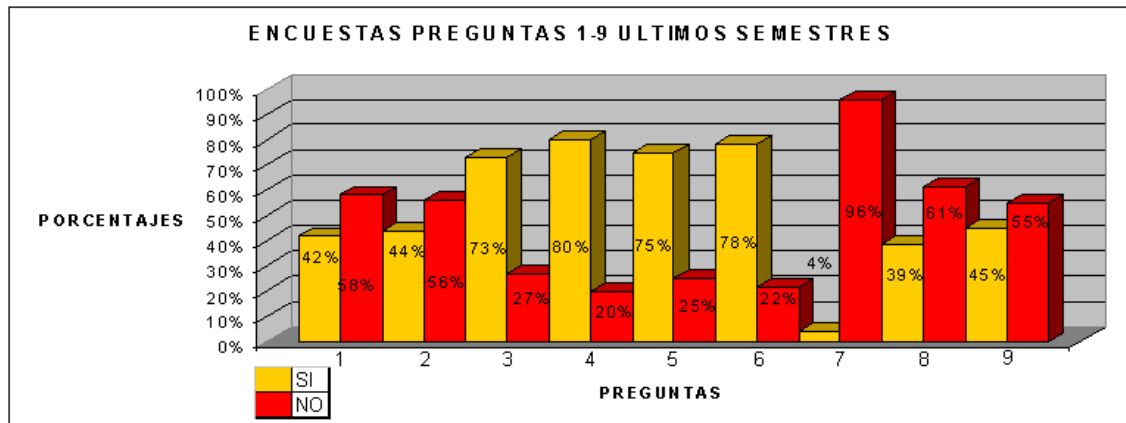


## DIAG 2. Formatos de encuestas para los estudiantes que cursan los primeros y últimos semestres del programa de Administración de Empresas.

### 3.2. ANALISIS DE ENCUESTAS

El análisis de las encuestas se hará de manera paralela; es decir como en ambos tipos de cuestionario aplica una misma pregunta (tanto alumnos primeros semestres, como alumnos últimos semestres) se comparará las respuestas obtenidas para indagar una causa y poder construir indicadores.





Pregunta	Si	No
1. Conoce la misión de la FCE.		
2. Conoce la visión de la FCE.		
3. Los compañeros de grupo son proactivos.		
4. Los compañeros de grupo son responsables con sus obligaciones académicas		
5. Los docentes entregan cronograma de trabajo		
6. Los docentes llegan a tiempo para dictar sus clases		
7. Esta enterado de todas las actividades que se desarrollan al interior de la facultad		
8. Usted tiene el habito de leer		

**DIAG 3. Relación grafica resultados obtenidos encuesta estudiantes de primer y ultimo semestre y preguntas aplicadas a ambas encuestas.**

### 3.2.1. Conocimiento de la Misión

Los resultados de la encuesta evidencian que casi la mitad de los estudiantes matriculados en UNIMINUTO no conocen sobre el objetivo de la universidad hacia el mediano plazo. Es de tener en cuenta que casi en la misma proporción los estudiantes desconocen este ítem, por lo que hay que reflexionar cómo la FCE vende su imagen hacia los estudiantes inscritos en el programa, es decir, cuáles son los instrumentos que utiliza para mostrar el direccionamiento estratégico de la facultad, además si la misma ha logrado identificar ciertos atributos que en el personal docente aporten a la consecución de la misión que ha establecido la FCE, así como también administrar de manera óptima los materiales publicitarios y plataformas tecnológicas que motiven al estudiante a identificarse y plantear alternativas para la consecución de la misión.

### 3.2.2. Conocimiento de la Visión.

Este aspecto presenta un similar patrón de comportamiento similar al de la misión. Del análisis de la grafica se puede apreciar cómo los estudiantes de

primeros semestres afirman desconocer hacia qué escenario apunta encontrarse la FCE. De igual manera que en el ítem anterior hay que evaluar como los mecanismos de promoción de la facultad motivan al estudiante a identificarse con las causas que se desarrollan en el interior de su facultad, e implementar herramientas comúnmente utilizadas como los correos electrónicos, aunque UNIMINUTO ya empezó a avanzar en este aspecto, con la creación para sus estudiantes de e-mails.

### 3.2.3. Análisis de la proactividad y responsabilidad.

La proactividad<sup>9</sup> es un concepto nuevo que se ha vuelto de moda, por cuestiones de adaptarnos al cambio. Es lo contrario de ser reactivos, lo que significa responder ante un problema o una situación que no se desea encontrar y que ya está presente, por lo que se opta en muchísimas ocasiones por encontrar una salida beneficiosa.

Ser proactivo incluye ser responsable, puesto que además de lo segundo la persona con esta característica piensa en función de evitar reprocesos, en simplificar una cadena de procesos conducente a un resultado, mientras que la responsabilidad es vista como una virtud del ser humano, inculcado desde la casa y primeros años en colegio, que consiste atender los deberes que como persona o en representación de un cargo o rol tiene que cumplir.

Por los resultados arrojados en las gráficas, podemos constatar que como grupo de trabajo los estudiantes no tendrán problema para compartir obligaciones en grupo, así como también existe una percepción considerable del más del 70% de que el grupo es propositivo. Con esta pregunta ha sido posible vislumbrar que los estudiantes se identifican con el perfil de un administrador moderno, en el que los tiempos de incertidumbre y de cambio de paradigmas han vuelto a los líderes empresariales en verdaderos gestores de rumbos, según sus objetivos.

### 3.2.4. Preguntas con relación a los docentes.

Estas preguntas sirven para indagar cuáles son las características percibidas de las personas que transmiten un saber. A ambos segmentos de estudiantes se les hizo dos preguntas relacionadas con:

---

<sup>9</sup> Proactividad: Actitud tendente a tomar iniciativas que promuevan una respuesta positiva del interlocutor (el cliente, el grupo, etc.); Una acción proactiva es la que se toma por iniciativa propia y no como consecuencia de lo que ya ocurrió. (Se opone a "acción reactiva") Una persona que actúa proactivamente piensa: "O preveo las cosas, o las cosas me pasan".

Fuente: [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/guia\\_coaching/diccionario\\_coaching.mspix](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/guia_coaching/diccionario_coaching.mspix);  
<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/glosario/p.htm>

- Entrega cronograma: el cronograma es un plan de trabajo desarrollado por el docente, el cual contiene los contenidos que se trabajaran durante un periodo de tiempo. La percepción de los grupos encuestados afirman entre un 75% y un 83%, para cada grupo de primeros y últimos semestres.
- Puntualidad del docente para dictar la clase en el horario establecido: Esta fue otra de las preguntas principales que se planteaba en la encuesta, por cuanto el docente es un agente que incide directamente en la motivación del aprendizaje del estudiante; la puntualidad es un aspecto que muestra lo organizados que somos nosotros, puesto que si este se maneja bien, nuestra jornada resulta siendo productiva. En este aspecto los docentes salen bien valorados, con un 72 y 75% respectivamente de valoración positiva en este aspecto, pero es de saber que esta virtud la debe tener toda persona, más aun cuando se trata de enseñar valores, como lo hace UNIMINUTO. *“Si somos puntuales, esto será el reflejo de una persona que respeta el tiempo de los demás”*<sup>10</sup>

Las anteriores preguntas tienen relación con un atributo, por lo que se debe trabajar en el cumplimiento de los tiempos pactados, y en la enseñanza de los temas relacionados en el cronograma. Hay contratiempos que impiden que se lleven dentro del tiempo acordado todas las actividades programadas, lo cual afecta la aprehensión del conocimiento, por lo que la comunidad educativa debe trabajar en formas en las que al estudiante y al docente sean invitados a cumplir con esta clase de deberes, con la identificación explicita de actitudes que conduzcan a esta clase de atributos positivos, promocionándola a través de los diferentes medios de publicidad internos de la universidad, y trasladando cada uno de estos comportamientos hacia las actividades que se desarrollan a diario.

### 3.2.5. Conocimiento de las actividades desarrolladas en el interior de la facultad

Con respecto a esta pregunta, se puede ver que la FCE no es muy fuerte en cuanto a procesos comunicativos con sus alumnos se refiere. Según los resultados, estos muestran que el 85% de los estudiantes de primeros semestres y un 96% de los estudiantes de ultimo semestre desconocen las actividades que en la facultad se desarrolla, es decir, gran parte de los estudiantes pueden desconocer que ya existe un nuevo Proyecto Curricular del Programa. Cabe la reflexión, con base a estos resultados que se debe trabajar pensando en un resultado como resultaría ser el hecho de visualizar a cada una de las personas que componen la facultad preocupándose por conocer, opinar y plantear puntos de vista con respecto al rumbo que debe tener el

---

<sup>10</sup> Fuente: 3M Creación de valor estratégico para su negocio- Organización y manejo del tiempo. Modulo 6. Editorial P.L.A. Export Editores Copyright 2008.

programa al cual esta vinculado, planteándose como problema de referencia si la persona siente verdadero sentido de pertenencia a la institución donde estudia, o si esta se encuentra vinculada a ella por suplir por fuerza mayor.

### 3.2.6. Habito de lectura

El hábito de leer se tomó como una pregunta relevante, por cuanto este habito esta relacionado al hecho de estar informado de lo que acontece en su entorno. El administrador moderno debe estar al tanto de todo lo que sucede alrededor, puesto que de la información que pueda abstraer del entorno, tendrá más posibilidades de acierto en su toma de decisiones.

El profesional formado en Administración de Empresas, debe tener este habito, mas aun cuando se considera hoy en día el acceso al conocimiento y a la información como el pilar de toda acción que se quiera ejecutar en procura de un resultado deseado, de lo contrario no existirá una fundamentación valida para idealizar cualquier proyecto de emprendimiento en cualquiera de los campos en los que se mueva ya sea a nivel laboral, social, político y económico.

Acorde con los resultados de la encuesta, vemos que más de la mitad de los estudiantes de primer y ultimo semestre (54 y 61% respectivamente), afirman no tener este habito. El resultado obtenido se puede tomar positivo, teniendo en cuenta que las características de los estudiantes objeto de esta encuesta estudian en la jornada nocturna, lo cual hace entrever que la causa por la que no puedan desarrollar ese habito es el hecho de que se encuentren laborando durante el día, o en otras labores que les impida estudiar en la jornada diurna; pero también es negativo porque el administrador depende hoy en día de la información, y sin esta no existirá un criterio para identificar oportunidades de negocio, como tampoco de opinar al respecto.

Estas preguntas muestran una solución común para esta clase de problemas, en el que se puede promover el uso de las herramientas de información y comunicación como medio para que el estudiante conozca aquellos aspectos que orientan el direccionamiento a la facultad, y que a su vez informa al interesado sobre los lineamientos que maneja una institución con el fin de que decida pertenecer a ella o buscar a otra, así como también fortalecer el vinculo entre estudiantes y facultad, en el que cada uno brinde retroalimentación a sus inquietudes y procesos de manera inmediata respectivamente.

La solución para estas preguntas, en procura de incrementar las respuestas positivas a esta clase de preguntas, mas allá de intensificar una actividad resulta más adecuado ver qué se esta haciendo hasta entonces, y también idear metodologías conducentes al conocimiento de una realidad y a la ejecución de una acción induciendo a las mismas de forma implícita.

Actualmente, en la distribución de información existen dos tendencias importantes y de especial consideración para la promoción y divulgación. En la primera tendencia, llamada "Pull" o "Halar"<sup>11</sup>, el receptor de la información debe ir hasta la fuente y, como su nombre lo dice, halar de ella para accederla. La segunda tendencia, referida como "Push" o "Empujar" literalmente empuja la información hacia el usuario. Para el caso de los estudiantes de Administración de Empresas de UNIMINUTO, la estrategia consiste en que, utilizando las herramientas con las que cuenta la facultad, como el e-mail de la universidad para sus estudiantes y profesores, así como también su página<sup>12</sup>, se pueda invitar al estudiante a conocer información referente al programa, ofertas laborales, programas de intercambio, convenio con otras instituciones a nivel nacional e internacional, así como también el manejo de los cronogramas de trabajo en el semestre, actualización de datos del estudiante, actividades y demás eventos de interés.

El Push ha existido en Internet desde que existe el correo electrónico, dado que solo se tiene que abrir el mensaje para tener la información, y el receptor no requiere de mayor esfuerzo. El Pull hace que el usuario tenga que acceder a la red, abrir el browser, y apuntarlo en la dirección correcta, para visualizar más detalles del mensaje que le llega.

Un mensaje enviado por correo electrónico, como los boletines electrónicos, no pueden beneficiarse de todas las tecnologías disponibles para hacer más agradable y efectiva su lectura. En cambio, una página WEB puede contener todos estos tipos de información, y mucha más.

En Internet tenemos estos dos tipos claramente definidos. La Web en su generalidad es Pull, y el correo, en general es push. Con el constante desarrollo de las tecnologías Web, ya existe la posibilidad de tener en tiempo real, actualización de información en la pantalla del usuario. Se agrega la facilidad para el usuario de personalizar qué información desea recibir. Esta información puede oscilar entre resultados de eventos deportivos, hasta valor de las acciones en la bolsa, pasando por el estado del tiempo. Las empresas que tienen información en la WEB, están utilizando el medio Push del correo con boletines periódicos a quienes lo deseen, para informar de cambios en la información disponible en la Internet.

### 3.2.7. Análisis preguntas 9,10 y 11 estudiantes primer Semestre; pregunta 9 estudiantes ultimo semestre

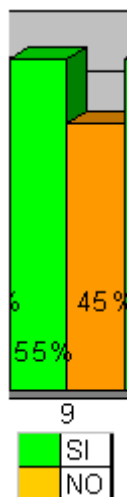
Estas últimas preguntas de la primera parte de la encuesta corresponden a preguntas que se enfocaron hacia estudiantes de uno de los segmentos en observación. Para el análisis de preguntas de este tipo, se procederá primero

---

<sup>11</sup> Fuente: <http://www.deltaasesores.com/articulos/negocios-electronicos/59-empujar-y-halar>

<sup>12</sup> La página de la Facultad de Ciencias Empresariales es <http://fce.uniminuto.edu/>

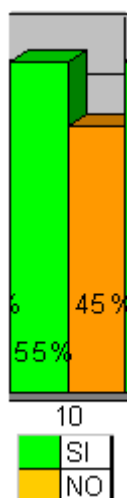
con aquellas que van dirigidas hacia estudiantes de primer semestre, hasta terminar esas preguntas, para proceder con el siguiente campo, haciendo paralelo entre ambos segmentos y volver a retomar las preguntas que aplican por separado a cada segmento, y así sucesivamente, hasta terminar con el análisis de las encuestas.



**Pregunt 9.** Razón de la existencia de un correo electrónico facilitado por UNIMINUTO: Este canal de comunicación que comenzó a ser popular desde finales de siglo XX comienzos siglo XXI, se ha convertido en un medio masivo utilizado por muchas personas. Su función, al igual que en una organización esta en su utilidad para contactar otras empresas, otras personas, con las cuales queremos entablar una relación, de manera rápida y productiva. En la encuesta vemos cómo un reducido numero de estudiantes han sido informados sobre la existencia del e-mail, por cuanto el e-mail es un servicio básico suministrado por la universidad, el cual debe tener acceso todos los estudiantes, y que si no son informados, la inversión en tecnología será inútil.

El e-mail debe ser una herramienta de contacto oficiosa que aumente la eficiencia de las personas que la utilizan, como otras herramientas de uso común como el PC portátiles o los teléfonos móviles. Un mail ayuda a cortar los flujos de comunicación para hacerla más entendible a su receptor, y eliminar tiempos en los que antes de la existencia de estas tecnológicas, lo invertíamos validando la información recibida por otras fuentes, o a veces hasta de la fuente primaria.

Como se expreso en párrafos anteriores la forma adecuada para hacer que funcione algo, es mediante su inducción; el mail corporativo es una herramienta que solo se utiliza en el trabajo y e actividades relacionadas con el oficio de cada persona. UNIMINUTO debe propender por la utilización de las herramientas que pone al alcance de todos los miembros de la comunidad en forma racional, mediante políticas de uso correcto y supervisión del mismo.



**Pregunt 10.** Existencia semilleros de investigación<sup>13</sup>. Este es el proceso que vincula la teoría y la práctica. Su objeto es más que la producción de conocimiento generalizable: la auto-transformación de quienes participan en concreto en cada situación educativa; transformación de sus conocimientos, actitudes y comportamientos, así como la de las comunidades en las que están insertos.

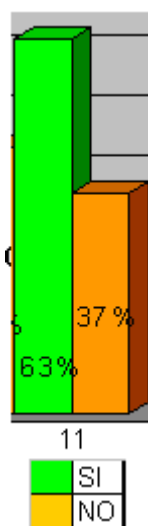
Dadas las características de nuestro proyecto educativo requerimos, entonces, de una investigación de tipo teórico-práctica que permita el conocimiento desde una perspectiva holística, una investigación total que busque lo que se supone debe buscar todo proceso

<sup>13</sup> Sistema de investigaciones UMD Versión 2.3

investigativo : un análisis ordenado del orden social; una investigación praxeológica<sup>14</sup> que asume que es en el proceso práctico/reflexivo y en la unidad dinámica y dialéctica entre la praxis y su pertinente análisis y comprensión teórica, donde se va produciendo el conocimiento.

De acuerdo al contexto que tiene la investigación UNIMINUTO, hay que trabajar en promover estas formas de crear conocimiento. Solo un 55% de los estudiantes nuevos afirma conocer la existencia de esos grupos. La FCE tiene como aspecto fuerte en el campo de investigación todos los trabajos hechos en el marco del cooperativismo y de la Economía Social y Solidaria, como modelo de desarrollo económico y social alternativo del país; esto es evidenciado en el core de la universidad, además de las capacitaciones que se ofrecen a las personas más vulnerables, y las consultorías hechas a las pymes de la localidad de Engativá, entre otros trabajos.

El estudiante que se puede vincular a desarrollar esta clase de trabajos son los que están en la jornada diurna por disponibilidad del tiempo, así como también este es el principal inconveniente de aquellos que estudian por la noche. Pero en este aspecto se avanza en pasos pequeños, mientras que se mantengan los proyectos que manejan los dos grupos, y el enfoque de cada uno de estos para efectos de vincular personas interesadas, y que sientan afinidad a querer trabajar cada tema.



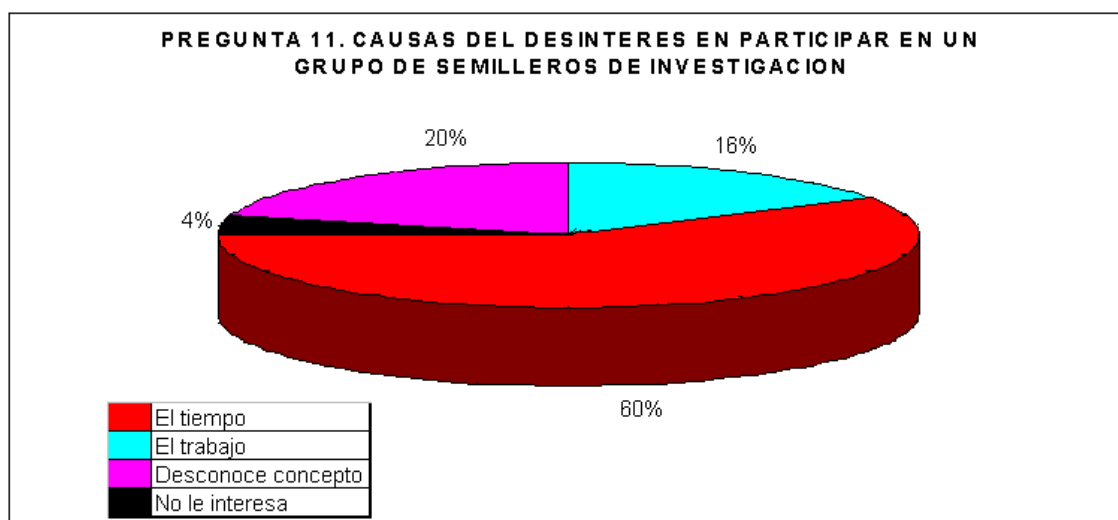
**Pregunta 11.** Interés en participar en grupos de semilleros. Por el hecho que las personas objeto de las encuestas estén estudiando en la jornada nocturna, puede ser positivo el resultado objetivo, los cuales se analizarán a continuación. En la experiencia de cada uno, ha quedado comprobado que el interés para hacer determinadas acciones esta supeditado a las experiencias vividas, la curiosidad por averiguar en que consiste, y las referencias de otras personas.

La información de la existencia de estos grupos generalmente la tienen los estudiantes de primeros semestres de jornadas diurnas, por lo que se debe trabajar en divulgar la investigación en medios en donde los estudiantes se tomen un rato de su tiempo y puedan opinar al respecto.

<sup>14</sup> La **praxeología** es la ciencia que estudia la estructura lógica de la acción humana (praxis). El término fue acuñado en 1890 por Alfred Espinas en la Revue Philosophique, pero se usa comúnmente en relación con la obra del economista austríaco Ludwig von Mises y sus seguidores de la Escuela de Viena, también denominada *Escuela psicológica de economía*. La praxeología centra su atención en el individuo, en el impulso de quien efectivamente e indudablemente actúa (individualismo metodológico), sacando de este estudio unos axiomas o principios elementales, sólidos e inmutables, con los cuales entender y analizar el proceso del accionar humano. Su análisis parte de las apreciaciones y aspiraciones del consumidor, quien opera basándose en su propia y siempre mudable, escala de valores (homo agens), las cuales combinadas y entrelazadas generan el total de la oferta y la demanda (valoración subjetiva). La praxeología toma la ciencia económica como la aplicación de unos axiomas lógicos y psicológicos; y rechaza usar los métodos de las ciencias naturales para estudiar las ciencias sociales.

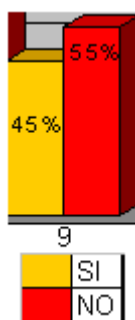
Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Praxeolog%C3%ADa>





**DIAG 4. Grafica resultados de la pregunta sobre las causas por las que los grupos de semilleros no llaman la atención.**

La anterior grafica fue obtenida, producto de indagar las causas de que los estudiantes no quieran participar en estos grupos. La mayoría de las personas no tenían interés en participar en esta clase de proyectos por la limitante del tiempo, y por lo general las personas que estudian de noche trabajan durante el día. Otro grupo manifestó el desinterés por causa de sus trabajos; ambas clases de respuesta, aunque se pueden referir a un mismo motivo, la de rojo no lo expresa de manera directa, mientras que la respuesta en azul hace claro énfasis en eso. La capacidad de atraer a estos grupos esta latente, pero como ya se ha dicho, se debe fortalecer la comunicación hacia los estudiantes explicándoles las características de estos grupos y el plus que les aporta a sus carreras, así como ser abiertos a propuestas en las que los estudiantes pueden aportar soluciones desde sus perspectivas a cómo pertenecer a tales grupos, así como la pertenencia a estos y al aporte a los mismos puedan constituir una asignatura electiva por los temas que maneja, y por ende los estudiantes serán partícipes de estos grupos, que en un comienzo resulta un reto convocarlos a raíz del estilo de vida de esta clase de estudiantes que estudian en la jornada nocturna; todo estas acciones son sutiles para disminuir el volumen de estudiantes que no ven provechosos esos grupos, e ignoran su utilidad por el poco conocimiento que se tienen de ellos.



**Pregunta 9.** Respecto al interés de algún programa de internacionalización. La respuesta a esta pregunta es muy dividida, por cuanto hay muchos factores que confluyen en la respuesta de este cuestionario.

Lo interesante de esta pregunta es que se valida el por qué si y el por qué no de cualquiera de las opciones que se han descrito. Los programas de internacionalización han venido funcionando desde antes, pero solo bajo un referente principal como la Universidad y a

su vez el sistema Mondragón de España<sup>15</sup>, cuyo modelo cooperativo es el más exitoso en el mundo. En este punto se destaca que UNIMINUTO ha trabajado paulatinamente en aumentar el número de instituciones con las maneja un convenio educativo para intercambio de estudiantes.

### 3.2.8. Opciones de internacionalización más conocidas por los Alumnos de último semestre.



**DIAG 5. Opciones de internacionalización conocidas por los alumnos de último semestre**

Entre los alumnos que afirmaron estar interesados, los destinos más reconocidos son España con un 49% (incluyendo la universidad Francisco de Vittoria, y Estados Unidos con un 34%). El resto de respuestas están asociadas al conocimiento de más de dos destinos, programa de intercambios no expresamente dichos y otorgación de becas.

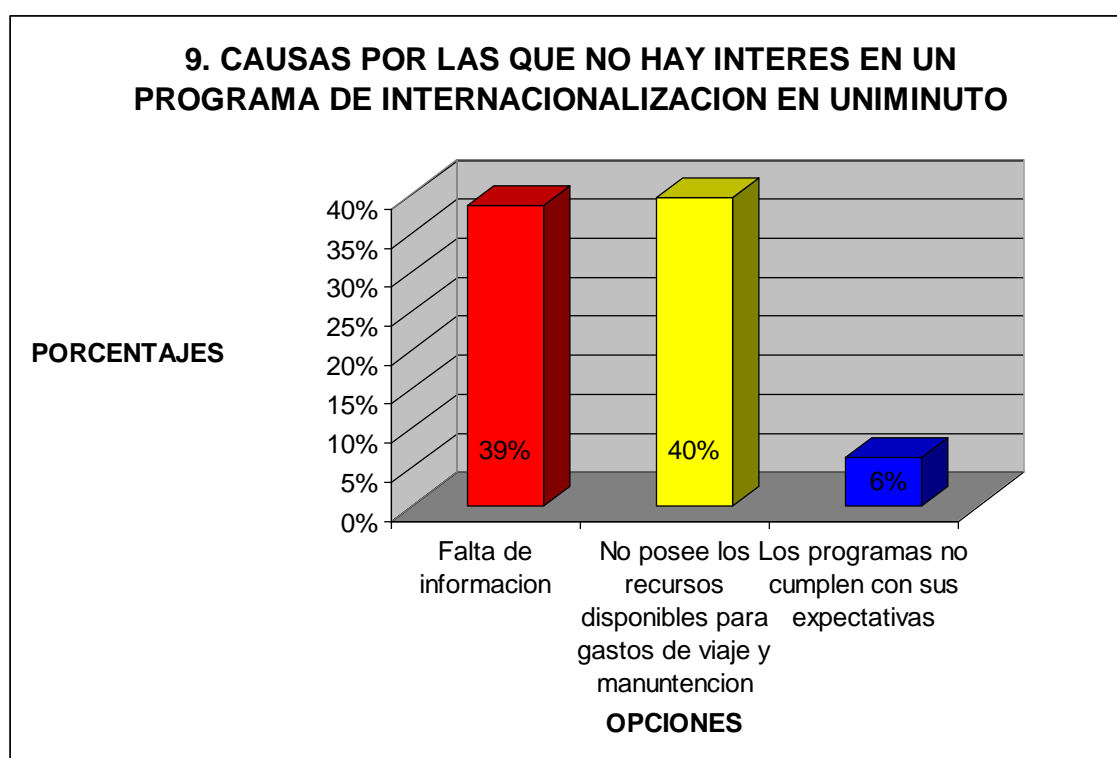
Cada vez que un estudiante este interesado en estos programas hay que evaluar la perspectiva que este tiene con respecto al desplazamiento para mejorar siempre y cuando sea posible ese y los demás programas de

<sup>15</sup> Fuente: <http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1070>

intercambio, desde los objetivos que tiene con el mismo a corto plazo, hasta la perspectiva que el estudiante logre tener en el largo plazo y les sirva de referencia a otros compañeros.

Estos programas de intercambio se deben seguir aprovechando por la cultura y las ideas que otras sociedades a cada uno de los interesados aportan, y las perspectivas que este genera, al vincularse al mundo laboral; estas experiencias hacen más probable el vínculo hacia alguna organización, más aun cuando la organización a la que se quiera pertenecer tiene presencia en varios países.

### 3.2.9. Causas por las que no hay interés en un programa de internacionalización en UNIMINUTO



**DIAG 6. Causas comunes por las que no hay interés en los programas de internacionalización en UNIMINUTO**

Uno de los inconvenientes más comunes por la que los estudiantes no se encuentran interés a esta clase de programas es a causa del factor económico y la falta de información (divulgación de esta clase de programas), adicional a que un numero reducido de personas no esta interesada por esta clases de programas, dado a que aquellos programas que se ofrecen no cumplen con los deseos de formación.

La falta de información es un problema que si no se soluciona a tiempo puede repercutir a la facultad, dado a que las personas que reciben un servicio como lo es la educación por parte de los alumnos posiblemente afirmarían que la institución no presenta ofertas educativas como otras universidades lo suelen hacer, así como la universidad percibirá erróneamente que los estudiantes son apáticos a los esfuerzos que ella hace; como cuando se oferta un servicio, al cliente se le debe manifestar en qué consiste cada paquete que se ofrece, para que, acorde con el presupuesto con el que cuenta lo adquiera lo aproveche, y pueda impactar en la comunidad de manera positiva con el fruto de su experiencia, y despejar en verdad las dudas si las expectativas de formación no cumplen por una vaga percepción de un programa ofrecido , o si es por que otras instituciones educativas están superando a UNIMINUTO en esta clase de ofertas.

Otro de los problemas que puede menguar los esfuerzos de una institución es el factor económico, pero para ello hay que evaluar la posibilidad si la universidad cuenta con recursos para apoyar a los estudiantes con esta clase de actividades; la Organización Minuto de Dios es bien conocida por hacer obras benefactoras hacia las personas más necesitadas, y resulta sutil a su correspondencia social en que la universidad aporte económicamente a los alumnos destacados con una ayuda monetaria, y concientizar al estudiante lo que significa esta clase de esfuerzos, para su aprovechamiento y retroalimentación dentro de la comunidad educativa.

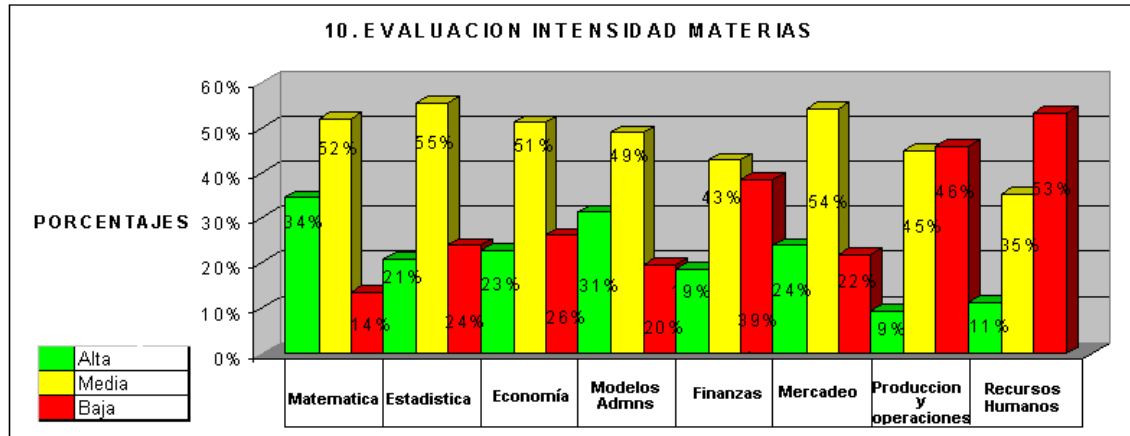
Estos programas aportan al estudiante una mirada global de la situación actual de países con los que se tiene convenio, así como comparar experiencias y validar si estas se acoplan a la situación colombiana; lo más importante de estos intercambios es la ayuda a la mentalidad que muchos puedan adquirir, y abandonar esa idea de estudiar para trabajar en lo que le salga (por llamarlo de alguna forma), o proyectarse hacia acciones concretas, como el emprendimiento ofreciendo un bien o servicio apuntando a una necesidad específica, o bien a un puesto de mando y gestión dentro de una organización conocida.

### 3.2.10. Preguntas relacionadas con las asignaturas.

Estas preguntas se hicieron con el fin de valorar las asignaturas que como administrador debe dominar para obtener un buen resultado en el Examen de Calidad de Educación Superior ECAES<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Fuente. PCP Administración de Empresas 2009-UNIMINUTO; rescatado de Exámenes de Calidad de Educación Superior en Administración. 2008. Guía de orientación ICFES-MEN.



**DIAG 7. Resultado Grafico Pregunta 10 últimos semestres Administración de Empresas sobre la intensidad horaria.**

Para cada asignatura hay tres clases de respuestas para evaluar la intensidad de cada materia las cuales son:

- Intensidad Alta (■): se define así cuando la asignatura cubre una mayor parte del tiempo respecto a otras universidades, o según el criterio personal. Cuando la intensidad de una materia es muy alta generalmente es por que En otros términos, es el énfasis que le da una institución universitaria a una asignatura en especial.
- Intensidad Media (■): consiste en que la asignatura dictada cumple con el requisito de enseñanza con respecto al pensum de otras universidades, o con respecto al criterio de cada persona, según la relevancia que esta le de.
- Intensidad baja (■): Ocurre cuando la asignatura cubre considerablemente una menor parte del tiempo con respecto a otras universidades, o con el criterio personas.

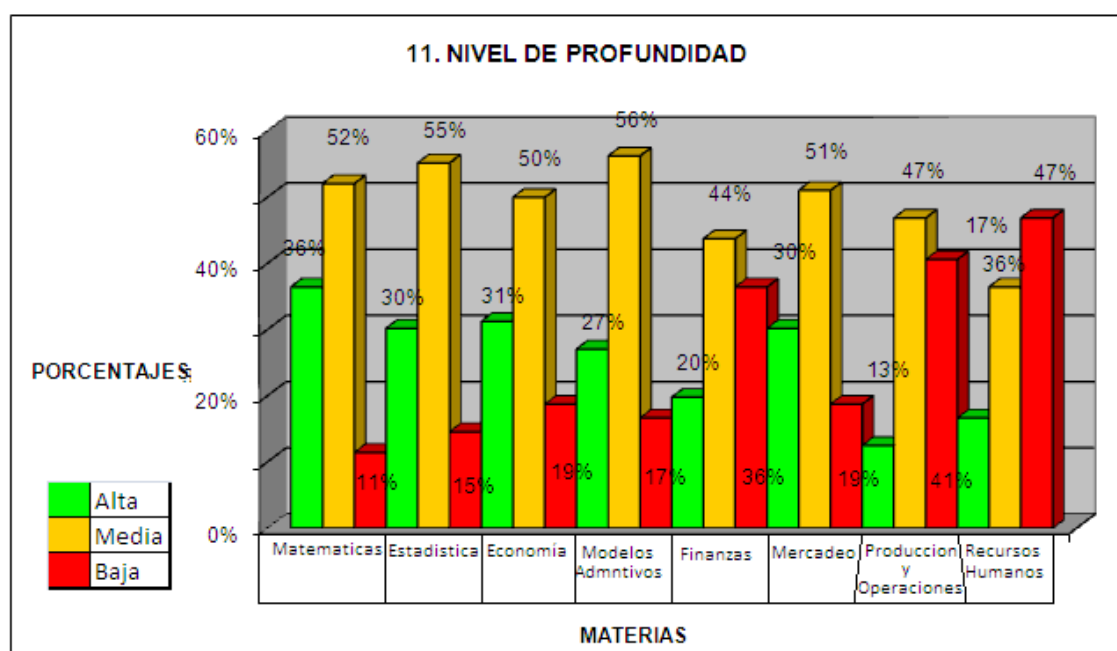
La mayoría de materias son valoradas en un nivel de intensidad medio, como la matemática, la estadística, la economía, la que tiene que ver con modelos administrativos, mercadeo y finanzas, aunque esta ultima con un pequeño margen de diferencia porque un 39% opina que la materia presenta una baja intensidad (43% afirma que esta materia presenta una intensidad media).

Otra materia que presenta una ligera diferencia en porcentaje es Producción y operaciones, pero con una calificación de 46% de baja intensidad Vs 45% de intensidad media; las materias relacionadas con recursos humanos presentan una calificación de intensidad baja con un 53%. Respecto a esta última por su calificación hay que evaluar si los tiempos destinados para la enseñanza son los acordes para tener una noción de esta.

Otra forma de evaluar la intensidad es evaluando hacia que punto extremo se va esta clase de evaluación. (Evaluar aspectos que indican si la materia presenta una intensidad alta o baja).

Entre las calificaciones de materias con intensidad alta se destaca las matemáticas y Modelos Administrativos con 34% y 31% respectivamente, los cuales muestran que el tiempo destinado para esas materias resulta adecuado para la comprensión, y donde habría que entrar a evaluar el resultado obtenido., pero materias como estadística, economía tienen una calificación pareja entre intensidad baja e intensidad alta.

En general, por el resultado obtenido es bueno, siempre se trabajen en aspectos diferenciadores que desequilibren la balanza y apunten a los resultados en verde; para mejorar este criterio resulta valido contar con la opinión de los docentes para ver qué aspectos inciden en la valoración hacia esta clase de preguntas; para hacer apreciable este punto entre los estudiantes hay que evaluar si el tiempo adecuado para impartir la enseñanza de una asignatura es el adecuado, puesto que algunas resultan más complejas que otras para su comprensión, así como también buscar la forma como las cátedras de sensibilidad social se pueden incluir dentro de la enseñanza de las áreas, y no como materias independientes como se ha venido haciendo durante todo este tiempo.



**DIAG 8. Análisis Grafico de la exigencia en cada materia**

Esta grafica ya analiza el nivel de exigencia o pertinencia de las actividades para entender cada grafica. Al igual que en la Figura 11 se explicará cada uno de los niveles para una correcta lectura de los resultados.

- Intensidad Alta (■): significa que fue una materia que contó con actividades pertinentes y útiles para la comprensión de la asignatura. Si este materia presenta es por que el estudiante estuvo satisfecho con los resultados obtenidos.

- Intensidad Media (■): la lectura de este indicador muestra que aunque las actividades fueron interesantes y pertinentes para la comprensión de la materia, hubo factores que la afectaron como el tiempo, y la metodología para trabajar algunos temas. Cuando las materias presentan este indicador existe oportunidades de mejora para pasar estos resultados a verde, siempre y cuando se analicen los factores principales que mitigan el resultado.
- Intensidad baja (■): Se asocia a que los resultados obtenidos no son satisfactorios, lo mismo que la metodología y las actividades. Cuando el resultado es amplio debe existir una preocupación para tomar acciones correctivas, puesto que a partir de estas inconformidades la población estudiantil no encontrará motivación para destacarse en ser los mejores (competencia), aumentará las inconformidades y afectará en el ingreso de nuevos estudiante por la experiencia vivida.

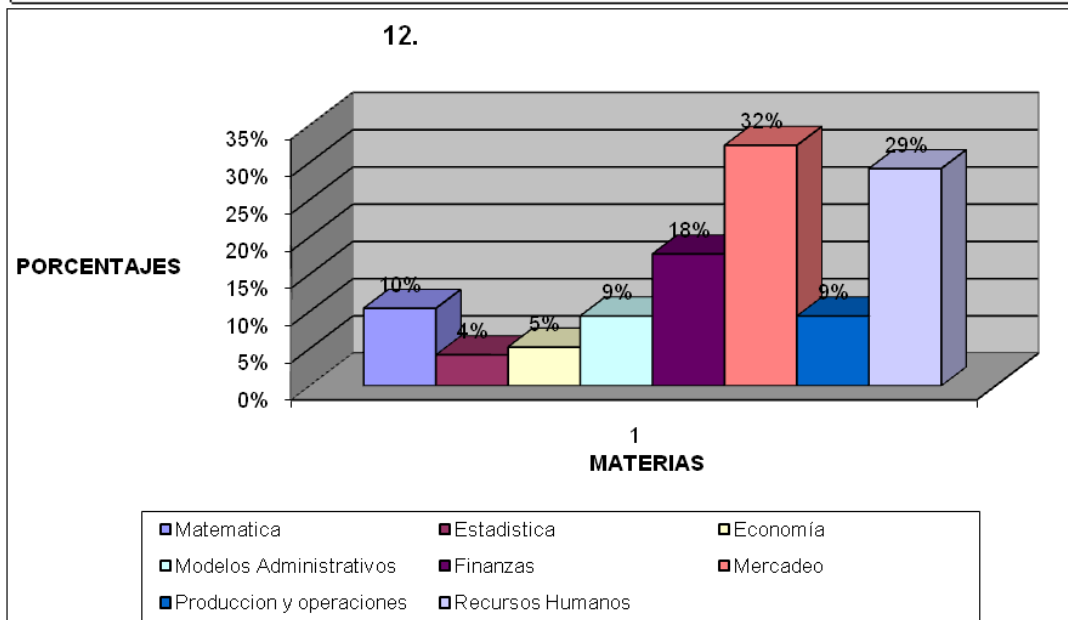
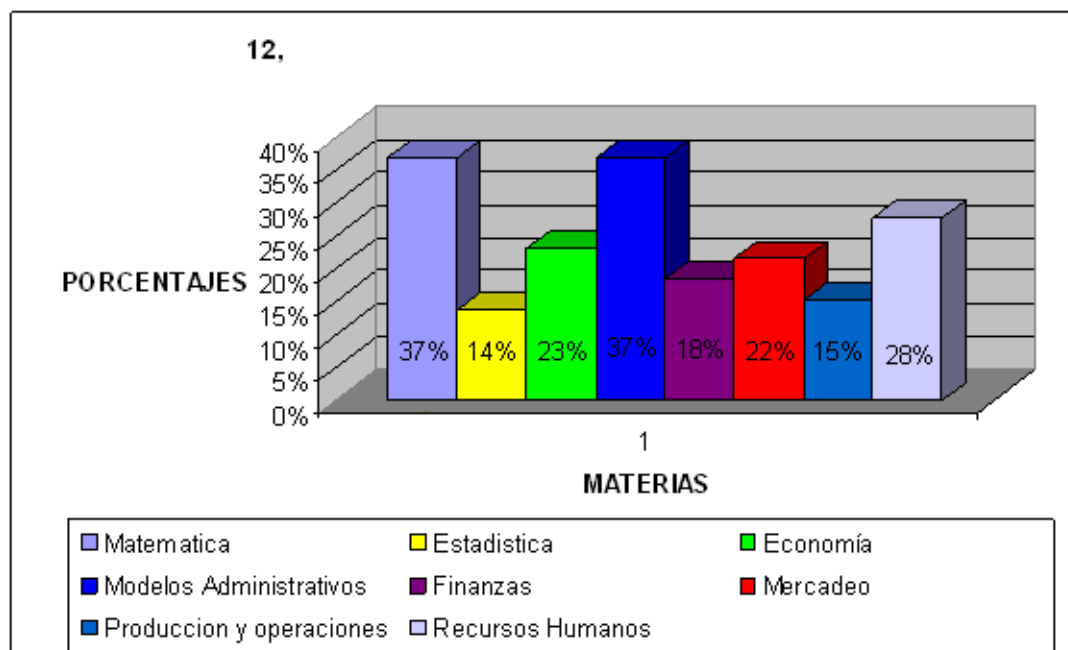
Este resultado es importante para toma de decisiones posteriores, por cuanto evalúa el resultado obtenido después de un proceso de aprendizaje. De ahí que esta pregunta se halla hecho a los estudiantes de últimos semestre. Para hacer el análisis hay que ver qué tantos indicadores están en rojo para focalizar nuestros esfuerzos, los indicadores verdes para validar un pleno resultado. El indicador dorado es un referente que muestra un inconformismo en mínimos detalles, pero también respaldan el resultado obtenido.

El pico más alto de la barra verde es el que se sitúa en el 36% correspondiente a las matemáticas; Es el único que se ubica por encima del 30%. Las de más baja apreciación son las de producción y operaciones, Recursos Humanos y Finanzas con una ponderación por debajo del 21%. El resto de materias tiene una ponderación entre el 20 y el 30%, lo cual hace que la valoración de estas sea mínima.

Los picos rojos son considerablemente altos en Recursos Humanos, así como en Producción y Operaciones con un 47 y 41%, seguido de Finanzas con un 36%. El resto de materias presenta una intensidad baja por debajo del 20%.

Por el resultado se ve en qué materias hay que trabajar más, pero en general hay que trabajar por subir el pico de las cifras verdes para poder ser competentes en todas estas materias, todo esto para ser un Administrador con criterio en todas estas áreas.

En esta clase de encuestas hay que evaluar qué incide en esta clase de respuestas, puesto que en ella incide la metodología, el grupo de trabajo (los estudiantes), el carácter del docente para ser abierto a esta clase de observaciones, la comunicación del docente con el grupo para llegar a un acuerdo, y las decisiones que la facultad tome para evitar esta clase de valoraciones, y también las mismas que puedan aplicar, pero para solucionarlas.



**DIAG 9. Resultado grafico materias de más agrado según estudiantes de primeros y últimos semestres respectivamente.**

El resultado de estas preguntas pretende saber los gustos de los estudiantes hacia estas áreas; eso con el fin de crear programas acordes con los gustos de ellos como diplomados, maestrías, doctorados y conferencias, donde la aceptación a estos será mayor. Entre los alumnos de primeros semestres, los gustos están en materias como matemáticas y modelos administrativos, seguido por la economía con 37, 37 y 29% respectivamente; los estudiantes de ultimo semestre tienen entre su preferencia hacia el mercadeo con 32%, seguido de Recursos Humanos con 29%.



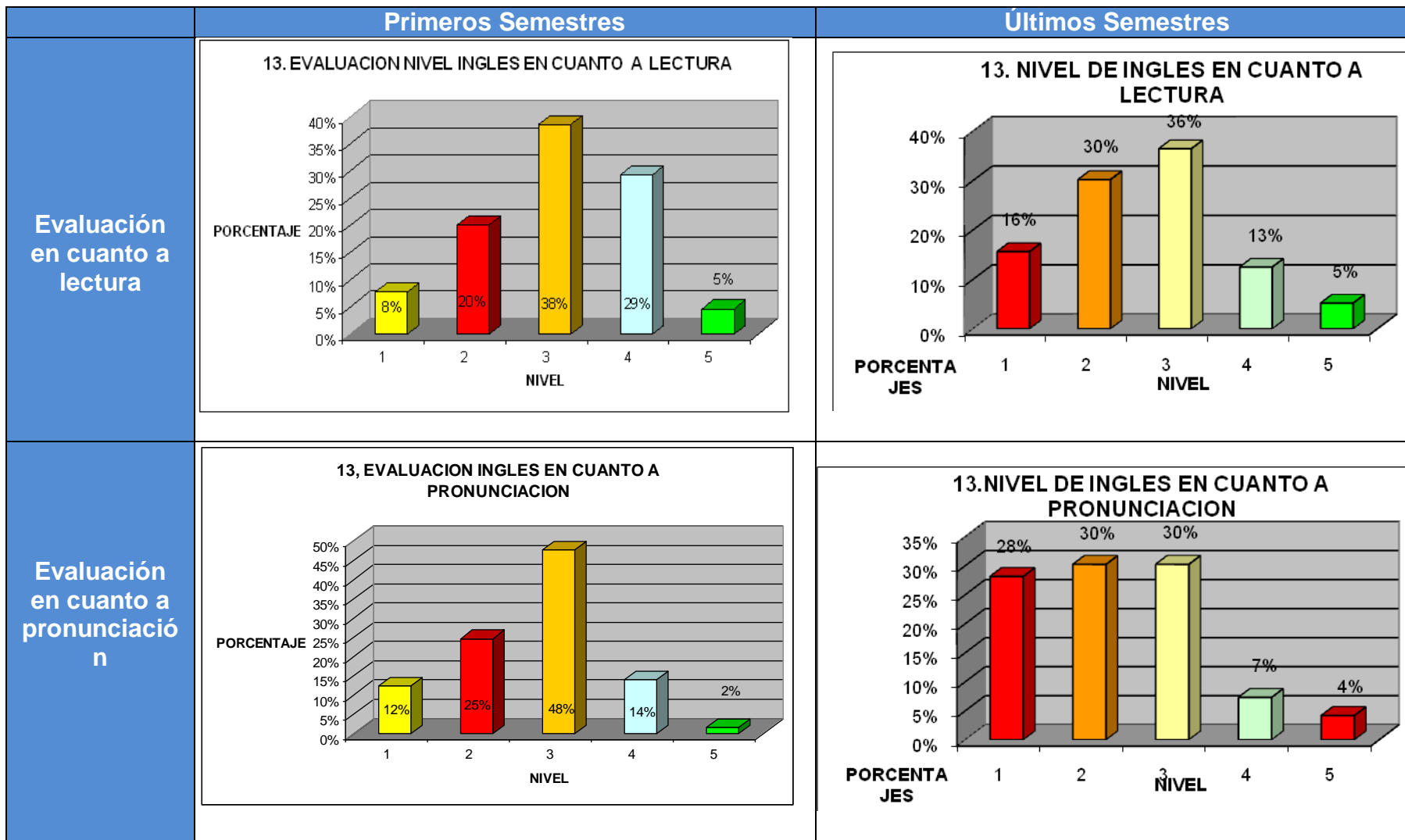


Fig 12. Matriz de resultados gráficos de los estudiantes de primeros y últimos semestre Vs pruebas en lectura y pronunciación

Esta matriz permite comparar de forma sencilla los resultados obtenidos. Es de conocimiento de la comunidad estudiantil de UNIMINUTO que el estudio de la lengua extranjera esta incluida en los planes de estudio de todos los programas que se ofrecen. Las competencias mínimas a desarrollar en los estudiantes de todos los programas de pregrado serán las respectivas a las habilidades de lectura y escritura en el nivel B1 de la clasificación del Marco Común Europeo de Referencia para las Lenguas, MERC. Estas son<sup>17</sup>:

- Escribe textos sencillos y cohesionados sobre una serie de temas cotidianos dentro de su campo de interés enlazando una serie de distintos elementos breves en una secuencia lineal.
- Comprende textos breves y sencillos sobre asuntos cotidianos si contienen vocabulario muy frecuente y cotidiano, o relacionado con el trabajo.
- Lee textos sencillos sobre hechos concretos que tratan sobre temas relacionados con su especialidad con un nivel de comprensión satisfactorio.

Analizando la pregunta relacionada a la capacidad de lectura, se puede ver que la mayoría de estudiantes se encuentra en un nivel tres, tanto los de primeros semestres, como los de últimos semestres. Los resultados de estos primeros suponen una preparación destacable en este idioma, mejor aun que los estudiantes de últimos semestres, quienes pasaron por estas cátedras (35% de los estudiantes de primer semestre se ubican en niveles avanzados en ingles, frente a 18% de los estudiantes de últimos semestres). Los resultados pueden atribuirse a que los estudiantes de primeros semestres, relativamente han acabado de salir graduados de la secundaria, mientras que los alumnos de últimos semestres, puede que no recuerden las nociones de este idioma, porque la mayoría de estas personas no llevan el idioma ingles a la práctica cotidiana, generalmente en sus propios trabajos.

Los resultados en cuanto a pronunciación tiene una ligera variación en las barras con respecto a la pregunta anterior, ubicándose en un nivel tres la mayoría de encuestados, mientras que los de últimos semestres se ubican en niveles 1 y 2.

La FCE es muy explicita en mostrar el tipo de preparación al que se enfocan, en cuanto a la preparación en una lengua extranjera deben tener sus alumnos adscritos; esto es un aspecto de una relevancia no grata, puesto que la Organización Minuto de Dios, quien tiene muchos contactos que saben sobre las obras que han hecho a lo largo de casi media década, se interesan en ayudar a la comunidad, entre ellos los que de forma directa pertenecen a UNIMINUTO como sus estudiantes; pero como muchas de estas organizaciones son de presencia internacional, no podrían ayudar a los estudiantes con ofertas que ampliarían su desarrollo laboral, a causa de no saber hablar un segundo idioma, y por eso el desperdicio de estas ayudas, las cuales se limitarían a contribuir en obras filántropas u ofertas a estudiantes con contratos a nivel local, en cargos algunas veces operativos y de limitada

---

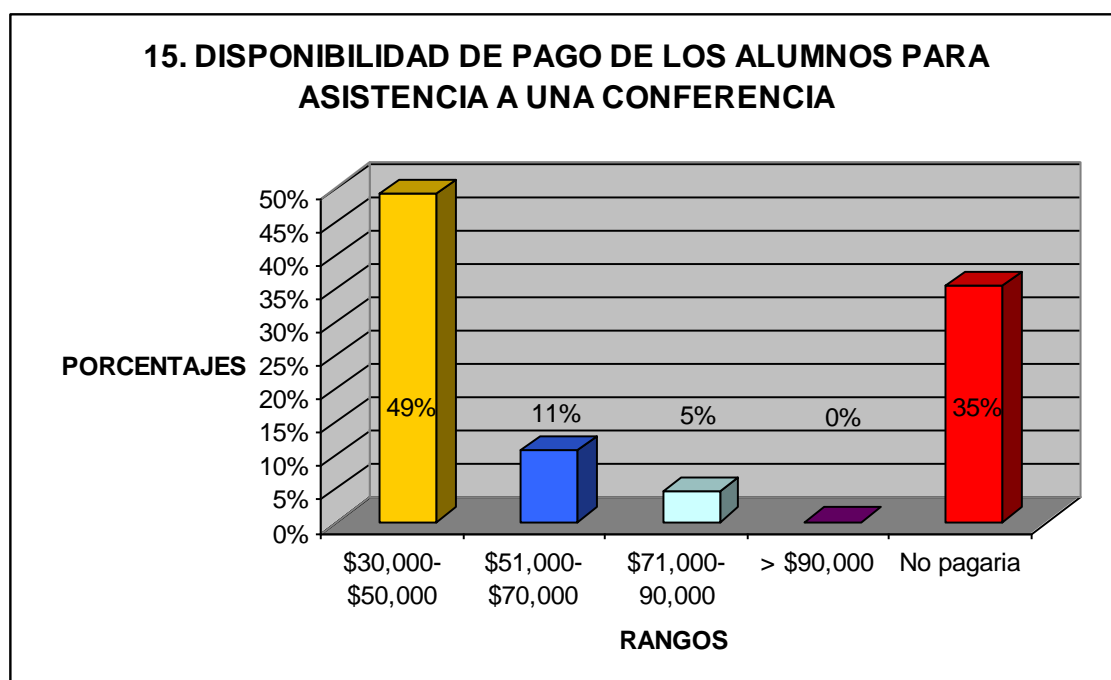
<sup>17</sup> Fuente: PCP Administración de Empresas 2009-UNIMINUTO. Pagina 59

perspectiva de aprendizaje, y por ende la percepción de menores ingresos y menor calidad de vida, con respecto a instituciones que preparan a sus estudiantes en el dominio de una segunda lengua, tanto en lectura, composición de textos escritos, escritura y dialogo del idioma.

La pregunta que vale hacerse es por qué la FCE, pretende por la comprensión de textos sencillos, y no contextualizar el idioma hasta su comprensión plena, teniendo en cuenta que la visión de la facultad del programa apunta a proyectarse a nivel internacional.

Este proceso puede resultar difícil por las características sociales de la población estudiantil. Pero esto es como todo proceso nuevo en donde lo más difícil es determinar por donde empezar, pero si existe voluntad esto se puede lograr; la cuestión es “*pensar de izquierda a derecha*”<sup>18</sup>.

### 3.2.11. Disponibilidad de pago de los alumnos de primeros semestres para la asistir a una conferencia.



**DIAG 10. Resultados gráficos en el que muestra la capacidad de pago para asistencia a una conferencia a estudiantes primeros semestres.**

La Facultad poco a poco se ha ido familiarizando con las conferencias como parte de la formación académica de los estudiantes. Los picos muestran que

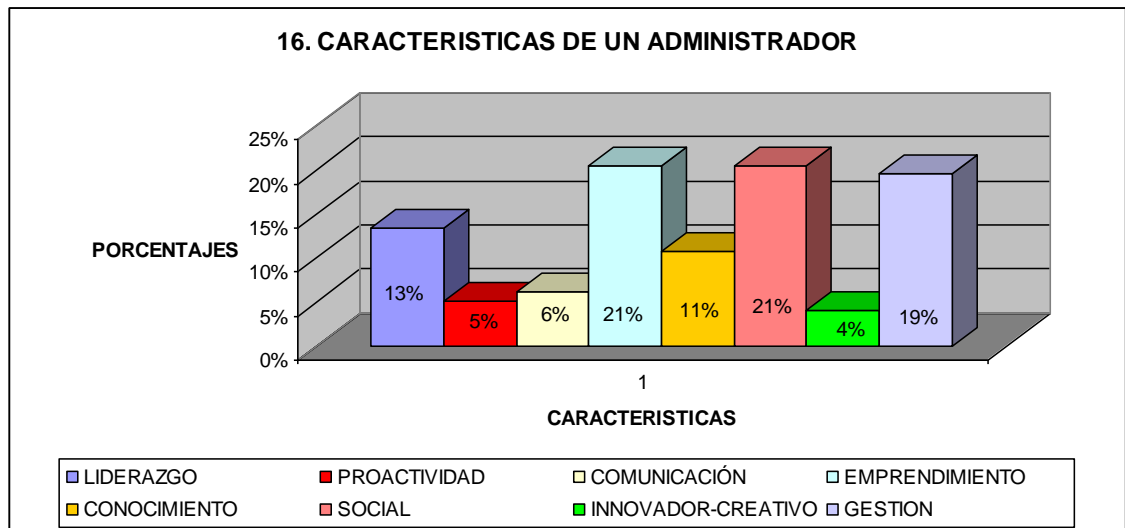
<sup>18</sup> El pensamiento de izquierda a derecha consiste en planear los resultados que se desean obtener y a partir de estos desglosar los procesos para su consecución. Tomado de Desatando el Poder del Aprendizaje Autodirigido-Boyatzis, Richard E, PhD 28 de Mayo de 2001. Consultor HayGroup

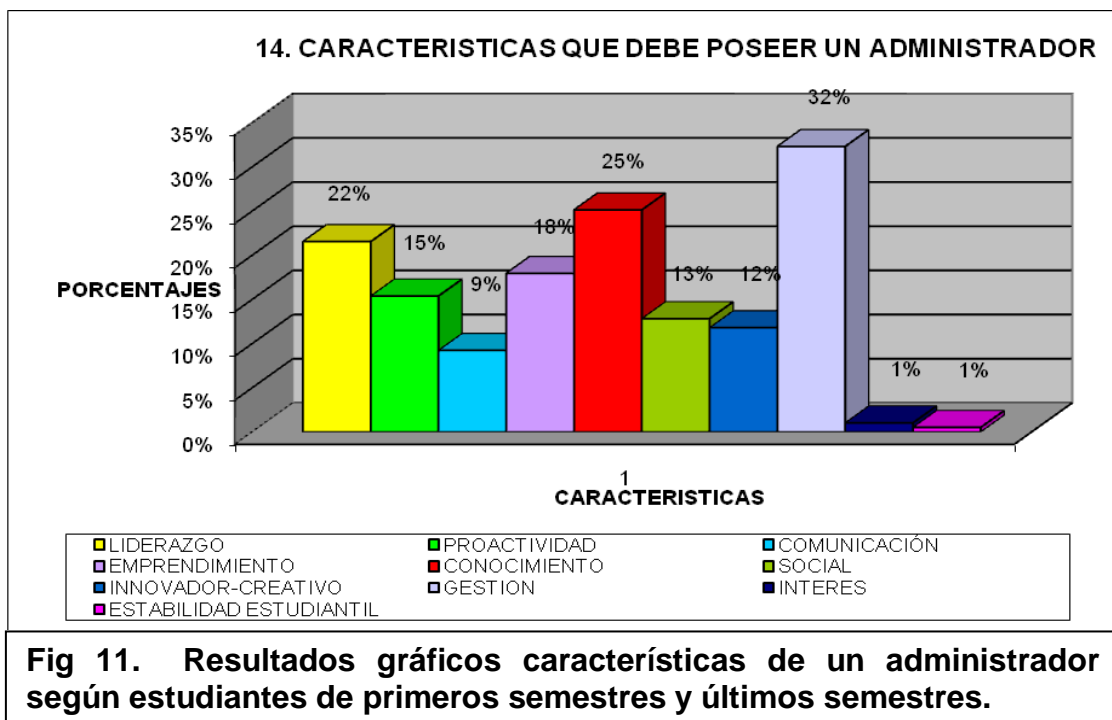
los estudiantes pagarían cifras hasta de 50 mil pesos, mientras que otro gran volumen no estaría dispuesto a pagar cifra alguna. Ambos picos pueden ser factores asociados a la capacidad económica de los estudiantes y de la poca cultura que ellos tienen, por lo que se debe trabajar en la divulgación de esta clase de eventos como forma de actualizarse los estudiantes sobre el acontecer actual.

Cada semestre debería existir una conferencia que trate de temas de gran interés a los integrantes de la facultad, con tal de que ellos se motiven a aceptar esta clase de eventos como complemento a su aprendizaje, a su vez que la facultad divulgue una agenda de eventos. El desarrollo de las conferencias es exitoso desde que se elimine el factor monetario como método valorativo para asistir a una conferencia; motivar al estudiante a que destine parte de su presupuesto a invertir en esta clase de eventos; la facultad en trabajar para divulgar esta clase de eventos utilizando herramientas ya nombradas como la tecnología que posee a su disposición, y de esta forma adquirir experiencia para el desarrollo de estos eventos.

### 3.2.11. Preguntas abiertas con relación al perfil del Administrador.

Estas preguntas pretenden identificar el perfil que debe tener un Administrador de Empresas moderno. El resultado de estas graficas se asoció a conceptos claves denominados dentro de las graficas como características, las cuales se agrupa cada concepto citado.



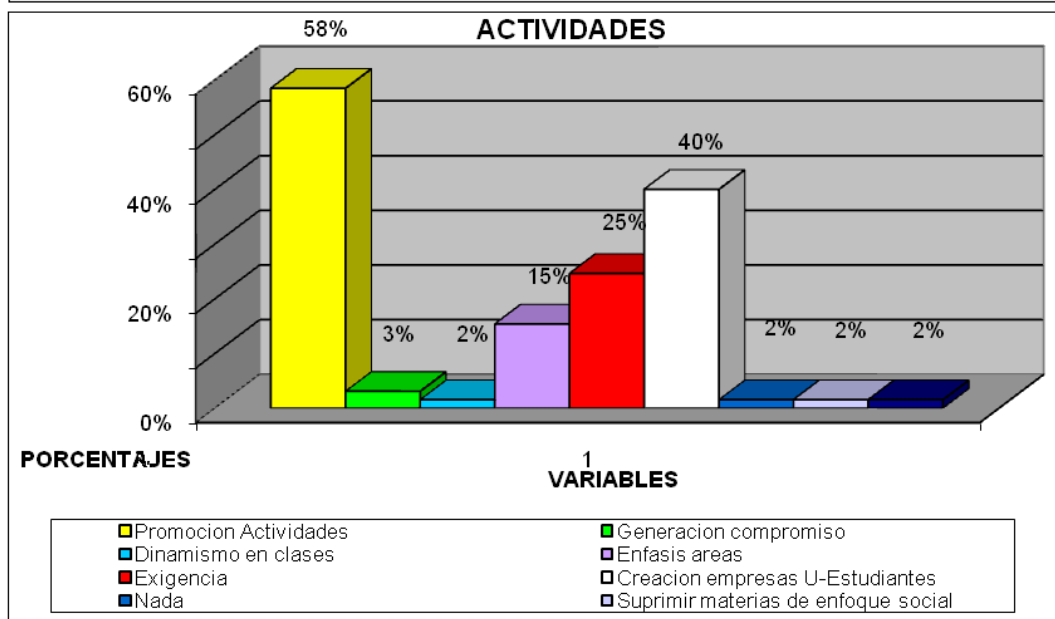
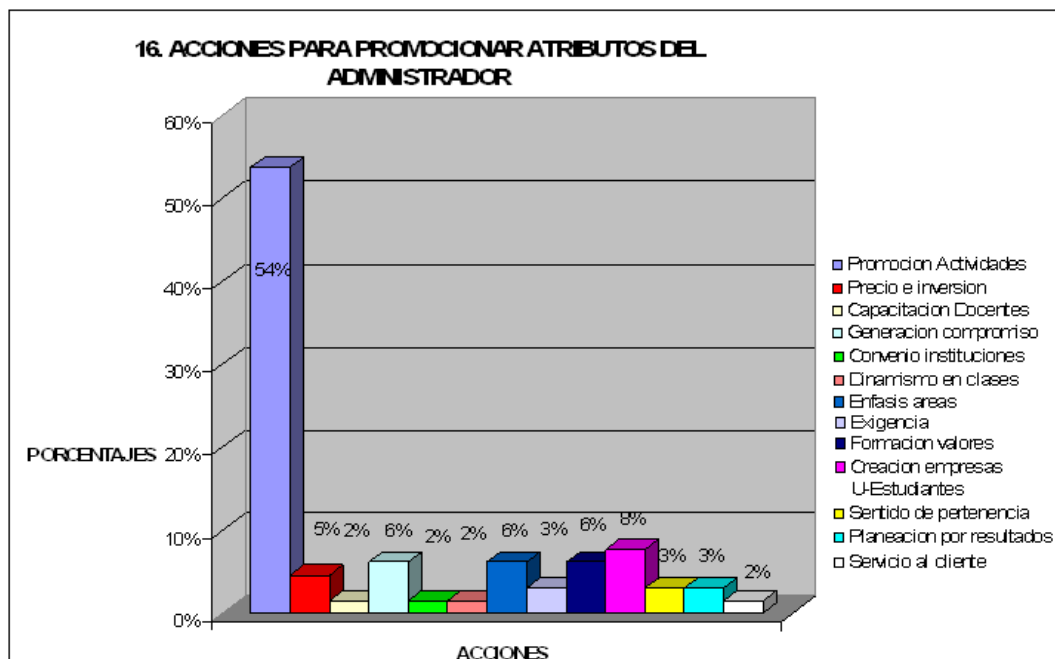


Para el caso de los estudiantes de primer semestre, vemos que las características que debe tener un administrador moderno son: el emprendimiento y la parte social, esta última la cual es el enfoque de la universidad y el core de la universidad, como institución que forma personas que contribuyan al cambio en el país, seguida por atributos como la buena gestión con porcentajes de aceptación entre el 19 y el 21%, seguida por otra característica también importante y muy promocionada por los muchos medios de comunicación y documentos de superación personal. Lo es el liderazgo con un 13%.

Los estudiantes de último semestre muestran que la principal característica de un administrador está en su capacidad de gestión con un 32%, seguido por el conocimiento de las disciplinas que hace parte su programa con un 29%, seguido por el liderazgo y el emprendimiento con un 22 y 18% respectivamente. La proactividad y el aspecto social es un aspecto les siguen en el orden de valoración con un 15 y 13% respectivamente.

De acuerdo con los resultados vemos que los atributos que más presente tienen los estudiantes son los que se relacionan con el emprendimiento de nuevos proyectos, la gestión que se le da a ellos y el liderazgo que se necesitan para ganar apoyo en las ideas. La parte social que promociona la universidad es muy fuerte en los estudiantes de primer grado, pero no lo es tan relevante en los estudiantes de último semestre por la ubicación que le dan, aun cuando en seis periodos, existen cátedras para sensibilizar en este aspecto a los estudiantes. Como esta parte es el valor agregado del estudiante UNIMINUTO, hay que evaluar el concepto social que se tiene, por cuanto

existe la posibilidad de que este concepto sea asociado de otra forma por los estudiantes, diferente al sentido que le da la congregación eudista.



**DIAG 12. Relación grafica resultados respecto a la pregunta ¿Qué debe hacer la universidad para fomentarlas las características de un Administrador?**

Esta pregunta resulta muy propositiva en su forma de plantearse, puesto que ayudará a la FCE a evaluar estas posibles alternativas para prestar un servicio apreciado por todos los estudiantes. Los estudiantes de primer semestre proponen que la facultad, en este caso debe focalizar sus esfuerzos hacia actividades que promocionen los atributos de un administrador en la universidad; esta alternativa cuenta con un 54% de votación entre los

estudiantes. Aunque esta propuesta suene muy general, en el fondo deja entrever que en el interior de la facultad no se viven valores, o comportamientos que induzcan al estudiante hacia los atributos ya mencionados.

<sup>19</sup>Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y las expectativas de los clientes y propietarios.

Específicamente se está hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta o que se propone lograr o tener como una característica distintiva de su posicionamiento y de variables competitivas.

Las empresas tienen por sí mismas, características que las hace distintiva de su posicionamiento y de sus variables competitivas. Las empresas tienen por sí mismas, características que las hacen diferentes a sus competidores. Elementos tales como el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de su organización, etc. Son aspectos que diferencian unas empresas de otras, aun dentro del mismo ramo.

Ahora cuando se habla de valores corporativos, se hace referencia a características que se desarrollan como ventajas competitivas. En algunas industrias, por ejemplo, el tamaño es una variable que genera reconocimiento, pero si su empresa lo tiene, pero el público no lo sabe o no lo reconoce como tal, no se tiene una verdadera ventaja competitiva. Esto surge solo cuando el mercado en general lo percibe, y los clientes lo reconocen como un valor y lo aprecian. Los clientes, en particular, lo aprecian. Los clientes en particular, lo distinguen como algo diferente que desean tener como parte de la oferta de valor de la compañía.

La siguiente respuesta es la relacionada con la creación de empresas entre la universidad y los estudiantes. En este caso hay que ver como es la estrategia de divulgación de esta clase de servicios, asociados a este atributo. Es de saber que hasta este año, la universidad cuenta con cuentas de correos para los estudiantes, además de evaluar que tanto porcentaje ya lo están utilizando, y por último como se promueve la utilización de los mismos, sus políticas de uso y en qué momento la institución se ve en las facultades para interceptarlo por hacer uso indebido del recurso.

Otra de las respuestas relevantes fueron las que relacionadas con la generación de compromiso y el énfasis que deben hacer hacia las áreas del conocimiento propios del programa (5%). La primera se derivan de los comportamientos y valores que se vivan en el interior del programa, así como también el clima organizacional que se viva, mientras la segunda depende de las fortalezas a las cuales apunte a formar la facultad en sus estudiantes. Para

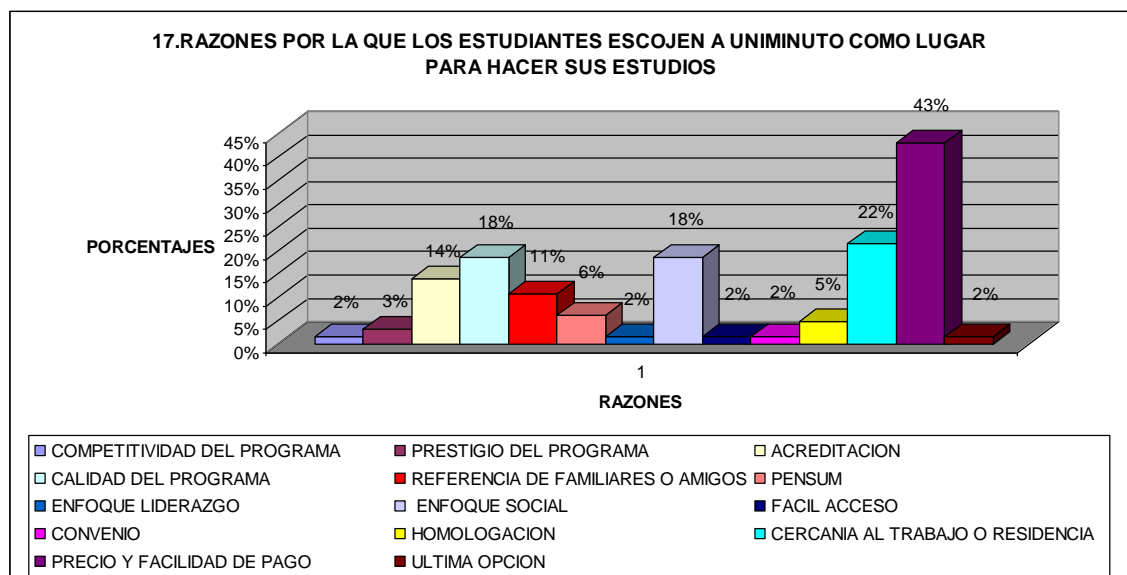
---

<sup>19</sup> Fuente: <http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf>

este ultimo caso, cabe la reflexión de cómo el estudiante puede adquirir el conocimiento de todas las áreas del conocimiento, sin plantear posturas desde una única área, y sin que esto implique saber de todo un poco, o si por el contrario saber de todo y bastante, sin caer en el vicio de ser muy generales, a la hora de tomar una decisión.

En los estudiantes de últimos semestres, también se observa cómo se solicita la implementación de actividades que permitan vivir esos atributos, así como también la creación de empresas conjuntamente entre universidad y estudiantes; pero también resaltan en que la exigencia debe ser un factor importante para la formación del estudiante, con tal de que este cuente con el suficiente criterio para emprender alguna acción, y por ultimo la dinámica como un factor que incide en la aprehensión del conocimiento; la facultad para este ultima propuesta debe plantear cuestionarios en sus evaluaciones periódicas, que permitan deducir si la metodología de la clase es adecuada, o por el contrario esta anula la competencia propositiva, la cual es promocionada en el sistema educativo, trayendo como consecuencia la limitación del conocimiento, desde la perspectiva critica.

Para conocer las expectativas que tienen los clientes internos como lo son los estudiantes de Administración de Empresas hay que incidir en las normas de conducta o maneras de actuar de los empleados y de los estudiantes. Las referencias tales como la confidencialidad, la lealtad, el trabajo en grupo, la honestidad y su responsabilidad, entre muchos otros, son formas de crear identificación con una organización y valores dentro de la misma.



**DIAG 13. Relación grafica de las principales razones por la que los estudiantes escogen a UNIMINUTO como institución universitaria.**

Esta pregunta es bastante directa con las causas que motivan al estudiante estudiar dentro del estudiante. En esta clase de preguntas lo que se busca es validar en primer caso por la razón, como se hace obvio en el planteamiento



del cuestionario, y en segundo lugar, en que las respuestas se asocian a la satisfacción por recibir un servicio, el cual debe superar sus expectativas, como lo es en este caso la educación. Como en todas las organizaciones hay aspectos que motivan al consumidor hacia la decisión del consumo<sup>20</sup>, y no depender de otros factores diferentes a la esencia del servicio, si se aspira a buscar una acreditación en alta calidad.

Entre las causas por la que los estudiantes afirman haberse vinculado a UNIMINUTO como estudiantes esta el precio y la facilidad de financiación (43%). De hecho este es uno de los resultados que han influenciado en el crecimiento de la universidad<sup>21</sup>

La siguiente razón por la que se escoge a esta universidad es la cercanía al trabajo o a la residencia (22%). La localidad de Engativá, cuenta con dos universidades reconocidas en el sector, como lo es UNIMINUTO y la Universidad Libre, pero a diferencia de esta ultima, el Minuto de Dios cuenta con una ubicación estratégica, gracias a que TransMilenio pasa por el barrio donde la universidad queda ubicada, además que queda ubicada cerca a vías principales de la ciudad como la Cll. 80, la Avenida Boyacá, y la Avenida Cali.

Los resultados siguientes aluden como causas el nivel del programa y su razón social. Estos aspectos son los que más dicen si los esfuerzos de la universidad en formación académica y humana son percibidos, y la respuesta es si, como se puede ver, pero en una menor proporción. Recordemos que tan solo 18 de cada 100 personas identifican ambos atributos.

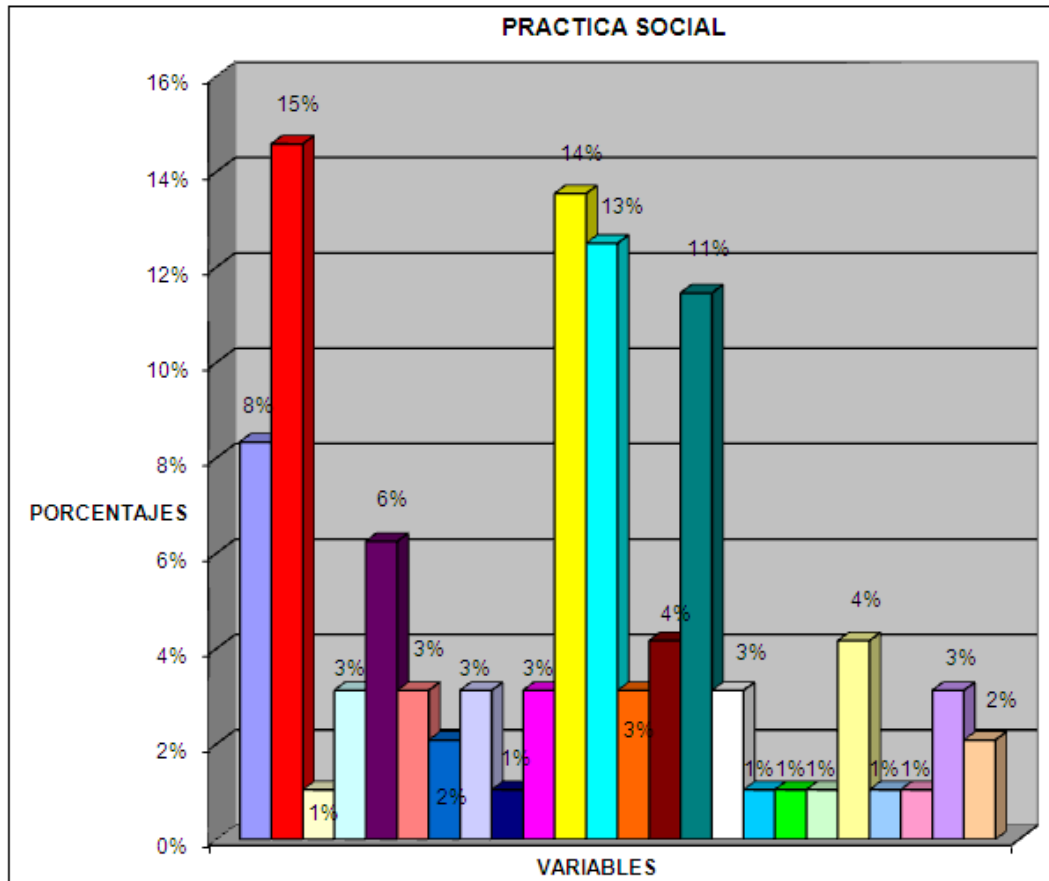
Para efectos de crecimiento en estudiantes matriculados, hemos visto como la estrategia de precios ha funcionado, pero hay que ver como la variable precio-calidad puede jugar a favor de la universidad, puesto que de la cantidad de recursos que recaude la universidad puede sostener la planta docente, por lo que hay que pensar si la solvencia de la universidad alcanza para pagar más docentes, o si con los que cuenta la facultad, alcanza para soportar la demanda de los estudiantes matriculados. A partir de este entonces, hay que ir planteando en reclutar estudiantes que perciban la esencia social de la universidad, y la calidad en cuanto a preparación para afrontar los retos profesionales de una carrera.

---

<sup>20</sup> Marketing .Concepts and strategies-Pride William M & Ferrell O.C.

<sup>21</sup>Fuente:

[http://planeacion.uniminuto.edu/index.php?option=com\\_content&task=blogsection&id=18&Itemid=135](http://planeacion.uniminuto.edu/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=18&Itemid=135)



- MÁS DIVERSIDAD DE PRACTICAS
- ENFOQUE HACIA LA PROFESION
- ENFOQUE HACIA LA GENTE CON + NECESIDADES
- AUMENTO CUPO DE PRACTICANTES
- PRACTICAS VOLUNTARIAS
- CONVENIO OTRAS UNIVERSIDADES, EMPRESAS E INSTITUCIONES
- COMPROMISO COORDINADORES
- APOYO EN RECURSOS
- MAYOR SENSIBILIZACION
- VOLVER ESTA MATERIA MAS INTERESANTE (METODOLOGIA)
- DISMINUCION CREDITOS, TIEMPO DE PRACTICA Y ASIGNACION DE TAREAS
- DISPONIBILIDAD PARA HACERLA EN SEMESTRES INTERMEDIOS Y VARIOS HORARIOS
- SELECCIÓN DE LOS PRACTICANTES
- ORGANIZACIÓN
- QUITAR LAS PRACTICAS SOCIALES
- SUPRIMIR EL COSTO DE LAS PRACTICAS SOCIALES
- DIARIOS DE CAMPO
- ENFOQUE EN LA INFANCIA
- MAS LUGARES PARA HACERLA
- NADA
- NO SABE
- PRACTICA EN LUGARES DIFERENTES A LOS QUE DESIGNE LA U
- QUITAR LAS CATEDRAS SOCIALES
- ESCOGENCIA EN LUGARES SEGUROS

**Fig 14. Relación grafica resultados de la pregunta Qué mejoraría de practicas sociales para los estudiantes de últimos semestres.**

Esta es la última pregunta con la que se finalizaría el análisis de las encuestas, la cual fue formulada a los estudiantes de últimos semestres, puesto que las prácticas sociales son una de las quejas que tienen los estudiantes. Con base a los resultados se puede apreciar que la mayoría de la población estudiantil objeto de esta encuesta reclama que las practicas sociales se puedan enfocar desde la profesión. Las prácticas sociales no se hacen con el objeto de complementar a la formación en un programa, sino como una contribución de los estudiantes como seres humanos hacia una sociedad con necesidades más grandes que las propias. En este caso hay que preguntarse cómo la facultad puede aportar para que se pueda hacer bajo las condiciones sugeridas, así como sensibilizar a sus estudiantes la importancia que estas tienen y de cómo hacer sentir feliz a los estudiantes de hacer una obra caritativa como lo es ayudar a la población desprotegida, sin que ellos sientan que esta practica atenta contra la calidad académica del programa.

La otra cuestión esta en como disminuir los créditos, el tiempo de practica y la asignación de tareas. El 14% de los estudiantes puede estarse preguntando si una practica social demandará un tiempo bastante grande para poderla hacer bien. Como toda asignatura, cada una demanda cierto tiempo de dedicación para comprenderse, por eso la cantidad de créditos que se le otorga. Para este caso hay que reflexionar si verdaderamente los estudiantes están dejando valor agregado en las comunidades que atiende, o bien, definir unas etapas y criterios con los que se sustenta la cantidad de créditos que se carga hacia una asignatura determinada, para aclarar esta clase de inquietudes.

Otra de las inconformidades esta en la escasez de programas para poder hacer practicas sociales en periodos intermedios<sup>22</sup>, y en varios horarios. Esta queja puede darse dado a que ahora existe la flexibilidad de programas, y para el caso de las prácticas no hay prioridad de los cupos para los estudiantes que se encuentran dentro del periodo correspondiente para hacerlas, dentro del pensum establecido. Para estos casos es sugerirle que exista unos requisitos previos para que los estudiantes puedan hacerlas, puesto que hay muchas personas que cursan el periodo en el cual le corresponde hacer las prácticas, pero éstos cupos no están garantizados.

La organización y la poca diversidad de las prácticas son los otros aspectos que presentan quejas por la mayoría de estudiantes de este rango. Estos procesos no los maneja la FCE directamente, sino que hacen parte de otra entidad adscrita a la UNIMINUTO como lo resulta siendo el Centro de Educación para el Desarrollo (CED), a la cual este documento también le puede servir, en lo concerniente a las practicas sociales, en procura de que ellos busque una forma de promover a los estudiantes la caridad y los principios de la religión cristiana, sobre la cual se cimenta la obra Minuto de Dios.

---

<sup>22</sup> Periodos intermedios hace referencia a los tiempos que pueden haber disponibilidad para los practicantes en cumplir este requisito entre las vacaciones de mitad y finales-comienzos de año.

## 4. FACTORES PARA IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

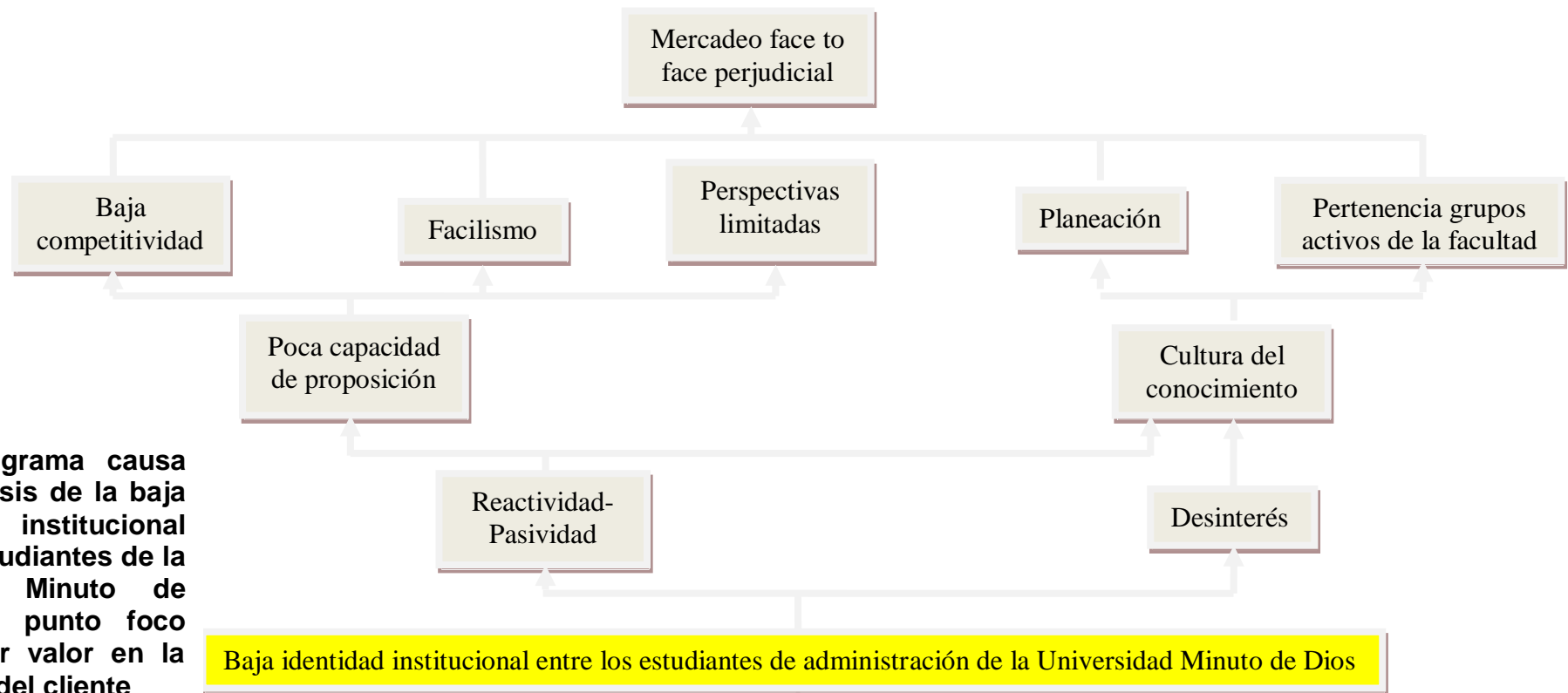
### 4.1. ARBOL DE PROBLEMAS<sup>23</sup>

La preocupación de hacer este trabajo consiste en analizar todas las acciones desarrolladas por la FCE, para ofrecer valor agregado desde la perspectiva del cliente, y más explícito el valor de ser estudiante de Administración de Empresas en UNIMINUTO. Lo ideal es ver los efectos directos e indirectos sobre un problema principal identificado a raíz de la propuesta de este trabajo. El valor agregado de ser parte de esta universidad no es percibido en muchos desde el punto de vista práctico, y se analizarán las causas y efectos que concatenan el principal problema que resulta siendo aún y vislumbrar aquellos que son susceptibles de modificar positivamente, cuando hablamos de ser estudiantes del Minuto.

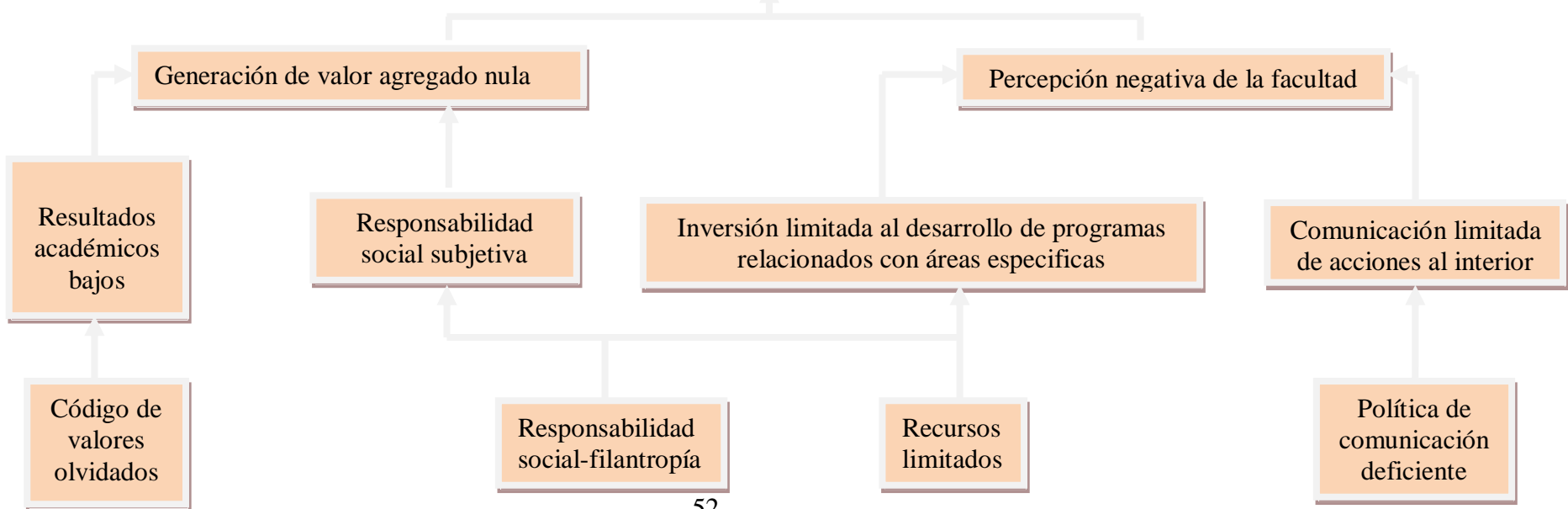
Aunque en resultados anteriores a la encuesta se vio que los estudiantes de primeros semestres están identificados con el enfoque social de la universidad, a los de últimos semestres es un aspecto no relevante por el lugar que ocupa este aspecto, cuando se les pregunta por los atributos del administrador actual. A partir de este supuesto se pretende mostrar un escenario mejor, el cual genere mayor identidad entre la población estudiantil, el enfoque de la universidad, entre los estudiantes que actualmente se encuentran, y aquellos nuevos que entran en procura de que no renuncien a esa vocación de servir a la comunidad.

---

<sup>23</sup> Fuente: Diseño de Proyectos de Investigación y Acción. Arévalo Hernández Carlos Julio. UNIMINUTO 2004



**Fig 15. Diagrama causa efecto; análisis de la baja identidad institucional entre los estudiantes de la universidad Minuto de Dios, como punto foco para generar valor en la perspectiva del cliente**



Las causas y los efectos del diagrama de causa-efecto, fueron sacados con base a las opiniones y percepciones que tienen los estudiantes de Administración de Empresas de primeros y últimos semestres. Con estas preguntas se ha podido validar el pensamiento de los estudiantes con respecto a la facultad. Pero más allá de eso, lo que verdaderamente se quiere lograr es una propuesta de valor que este concatenada con la actividad principal de la universidad que es enseñar, y con enfoques que aporten al país, pero ante todo que éstos sean aceptados y practicados por la comunidad estudiantil.

Los aspectos que afectan el normal desempeño de una clase, pueden por consiguiente alterar el progreso del mismo, además que perjudica la disposición de los alumnos para comprender las temáticas que en una cátedra se desarrollan. Hay ciertas actitudes que además de incómodas, pasan por el irrespeto hacia el tiempo de las demás personas que se encuentran presentes, y aun más hacia la persona que tiene la responsabilidad de dirigir las sesiones presenciales de clase, como lo es la mayoría de veces el docente, o en algunos casos un monitor designado por este. Los valores como la cordura y la prudencia deben ser el primer paso para promover otros tantos como el respeto y la consideración cuando estamos asistiendo a las clases matutinas. Esta clase de comportamientos que de por sí puede confluír muchos factores negativos, es peor aun cuando no se manifiesta el descontento que en muchos casos se genera por la pasividad de los presentes, o bien esto se puede volver una costumbre socialmente aceptada y practicada por ambas partes, puesto que hay compromisos que se dejan pendientes y se resuelven en horarios que deben ser usados para un fin específico.

Como se pronunció en varios capítulos, el tiempo de los demás cuando es respetado se manifiesta consideración hacia los demás asistentes; todo lo anterior hace referencia a acciones que si fueran vistas desde el ámbito laboral serían de mal gusto, y hasta causa de llamada de atención por escrito como es el caso en algunas organizaciones como por ejemplo, cuando el sujeto llega tarde a una organización en la cual cumple una jornada laboral, o peor aun cuando aquella persona que ocupa un rango de responsabilidad, donde a causa del incumplimiento recurrente e injustificado a una cita, comportamiento que hoy muchos damos por bienvenido dado a la idiosincrasia nacional, puede acarrear la pérdida de un gran negocio, o siendo más simplistas una vergüenza. Otros comportamientos que dejan que desear lo son el hablar por celular dentro de un recinto público, navegar por Internet cuando hay una persona parada delante de uno buscando la atención de un auditorio.

El enfoque social de la universidad, el cual es evidente en todas las organizaciones, programas y dependencias que hacen parte de la Organización Minuto de Dios esta generando descontentos, por lo menos en la población estudiantil que lleva más tiempo en la universidad, dado a que muchas personas no se encuentran identificadas con este sentido de responsabilidad que va más asociada en el sentido de la religión, debido a que no toda la población estudiantil es católica, además que hoy en día las posturas de los estudiantes son más liberales, y también es evidente que la credibilidad

de la iglesia católica se ha visto comprometida por casos en el interior de esta clase de grupo, en donde el concepto de justicia y de cambio de una realidad se hace desde lo divino, expresando su voluntad desde la fe hacia un ser superior por parte de sus creyentes, quienes a su vez deben tener fuertes valores como el perdón, la compasión y la solidaridad principalmente. Esta perspectiva por lo anterior resulta subjetiva para los demás miembros de la comunidad del Minuto de Dios, puesto que todo lo anteriormente mencionado, resulta analizándose desde una perspectiva como en principio lo es la teología, además que no existe una clara visión institucional y de la facultad, en la que el egresado de UNIMINUTO pueda controlar los factores claves que aporten para un cambio radical de la sociedad, y el seguimiento que como institución haga a sus egresados, encontrando el caso de líderes influyentes que lleguen a jerarquías organizacionales para destacar, o a posiciones donde pueda ayudar a la transformación de la realidad, ya sea a nivel laboral, social, y político.

Otro asunto de gran relevancia es el hecho de saber el por qué de los programas actuales con los que cuenta la facultad. La FCE en este último tiempo ha abierto nuevos programas a lo que los estudiantes han respondido a estas nuevas ofertas educativas cuando ellos se inscriben a estos cursos, pero también hay que evidenciar como esta clase de programas son direccionados hacia la práctica administrativa desde el enfoque social y humanístico que se promueve, y en no generar una perspectiva equivocada de que se aborda el enfoque social y humanístico, dejando como aspecto secundario la formación académica en sí del programa, ya que la forma de promoción de los mismos pueden hacer inferir en que las ofertas educativas se enfocan en aspectos humanitarios y no científicos, y por ende una educación en valores, pero poco en generación de conocimiento.

Cabe preguntarse dentro de la esencia de la universidad, o mejor aun desde la Congregación de Jesús y María qué opinan respecto al conocimiento de una ciencia, y del por qué hasta la fecha no hay programas académicos de incidencia directa a los problemas que acogen a la actual sociedad, como lo son la injusticia y la economía, para lo cual los programas que más se asocian por su campo de acción se destacan el derecho y la economía, este último con más asociación a la FCE.

Los recursos con los que cuenta una institución son determinantes para llevar a cabo sus programas de desarrollo. UNIMINUTO es una institución que dentro de poco cumplirá veinte años de funcionamiento, pero que durante su tiempo de existencia ha logrado grandes avances hacia la consolidación de ser una institución con ofertas educativas apreciadas, entre las cuales se destacan la formación virtual y convenios con otras instituciones a nivel nacional, pero que igual sigue como limitante para el desarrollo de cualquier programa.

Por último, y como un aspecto primordial para llevar a cabo cualquier actividad, lo que cabe por mirar es analizar desde el punto de vista institucional el hecho de saber como se lleva a cabo los procesos de comunicación internos dentro de la facultad. La comunicación es la actividad humana por excelencia, y

gracias a esta es donde empieza la transformación del mundo y llenarlo de significados. Este proceso se basa en el deseo de exteriorizar algo hacia las demás personas; la exteriorización se convierte así en una forma de lenguaje que busca el contacto con el medio.

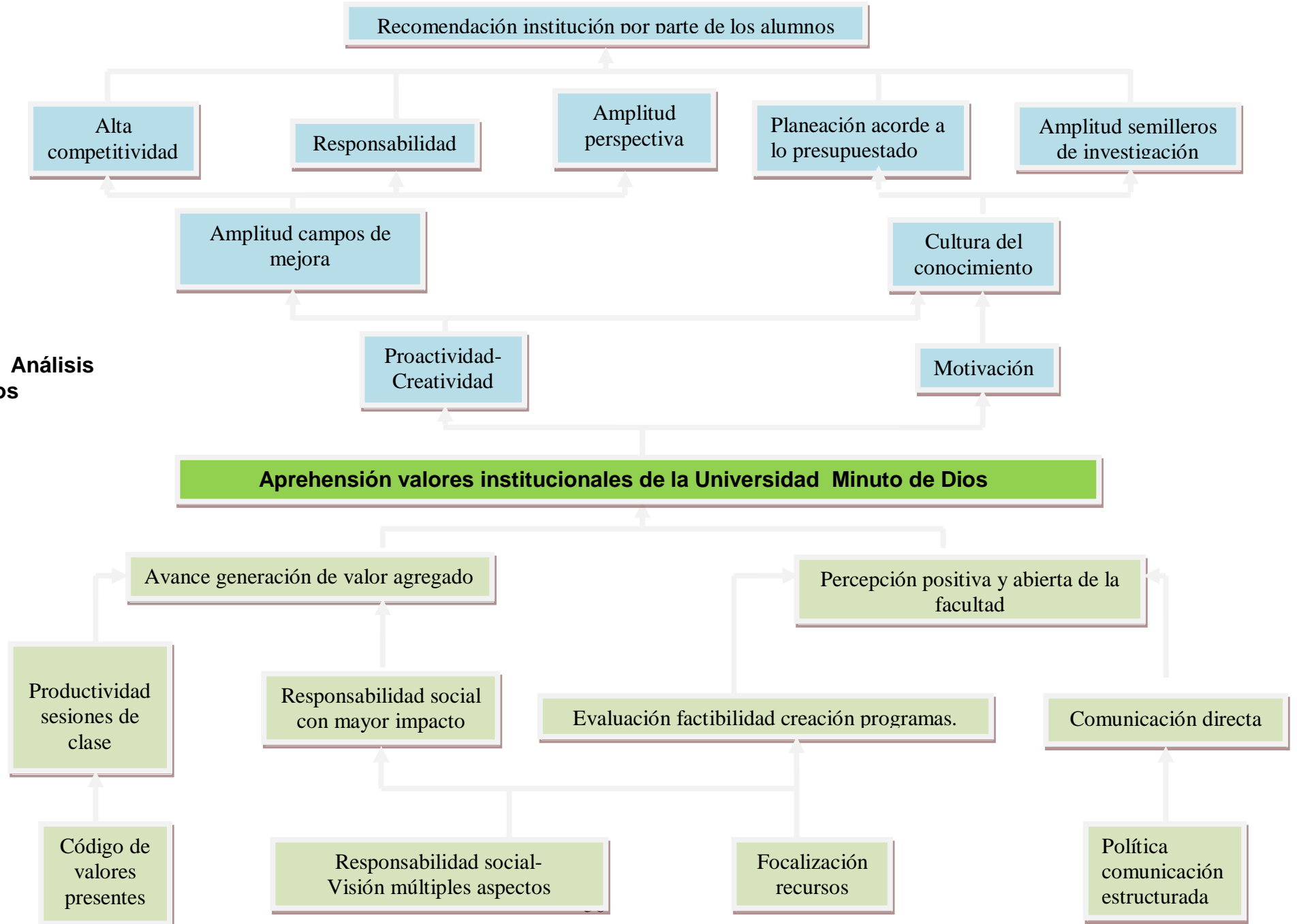
Teniendo en cuenta lo anterior se puede ver que tan importante es desarrollar lineamientos claros en procura de que todos los aspectos de la planeación estratégica de la facultad sea difundida entre sus estudiantes, así como otros factores que pueden estar relacionados con el bienestar institucional del estudiante. Todo esto con tal de garantizar un contacto permanente con el estudiante, para que este se sienta acompañado durante todo su proceso de formación, y adquiera sentido de pertenencia hacia una institución pendiente de su comunidad, como se verá evidenciado en los efectos de esta clase de problemas principales.

La reactividad es un aspecto negativo, contrario a ser proactivo, quien es la persona que busca ver más allá del horizonte, es decir, aquella persona que busca hacer las cosas más sencillas, con tal de no caer en situaciones en las cuales implique reprocesos. Es el factor más asociado cuando de ofrecer valor se trata, puesto que sin este atributo se puede perder oportunidades laborales frente a otras personas; cuando se es reactivo se buscan salidas fáciles y no hay verdadero compromiso, así como para el caso de los alumnos, las aspiraciones de progreso van a estar limitadas al conocimiento recibido, y no en función a su capacidad indagadora.

El desinterés en lo que se hace ocurre cuando no hay seriedad en los procesos; cuando eso ocurre desde el aspecto académico afectaría las ganas de aprender más; en otros términos, cuando se hacen las cosas por hacer, lo que al final se quiere es terminar algo que es agotador, para iniciar otro proceso que terminará siempre de la misma forma, a menos que exista un cambio en la cultura de ver las cosas. Todo esto afectará a su vez los procesos de planeación y ejecución de procesos de aprendizaje, puesto que estos se tornan lentos, así como la parquedad de los alumnos de pertenecer a procesos que la facultad formaliza para la construcción del saber, proyectos en los cuales no se avanzan mucho y que muestran como a la universidad algo rezagada en ese sentido.



## 4.2. ARBOL DE OBJETIVOS



DIAG 16. Análisis de Objetivos

Ya identificado el problema principal, con sus respectivas causas y efectos se concluye que el objetivo a lograr por parte de la FCE de UNIMINUTO es lograr una plena identificación de sus valores institucionales entre sus estudiantes, como punto de identificación múltiple sobre el cual tener presente para manejar reformas como las que se llevan a cabo en el Proyecto Curricular del Programa, siempre y cuando se quiera obtener la perspectiva del alumno (es decir el cliente).

Es de saber para todas las personas que el éxito de una democracia es el derecho a la libre opinión, y gracias a esto múltiples estados han avanzado hacia el progreso y la apertura hacia el mundo exterior, así como también han dado un paso adelante en cuanto a igualdad de derechos y deberes a sus pobladores se refiere. Dentro del código de valores que se sugiere como medio conducente a la productividad tiene que existir los medios que castiguen, en el mejor sentido de la palabra, toda acción que pueda transgredir su fin principal. Volviendo al caso del uso de los artefactos tecnológicos, y normas de conducta como llegar tarde a los compromisos reiteradamente y sin justificación alguna, son las acciones principales que transgreden una sesión de clase, ante lo cual la solución e primera vista resulta siendo la penalización en la nota del alumno, o bien la suma de nota positiva cuando el docente es el trasgresor, por mencionar una solución, son alternativas que se deben institucionalizar al interior de la universidad y en la facultad para que esta clase de percances sigan ocurriendo; aunque obviamente estos se fijan por mutuo acuerdo. permitido la igualdad de condiciones ese puede empezar diciendo que los principales factores para el mejoramiento de un proceso para conducir a un resultado esperado, radica en las actitudes que se tengan con respecto al mismo; desde que cada persona sea estricta con buen funcionamiento no tiene que existir molestias de algún tipo, puesto que todo se hará dentro de una armonía de calma, y se habrá comprendido que todos estarán enmarcados dentro de un código de conducta para que siga apuntando hacia la productividad, y resultados esperados.

Desde el punto de la responsabilidad social, y por la esencia que este tema tiene dentro de la universidad, es de gran trascendencia que entre facultad, estudiantes y altos directivos de UNIMINUTO fijen los resultados que pretenden con este requisito, puesto que sus estudiantes tienen que cumplir unas prácticas que tienen por objeto la sensibilización y la concientización de la realidad de muchas familias en situación adversa. Más allá de la sensibilización, lo que debe existir es una propuesta por parte del estudiante hacia como combatir la situación de miseria desde su campo de estudio; lo anterior es como sugerencia a primera vista, ya que para considerar un avance hacia la solución constituida en propuesta concreta como tal de este trabajo consiste en que la universidad proyecte un resultado que quiera lograr con esas prácticas, y que ese resultado sea visible en un largo plazo, y ante todo útil para todas las familias en esa situación de vulnerabilidad, y poco a poco se detalle que acciones en concreto, percepciones y actitudes debe desarrollar el estudiante para la consecución de este resultado (pensamiento de derecha a izquierda), y cómo este proceso se alinea de tal forma que los estudiantes no

sienta que tal vocación social esta atentando contra su formación académica dentro de la institución; entre las propias encuestas se ha evidenciado que algunos alumnos solicitan quitar esa “carga” y en sustitución de este requisito agregar materias acordes al programa cursado; para algunos casos, el requisito de la practica social resulta siendo solo eso, con lo que el hecho de hacerlas por cumplir un requisito no aporta valor alguno al no existir actitud para transformar la misma. Estas condiciones de inconformismo han de analizarse desde el manejo que se le dan a la asignación de las practicas hacia los estudiantes, no sin antes ver si las cátedras teóricas inciden verdaderamente en la vocación de servir a la comunidad; si por el contrario ayudan a hacer desagradable esa faceta, o simplemente son indiferentes al no aportar valor a la etapa de sensibilización, que también se trabaja paralelamente a la divulgación de las obras del padre García-Herreros.

Cuando se analiza la responsabilidad social que el profesional tiene ante la sociedad, se puede ver que la persona en la mayoría de casos siempre buscará el ganar gana como forma de negocio o de ganancia mutua entre la parte oferente y la parte demandante, y es ahí donde UNIMINUTO debe estar con el estudiante mostrándole que más de un escenario donde exista un comercio justo, se debe transformar una realidad a un escenario de mejores condiciones, en el que predomine una sociedad igualitaria, en el aspecto social y económico, pero no desde el mismo enfoque como se ha venido reiterando, sino desde el fin principal y no desde el punto de vista de la religión como única solución, aunque sus valores y principios estén cimentados en ellos por lo que no todas las personas tienen las mismas formas de pensar, por lo que si todos y todas apuntan hacia una sociedad sin sobresaltos, donde la responsabilidad social es vista desde la religión, desde los valores humanos, la justicia, la racionalización de los recursos, el resultado deseado seria más probable de conseguir.

Todo proceso de comunicación debe planearse y divulgarse con tal de que el colectivo asociado a una asociación o cualquier agrupación de diferente naturaleza sienta credibilidad y respaldo hacia la gestión que se desarrolla en su interior; todos los que pertenecen a la FCE se deben centrar hacia un escenario ideal, en el que cada decisión o política sea conducente a un resultado acorde a los procesos de planeación anteriores, que destaquen la enseñanza del programa y no desvirtúe la enseñanza de la misma.

Los resultados que se logren serán ventaja y valor agregado para la facultad según como pueda desarrollar cada aspecto identificado, y así poder vender satisfacción y pasión a sus clientes internos por querer hacer los procesos bien y por gusto (dicho de esta forma en el sentido de que este atributo debe ser percibido por la comunidad estudiantil, principalmente los estudiantes de Administración); todo lo anterior genera sinergia hacia las demás personas, quienes se sentirán comprometidos en dar su grano de arena para contribuir a su desarrollo personal y al marketing de la universidad, en su búsqueda de promocionar la competitividad, la responsabilidad y ampliar su campus de posibilidades, en el que aspirará a un reconocimiento superior de sus planes de

formación identificando plenamente estas variables que son cuestionables, pero que no logra plasmar fácilmente y en una forma evidente.

La motivación para seguir haciendo las cosas por el bien de un colectivo debe inculcarse cada vez que se tenga la oportunidad. Basta con ser críticos e indagar sobre lo productivo que se puede llegar a ser, si desde el comienzo se inculca y se practica el pensamiento administrativo con cada uno de los compañeros de comunidad, para conocer qué opinan los demás con respecto a algún tema de repercusión a nivel profesional para cada estudiante, y a nivel institucional, para continuar en la mejora continua de procesos internos.

Al hacer todo lo anterior se logra vislumbrar un gran resultado como generar curiosidad y “voluntad de ir más allá de”. Al hacer partícipes, principalmente a los estudiantes sobre lo importante de ser mejores y ayudar a quien les rodea a serlo. Como en un comienzo se dijo, el sentido de pertenencia es clave, y este depende para que las personas hagan parte de este grupo como lo es en este caso la propia facultad, y por consiguiente todas las acciones salgan acorde a lo planeado, es decir, al objetivo fijado.

Cuando se conoce bastante de algo, se está en la capacidad de buscar acciones que mejoren los procesos como se llevan actualmente, y ser críticos en el mismo apuntando hacia dicha mejora, para de esta forma encontrarse en un escenario de mayor competitividad con respecto a otras instituciones y organizaciones; ser responsables por un resultado deseado y que sea perceptible por la sociedad a quien se le están ofreciendo cada periodo profesionales éticos y comprometidos con su vocación y su sociedad, y con una clara idea del escenario al cual se enfrenta.

#### 4.3. BALANCED SCORECARD (TRABAJO DE CAMPO)

En la perspectiva del cliente del cuadro de Mando Integral, las empresas identifican los segmentos del cliente y de mercado en que han elegido competir. El cliente objetivo de la Universidad Minuto de Dios son los estudiantes son estudiantes entre 18 y 35 años de edad, ubicados en estratos 1 y 2; estos estratos socioeconómicos son los que perciben menos ingresos, y por ende, las oportunidades que tienen los jóvenes de esos estratos son limitadas.

Los indicadores para trabajar en el BSC, desde esta perspectiva son los aspectos que al cliente le ofrecen **satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad**; Estos indicadores también permiten identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor añadido que entregarán a los segmentos de clientes y de mercado seleccionado.

El ejercicio de las encuestas permitió identificar atributos que la universidad y el estudiante deben ofrecer. Como en los anteriores ejercicios, dependiendo de

las estrategias que se adopten, se lograra que el cliente valore los esfuerzos hechos por la facultad, y los alumnos puedan recomendar el producto, o en este caso el servicio, como es el que ofrece UNIMINUTO.

Para la identificación de los atributos de valor se utilizó las preguntas de opción abierta, puesto que en esta clase de preguntas se facilita identificar verdaderamente los atributos que valora los clientes internos de la universidad, cuando de calificar un servicio que llena sus expectativas se trata.

Para la identificación de valor, se agrupó varios conceptos dentro de unas características principales que están enmarcadas en el diagrama de la página siguiente. Los conceptos que están encerrados en un cuadro verde se consideran como focos de valor a nivel general, puesto que estos abarcan los conceptos que se relacionan en la parte inferior del diagrama.

En él se identifican ocho factores principales que deben ser de relevancia para la facultad, por cuanto son los factores que buscan los estudiantes a la hora de matricularse en el programa. En cada uno de estos factores se vislumbran perfiles que busca UNIMINUTO entre sus estudiantes. Pero más de decir lo que desea cada estudiante, hay que evidenciar si la universidad desarrolla cada una de estas cualidades, y si éstas se desarrollan, hay que evidenciar cómo lo hace.

De estas ocho cualidades principales hay tres que llaman la atención puesto que son nombradas en los documentos que maneja la facultad, como en este caso lo es el Proyecto Curricular del Programa. El liderazgo es uno de los atributos que cita la facultad como atributo de sus aspirantes. Cuando este atributo se hace explicito es porque se busca una consolidación del nombre de la institución, o un prestigio que se le puede otorgar a un individuo; en este caso la facultad, como agente que busca esta clase de personas puede buscar que esta clase de personas afiancen una institución, por el carácter positivo que representa esta clase de comportamientos. Sin embargo, por ser un factor que busca los estudiantes fortalecer con la ayuda de la institución, se deben buscar métodos y actividades que encaminen al desarrollo de esta cualidad para cualquier administrador. El atributo del liderazgo es algo que se debe transmitir dentro de la facultad, lo cual le traerá beneficio a largo plazo a su buen nombre, por la formación de personas conducentes a afrontar acciones y tomar decisiones que den fundamento a su querer actuar, en búsqueda de transformar una realidad social.

La proactividad como cualidad propositiva de una persona, es aquella que busca anticiparse a posibles contratiempos; esta característica generalmente se asocia a personas que critican todos los procesos, en procura de hacerlos eficientes y prever eventualidades que afecten el normal transcurso de una actividad.

La comunicación como forma de relación con las demás personas es un aspecto global que agrupa varios aspectos que hacen parte de la generación

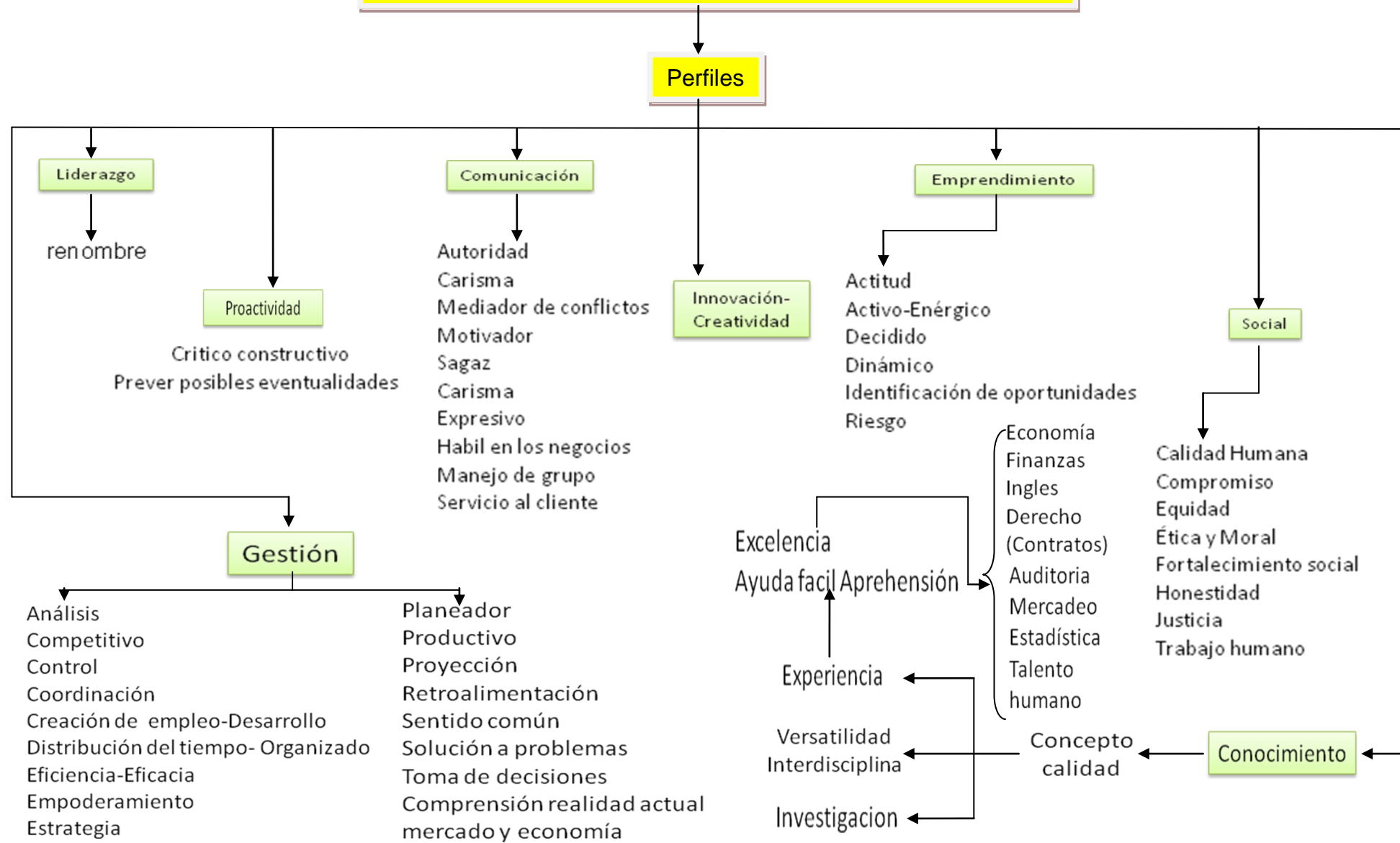
de una comunicación fluida con los demás según el cargo jerárquico que ocupa. La autoridad que inspira cuando se comunica un mensaje asocia credibilidad por el conocimiento y dominio de la información (aspecto psicológico), además de las virtudes de un buen comunicador como mediador de conflictos, astucia para hacerse a buenos negocios (visionario) como aspectos para mostrar autoridad. Todos esos atributos son sutiles para ser carismático en el mundo de los negocios.

Otros atributos perceptibles son la innovación y la creatividad como otro aspecto para impulsar dentro de la universidad en los estudiantes; el emprendimiento como aspecto que la universidad promociona para el desarrollo de los estudiantes.

Los aspectos social, y del conocimiento son los que se deberían desarrollar en forma paralela; es decir, vivir los valores sociales en las materias, enfocando las buenas acciones y las buenas practicas de las ciencias administrativas a la realidad actual, con actitudes éticas, interés en cambiar la realidad de los menos afortunados, aplicar la disciplina, ver los problemas desde diversas perspectivas con tal de buscar soluciones adecuadas, con tal de tomar decisiones efectivas, conforme a un estilo de gestión, en el que tenga en cuenta las personas o el criterio propio.

La creatividad y el emprendimiento es otra de las características que se debe tener, y ante todo mostrar ante los demás; esta última implica la cualidad de ser seguros, dinámicos y asumir riesgos; entre otras características están las cuestiones sociales, las cuales ahí se describen como se perciben, junto con los aspectos relacionados con el conocimiento y la gestión.

OFERTA DE VALOR FACULTAD CIENCIAS EMPRESARIALES



DIAG 17. Diagrama conceptual de los perfiles asociados a un administrador y algunas nociones conceptuales con respecto a ciertos rasgos.

#### 4.4. GRUPO DE INDICADORES CENTRALES DEL CLIENTE.

<b>Cuota de Mercado</b>	Refleja la proporción de ventas en un mercado dado (en termino de numero de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas), que realiza una unidad de negocio
<b>Incremento de Clientes</b>	Mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.
<b>Retención de Clientes</b>	Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa en que la unidad de negocio o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.
<b>Satisfacción del cliente</b>	Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.
<b>Rentabilidad del Cliente</b>	Mide el beneficio neto de un cliente, o de un segmento, después de descontar los únicos fastos necesarios para mantener a ese cliente.

**TABLA 4. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales**

<sup>24</sup>Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente.

Como son muchos los atributos de valor identificados, se agruparan aquellos que cumplan con los siguientes criterios: el atributo del bien/servicio (para este caso servicio) ofrecido; la imagen o característica del producto como una necesidad o un requisito que debe cumplir el producto, o para este caso complementar una formación académica que es el servicio principal ofrecido

<sup>24</sup> Fuente: [http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral#Perspectiva\\_del\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_del_cliente)



por la universidad a través de la facultad con competencias que deben ayudar a fortalecerlas.

Dentro de esas perspectivas se hará el análisis del Balanced Scorecard para encontrar el concepto de valor. La encuesta relacionada con los perfiles de un Administrador de Empresas se pudo vislumbrar muchos aspectos que asocian los actuales administradores, con la formación y las características que debe tener. Es por eso que estos resultados, entre los obtenidos se asociaran al siguiente modelo de valor<sup>25</sup>.

# Valor = Atributos del producto + Imagen + Relaciones

- Internacionalización
- Responsabilidad social
- Desarrollo humano
- Dimensiones epistemológicas, praxeológicas, axiológicas y ontológicas del ser humano.
- Manejo Inglés II nivel (MERC)

- Gestión
- Desarrollo social
- Emprendimiento
- Liderazgo
- Conocimiento

- Estratos 1 y 2
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Habilidades en competencias
- Compromiso Académico
- Apertura al cambio
- Promulgar valores
- Espíritu solidario
- Emprendedor

<sup>25</sup> Fuente: Cuadro de Mando Integral; The Balanced Scorecard. Norton, David, Kaplan Robert. Gestión 2000 Cuadro de Mando. Balvé Alberto. Texto y casos de Empresas. Gestión 2000

La asociación de colores representa la relación de atributos en cualquiera de los tres componentes que inciden en la generación de valor. Analizando la anterior grafica observamos que muchos de los atributos que ofrece el programa únicamente cumplen la función social, con respecto a los requerimientos explícitos del cliente; Es decir que los atributos principales del programa que ofrece UNIMINUTO únicamente esta cumpliendo con tan solo una parte del requerimiento del cliente. Los aspectos relacionados en cuanto al conocimiento los cubren en una menor proporción, teniendo en cuenta que tan solo el atributo principal del producto aborda el enfoque de la carrera hacia una visión internacional a mediano plazo, con un manejo de ingles básico, en comparación de cómo se proyecta el programa a mediano plazo, y sin hacer alusión hacia competencias en asignaturas mediante un enfoque determinado, o una metodología explicita donde aborde la comprensión de todas las áreas del conocimiento, sin caer en el vasto generalismo que puede presuponer eso; más aun cuando se tiene un enfoque praxeológico, en el que la ciencia no tiene cabida para analizar los fenómenos sociales, y si lo tiene el abordar dichos problemas desde la concepción psicológica y filosófica de tales aconteceres. Los aspectos relacionados con la imagen del producto que espera recibir el consumidor son en gran medida asociaciones a la relación o perfil que dice la facultad, que debe tener el aspirante a estudiar Administración de Empresas; es decir que la expectativa de formación del estudiante hacia ciertas actitudes especificas espera tener la universidad con sus estudiantes.

Cuando surge esta clase de actitudes en común entre el perfil de un cliente, y el perfil esperado de producto, es de analizar cómo la institución garantiza que la persona objeto tome sus servicios, o mejor aun que ese consumidor se sienta identificado con el servicio ofrecido porque hace parte de lo que el estudiante desea adquirir junto con su formación académica, mediante la vivencia de valores corporativos y una comunicación veraz en la que se vislumbren esos requerimientos, por mínimos que sean.

Los aspectos que están en negro, perteneciente a las relaciones que se hacen hacia los usuarios hacia los que se les focaliza el uso de un B/S, como el estrato, habrá que determinar cómo se lleva a cabo la divulgación de este servicio hacia este segmento, el cual a la luz de los resultados es positivo, puesto que uno de los factores por lo que los estudiantes de bajos ingresos tienen acceso a la educación es el manejo de precios bajos en oferta de educación superior y facilidades de financiación.

Por otro lado hay que ver que relación existe entre el compromiso académico y la apertura al cambio que busca en los futuros estudiantes; para ligar estos perfiles hay que buscar la forma de promocionar tales actitudes, en procura de una ser mas propositivos, ser expertos en la visión global del contexto económico, político y social en el que cada ser esta involucrado mediante la vivencia de valores internos de la facultad y de la universidad, y en el caso de que se hallan identificado, hacerlos explícitos en el comportamiento cotidiano.

## 4.5 INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTE

Estos indicadores se hicieron con base a los resultados obtenidos producto de haber aplicado la encuesta. Los indicadores que se relacionan a continuación son los más acordes de trabajar, teniendo en cuenta que toda organización busca incrementar su oferta, para que esta sea aceptada por los clientes a quien se dirige la oferta educativa, como resulta siendo en este caso. A su vez que los actuales clientes con los que se cuenta, se fidelicen recomendando a allegados, y por supuesto, que culminen el ciclo educativo dentro de la institución.

El Balanced Scorecard planteado no abarca temas relacionados con la cuota de mercadeo, por cuanto los clientes a quien se le pretende ofrecer este servicio son los estratos socioeconómicos más bajos, y no hay ninguno otro segmento para ofrecer el servicio; en cuanto a los demás aspectos hay posibilidad de establecer algunas métricas para evitar que los estudiantes abandonen el estudio.

El incremento de clientes como se dijo antes, es objetivo de toda organización cuando de ofrecer un servicio se trata; de ahí que se justifiquen los esfuerzos que se desarrollan, y por ende la recompensa que resulta producto de desarrollar esta actividad sea económicamente hablando, aunque esto no aplica en la mayoría de veces. Cuando se analiza este indicador, lo ideal es hacerlo en épocas estacionarias, es decir en los tiempos en los que se puede determinar variaciones con más detalles, como en este caso lo resultan los comienzos de año y mitad del mismo; el objetivo radica en incrementar la demanda de los servicios, cuando la estrategia es encaminada hacia estos términos, siempre y cuando la capacidad de un escenario lo permita, o de mantener estable la demanda.

El gráfico de retención de clientes aplica de igual manera a identificar la cantidad de personas, en términos absolutos, que tantas personas prefieren los servicios que dentro de la institución se ofrece. Con estas encuestas lo que se pretende es vislumbrar un resultado, además de ofrecer valor relacionado con la calidad en la educación recibida (valor en el producto) , aunque otros factores (precio, vocación institucional), ayudan al estudiante a querer ser parte de la institución. Lo importante es que se trabajen estos aspectos, dentro de políticas de calidad que apunten además de atraer más gente interesada en la formación intelectual, a percibir una educación útil en conocimientos y en valores para la construcción de un escenario ideal, para todas las personas que quieran surgir.

Por último analizar hasta qué punto es rentable una organización; los ingresos justifican cualquier actividad lucrativa, y sustentan una actividad para prestarla hacia sociedades con menor acceso a oportunidades, por lo que resulta válido y de admirar como una institución como la que ha sido foco de análisis durante el desarrollo de este trabajo aumenta su oferta, y conserva grandes contactos

que fundamentan la obra minuto de dios desde una perspectiva importante como resulta siendo la formación educativa de personas, que ante todo deben tener ética para desarrollar su función a la cual decidió formarse.

Para el caso de la universidad es importante que los indicadores, y los resultados arrojados producto de aplicar la encuesta sean puestos en práctica para mejorar la calidad educativa del programa. Es cierto que en todas partes existe un ligero inconformismo por un enfoque institucional y formas de gestión que aparentemente no aportan en nada, según algunos o peor aun cuando se habla de mayorías en organizaciones que no son eficientes, y no se preocupan por mejorar. Lo importante es tener las ganas de mejorar cada vez más, preocupándose por ser meticulosos en ajustar esas imperfecciones, las cuales no ayudan a una experiencia grata de aprender, y formarse para el trabajo, para la vida, para el futuro.....

INDICADORES CENTRALES	INDICADOR PRINCIPAL	OBJETIVO	INICIATIVA
<b>Cuota de Mercado</b>			
<b>Incremento de clientes</b>	Incremento Clientes	Estudiantes periodo actual/ Estudiantes periodo pasado (misma época)	Variación volumen de estudiantes
<b>Retención de clientes</b>	Idealización (retención de clientes) ¿Por qué me compra y me prefiere el cliente?	Índice retención de clientes  Clientes Totales- Desertores/Clientes Totales	Brindar valor agregado a los servicios ofrecidos entre los cuales se destacan los principios sociales y solidarios de UNIMINUTO
<b>Satisfacción del cliente</b>	Numero de reclamos	Total Quejas / Total estudiantes  Total quejas resueltas/Total quejas totales	Aplicar encuestas de satisfacción, para analizar las posibles causas de deserción de los clientes.
<b>Rentabilidad del cliente</b>	Incremento ingreso	Ingresos periodo actual/ Ingresos periodo pasado (misma época)	Variación volumen de ingresos

**TABLA 5. Indicadores**

## LISTA DE DIAGRAMAS

	PAG
DIAG 1. Modelo de formación programa Administración de Empresas.....	21
DIAG 2. Formatos de encuestas para los estudiantes que cursan los primeros y últimos semestres del programa de Administración de Empresas.....	24
DIAG 3. Relación grafica resultados obtenidos encuesta estudiantes de primer y ultimo semestre y preguntas aplicadas a ambas encuestas.....	25
DIAG 4. Grafica resultados de la pregunta sobre las causas por las que los grupos de semilleros no llaman la atención.....	32
DIAG 5. Opciones de internacionalización conocidas por los alumnos de último semestre.....	33
DIAG 6. Causas comunes por las que no hay interés en los programas de internacionalización en UNIMINUTO.....	34
DIAG 7. Resultado Grafico Pregunta 10 últimos semestres Administración de Empresas sobre la intensidad horaria.....	36
DIAG 8. Análisis Grafico de la exigencia en cada materia.....	37
DIAG 9. Resultado grafico materias de más agrado según estudiantes de primeros y últimos semestres respectivamente.....	39
DIAG 10. Resultados gráficos en el que muestra la capacidad de pago para asistencia a una conferencia a estudiantes primeros semestres.....	42
DIAG 11. Resultados gráficos características de un administrador según estudiantes de primeros semestres y últimos semestres.....	44
DIAG 12. Relación grafica resultados respecto a la pregunta ¿Qué debe hacer la universidad para fomentarlas las características de un Administrador?.....	45
DIAG 13. Relación grafica de las principales razones por la que los estudiantes escogen a UNIMINUTO como institución universitaria.....	47

DIAG 14. Relación grafica resultados de la pregunta Qué mejoraría de las practicas sociales para los estudiantes de últimos semestres.....	49
DIAG 15. Diagrama causa efecto; análisis de la baja identidad institucional entre los estudiantes de la universidad Minuto de Dios, como punto foco para generar valor en la perspectiva del cliente .....	52
DIAG 16. Análisis de Objetivos .....	56
DIAG 17. Diagrama conceptual de los perfiles asociados a un administrador y algunas nociones conceptuales con respecto a ciertos rasgos.....	62
DIAG 18. Diagrama análisis de valor concepto cliente.....	64

## LISTA DE TABLAS

	PAG
TABLA 1. Información que debe ir cuando se trabaja un BSC.....	12
TABLA 2. Objetivos generales y específicos dentro del programa.....	16
TABLA 3. Matriz de resultados gráficos de los estudiantes de primeros y últimos semestre Vs pruebas en lectura y pronunciación.....	40
TABLA 4. La perspectiva del cliente. Indicadores centrales.....	63
TABLA 5. Indicadores.....	67

## CONCLUSIONES

Este trabajo ha sido producto de validar una hipótesis, la cual ha arrojado unos resultados vistos desde el deseo del cliente, y en otras como quejas a los procesos existentes. Durante todo este proceso se confrontó varios temas de interés para UNIMINUTO, puesto que varios alumnos presentaban alguna inconformidad con su proceso de formación académica.

Muchos de los resultados obtenidos en este proceso son temas en los que efectivamente ha avanzado la universidad, y sobre los cuales han expresado un resultado positivo, pero en otros cuestionamientos también se muestra que muchas inconformidades en las que se debe reflexionar con tal de dar de ofrecer una solución, y evitar suspicacias.

Es claro, y en los resultados se vio que el proceso de comunicación de la facultad con sus estudiantes debe estructurarse, para que sus estudiantes estén al tanto de lo que pasa ahí, y por su puesto, puedan aportar al mejoramiento de la misma. En los procesos comunicativos formales e informales todo el mundo ha visto que estos fluyen transparentemente, en la medida que el mensaje sea recibido sin interferencias, y en la medida que sea asequible esos órganos que se encargan de la gestión del programa, es decir, de aquellas personas que pasaron por procesos de aprendizaje similares al nuestro, y a su vez aprendieron mucho de las teorías administrativas que hoy en día para los administradores son conocidas.

Por ultimo, cada uno de los actores que hace parte de la facultad debe aportar un grano de arena para mejorar cada vez más, y eso se puede lograr, en la medida que cada uno adquiera compromiso y estar disponible a la colaborar cuando se presente la oportunidad, además de retomar esos códigos de conducta como el respeto al tiempo de otras personas, el manejo del tiempo para cumplir con el programa..

En conclusión, hay que monitorear cada una de las actividades que se llevan a cabo en el interior de la facultad, y fuera de esta, donde esta ultima tenga presencia, para estar al tanto de las oportunidades de mejora, tener en cuenta estos resultado, indagar y lo más importante, llegar a planteamientos de soluciones a lo largo de este ejercicio que apunten hacia la alta calidad de la formación educativa de nuevos profesionales, que aunque todos urgidos por trabajar y obtener una mejor calidad de vida, se nos puede pasar que afuera hay gente que podemos extenderle la mano y ayudarla ofreciéndole oportunidades de desarrollo en condiciones justas, en términos administrativos es una condición gana-gana.



## BIBLIOGRAFIA

- 3M Creación de valor estratégico para su negocio- Organización y manejo del tiempo. Modulo 6. Editorial P.L.A. Export Editores Copyright 2008.
- ARÉVALO HERNÁNDEZ Carlos Julio. Diseño de Proyectos de Investigación y Acción. UNIMINUTO 2004.
- BALVÉ Alberto. Cuadro de Mando. Texto y casos de Empresas. Gestión 2000.
- BOYATZIS, Richard E, PhD -Desatando el Poder del Aprendizaje Autodirigido 28 de Mayo de 2001. Consultor HayGroup.
- [es.wikipedia.org/wiki/Cuadro\\_de\\_mando\\_integral#Perspectiva\\_del\\_cliente](http://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral#Perspectiva_del_cliente)
- [es.wikipedia.org/wiki/Praxeolog%C3%ADa](http://es.wikipedia.org/wiki/Praxeolog%C3%ADa)
- HILLAR, Gastón D. Tableros de control y Balanced Scorecard. Editorial Hasa 2006.
- [fce.uniminuto.edu/](http://fce.uniminuto.edu/)
- NORTON, David, KAPLAN Robert. Cuadro de Mando Integral; The Balanced Scorecard. Gestión 2000.
- PRIDE William M & FERRELL O.C. Marketing .Concepts and strategies.
- [planeacion.uniminuto.edu/index.php?option=com\\_content&task=blogsection&id=18&Itemid=135](http://planeacion.uniminuto.edu/index.php?option=com_content&task=blogsection&id=18&Itemid=135)
- Proyecto Curricular del Programa. Universidad Minuto de Dios 2009.
- [www.deguate.com/infocentros/gerencia/glosario/p.htm](http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/glosario/p.htm)
- [www.deltaasesores.com/articulos/negocios-electronicos/59-empujar-y-halar](http://www.deltaasesores.com/articulos/negocios-electronicos/59-empujar-y-halar)
- [www.microsoft.com/business/smb/es/guia\\_coaching/diccionario\\_coaching.mspx](http://www.microsoft.com/business/smb/es/guia_coaching/diccionario_coaching.mspx)
- [www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf](http://www.planning.com.co/bd/archivos/Abril2004.pdf)
- [www.praxis.cl/contenidos/balanced/scorecard.php](http://www.praxis.cl/contenidos/balanced/scorecard.php)
- [www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1070](http://www.wharton.universia.net/index.cfm?fa=viewArticle&id=1070)