

Diseño del Plan Estratégico para la FCAC Basado en el Balanced Scorecard

Corporación Universitaria Adventista



Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresas

Ada Luz Martínez San Juan

Vanessa de Jesús Marmolejo Olivares

Medellín, Colombia

2015

Nota de Aceptación



CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

CENTRO DE INVESTIGACIONES

NOTA DE ACEPTACIÓN

Los suscritos miembros de la comisión Asesora del Proyecto de Grado: **“Diseño del Plan Estratégico para la FCAC Basado en el Balanced Scorecard”**, elaborado por las estudiantes: ADA LUZ MARTÍNEZ SAN JUAN Y VANESSA DE JESÚS MARMOLEJO OLIVARES, del programa de Administración de Empresas, nos permitimos conceptuar que éste cumple con los criterios teóricos y metodológicos exigidos por la Dirección de Investigación y por lo tanto se declara como:

APROBAM

Medellín, octubre 22 de 2015

Mg. Lorena Martínez
Presidente

Mg. Carlos William Marín
Secretario

Ada Luz Martínez San Juan
Estudiante

Vanessa de Jesús Marmolejo Olivares
Estudiante

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Agradecimientos

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de este proceso académico, por ser fuente de seguridad en los momentos de dificultad y por brindarme una vida llena de experiencias, conocimiento y amor.

Le doy gracias a mis padres Omar Marmolejo y Samira Olivares por apoyarme en todo este camino, por los valores que supieron inculcar en mí vida y por haberme brindado la oportunidad de formarme como profesional.

A mis hermanos por ser parte importante en mi vida y representar unidad familiar, y a mi abuela María porque en sus oraciones siempre estuve presente.

Agradezco a todo los compañeros de clase, que brindaron siempre un apoyo que se reflejó no solo en ámbito educativo sino también social.

A Ada Luz por haber sido una excelente compañera de proyecto de grado y amiga, por haber tenido paciencia y motivación para poder concluir con éxito este proyecto.

Gracias a Cesar por darme su apoyo constante en el transcurso de mi carrera universitaria y sobre todo por permanecer a mi lado en esta etapa

A la corporación universitaria adventista por formarme profesionalmente con una educación integral, a los docentes que dejaron huella con la excelencia que mostraron en mi educación. De manera especial al docente Carlos William Marín por creer en mí como estudiante y por haberme acompañado de forma constante en el desarrollo del proyecto, gracias al conocimiento que supo transmitir a tiempo se pudo lograr los objetivos deseados.

A todos, muchas gracias, Dios los bendiga.

Vanessa

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Agradezco primeramente a Dios por permitirnos concluir exitosamente este proyecto, el cual contribuyo a nuestro proceso de aprendizaje y del cual nos llevamos muchas lecciones valiosas.

Gracias al Profesor Carlos William, quién asesoró este proyecto, del cual resalto muchas virtudes valiosas y a quién admiro por su sabiduría, paciencia y conocimiento. Que Dios le continúe utilizando en la formación de profesionales integrales de liderazgo para el servicio de Dios y de los demás.

Gracias a mi Amiga y Compañera de proyecto de grado Vanessa Marmolejo por su paciencia, compromiso y dedicación en este proyecto.

Gracias a mi Padres y familiares que me acompañaron a la distancia con sus oraciones y su apoyo económico en la consecución de este logro.

Gracias a todos mis amigos que también apoyaron en todo el proceso.

Y gracias a la Corporación Universitaria Adventista por todo el proceso de formación y por los esfuerzos realizados a mi formación como profesional. Y a todos aquellos docentes que hicieron parte del proceso y que marcaron mi vida con sus enseñanzas y son una inspiración a mi vida.

Ada Luz Martínez S.

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Tabla de Contenido

Capítulo Uno- Panorama del Proyecto.....	1
Planteamiento del Problema.....	1
Justificación.....	2
Objetivos.....	3
<i>Objetivo general.</i>	3
<i>Objetivos específicos.</i>	3
Viabilidad.....	3
Impacto.....	4
<i>Impacto Interno.</i>	4
<i>Impacto académico.</i>	4
<i>Impacto externo.</i>	5
Plan de Trabajo.....	5
<i>Presupuesto del proyecto.</i>	5
<i>Cronograma de actividades.</i>	6
Capítulo Dos – Generalidades de la organización.....	7
Reseña Histórica.....	7
Misión.....	8
Visión.....	8
Objeto Social.....	9
Organigrama.....	9
Portafolio.....	10
<i>Programas de Pregrado.</i>	10

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Capítulo Tres - Marco Teórico.....	15
Planeación Estratégica en las empresas actuales	15
<i>Estrategia.</i>	16
<i>Modelos de planeación estratégica.</i>	17
<i>Modelo Canvas.</i>	18
Fundamentos de la Planeación Estratégica y Balanced Scorecard.....	20
<i>Balanced Scorecard (Cuadro de mando Integral).</i>	20
<i>Importancia del Balanced Scorecard.</i>	22
<i>Elementos del Balanced Scorecard.</i>	23
<i>Perspectivas, Mapas estratégicos y Objetivos.</i>	24
<i>Perspectiva Financiera.</i>	24
<i>Perspectiva de Proceso Interno.</i>	26
Perspectiva de Formación y Crecimiento.....	27
<i>La propuesta de Valor al Cliente.</i>	29
<i>Indicadores y sus Metas.</i>	30
<i>Iniciativas Estratégicas.</i>	31
<i>Liderazgo Servidor.</i>	31
Capítulo Cuarto - Diseño Metodológico	34
Análisis del propósito	34
Análisis del modelo de servicio.....	36
Construcción de matriz de factores y sub-factores.....	39
Capítulo Cinco – Diagnóstico	41
Resumen del Diagnóstico	41
<i>Análisis de los estudiantes de la FCAC.</i>	41

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Análisis de los Programas	43
<i>Administración de Empresas.</i>	43
<i>Contaduría Pública.</i>	46
<i>Perfil de los docentes de la FCAC.</i>	49
Capítulo Seis – Modelo Propuesto	50
Primera Etapa	50
Segunda Etapa	53
Modelo de servicio	53
<i>Propuesta de servicio.</i>	54
<i>Administración de Empresas.</i>	54
<i>Público directo (Estudiantes).</i>	55
<i>Capacidades Organizacionales (Docentes).</i>	55
Tercera Etapa	56
Cuarta Etapa	56
Capitulo Siete: conclusiones y recomendaciones.....	57
Conclusiones.....	57
Recomendaciones	57
Referencias	59
Anexos.....	62

Lista de Tablas

Tabla 1. Presupuesto estimado para desarrollar el proyecto	5
Tabla 2. Cronograma del proyecto	6
Tabla 3. Plan de estudios	11
Tabla 4. Plan de Estudios	13
Tabla 5. Modelo de servicio	37
Tabla 6. Matriz de Factores y Sub-factores.....	40
Tabla 7. Análisis del propósito.....	51

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama9

Figura 2. Importancia del BSC. Fuente: Regalini et al, 2008.22

Figura 3. Estructura del BSC. Fuente: Kaplan y Norton, 2000.....29

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

RESUMEN PROYECTO DE DESARROLLO

El siguiente proyecto tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, basado en el BSC (Balanced Scorecard) enlazado con el modelo de negocios Canvas, dando como resultado un modelo propio basado en organizaciones con propósito servidor. Este modelo permitirá a la facultad canalizar las energías, habilidades, conocimientos específicos de todos sus colaboradores hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. El modelo consta de cuatro etapas: la primera etapa es la del análisis del propósito, donde la facultad debe hacer una revisión de los elementos del propósito actual y en caso de ser necesario una reformulación del mismo. La segunda etapa es la del análisis del modelo de servicios, que busca recolectar información acerca del modelo de servicio de la facultad teniendo en cuenta sus respectivos elementos. En la tercera etapa se realiza un matriz de factores y sub-factores escogidos por la facultad según los lineamientos establecidos por el CNA (Consejo Nacional de Acreditación) de acuerdo con la ponderación en su respectivo orden de importancia. Y la cuarta etapa es la de la Matriz de Acción que permitirá al personal administrativo hacer un cronograma de actividades metas y tareas para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos.

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Corporación Universitaria Adventista

Facultad Ciencias Administrativas y Contables

Administración de Empresa

Título: Diseño del Plan Estratégico para la FCAC basado en el Balanced Scorecard

Integrantes: Ada Luz Martínez San Juan

Vanessa de Jesús Marmolejo Olivares

Asesor Temático: Carlos William Marín

Fecha de terminación del proyecto: 13 de octubre del 2015

Problema

En la actualidad la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables no posee un modelo estratégico definido que permita canalizar las energías, habilidades, conocimientos específicos de todos sus colaboradores hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo. Por lo tanto se propone realizar un diseño del plan estratégico para la FCAC basado en el Balanced Scorecard.

Metodología

En el proceso de la construcción del Diseño del Plan estratégico de la FCAC, Se propone una metodología que permita reorientar el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera más efectiva.

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA FCAC BASADO EN EL BALANCED SCORECARD

Se elabora una serie de pasos que ayudan al desarrollo de la ejecución del proyecto. Como lo son: análisis del propósito, análisis del modelo de servicio, Selección y análisis de factores y sub-factores y por último la definición de metas.

Resultados

Mostrar el modelo obtenido en el diseño de plan estratégico para la FCAC, basado en el Balanced Scorecard.

Como resultado se obtiene el modelo de organización con propósito servidor. Consta de cuatro etapas que son: análisis del propósito, análisis del modelo de servicio, selección de factores y sub-factores y una matriz de acción que permitirá al personal administrativo de la facultad concentrarse en el cumplimiento de sus objetivos.

Se realizó un informe del estado actual de la FCAC, con el análisis de los estudiantes, docentes y programas comparados a nivel nacional.

Conclusiones

La construcción de este nuevo modelo propio trae buenas expectativas para la facultad, y se espera que llegue a colocarse en práctica.

Es un proceso innovador dentro del marco de la construcción del modelo, ya que no existe otro igual o similar con las bases metodológicas que los sustentan.

El aprendizaje de parte de los estudiantes participantes en la construcción del modelo es de real importancia, ya que se pudo adquirir conocimientos de nuevos conceptos aplicados al plan estratégico de las organizaciones.

Capítulo Uno- Panorama del Proyecto

En este primer capítulo se pretende dar a conocer el estado actual de la Facultad de Ciencias administrativas y Contables, (FCAC), partiendo de la necesidad de diseñar un plan estratégico basado en un modelo de gestión que permita el desarrollo eficiente de los procesos en cada una de sus áreas más importantes, y que permita el cumplimiento de los objetivos expuestos en el plan estratégico de desarrollo 2013-2020 de la UNAC.

Se realizará un planteamiento del problema, haciendo énfasis en la necesidad de un modelo que sirva de base para el desarrollo del plan estratégico. Además se dará a conocer la finalidad del desarrollo del proyecto, la viabilidad, el impacto interno, externo y académico que tendrá, y finalmente se establecerá un plan de trabajo para el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Planteamiento del Problema

En la actualidad la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables no posee un modelo estratégico definido que permita canalizar las energías, habilidades, conocimientos específicos de todos sus colaboradores hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo.

Es imprescindible entonces una herramienta que facilite los lineamientos operacionales y organizacionales que posibiliten el avance de los procesos de dirección y el control permanente en la facultad.

Cabe señalar que debido al constante cambio en el mercado y la globalización, la FCAC debe buscar un modelo estratégico que le permita orientarse hacia el cumplimiento del propósito, fortaleciendo cada uno de sus ejes más significativos, y facilitando a través de sus elementos la simplificación de la gestión, priorizando lo significativo y promoviendo el aprendizaje en la organización.

Justificación

Este proyecto busca contribuir al avance de los diferentes procesos de la FCAC, a través del diseño de un plan de desarrollo que será el resultado de un modelo de gestión que busca aclarar, traducir y transformar la visión y estrategia de las organizaciones; en este caso de la facultad.

Este modelo permite comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos; planificar, establecer el verdadero propósito, alinear las iniciativas estratégicas, y por último aumentar la retroalimentación y formación de estrategias. Todo esto con el fin de proporcionar una herramienta de gestión que facilite los procesos.

Se considera oportuno tener en cuenta el avance tecnológico, humanístico y social del mundo en los últimos años; donde las necesidades de las personas han cambiado y las empresas propenden a reinventarse y adaptarse continuamente para permanecer en el mundo empresarial de manera competitiva, debido a esto se ha creado una serie de modelos estratégicos que permiten que las organizaciones estén en constante desarrollo. Por tal razón el “Balanced Scorecard” es uno de los modelos escogidos, que servirá de base para el diseño del plan de desarrollo que permitirá a la organización (en este caso a la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Corporación Universitaria Adventista) llevar un seguimiento de las actividades actuales y futuras que vinculan aspectos importantes como: finanzas, clientes, procesos operativos internos, formación y crecimiento. Donde se podrá visualizar de manera rápida y oportuna lo que actualmente se hace, cómo se está haciendo y en qué se está fallando; para corregirlo, redireccionarlo y lograr los objetivos de la organización. El modelo de servicio Canvas también es uno de los modelos tomados como base para obtener un modelo propio basado en organizaciones con propósito servidor, que es el modelo propuesto a la FCAC.

Objetivos

Objetivo general.

Diseño del plan estratégico para la FCAC basado en el modelo Balanced Scorecard - BSC

Objetivos específicos.

- Realizar una caracterización general de la FCAC, su misión, su visión y estrategia.
- Analizar los ejes estratégicos más importantes de la FCAC y determinar sus objetivos.
- Ubicar los objetivos en la dimensión correspondiente del BSC y realizar una selección de los que se va incluir.
- Definir las mediciones e indicadores asociados en los objetivos en cada dimensión para obtener un diseño del BSC para la FCAC.

Viabilidad

Para el pleno desarrollo de este proyecto se cuenta con información disponible que ofrece la FCAC, además del acceso a conversaciones con el personal administrativo. De igual manera los colaboradores de la construcción del trabajo de grado “Diseño del Plan estratégico para la FCAC basado en Balanced Scorecard” son estudiantes próximos a graduarse que han adquirido conocimiento y aprendizaje durante el transcurso de su experiencia universitaria que aportarán al avance del proyecto; se cuenta también con un asesor temático el cual aportará pautas para el progreso y avances del mismo, además supervisión para las entregas parciales del proyecto y la documentación final que se expondrá.

Además existen diversas investigaciones (artículos, base de datos, Cibergrafías, material bibliográfico) sobre el tema “gestión estratégica basado en el modelo Balanced Scorecard” que serán de utilidad para el diseño el plan estratégico para la FCAC.

Impacto

Impacto Interno.

La FCAC pondrá énfasis en los indicadores financieros y no financieros que forman parte del sistema de información que permitirá la comprensión de los objetivos, misión y visión de la facultad al personal docente, mejorando así el desempeño de los mismos en cada una de sus actividades académicas.

La FCAC tendrá un conjunto de actividades a desarrollar mediante el BSC donde se podrá conseguir retroalimentación constante para mejorar la calidad de los procesos, la efectividad en las tareas y el desarrollo constante en el trabajo realizado por los docentes, permitiendo así a la decanatura un mejor seguimiento y ejecución de las tareas.

Impacto académico.

La FCAC podrá alcanzar un mejor desarrollo en sus áreas más importantes como: la docencia, la investigación, la proyección social, y la internacionalización: donde se fortalecerán los procesos de acreditación.

Impacto externo.

Desde la perspectiva de los diferentes ejes estratégicos que serán analizados por medio del Balanced Scorecard y el modelo Canvas, se pretende fortalecer las áreas más importantes de la Facultad que ayudarán a crear un impacto externo positivo frente a todos sus públicos.

Cada vez existe mayor complejidad en las organizaciones, así como en su entorno. Por tal razón la FCAC a través del modelo propuesto podrá cumplir plenamente sus objetivos, logrando así tener una mejor posición en el medio.

Los indicadores brindarán la guía para controlar los aspectos en los que se falla y proporcionará herramientas de ejecución para realizar las mejoras necesarias para lograr un impacto positivo al medio.

Está herramienta también será una manera de alcanzar los objetivos de acreditación que se tiene como facultad, logrando así cumplir con los objetivo y propósito propuestos.

Plan de Trabajo**Presupuesto del proyecto.**

Tabla 1. Presupuesto estimado para desarrollar el proyecto¹

Concepto	valor (COP)
personal semestre 1	\$1.575,000
personal semestre 2	\$1.575,000
Cds	\$9.000
libro empastado	\$50.000
fotocopias e impresiones	\$15.000
Normas APA	\$
Total	\$

¹ La tabla Presupuesto estimado para desarrollar el proyecto ha sido de creación propia, teniendo en cuenta los recursos necesarios.

Cronograma de actividades.

Por medio de la tabla 2 se muestra el cronograma de las actividades a realizar para desarrollar el proyecto y cumplir con los objetivos propuestos en la primera etapa del proyecto.

Tabla 2. Cronograma del proyecto²

Actividad	Fecha
Reunión con la coordinadora de práctica	Febrero 18 de 2015
Definición del proyecto	Febrero 18 de 2015
Recolección de información (BSC)	Marzo 5 de 2015
Revisión de información	Marzo 11 de 2015
Análisis del Modelo de BSC de Kaplan y Norton	Marzo 18 de 2015
Panorama del proyecto (revisión primera entrega)	Marzo 25 de 2015
Envío de la primera Entrega	Marzo 27 de 2015
Revisión de la segunda Entrega	Abril 15 de 2015
Envío de la segunda Entrega	Abril 20 de 2015
Revisión de la tercera Entrega	Mayo 13 de 2015
Envío de la tercera Entrega	Mayo 21 de 2015
Organización plan de trabajo para el semestre, revisión del BSC	Julio 17 de 2015
Revisión y análisis de indicadores, análisis del documento UPU	Julio 21 de 2015
Revisión de indicadores de la Matriz, Reorganización del modelo escogido para dar muestra de los indicadores	Julio 24 de 2015
Reunión con la Decana de la Facultad, Explicación del modelo propuesto	Julio 27 de 2015
Revisión marco metodológico	Julio 30 de 2015
Revisión de la cuarta Entrega	Agosto 03 de 2015
Realización de formularios	Agosto 07 de 2015
Envío de la cuarta Entrega	Agosto 11 de 2015
Revisión de la quinta Entrega	Septiembre 07 de 2015
Envío de la quinta Entrega	Septiembre 15 de 2015
Revisión Proyecto de Grado Final	Octubre 13 de 2015
Entrega Proyecto de Grado Final	Octubre 13 de 2015

² La tabla Cronograma del proyecto ha sido creación propia, se establecen las actividades detalladas a realizar durante el desarrollo del proyecto.

Capítulo Dos – Generalidades de la organización

Reseña Histórica

La Unac tiene sus inicios en el año 1937 donde comenzó operaciones con cursos de secundaria y nivel superior como Teología y Religión. En 1939 llegó de Venezuela el pastor Ralph Oral Gardner, a la Academia Colombo-Venezolana, y se dio inicio a las clases de Contabilidad, Teneduría de Libros e Historia de Europa, entre otras, con las cuales comienzan en dicho año los estudios de Administración en la Institución. El programa del pastor Gardner estaba enfocado en comercio, estos programas se crearon en la institución con el fin de que saliera personal profesional calificado para que atendieran las necesidades de la Iglesia en diferentes partes de Colombia, Venezuela y las Antillas Holandesas. En 1948, el programa se cursaba en dos años, bajo la modalidad semestral, que mantuvo el énfasis en Contabilidad como el fundamento de la formación de los administradores. Durante este año, se añadieron las materias de Aritmética Comercial, Principios de Economía y Derecho Comercial. En 1960 se trajo a la institución al profesor cubano Sirio Lorenzo el cual dirigía las clases de contabilidad y matemática esto se hace con la necesidad de internacionalizar y mejorar el programa.

En el año 1980 se promulgó el decreto 80 y por causa de este decreto el Instituto Colombo Venezolano tuvo que ceder sus derechos de programas académicos a nivel superior, por consecuencia en 1981 se fundó la Corporación Universitaria Adventista (UNAC), y En 1983 fue cuando el Ministerio de Educación Nacional otorgó la Personería Jurídica mediante la Resolución 8529 del 6 de junio, en 1984 se convirtió en un hito de la evolución de la Facultad. Se inicia el primer ciclo de la Tecnología en Gestión Empresarial, que recibe aprobación oficial. El Acuerdo No. 230 del 4 de octubre de 1984, promulgado por el ICFES, concedió la Licencia de Funcionamiento al primer ciclo del programa de Administración, el cual otorgaba el título de

Tecnólogo en Administración de Microempresas Agroindustriales el cual fue aprobado hasta el año 2001, para la fecha de 1985 la Institución Universitaria de su programa Comercial ya había sacado un grupo considerable de egresados que servía a la Iglesia Adventista en Colombia, Venezuela y las Antillas Holandesas.

En 1990, comenzó el Ciclo Profesional de Administración de Empresas, con 17 estudiantes. Se empezó a recibir a titulados en tecnologías afines a Administración, de Medellín. El pensum hacía hincapié en algunas áreas como capacidad ética y moral, gerencia estratégica, oportunidades en el mercado internacional, capacidad investigativa aplicada, conceptualización y análisis de sistemas de información, y capacidad gerencial. En julio de 1997, empezó el programa de Contaduría Pública nocturno, con duración de 11 semestres y respaldo estatal. En 1998, comenzaron clases los estudiantes de la Especialización en Gerencia de las Organizaciones con Énfasis en Liderazgo y Servicio.

Misión

La Facultad de ciencias Administrativas y Contables define como su propósito la formación de un profesional con un fuerte compromiso social, fundamentado en un claro conocimiento disciplinar y con una conciencia ética que le permita transformar la realidad social y organizacional.

Visión

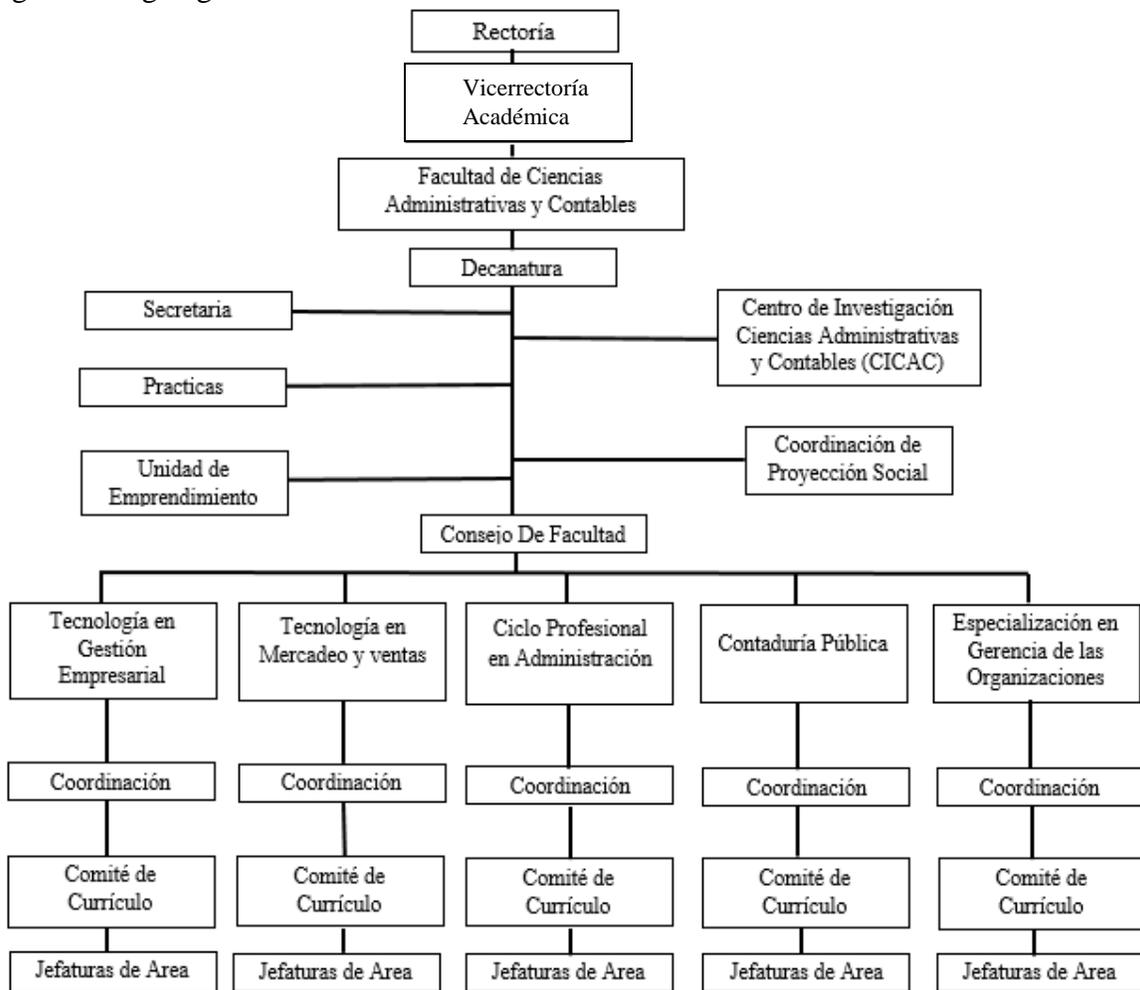
En el 2020 la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables será reconocida por formar profesionales de alta calidad que promueven la creación y el desarrollo sostenible de organizaciones y ayuden a la transformación de las comunidades a las que sirve.

Objeto Social

El más importante objeto de la corporación es promover una significativa relación del hombre con Dios, que resulte en la formación de un hombre integral, a través del trabajo de búsqueda, desarrollo y difusión del conocimiento, en los campos de la ética, la ciencia, la tecnología, las humanidades, el arte y la filosofía, mediante las actividades de docencia, investigación, extensión y cooperación internacional, con sistemas de formación presencial, a distancia y virtuales. (pág. de la Unac/normatividad/estatutos generales).

Organigrama

Figura 1. Organigrama



Portafolio

Programas de Pregrado.

Administración de Empresas.

Profesional en administración de empresas.

Título que otorga: Administrador de Empresas.

Facultad: Ciencias administrativas y contables.

Código SNIES: 2009

Duración: 9 Semestres Académicos.

Valor Inversión 2015: \$2,385.600

Modalidad: Presencial.

Es un programa que busca la formación de profesionales que puedan participar en la creación, desarrollo y fortalecimiento de todo tipo de organizaciones, procurando el logro de sus metas y objetivos a través del uso adecuado de sus recursos. Mediante procesos de calidad e innovación y apoyados en las personas, la tecnología y en herramientas y modelos administrativos, los administradores procuran que las empresas alcancen mayores niveles de eficiencia, productividad y rentabilidad, y puedan ser exitosas en el contexto regional, nacional y global, siendo conscientes de su responsabilidad con la sociedad y el cuidado del ambiente. La administración cobra importancia en la actualidad, debido al papel protagónico de las empresas en el desarrollo social y económico del país y del mundo.

Perfil del Estudiante.

El perfil del estudiante del programa de Administración de Empresas está enmarcado entre los siguientes elementos:

1. Creatividad e innovación: capacidad para la solución de problemas de una forma innovadora y creativa
2. Actualización: capacidad para acceder a nuevos conocimientos y desarrollos que potencialicen su formación
3. Trabajo en equipo: capacidad para la interacción y el desempeño grupal en el marco del logro de objetivos
4. Análisis: capacidad de buscar las mejores soluciones a los problemas propuestos.
5. Calidad: capacidad de hacer toda actividad con altos niveles de calidad.
6. Toma de decisiones: capacidad de tomar decisiones, especialmente las relacionadas con las electivas profesionales, línea de profundización y área de estudio de su proyecto de grado.
7. Ética y valores: Capacidad de aplicar valores cristianos en cada actividad realizada
8. Comunicación: capacidad de expresar sus ideas de formar escrita y oral.

Plan de estudios

Tabla 3. Plan de estudios

Semestre I	Créd.	Semestre II	Créd.
Epistemología	3	Cálculo	3
Matemática Básica	3	Lógica y Argumentación	2
Competencias Comunicativas	3	Fundamentos de administración	3
Derecho Constitucional	3	Microeconomía	3
Informática Básica	3	Contabilidad General	3
Formación Integral I	2	Vida y Enseñanza de Jesús	2
TOTAL.	16	TOTAL.	16
Semestre III	Créd.	Semestre IV	Créd.
Psicología y Administración	2	Estadística	3
Teoría Organizacional	3	Sociología y Administración	2
Macroeconomía	3	Pensamiento Administrativo	3

		Contemporáneo	
Costos y presupuestos	3	Decisiones Gerenciales	3
Derecho Empresarial	3	Finanzas Empresariales	3
Formación Integral II	3	Familia, Hogar y Sexualidad	2
TOTAL.	17	TOTAL.	16
Semestre V	Créd.	Semestre VI	Créd.
Emprendimiento	3	Metodología de la Investigación	3
Desarrollo Sostenible	2	Alternativas de Desarrollo	2
Comportamiento Organizacional	3	Investigación de Mercados	3
Internacionalización de la Empresa	3	Electiva de Profundización I	3
Procesos, Productividad y Calidad	3	Electiva Profesional I	3
Formación Integral III	2	Filosofía Adventista de la Educación	2
TOTAL.	16	TOTAL.	16
Semestre VII	Créd.	Semestre VIII	Créd.
Proyecto de Grado I	3	Proyecto de Grado II	3
Gestión del Talento Humano	3	Gestión y Dirección	3
Gerencia de Mercados	3	Profundización III	3
Profundización II	3	Electiva Profesional II	3
Gerencia de Operaciones	3	Creencias Cristianas	3
Ética Profesional Cristiana	2	TOTAL.	2
TOTAL.	17		17
Semestre IX	Créd.		
Gestión Tecnológica y de Información	3		
Práctica Profesional	13		
TOTAL.	16		

Contaduría Pública.

Profesional en contaduría pública

Título que otorga: Contador Público

Facultad: Ciencias administrativas y contables

Código SNIES: 4565

Duración: 9 Semestres Académicos y 1 como práctica empresarial o pasantía internacional

Valor Inversión 2015: \$2,385.600

Modalidad: Presencial

Es una profesión necesaria para el desarrollo económico y social de los países, cuya responsabilidad es el manejo de los sistemas de información en las organizaciones que soportan las bases adecuadas para la toma de decisiones administrativas, el cumplimiento de disposiciones legales, el control de bienes y el manejo de los recursos, así como satisfacer la necesidad social de generar en los usuarios plena confianza en la integridad de los resultados, es decir que se acoge a la regulación contable Colombiana y presenta de manera fidedigna la situación económica-financiera de la empresa.

Perfil del Estudiante.

El aspirante a Contador Público deberá estar informado de la actualidad nacional e internacional, así como poseer conocimiento y gusto por las Ciencias Sociales, las Matemáticas, Estadística e Idiomas. Además, el aspirante deber poseer la capacidad de concentración, creatividad, una actitud analítica, interés por la investigación, la interpretación y el manejo de datos, así como disposición para trabajar en equipo.

Tabla 4. Plan de Estudios

Semestre I	Créd.	Semestre II	Créd.
Formación Integral I	2	Vida y Enseñanza de Jesús	2
Matemática Básica	3	Procesos Contables I	3
Competencias Comunicativas	3	Fundamentos de administración	3
Informática Aplicada	3	Cálculo	3
Contabilidad General	3	Microeconomía	3
Derecho Constitucional	2	Electiva 1	2
TOTAL.	16	TOTAL.	16
Semestre III	Créd.	Semestre IV	Créd.
Formación Integral II	2	Familia Hogar y Sexualidad	2
Procesos Contables II	3	Procesos Contables III	2
Derecho Empresarial II	3	Macroeconomía	3
Estadística	3	Epistemología y Teoría Contable	3
Matemática Financieras	3	Metodología de la Investigación	3
Sistemas de Información	3	Derecho Empresarial II	3
TOTAL.	17	TOTAL.	16
Semestre V	Créd.	Semestre VI	Créd.

Formación Integral III	2	Filosofía de la Educación Adventista	3
Electiva II	3	Tributaria I	2
Procesos Contables IV	3	Contabilidad Pública	3
Costos I	3	Costos II	3
Introducción al Derecho Tributario	2	Finanzas Empresariales	3
Hacienda Pública	3	Comercio Exterior	2
TOTAL.	16	TOTAL.	16
Semestre VII	Créd.	Semestre VIII	Créd.
Ética Cristiana	2	Electiva III	2
Contabilidad de Gestión Para la toma de Decisiones	3	Presupuestos	3
Contabilidad Internacional	2	Procedimiento Tributario	3
Tributaria II	3	Control de Gestión	3
Teoría del Control	3	Electiva de Profundización I	2
Emprendimiento	3	Proyecto de Grado I	3
TOTAL.	16	TOTAL.	16
Semestre IX	Créd.	Semestre X	Créd.
Electiva IV	2	Electiva de Profundización III	3
Evaluación Financiera de Proyectos	3	Práctica	13
Finanzas Corporativas	3	TOTAL	16
Revisoría Fiscal	3	TOTAL Programa	163
Electiva de Profundización II	3		
Proyecto de Grado II	3		
TOTAL.	17		

Capítulo Tres - Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se basa en la revisión de los siguientes temas: primero, la planeación estratégica, aquí se examinará el proceso estratégico, el cual envuelve a toda la organización al momento de compartir información con el fin de conseguir armonía con los procesos operativos y los de apoyo, como segundo tema, se analizará el modelo Canvas, el cual consiste en describir la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor y como tercer tema el Balanced Scorecard que es el modelo a utilizar en la investigación el cual será la base para los resultados a alcanzar.

Planeación Estratégica en las empresas actuales

El éxito o el fracaso de una organización, depende principalmente de la gestión del líder o gerente de esta. La buena gestión de un gerente se puede medir por la eficacia y eficiencia al determinar objetivos estratégicos y brindar herramientas que faciliten la consecución de estos.

Planear estratégicamente es una de las actividades más complejas y que requiere mayor atención, por parte de la gerencia, en la cual se plantean nuevas alternativas y a su vez se descartan otras formas de actuar que pueden resultar “menos deseables”, con el fin de disminuir la incertidumbre en las tomas de decisiones. Por otra parte, garantizar el éxito de una empresa, también depende del desempeño que tengan las personas vinculadas a ésta, en la cual se debe medir qué tan eficaz y eficientemente llevan a cabo todos los procesos de la organización y en qué grado han alcanzado los objetivos propuestos (Guerra, 2002, citado en Drucker, 1995).

La planeación es una de las funciones más importantes del proceso administrativo en las organizaciones actuales. La planeación, especialmente la estratégica, no es un concepto moderno, por mucho que a nivel empresarial, se haya adoptado como algo esencial. Su proceso se ha convertido en una práctica importante en las organizaciones, no sólo porque centra la atención de

sus dirigentes en el futuro, sino porque trae consigo grandes beneficios cuando se realiza de manera adecuada, ya que requiere que se ponga en juego el talento, experiencias y conocimientos de todos sus integrantes, por lo que es necesario que los planes deban ser comprendidos por el personal de la organización antes de ser puestos en funcionamiento. Asimismo, la planeación estratégica puede representar diferentes enfoques e implicaciones, dependiendo de los objetivos y las características de las organizaciones que la practican.

Estrategia.

La estrategia es un tema que a lo largo del tiempo ha ido evolucionando y ha adquirido gran importancia dentro de las organizaciones. La estrategia es un modelo coherente³, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Actualmente se habla de estrategia en todos los ámbitos: en los negocios, en la política, en la religión, en la cultura, en fin en cada aspecto de la vida diaria. Esta palabra se convirtió en una acepción de uso generalizado, que debe adornar o formar parte en toda la literatura relacionada con distintos campos del conocimiento. La estrategia es muy importante en las empresas u organizaciones porque ayuda a definir el modo bajo el cual regirá el plan de trabajo que se tiene, además es una herramienta muy utilizada ya que es una de las formas por la cual se puede llevar a

³El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército; tradicionalmente utilizada en el terreno de las operaciones guerreras.

cabo las metas y objetivos propuestos en la organización. Algunos autores lo definen de la siguiente manera:

Según Porter (1990), “la estrategia es una única y tiene posición válida, considerando un sistema de actividades diferentes. La estrategia es elegir qué hacer y qué no hacer, en qué mercados entrar y en cuáles no.”

Para Chandler (2003), la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas.

Galbraith y Nathanson (1978) afirman que la estrategia es una acción específica, que normalmente va acompañada de la correspondiente asignación de recursos, para alcanzar un objetivo decidido sobre un plan estratégico.

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que toda las organizaciones requieren de recursos, los cuales son necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y deben estar prestos para su destinación de acuerdo con las actividades que se van a desarrollar.

Modelos de planeación estratégica.

Los modelos son una representación generalizada que se dan a partir de una serie de situaciones particulares, el cual representa la idea general de cómo debe hacerse la estructura del proceso de la planeación.

A continuación se relacionan tres tipos de modelos que han sido creados para la planeación estratégica de una empresa, propuesta por sus autores:

Modelo Canvas.

El modelo Canvas es una herramienta novedosa que describe la forma como una organización produce, distribuye y captura valor. El modelo Canvas, fue formulado inicialmente por Alexander Osterwalder en el año 2004. El modelo es un instrumento poderoso, ya que con gran simplicidad es capaz de sobrevolar los 9 elementos clave dentro de cualquier empresa:

Elementos del modelo Canvas.

- **Segmentos de Públicos.** Este elemento identifica los distintos grupos de personas (u organizaciones) sobre los que la organización requiere enfocarse. la organización debe tener en cuenta que los públicos son la base del negocio, así que se deben conocer perfectamente, responde la pregunta ¿para Quién?
- **Propuesta de valor.** En este elemento es muy importante descubrir cómo se quiere generar valor para el público (cliente), con propuestas novedosas e innovadoras. Responde la pregunta ¿el Qué?
- **Canales de distribución.** Este elemento describe la forma en que el negocio alcanza el segmento elegido para entregarle su propuesta de valor. Los canales dependen del segmento que se haya definido y deben elegirse cuidadosamente para encontrar el más efectivo: canales directos, páginas web.
- **Relación con el cliente.** Este elemento representa el tipo de relación que la organización establece con los diferentes segmentos de clientes. es importante pensar en cómo alcanzar a cada grupo particular, en cómo mantenerlo y lograr el posicionamiento esperado: comunidades virtuales, servicios posventa, atención personalizada, servicios automáticos.

es necesario hacer esta pregunta ¿Qué tipo de relación esperan nuestros públicos, qué relación tenemos ahora?

- **Flujo de ingresos.** En este elemento se identifican las principales formas en que la empresa genera los ingresos. ¿Cómo es el flujo de ingreso? ¿Diario, mensual, fijo, variable, estacional? Analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de la propuesta de valor.
- **Recursos clave.** este elemento abarca los activos estratégicos que una empresa debe tener para crear y mantener su modelo de negocio: bienes tangibles, maquinarias, local comercial, tecnologías, know-how, recursos humanos. Cuantificar estos "activos" permiten conocer la inversión necesaria para poseer estos recursos clave.
- **Actividades clave.** Son las actividades estratégicas esenciales que se deben realizar para llevar de forma fluida la propuesta de valor al mercado, relacionarse con los clientes y generar ingresos.
- **Socios clave.** Para ejecutar nuestro modelo de negocio y alcanzar el éxito necesitamos recurrir a aliados o socios que potencien nuestra propuesta de valor, dándonos mayor solidez y reforzando la eficacia de nuestro modelo de negocio.
- **Estructura de costos.** Este elemento implica todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los elementos anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave. Es importante definir la causa del costo y si son fijos o variables, para optimizar y lograr un modelo más eficiente.

Fundamentos de la Planeación Estratégica y Balanced Scorecard.

La Planeación estratégica podría definirse como el proceso de implementar distintos planes operativos en una empresa, para alcanzar sus metas, en el corto, mediano y largo plazo, evaluando decisiones y proyectos de mejora, que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos, de mercado y empresariales.

El Balanced Scorecard es una de las herramientas que permite la implementación efectiva de la planeación estratégica y que busca evaluar el desempeño del negocio por medio de la fijación de indicadores cuantitativos alineados a estrategia del negocio, sus objetivos, procesos y necesidades de los clientes.

Hoy se conocen técnicas de planeación estratégica que de alguna manera tratan estos asuntos; por ejemplo, los mapas estratégicos, como el Balanced Scorecard, de Robert Kaplan y David P. Norton (1992), conocido como Cuadro de Mando Integral (CMI). Según el modelo, las organizaciones tienen que repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias: "Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance."

Balanced Scorecard (Cuadro de mando Integral).

En la actualidad, la globalización mundial hace necesaria la mejoría de los resultados operacionales y financieros de las empresas. El Balanced Scorecard es una herramienta técnica de planificación y gestión que expresa las estrategias en objetivos específicos cuyo logro sea medible a través de un conjunto de indicadores de desempeño del negocio. Y Muestra la forma en

que los directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente a fin de que cumplan la misión de su empresa.

En los últimos años las empresas han utilizado nuevas metodologías, modelos y herramientas para mejorar todos sus procesos a través de los instrumentos de medición, pero muchas organizaciones aún se enfocan exclusivamente en las mediciones tradicionales de la contabilidad financiera, tales como el retorno de la inversión y el periodo de amortización; las cuales tienen implicaciones y han sido criticadas como la causa principal de muchos problemas de las industrias (citado por Hafiz, et al., 2002 en Manián, 2011).

La necesidad de disponer de herramientas de medición del desempeño a diferentes niveles de toma de decisiones y con un enfoque balanceado, llevó a Kaplan y Norton, (1992) a proponer el “Balanced Scorecard” (BSC), también llamado Cuadro de Mando integral como un medio para evaluar el desempeño de una organización desde cuatro perspectivas diferentes: clientes, finanzas, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Cogollo, 2010).

Cabe anotar que estos teóricos desarrollaron el concepto BSC como una herramienta de medición en sus inicios; sin embargo, luego de otras investigaciones definieron este modelo como una herramienta estratégica.

Para fines del estudio se describen distintas definiciones del BSC, por ejemplo Kaplan y Norton (2000), afirman que el BSC es una metodología que vincula la visión y las metas estratégicas en acciones concretas; es un sistema de gestión que incorpora mecanismos de medición y que permite comprobar que se avanza en la dirección correcta, facilitando el logro de los objetivos planteados. Argüello (2011), define el Balanced Scorecard como una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico, de tal manera que se convierte en una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para

cumplir con la estrategia. Otra definición de este concepto es aquel que permite traducir la visión y la misión de la organización en un conjunto completo de medidas de desempeño para facilitar la gestión de la dirección hacia el logro de los objetivos definidos apoyados en una sólida y flexible estructura organizacional para adaptarse a los cambios del entorno global (Regalini et al., 2008).

Importancia del Balanced Scorecard.

En la figura 2 se ilustra la importancia del BSC; existen algunos factores importantes para su utilización, los cuales se enuncian a continuación: Clarificar y traducir la visión y la estrategia. Incrementar la formación y feedback estratégico. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos. Planear, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

Figura 2. Importancia del BSC. Fuente: Regalini et al, 2008.



El BSC es una herramienta ampliamente reconocida que soporta la toma de decisiones en el nivel de gestión estratégica, lo cual mejora la satisfacción de los objetivos estratégicos. Su nombre refleja el propósito de mantener un equilibrio entre los objetivos de largo y corto plazo, entre las mediciones financieras y no-financiera, entre los indicadores principales y rezagados, y entre las perspectivas de rendimientos internos y externos (Kaplan y Norton, 1996 en Bodillo et al., 2009).

Elementos del Balanced Scorecard.

Misión, Visión, y Valores.

La aplicación del Balanced Scorecard empieza con la definición de la misión, visión y valores de la organización. La estrategia de la organización sólo será consistente si se han contextualizado esos elementos. A partir de la definición de la misión, visión y valores se desarrolla la estrategia, lo importante es el desarrollo de la estrategia que forma parte del modelo, lo que se debe saber con precisión es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está será el punto de partida de los elementos del modelo, en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida y se trata de plasmar por medio del modelo Balanced Scorecard.

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etcétera. Que ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

Perspectivas, Mapas estratégicos y Objetivos.

Llamamos mapas estratégicos al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. Además ayudan a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupados es perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas claves en la organización. Las cuatro perspectivas comunes más comunes son:

Perspectiva Financiera.

¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas? La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para los accionistas, con altos índices de rendimiento y garantía de crecimiento y mantenimiento del negocio.

Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas de los accionistas en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de capital, Uso del capital.

A través de los indicadores financieros se miden los resultados económicos de las acciones realizadas teniendo en cuenta su contribución a la estrategia diseñada (Vergara, 2005). Esta perspectiva obtiene los resultados financieros al largo plazo y los vincula con los objetivos financieros y con las estrategias de la organización, lo cual establecen la secuencia de las acciones que deben realizarse para alcanzar los objetivos.

Perspectiva del Cliente.

¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes? En esta perspectiva se responde a las expectativas del cliente. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la perspectiva Financiera.

La satisfacción de los clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la organización o empresa plantee. Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia de valor del proveedor al cliente.

Esta perspectiva representa la relación entre la organización y sus clientes (citado por Maltz, 2003 en Sawalga et al., 2011). Los clientes son la fuente de los beneficios empresariales, por lo tanto, satisfacer las necesidades de los clientes es el objetivo perseguido por las empresas (Manian, 2011). La perspectiva del cliente le permite a la organización, identificar y medir las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercados (Pacheco et al., 2002). La perspectiva del cliente se ocupa de temas relacionados con la satisfacción de los usuarios y la retención de los mismos. las mediciones a nivel de la organización deben incluir los datos de rendimientos desde lo formal, las encuestas de clientes, los índices de lealtad, el crecimiento del segmento del mercado y los impulsores de la satisfacción del cliente (Matarneh, 2011). Las empresas identifican los segmentos de los compradores y mercados en los cuales competirán y que constituyen las fuentes de ingresos para cumplir los objetivos financieros (Pacheco et al., 2002). Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea usuarios 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 (Arguello, 2011).

Perspectiva de Proceso Interno.

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de los clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financieras y de Clientes. Esta secuencia logra la alineación e identificación de las actividades y procesos clave, permite establecer los objetivos específicos, que garanticen la satisfacción de los accionistas y clientes.

Esta perspectiva analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el logro de altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo, se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos claves a través de la cadena de valor (Arguello, 2011). En esta perspectiva, los directivos deben identificar los procesos del negocio que son más críticos para alcanzar los objetivos de los clientes y accionistas. En otras palabras, los procesos críticos de negocios permiten a una organización cumplir con las propuestas de valor de los clientes en segmentos de mercado y satisfacer a los accionistas (Sawalga et al., 2011). La empresa debe decidir en qué procesos y competencias es necesario sobresalir para desarrollar un nivel de eficacia general que se evidencie en la calidad de los procesos, logrando así un mayor impacto en la satisfacción del cliente y en alcanzar los objetivos financieros establecidos. Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para el cliente y producir resultados financieros. Sin embargo, puede utilizarse un modelo genérico de cadena del valor, conformado por tres (3) procesos principales: innovación, operaciones y servicio de postventa (Pacheco et al, 2002). En el proceso de innovación, la unidad de negocios investiga las necesidades emergentes o latentes de los clientes y luego crea los productos o servicios para satisfacerla. El siguiente paso

considero es el más importante en la cadena genérica de valor interno, es donde se producen y se entregan a los clientes los productos y los servicios existentes. El otro paso importante en la cadena interna del valor, es atender y servir al cliente después de la venta o entrega de un producto o servicio. Un análisis importante, es tener respuestas rápidas hacia problemas que puedan afectar la satisfacción del cliente (Pacheco et al., 2002).

Perspectiva de Formación y Crecimiento

¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?

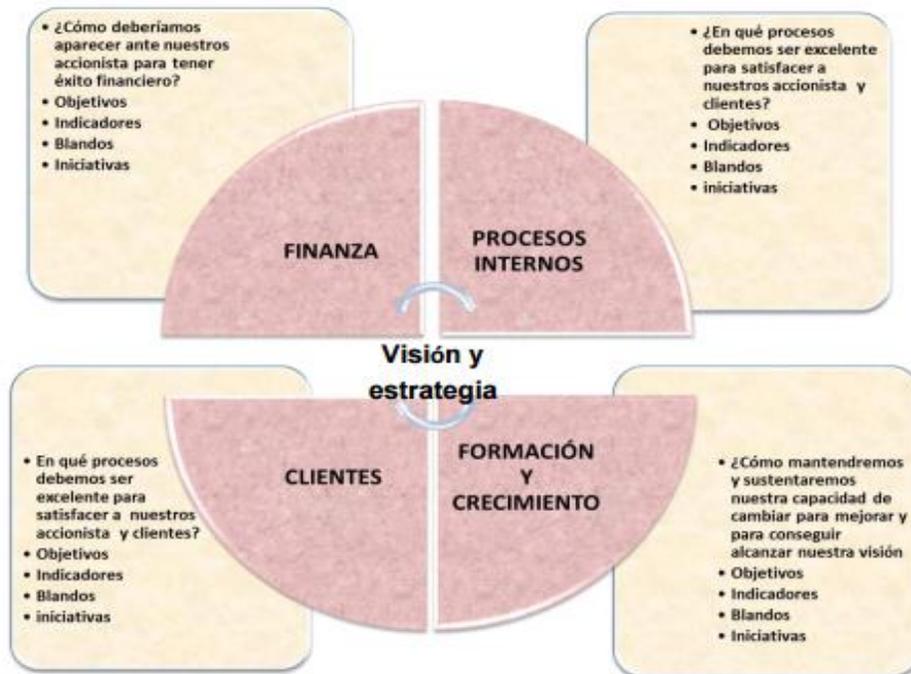
Asegurando la permanencia y la creación de valor hacia el futuro a la cuarta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor de desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones casuales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones casuales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. Se trata de relaciones intuitivas basada en el conocimiento de la organización y de sector, así como en la experiencia.

En esta última perspectiva se desarrollan objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de ésta logran unir los propuestos de las otras perspectivas. Los objetivos de crecimiento y aprendizaje son los dinamizadores que se requieren para alcanzar los efectos deseables en el BSC (Kaplan y Norton, 2000). La perspectiva de formación y aprendizaje se refiere a las metas e indicadores que sirven como soporte del desempeño futuro de la empresa, y refleja la flexibilidad para adaptarse a los cambios. Un aporte de ésta son las personas, los sistemas y los procedimientos (Vergara, 2005). El objetivo principal de esta perspectiva, es proporcionar una infraestructura para el logro de los objetivos de los otros tres puntos de vista y para la creación del crecimiento a largo plazo y la mejora a través de las

personas, sistemas y procedimientos de la organización (Manian, 2011). Las actividades de crecimiento de aprendizaje se centra en traducir estrategias en acciones que incrementen la capacidad de la organización a través de los empleados para competir en el futuro y para alcanzar metas actuales y a largo plazo (Sawalqa et al., 2011). Una de las partes más importantes de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, es el talento humano potencial de la organización. La mayoría de los administradores creen que éste juega un papel importante en la competitividad, y afirman que el rol de ese recurso aumentará en los próximos años y la administración de los recursos humanos será cada vez más importante (citado por Walker y McDonald, 2001 en Ayvaz y Pehlivanli, 2011) Para ilustrar mejor la relación entre las perspectivas de BSC, se presenta la figura 2, la cual esquematiza una estructura clara del funcionamiento de cada perspectiva. En esta estructura se tiene en cuenta los componentes principales de cada perspectiva, tales como: los objetivos, los indicadores, aspectos blandos y las iniciativas. Estas perspectivas están relacionadas con la visión y la estrategia 21 de la organización y así mismo facilita un método de medición de las estrategias de la organización.

Figura 3. Estructura del BSC. Fuente: Kaplan y Norton, 2000.



Después de mencionar los elementos y las perspectivas que maneja el Balanced Scorecard, se mostrará otros aspectos importantes con los que cuenta este modelo, que se utilizarán de manera indispensable en esta investigación. Como lo son: La Propuesta de Valor al cliente, los Indicadores y sus metas.

La propuesta de Valor al Cliente.

Dado que el *Balanced Scorecard* ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para ello, resulta una gran utilidad definir la propuesta de valor del cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes. Diferentes *gurús de la estrategia* han distinguido formas de competir Kaplan y Norton las resume, siguiendo la clasificación de Treacy y Wiersema, en:

Liderazgo de Producto.

Se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.

Relación con el Cliente.

Se centra en la capacidad de generar vínculos con los clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.

Excelencia Operativa.

Se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Indicadores y sus Metas.

Los indicadores (También llamados medidas) son el medio que tenemos para visualizar si estamos cumpliendo o no los objetivos estratégicos.

Un objetivo estratégico, como por ejemplo el desarrollo de capacidades comerciales de nuestro personal clave, puede medirse a través de indicadores como el número de horas de formación por persona, el índice de satisfacción de los empleados con la formación percibida o el incremento medio de contratos o ingreso por empleado. Entendiendo la diferencia entre los objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar los mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un *Balanced Scorecard* habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos

con objetivos. Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas (también llamados objetivos).

Iniciativas Estratégicas.

Las iniciativas estratégicas son las acciones en la que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Si analizamos el impacto de las iniciativas en marcha en cada uno de los objetivos estratégicos, podemos visualizar iniciativas que aportan poco valor al cumplimiento de esos objetivos y objetivos estratégicos sin soporte de las iniciativas.

Las iniciativas pueden tener hitos de cumplimiento, sus propios indicadores para el seguimiento e incluso un *Balanced Scorecard* propio. Hay organizaciones que incluyen las acciones estratégicas como una de las perspectivas de modelo.

Liderazgo Servidor.

Después de dar a conocer de manera general el modelo *Balanced Scorecard*, se hará una conexión con la importancia del modelo de servicio, y tomando como guía el libro *Liderazgo* al más alto nivel de Ken Blanchard se mostrará a grandes rasgos la importancia del liderazgo de servicio que presenta este autor.

Para entender un poco el concepto de *Liderazgo Servidor*, es indispensable aclarar algunos conceptos. Un problema que se tiene en la actualidad es que, no se entiende el concepto de liderazgo, se piensa que no se puede liderar y servir al mismo tiempo. Por tal razón, es importante que dentro de la FCAC, se tenga claro el concepto de liderazgo y (Ken Blanchard, 2007), dice que “El liderazgo tiene dos partes: La Visión y la ejecución”.

En su función visionaria los líderes definen la dirección. Es responsabilidad suya comunicar aquello con lo que se identifica y desea lograr en la organización” y como Dice Max Depree “¡Cuando se trata de visión y valores, hay que decirlos una y otra vez, hasta que los colaboradores entiendan bien, bien, bien!”, por lo tanto Ken Blanchard, resalta que la responsabilidad de desempeñar este papel visionario recae en el liderazgo jerárquico. Y que la función visionaria es el aspecto de liderazgo del Líder de servicio. Una vez los colaboradores tienen claro hacia dónde van, el papel del líder pasa a ser el de una mentalidad de servicio para la labor de la ejecución, que es el segundo aspecto del liderazgo.

Los líderes servidores por otra parte, saben que el papel que desempeñan es ayudar a las personas a lograr metas. Constantemente tratan de hallar qué necesitan sus colaboradores para triunfar. En lugar de querer que éstos complazcan a sus jefes, “los líderes servidores desean marcar una diferencia en la vida de sus colaboradores y, entre tanto, producir un impacto en la organización. El liderazgo situacional II es un modelo de liderazgo de servicio” (Ken Blanchard, 2007).

Los líderes servidores se dan cuenta de que el liderazgo no se refiere a ellos. Se refiere a qué y a quién están sirviendo. Una vez establecidas la visión y la dirección, los gerentes trabajan para sus colaboradores.

En el caso de las utilidades, aspecto clave de la vitalidad organizacional son un producto del servicio al cliente, que sólo puede lograrse sirviendo al colaborador. Por consiguiente Ken Blanchard, (2007) dice: “Las utilidades son el aplauso que se recibe por atender a los clientes y crear un ambiente de motivación para los colaboradores.”

El liderazgo de servicio permite a las organizaciones trabajar de manera más eficiente se han establecido de antemano una visión y unos valores claros, como sucede bajo un liderazgo de servicio.

El liderazgo de servicio provee también una cura para la ineficacia. El verdadero liderazgo de servicio adopta una actitud sincera humilde que extrae lo mejor de los líderes y de aquellos a quienes sirven.

Otra ventaja del liderazgo de servicio es que las organizaciones dirigidas por los líderes servidores tiene una mayor probabilidad de atender mejor a sus clientes. Bajo un liderazgo de servicio, tales relaciones pueden realmente creer, por cuanto los colaboradores que se encuentran más cercanos a los clientes cuentan con el poder de elevarse como águilas en lugar de graznar como patos.

El liderazgo de servicio ayuda a crear organizaciones de alto desempeño. El liderazgo es el motor. Y el tipo de liderazgo que deseamos es el liderazgo de servicio.

Práctica el poder compartirlo y la alta participación, tiene gran impacto en los resultados financieros, impacto que se manifiesta en la productividad, la retención y la satisfacción de los colaboradores.

En las organizaciones de alto desempeño, los líderes de servicio permiten participar a sus colaboradores de todos los niveles y de diversas áreas de la empresa, en la toma de complejas y estratégicas.

Capítulo Cuarto - Diseño Metodológico

En el presente capítulo, se elaborará una serie de pasos que ayudarán en el desarrollo de la ejecución del proyecto. Como el análisis del propósito, análisis del modelo de servicio, Selección y análisis de factores y sub-factores y por último la definición de metas.

Para el diseño del plan estratégico de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables se seguirán las siguientes etapas:

1. Análisis del propósito.
2. Análisis del modelo de servicios.
3. Construcción de la matriz de factores y sub-factores.
4. Desarrollo de la Matriz de Acciones.

Dentro del proceso de la construcción del Diseño del Plan estratégico de la FCAC, Se propone una metodología que permita reorientar el cumplimiento de los objetivos propuestos de manera más efectiva. Para la realización de cada etapa descrita se utilizó la herramienta de Formularios de Google, que permitió organizar la información de manera que el personal docente tuviese acceso al formulario de análisis del propósito, análisis del modelo de servicios y la construcción de la matriz de factores y sub-factores. Se adjuntó a los formularios un instructivo especificando paso a paso las instrucciones a seguir para el debido proceso de recolección de información.

Análisis del propósito

El propósito es la razón de ser de la empresa. Éste debe reflejar las motivaciones que tienen las personas que trabajan en la organización. El propósito es como el alma de una organización. Hay que tener en cuenta que no se debe confundir el propósito con las metas o los objetivos, porque éstos son sólo el vehículo necesario para lograr el propósito. Las Empresas que tienen un propósito bien definido como consecuencia son más exitosas porque implica que los

colaboradores estén más comprometidos y por ende obtienen mayor productividad y mejores beneficios.

Después de entender cuál es la importancia del propósito en una organización, se desarrollara un formato llamado “**Análisis del propósito**”. Con este formato se busca que el cuerpo administrativo analice a grandes rasgos el propósito y posteriormente reformulen los compromisos que tienen como facultad.

Este formato consta de una serie de elementos acompañados de preguntas. Se empieza por escribir el propósito como está definido actualmente por la facultad. Posteriormente se analiza los elementos relacionados con ese propósito, desde la perspectiva de lo que ocurre actualmente y cómo debiera ser. Finalmente, se hace una propuesta de reformulación del propósito.

A continuación se muestra una tabla con el resumen del formato de “Análisis del propósito”.

Tabla 5. Análisis del Propósito

Análisis del Propósito			
Formulación del Propósito			
Elemento	Propósito actual	Propósito Reformulado	
Revisión del Propósito			
Elemento	Pregunta	Actual	Reformulada
Identidad	¿Quiénes somos?		
Razón de ser	¿Para qué existimos?		
Capacidades institucionales	¿Qué sabemos hacer? ¿Cuáles son nuestras capacidades claves? ¿Cómo lo hacemos?		
Propuesta de servicio (productos y servicios)	¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos?		
Beneficiarios directos (públicos interesados)	¿A quiénes servimos? ¿Para quienes trabajamos? ¿Quiénes serán nuestros interesados, nuestros públicos?		
Principios	¿Por qué lo hacemos?		

Características de la organización en relación con su entorno	¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos?
Características de sus servicios (productos)	¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio?
Percepciones y Creencias	¿Cuáles son los valores que caracterizan a la organización actualmente? ¿Cuáles valores son deseables para el buen funcionamiento de la organización?

Análisis del modelo de servicio

El modelo propuesto está basado en el modelo de negocio “Canvas” expuesto por Alexander Osterwalder, el cual es una herramienta que sirve para estructurar las acciones claves que se necesitan para desarrollar una idea de negocio y generar así una propuesta de valor que sea innovadora.

Este modelo consiste en desarrollar 9 elementos o bloques, el cual permite que el proceso se realice de forma sencilla y que los colaboradores puedan entender y comprender las actividades de manera más efectiva.

Este formulario tiene como propósito recolectar información acerca del modelo de servicio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

A continuación se muestra una tabla dando a conocer de forma resumida como es el modelo.

Tabla 5. Modelo de servicio

Red de Aliados	Gestión organizacional	Propuesta de Servicio	Estrategia de Comunicación	Públicos
	Capacidades Organizacionales		Canales de Servicio	
Estructura de Costos			Modelo de Resultados	

En este modelo se especifican los elementos más relevantes del modelo de servicio para llevar a cabo el plan estratégico.

El primer elemento es Públicos Directos (estudiantes), en este espacio se definen los públicos directos. No basta con mencionar al estudiante objetivo, se debe especificar el perfil del estudiante.

El segundo elemento es la Propuesta de Servicio la cual es el compromiso de servicio; no se trata de listar los servicios y productos. Piense en las motivaciones de sus públicos directos y qué tipo de relación construir que genere un vínculo con el propósito. La Propuesta de Servicio busca

resolver los problemas de los públicos directos y satisfacer sus necesidades con valores agregados.

El tercer elemento es la Estrategia Comunicacional (Relaciones con los públicos directos), en este bloque las relaciones con los públicos se construyen con cada perfil de público. Define cuál es el tipo de relación que quiere mantener con su público y trata de crear un verdadero lazo perdurable pensando en relaciones de largo plazo.

El cuarto elemento son los Canales de Servicio. La propuesta de Servicio debe ser entregada a través de canales. Es necesario que se elabore una ruta para que los canales sean eficientes y logren su cometido. No basta con hacer una lista de canales, se trata de definirlos y medirlos.

El quinto elemento es el Modelo de Resultados (generación de Ingresos), La corriente de ingresos son el reflejo de una buena propuesta de servicio. Es el resultado de un buen trabajo, de alta calidad y responsabilidad, y de la construcción de una experiencia significativa para el público directo.

El sexto elemento Capacidades Organizacionales (Recursos Clave) Son los activos y capacidades con los que cuenta para desarrollar su propósito.

El séptimo elemento Gestión Organizacional (Actividades Clave), trata de identificar cuáles actividades claves (procesos) son prioritarias en: ¿la propuesta de servicio? ¿Los canales de servicio? ¿La estrategia comunicacional con los públicos directo? ¿Los ingresos?

El octavo elemento Red de Aliados (Relaciones Clave), responde a las preguntas ¿Quiénes son aliados estratégicos? ¿Proveedores claves? ¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de los aliados? ¿Cuáles actividades claves se pueden desempeñar con aliados estratégicos?

Y por último el noveno elemento Estructura de Costos, este bloque describe los más importantes costos incurridos mientras se opera bajo un modelo de negocios en particular. Crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, y generar ingresos todos incurren en

costos. Responde a las preguntas: ¿Cuáles son los costos más importantes involucrados en el modelo de servicio? ¿Cuáles recursos claves son los más costosos? ¿Cuáles actividades claves son las más costosas? ¿Costos en infraestructura? ¿Costos de la propuesta de servicio? ¿Costos de la automatización de los procesos?

Construcción de matriz de factores y sub-factores

Esta etapa tiene el propósito de determinar los factores y sub-factores (llamando características a los sub-factores) según los lineamientos del CNA (Consejo Nacional de Acreditación) para realizar la selección de los factores y características más relevantes para la organización. A partir de esta selección se asignan metas, indicadores y actividades para cada uno y se lleva a la matriz del plan acción.

Teniendo en cuenta que cada perspectiva contiene un conjunto de factores y características que tiene una relación directa se recomienda evaluar cada factor, y agregar los que se consideren pertinentes en cada perspectiva. Se debe priorizar cada característica de acuerdo a la ponderación hecha por la universidad según el aporte con el modelo educativo, a las capacidades inherentes (fortalezas actuales) y de acuerdo al potencial de desarrollo.

A continuación se muestra el formato de resumen de Matriz de Factores y Sub-factores.

Tabla 6. Matriz de Factores y Sub-factores

MATRIZ DE FACTORES Y SUBFACTORES			
Perpectiva	Factor	Características	Aspectos Claves
Propósito	Factor 1. Misión, Proyecto Institucional y de Programa		
Público	Factor 2. Estudiantes		
	Factor 3. Impacto de Egresados en el medio		
Propuesta de Servicio	Factor 4. Viabilidad nacional e internacional		
	Factor 5. investigación y creación artística y cultural		
Procesos	Factor 6. procesos		
	Factor 7. Bienetar Estudiantil		
	Factor 8. Organización, Administración y Gestión		
Capacidades	Factor 9. Profesores		
Sustentabilidad	Factor 10. Recursos Físicos y Financieros		

Desarrollo de la Matriz de Acciones.

Al obtener la matriz de factores y sub-factores queda el modelo preparado para que el cuerpo administrativo de la facultad defina las metas, actividades e indicadores establecidos en un cronograma de trabajo según el tiempo estipulado para la consecución de los mismos.

Capítulo Cinco – Diagnóstico

Este capítulo tiene como propósito dar a conocer a grandes rasgos el análisis de la situación actual de los estudiantes, docentes y programas de la FCAC, Se analiza el perfil del estudiante en aspectos como: género, edad, estado civil, religión, estrato social y lugar de procedencia, tomando como base los datos de estudiantes registrados en el sistema SION, en el primer semestre del 2015.

En el análisis de los docentes se consideran aspectos como: género, tipo de contrato, religión y nivel académico, según información suministrado por el departamento de Desarrollo Humano, correspondiente al primer semestre del 2015.

Por último comparan los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Unac con los programas similares de otras instituciones de Educación Superior, como se encuentran registradas en el sistema SNIES, para el mes de agosto del 2015. Se toman en cuenta factores como: carácter académico, sector, reconocimiento del Ministerio de Educación Nacional, Metodología, precios, créditos y semestres.

Resumen del Diagnóstico

A continuación se presenta un resumen de los resultados del informe del Análisis de estudiantes, programas y docentes de la FCAC. (Ver anexo 4.)

Análisis de los estudiantes de la FCAC.

Durante el período (2015-1) la FCAC contó con un total de 291 estudiantes de todos sus programas, distribuidos de la siguiente manera: Administración de empresas 99 estudiantes, Contaduría pública 176 y Tecnologías 16 estudiantes.

Género.

El género predominante en la FCAC es el Femenino, con el 56% del total de los estudiantes. Este 56% equivale a 162 estudiantes del total de 291. En cuanto a los hombres, son el 44% del total de los estudiantes; este 44% equivale a 129 estudiantes.

Edad.

El promedio de edad en la Facultad es de 22 años. El promedio en hombres es de 23 años y el de las mujeres 21.

Estado Civil.

El estado civil predominante en la facultad es Soltero con 277 estudiantes, eso equivale al 95% del total de los estudiantes, distribuidos así: 35% estudiantes de Administración de Empresas, 60% de Contaduría pública y el 5% de tecnologías.

Religión.

El porcentaje más alto en el tipo de religión de los estudiantes de la facultad es la adventista con el 89% del total de la población estudiantil; de esos el 31% son de Administración de Empresas, el 64% de Contaduría y el 5% de las tecnologías.

Estrato Social.

El estrato social más común en la población estudiantil de la facultad, es el uno, con un total de 135 estudiantes, que equivale a los (46%), distribuidos así: 23% de estudiantes son del programa de Administración de Empresas, 67% de Contaduría y 10% de tecnologías.

Análisis de los Programas

Administración de Empresas.

Se realizó un análisis comparativo de los programas de Administración de Empresas a nivel nacional. Por medio del SNIES (Sistema Nacional de Instituciones Educación Superior). Tomando como muestra el total de 255 programas de Administración que se ofrecen a nivel nacional por medio de Instituciones Universitarias y Universidades.

Carácter Académico.

Con el total de 255 programas de Administración a nivel nacional, se observa que el 36% son Instituciones Universitarias y el 64% son Universidades.

De las Instituciones Universitarias, el 96% son de carácter Privado, y el 4% de carácter Oficial. Dentro de estas instituciones se ubica a la Unac.

De las Universidades, el 61% son de carácter privado, y el 39% de carácter Oficial.

Sector.

El sector de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de empresa independientemente de que sean universidades o instituciones universitarias. Se analiza que en 73% del total de las instituciones son del sector privado, y el 27% son del sector público.

La Unac se encuentra ubicada dentro del 73% de sector privado que ofrece el programa de Administración de Empresas.

Reconocimiento.

El 78% de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de Empresas tienen solo el registro calificado. El 18% tienen el Registro de Alta calidad y el 4% no requieren.

La UNAC, se encuentra dentro de las 199 instituciones de educación superior que tienen el reconocimiento del registro calificado.

Metodología.

El 90% de las instituciones utilizan la metodología presencial, el 5% la metodología a distancia tradicional y el 5% metodología a distancia virtual.

La UNAC, está dentro del 90% de todas de las instituciones, que ofrecen el programa de Administración de Empresas con metodología presencial.

Promedio Número de Créditos.

El promedio de créditos en las 255 *instituciones* que ofrecen el programa de Administración de Empresas es de **156 créditos** por programa.

Como se mencionó anteriormente en la Unac el número de créditos que se ofrece para el programa de Administración es de 147, el cual quiere decir que está por debajo del promedio nacional.

Promedio del Valor del Semestre a nivel nacional.

El promedio de semestre en las instituciones es de \$ **2.591.375**.

El semestre de Administración de Empresas en la Unac \$ **2.385.600**, esto quiere decir que la Unac está por debajo del promedio nacional.

Promedio del Valor del Semestre para las Universidades.

El promedio del valor del semestre para las universidades que ofrecen el programa de Administración de empresas es de \$ **2.721.942**.

A continuación se describe el promedio del valor semestral de las universidades en su respectivo sector.

- Universidades privadas (promedio) \$ 3.651.246
- Universidades públicas (promedio) \$ 465.059

Se observa que en las Universitarias privadas el precio de la matrícula es ocho veces más elevado que las universidades públicas.

Promedio del Valor del Semestre para las Instituciones Universitarias.

El promedio del valor del semestre para las Instituciones universitarias que ofrecen el programa de Administración de empresas es de \$ **2.372.754**.

A continuación se describe el promedio del valor semestral de las Instituciones universitarias en su respectivo sector.

- Instituciones universitarias privadas (promedio) \$ 2.457.702,00
- Instituciones universitarias públicas (promedio) \$ 1.544.409,00

Se observa que el precio en las Instituciones Universitarias privadas supera el 60% a las universidades Universitarias públicas.

La Unac está en el promedio de las Instituciones privadas.

Distribución de Instituciones por Departamentos.

A continuación se da a conocer la distribución por departamento de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de Empresas.

La ciudad donde más hay programas de Administración de Empresas es Bogotá con 22%, seguido de Antioquia con el 15% y el Valle con el 12%. Las demás ciudades los programas están distribuidos en porcentajes menores.

Contaduría Pública.

Se realizó un análisis comparativo de los programas de Contaduría Pública a nivel nacional. Por medio del SNIES (Sistema Nacional de Instituciones Educación Superior). Se encontraron 212 programas de Contaduría Pública que se ofrecen a nivel nacional por medio de Instituciones Universitarias y Universidades.

Carácter Académico.

Con el total de 212 programas de Contaduría pública a nivel nacional, se observa que el 33,02% son Instituciones Universitarias y el 66,98% son Universidades.

De las Instituciones Universitarias, el 92,86% son de carácter Privado, la Unac se encuentra ubicada dentro de este sector, el 7,14% son de carácter Oficial.

De las Universidades, el 68,31% son de carácter privado, y el 31,69% de carácter Oficial.

Sector.

El sector de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría pública independientemente de que sean universidades o instituciones universitarias. Se analiza que en 76,42% del total de las instituciones son del sector privado, y el 23,58% son del sector público.

La Unac se encuentra ubicada dentro del 76,42% de sector privado que ofrece el programa de Contaduría pública.

Reconocimiento.

El 85,53% de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública el registro calificado. El 13,21% tienen Registro de Alta calidad y el 1,42% no requiere.

La UNAC, se encuentra dentro de las 181 instituciones de educación superior que tienen el reconocimiento del registro calificado.

Metodología.

Esta tabla muestra que el 92,45% de las instituciones utilizan la metodología presencial, el 2,83% la metodología a distancia tradicional y el 4,72% metodología a distancia virtual.

La UNAC, está dentro del 92,45% de todas de las 212 instituciones, que ofrecen el programa de Contaduría Pública con metodología presencial.

Promedio Número de Créditos.

El promedio de créditos en las 212 instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública es de 158 créditos por programa.

En la Unac se dictan 163 créditos, lo cual quiere decir que está por encima del promedio de todas las instituciones Universitarias donde se ofrece el programa de Contaduría Pública.

Promedio de Semestres por programa.

El promedio de semestres en las 212 instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública, es de 10 Semestre.

El programa de Contaduría Pública en la Unac tiene una duración de 10 semestres, lo cual se encuentra en el promedio a nivel nacional.

Promedio del Valor del Semestre a nivel nacional.

El promedio de semestre en las 212 instituciones es de \$ **2.105.812,35**

En la Unac el valor de la matrícula del programa de Contaduría Pública es de \$ 2.385.600, lo cual está por encima del promedio a nivel nacional.

Promedio del Valor del Semestre para las Universidades.

El promedio del valor del semestre para las 142 universidades que ofrecen el programa de Contaduría Pública, es de \$ 2.450.738,00 (Dos millones cuatrocientos cincuenta mil, setecientos treinta y ocho pesos)

- Universidades privadas (promedio) \$2.639.044,00
- Universidades públicas (promedio) \$398.375,00

Se observa que en las Universitarias privadas el precio de la matrícula es siete veces más elevado que las universidades públicas.

Promedio del Valor del Semestre para las Instituciones Universitarias.

El promedio del valor del semestre para las **70** Instituciones universitarias que ofrecen el programa de Contaduría Pública es de \$ 398.375,00 (trescientos noventa y ocho mil trescientos

setenta y cinco pesos) A continuación se describe el promedio del valor semestral de las Instituciones universitarias.

- Instituciones universitarias privadas (promedio) \$1.975.000,00
- Instituciones universitarias públicas (promedio) \$2.105.510,00

Se observa que el precio en las Instituciones Universitarias públicas supera el 6% a las universidades Universitarias privadas.

Distribución de Instituciones por Departamento.

A continuación se da a conocer la distribución por departamento de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública.

La ciudad donde más hay programas de Administración de Empresas es Bogotá con 18,87%, seguido de Antioquia con el 14,15% y el Valle con el 11,79%. Las demás ciudades los programas están distribuidos en porcentajes menores.

Perfil de los docentes de la FCAC.

La facultad cuenta con 34 Docentes, de los cuales 27 son hombres y 7 mujeres. 12 de ellos laboran tiempo completo, 4 laboran medio tiempo y 18 de ellos son de cátedra.

20 docentes son adventistas del Séptimo día y 14 pertenecen a otras denominaciones.

La FCAC cuenta con docentes calificados para enseñar en los diferentes programas, 6 docentes hicieron un pregrado, 10 docentes hicieron una especialización, 16 docentes realizaron una maestría y 2 docentes hicieron un doctorado.

Capítulo Seis – Modelo Propuesto

Este capítulo busca mostrar el modelo obtenido en el diseño de plan estratégico para la FCAC, basado en el Balanced Scorecard.

Como resultado se obtiene el modelo de organización con propósito servidor. Consta de cuatro etapas que se describe a continuación:

Primera Etapa

El análisis del propósito es la esencia del modelo propuesto de organizaciones con propósito servidor. Con este formato se busca que el cuerpo administrativo de la FCAC analice a grandes rasgos el propósito y posteriormente se reformulen los compromisos que tienen como facultad.

Este formato consta de una serie de elementos que a su vez van acompañados de preguntas. Se empieza por escribir el propósito como ya lo tiene definido la facultad. Posteriormente se analiza los elementos relacionados con ese propósito, desde la perspectiva de lo que ocurre actualmente y cómo debiera ser. Finalmente, se hace una propuesta de reformulación del propósito.

A continuación en la tabla 7, se muestra de manera general la revisión actual del propósito que se describe en el PEF (Proyecto Educativo de la Facultad), y que está sujeto a cambios por parte del cuerpo administrativo de la FCAC.

Tabla 7. Análisis del propósito

ANALISIS DEL PROPOSITO		
FECHA:	10/12/2015 0:00:00	ORGANIZACION: Facultad de Ciencias Administrativas y Contables
FORMULACION DEL PROPOSITO		
Elemento	Propósito Actual	
PROPOSITO	La Facultad de ciencias Administrativas y Contables define como su propósito la formación de un profesional con un fuerte compromiso social, fundamentado en un claro conocimiento disciplinar y con una conciencia ética que le permita transformar la realidad social y organizacional.	
REVISION DEL PROPOSITO		
Elemento	Pregunta	Actual
Identidad	¿Quiénes somos?	“Es la unidad académico-administrativa de la Corporación Universitaria Adventista, encargada del manejo de los recursos humanos y materiales aplicados a la presentación del servicio de docencia, investigación, proyección a la comunidad y cooperación internacional. Cada facultad administra uno o varios programas correspondientes a una o más áreas del conocimiento previstas en la ley” (Reglamento Estudiantil, art. 1).
Razón de ser	¿Para qué existimos?	La Facultad de ciencias Administrativas y Contables define como su propósito la formación de un profesional con un fuerte compromiso social, fundamentado en un claro conocimiento disciplinar y con una conciencia ética que le permita transformar la realidad social y organizacional.
Capacidades institucionales	¿Qué sabemos hacer? ¿Cuáles son nuestras capacidades claves? ¿Cómo lo hacemos?	Procesos de Docencia, Desarrollo de la investigación científica, Gestión Administrativa, Apropiación de la TIC, Internacionalización, Proyección social,
Propuesta de servicio (productos y servicios)	¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos?	Programas profesionales de alta calidad (Docencia) *Acreditación - El desarrollo científico y tecnológico derivado de los procesos de investigación (Investigación) *Investigación aplicada - La calidad humana y profesional de los egresados (Proy. Social) *pertinencia con el entorno - El relacionamiento con la comunidad internacional (Internacionalización) *Convenios

Beneficiarios directos (públicos interesados)	¿A quiénes servimos? ¿Para quiénes trabajamos? ¿Quiénes serán nuestros interesados, nuestros públicos?	La iglesia Adventista es una organización mundial con una feligresía de aproximadamente 16.049.101 personas, distribuidas en más de 203 países alrededor del mundo. Este crecimiento demanda la formación de profesionales en distintas disciplinas, que demuestren las competencias profesionales y la formación filosófica que apoye el cumplimiento de la misión de la Iglesia, resumido en la siguiente declaración. Esté es nuestro principal público interesado.
Principios	¿Porqué lo hacemos?	<p>Primeramente desde la necesidad que tiene el sistema administrativo de la Iglesia Adventista del Séptimo Día alrededor del mundo. Como principio pedagógico fundamental se destaca el amor, pues “Dios es amor” (1 Juan 4:8). Todo otro principio confluye en el amor a Dios y el amor al prójimo. White señala: “El amor, base de la creación y de la redención, es el fundamento de la verdadera educación”.</p> <p>En la Corporación se cree que “cada ser humano, no importa quien sea, esconde dentro de sí, un mundo de posibilidades, las cuales lo tornan potencialmente educable. Es urgente llegar a estos seres humanos a través de la pedagogía universal del amor, la cual es aplicable indistintamente a todas las personas, las razas, las etnias y las ideologías.”</p>
Características de la organización en relación con su entorno	¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos?	
Características de sus servicios (productos)	¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio?	En armonía con la naturaleza confesional que la Institución declara en su Proyecto Educativo Institucional, el enfoque de las profesiones tiene un claro sesgo hacia la Ética y el Liderazgo Servidor. Estos son componentes transversales que se desarrollan en los programas académicos y que a la vez se constituyen en elementos diferenciadores que -se aspira- caractericen a los egresados debido a que son inherentes a la formación socio-humanística que rompe en la institución.
Características de la institución referentes a su diseño	¿Con qué tipo de colaboradores contamos? ¿Cómo están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito?	Se cuenta con personal docente con un perfil altamente calificado, integrados a las necesidades del entorno, con contenidos actualizados y docentes con conocimiento y experiencia en las áreas que lideran. Con el desarrollo de la investigación científica, que logren integrar procesos de investigación y proyección social que articulen la generación de conocimiento con la transmisión y aplicación del mismo. La proyección social que se entiende a partir de la interacción que se logre con el medio. La internacionalización, se propone constituirse en un escenario académico desde el cual se brinde a los estudiantes la oportunidad de desarrollar competencias que le permitan interactuar en un mundo globalizado. Siendo estas las cuatro perspectivas más importantes.

Características de la institución referentes a su diseño	¿Con qué tipo de colaboradores contamos? ¿Cómo están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito?	Se cuenta con personal docente con un perfil altamente calificado, integrados a las necesidades del entorno, con contenidos actualizados y docentes con conocimiento y experiencia en las áreas que lideran. Con el desarrollo de la investigación científica, que logren integrar procesos de conocimiento con la transmisión y aplicación del mismo. La proyección social que se entiende a partir de la interacción que se logre con el medio. La internacionalización, se propone constituirse en un escenario académico desde el cual se brinde a los estudiantes la oportunidad de desarrollar competencias que le permitan interactuar en un mundo globalizado. Siendo estas las cuatro perspectivas más importantes.
Percepciones y Creencias	¿Cuáles son los valores que caracterizan a la organización actualmente? ¿Cuáles valores son deseables para el buen funcionamiento de la organización?	La Corporación fomenta en su comunidad académica, la vivencia de valores derivados de las Sagradas Escrituras. Se destacan entre otros, la excelencia, la integridad, la honradez, la responsabilidad, el servicio y la individualidad en el pensar y en la acción. La Corporación busca que, como resultado de su quehacer educativo, docentes y discentes desarrollen un carácter bondadoso, expresado en la vivencia de valores construidos sobre principios cristianos, desde una perspectiva educativa integral que los habilite para el servicio a Dios y a sus semejantes.

Segunda Etapa

En esta etapa se presenta el modelo de servicio propuesto para la organización, para este caso la FCAC.

Modelo de servicio

La herramienta del modelo de servicio sirve para estructurar las acciones claves necesarias en el desarrollo de una idea de negocio y generar así una propuesta de valor innovadora.

El diseño parte del modelo Canvas y se adapta al modelo de Organización con propósito servidor. A continuación se analizan tres elementos del nuevo modelo: la propuesta de servicio, públicos directos (estudiantes) y capacidades organizacionales (recurso clave).

Propuesta de servicio.

Para FCAC la propuesta de servicio son los programas académicos que oferta:

- Administración de Empresas
- Contaduría pública.

A continuación se presenta información detallada de cada uno de los programas mencionados anteriormente:

Administración de Empresas.

El programa de administración de empresas posee registro calificado, que lo sitúa dentro del 78% de Instituciones y Universidades a nivel nacional que tienen ese reconocimiento. La metodología utilizada es de formato presencial que lo ubica dentro del 90% de instituciones a nivel nacional que utilizan el formato antes mencionado; el programa tiene una totalidad de 147 créditos el cual lo sitúa por debajo del promedio nacional(156) ; la duración del programa ofertado es de 9 semestres que corresponde al mismo promedio nacional de universidades e instituciones que ofertan el programa y la inversión promedio semestral es de \$ 2.385.600 que lo ubica debajo del promedio nacional (\$**2.591.375,77**).

Contaduría Pública.

El programa de Contaduría Pública tiene registro calificado, que lo sitúa dentro del 85,35% de instituciones y Universidades a nivel nacional que tienen ese reconocimiento.. La metodología utilizada es de formato presencial que lo ubica dentro del 92,45% de instituciones a nivel nacional que utilizan el formato antes mencionado; el programa tiene una totalidad de 163 créditos el cual lo sitúa por encima del promedio nacional(158) ; la duración del programa

ofertado es de 10 semestres que corresponde al mismo promedio nacional de universidades e instituciones que ofertan el programa y la inversión promedio semestral es de \$ 2.385.600 que lo ubica por encima del promedio nacional (**\$2.105.812,35**).

Público directo (Estudiantes).

El público directo son los estudiantes de los programas que la FCAC ofrece.

Perfil del estudiante de la FCAC.

Los estudiantes de la FCAC son jóvenes adventistas que fluctúan los 22 años, con un estado civil soltero en su gran mayoría; perteneciente a los estratos 1, 2, 3 y que tienen como lugar de procedencia las regiones de: Antioquia con 31%, los Llanos con un 17%, Costa con un 15% y los Santanderes con un 11%.

Capacidades Organizacionales (Docentes).

El talento humano (recurso) que posee la FCAC para satisfacer a su público directo es el docente.

Perfil del docente de la FCAC.

Los docentes de la FCAC en un 71% son hombres y en su gran mayoría son Adventistas, de nivel académico de Maestría (47%), en su mayoría con contrato de catedra (52%), aunque hay un 35% de tiempo completo.

Tercera Etapa

Consta del análisis de factores y sub-factores. Por medio de la matriz de acción.

En esta matriz se permite identificar las nueve perspectivas descritas en el modelo propuesto como lo son el propósito, públicos, Propuesta de servicio, procesos, capacidades y sustentabilidad. Las cuales representan los elementos principales a trabajar.

Después de haber definido estos elementos principales, se especifican los factores más importantes según el -CNA- Consejo Nacional de Acreditación. Cada uno de estos elementos contiene una serie de características que llamamos sub-factores desde la perspectiva del Balanced Scorecard y cada una de estas características tiene unos aspectos principales a evaluar. Esta matriz está en un archivo de Excel adjunto a este documento en el CD que contiene el trabajo completo, con el nombre de Matriz de Factores y sub-factores.

Cuarta Etapa

En esta etapa el equipo de acción de la facultad, hará uso de la herramienta diseñada, con el fin de seleccionar las metas y actividades para cada factor y aspecto a trabajar. La Decana junto con su equipo de trabajo debe escoger de acuerdo a la ponderación realizada por la universidad según su rango de importancia.

Este trabajo está adjunto en un CD que contiene el trabajo final y para esta cuarta etapa del proceso se presenta una Hoja Electrónica que permitirá a la directiva de la facultad realizar de manera más fácil la selección de los Aspectos, Metas, Actividades, e Indicadores a trabajar con el respectivo tiempo y las personas responsables. Esta hoja electrónica también está adjunta al CD.

Capítulo Siete: conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Se concluye que el modelo propuesto de organizaciones con propósito servidor consta de 4 etapas; durante la primera etapa se analiza el propósito, el mismo que es la razón de ser de una organización, en la segunda etapa se presenta un modelo de servicio que consta de 9 elementos, la tercera etapa consta del análisis de factores y sub-factores que analiza por medio de la matriz de acción, la cuarta etapa se presenta el modelo listo para seleccionar las metas y actividades a trabajar en la FCAC.

El modelo propuesto es innovador ya que rompe el paradigma de costo-beneficio en una organización tradicional y dirige su enfoque en el servicio al público directo además no existe otro igual o similar con las bases metodológicas que los sustentan.

Además se concluye que la investigación de un modelo de organizaciones con propósito servidor servirá como antecedente a las posteriores investigaciones que realice el centro de investigaciones de la Unac y para futuros semilleros de la facultad.

El nuevo modelo desarrollado en esta investigación podrá ser adaptado a la iglesia adventista del séptimo día e incluso a las futuras organizaciones que representemos.

El aprendizaje por parte de los estudiantes en la construcción del diseño de plan estratégico basado en el modelo Balance Scorecard es de vital importancia, ya que se pudo adquirir conocimientos de nuevos conceptos aplicados al plan estratégico de las organizaciones.

Recomendaciones

El personal Administrativo, debe seguir paso a paso las etapas de modelo propuesto. Dándole prioridad al análisis del propósito como base indispensable de este.

Después que el personal administrativo realice las tres primeras etapas del modelo, debe enfocarse en la Matriz de Acción propuesta como cuarta etapa. Dando un tiempo justificable a cada factor propuesto por los lineamientos de acreditación.

Revisar cuidadosamente el informe con el análisis del estado actual de la facultad, para hacer énfasis en los factores y sub-factores que más influyan en el desarrollo de los perfiles analizados en el diagnóstico.

Referencias

- Amador, F. (2002). *GestioPolis - Conocimiento en Negocios*. Recuperado el 9 Agosto, 2015, desde de <http://www.gestipolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Argüello N (2011). *Gestión estratégica para la empresa "Electroclima" basado en BSC. Tesis presentada a la escuela politécnica del ejército de Ecuador, Tesis para optar al grado de Ingeniería Comercial*. Sangolquí.
- Ayvaz, E., Pehlivanli, D (2011). The Use of Time Driven Activity Based Costing and Analytic Hierarchy Process Method in the Balanced Scorecard Implementation. *International Journal of Business and Management* Vol. 6, No 3.
- Blanchard, K. (2007). *Liderazgo al más alto nivel: como crear y dirigir organizaciones de alto desempeño*. Editorial Norma
- Blasco, M & Campa, F. (2014). *Guía para la autoevaluación de empresas: Claves para mejorar tu negocio*.
- Capacinet. (2015). *Capacinet.gob.mx* Recuperado el 22 julio, 2015, desde <http://capacinet.gob.mx/Cursos/AprendamosJuntos/planeacionestrategica/temaI.html>
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books, p. 161.
- Cogollo, J. 2010. Diseño metodológico para la implementación del sistema de indicadores de desempeño de la cadena de suministros en un astillero colombiano en condiciones de incertidumbre. *Tesis presentada a la Universidad Nacional de Colombia, Tesis para optar al grado de Magíster en Ingeniería Administrativa*. Medellín

- Corporación universitaria adventista. (2015). *Facultad de ciencias administrativas y contables*. Recuperado el 13 Septiembre, 2015, desde <http://www.unac.edu.co/facultades/facultadadmin/index.php/admin-de-empresas/>
- Emprender es posible. (2015). *Modelo Canvas*. Recuperado el 18 Mayo, 2015, desde <http://emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- Galbraith & Nathanson, J. R. (1978). *Strategy implementation: The role of structure and process*. Boston, USA: St Paul. p. 165.
- Guerra, G. (2002, citado en Drucker, 1995). El agronegocio y la empresa agropecuaria frente al siglo XXI. San José, Guerra, Guillermo: IICA.
- Kaplan, R., Norton, D. (1992) “The Balanced Scorecard Measures that drives performance” *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management” *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R., Norton, D. (2000). “*Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*” Ediciones Gestión 2000. Barcelona
- Manian, A. 2011. Performance Evaluating of It Department Using a Modified Fuzzy Topic and Bsc Methodology (Case study: Tehran Province Gas Company). *Journal of Management Research*, Vol. 3, Nº 3.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.
- Regalini, R., C., Bonet, C., Maragano, J., Stella (2008). Diseño e implementación de un cuadro de mando integral (CMI) para una distribuidora de energía eléctrica. *Universidad tecnológica nacional, facultad regional santa fe, departamento electrotecnia*. Santa fe-Argentina.

Udlap. (2015). *Udlapmx*. Recuperado el 20 Septiembre, 2015,

desde http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf

Vergara, H. (2005). *El Balanced Scorecard aplicado en áreas de indemnizaciones de seguros generales en aseguradora Colseguros S.A. Tesis de Maestría en Administración*. Escuela de Administración y Finanzas. Universidad de EAFIT, Medellín-Colombia.

Anexos

Anexo 1. Análisis de propósito

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Análisis de Propósito

El siguiente formulario se diseñó con el propósito de recolectar información

Tu nombre de usuario (vmarmolejo@unac.edu.co) quedará registrado al enviar este formulario. ¿No eres [vmarmolejo](#)? [Salir](#)

*Obligatorio

Propósito actual

1. Presentación del propósito actual *

Escriba el propósito actual. Si está en términos de misión y visión escriba ambos.

.....

.....

.....

.....

.....

Revisión de los elementos del Propósito

Enliste los elementos que se refieren en el propósito actual y los que se deberían incluir en la reformulación del propósito

2. Identidad *

¿Quiénes Somos?

.....

.....

.....

.....

.....

3. Razón de Ser *

¿Para qué existimos?

.....

. **Propuesta de servicio (productos y servicios) ***

¿Cómo servimos? ¿Cuáles son los productos y servicios más relevantes que generamos?

.....

.....

.....

.....

.....

. **Beneficiarios directos (públicos interesados) ***

¿A quiénes servimos? ¿Para quiénes trabajamos? ¿Quiénes serán nuestros interesados, nuestros públicos?

.....

.....

.....

.....

.....

. **Principios ***

¿Porqué lo hacemos?

.....

.....

.....

.....

.....

. **Características de la organización en relación con su entorno ***

¿Cómo nos perciben nuestros públicos? ¿Nuestra imagen corporativa refleja el propósito? ¿Cómo deseamos ser vistos?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Características de sus servicios (productos) *

¿Cómo es percibida nuestra experiencia de servicio? ¿Cómo esperamos que sea la experiencia de servicio?

.....

.....

.....

.....

.....

10. Características de la institución referentes a su diseño *

¿Con qué tipo de colaboradores contamos? ¿Cómo están nuestros procesos y tecnología para llevar a cabo el propósito?

.....

.....

.....

.....

.....

11. Percepciones y Creencias *

¿Cuáles son los valores que caracterizan a la organización actualmente? ¿Cuáles valores son deseables para el buen funcionamiento de la organización?

.....

.....

.....

.....

.....

Reformulación del Propósito

12. Propósito reformulado *

Escriba el propósito reformulado

.....

.....

.....

.....

.....



Recibir una copia de mis respuestas

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Análisis de Modelo de Servicio

El siguiente formulario se diseñó con el propósito de recolectar información acerca del modelo de servicio de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Por favor, para cada ítem describa la situación actual como usted la percibe y la situación deseada. Tome en cuenta los análisis estadísticos referentes a estudiantes, programas y docentes de la FCAC.

PÚBLICOS DIRECTOS (ESTUDIANTES)

En este espacio se deben definir los públicos directos. No basta con mencionar al estudiante objetivo. Se debe especificar el perfil del estudiante objetivo.

Situación actual

Texto de respuesta larga

Situación deseada

Texto de respuesta larga

=

PROPUESTA DE SERVICIO

La propuesta de servicio es el compromiso de servicio; no se trata de listar los servicios y productos. Piense en las motivaciones de sus públicos directos y qué tipo de relación construir que genere un vínculo con el propósito. La Propuesta de Servicio busca resolver los problemas de los públicos directos y satisfacer sus necesidades con valores agregados.

Situación actual

Texto de respuesta larga

Situación deseada

Texto de respuesta larga

=

ESTRATEGIA COMUNICACIONAL (RELACIÓN CON LOS PUBLICOS DIRECTOS)

Las relaciones con los públicos se construyen con cada perfil de público. Defina cuál es el tipo de relación que quiere mantener con su público. Se trata de crear un verdadero lazo perdurable, piense en relaciones de largo plazo.

Texto de respuesta larga

=

Situación actual

Texto de respuesta larga

Situación deseada

Texto de respuesta larga

CANALES DE SERVICIO

La propuesta de Servicio debe ser entregada a través de canales. Es necesario que se elabore una ruta para que los canales sean eficientes y logren su cometido. No basta con hacer una lista de canales, se trata de definirlos y medirlos.

Texto de respuesta larga

=

Situación actual

Texto de respuesta larga

Situación deseada

Texto de respuesta larga

MODELO DE RESULTADOS (GENERACIÓN DE INGRESOS)

La corriente de ingresos son el reflejo de una buena propuesta de servicio. Es el resultado de un buen trabajo, de alta calidad y responsabilidad, y de la construcción de una experiencia significativa para el público directo. Defina claramente la percepción de los ingresos basado en la visión de servicio y la selección del perfil adecuado de los públicos

Situación actual

Texto de respuesta larga

=

Situación deseada

Texto de respuesta larga

CAPACIDADES ORGANIZACIONALES (RECURSOS CLAVES)

Son los activos y capacidades con los que cuenta para desarrollar su propósito. Haga un inventario de recursos físicos e intelectuales (marcas, patentes, copyrights, data). También enliste el talento humano.

Texto de respuesta larga

Situación actual

Son los activos y capacidades con los que cuenta para desarrollar su propósito. Haga un inventario de recursos físicos e intelectuales (marcas, patentes, copyrights, data). También enliste el talento humano.

Texto de respuesta larga

Situación deseada

Son los activos y capacidades con los que cuenta para desarrollar su propósito. Haga un inventario de recursos físicos e intelectuales (marcas, patentes, copyrights, data). También enliste el talento humano.

GESTIÓN ORGANIZACIONAL (ACTIVIDADES CLAVES)

Cuáles actividades claves (procesos) son prioritarias en: ¿la propuesta de servicio? ¿los canales de servicio? ¿la estrategia comunicacional con los públicos directo? ¿los ingresos?

Texto de respuesta larga

situación actual

Texto de respuesta larga

=

situación deseada

Texto de respuesta larga

RED DE ALIADOS (ALIANZAS CLAVES)

¿Quiénes son aliados estratégicos? ¿proveedores claves? ¿Cuáles recursos claves estamos adquiriendo de los aliados?
¿Cuáles actividades claves se pueden desempeñar con aliados estratégicos? Defina algún tipo de motivaciones para las alianzas.

Texto de respuesta larga

=

situación actual

Texto de respuesta larga

situación deseada

Texto de respuesta larga

ESTRUCTURA DE COSTOS

¿Cuáles son los costos más importantes involucrados en el modelo de servicio? ¿Cuáles recursos claves son los más costosos? ¿Cuáles actividades claves son las más costosas? ¿Costos en infraestructura? ¿Costos de la propuesta de servicio? ¿Costos de la automatización de los procesos?

Texto de respuesta larga

situación actual

Texto de respuesta larga

situación deseada

Texto de respuesta larga

—

Título de la imagen



Anexo 3. Definición de Factores y Sub-factores

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Cuadro de Factores y Subfactores

El siguiente formulario se diseñó con el propósito de determinar los factores y subfactores que deben formar parte del cuadro de mando integral para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

Tu nombre de usuario (vmarmolejo@unac.edu.co) quedará registrado al enviar este formulario. ¿No eres [vmarmolejo](#)? [Salir](#)

*Obligatorio

PERSPECTIVA PÚBLICOS

1. Factor Estudiantes *

Evalúe este factor

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

2. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Estudiantes

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Perfil del estudiante	<input type="radio"/>					
Financiamiento	<input type="radio"/>					
Desarrollo integral	<input type="radio"/>					
Formación en investigación	<input type="radio"/>					
Participación en proyección social	<input type="radio"/>					
Intercambios y pasantías	<input type="radio"/>					
Prácticas	<input type="radio"/>					

3. Otros subfactores

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Estudiantes

.....

.....

.....

.....

.....

4. Factor Egresados *

Evalúe este factor
 Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

5. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Egresados
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Actualización del egresado	<input type="radio"/>					
Participación en investigación del egresado	<input type="radio"/>					
Impacto social del egresado	<input type="radio"/>					

6. Otros subfactores

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Egresados

.....

.....

.....

.....

.....

7. Factor Empresa *

Evalúe este factor
 Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

8. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Empresa
 Marca solo un óvalo por fila.

9 Otros subfactores

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Empresa

.....

.....

.....

.....

.....

10. Factor Aliados Estratégicos *

Evalúe este factor

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

11. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Aliados Estratégicos

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Apoyo Técnico y financiero	<input type="radio"/>					
Proyectos en Investigación	<input type="radio"/>					
Proyectos en Proyección	<input type="radio"/>					

12. Otros subfactores

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Aliados Estratégicos

.....

.....

.....

.....

13. FACTORES Y SUBFACTORES QUE DEBEN ADICIONARSE A LA PERSPECTIVA PÚBLICOS

Liste otros Factores con sus respectivos subfactores.

.....



**Facultad de C
Cuadro de Fac**

El siguiente formulario
que deben formar parte
Administrativas y Cont

PERSPECTIVA

14. Factor Programa

Evalúe este factor
Marca solo un óva

Pertinencia
Relevancia
Prioridad

15. Subfactores *

Calificar los subfa
Marca solo un óva

Perfil del program
Curriculo del pro
Modalidad del pr
Acreditación del
Investigadores e
Grupos de Inves
Líneas de Inves
Semilleros
Cursos de exten
Convenios
Innovaciones
Otros Servicios

17 FACTORES Y SUBFACTORES QUE DEBEN ADICIONARSE A LA PERSPECTIVA PROPUESTA DE SERVICIO

Liste otros Factores con sus respectivos subfactores.

.....

.....

.....

.....

.....



Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Cuadro de Factores y Subfactores

El siguiente formulario se diseñó con el propósito de determinar los factores y subfactores que deben formar parte del cuadro de mando integral para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

PERSPECTIVA PROCESOS

18. Factor Procesos Académicos *

Evalúe este factor

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

19. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Procesos Académicos

Marca solo un óvalo por fila.

20 Otros subfactores del factor Procesos Académicos

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Académico

.....

.....

.....

.....

.....

21. Factor Mercadeo y Promoción *

Evalué este factor

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

22. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Mercadeo y Promoción

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Matrículas	<input type="radio"/>					
Becas y descuentos	<input type="radio"/>					

23. Otros subfactores del factor Mercadeo y Promoción

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Mercadeo y Promoción

.....

.....

.....

.....

.....

24. Factor Gestión *

Evalué este factor

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

25. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Gestión
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Reglamentos y políticas	<input type="radio"/>					
Admisión estudiantes	<input type="radio"/>					
Contratación docentes	<input type="radio"/>					
Organización y dirección del programa	<input type="radio"/>					
Sistemas de comunicación e información	<input type="radio"/>					

26. Otros subfactores del factor Gestión

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Gestión

.....

.....

.....

.....

.....

27. Factor Bienestar *

Evalué este factor
 Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

28. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Bienestar
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Programas y servicios	<input type="radio"/>					
Permanencia y retención	<input type="radio"/>					
Seguimiento egresados	<input type="radio"/>					

29. Otros subfactores del factor Bienestar

Liste otros subfactores que considere importante incluir en el factor Bienestar

.....

.....

.....

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Cuadro de Factores y Subfactores

El siguiente formulario se diseñó con el propósito de determinar los factores y subfactores que deben formar parte del cuadro de mando integral para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

PERSPECTIVA CAPACIDADES

30. Factor Docentes *

Evalué este factor

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

31. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Docentes

Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Perfil del docente	<input type="radio"/>					
Desarrollo profesoral	<input type="radio"/>					
Estímulos	<input type="radio"/>					
Evaluación desempeño	<input type="radio"/>					
Producción científica	<input type="radio"/>					
Redes investigación	<input type="radio"/>					
Estímulos	<input type="radio"/>					
Participación	<input type="radio"/>					
Intercambios y pasantías	<input type="radio"/>					

32. Otros subfactores del factor Docentes

Liste otros factores que considere importante en el factor Docentes

.....

33. Factor Infaestructura *

Evalué este factor

Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

34 Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Infraestructura
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Aulas	<input type="radio"/>					
Laboratorios	<input type="radio"/>					
Recursos tecnológicos	<input type="radio"/>					
Recursos bibliográficos	<input type="radio"/>					

35. Otros subfactores del factor Infraestructura

Liste otros factores que considere importante en el factor Infraestructura

.....

36. FACTORES Y SUBFACTORES QUE DEBEN ADICIONARSE A LA PERSPECTIVA CAPACIDADES

Liste otros Factores con sus respectivos subfactores.

.....

.....

.....

.....

.....



Facultad de Ciencias Administrativas y Contables - Cuadro de Factores y Subfactores

El siguiente formulario se diseñó con el propósito de determinar los factores y subfactores que deben formar parte del cuadro de mando integral para la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

PERSPECTIVA SUSTENTABILIDAD

37. Factor Ingreso *

Evalué este factor
 Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

38. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Ingreso
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Matrículas	<input type="radio"/>					
Servicios	<input type="radio"/>					
Donaciones	<input type="radio"/>					

39. Otros subfactores del factor Ingreso

Liste otros factores que considere importante en el factor Ingreso

.....

40. Factor Costo *

Evalué este factor
 Marca solo un óvalo por fila.

	Ninguna	Baja	Media	Alta	Indispensable
Pertinencia	<input type="radio"/>				
Relevancia	<input type="radio"/>				
Prioridad	<input type="radio"/>				

41. Subfactores *

Calificar los subfactores del factor Costo
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4	5	No incluir
Docentes	<input type="radio"/>					
Administrativos	<input type="radio"/>					
Indirectos	<input type="radio"/>					

42. Otros subfactores del factor Costo

Liste otros factores que considere importante en el factor Costo

.....

43. FACTORES Y SUBFACTORES QUE DEBEN ADICIONARSE A LA PERSPECTIVA SUSTENTABILIDAD

Liste otros Factores con sus respectivos subfactores.

.....

.....

.....

.....

.....



Anexo 4. Análisis facultad de ciencias administrativas y contables

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA ADVENTISTA

ANÁLISIS ESTUDIANTES, DOCENTES Y PROGRAMAS DE LA FCAC

UNAC 2015-1



MEDELLÍN, COLOMBIA

2015

INTRODUCCIÓN

Este informe tiene como propósito hacer un análisis de la situación actual de los estudiantes, docentes y programas de la FCAC,

Se analiza el perfil del estudiante en aspectos como: género, edad, estado civil, religión, estrato social y lugar de procedencia, tomando como base los datos de estudiantes registrados en el sistema SION, en el primer semestre del 2015.

En el análisis de los docentes se consideran aspectos como: género, tipo de contrato, religión y nivel académico, según información suministrado por el departamento de Desarrollo Humano, correspondiente al primer semestre del 2015.

Por último comparan los programas de Administración de Empresas y Contaduría Pública de la Unac con los programas similares de otras instituciones de Educación Superior, como se encuentran registradas en el sistema SNIES, para el mes de agosto del 2015. Se toman en cuenta factores como: carácter académico, sector, reconocimiento del Ministerio de Educación Nacional, Metodología, precios, créditos y semestres.

Análisis de Estudiantes Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Durante el período 2015-1 la FCAC contó con un total de 291 estudiantes en todos sus programas, distribuidos de la siguiente manera, Contaduría pública 176, Administración de empresas 99 estudiantes, y Tecnologías 16 estudiantes. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Distribución de Estudiantes por facultad

Facultad de Ciencias Administrativas y Contables	291	100%
Contaduría	176	60%
Administración	99	34%
Tecnologías	16	5%

Se observa que el programa con mayor demanda de estudiantes es Contaduría pública con el 60% del total de los estudiantes de la FCAC, seguido del programa de Administración de Empresas con un 34% y con el menor porcentaje de estudiantes los programas tecnológicos con un 5%.

Género

El género predominante en la FCAC es el Femenino, con el 56% del total de los estudiantes, equivale a 162 estudiantes del total. En cuanto a los hombres, son el 44% equivale a 129 estudiantes. (Ver tabla 2).

Tabla 2. Género por facultad

Género		
Mujeres	1 62	56%
Hombres	1 29	44%
Total	2 91	100%

En la siguiente tabla se observa, la distribución de Mujeres y hombres en los diferentes programas de la FCAC. (Ver tabla 3).

Tabla 3. Género por programas

GÉNERO	Total	Admón.		Contaduría		Tecnologías		%
Mujeres	162	54	33%	100	62%	8	5%	100%
Hombres	129	45	35%	76	59%	8	6%	100%

Las mujeres de la facultad está distribuido así: 62% en contaduría pública, 33% en Administración de Empresas, y 5% en Tecnologías. Los hombres está distribuido así: 59% en Contaduría pública, 35% en Administración de Empresas, y 6% en Tecnologías. (Ver tabla 4).

Tabla 4. Distribución de mujeres y hombres por programa.

FCAC	Estudiantes		Mujeres		Hombres	
Administración	99	34%	54	55%	55	45%
Contaduría	176	60%	100	57%	76	43%
Tecnologías	16	5%	8	50%	8	50%

Esta tabla muestra que dentro del programa de Administración de Empresas predomina el género femenino con un 55% del total de los estudiantes de Administración de Empresas y con un 57% en el programa de Contaduría. El porcentaje de los hombres es inferior, en Administración con un 45% y en Contaduría con el 43%.

Edad

La distribución de edad total de los estudiantes de la facultad es de **22 años**. En la siguiente tabla se especifica el promedio de edad por cada género. (Ver tabla 5).

Tabla 5. Promedio de edad estudiantes facultad.

Promedio de Edad de Estudiantes de la FCAC	
Hombres	Mujeres
23	21

La distribución de edad de los hombres de la facultad es de 23 años y de las mujeres es de 21 años.

Rango de Edades por Programa

A continuación se describe la distribución del rango de edades de los estudiantes de la facultad por programas.

Tabla. 6. Rango de edad por programa

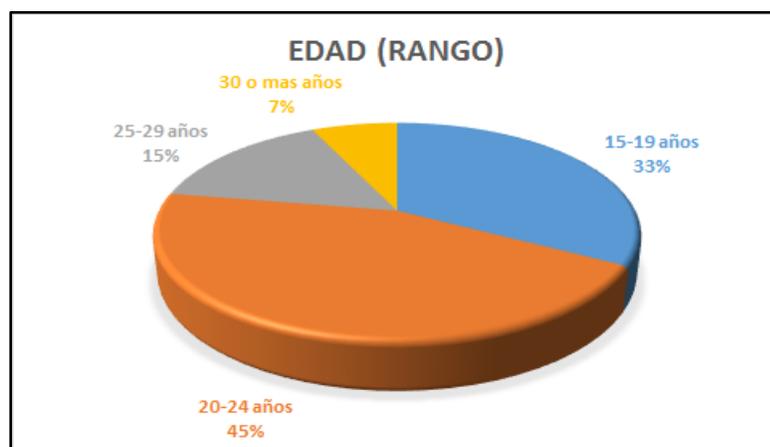
Rango de Edad	Estudiantes	%	Admón.		Contaduría		Tecnologías	
<i>Rango Edad (15-19)</i>	96	33%	38	40%	55	57%	3	3%
<i>Rango Edad (20-24)</i>	130	45%	40	31%	80	62%	10	8%
<i>Rango Edad (25-29)</i>	45	15%	13	29%	30	67%	2	4%
<i>Rango (30 o más)</i>	20	7%	8	40%	11	55%	1	5%
<i>Total</i>	291	100%						

Se observa que la población estudiantil de la FCAC, es bastante joven, los porcentajes más altos van de los rangos de edad de (15-19) y (20-24).

El rango de edad más alto es el de (20-24) años tiene 130 estudiantes que equivale al 45% del total de la población estudiantil de la facultad, distribuidos así: 31% Estudiantes de Administración de Empresas, 62% de Contaduría pública y 8% de tecnologías.

Seguido está el rango de (15-19) años, con 96 estudiante del total de la población estudiantil de la facultad que equivale 33%, distribuidos así: 40% Estudiantes de Administración de Empresas, 57% de contaduría pública, y las tecnologías con un 3%. (Ver gráfico 1)

Gráfico. 1 Rango de Edad



Estado civil

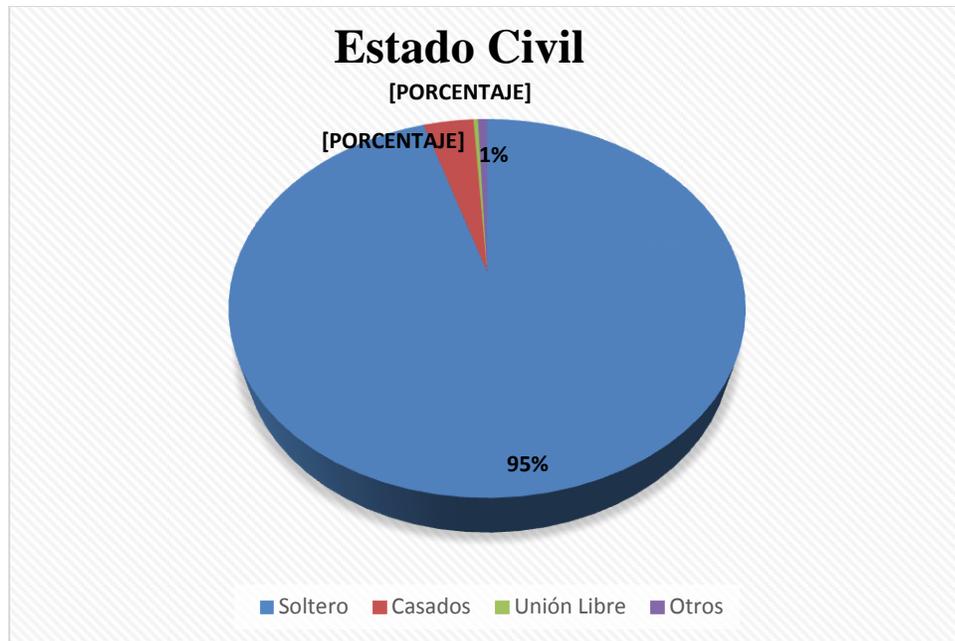
Se hace la distribución del porcentaje del estado civil de los estudiantes, en los diferentes programas de la facultad. (Ver tabla 7).

Tabla. 7. Porcentaje del estado civil de los estudiantes por programas

ESTADO CIVIL	Estudiantes		Admón		Contaduría		Tecnologías	
Soltero	277	95 %	96	35 %	166	60%	15	5%
Casados	11	4 %	3	27 %	7	64%	1	9%
Unión Libre	1	0 %	-	-	1	100 %	-	-
Otros	2	1 %	-	-	2	100 %	-	-
TOTAL	291							

El estado civil predominante en la facultad es Soltero con 277 estudiantes, que equivale al 95% del total de los estudiantes, distribuidos así: 60% de Contaduría pública, 35% de Administración de Empresas, y el 5% de tecnologías. En cuanto a los casados, equivale solo al 4%.

Gráfico 2. Estado civil de los estudiantes de la FCAC



Religión

Se muestra la religión de los estudiantes por programa. (Ver tabla 8).

Tabla 8. Religión de los estudiantes por programa

RELIGIÓN N	FCAC		Admón		Contaduría		Tecnologías	
	Adventistas	260	89%	81	31%	166	64%	13
Otras	20	7%	9	3%	9	3%	2	1%
No informa	6	2%	4	2%	1	0%	1	0%
Ninguna	5	2%	5	2%				

El porcentaje más alto en el tipo de religión de los estudiantes de la facultad es la adventista con el 89% del total de la población estudiantil; distribuido así: el 64% de Contaduría, 31% de Administración de Empresas, y 5% de las tecnologías. El 7% de los estudiantes pertenecen a otras religiones, en los programas de Administración, contaduría y tecnologías. El 2% no informa, y el 2% final no presenta ninguna religión.

Estrato Social

En la siguiente tabla se muestra la distribución del estrato social de los estudiantes por programa. (Ver tabla 9).

Tabla 9. Estrato social por programa

ESTRATO SOCIAL	Estudiantes		Admón	%	Contaduría	%	Tecnologías	%
1	135	46%	31	23%	91	67%	13	10%
2	79	27%	23	29%	55	70%	1	1%
3	43	15%	24	56%	17	40%	2	4%
4	14	5%	7	50%	7	50%	-	-
5	11	4%	9	82%	2	18%		-
6	1	0%	1	100%	-	-	-	-
No informa	5	2%	1	20%	4	80%	-	-
No aplica	3	1%	3	100%		-		-

El estrato social más frecuente en la población estudiantil de la facultad, es el uno, con un total de 135 estudiantes, que equivale al (46%), distribuido así: 67% de Contaduría, 23% de Administración de Empresas, y 10% de tecnologías.

Seguido se encuentra el Estrato dos, con el 27% del total de los estudiantes, distribuidos así: 70% de Contaduría, 29% de Administración de Empresas, y 1% estudiantes de tecnologías.

Continúa el Estrato tres, con el 15%, de los cuales el 56% son estudiantes de Administración de Empresas, el 40% de Contaduría y el 2% de tecnologías.

Luego se observan, con más bajos niveles, el estrato cuatro, cinco y seis 26 estudiantes (9%), y 8 estudiantes, que equivale al 3% no registraron estrato social.

Es notable la influencia de los estratos sociales bajos (uno, dos y tres) con un 88%. Entre tanto que los estratos sociales altos tan sólo equivalen al 9% de la población estudiantil de la facultad.

Análisis de Programas con estratos

En la siguiente tabla se muestra la distribución del estrato social de los estudiantes por programa. (Ver tabla 10).

Tabla 10. Análisis de programas por estrato

ESTRATO SOCIAL			Admón		Contaduría		Tecnologías	
1	135	46%	31	31%	91	52%	13	81%
2	79	27%	23	23%	55	31%	1	6%

3	43	15%	24	24%	17	10%	2	13%
4	14	5%	7	7%	7	4%	-	-
5	11	4%	9	9%	2	1%		-
6	1	0%	1	1%	0	0%	-	-
No informa	5	2%	1	1%	4	2%	-	-
No aplica	3	1%	3	3%	0	0%		-
Total		100%	99		176		16	

En el programa de Administración de Empresas los estratos están distribuidos así: el estrato más predominante es el estrato 1 (uno) que equivale al 31%, seguido el estrato 3 (tres) que equivale al 24%, posteriormente el estrato 2 (dos) que equivale al 23% del total de los estudiantes, por último podemos observar que los demás estratos están en una proporción muy pequeña.

En el Programa de Contaduría Pública los estratos están distribuidos así: el estrato más predominante es el estrato 1 (uno) que equivale al 52%, seguido el estrato 2 (dos) que equivale al 31%, posteriormente el estrato 3 (tres) que equivale al 10% del total de los estudiantes, por último podemos observar que los demás estratos están en una proporción muy pequeña.

En las tecnologías los estratos están distribuidos así: el estrato más predominante es el estrato 1 (uno) que equivale al 81%, seguido el estrato 3 (tres) que equivale al 13%, posteriormente el estrato 2 (dos) que equivale al 6% del total de los estudiantes.

Lugar de Procedencia

En la siguiente tabla se muestra el lugar de procedencia de los estudiantes de la facultad por programa. (Ver tabla 11).

Tabla. 11. lugar de procedencia de estudiantes por programa

LUGAR DE PROCEDENCIA		
Antioquia	89	31%
Meta	32	3%
Otros	23	4%
Santander	22	3%
Bolívar	14	8%
Tolima	13	4%
Bogotá	12	11%
Arauca	12	2%

Sucre	11	5%
Valle	9	4%
Norte Santander	8	2%
Casanare	6	2%
Atlántico	6	2%
Córdoba	6	1%
César	5	4%
Chocó	5	1%
San Andrés	4	1%
Guainía	4	1%
Huila	3	1%
Guajira	2	0%
Risaralda	2	1%
Caldas	2	2%
Quindío	1	8%

Esta tabla muestra la distribución de los estudiantes con su respectivo lugar de procedencia por cada programa. A continuación se muestra la distribución del lugar de Procedencia por regiones con sus respectivos porcentajes.

Región de Procedencia

La siguiente tabla muestra las regiones de donde más estudiantes proceden a estudiar los programas que ofrece la facultad.

Tabla. 12. Región de procedencia de los estudiantes por programa

REGIÓN DE PROCEDENCIA		
Antioquia	89	31%
Llanos	50	17%
Costa	44	15%
Santanderes	30	11%

Según la información suministrada por la base de datos de la facultad, se observa que la Región de donde más estudiantes proceden a estudiar programas es: Antioquia con el 31% del territorio total. Seguida de los llanos con el 17%, la costa con el 15% y los santanderes con el 11%.

Análisis del Programa

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Se realizó un análisis comparativo de los programas de Administración de Empresas a nivel nacional. Por medio del SNIES (Sistema Nacional de Instituciones Educación Superior). Se encontraron **255** programas de Administración que se ofrecen a nivel nacional por medio de Instituciones Universitarias y Universidades, tanto públicas como privadas.

Carácter Académico

En Colombia el Carácter académico del programa de Administración de Empresas está distribuido como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla. 13. Carácter Académico del programa de Administración

CARÁCTER ACADÉMICO		
Universidades	16	64%
	4	
Instituciones Universitarias	91	36%
TOTAL	25	100%
	5	

De los programas de Administración a nivel nacional, se observa que el 64% son Universidades y el 36% son Instituciones Universitarias.

La Unac se encuentra dentro de las Instituciones Universitarias.

Sector

Distribución del sector de las Instituciones Privadas y Públicas del programa de Administración de Empresas a nivel nacional.

Tabla. 14. Sector de las instituciones

SECTOR		
Instituciones Privadas	18 7	73%
Instituciones Públicas	68	27%
Total	25 5	100 %

En esta tabla se observa de manera general el sector de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de empresa. Se analiza que en 73% del total de las instituciones son del sector privado, y el 27% son del sector público.

A continuación se cruza la información para analizar la cantidad de Universidades e Instituciones Universitarias que son privadas y oficiales. (Ver tabla 15)

Tabla. 15. Cruce de Información de Universitarias e Instituciones Universitarias

CARÁCTER ACADÉMICO			Privadas		Oficiales	
Instituciones Universitarias	9 1	36 %	87	96%	4	4%
Universidades	1 64	64 %	100	61%	64	39%
TOTAL	2 55	10 0%				

De las *Instituciones Universitarias*, el 96% son de carácter Privado, la Unac se encuentra ubicada dentro de este sector, y el 4% de carácter Oficial.

De las *Universidades*, el 61% son de carácter privado, y el 39% de carácter Oficial.

Reconocimiento

A continuación se muestra los diferentes tipos de reconocimiento que tienen las Universidades e Instituciones que ofrecen el programa de Administración de Empresas a nivel nacional. (Ver Tabla 16)

Tabla. 16. Reconocimiento a nivel nacional del programa

RECONOCIMIENTO		
Registro calificado	1 99	78 %
Registro de Alta Calidad	4 5	18 %

N/A	1 1	4%
Total	2 55	100 %

Se observa que el 78% de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de Empresas tienen solo el registro calificado. El 18% tienen el Registro de Alta calidad y el 4% no requieren.

Las estadísticas indican que la UNAC, se encuentra dentro de las 199 instituciones de educación superior que tienen el reconocimiento del registro calificado.

Metodología

Uso de metodologías en Universidades e instituciones Universitarias a nivel nacional para el programa de Administración de empresas.

Tabla. 17. Metodología de las instituciones

Metodología		
Metodología presencial	228	90%
Metodología Distancia tradicional	14	5%
Metodología Distancia virtual	13	5%
Total	255	100%

Esta tabla muestra que el 90% de las instituciones utilizan la metodología presencial, el 5% la metodología a distancia tradicional y el 5% metodología a distancia virtual.

Se observa que la UNAC, está dentro del 90% de todas de las instituciones, que ofrecen el programa de Administración de Empresas con metodología presencial.

Créditos por programa

El promedio de créditos de las *instituciones* que ofrecen el programa de Administración de Empresas es de **156 créditos**.

Se analiza que la Unac tiene 147 créditos en el programa de Administración por lo tanto, está por debajo del promedio nacional.

Semestres a nivel nacional

El promedio de semestres de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de Empresas, es de **9 Semestre**. La Unac ofrece 9 semestres, lo que quiere decir que se encuentra en el promedio.

Promedio del Valor del Semestre a nivel nacional

El promedio de semestre en las instituciones es de \$ **2.591.375,77**. El semestre de Administración de Empresas en la Unac \$ **2.385.000**, esto quiere decir que estamos por debajo del promedio.

Promedio del Valor del Semestre para las Universidades

El promedio del valor del semestre para las universidades que ofrecen el programa de Administración de empresas es de \$ **2.721.942**.

A continuación se describe el promedio del valor semestral de las universidades en su respectivo sector.

Tabla. 18. Promedio Valor Semestre Universidades

Promedio Valor Semestre Universidades	
universidades privadas (promedio)	\$ 3.651.246
universidades públicas (promedio)	\$ 465.059

Se observa que en las Universitarias privadas el precio de la matrícula es ocho veces más elevado que las universidades públicas.

Promedio del Valor del Semestre para las Instituciones Universitarias

El promedio del valor del semestre para las Instituciones universitarias que ofrecen el programa de Administración de empresas es de **\$ 2.372.754**.

A continuación se describe el promedio del valor semestral de las Instituciones universitarias en su respectivo sector.

Tabla 19. Promedio Valor Semestre Instituciones Universitarias.

Promedio del Valor Semestre Instituciones Universitarias	
Instituciones universitarias privadas (promedio)	\$ 2.457.702,00
Instituciones universitarias públicas (promedio)	\$ 1.544.409,00

Se observa que el precio en las Instituciones Universitarias privadas supera el 60% a las universidades Universitarias públicas.

La Unac está en el promedio de las Instituciones privadas.

Distribución de Instituciones por Departamentos

A continuación se da a conocer la distribución por departamento de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de Empresas.

Tabla 20. Distribución de Instituciones por Departamentos

Departamento		
Bogotá	55	22%
Antioquia	39	15%
Valle	31	12%
Santander	14	5%
Bolívar	13	5%
Atlántico	11	4%
Caldas	9	4%
Boyacá	7	3%
Cauca	7	3%
Huila	7	3%
Norte de Santander	7	3%
Meta	6	2%
Nariño	6	2%
Cundinamarca	6	2%
Córdoba	5	2%
Magdalena	5	2%

Risaralda	4	2%
Tolima	5	2%
Otros	18	7%
TOTAL	255	100%

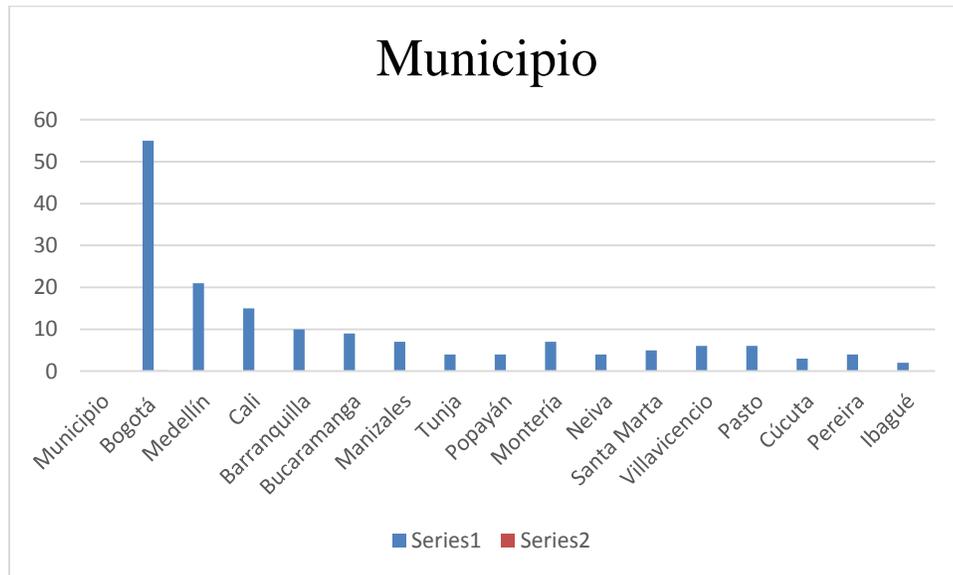
Los porcentajes más altos se encuentran en Bogotá con 22%, seguido de Antioquia con el 15% y el Valle con el 12%. Los demás porcentajes están distribuidos en menores porcentajes como se muestra a continuación.

A continuación se da a conocer la distribución por municipio de las instituciones que ofrecen el programa de Administración de Empresas.

Tabla. 21. Distribución de Instituciones por Ciudades.

Municipio		
Bogotá	55	22%
Medellín	21	8%
Cali	15	6%
Barranquilla	10	4%
Bucaramanga	9	4%
Manizales	7	3%
Tunja	4	2%
Popayán	4	2%
Montería	7	3%
Neiva	4	2%
Santa Marta	5	2%
Villavicencio	6	2%
Pasto	6	2%
Cúcuta	3	1%
Pereira	4	2%
Ibagué	2	1%

Gráfico 3. Municipio



En esta tabla se muestra que las ciudades que más ofrecen el programa de Administración de Empresas son: Bogotá con el 22%, Medellín con el 8%, Cali con el 6%, barranquilla y Bucaramanga con el 4% y las demás ciudades con promedios menores.

Período Académico

Periodo académico en las Universidades e Instituciones del programa de Contaduría Pública a nivel nacional. (Ver Tabla 22)

Tabla 22. Períodos académicos.

Período		
Anual	4	1,6%
Trimestral	2	0,8%
Cuatrimstral	2	0,8%
Semestral	24	96,9%
TOTAL	25	100%

La tabla anterior muestra que el 97% de las instituciones que ofrecen el programa de Administración tiene como período académico Semestral. Seguido con el 2% anual, el 1% trimestral y el 1% cuatrimestral.

Análisis del Programa de la FCAC

CONTADURIA PÚBLICA

Se realizó un análisis comparativo de los programas de Contaduría Pública a nivel nacional. Por medio del SNIES (Sistema Nacional de Instituciones Educación Superior). Se encontraron 212 programas de Contaduría Pública que se ofrecen a nivel nacional por medio de Instituciones Universitarias y Universidades.

Carácter Académico

En Colombia el Carácter académico del programa de Contaduría Pública está distribuido como se muestra en la siguiente tabla. (Ver tabla 23)

Tabla 23. Carácter Académico del programa de Contaduría Publica

Carácter académico	N	
	°	%
Instituciones Universitarias	7 0	33,0 2%
Universidades	1 42	66,9 8%

Con el total de 212 programas de Contaduría pública a nivel nacional, se observa que el 66,98% son Universidades y el 33,02% son Instituciones Universitarias.

Sector

Distribución del sector de las Instituciones Privadas y Públicas del programa de Contaduría Pública a nivel nacional.

Tabla 24. Sector

Sector		
Instituciones Privadas	162	76,42 %
Instituciones Públicas	50	23,58 %
Total	212	100%

En esta tabla se observa de manera general el sector de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública a nivel nacional. Se analiza que en 76,42% equivale a instituciones Privadas y el 23,58% pertenecen al sector público.

A continuación se cruza la información para analizar la cantidad de Instituciones Universitarias y Universidades e que son privadas y oficiales. (Ver Tabla 25)

Tabla 25. Cruce de información de Instituciones Universitarias y Universidades.

Carácter académico	N ^o	%	Privadas	%	Oficiales	%
Instituciones Universitarias	70	33,02%	65	92,86%	5	7,14%
Universidades	142	66,98%	97	68,31%	45	31,69%

De las Instituciones *Universitarias*, el 92,86% son de carácter Privado, la Unac se encuentra ubicada dentro de este sector, el 7,14% son de carácter Oficial.

De las *Universidades*, el 68,31% son de carácter privado, y el 31,69% de carácter Oficial.

Reconocimiento

A continuación se muestra los diferentes tipos de reconocimiento que tienen las Universidades e Instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública a nivel nacional. (Ver Tabla 26)

Tabla 26. Reconocimiento

Reconocimiento		
Registro calificado	181	85,38%
Registro de Alta Calidad	28	13,21%
N/A	3	1,42%
Total	212	100%

Se observa que el 85,53% de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública el registro calificado. El 13,21% tienen Registro de Alta calidad y el 1,42% no requiere.

Las estadísticas indican que la UNAC, se encuentra dentro de las 181 instituciones de educación superior que tienen el reconocimiento del registro calificado.

Metodología

Uso de metodologías en Universidades e instituciones Universitarias a nivel nacional para el programa de Contaduría Pública.

Tabla 27. Metodología.

Metodología		
Metodología presencial	196	92,45%
Metodología Distancia tradicional	6	2,83%
Metodología Distancia virtual	10	4,72%
Total	212	100%

Esta tabla muestra que el 92,45% de las instituciones utilizan la metodología presencial, el 2,83% la metodología a distancia tradicional y el 4,72% metodología a distancia virtual.

Se observa que la UNAC, está dentro del 92,45% de todas de las instituciones, que ofrecen el programa de Contaduría Pública con metodología presencial.

Período Académico

Periodo académico en las Universidades e Instituciones del programa de Contaduría Pública a nivel nacional. (Ver Tabla 28)

Tabla 28. Períodos académicos

Período		
Semestral	204	96,23%
Anual	4	1,89%
Cuatrimestr al	3	1,42%
Trimestral	1	0,47%

TOTAL	212	100%
-------	-----	------

La tabla anterior muestra que el 96,23% de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría tiene como período académico Semestral. Seguido con el 1,89% anual, el 1,42% cuatrimestral y el 0,47% trimestral.

Promedio Número de Créditos

El promedio de créditos en las 212 instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública es de **158 créditos** por programa.

En la Unac se dictan **163 créditos**, lo cual quiere decir que está por encima del promedio de todas las instituciones Universitarias donde se ofrece el programa de Contaduría Pública.

Promedio de Semestres por programa

El promedio de semestres en las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública, es de 10 Semestre.

El programa de Contaduría Pública en la Unac tiene una duración de 10 semestres, lo cual se encuentra en el promedio a nivel nacional.

Promedio del Valor del Semestre a nivel nacional

El promedio de semestre en las 212 instituciones es de \$ **2.105.812,35**

En la Unac el valor de la matrícula del programa de Contaduría Pública es de \$ 2.385.600, lo cual está por encima del promedio a nivel nacional.

Promedio del Valor del Semestre para las Universidades

El promedio del valor del semestre para las universidades que ofrecen el programa de Contaduría Pública, es de \$ 2.450.738,00.

A continuación se describe el promedio del valor semestral de las universidades en su respectivo sector.

Tabla 29. Promedio Valor Semestre Universidades

Promedio valor semestre universidades	
universidades privadas (promedio)	\$2.639.044,0 0
universidades públicas (promedio)	\$398.375,00

Se observa que en las Universitarias privadas el precio de la matrícula es siete veces más elevado que las universidades públicas.

Promedio del Valor del Semestre para las Instituciones Universitarias

El promedio del valor del semestre para las Instituciones universitarias que ofrecen el programa de Contaduría Pública es de **\$ 398.375,00**.

A continuación se describe el promedio del valor semestral de las Instituciones universitarias.

Tabla 30. Promedio Valor Semestre Instituciones Universitarias

Promedio del valor semestre instituciones universitarias	
Instituciones universitarias privadas (promedio)	\$1.975.000,00
Instituciones universitarias públicas (promedio)	\$2.105.510,00

Se observa que el precio en las Instituciones Universitarias Públicas supera el 6% a las universidades Universitarias Privadas.

En la Unac el valor del semestre del programa de Contaduría Pública está por encima del promedio de las Instituciones privadas.

Distribución de Instituciones por Departamento

A continuación se da a conocer la distribución por departamento de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública.

Tabla 31. Distribución de Instituciones por departamento

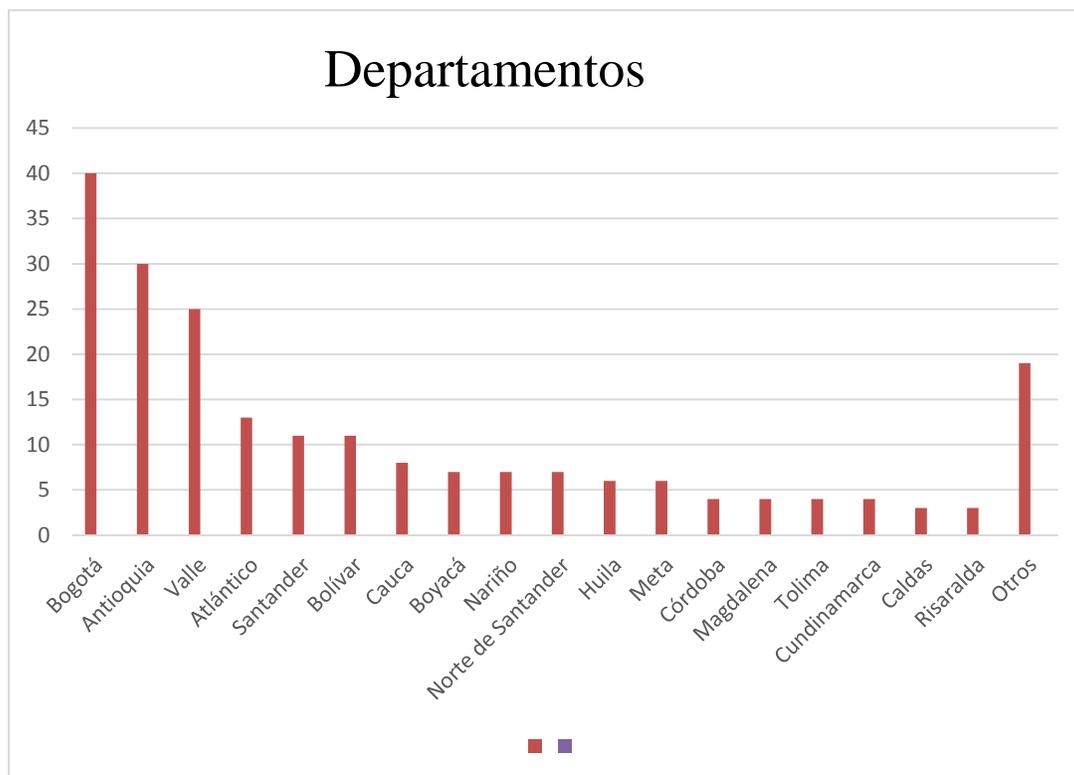
Departamento		
Bogotá	40	18,87%
Antioquia	30	14,15%
Valle	25	11,79%
Atlántico	13	6,13%
Santander	11	5,19%
Bolívar	11	5,19%
Cauca	8	3,77%

Boyacá	7	3,30%
Nariño	7	3,30%
Norte de Santander	7	3,30%
Huila	6	2,83%
Meta	6	2,83%
Córdoba	4	1,89%
Magdalena	4	1,89%
Tolima	4	1,89%
Cundinamarca	4	1,89%
Caldas	3	1,42%
Risaralda	3	1,42%
Otros	19	8,96%

Los porcentajes más altos se encuentran el Bogotá con 18,87%, seguido de Antioquia con el 14,15% y el Valle con el 11,79%.

Los demás porcentajes están distribuidos en menores porcentajes como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfico 4. Distribución de Instituciones por departamento



Distribución de Instituciones por Ciudades

A continuación se da a conocer la distribución por ciudades de las instituciones que ofrecen el programa de Contaduría Pública.

Tabla. 32. Distribución de Instituciones por Ciudades

Municipio/Ciudades		
Bogotá	40	18,87%
Medellín	20	9%
Cali	12	6%
Barranquilla	12	6%
Cartagena	11	5%
Bucaramanga	7	3%
Pasto	7	3%
Popayán	6	3%
Villavicencio	6	3%
Neiva	3	1%
Manizales	3	1%
Pereira	3	1%
Tunja	4	2%
Cúcuta	4	2%
Montería	4	2%
Santa Marta	4	2%
Ibagué	2	1%
Otros	19	9%

En esta tabla se muestra que las ciudades que más ofrecen el programa de Contaduría pública son: Bogotá (18,87), Medellín (9%), Cali (6%), Barranquilla (6%), las demás ciudades en porcentajes menores.

Análisis Docentes Facultad de Ciencias Administrativas y Contables

Se realiza un análisis del perfil de los docentes que forman parte de la facultad, haciendo una descripción del género, tipo de contrato, la religión, nivel académico que tienen.

La población a analizar es de 34 docentes entre hombres y mujeres.

Género

En la siguiente tabla se muestra la distribución de la edad de los docentes de la FCAC.

(Ver Tabla 33.)

Tabla 33. Género docentes facultad

Género		
Masculino	7	71 %
Femenino	1	21 %
TOTAL	4	100 %

El género de los docentes que más predomina en la FCAC es masculino que equivale al 71%, mientras que el femenino equivale al 21%.

Tipo de Contrato

En la FCAC existen tres tipos de contratos: Tiempo completo, cátedra, y medio tiempo. A continuación se hace una descripción de la cantidad de hombres y mujeres que tienen cada tipo de contrato. (Ver Tabla 34.)

Tabla 34. Tipo de contrato de docentes facultad

Tipo de Contrato			Hombres		Mujeres	
Tiempo Completo	12	35%	6	50%	6	50 %
Medio tiempo	4	12%	4	100 %	0	-
Cátedra	18	52%	17	94%	1	6%
Total	34					

Esta tabla refleja el porcentaje de docentes que hay por cada tipo de contrato. En este caso el 52% del total de los docentes tiene tipo de contrato por cátedra, esto equivale a 18 docentes de los cuales 17 son hombre y 1 mujer. El 35% son de tiempo completo, que equivale a 12 docentes de los cuales 6 son hombres y 6 mujeres. Y 12% los docentes de medio tiempo que equivale a 4 docentes de los cuales todos son hombres.

Religión

En la siguiente tabla se muestra cantidad de docentes adventistas y no adventistas de la FCAC.

Tabla. 35. Religión docentes facultad

FCAC	Religión	%
Adventistas	20	59%
No Adventistas	14	41%
TOTAL	34	100%

La tabla anterior refleja que el 59% del total de los docentes pertenecen a la religión Adventista, que equivale a 20 docentes y el 41% son docentes no adventistas que equivalen a 14 docentes.

Nivel Académico

Distribución de los diferentes niveles académico de los docentes de la FCAC. (Ver Tabla 36)

Tabla. 36. Nivel Académico

FCAC	Nivel Académico	%
Pregrado	6	18%
Especialización	10	29%
Maestría	16	47%
Doctorado	2	6%
Total	34	100%

En la tabla se observa que el 47% de los docentes tienen maestría, seguido del 29% que tienen Especialización, el 18% son de pregrado y solo el 6% tiene un Doctorado.

