

**ANALISIS PROSPECTIVO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DEL
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

NOMBRES

**ANA MARÍA OCHOA MUÑOZ
DANIEL OSWALDO ORJUELA GOMEZ**

TRABAJO DE GRADO

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. ENERO 2012**

**ANALISIS PROSPECTIVO DE LA FACULTAD DE ADMINISTRACION DEL
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO**

NOMBRES

**ANA MARÍA OCHOA MUÑOZ
DANIEL OSWALDO ORJUELA GOMEZ**

TRABAJO DE GRADO

TUTOR: LUIS FRANCISCO CUBILLOS GUZMAN

**FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C. ENERO 2012**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios y a mis padres quien son la fuente e inspiración de mi vida, a esos amigos valiosos que estuvieron conmigo durante estos años de carrera y quienes seguirán presentes, también a las personas que estén interesadas en esta investigación y cuya información pueda ser de gran utilidad.

Daniel Oswaldo Orjuela Gómez

Dedico este trabajo a Dios y a mi familia por el apoyo incondicional, las palabras de aliento, y la inspiración que siempre me han dado para lograr cada una de las metas que me he propuesto. A mis amigos y a mi novio, quienes estuvieron conmigo en este proceso que inicio hace 5 años y que hoy, ya está dando frutos. Gracias a cada uno de ustedes por cada aporte que han hecho a mi vida.

Ana María Ochoa Muñoz

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario por los conocimientos y enseñanzas vividas durante estos años en los que nos formamos tanto profesional como personalmente, haciendo de nosotros las personas que somos hoy en día.

A nuestro tutor Luis Francisco Cubillos por su guía y apoyo en este proceso.

A nuestra profesora Ángela Noguera por su conocimiento y colaboración durante el desarrollo de este trabajo.

A nuestra amiga y compañera Natalia Gutierrez por su gran ayuda y participación dentro de este proceso, por su compromiso y su esfuerzo que también se ve reflejado en el resultado de este estudio.

Agradezco a Dios por permitirme disfrutar este momento de mi vida profesional y personal, a mi familia por su apoyo, amor y comprensión en todo momento y a mis amigos a quienes considero mis hermanos por acompañarme durante estos años de aprendizaje.

Daniel Oswaldo Orjuela Gómez

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de crecer profesional y personalmente en la Universidad del Rosario, por cada momento vivido en el claustro, por los conocimientos y experiencia adquirida para mi vida personal y laboral, y por los triunfos obtenidos. Agradezco a mi familia y a mi novio, quienes me apoyaron, guiaron y creyeron en mí en todo momento, por entender que debía sacrificar tiempo para conseguir el logro que todos anhelábamos y por todo el amor que me brindaron.

Ana María Ochoa Muñoz

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION	1
2. MARCO TEÓRICO.....	3
3. OBJETIVOS	5
4. METODOLOGÍA.....	6
5. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL PROCESO PROSPECTIVO.....	7
5.1. ESTADO DEL ARTE.....	7
5.2. TENDENCIAS Y FACTORES DE CAMBIO. EL PRESENTE Y EL FUTURO DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN	13
ACREDITACIÓN	14
MOVILIDAD	16
INVESTIGACIÓN	16
IDENTIDAD.....	17
RELACION CON LA EMPRESA	18
FORMACIÓN INTERDISCIPLINAR	19
PERFIL DEL PROFESOR	19
PERFIL DEL ESTUDIANTE	21
RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO EN RANKINGS – VISIBILIDAD.....	21
TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO.....	22
5.3. VARIABLES ESTRATÉGICAS	23
GRÁFICOS DE RELACIONES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	29
GRÁFICO DE RELACIONES DIRECTAS POTENCIALES (CORTO PLAZO)	30
GRAFICO RELACIONES INDIRECTAS (MEDIANO PLAZO).....	34
5.4. SELECCIÓN DE VARIABLES CLAVE	40
5.5. IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS Y LAS RUTAS ESTRATEGICAS PARA EL ALCANCE DEL ESCENARIO ATRACTOR PARA LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	43
ESCENARIO ACTUAL:.....	43
ESCENARIO TENDENDIAL.....	47
ESCENARIOS ALTERNO	53
ESCENARIO ATRACTOR.....	73
5.6. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	74
5.7. ANÁLISIS DE BALANZAS DE FUERZAS.....	80
5.7.1. FORTALECIMIENTO ALIANZA-EMPRESA	80
5.7.2. INVESTIGACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	82
5.7.3. COMUNICACIÓN INTERNACIONAL.....	85
5.7.4. DOCENTES POR EL MUNDO	87
5.7.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN	90

5.7.6.	CEA.....	92
5.7.7.	ANDO INVESTIGANDO	94
5.7.8.	Apoyo a extranjeros	97
5.7.9.	Apoyo a Colombianos.....	99
6.	CONCLUSIONES.....	102
	RECOMENDACIONES.....	103
7.	BIBLIOGRAFIA	107
8.	ANEXOS	111
8.1.	ANEXO 1: TABLA VARIABLES-RELACIONES-PROBLEMAS	111
8.2.	ANEXO 2 -MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE RELACIONES ENTRE VARIABLES ...	124
8.3.	ANEXO 3- MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS ENTRE LOS ACTORES.....	125

LISTAS ESPECIALES

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Grafico de influencia y dependencia en el corto plazo	28
Ilustración 2: Gráfico de influencias directas.....	30
Ilustración 3: Plano de influencias/dependencias indirectas	34
Ilustración 4: Grafico de influencias indirectas	35
Ilustración 5: Grafico de influencias indirectas potenciales	37
Ilustración 6: Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales	41
Ilustración 7: Histograma de expertos.....	54
Ilustración 8: Plano de influencias y dependencias entre actores	75
Ilustración 9: Balanza de fuerzas MIDI: fortalecimiento alianza - empresa.....	80
Ilustración 10: Balanza de fuerzas MIDI: Investigación en Administración Pública	82
Ilustración 11: Balanza de fuerzas MIDI: Comunicación Internacional.....	85
Ilustración 12: Balanza de fuerzas MIDI: Docentes por el mundo	87
Ilustración 13: Balanza de fuerzas MIDI: Medios de comunicación	90
Ilustración 14: Balanza de fuerzas MIDI: CEA.....	92
Ilustración 15: Balanza de fuerzas MIDI: Ando investigando	94
Ilustración 16: Balanza de fuerzas MIDI: Apoyo a extranjeros.....	97
Ilustración 17: Balanza de fuerzas MIDI: Apoyo a Colombianos	99

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución programas acreditados	12
Tabla 2: Programas acreditados por áreas afines	13
Tabla 3: Descripción de Variables	24
Tabla 4: Tabla de probabilidades simples	48
Tabla 5: Matriz de actores - objetivos	74

GLOSARIO

- **Acreditación:** La acreditación es un documento otorgado a facultades, universidades o instituciones de educación superior, después que estas han pasado por un proceso mediante el cual buscan probar y certificar que poseen las facultades necesarias para desempeñar adecuadamente su labor estudiantil.
- **Análisis:** es un proceso mediante el cual se realiza una fuerte revisión de la información obtenida en los procesos de estudio, estos procesos pueden ser resultado de datos obtenidos a través de programas, cuestionarios, entrevistas y demás fuentes de información. Con un análisis se buscan conclusiones para tomar decisiones o llegar a recomendaciones sobre el tema que se estudia.
- **Aptitudes:** son las capacidades que puede tener una organización o una persona para realizar adecuadamente sus labores y tareas, estas son susceptibles a mejorar con conocimientos o la practica.
- **Escenario:** Es un conjunto de circunstancias específicas que se reúnen en torno a un hecho o suceso en especial, en su mayoría los escenarios son supuestos que surgen como resultado del estudio al suponer que algunas variables cambian en comparación con el escenario actual.
- **Estándar:** es la definición de un criterio, regla o requisito mínimo que debe ser cumplido para la consecución aceptable de un proceso específico, con la intención de afirmar la calidad necesaria dentro de un proceso o servicio. Un estándar establecido permite ver un comportamiento o el desarrollo esperado de este, por lo que es utilizado para evaluar el funcionamiento del mismo y corroborar su comportamiento.

- **Estrategia:** Es un esquema que contiene la determinación de los objetivos o propósitos de corto, mediano o largo plazo de una empresa u organización y los planes de acción a seguir por esta para alcanzarlos. Normalmente las organizaciones se plantean objetivos y crean estrategias que involucran todas sus partes para alcanzarlos, de esta forma organizan sus recursos de la forma más eficiente.
- **Experto:** es una persona reconocida en el medio como fuente confiable sobre el tema a tratar, esta tiene el conocimiento requerido para juzgar o describir de manera clara y correcta aspectos o factores del tema en discusión. Una persona es considerada experto por la autoridad y confiabilidad que le dan sus pares y el público en general al ver sus conocimientos e involucramiento dentro del tema. Es decir, que un experto posee un conocimiento lo suficientemente amplio en un área específica con el cual puede dar consejos, apreciaciones u opiniones las cuales serán tomadas en cuenta por su público.
- **Falencia:** es el error o falta de algo en un entorno específico, cuando se menciona que existen falencias, se hace referencia a que algún aspecto que es importante o relevante dentro del estudio no cumple con un estándar requerido por lo que su desarrollo no es el adecuado y hace que un escenario no se cumpla. Las falencias pueden mejorar o desaparecer a partir de planes de acción que permitan su intervención de forma adecuada y rápida cambiando su curso y evidenciando un mejoramiento importante en el mismo.
- **Formación:** es un término utilizado para expresar que cada persona cuenta con un crecimiento en su ser, en su saber y en su hacer; a través de este crecimiento las personas crean su identidad la cual se forja en medio del diálogo y las vivencias diarias. La formación académica es parte fundamental dentro de este crecimiento y es el proceso por medio del cual

las personas adquieren un desarrollo dentro de un área determinada al recibir la educación y los conocimientos necesarios para esto. Así mismo, la formación académica se puede medir al evaluar el nivel de conocimientos que una persona posee sobre el área determinada que ha estudiado.

- **Fortaleza:** es un aspecto o factor en el que una persona u organización considera es bueno o mejor que los demás. Estas pueden ser tanto habilidades como conocimientos sobre una actividad o proceso. Las fortalezas permiten a una organización enfrentar de forma más cómoda un reto o dificultad que se le presente. Las fortalezas no deben descuidarse sino trabajarse continuamente para que sigan siendo fortalezas y puedan ser distintivos frente a otras organizaciones.
- **Hipótesis:** es una proposición o un conjunto de estas que se construyen con el fin de dar explicación a una situación específica, una hipótesis puede ser creada a partir de conjeturas o situaciones imaginarias que permitan observar diferentes reacciones o comportamientos de una organización con el fin de observar posibles resultados desencadenados por cambios en el sistema. Las hipótesis se deben construir después de haber recolectado los datos y la información necesarias para que sean posibles escenarios y aunque son suposiciones, también pueden servir como respuesta provisional para el problema que se está estudiando.
- **Identidad:** es comprendido como el grupo de valores, tradiciones, símbolos, creencias y comportamientos que son característicos de un grupo social en particular, los integrantes de estos grupos comparten estas partes fundamentando su sentimiento de pertenencia hacia el grupo y participando con sus intereses, normas y rituales dentro del mismo. La identidad se crea a partir de las interacciones que tienen los individuos con la sociedad y

hacen tanto de personas como organizaciones organismos diferentes y diferenciables de otros.

- **Parámetro:** es un dato que se estudia y analiza con el fin de valorar y evaluar un escenario o situación determinada, los parámetros permiten ser situados en diferentes entornos dando como resultados escenarios en perspectiva los cuales al ser estudiados pueden explicar el por qué de una circunstancia determinada.
- **Perdurabilidad:** es un termino utilizado en el ámbito organizacional y empresarial para dar a entender que una organización vive a través de los años y las generaciones, haciendo de esta un sistema complejo y convirtiéndose en una comunidad de personas encargadas de hacer que todas sus partes funcionen de manera correcta y sin dejar que la obsolescencia se apodere de la misma, llevando como estandarte nunca conformarse con los logros y objetivos alcanzados, conservando su identidad a través del tiempo y concentrándose en lo que potencialmente la hace mejor que las demás organizaciones a su alrededor.
- **Programa Académico:** es un conjunto en el cual se entrelazan cursos básicos, profesionales y complementarios con actividades teóricas y practicas, por medio de las relaciones creadas entre profesores y alumnos en donde el intercambio de conocimiento, además de los recursos con los que se refuerza el aprendizaje permiten la adecuada formación y desarrollo de algunas áreas específicas del conocimiento buscando obtener un titulo académico que certifique que la persona cuenta con los conocimientos requeridos para ser acreedor del mismo.
- **Prospectiva:** es el termino utilizado para el estudio de posibles situaciones que pueden ocurrir en un futuro. Su intención no es predecir un hecho o acontecimiento, lo que busca es reflexionar sobre los fenómenos o comportamientos que pueden ocurrir y a través de la prospectiva podemos

prepararnos para cualquiera de ellos. A través de este estudio se puede tratar de visualizar como seria la situación ideal y como debemos actuar en el presente para llegar a ella. Algo que se debe recordar es que la prospectiva no permite adivinar que tan probable es que ocurra un hecho, sino que nos permite reducir en gran medida la incertidumbre que puede rodear este hecho a través de sus planteamientos, hipótesis y posibles escenarios, permitiendo que tomemos las decisiones y acciones necesarias en nuestro presente.

- **Reconocimiento:** es la acción mediante la cual se distingue a una persona u organización de las demás que la rodean, este se da como consecuencia de características, rasgos o comportamientos que la hacen especial. Los reconocimientos también son otorgados por entidades con facultades de evaluación que ven en la organización un componente sobresaliente que debe ser elogiado o reconocido pues es único o cumple con los requisitos establecidos.
- **Tendencia:** es comprendido como un patrón de comportamiento observado dentro de los elementos de un entorno, este comportamiento se mantiene durante un periodo determinado en el tiempo y marca las pautas sobre algún tema en particular, en ocasiones se enmarca dentro de estilos o costumbres de una época, pero siempre se fundamenta sobre eventos que ya han ocurrido. Cuando se estudia una tendencia se puede llegar a crear escenarios tendenciales que ayuden a fomentar acciones para alcanzar el escenario favorito basado en las tendencias actuales.
- **Transfronterizo:** es un termino utilizado para dar a entender que algo opera entre fronteras, es decir, que atraviesa las fronteras que separan países, naciones y estados con el fin de llevar a cabo un intercambio entre culturas, religiones, creencias y conocimientos permitiendo interactuar y llevar a cabo un adecuado proceso dentro de la globalización.

- **Variable:** es la connotación que se le da a un elemento específico que conforma un conjunto de estudio, como su nombre lo indica expresa que esta propiedad o elemento puede varios. Dentro de los estudios e investigaciones existen variables dependientes e independientes y lo que se busca en ellos es observar el comportamiento que puede experimentar todo el sistema al realizar cambios en las variables independientes pues estas afectan de forma directa e indirecta a las variables independientes.

RESUMEN

Por medio de este estudio, se logra presentar el impacto y utilidad del análisis prospectivo en la evolución y futuro de un sistema. Se utilizó como base de estudio, la facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Se hizo uso de varias herramientas tales como el programa MICMAC, MACTOR y SMIC, los cuales fueron facilitadores en el análisis del futuro a 2015 de la facultad, pues fueron útiles desde el análisis del estado actual del sistema, hasta la elaboración de las estrategias que encaminaran a la facultad al escenario apuesta. Ahora bien, fue necesario para el desarrollo de este estudio, el apoyo de los miembros de la facultad desde los estudiantes, hasta las directivas, y a su vez del conocimiento del estado actual y las tendencias de todas las facultades de Administración.

Palabras claves:

Análisis prospectivo, Facultad de Administración, Futuro, Godet.

ABSTRACT

This project is able to present the impact and the utility of the prospective analysis in the evolution and the future of a system. The school of Management of the Rosario University was used as a focus for this project. There were many tools used as the programs MICMAC, MACTOR and SMIC, which were useful for analysis of the future state of the school in 2015, now that they provided the facilities to identify from the current state of the system until the identification of strategies which would take the school of Management to the expected scenery.

Additionally, for the development of this study, the support of the school members including students, employees and directors was fundamental, as well as the knowledge of the current state and the tendencies of all business schools.

Keywords:

Prospective Analysis, School of Management, future and Godet.

1. INTRODUCCION

Abordar el estudio prospectivo de una facultad de Administración, es un tema que permite hondar y reflexionar sobre muchos aspectos importantes, y más para nosotros como estudiantes de Administración de empresas. Dado que nos permite conocer sobre la evolución de las facultades a lo largo de la historia, sobre lo que las facultades y los estudiantes quieren para la mejora de las mismas y a su vez, evidenciar las tendencias del entorno que hacen que ocurran los cambios al interior de estas. Durante los meses dedicados al desarrollo de este trabajo de grado, surgieron inquietudes sobre posibles enfoques que podríamos darle a nuestra investigación, pero nos dimos cuenta que un análisis prospectivo era lo que deseábamos para poder realizar una propuesta que sirviera para guiar a nuestra facultad de Administración de la Universidad del Rosario a un escenario ideal, que la encamine a lo que el entorno está exigiendo.

Para esto, nos enfocamos en el pasado, el presente y futuro de las facultades de administración e hicimos un comparativo con nuestra facultad; así como logramos evidenciar las tendencias que han llevado al paso de los años a su evolución y mejoramiento constante. A de lo que queríamos y lo que teníamos utilizamos algunas herramientas tales como MICMAC, MACTOR Y SMIC, que nos ayudaron a entender el futuro de la facultad de acuerdo a sus necesidades e integrantes y así poder proponer hojas de rutas para la consecución de un escenario ideal que fortalezcan el posicionamiento de la Facultad y le permitan crecer y ser proactiva con respecto a su entorno.

Uniendo los aspectos anteriores; lo que busca una facultad como organismo de gran importancia en las sociedades, lo que buscan los estudiantes en una facultad

de administración, las tendencias al pasar los años y la prospectiva, nos llevó a proponer como objeto de nuestro trabajo de tesis de pregrado, el análisis de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario a un horizonte de tiempo propuesto en el año 2015.

Este estudio propone un análisis cuidadoso de los autores y estudiosos de la administración, los académicos, y los estudiantes sobre sus apreciaciones acerca del estado actual de la facultad y el comportamiento de la misma a futuro, a partir de las tendencias. Este estudio prospectivo será soportado en un marco conceptual e instrumental que ofrece la Prospectiva.

La evolución y los resultados de este trabajo, serán el principal reto de estos meses, tiempo en el cual nos apoyaremos y buscaremos la orientación de profesores de prospectiva, de expertos y de nuestro director de tesis.

Este es un proyecto muy importante para los que participamos en el, dado que no solo tiene como propósito lograr el objetivo mediático de conseguir el título de profesionales, sino buscamos que sea un reto para evidenciar y poner en práctica lo aprendido en los 5 años de formación académica, y lograr crear un impacto significativo en la facultad que nos formó, para que esta pueda ir evolucionando y mejorando continuamente con el paso de las tendencias que identificamos y que el entorno impone.

2. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo de este estudio es importante identificar la base teórica que nos brindara el soporte para el desarrollo de todo este proceso.

Debemos tener claro, que este análisis se realizará con la intención de obtener los posibles escenarios futuros que puede atravesar la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, teniendo en cuenta las variables más importantes de este sistema. Y de esta manera cumplir con el objetivo de identificar las falencias, fortalezas y factores que debe mejorar o sostener la gestión de la Facultad para que esta pueda llegar a ser rankeada entre las mejores facultades de administración del mundo.

En la actualidad, el entorno académico es muy cambiante, lo que hoy se aprende mañana posiblemente necesite de una estructuración casi total para que sea útil, dado que nuestro campo de acción es un entorno muy variable. Este entorno está constituido por las empresas, los estudiantes, la competencia, las tendencias globales, los factores socio-políticos y socio-económicos en donde se encuentre ubicada una facultad de administración como la nuestra.

Hace algunos años, las facultades de administración se creaban con miras a enseñar los enfoques básicos tales como mercadeo, finanzas, enfoques matemáticos y enfoques administrativos, para que los estudiantes se graduaran y crearan empresa, o se dedicaran a trabajar para organizaciones, y para atraer a estos se les ofrecía un respaldo el cual eran acreditaciones nacionales y algunos beneficios para cuando estos se graduaran tales como el buen nombre de la universidad, y el respaldo ante el mercado empresarial.

Pero con el paso del tiempo, las facultades han cambiado su rumbo y foco de concentración, dado que ya no solo se necesita enseñar los módulos básicos para

ser un excelente administrador, sino se necesitan de nuevos factores que han sido impuestos por las escuelas de administración a nivel mundial y los cuales han ido cambiando las facultades tales como, acreditaciones internacionales, movilidad estudiantil, oportunidades no solo nacionales sino internacionales, respaldo, entre otros.

Y estos factores no solo afectan a las facultades para que cambien y puedan atraer a estudiantes a formar, sino son tendencias que deben tomar estas para poder sobrevivir en un entorno tan competitivo como en el que se encuentran, dado que las acreditaciones, el tener un cuerpo docente que tengan por lo menos un doctorado, el tener un gran número de beneficios a nivel nacional e internacional son los factores más importantes para entrar a competir con otras facultades.

Ahora bien, la información necesaria para llevar a cabo este estudio no solo se enfoca en la recolección de las tendencias que se ven en el entorno de la facultad de administración, sino también es información que se recolecto con la colaboración de Directivos, Profesores y Estudiantes de la Facultad de Administración a estudiar, entre los cuales se encuentran el ex Decano de la Facultad, el doctor Luis Fernando Restrepo Puerta; la ex Directora del pregrado de Administración de Negocios Internacionales, la profesora Loyda Lily Gómez Santos; la Profesora de la asignatura Planeación Estratégica Por Escenarios e Investigadora en la Línea de Pensamiento Estratégico, la profesora Ángela Lucía Noguera Hidalgo; la Colegial de la Universidad del Rosario Natalia Andrea Gutiérrez Velasco y los estudiantes de Administración Ana María Ochoa Muñoz y Daniel Oswaldo Orjuela Gómez.

En lo referente a la metodología y la teoría consultada para realizar el estudio, podemos encontrar en primer lugar la caja de herramientas de Michael Godet en donde encontramos la definición del análisis estructural, así como los pasos para

llevar a cabo este estudio¹. Esta información encuentra su suplemento en el desarrollo de la aplicación del análisis estructural, a través del Método MICMAC, Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación² y podemos encontrar como llevar a cabo su desarrollo en Enseñado Prospectiva³.

También encontramos otras formas de respaldo teórico en De la anticipación de la acción⁴ de Godet. Además de información alterna con respecto a sustento teórico acerca del desarrollo de las facultades y escuelas de Administración que enunciaremos más adelante a través de la definición de tendencias y factores de cambio que realizaremos a continuación.

Finalmente, lo anterior lleva a plantear un interrogante, que será el foco de nuestra investigación, teniendo presente que existen tendencias que modifican y hacen evolucionar las facultades, que debe hacer la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, para poder entrar a competir y lograr posicionarse en el mercado cumpliendo con las tendencias y logrando cumplir y estar en un escenario ideal.

3. OBJETIVOS

El trabajo de investigación estará enmarcado bajo los siguientes objetivos que serán punto de partida y sendero guía para el desarrollo y aplicación de las herramientas de análisis prospectivo que servirán para construir los escenarios futuros. Los objetivos a proponer son:

- Identificar y analizar las tendencias que en la actualidad están liderando el mundo de las facultades de administración.

¹ (Godet, 2000)

² (Universidad de Colima)

³ (Noguera, 2009)

⁴ (Godet, Analisis estructural, 1995)

- Identificación de variables claves en el sistema de estudiar, Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, para llevar a cabo el análisis pertinente sobre el impacto y alcance que estas pueden llegar a tener.
- Identificar el escenario en que actualmente se encuentra la facultad.
- Diseñar el escenario ideal y los escenarios posibles a los que se podría ver enfrentada la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario al año 2015.
- Identificar y elegir el escenario en el que la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario le apostara en el año 2015 teniendo en cuenta los cambios y el impacto que este tendrá.
- Analizar y crear planes de acción que se deben seguir para lograr llegar al escenario apuesta.

4. METODOLOGÍA

Tomando la prospectiva como disciplina principal para el desarrollo de este estudio, la investigación se alimenta de herramientas claves que ayudan a comprender y a ir construyendo el futuro del sistema investigado, en este caso, el futuro de la Facultad de la Universidad del Rosario.

Las fuentes de información que se encuentran a disposición para lograr el cumplimiento de los objetivos del estudio están relacionadas con la facultad de administración, las opiniones de expertos tales como directivos, profesores, un colegial, y estudiantes pertenecientes a la facultad, quienes colaboran y suministran la información pertinente para validar las preguntas acerca de lo que será la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario.

En este estudio, la prospectiva a través de herramientas puntuales tales como MICMAC, SMIC, MACTOR, ayudaran y aportaran información importante que llevan al análisis del estado actual de la facultad, la identificación de tendencias

claves en el entorno del sistema a estudiar, la identificación de los diferentes escenarios que se pueden presentar, y el desarrollo de las posibles acciones que lleven a la facultad a el escenario apuesta.

De igual forma, la consulta de expertos sobre la facultad, permitirá un acercamiento a lo que se vive en el sistema, lo que ayuda a sentar las bases del estudio, y a visualizar aspectos que son gran importancia para ser más precisos en consecución de los objetivos.

La metodología utilizada en el estudio se basó en una serie de pasos, en donde cada uno se fundamentaba en alguna de las herramientas anteriormente nombradas.

Inicialmente, se utilizara la herramienta MICMAC, en donde se visualizara la realidad del sistema y se podrá analizar la tendencia que lleva la facultad, dando paso a la identificación y selección de las variables claves de esta; como segundo paso, se utilizara la herramienta SMIC, en donde a partir de la calificación de hipótesis de futuro y el trabajo con los expertos colaboradores se identificarán y construirán los diferentes escenarios que se pueden presentar en el sistema tales como el escenario tendencial, los escenarios alternativos del sistema, y el escenario atractor; y finalmente utilizaremos la herramienta MACTOR, en donde se analizara la influencia y el poder de los actores sociales del sistema en el momento de llevarse a cabo las estrategias que se aplicarían en el desarrollo del escenario atractor.

5. RESULTADOS OBTENIDOS A TRAVÉS DEL PROCESO PROSPECTIVO.

5.1. ESTADO DEL ARTE

La administración tuvo en sus inicios la noción de ser una de las áreas fundamentales de la organización de Fayol, pasando por una transformación a

través del tiempo en la cual aparecería Douglas Mc Gregor para plantear que esta era una profesión⁵.

Mc Gregor a través de sus planteamientos concluyó que la profesión de la administración se encontraba relacionada con el logro de unos objetivos mediante el trabajo humano, y que no se enfocaba únicamente en el avance y desarrollo del conocimiento, puesto que la conducta administrativa esta basada en suposiciones e hipótesis las cuales se pueden entender como teorías, y estas no cambian en su esencia de un sujeto a otro, sino que por el contrario coinciden en sus aspectos básicos.⁶

Es así como el conocimiento de la administración presentó un gran despliegue durante la segunda mitad del siglo XX básicamente en países del primer mundo, y fue allí mismo donde se gestionó gran parte de la literatura existente del tema, generando cambios y nuevas teorías que permitieron no solo la concepción de diferentes modelos de estudio sino también estimularon la investigación en este campo.⁷

LA ADMINISTRACIÓN COMO PROFESIÓN EN COLOMBIA.

La administración nació en Colombia como una profesión en el momento en que un grupo de ingenieros antioqueños se reunieron en la Escuela de Minas con Alejandro López quien había llegado de Estados Unidos con la idea de gestionar las teorías administrativas que allí estaban surgiendo. La principal de estas teorías era la planteada por Frederick Taylor, quien intentaba sistematizar las organizaciones con la idea de conseguir que estas sobrepasaran la connotación de ser eficientes, para ahora también ser perdurables.⁸

Sin embargo, como lo señala Carlos Davila en su libro “La crisis de la educación en administración en Colombia” solo fue hasta la década de los sesenta cuando se

⁵ (Dávila, 2001)

⁶ (Dávila, 2001)

⁷ (Torres, Durango, & Estrada)

⁸ (Dávila, La crisis de la educación en administración en Colombia, 1991)

vio un importante crecimiento en el numero de escuelas de administración del país, pasando de 7 programas ofertados a 35.

De igual forma, identificó algunas características propias del campo académico en la administración que vale la pena enunciar:

1. Había poca formación científica en los docentes por lo que la producción investigativa era muy escasa.
2. Eran muy pocos los profesores contratados para trabajar tiempo completo.
3. No existía en las escuelas de administración una cultura dirigida hacia la investigación.
4. Existía una consciencia colectiva a través de la cual se creía que el trabajo de los profesores se limitaba exclusivamente a dictar clases.
5. La calidad de los estudiantes era muy mediocre.
6. Se evidenciaba una pobre estructuración de los programas académicos, pues estos no se enfocaban en la situación actual del país ya que se centraban en presentar a través de las clases las teorías utilizadas en otros países para lograr el éxito organizacional.⁹

Estas características son enunciadas y reafirmadas por el profesor Sanabria en uno de sus textos (2002), en donde menciona que el auge en la creación de programas de administración se vio principalmente entre los años 1966 y 1976 en donde se presencio no solo el crecimiento de los programas sino también de los estudiantes que se habían inscrito a estos.

Pero según el profesor Sanabria este auge se dio sin la preparación adecuada lo que provoco algunos problemas e inconvenientes que después de un tiempo salieron a la luz, obstáculos con los cuales no se podía llevar a cabo una adecuada enseñanza de la administración.

⁹ (Dávila, La crisis de la educación en administración en Colombia, 1991)

Una de las causas de esta inadecuada preparación se observaba en la presentación de los programas, pues la mayoría se dictaban de manera nocturna bajo el principio de que el administrador se puede formar en un salón de clases con un marcador, así mismo no existían los recursos docentes, académicos, físicos e investigativos que se necesitaban para un adecuado desarrollo de la profesión, por lo cual las universidades se centraban en transmitir el conocimiento, más no en construirlo.¹⁰

Esto desencadenó en una baja producción a nivel académico e investigativo presentando una desventaja frente a algunos países vecinos como Brasil en donde esta producción era más alta. Al igual, con el aumento en la oferta de programas de administración en el país los mecanismos de selección dentro de las universidades se hicieron cada vez más blandos, y afectó directamente la estructuración y consolidación del pensum de los mismos en donde se vio más desarrollado un pensamiento vendedor que académico y de formación, cabe resaltar que un programa era vendedor cuando respondía a las tendencias exitosas del exterior que se convertían en modas de momento.¹¹

Así como la administración sufrió un cambio desde su faceta académica e institucional dentro de las universidades de Colombia, también lo sufrió como profesión. Este proceso es clasificado en varias etapas por el profesor Alberto Mayor, quien asegura a través de estas etapas la administración dejó de ser solo un proceso dentro de las organizaciones para ser mucho más.

Las etapas expuesta por Alberto Mayor y que marcan cambios en los aspectos fundamentales de la visión y ejercicio de la administración en Colombia se caracterizan porque:

1. La administración se comienza a ejercer como una ocupación de tiempo completo.

¹⁰ (Sanabria, 2002)

¹¹ (Sanabria, 2002)

2. Nacen diferentes escuelas de administración encargadas de instruir y enseñar a las personas los temas y conocimientos fundamentales de la profesión.
3. Nacen las asociaciones profesionales.
4. El estado comienza a intervenir principalmente para tener un control sobre la titulación de la profesión.
5. Se diseña y estructura un código de ética profesional para los administradores.¹²

Ahora bien, con el crecimiento que presentaron la oferta de programas y los estudiantes de estos, se debía crear un ente que diera credibilidad y confiabilidad en los conocimientos y condiciones que los programas ofrecían a sus estudiantes; fue así como a través del Artículo 53 de la Ley 30 de 1992 se da origen al Sistema de Acreditación Nacional (SNA) cuyo objetivo es garantizar a nuestra sociedad que las Universidades e instituciones de educación superior del país cumplen con los requisitos de calidad propuestos y cumplen con sus objetivos y metas.¹³

El Consejo de Acreditación Nacional (CAN) busca a través de algunas variables e indicadores e instrumentos de autoevaluación y evaluación externa acreditar y certificar programas de pregrado dentro de las instituciones de educación superior con el fin de asegurar la calidad de la educación superior a los estudiantes del país.¹⁴

A partir de los procesos y métodos de acreditación implementados por el Consejo de Acreditación Nacional las instituciones de educación superior se han preocupado a través de los años en adquirir su calificación de alta calidad en los diferentes programas que ofrecen, puesto que estas dan credibilidad y confiabilidad a los estudiantes, esta evolución se puede ver en el aumento

¹² (Mayor, 1998)

¹³ (Consejo de Acreditación Nacional)

¹⁴ (Consejo de Acreditación Nacional)

constante de acreditaciones otorgadas en el país como se puede observar en el siguiente grafico.

Tabla 1: Evolución programas acreditados

Año	Total Evaluados	Total Acreditados	Acreditación Primera	Re-Acreditación	Progr. No Acreditados
1998	7	7	7	0	0
1999	26	23	23	0	3
2000	46	36	36	0	10
2001	58	44	44	0	14
2002	72	59	58	1	13
2003	67	55	48	7	12
2004	54	44	37	7	10
2005	109	100	75	25	9
2006	150	129	104	25	21
2007	173	154	106	48	19
2008	148	123	76	47	25
2009	140	128	75	53	12
2010	163	144	73	71	19
2011*	66	55	25	30	11
Total	1.279	1.101	787	314	178

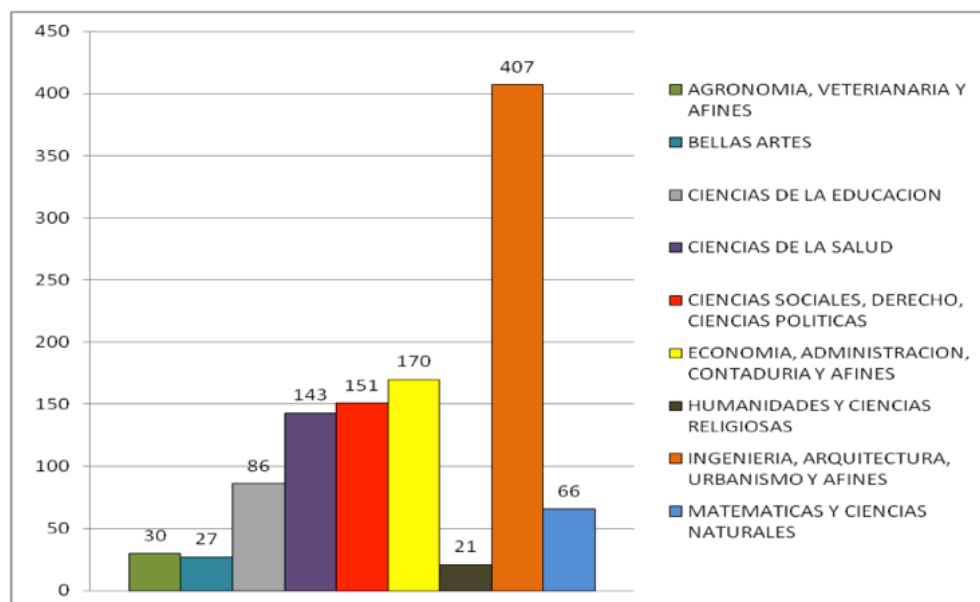
* Información a mayo 2011.

F

Fuente: Consejo de Acreditación Nacional. Estadísticas a Mayo 2011.

De igual forma, los programas de administración continúan actualmente con su fuerte participación entre los programas acreditados o en proceso de renovación de la misma dentro del país, podemos ver esta participación en el siguiente cuadro, en donde se ubican en el segundo lugar detrás de los programas de Ingeniería, arquitectura urbanismo y afines.

Tabla 2: Programas acreditados por áreas afines



Fuente: Consejo de Acreditación Nacional. Información estadística sobre acreditación de alta calidad. Mayo 2011.

Actualmente no solo las acreditaciones nacionales se encuentran en la mira de las instituciones de educación superior, dentro de un marco de globalización en donde el intercambio de conocimiento académico se hace cada vez más necesario entre países y continentes de diferentes culturas y entornos, conseguir certificaciones a nivel internacional permite que nuestras instituciones adquieran reconocimiento en el exterior, facilitando el intercambio de estudiantes, profesores y con estos, de conocimiento. El cual puede ser vinculado y transmitido a las nuevas generaciones estudiantiles.

5.2. TENDENCIAS Y FACTORES DE CAMBIO. EL PRESENTE Y EL FUTURO DE LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN

Al evaluar el entorno educativo actual, podemos identificar una serie de patrones y elementos claves que se encuentran presentes en diferentes facultades de administración, estos patrones, es a lo que llamamos tendencias.

Las tendencias afectan el desarrollo de las facultades de administración, brindando parámetros y prácticas que se consolidan en el sector y hacia las cuales la mayoría de las facultades migran.

Esto es menester dentro de nuestro estudio ya que es el primer paso para establecer un lenguaje común dentro de los involucrados en la investigación, además de sentar las bases para realizar una reflexión colectiva.

Adicionalmente, nos ayuda a sentar un clima internacional en el sector de la educación superior, y empezar a entender la dinámica y posición de la Facultad de Administración del Rosario dentro de este.

ACREDITACIÓN

La primera tendencia que podemos identificar es la evolución de la acreditación, ya que hoy en día, las facultades son conscientes que deben conseguirlas para manejar un desempeño y desarrollo adecuados dentro de su entorno. Existen acreditaciones nacionales e internacionales, y ambas son de vital importancia para las universidades.

Aunque cabe resaltar que estas, son importantes no solo para las universidades, sino también para las facultades ya que, al conseguirlas se hacen más competitivas no solo en el entorno nacional, sino también en el internacional, pues no se puede olvidar que en la actualidad, se mueven en un mercado mundial y es necesaria la acreditación, para conseguir un reconocimiento que permita un nivel de movilidad internacional que permita conocer la calidad académica de la universidad.

Ahora bien, aterrizándolo a nuestro sistema de estudio se debe mencionar que la Universidad del Rosario cuenta con la acreditación otorgada por el CNA (Consejo Nacional de Acreditación) que le da un reconocimiento de alto nivel en el país, ubicándola entre las mejores universidades de Colombia. Y así mismo,

ofreciéndoles a los estudiantes ciertos beneficios tales como: la certeza de pertenecer a una universidad con programas académicos que cumplen con los más altos estándares en calidad que son exigidos por el Estado, la oportunidad de pertenecer a una de las comunidades académicas que se encuentra enfocada en el mejoramiento continuo de sus procesos y pensamientos, y que les asegura que pueden abrigar las altas exigencias profesionales que necesita el mundo globalizado de hoy.

Lo anterior evidencia la importancia de poseer la acreditación, ya que entre las universidades acreditadas, encontramos a las consideradas pares de la Universidad del Rosario, entre ellas, la Universidad de los Andes, la Universidad Externado de Colombia, la Pontificia Universidad Javeriana, la Universidad EAFIT, entre otras.¹⁵

Además, cabe resaltar, que la acreditación es un parámetro, que si bien nació, como diferenciador de la calidad de las universidades, hoy se constituye como un requisito obligado o como diría la Doctora Nora Pabón Vicerrectora de la Universidad del Rosario “Se puede decir hoy que quien no está acreditado está desacreditado”.

Esto con respecto a las acreditaciones nacionales, ya que las acreditaciones internacionales son las que se empiezan a constituir en los factores diferenciadores en este entorno. Dado que por la tendencia del mundo globalizado, los estudiantes buscan facultades en donde se brinde oportunidades de intercambios, estudiar en el exterior y graduarse con doble titulación, reconocimiento no solo nacional sino internacional, entre otros factores, que solo se obtienen bajo acreditaciones internacionales.

¹⁵ (Consejo Nacional de Acreditación, 2010)

MOVILIDAD

Esta es otra de las tendencias importantes a la hora de observar el entorno de una facultad, no solo de administración, sino en general, debido a que por medio de la movilidad se permite transferencias de conocimiento entre estudiantes y docentes de diferentes países y universidades, haciendo que el conocimiento sea global.

“La movilidad puede ubicarse en dos niveles: académico y estudiantil. En la movilidad académica los profesores e investigadores realizan estudios de posgrado, estancias y cursos cortos, prácticas de laboratorio e investigaciones conjuntas en la modalidad de año sabático, periodo intersemestral o en estancias cortas. En la movilidad estudiantil, los estudiantes de licenciatura y posgrado realizan prácticas, cursos cortos y visitas académicas fuera de su institución”¹⁶

De igual forma, la movilidad no es un concepto nuevo, ya que se dio a conocer en las primeras universidades europeas cuando, tanto estudiantes como maestros viajaban de un país a otro sin ningún inconveniente.

Esta tendencia ha originado que la educación en las Facultades de Administración encuentre generación de valor cuando el aprendizaje se realiza transfronterizamente.

INVESTIGACIÓN

Una tendencia muy marcada en las facultades de administración, y en general en la mayoría de entes académicos, es el énfasis en la investigación.

Investigaciones que abordan temas importantes para el desarrollo de conceptos claves dentro del entorno en que se desarrolla la facultad, conceptos como perdurabilidad, desarrollo y capacitación, emprendimiento, complejidad, son llevados a cabo por docentes y estudiantes, teniendo en cuenta que “La

¹⁶ (Asociación Nacional de universidades e instituciones de educación superior, 1999)

investigación y la docencia deben conformar una unidad de acción para el investigador, ya que es ésta la mejor manera de aportar al estudiante contenidos que eleven el nivel académico”¹⁷.

De esta forma se crea conocimiento y se eleva la calidad de la educación que se da a los estudiantes de la facultad, y a su vez se incentiva el desarrollo de capacidades y aptitudes que permitan el crecimiento personal de los estudiantes, haciendo de estos, investigadores de su propia enseñanza y otorgando las herramientas necesarias para un proceso continuo de descubrimiento sobre su propio entorno.

El resultado de estas investigaciones permite el crecimiento de las facultades, por medio de publicaciones nacionales e internacionales en revistas reconocidas por el campo de la investigación ó la administración, en medios físicos y online, así como por grupos de emprendimiento y laboratorios de investigación.

IDENTIDAD

Cada facultad tiene una identidad arraigada en sus principios y valores, una identidad que es agente diferenciador y que hace de su ambiente y su comportamiento un factor de gran importancia en el momento en que un estudiante debe elegir entre una facultad o la otra.

Es esta identidad un diferenciador por el cual los estudiantes deciden hacer parte de la misma y llevar consigo estos valores.

Además, se debe tener en cuenta que la *“identidad universitaria, no resulta del simple hecho de ser miembros de la comunidad universitaria, sino de un proceso social que implica conocer y compartir los valores, la historia, las tradiciones, los*

¹⁷ (Vélez, 1984)

símbolos, las aspiraciones, las practicas cotidianas y los compromisos sociales que conforman el ser y quehacer de la universidad”¹⁸

Así, las facultades se buscan arraigar en el mercado con una identidad, que dé a conocer su formación académica y personal, así como su nivel de investigación y sobretodo el mercado al que va dirigido, con una clara diferencia o valor agregado que las diferencias de las otras universidades en su campo.

Esta tendencia se ve reflejada en el énfasis dado a todas las actividades de la facultad, por ejemplo, haciendo grupos y líneas de investigaciones disciplinares de acuerdo a la identidad que tenga y quiera proyectar la universidad y a su vez la facultad.

RELACION CON LA EMPRESA

Como lo hemos mencionado anteriormente, la facultad tiene una relación con la empresa y su entorno, ya que *“una relación o vínculo entre dos o más entidades describe alguna interacción entre las mismas”¹⁹* y las facultades interaccionan con las empresas de su entorno, en ambos sentidos, ya que las empresas otorgan de una realidad empresarial a las universidades. Estas realidades son estudiadas a través de la investigación y los grupos de emprendimiento de las universidades, y los resultados de estas investigaciones son publicados para que los empresarios conozcan como se ven afectadas sus empresas por lo que está ocurriendo en el entorno actual.

Adicionalmente los estudiantes tienen una relación aun más directa con las empresas, ya que son estas, las que les permiten realizar sus prácticas profesionales y afirmar el conocimiento que han obtenido durante el desarrollo de su carrera, además, ofrecen un conocimiento de experiencia para que el estudiante pueda desenvolverse mejor en el entorno al que se enfrenta, y, aunque

¹⁸ (Linares, 2006)

¹⁹ (Alegsa diccionario informatico)

la empresa otorga la experiencia necesaria al estudiante, este también le ofrece a la empresa un conocimiento más actualizado sobre el desarrollo de su campo, pues cada día, las investigaciones hacen que los conocimientos cambien para hacer más eficiente los procesos que conocemos.

FORMACIÓN INTERDISCIPLINAR

En la actualidad, no se puede pensar en una educación lineal ó enfocada únicamente a las partes fundamentales de un campo, también se debe crear el espacio para la formación personal en otros aspectos, como las aptitudes y habilidades personales que son muy importantes en el desarrollo como personas, así mismo, la flexibilidad dentro de los planes de estudio, permite a los estudiantes obtener conocimientos de diferentes programas que les otorgan herramientas necesarias para un mejor desempeño de su labor cuando enfrenten su mundo laboral.

El conocimiento es global y está al alcance de todos, la oportunidad de desarrollar capacidades como las artes plásticas ó musicales, sin dejar de lado el conocimiento académico del programa estudiado, da la oportunidad a los estudiantes de sentirse identificados con quienes son y mejorar sus habilidades y poder realizar así un aprendizaje interdisciplinar.

Así mismo, no se puede olvidar la necesidad de forjar estudiantes consientes de la realidad económica, política y social, siendo esta tendencia más significativa para el desarrollo de este conocimiento interdisciplinar en ámbitos tales como es social, el medioambiental, que golpean al mundo actual, al ser aspectos vitales en las empresas actuales en donde la misma sociedad y la opinión pública lo demandan.

PERFIL DEL PROFESOR

En la actualidad, los profesores deben poseer unas cualidades y aptitudes que los

hagan partícipes de los procesos de educación dentro de las facultades, ya que como lo hemos observado anteriormente, estos deben no solo ofrecer el conocimiento a sus estudiantes, sino que también lo deben crear, según esto, *“El docente deseado es caracterizado como un sujeto polivalente, profesional competente, agente de cambio, practicante reflexivo, profesor investigador, intelectual crítico e intelectual transformador”*²⁰

Lo que nos lleva, a un profesor que se pregunta por la relación entre el conocimiento que comparte y su relación con la realidad que se vive, así mismo cuestiona planteamientos realizados con anterioridad, reflexiona sobre los cambios que ocurren y lleva a sus estudiantes a conocer e investigar cuáles son los factores más determinantes de su sociedad, haciéndoles partícipes dentro del proceso de la investigación y la educación.

De igual forma se busca que los profesores se encuentren dentro de los estándares internacionales para hacer un conocimiento colectivo competente como en Estados Unidos o los países europeos. Y que se encuentren bien calificados dentro de las evaluaciones realizadas constantemente para saber sus avances dentro de sus propias áreas de desempeño.

Es por esto que la tendencia va hacia un perfil de docentes mucho más calificados a través de estudios de post-grado haciendo énfasis en los doctorados, así mismo el nivel de conocimiento de diferentes lenguas crece, como metodologías de pedagogía que incentiven el trabajo autónomo y las competencias críticas del estudiante.

²⁰ (Reyes)

PERFIL DEL ESTUDIANTE

Para responder al perfil del profesor, el estudiante, en las facultades de hoy, debe dejar a un lado el antiguo pensamiento, en el que iba a la universidad a sentarse y recibir los conocimientos implantados durante unas horas en un salón de clase.

Ya que el desarrollo de la educación ha migrado hacia un perfil de un estudiante en donde este debe ser consciente de las oportunidades que le brinda la universidad, y saber que su educación es una responsabilidad conjunta, que parte de la voluntad de cada persona y el trabajo autónomo.

Se hace énfasis en el desarrollo de competencias descriptivas, analíticas y críticas, conocer porque ocurren las cosas, saber analizar todas las variables y factores que influenciaron en el hecho y tener el suficiente poder crítico para dar su punto de vista sobre lo que ha ocurrido y su proceso.

Debe tener la capacidad de investigar sobre los hechos que afectan su sociedad actual, y dar así una respuesta clara ante cuestionamientos planteados por sus docentes o incluso por él mismo, y de esta forma aportar información valiosa y pertinente, no solo a su universidad, sino también al entorno empresarial que lo rodea.

Adicionalmente, se busca que los estudiantes tengan las capacidades de enfrentar un mundo globalizado, para solucionar los problemas y dificultades que encuentre en el camino a la perdurabilidad y eficiencia de la empresa a través de la adecuada gerencia y dirección con un énfasis en la estrategia que haga como diferenciador claro frente a las demás universidades.

RECONOCIMIENTO Y PRESTIGIO EN RANKINGS – VISIBILIDAD

El reconocimiento por parte de los rankings es una preocupación constante dentro de las universidades, ya que *“estos sirven para definir el prestigio y la calidad de la*

*enseñanza de un centro. Aunque en un principio nacen como guía para el alumno, los centros los utilizan para analizar cómo se percibe su nivel de educación de cara al exterior”.*²¹

Estos rankings son muy importantes para la planeación a largo plazo de las universidades, ya que los resultados son explicados a través de varios factores que son evaluados para dar la calificación. Entre los factores más determinantes a la hora de una calificación de un ranking se encuentran, la visibilidad que tiene la universidad o facultad dentro de la web, un resumen del rendimiento que ha tenido la institución, la comunicación que se lleva dentro de la facultad, la tasa de abandono del alumnado y la tasa de graduados.

Como se puede observar, los rankings evalúan factores importantes dentro de una facultad, por lo que estar situados en los mejores puestos, da una visión a los estudiantes de cuál es la calidad de la institución a la que pertenecen, así mismo brinda las herramientas necesarias para que la facultad conozca cuáles son sus falencias y en que debe mejorar para desarrollarse al nivel de sus facultades pares.

Esto se ve representando en el aumento de los tipos de rankings y sobre todo en la disposición de las facultades de pagar para que puedan ser evaluadas por el ranking y así poder empezar a figurar en él.

TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es parte fundamental dentro de una facultad, ya que es el insumo y resultado de todos sus procesos.

Durante las clases se imparte conocimiento, en la investigación se produce conocimiento, en la relación con las empresas se comparte este conocimiento, en la participación de intercambios estudiantiles o convenios con otras universidades se intercambia el conocimiento.

²¹ (Iberestudios)

Ahora bien, *“la transferencia del conocimiento generado por las universidades y los centros de investigación públicos a las empresas es un elemento clave para el desarrollo económico de un país”*²² y es por esto que como se mencionaba anteriormente, son importante no solo las publicaciones en revistas tanto física como online para la transferencia de conocimiento, también es importante recordar que los estudiantes son los principales portadores del conocimiento, y son quienes lo comparten con las empresas tanto en las practicas que deben realizar, como en su vida laboral y profesional.

Por lo que la transferencia del conocimiento se hace constantemente y a cada momento, de la universidad a las empresas, entre las universidades y entre el entorno y los estudiantes, todos las anteriores en doble vía.

5.3. VARIABLES ESTRATÉGICAS

Para la identificación de las variables del sistema, en primer lugar se realizó una lluvia de ideas con los integrantes del presente grupo de estudio de acuerdo al desarrollo que ofrece este sector de las facultades y escuelas de administración basándonos en las definiciones de las tendencias y factores de cambio.

Luego de contar con una lista de variables previa, esta fue sometida a discusión con los expertos que nos ayudaron a la realización de este trabajo, el señor Luis Fernando Puerta, y las profesoras Loyda Lily Gómez Santos y Ángela Lucia Noguera Hidalgo. Con los cuales, a través de una reflexión colectiva se llego a la selección y definición de 26 variables para el desarrollo de este ejercicio, para luego establecer su descripción definitiva con la colaboración de la docente de la cátedra de Planeación estratégica por escenarios Ángela Noguera.

El resultado final lo presentamos a continuación:

²² (Red Española de Fundaciones Universidad Empresa)

Tabla 3: Descripción de Variables

VARIABLES		DESCRIPCIÓN
1	Acreditación Nacional	Entendida como la, CNA Acreditación de alta calidad nacional, que representa la más alta distinción de acreditaciones a nivel nacional
2	Acreditación Internacional	Entendidas como certificaciones internacionales, tales como las dadas por la FMD, AABSC
3	Profesores de Planta	Número de profesores vinculados de tiempo completo y directamente por la Facultad de Administración.
4	Profesores Hora Cátedra	Número de Profesores vinculados de tiempo parcial por la Facultad de Administración, que tengan un trabajo en el mundo profesional y transmitan ese conocimiento en la cátedra.
5	Movilidad estudiantil Nacional	Número de estudiantes que ingresan y egresan por convenios nacionales
6	Movilidad estudiantil Internacional	Número de estudiantes que egresan e ingresan por convenios internacionales
7	Profesores con PHD	Número de profesores con título de PHD, o que están en proceso de obtenerlo
8	Profesores con Maestría	Número de profesores con título de maestría, o que están en proceso de obtenerlo
9	Sistemas de Información	Plataforma que se utiliza para los diferentes procesos de la Facultad de

		Administración y que posibilitan el e-learning y el blender learning
10	Blender Learning	Forma en la que se mezcla la educación presencial, el trabajo autónomo y la educación virtual en la cátedra.
11	Líneas de Investigación	Líneas de investigación relacionadas con el enfoque disciplinario de la facultad
12	Publicaciones Indexadas	Número de publicaciones indexadas de la universidad
13	Membrecías	Número de membrecías que tiene la universidad en diferentes asociaciones alrededor del mundo
14	Tasa de deserción estudiantil	Número de estudiantes que se retiran de la Facultad de Administración por semestre
15	Impacto de los egresados en el medio	Forma como los egresados de la facultad de administración han afectado a la sociedad
16	Tasa de estudiantes inscritos por semestre	Número de estudiantes inscritos a la facultad de administración por semestre
17	Convenios Internacionales	Número de convenios de cooperación internacional de la facultad de Administración del Rosario
18	Polilingüismo estudiantil	Número de estudiantes con conocimiento de más lenguas que la materna

19	Polilingüismo profesores	Número de profesor con conocimiento de o en más lenguas que la materna
20	Revista Indexada	Es una publicación periódica de investigación de gran calidad e impacto en el mundo académico ²³
21	Grupo de investigación	Grupo de investigación acreditado de la facultad de administración
22	Eficiencia en los procesos & Procedimientos	Tiempos de respuestas y jerarquización del trámite de los diferentes procesos y procedimientos relacionados por estudiantes, profesores y administrativos
23	Procesos de extensión	En que forma la facultad de Administración del Rosario se mantiene en contacto con la realidad nacional
24	Plan estratégico a largo plazo	Estructuración de la proyección de la facultad a largo plazo.
25	Prácticas	Número, calidad y disponibilidad de prácticas empresariales ofertadas por la facultad de administración del rosario para sus estudiantes de último semestre
26	e-Learning	Enseñanza 100% Virtual
27	Realidad Empresarial o Mundo empresarial	Dinámica del mercado empresarial como factor determinante del camino que deben tomar las Facultades

²³ (Universidad Nacional Mayor de San Marcos)

ESTABILIDAD DEL SISTEMA

Para continuar con la siguiente parte del trabajo ingresamos las variables seleccionadas al software de MICMAC, para de esta manera, poder calificar las relaciones existentes en la matriz de relaciones directas, lo cual se realizó en compañía de los expertos de este trabajo, mencionados anteriormente.

En este proceso de calificación, lo que se busca es encontrar que relación tiene cada una de las variables identificadas anteriormente, con el resto de las mismas. Para de esta manera encontrar el grupo de variables claves, ó más importantes dentro del sistema.

Estas variables claves, consiguen este nombre, ya que son las que más afectan a las demás y a la vez, no son tan influenciadas por cambios en las variables restantes.

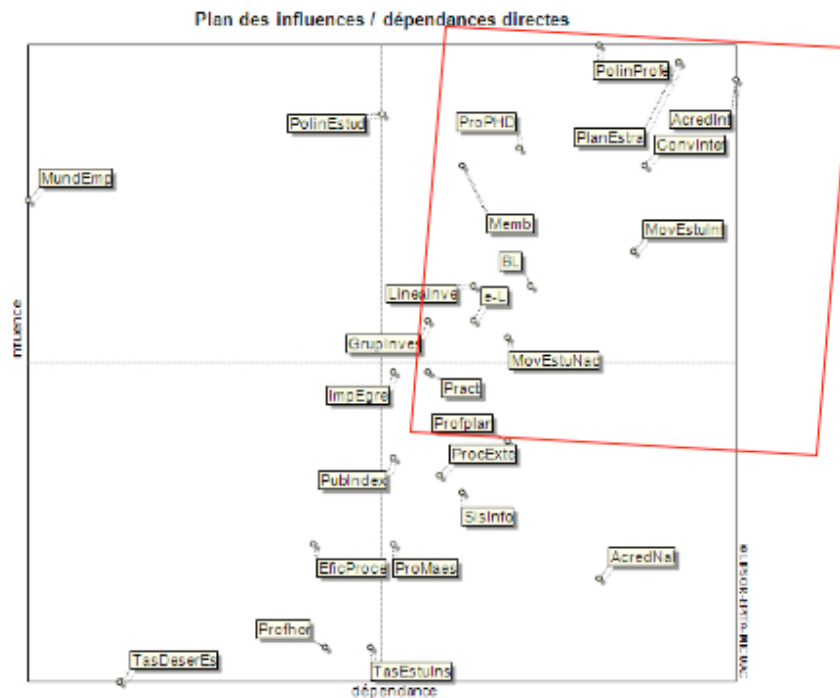
Para lograr una calificación adecuada de las relaciones entre variables, contamos con el apoyo de Loyda Gómez, quien como se había mencionado anteriormente, se desempeñó como Directora del pregrado en Administración de negocios Internacionales de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, y con quien se llevó a cabo una discusión sobre las variables y se consiguió una calificación adecuada de la matriz de relaciones directas.(Ver: Anexo 2).

Es así como bajo este escenario y a partir de la visualización de los resultados arrojados por MICMAC luego de la calificación de la matriz y su representación en sus gráficos de influencia y dependencia, y su grafico de relaciones, podemos interpretar:

En cuanto al grafico de influencia y dependencia en el corto plazo, podemos ver como las variables se encuentran concentradas, en su mayoría, en los cuadrantes II y III, lo que indica que estamos en presencia de variables de conflicto o enlace y variables de dependencia o efecto, respectivamente.

Estas variables tienen un común denominador el cual es que por pertenecer a estos cuadrantes, estas son variables de alta dependencia, lo cual genera que lo que le pase a las variables con las que estas tienen relación, causen gran impacto sobre ellas.

Ilustración 1: Grafico de influencia y dependencia en el corto plazo



En este gráfico podemos identificar algunas variables de conflicto, es decir variables de doble vía que poseen niveles altos de influencia como: el polilingüismo de profesores, los profesores con PHD, la acreditación internacional, el plan estratégico, los convenios internacionales, las membrecías, la movilidad estudiantil internacional, el Blender Learning, las líneas de investigación, el E-Learning, los grupos de investigación y la Movilidad estudiantil nacional.

También podemos identificar las variables de dependencia, es decir variables con baja influencia, en donde encontramos: el impacto de los egresados en el medio, las practicas, los profesores de planta, los procesos de extensión, las

publicaciones indexadas, los sistemas de información, los profesores con maestría, la acreditación nacional y la tasa de estudiantes inscritos.

A partir de lo anterior, es importante decir que nos encontramos en un **sistema inestable**, dado que la estabilidad del sistema se da por la distribución del grupo de variables en los cuadrantes de poder, dependencia e indiferencia, y en nuestro sistema la mayoría de variables se concentran en el cuadrante dos, es decir el cuadrante de las variables de conflicto o enlace, en el cual se ubican las variables que tiene una fuerte influencia en las demás, pero que a la vez, también son fuertemente dependientes del comportamiento de las otras variables.

De igual forma, como lo menciona Godet, cuando un sistema es inestable, “se considera que el grupo de variables o componentes se localiza, en su mayoría, en el cuadrante 2; el comportamiento y variaciones hacen que se presente cambios inesperados y frecuentes.”²⁴

GRÁFICOS DE RELACIONES A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO

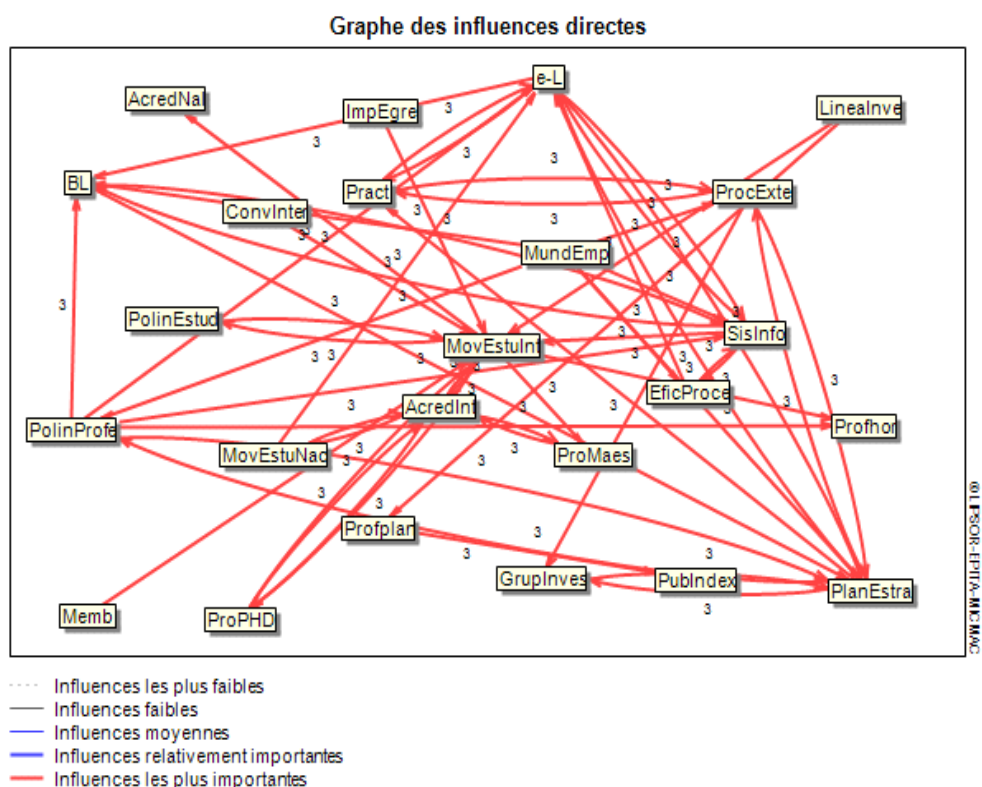
En cuanto al gráfico de relaciones podemos identificar los 3 tipos de relaciones que proporciona el análisis estructural como lo son:

- i. Las relaciones directas, que serán claves para nuestro sistema en el corto plazo.
- ii. Las relaciones indirectas, que nos ayudarán para la interpretación del mediano plazo.
- iii. Las relaciones indirectas potenciales, que serán nuestra ayuda en la evaluación del sistema en el largo plazo

²⁴ (Noguera, 2009). Pág.: 27

GRÁFICO DE RELACIONES DIRECTAS POTENCIALES (CORTO PLAZO)

Ilustración 2: Gráfico de influencias directas



En el grafico de influencias directas, en el que presenta las relaciones que existen en el corto plazo, se puede observar como el plan estratégico, los sistemas de información, y el número de cursos 100% virtuales (e-learning) y la movilidad estudiantil tienen gran importancia en el sistema por sus niveles de convergencia.

En la actualidad, las facultades de Administración y en términos generales todas las instituciones educativas de nivel superior han enfocado sus hojas de rutas hacia la consolidación y adquisición de acreditaciones, viendo las nacionales como un requisito obligado para su desarrollo y las internacionales como una plataforma para la proyección y consolidación de sus instituciones.

Por lo anterior, las acreditaciones se convierten en variables que dan requisitos mínimos al sistema para poder contar con ellas.

Lo que se debe tener en cuenta para lograr acreditarse son aspectos tales como: el polilingüismo tanto estudiantil como de profesores, las prácticas ofertadas, la estructura de la proyección de la facultad, la movilidad estudiantil, la eficiencia en procesos y procedimientos, los sistemas de información, entre otras variables. Logrando esto, sentar las bases para el desarrollo de la variable denominada acreditación. Pues es por medio del adecuado comportamiento y evolución de las variables mencionadas anteriormente, que se puede lograr o no el cumplimiento de esta.

En cuanto al polilingüismo, este aspecto es de suma importancia, pues lograr que un buen número de estudiantes sean poliglotas trae grandes beneficios no solo para los mismo estudiantes, sino también para la Facultad. Es así como debemos recordar que el manejo adecuado de varios idiomas es uno de los requerimientos actuales del mundo globalizado, a lo cual la Facultad de Administración a respondido de la mejor manera, no solo ofreciendo cátedras en otros idiomas, sino que, además a procurado que sus estudiantes sean conscientes de la importancia del manejo de estos idiomas.

Es importante resaltar que aunque es un proceso que se debe tener en cuenta, aun hay un largo camino por recorrer, para conseguir que la mayoría, sino la totalidad de los estudiantes sean considerados poliglotas.

Este aspecto también debe ser considerado como un requerimiento importante para mejorar la movilidad estudiantil, ya que es lógico, que para poder realizar estudios en otros países en los cuales no se hable la lengua materna, los estudiantes de la Facultad de Administración deben conocer el lenguaje del país en el que deseen estudiar.

Ahora bien, el polilingüismo de profesores también es menester en el sistema, ya que como se observa en la grafica es uno de los factores importantes e influyentes dentro del plan estratégico a largo plazo y a la vez es influenciado por el mundo empresarial.

Es importante ver como esta variable es de suma importancia, dado el enfoque internacional que desea tomar una facultad de administración como la estudiada, puesto que si se piensa en acreditaciones internacionales, y movilidad en donde vía, dado el caso que lleguen a nuestro sistema estudiantes de otros países, los profesores deberán tener las capacidades para dictar sus clases es varios idiomas. Ofreciendo de esta manera, la posibilidad de transferir información con mayor facilidad.

Estas variables sientan las bases para la internacionalización, que en las Facultades de Administración ha cobrado cada vez más importancia, ya que en estas ramas del conocimiento la educación es cada vez más transfronteriza para poder analizar diferentes comportamientos de mercado y preparar a los estudiantes con una visión global que nace desde lo local.

En cuanto a las prácticas ofertadas, es importante mencionar que su importancia no solo radica en lo que los estudiantes ofrecen a las empresas, sino que toman un papel importante en el momento de hablar de movilidad estudiantil nacional y acreditación nacional e internacional, además de ser un factor de atracción para nuevos estudiantes y de empezar a sentar un clima para el impacto de los egresados en el medio.

En cuanto a la planeación estratégica, las facultades de administración en Colombia se han dado cuenta como para lograr la perdurabilidad deben proyectarse a largo plazo, y para esto es necesario sentar sus bases en el corto plazo. Lo anterior, dado que la planeación estratégica sienta una hoja de ruta para el desarrollo, determinando la evolución de sus variables, para poder ser un ente proactivo y no reactivo, y poder así consolidarse al futuro como un agente de

cambio, ya sea por el impacto de sus egresados en el medio y/o por sus publicaciones y grupos de investigación.

Siguiendo esta línea, podemos ver como en lo que respecta a las investigaciones, en el momento en el que se hacen las publicaciones la facultad demuestra como sus estudiantes y profesores se preocupan y relacionan con su entorno y los cambios que en este se presentan, relacionándolo con las enseñanzas de las cátedras y conocimientos adquiridos en las aulas de clase.

En lo que respecta a los cursos virtuales, en el momento en que la facultad aumenta estos cursos y les da un excelente manejo, le otorga un nivel internacional al sistema, pues demuestra como los estudiantes tienen la habilidad de trabajar autónomamente y obteniendo como resultado un trabajo de excelente calidad con la ayuda de los profesores.

En lo referente a la movilidad estudiantil, podemos observar como esta se ve afectada por el polilingüismo de los estudiantes, por las líneas de investigación y por los convenios internacionales. En cuanto a la influencia del polilinguismo, los estudiantes que deseen estudiar en otro país, deben primero certificar que conocen el idioma del país al que desean viajar; en cuanto a las líneas de investigación, estas motivan a los estudiantes para que se movilicen no solo hacia otros países, sino que estudiantes extranjeros planteen la idea de venir a la Facultad de Administración del Rosario; y en cuanto a los convenios internacionales, la influencia se marca, dado que por medio de estos los estudiantes obtienen beneficios y facilidades para acceder a los estudios en otras universidades, no solo del país, sino del exterior.

Y en cuanto a los sistemas de información, estos juegan un papel muy importante por dos razones primordiales, la primera es que estos son la unión de todos los proyectos que tiene la facultad para lograr óptimos resultados a corto plazo, y la segunda es que gracias a estos la facultad sienta las bases para: darse a conocer, transmitir información entre facultad, estudiantes y profesores, y ayuda a generar

plataformas en donde se motiva la internacionalización, la investigación, la profundización de conocimientos, entre otros.

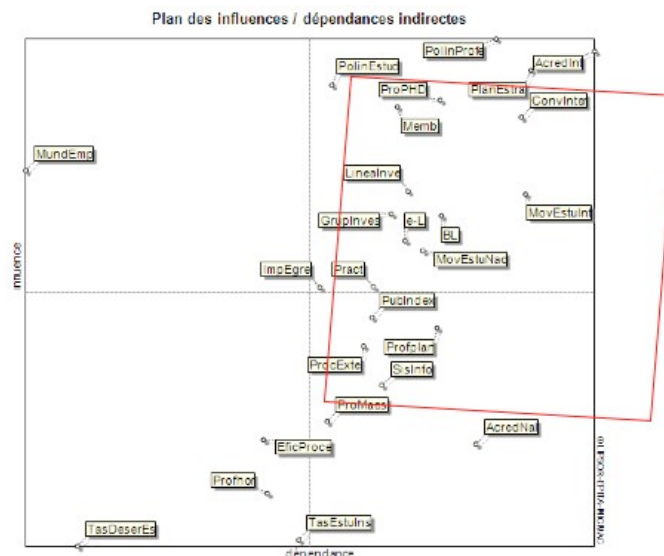
GRAFICO RELACIONES INDIRECTAS (MEDIANO PLAZO)

En el mediano plazo a partir de la visualización de los resultados arrojados por MICMAC en sus gráficos de influencia y dependencia, y su grafico de relaciones, podemos interpretar:

En cuanto al grafico de influencia y dependencia podemos ver como las variables se encuentran concentradas de nuevo, en su mayoría, en los cuadrantes II y III lo que indica que estamos en presencia de variables de conflicto y de dependencia.

En esta gráfica nos damos cuenta como las variables se han ido desplazando en sentido inverso a las manecillas del reloj, haciendo que cada vez se concentren estas en el cuadrante II, y nos encontremos con variables de doble vía, generándonos así un sistema cada vez más inestable.

Ilustración 3: Plano de influencias/dependencias indirectas

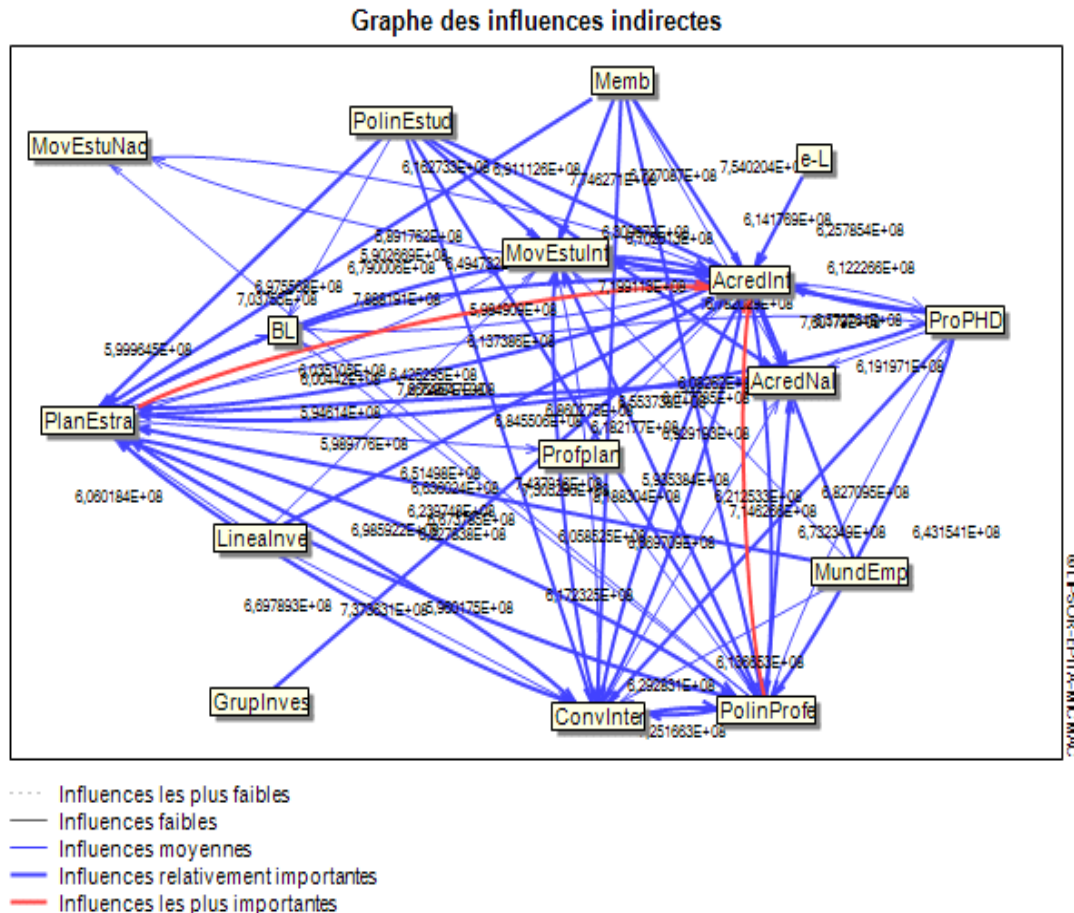


En esta gráfica podemos ver como seguimos con la mayoría de variables en el cuadrante de conflicto, pero es importante resaltar la aparición de 2 nuevas

variables en este cuadrantes como lo son, las practicas que deja de ser una variable de dependencia a ser una de conflicto, y el polilinguismo estudiantil que deja de ser una variable de poder a ser una de enlace.

Pasando a analizar el grafico de relaciones, vemos como cada vez se acentúa más la importancia que tiene para las acreditaciones el plan estratégico, las investigaciones, el polilinguismo y la movilidad estudiantil, pero también vemos como a parecen nuevas variables de gran importancia como los convenios, el mundo empresarial y los profesores con PHD o maestrías.

Ilustración 4: Grafico de influencias indirectas



En lo que respecta a los convenios, estos son de gran importancia ya que para lograr las acreditaciones, la facultad debe buscar no solo convenios nacionales,

sino también los convenios con miras internacionales para incentivar, facilitar y expandir la movilidad de estudiantes y docentes, logrando de esta manera transferencias de conocimientos internacionales que expandan el espectro cognitivo y así dejar de enfocarse solo en el contexto colombiano para pensar en un contexto global, lo cual genera que los estudiantes tengan ventajas laborales y académicas en el país, y se puedan desenvolver perfectamente a nivel internacional.

Los convenios internacionales representan una variable con la que hay que tener mucho cuidado, pues es una variable muy dependiente, y cualquier cambio en una de sus relaciones genera un impacto en esta. Por ejemplo, un cambio en el plan estratégico generado por el polilingüismo estudiantil generará cambios positivos y quizás aumente el número de convenios, pero un cambio en la movilidad estudiantil internacional que genere el no otorgamiento de alguna acreditación internacional causara un impacto negativo, dado que no se firmaran convenios.

Ahora bien, en cuanto al mundo empresarial, la facultad está en constante contacto con las empresas que la rodean a nivel nacional, pero debería enfocarse a nivel internacional para saber cómo se comportan las organizaciones globalmente. Esta comunicación entre mundo empresarial y universidad, trae grandes ventajas como: saber cómo se encuentran las organizaciones, que están buscando, que necesitan, como quieren que los profesionales se comporten, e identificar la relación entre universidad-empresa, representado en procesos de extensión e impacto de los egresados en el medio.

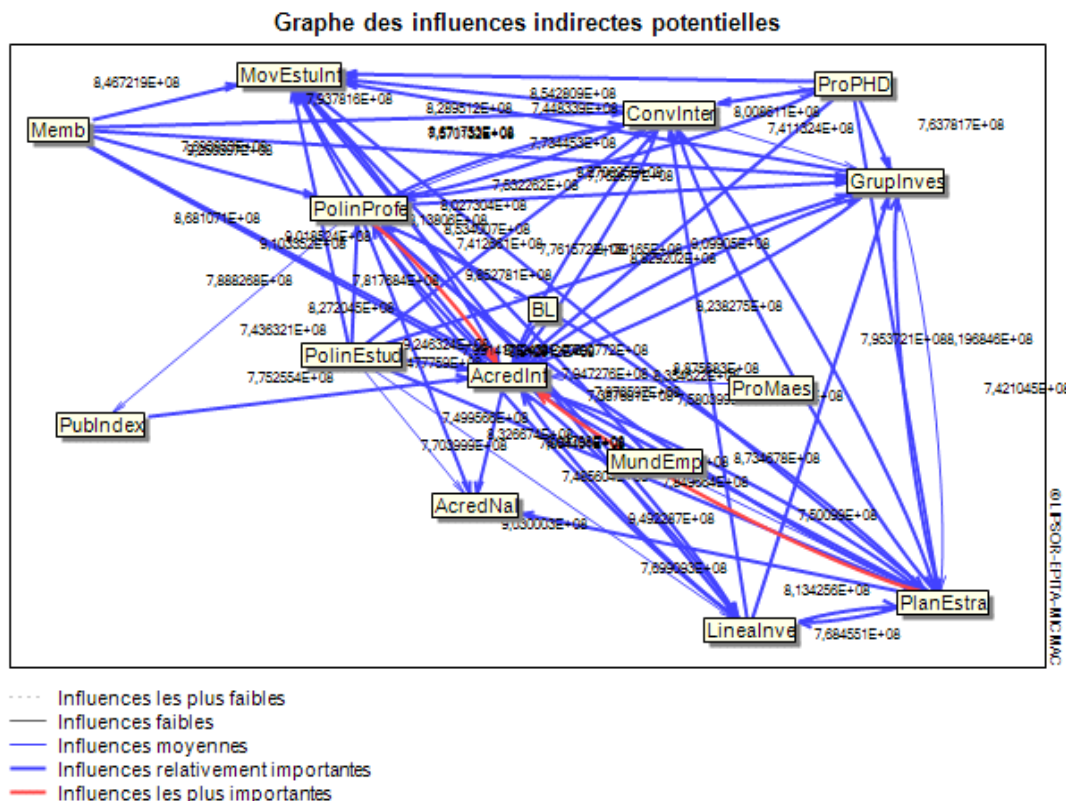
Es importante ver como esta variable de mundo empresarial, es de gran importancia por la gran influencia que genera en otras variables tales como profesores con PHD, polilingüismo, convenios, movilidad estudiantil, entre otras, ya que esta debe ser entendida como el punto de partida para consolidar el deber ser de la facultad y lo que esta debe enseñar a los estudiantes. El mundo empresarial es la referencia de lo que se necesita y lo que se debe brindar.

En cuanto a los profesores con PHD, la facultad debe analizar el número de profesores con este tipo de estudios superiores, ya que esto generará un aumento en el nivel académico, en la calidad, en el reconocimiento y en la preparación profesional de los estudiantes.

Esta variable de doble vía debe comenzarse a tener en cuenta, pues las facultades en la actualidad se centran en los estudiantes, pero olvidan a los agentes de cambio al interior de las instituciones, que son los profesores, a los que se les debería motivar y ayudar para que consigan pos-grados que ayuden a fortalecer el perfil de los estudiantes y que generen impacto positivo en las variables a las que influyen como la movilidad de estudiantes, los convenios y el polilingüismo.

GRÁFICO DE RELACIONES DE LARGO PLAZO

Ilustración 5: Grafico de influencias indirectas potenciales



El gráfico anterior describe el largo plazo, en el cual se confirma lo presentado anteriormente, la influencia que tienen sobre la acreditación internacional, el plan estratégico a largo plazo y el polilingüismo de los profesores.

En este grafico se muestran una mayor cantidad de influencias debido a que en esta instancia crecen las posibilidades de relación entre las variables, a diferencia del corto y mediano plazo.

En este podemos observar como los grupos de investigación, las líneas de investigación, la movilidad estudiantil, los profesores con Phd, entre otras variables, tienen una fuerte influencia sobre el plan de largo plazo, y esto más que congruente, ya que dentro del plan a largo plazo se deben tener en cuenta todos estos procesos para un continuo mejoramiento en la calidad y desarrollo de la Facultad de Administración.

Vemos también como se refuerza el impacto del plan a largo plazo con la acreditación internacional, siendo variables que se configuran mutuamente y que le dan cierta dinámica al sistema. Adicionalmente a la variable de plan a largo plazo, la acreditación internacional se ve afectada por la realidad empresarial, así como por los grupos de investigación, las revistas indexadas, y el polilingüismo tanto en estudiantes como profesores, ya que como comentábamos anteriormente, para lograr la acreditación internacional se necesita del adecuado desarrollo de las variables mencionadas, pues son requisitos fundamentales para lograr este tipo de acreditación, además si se quiere obtener y mantener a través del tiempo, se debe realizar el adecuado control de estas variables y su evolución.

Otra variable que cobra mayor importancia, es la de los grupos de investigación, los cuales son fundamentales a la hora de conseguir la acreditación, ya que estos son fuente de investigación y conocimiento, que permiten dar a conocer no solo la calidad que posee la facultad, sino también las capacidades que poseen tanto profesores como estudiantes para indagar, crear, consultar, inquietarse y relacionarse con los diferentes tópicos y con su entorno, así mismo, estos grupos

de investigación y sus resultados se ven reflejados en las revistas indexadas, las cuales ofrecen el conocimiento y los resultados obtenidos a las empresas del entorno.

En este punto, es en donde la Facultad puede ser más proactiva y consolidarse como agente de cambio ya que estos grupos, líneas, revistas y publicaciones, pueden estar configurando vías de acción para las empresas, las cuales podrían adoptar este conocimiento para mejorar la calidad y el desarrollo de sus procesos, y así empezar a modificar o controlar levemente la única variable exógena al sistema: la realidad empresarial.

En aras de seguir en la línea de la conformación de un sistema acorde a una realidad empresarial con una proyección a largo plazo propio, vemos como vuelven a figurar variables tales como: el polilingüismo de los profesores y de estudiantes, ya que la consecución de los dos permitirá acceder a otras fuentes de información, así como ampliar los canales de comunicación existentes con otros países, lo cual nos puede llevar a mejorar la movilidad estudiantil tanto de nuestros estudiantes como del extranjero, puesto que se presentarían más clases en otros idiomas, facilitando el acceso a estudiantes de otras universidades y mejorando la cantidad de intercambios realizados anualmente.

Finalmente el polilingüismo de los profesores tiene una influencia muy importante sobre la acreditación internacional, ya que como lo observamos en el gráfico, esta variable afecta al mismo tiempo el polilingüismo de los estudiantes, así como a los grupos de investigación, y sobretodo aumenta la movilidad estudiantil, pues hace más sencilla la transmisión de conocimiento hacia los estudiantes extranjeros que deseen estudiar en la facultad de administración de la Universidad del Rosario, y así mismo se puede observar que el polilingüismo en los profesores aumenta la calidad de la universidad al otorgar mayor prestigio y aumenta sus posibilidades de obtener una acreditación internacional a la vez que permite la consecución de la nacional.

Adicionalmente, como se observa en el gráfico, los grupos de investigación se ven influenciados por variables importantes como lo son: el plan estratégico a largo plazo, la acreditación internacional, el polilingüismo de los estudiantes y profesores y la movilidad estudiantil, ya que, los grupos de investigación se encuentran dentro del plan a largo plazo de la facultad, pues son fuente de conocimiento y preparación para los estudiantes, así como de transformación y transferencia de información hacia las empresas, así mismo, si se obtiene la acreditación internacional esta certificará que los grupos de investigación de la facultad son de la más alta calidad, haciendo reconocimiento al trabajo de investigación que se lleve a cabo.

5.4. SELECCIÓN DE VARIABLES CLAVE

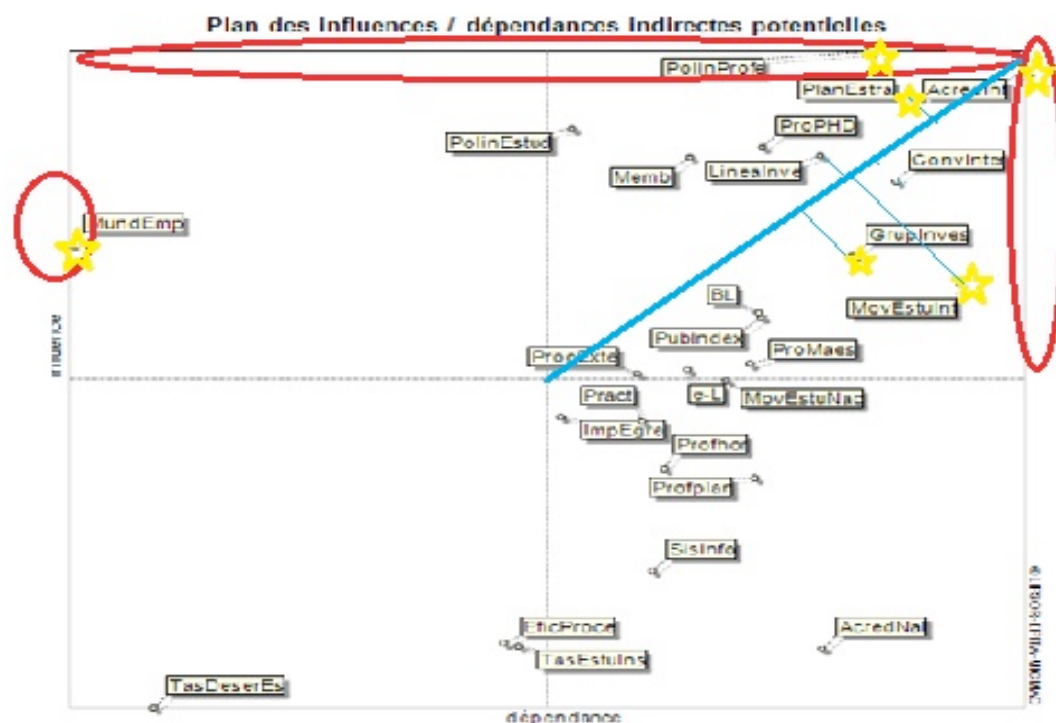
Este es el paso concluyente de nuestro estudio y el fin del análisis estructural apalancado en el método MICMAC, en este paso a través de la gráfica de influencia y dependencia- indirectas potenciales y de la elaboración de la tabla variables-relaciones-problemas²⁵ en donde a través del nivel de convergencia de relaciones que tenga cada variable además de su posición en el siguiente gráfico, evalúa cuales de estas variables las podemos identificar como variables claves de este ejercicio determinadas en el horizonte de largo plazo.

Este horizonte es el que determina en primera instancia a través de las variables situadas en el cuadrante de conflicto y de poder, cuáles de estas variables son las determinantes para el desarrollo del sistema.

²⁵

Ver. anexo número 1

Ilustración 6: Plano de influencias/dependencias indirectas potenciales



Es así como podemos identificar claramente en esta primera instancia 3 variables, encontrando a REALIDAD EMPRESARIAL como una de estas variables claves al ser la única que se ubica en el cuadrante de poder, significándole al sistema un marco para su desarrollo, representando un nivel de influencia significativamente alto y un nivel prácticamente nulo de dependencia, siendo así una variable que condiciona el desarrollo de las demás variables del sistema.

Luego encontramos a la ACREDITACIÓN INTERNACIONAL y al POLILINGÜISMO DE LOS PROFESORES, como variables claves, al estar estas ubicadas en el cuadrante de conflicto o de enlace y tener altos niveles de influencia y así mismo también son altamente dependientes al desarrollo del sistema.

Estas variables son claves en el sistema dado que su influencia condiciona aspectos vitales para la proyección de la Facultad de Administración en donde la

internacionalización marca una pauta clara y determinante. Haciendo que la convergencia de relaciones que tienen estas variables y su influencia sobre las mismas determinen niveles de potencialidad para internacionalizarse.

Es decir, el polilingüismo de los profesores ayudan a darle un clima de desarrollo a la facultad que la hace atractiva para la movilidad estudiantil internacional que migra hacia la facultad, así como prepara la población estudiantil de la facultad para que sea apta y pueda expandir sus horizontes educativos hacia otras facultades fuera de Colombia.

Por otro lado, la acreditación internacional se convierte en un requisito esencial para que los procesos mencionados anteriormente se den, y le permitan a la Facultad de Administración del Rosario consolidarse en el ámbito nacional y empezar a figurar en el ámbito internacional, todo esto estimulando la transferencia de conocimientos globalizados que necesariamente constituyen un enriquecimiento y una solidificación de la posición de la facultad.

Para seleccionar las 3 variables restantes utilizamos el método de la línea recta, atravesando el gráfico de influencias y dependencias, para luego de una reflexión colectiva y un análisis de la tabla de variables-relaciones-problemas (Ver anexo 1), se pudieran identificar las siguientes variables:

PLAN ESTRATEGICO A LARGO PLAZO, es otra de las variables claves identificadas en este estudio, ya que esta variable es determinante para todo el sistema, se encuentra en el cuadrante de conflicto en la parte superior; esta variable le significa al sistema tanto altos niveles de dependencia como de influencia, porque como ya hemos mencionado anteriormente, es la variable que establece una hoja de ruta y un direccionamiento de sus componentes.

También encontramos bajo esta línea de evaluación, como una variable clave, los GRUPOS DE INVESTIGACIÓN, se convierte en un elemento fundamental por ser fuente de conocimiento e incentivar transferencias del mismo. Estos grupos

codifican las líneas y las revistas indexadas y son las variables que a futuro, junto con el impacto de los egresados en el medio, pueden actuar como agentes de cambio ante el entorno para constituir una Facultad altamente proactiva.

La última variable clave es LA MOVILIDAD ESTUDIANTIL INTERNACIONAL, ya que nos representa un elemento clave para la proyección del sistema, ante su enfoque de internacionalización y la búsqueda de acreditaciones internacionales. Además este elemento favorece la transferencia de conocimientos y la consolidación de la facultad a nivel internacional y nacional.

Esta variable también apoya la visión que se ve en las facultades, de una educación transfronteriza que favorezca la formación global y la apertura del espectro cognoscitivo.

5.5. IDENTIFICACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS Y LAS RUTAS ESTRATEGICAS PARA EL ALCANCE DEL ESCENARIO ATRACTOR PARA LA FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

ESCENARIO ACTUAL:

A partir de las hipótesis desarrolladas para este estudio, construiremos un escenario en donde veremos la probabilidad de ocurrencia, calificando con 0 si no hay ocurrencia y 1 si hay ocurrencia.

Las hipótesis de futuro con las que trabajaremos son las siguientes:

Hipótesis 1 (H1): Búsqueda de una Consolidación de la relación Universidad-Empresa-Estado que permita una mayor difusión de las publicaciones, alianzas y convenios para generar mayor impacto en el Mundo Empresarial y conseguir más información del mismo.

Hipótesis 2 (H2): Que tan probable es fortalecer el área de internacionalización de la facultad con la creación de Alianzas y estrategias que motiven a los estudiantes internacionales e incentiven la movilidad entre Universidades de diferentes países a venir a la facultad y viceversa

Hipótesis 3 (H3): Posibilidad del Robustecimiento del estatuto docente enfocado al polilingüismo docente.

Hipótesis 4 (H4): Eliminación de los cuellos de botella existentes por medio de la teoría de las restricciones, para mejorar la comunicación dentro de la organización.

Hipótesis 5 (H5): Que tan probable es tener estrategias contundentes que lleven a consolidar la relación estudiante-investigación. A través de Divulgación e implementación de planes de motivación que vinculen a estudiantes y profesores en las investigaciones.

Hipótesis 6 (H6): Que tan probable es que los convenios que existen se utilicen de manera efectiva, para incentivar la movilidad en doble vía, a través de promoción en el exterior por estudiantes de la facultad y convenciones. Así como una difusión y motivación temprana para la explotación de estos convenios por los estudiantes de la Facultad.

A partir de estas hipótesis y el análisis de ocurrencia o no ocurrencia de cada una de ellas para el periodo actual de la facultad de Administración del Rosario, pudimos codificar el siguiente escenario:

HIPOTESIS	H1	H2	H3	H4	H5	H6
OCURRENCIA	1	1	0	0	1	0

Es importante tener en cuenta que para el ejercicio, las hipótesis calificadas con una ocurrencia (1) son aquellas que no se han cumplido en su totalidad, sino parcialmente.

Ahora bien, al analizar este panorama vemos como la hipótesis 1 (H1) tiene una calificación de 1 (ocurrencia), ya que el aspecto de difusión y consolidación de relaciones Universidad-Empresa- Estado, si existe en la Facultad de Administración del Rosario pero se desarrollan de manera débil. Ya que aunque existan los lineamientos en donde las publicaciones académicas de la organización son difundidos a través de su postulación a revistas indexadas para que sean de conocimiento de la comunidad académica, estas no llegan en su totalidad a toda la población que debería llegar. Esto se puede ver como un problema de comunicación y divulgación, lo que quiere decir, que aunque se cuente con los medios de publicación, estas no están teniendo el impacto que deberían tener, partiendo de la poca visibilidad y/o atractivo para el mercado meta al que se piensa llegar.

Como también se cuenta con otra razón por la cual la relación Universidad-Empresa-Estado es débil, y parte de los inconvenientes en la divulgación de lo que ocurre entre la relación Empresa-Universidad, Estado-Universidad, pues aunque se cuente con medios de comunicación tanto internos (de la Universidad o facultad) o externos (revistas-periódicos, etc), muchos miembros de la comunidad Rosarista no tienen conocimiento de su existencia, apareciendo de nuevo las vías de comunicación y divulgación como factor problema, ya que si no se logra llegar a la población deseada, difícilmente se lograra generar impacto en esta.

En la hipótesis 2 (H2) también vemos una ocurrencia de (1) ya que existen convenios y alianzas actualmente en el área de internacionalización de la facultad, pero estos no dan los resultados esperados ya que no hay una explotación, ni desarrollo eficaz de ellos, partiendo de varios factores importantes como son los cupos para inscribir a estudiantes en otras universidades y la comunicación con la

que se llega a los estudiantes. En cuanto al primer aspecto, los estudiantes se desmotivan al saber que los cupos son muy reducidos para la gran demanda que tienen universidades a las que les gustaría aplicar como es el caso de las Escuelas de Administración en Francia; y en cuanto a la comunicación existe un grave inconveniente como lo es la falta de divulgación de todas las Escuelas de Negocios y todos los convenios con que cuenta la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario pues los estudiante solo tienen conocimiento de muy pocos convenios, y de los pocos que tienen conocimiento son los que tienen pocos cupos y gran demanda.

En la hipótesis 3 (H3) y la hipótesis 4 (H4) vemos como tienen una ocurrencia de (0), esto está dado a raíz de que, en primer lugar el estatuto docente no contempla dentro de su estructura el polilingüismo de los profesores como variable para el desarrollo de los docentes. Por otro lado no existe hasta ahora ninguna política de mejora de la comunicación y de los cuellos de botella de la Facultad de Administración del Rosario, ya que no se halla hasta el momento, alguna restricción que establezca la comunicación formal, la cual puede conseguir la creación de una estructura de información, donde todos los integrantes de la comunidad rosaristas se encuentren informados de la manera más adecuada.

En la hipótesis 5 (H5) vemos una probabilidad de ocurrencia (1) dado que en la facultad existen vínculos entre el estudiante y la investigación a través de grupos de semilleros como Filósofos, pero el despliegue y utilización de estos es muy precario, ya que se cuenta con alrededor de solo 15 estudiantes según fuentes administrativas de la Facultad, involucrados por iniciativa propia en los semilleros (2010). Por otro lado se vincula a los estudiantes a estos grupos a través de otras iniciativas académicas implementadas desde el 2009-I, en donde se integran estudiantes como parte del desarrollo de algunas cátedras de los programas de administración como lo son Métodos de investigación científica y el Seminario trabajo de grado, en donde se vinculan los estudiantes por el semestre que dura la materia.

En la hipótesis 6 (H6) vemos una probabilidad de ocurrencia de (0) ya que los convenios NO se utilizan de manera efectiva y esto se refleja en los índices de movilidad internacional estudiantil que maneja la facultad, donde se evidencia su precariedad teniendo en cuenta que la facultad tiene a 1300 estudiantes en sus programas de pre-grado. Es importante ver como los mecanismos de promoción de los convenios no son eficientes por varias razones:

Los estudiantes piensan que solo existen convenios con Escuelas de Negocios en Francia y España, pero de antemano conocen que hay mucha demanda para estos y pocos cupos por lo cual no se motivan a iniciar procesos de internacionalización.

La falta de divulgación de los demás convenios genera que los estudiantes piensen que a la Facultad de Administración le hace falta ampliar su panorama internacionalmente, para de igual forma ampliar sus ofertas de convenios.

La divulgación de la totalidad de los convenios debería ser más impactante y debería darse más fuerte, lo que quiere decir que debe darse no solo vía internet, sino deberían hacerse eventos, publicaciones en periódicos, concursos, y demás que atraigan más a los estudiantes.

ESCENARIO TENDENCIAL

Para la identificación del escenario tendencial se llevó a cabo los siguientes pasos:

1. Se reunió el grupo de experto de este estudio, conformado por:
 - Decano de la Facultad de Administración: Doctor Luis Fernando Restrepo Puerta.
 - Directora del programa de Administración de Negociación Internacionales de la Facultad de Administración: Loyda Gómez
 - Docente de Planeación Estratégica: Ángela Noguera

- Tres estudiantes de la Facultad de Administración: Natalia Gutiérrez , Daniel Orjuela Gómez y Ana María Ochoa Muñoz

A cada uno de los expertos luego de contarles la finalidad del estudio, se les realizo una encuesta en la cual cada uno debía evaluar la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis independientemente de las otras, luego la probabilidad de ocurrencia de cada hipótesis con relación a la ocurrencia de cada una de las otras, y finalmente la probabilidad de ocurrencia de la hipótesis dada la no ocurrencia de las otras.

Y finalmente, esta información la ingresamos en la herramienta SMIC.

La siguiente tabla es la que se diligencio en SMIC con las probabilidades simples (probabilidad de que ocurra cada hipótesis independientemente).

Tabla 4: Tabla de probabilidades simples

	Probabilidades
1 : Emp-Uni-Es	0,5
2 : Fort Inter	0,418
3 : Est Docent	0,422
4 : Cuello Bot	0,475
5 : Est-Invest	0,471
6 : Movi Inter	0,47

© LIPSOR-EPTA-PROB-EXPERT

Para efectos del desarrollo de este escenario y por los resultados obtenidos, sentaremos el nivel de porcentaje para definir el nivel de probabilidad que definirá la ocurrencia o NO ocurrencia, a través del establecimiento de la probabilidad simple neta del conjunto de los expertos para cada hipótesis en nivel igual al 50%

Es así como podemos establecer la configuración binaria de este escenario quedando de la siguiente manera:

Configuración binaria del escenario tendencial ➔ 100000.

Nombre del escenario Tendencial: STRIKE

En este escenario se evidencia como solo se da únicamente el cumplimiento de la primera hipótesis, consolidación relación Universidad-Empresa-Estado, en donde se evidencia que existen relaciones entre estos tres agentes a través de diferentes medios como son las publicaciones, pero las cuales necesita de más esfuerzos para crear un mayor impacto en el entorno.

En cuanto a esta hipótesis para su cumplimiento se deben llevar a cabo:

- Alianzas estratégicas con diferentes medios de comunicación para la divulgación y promoción tanto de actividades por realizarse, como actividades realizadas o publicaciones de alto reconocimiento.
- Realización de publicidad a través de free press para poder presentar de qué manera la facultad afecta el mundo empresarial y a la sociedad en general.
- Consolidación de los entes de extensión de la universidad tales como el CIDEM y los grupos de investigación a través de una difusión tanto interna como externa de sus actividades y su vinculación con el estado para la realización de actividades académicas en Pro del mejoramiento, análisis y estudio de las diferentes realidades empresariales.

En lo que respecta a las hipótesis que no ocurren, vemos como los factores importantes para que se logre la acreditación internacional tienen un papel fundamental y que son en cierta medida los causantes de la no ocurrencia de la hipótesis. Entre estos factores se encuentra el polilingüismo docente, la movilidad estudiantil internacional y el fortalecimiento del área de internacionalización.

Es importante ver como la dependencia que existe entre los factores anteriormente mencionados se convierten en un patrón condicionante dentro de estas hipótesis y dentro del escenario en su totalidad, pues se puede ver como al no cumplirse alguna de las hipótesis que tienen relación con la acreditación y el

aspecto internacional, no se logra cumplir con las demás, generando dificultades en la consecución de un escenario favorable a los objetivos de la facultad, ya que solo se cumpliría una hipótesis de seis.

Por ejemplo, en lo que respecta a la hipótesis de movilidad estudiantil internacional y fortalecimiento del área internacional vemos como si se lograra su cumplimiento, la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario ganaría una posición muy favorable pues al promover la movilidad en doble vía, lograría no solo que estudiantes del exterior estudiaran en Colombia, sino que los estudiantes colombianos adquirieran más experiencia, conocimiento y mejor formación realizando estudios en otros países.

Ahora bien, esta hipótesis no se logró cumplir dado:

- No se consigue la consolidación de las alianzas y convenios existentes en lo que respecta a internacionalización por dos factores primordiales: La Facultad de Administración no cumplió con todos los requisitos que las Escuelas de Negocios de otros países exigen para lograr la vinculación a los convenios, y los estudiantes de la Facultad no cumplen con los requisitos de idiomas que se necesitan para los convenios.
- La divulgación de los convenios que existe es muy débil, por lo cual los estudiantes no se enteran de los convenios vigentes y tienden a creer que no existen convenios.
- No existen canales claros de comunicación que incentiven a los estudiantes a vincularse con el área de internacionalización, lo cual debería mejorarse con la implementación de concursos, publicaciones, entre otros.
- No existe una promoción internacional de la Facultad de Administración, por lo cual se propone que la Facultad cree grupos de apoyo en las Escuelas de Negocios en otros países para motivar a los estudiantes a que vengan a la Universidad a complementar sus estudios.

En lo que respecta a la hipótesis del robustecimiento del polilingüismo podemos ver que no ocurrió, pero dado el caso de que hubiera ocurrido ayudaba a la Facultad a construir un atractivo en términos nacionales e internacionales al contar con docentes que manejen diferentes idiomas abriendo segmentos para estudiantes extranjeros y nacionales que quieran fortalecer sus aptitudes lingüísticas a través de la construcción de sus carreras.

Es importante identificar como la no ocurrencia de esta hipótesis se debió a las siguientes acciones:

- No se dan los incentivos a los profesores para que aprendan nuevos idiomas.
- Un número reducido de profesores desarrolla su polilingüismo pero no es suficiente para generar un impacto significativo en la comunidad.

Ahora bien, el no cumplimiento de estas dificulta la consecución de un fortalecimiento real del área de internacionalización y si a esto le sumamos también la no ocurrencia de la hipótesis referente a la eliminación de cuellos de botella en lo que respecta al flujo de comunicación de la Facultad, veremos cómo se hace más difícil su fortalecimiento ya que parte del impacto del área de internacionalización esta dado por mantener un flujo de información eficiente que mejore los procesos, procedimientos y retroalimentación de los diferentes procesos de internacionalización.

En cuanto a la hipótesis de eliminación de los cuellos de botella, la cual no se logró, afecta el funcionamiento de todo el sistema ya que a partir de esta, se puede mejorar hacia procesos eficaces con una retroalimentación real que permita la explotación de las restricciones en la facultad en lo que respecta a comunicación, para así poder contar con una comunidad docente, estudiantil y administrativa más informada con cada una de las otras comunidades, teniendo un flujo multifuncional.

Esta hipótesis no ocurrió dado que:

- No se realizó un estudio que representara como se realiza el flujo de información entre estudiantes y directivas, administrativas y directivas, estudiantes y administrativos, para representar los procesos y la eficiencia del flujo de los mismos.
- No se explotaron las restricciones que se encuentran dentro del flujo de comunicación, lo cual hace que sigan existiendo cuellos de botella que impiden que la información cumpla su función en el sistema para tener una comunidad informada que pueda contar con una retroalimentación eficiente de sus procesos e inquietudes.

A causa del no cumplimiento de la eliminación de los cuellos de botella, se ve el no cumplimiento de la hipótesis referente a la consolidación de la relación estudiante-investigación, ya que esta está apoyada fuertemente en canales de comunicación eficientes que le lleguen a los estudiantes para que se vinculen de manera directa con estas iniciativas investigativas. Además el no cumplimiento de esta hipótesis también genera una falta de consolidación de la facultad como una organización que realiza investigación.

Las acciones que generaron estos resultados en esta hipótesis son:

- No hay canales de comunicación eficientes que acerquen a los estudiantes con la investigación.
- El número de profesores con doctorados que dirigen los grupos no aumentan de manera significativa para conducir a los estudiantes.
- Los estudiantes no tienen conocimiento sobre los beneficios que trae la investigación para cada estudiante y para la organización.

A este escenario lo podemos ver como un **STRIKE**, ya que si bien trabaja en el establecimiento y consolidación de las relaciones Universidad-Empresa-Estado, deja a un lado la consecución de las hipótesis que le permitirán proyectarse y

apalancarse al futuro, además por esta configuración podríamos deducir que en este escenario los esfuerzos concernientes a internacionalización son muy pobres, mientras que en sector de las facultades de administración muchos de los esfuerzos se concentran en este aspecto.

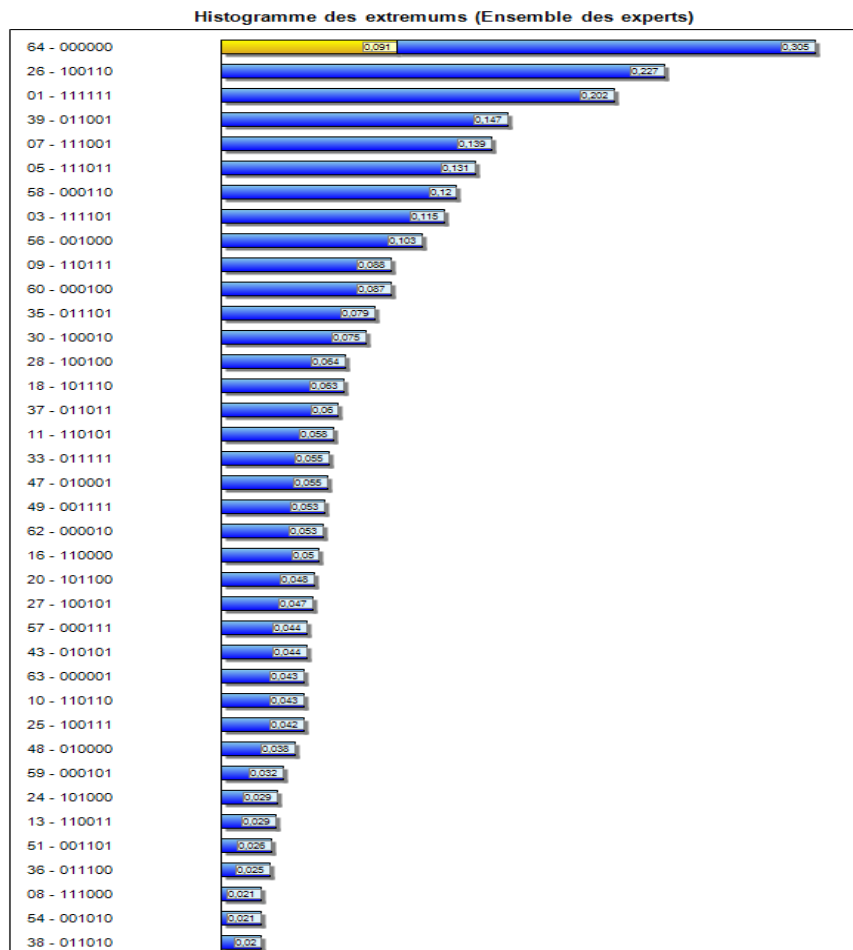
Esto hace que la Universidad le apueste a una realidad que no corresponde a este escenario en el futuro, ya que sus acciones son vistas como acciones encaminadas hacia procesos ya obsoletos sin ninguna proyección, como noticias olvidadas que solo quedan en el archivo pero que no marcan una diferencia en la actualidad, es decir, en este escenario la facultad se consolida tan solo como un periódico de ayer.

ESCENARIOS ALTERNO

Para la construcción de los escenarios alternos ingresaremos la segunda parte del diligenciamiento de las encuestas por cada uno de los expertos en la parte en la cual se evalúa la probabilidad compuesta, en donde se califica el porcentaje de probabilidad de ocurrencia de una hipótesis dependiendo de la ocurrencia o no ocurrencia de cada una de las otras.

Luego estos resultados se ingresan al programa SMIC, y al aplicarlo obtenemos un gráfica de histograma de extremos, que relacionamos a continuación, que luego de organizar de mayor a menor nos arroja los escenarios con mayor probabilidad de ocurrencia, seleccionando aquellos que representen la suma de probabilidad acumulada de mínimo 90%.

Ilustración 7: Histograma de expertos



Los escenarios que representan las mayores probabilidades son:

64- 000000 → 30,5 % De probabilidad de ocurrencia

26- 100110 → 22,7% De probabilidad de ocurrencia

01- 111111 → 20,2% De probabilidad de ocurrencia

39- 011001 → 14,7% De probabilidad de ocurrencia

07- 111001 → 13,9% De probabilidad de ocurrencia

102 % de Probabilidad acumulada.

A continuación procedemos a describir los escenarios que el programa SMIC a través de la gráfica de extremos nos ha arrojado como los más factibles siendo la suma de la probabilidad acumulada de estos de 102%.

ESCENARIO ALTERNO 1

Configuración binario = 64- 000000

Nombre del escenario = OUT

En este escenario se evidencia cómo ninguna de las hipótesis planteadas se cumple, poniendo a la Facultad de Administración del Rosario en una posición en donde mantiene la dinámica que presenta en el escenario del hoy, pero al proyectarla al futuro su posición se habría desviado de su visión.

Así vemos como en primera instancia no se cumplen las hipótesis referentes a la internacionalización por varias razones en las cuales se encuentra:

- La Facultad de Administración no cuenta con la acreditación internacional.
- La fuerte dependencia que existente entre las hipótesis encaminadas al fortalecimiento del área de internacionalización como movilidad estudiantil internacional, el robustecimiento del estatuto docente, y la eliminación de cuellos de botella genera que la no ocurrencia de una, limite la ocurrencia de las demás.
- La fuerte influencia que tiene la eliminación de los cuellos de botella en lo que respecta al flujo de información sobre la relación entre estudiante-investigación y la consolidación de la relación Universidad-Empresa-Estado genera limitantes fuertes en la ocurrencia de las últimas ya que en parte su cumplimiento radica en la formación de canales de comunicación y divulgación, y al no consolidar siquiera los mecanismos de comunicación interna se vuelve muy complicado para la facultad establecer mecanismos

para que esa información tenga un impacto tanto en su comunidad como en la sociedad y por ende en la realidad empresarial.

Ahora bien la hipótesis 1 (H1) no se dio por:

- No se buscan fuentes alternas de divulgación de los eventos realizados por la facultad.
- No se consolidan las alianzas existentes en lo correspondiente a procesos de extensión.

La hipótesis 2 (H2) no se dio por las siguientes acciones:

- No se consigue la consolidación de las alianzas y convenios existentes en lo que respecta a internacionalización.
- La divulgación de los convenios y retroalimentación de los estudiantes que los toman es muy débil o inexistente.
- No existen canales claros de comunicación que incentiven a los estudiantes a vincularse con el área de internacionalización.
- No existe acreditación internacional.
- No existe una promoción internacional de la Facultad de Administración.

La hipótesis 3 (H3) no se dio por:

- No se dan los incentivos para fortalecer el estatuto docente a través del polilingüismo docente.
- Se mantiene el estatuto docente como esta.
- Un número reducido de profesores desarrolla su polilingüismo pero no es suficiente para generar un impacto significativo en la comunidad.

La hipótesis 4 (H4) no se da a causa de:

- No se realiza un estudio que represente como se realiza el flujo de información entre estudiantes y directivas, administrativas y directivas,

estudiantes y administrativos, para representar los procesos y la eficiencia del flujo de los mismos.

- No se explotan las restricciones que se encuentran dentro de ese flujo de comunicación teniendo cuellos de botella que impiden que la información cumpla su función en el sistema para tener una comunidad informada que pueda contar con una retroalimentación eficiente de sus procesos e inquietudes.

La hipótesis 5 (H5) no se cumple dado:

- No hay canales de comunicación eficientes que acerquen a los estudiantes con la investigación.
- El número de profesores con doctorados que dirigen los grupos no aumentan de manera significativa para conducir a los estudiantes.

La hipótesis 6 (H6) no se dio por:

- No se utilizan los convenios de manera contundente, la relación entre el número de estudiantes en la facultad con respecto al número de estudiantes que hace uso de los programas de internacionalización sigue muy bajo.
- El número de estudiantes internacionales que toman los convenios para venir a la facultad sigue siendo muy precario.
- No existe una divulgación eficiente de los convenios.

Ahora bien, en este escenario vemos una configuración del sistema no deseado, por que significaría que la facultad aun está teniendo acercamientos reactivos ante su ambiente y además no tendría una hoja de ruta establecida para poder afectar positivamente al ambiente y así conseguir un posicionamiento de manera proactiva.

Esto llevaría a que su sistema no estuviese dentro del juego en términos prácticos. Si nos remitimos al baseball para hacer una analogía, la facultad estaría en un

lanzamiento que no la lleva ganar la serie, sino que al contrario la arroja fuera de la cancha, fuera de la validez del juego, en una trayectoria errada que invalida el accionar del jugador.

ESCENARIO ALTERNO II

Configuración binaria = 26- 100110

Nombre del escenario: FAULT

En este escenario vemos como la hipótesis referente a la consolidación empresa-universidad-estado se cumple al mejorar la cantidad de mecanismos y canales de divulgación de las diferentes actividades y entidades de extensión de la facultad. Esto le permite tener un contacto más profundo con la realidad empresarial tomando enfoques proactivos con respecto a esta, a nivel nacional.

Además todo esto esta soportado en la ocurrencia de la eliminación de los cuellos de botella en lo que respecta al flujo de información permitiendo esto que se realice un retroalimentación apropiada y que la información llegue de manera precisa y oportuna a los diferentes agentes relacionados con la facultad, permitiéndoles contar con más información útil a la hora de tomar decisiones y sentar lineamientos y políticas para dirigir a la facultad.

Esto apoya también la realización de la consolidación de la relación investigación-estudiante al fortalecer los mecanismos para que el estudiante se vincule de manera voluntaria y directa con los grupos de filosofos de la facultad, favoreciendo esto a la creación de conocimiento y a la propagación de una cultura de investigación. Incentivando actividades, seminarios, publicaciones y demás que acerquen al estudiantes con el estudio de las diferentes realidades empresariales que se llevan a cabo en la facultad.

Pero aun bajo estas condiciones no se logran las hipótesis referentes al fortalecimiento del área de internacionalización y el mejoramiento de la movilidad estudiantil internacional, debido a que no se logra aun la acreditación internacional

precisamente porque el proceso de estas dos hipótesis no ha llegado a su punto final.

Probablemente los indicadores de movilidad aumentaron un poco, pero no significativamente y el área de internacionalización debe estar llevando a cabo campañas de información y divulgación mucho más eficientes ya que en este escenario vemos como se logra la erradicación de los cuellos de botella a través de la teoría de restricciones en lo que respecta a los flujos de información que en este caso involucran al área de internacionalización y su papel como reproductor y motivador de los intercambios y acercamientos internacionales de la facultad y su comunidad.

Así mismo la consecución del robustecimiento del estatuto docente a través del polilingüismo no se logra al ser un proceso institucional, por lo que su ocurrencia depende de factores que la facultad no puede manejar, pero aun así en esta instancia estará trabajando en propuestas que lleven a su consolidación.

Ahora bien, es importante ver cuáles fueron las acciones que se llevaron a cabo para que se diera o no cada hipótesis.

Ocurrencia	No ocurrencia
(H1): Se lograron: Alianzas estratégicas con diferentes medios de comunicación para la divulgación y promoción tanto de actividades por realizarse, como actividades realizadas o publicaciones de alto reconocimiento. La publicidad a través de free press para poder presentar cómo la Facultad	(H2): Se dio a causa de: No se consigue la consolidación de las alianzas y convenios existentes en lo que respecta a internacionalización. Existe una divulgación de los convenios y retroalimentación de los estudiantes que los toman pero su impacto e implementación aun no es contundente. Existen canales claros de comunicación

genera impacto en el mundo empresarial y a la sociedad en general. Consolidación de los entes de extensión de la universidad tales como el CIDEM y los grupos de investigación a través de una difusión tanto interna como externa de sus actividades y su vinculación con el estado para la realización de actividades académicas en pro del mejoramiento, análisis y estudio de las diferentes realidades empresariales.	pero aun no llegan a la totalidad de los estudiantes de manera tal que se vean realmente incentivados a vincularse con el área de internacionalización. No existe una promoción internacional de la Facultad de Administración.
(H4): Se logró gracias a: Se realizan los estudios pertinentes que represente el flujo de información entre estudiantes y directivas, administrativas y directivas, estudiantes y administrativos, para representar los procesos y la eficiencia del flujo de los mismos. Se explotan las restricciones que se encuentran dentro de ese flujo de comunicación eliminando los cuellos de botella facilitando una cultura de información y exigencia dentro de la comunidad de la facultad. Existen canales claros de	(H3): Se dio por: No se dan los incentivos para fortalecer el estatuto docente a través del polilinguismo docente. Se mantiene el estatuto docente como esta, sin crear normas que obliguen y motiven a que los profesores aprendan nuevos idiomas. Un número reducido de profesores desarrolla su polilinguismo pero no es suficiente para generar un impacto significativo en la comunidad.

comunicación teniendo la comunidad los conductos regulares claros y viendo la efectividad de los mismos.	
(H5): Su cumplimiento se debió a: Se divulgan y crean mecanismos a través de los semilleros y del programa Filosos para informar a la comunidad acerca de sus beneficios ya cercar así a los estudiantes a su vinculación directa con estos programas.	(H6): Se dio por: No se utilizan los convenios de manera contundente la relación entre el número de estudiantes en la Facultad con respecto al número de estudiantes que hace uso de los programas de internacionalización sigue muy bajo. El número de estudiantes internacionales que toman los convenios para venir a la facultad sigue siendo muy precario. No existe una divulgación eficiente de los convenios, por lo cual los estudiantes no se enteran de las posibilidades que tienen para estudiar en otras Escuelas de Negocios.

Es así como este escenario representa una consolidación fuerte a nivel nacional de la facultad pero aun con un camino mediamente largo por recorrer en lo que respecta a la internacionalización y la figuración de la facultad en escenarios mundiales, pudiendo definir este escenario como un FAULT.

ESCENARIO ALTERNO III

Configuración binario = 01- 11111

Nombre del escenario = HOME RUN

En este escenario vemos cómo se logra el cumplimiento de todas las hipótesis planteadas, lo cual pone a la facultad de administración de la Universidad del Rosario en una posición muy favorable frente a las demás facultades del país, y frente a los proyectos que esta desea emprender a futuro tales como la internacionalización, el aumento de cupos para estudiantes en diferentes escuelas de negocios en todo el mundo, entre otros.

En lo que respecta a la primera hipótesis, consolidación estado, universidad y empresa, es importante mencionar como a partir de la unión de estos agentes la facultad sabe cómo preparar a los estudiantes, cómo formar en cada uno de ellos el perfil que los empresarios buscan, y cómo deben estos afrontar e interactuar desde la empresa con el Estado. En cuanto a esta hipótesis la facultad está ganando varias ventajas competitivas partiendo de los beneficios que obtienen los estudiantes, las empresas y al país.

Los beneficios que se les da a los estudiantes se encuentra el factor diferenciador del perfil con el cual podrán presentarse a las empresas, que ya no está solamente enfocado a conocimientos teóricos, sino que va con un perfil práctico y enfocado al hoy, lo que implica saber que quieren las organizaciones, cuando lo quieren, como lo quieren, bajo que metodologías lo quieren, con que empleo de recursos lo quieren, entre otros factores sumamente importantes tanto para los estudiantes como para las organizaciones que los esperan.

En cuanto a los beneficios que se les da a las empresas se encuentra la reducción de capacitación que se les deba dar a los estudiantes, lo que implica reducción de costos y de tiempo, como a su vez la generación de eficiencia y productividad,

teniendo en cuenta que los estudiantes ya van enfocados y ya han dimensionado lo que necesita la organización, por lo que solo se necesitara de una capacitación para conocer la compañía y ya se podrá comenzar a trabajar pues ya maneja todas las herramientas y metodologías que la empresa está necesitando.

Y por último, los beneficios para el país; es claro como a partir de la excelente y fuerte relación entre los agentes, los estudiantes se gradúan y generan un gran impacto positivo en las organizaciones logrando mejoras en la competitividad y productividad, lo cual implica mejoras en el sector y a su vez en el nivel del vida, lo cual trae grandes beneficios macroeconómicos moviendo la economía y el impacto de esta a nivel internacional.

Para lograr el cumplimiento de esta hipótesis la facultad realizo una serie de acciones como lo son:

En cuanto a la relación Empresa-Universidad-Estado se inició con la realización de alianzas con empresas que dieran la oportunidad a los estudiantes no solo de hacer sus prácticas, sino de hacer trabajos sobre problemas puntuales que tengan estas empresas, de tal modo que los estudiantes de III semestre en adelante en sus materias deben entregar un proyecto sobre un caso real de alguna empresa y aplicar las herramientas y metodologías de las materias vistas y que sean útiles para que la empresa pueda aplicar.

En cuanto al Estado, se realizaron investigaciones y trabajos para organizaciones públicas, enfocando a la facultad no solo a la administración privada, sino también a la administración pública.

Ahora bien, pasando a la segunda hipótesis que se cumple, fortalecimiento del área internacional, vemos como es de suma importancia para el cumplimiento de dos hipótesis importantes y las cuales son mutuamente influyentes sobre las demás. Estas son la movilidad de doble vía a partir de la promoción por parte de estudiantes en otros países, y el robustecimiento del estatuto docente en cuanto a

polilingüismo. Pues en la medida que la Facultad haya logrado fortalecer el área internacional se lograra obtener convenios y movilidad estudiantil lo que lograra:

Divulgación y conocimiento en otros países de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario por parte de las experiencias e interacción por parte los estudiantes de intercambio con otras culturas y otros estudiantes.

Fortalecimiento de alianzas no solo generadoras de beneficios para los estudiantes, sino también para el profesorado, pues ellos podrán a través del manejo de otros idiomas ir a hacer sus doctorados y demás estudios y luego venir a Colombia a transmitirlos a los estudiantes.

Generación de mayor movilidad estudiantil en doble vía a partir del polilingüismo de los docentes, pues si ellos manejan más de 2 idiomas se podrán dar clases en diferentes idiomas y los estudiantes podrán practicar estos, y a su vez esto dará paso a un factor atractor para estudiantes del exterior.

Generación de ventajas para los estudiantes, pues en la medida que puedan estudiar en otros países y puedan acceder al intercambio cultural por medio de los convenios, lograran mayores conocimientos que los que se puedan conseguir si solo estudian en Colombia, como también entran en las ventajas que trae la globalización.

Los anteriores beneficios se dieron gracias a las acciones llevadas a cabo en cada una de las hipótesis así:

H2: Fortalecimiento del área internacional	H3: Robustecimiento del estatuto docente	H6: Movilidad estudiantil en doble vía
A partir de las mejoras en comunicación, la Facultad logra fortalecer convenios	La facultad realizo un programa que se llamó "Docentes por el mundo"	Para la generación de movilidad en doble vía a partir de la promoción por

y por ende su área internacional. Se trabajó en el aumento de los cupos para estudiantes en diferentes escuelas de negocios. Se logró convenios no solo para estudiantes sino también para profesores, lo cuales se fueron y realizaron sus estudios de posgrado y han vuelto a Colombia aplicar lo aprendido ya trabajar en investigación. Lo cual ha motivado a los estudiantes a viajar y a que fomenten la movilidad estudiantil en doble vía.	el cual tenía como objetivo que los docentes de planta que llevaran más de 6 años vinculados con la facultad tuvieran la oportunidad de ir a diferentes partes del mundo a realizar sus estudios de posgrado y/o aprendieran otros idiomas y después llegaran a Colombia y se vincularan con la universidad como docentes y como investigadores. A parte de esto, mientras realizaran sus estudios debían ser divulgadores de lo que ocurría en Colombia con la facultad para generar movilidad estudiantil. Por otro lado, a partir del 2011 se realizó un decreto en el cual los profesores de la Facultad debían manejar por lo menos más 3 idiomas (lengua materna, inglés y otros)	parte de estudiantes se realizaron grupos de apoyo en diferentes países del mundo. Estos grupos podían ser de dos tipos: Un grupo que era conformado por estudiantes de cada país, quienes tuvieron la oportunidad de estudiar en la facultad y darán su testimonio en su país. Y el otro grupo estaba conformado por estudiantes que se dedicaban a la divulgación y al estudio, este grupo se creó a partir de un convocatoria en donde estudiantes de la facultad viajarían a diferentes países y aparte de realizar sus estudios de doble titulación daban a conocer la facultad.
---	---	--

Finalmente, en este escenario no se puede dejar de lado dos hipótesis de gran importancia y que van muy de la mano como lo son la eliminación de los cuellos de botella en comunicación y la consolidación de la relación entre estudiantes y la investigación.

Gracias al cumplimiento de estas hipótesis y al flujo de información se facilitan los procesos y el cumplimiento de proyectos, entre los cuales se encuentra la investigación ya que se ha logrado informar a los estudiantes que es la investigación, que trascendencia tiene ser investigador, y que beneficios trae esto.

Estas dos hipótesis se dieron a partir de la aplicación de las siguientes acciones:

H4: Eliminación de cuellos de botella en la comunicación	H5: Consolidación relación entre Estudiantes-Investigación
Se realizan los estudios para identificar donde existían fallos en la comunicación en donde se encontró que uno de los principales problemas era el personal encargado de esta información, por lo cual se implementaron proyectos en donde la información no solo dependiera de una persona, sino que existieran diversos canales de comunicación los cuales manejaran todos la misma información. En cuanto a los otros problemas como las plataformas tecnológicas se crearon páginas de internet, herramientas en moodle y en la página de la universidad	Se creó un proyecto llamado "Ando investigando", el cual tuvo dos objetivos primordiales los cuales eran presentar cual era el perfil de un investigador para así lograr acabar con la imagen que se tiene de un investigador como una persona que solo se debe dedicar a estudiar y a nada más; y el segundo objetivo se basaba en presentar la investigación a partir de los beneficios que esta le trae al estudiante. Este programa tuvo gran éxito pues género que el número de estudiantes investigadores aumentara notoriamente y que estos a su vez no solo se

para que fueran medios de comunicación más efectivos a través de foros, donde los estudiantes no solo adquirieran información, sino que también pudieran preguntar públicamente. La eliminación de estos cuellos de botella llevo al uso de una figura muy importante y efectiva como lo es el consejo estudiantil de administración los cuales se convirtieron en uno de los medios de comunicación más rápidos, pues con ellos se desarrolló un programa llamado "La voz de los estudiantes, Comunicación efectiva" en donde los estudiantes se comunicaban con el consejo por medio de debates y reuniones y contaban sus inconvenientes y hacían preguntas sobre lo que necesitaban, y los miembros del consejo reportaban todo al decano y a la facultad y en menos de 15 días ya se daba solución a todas las inquietudes.	dedicaran a investigación desde la Facultad, sino que viajaran a otras partes del mundo a documentarse y hacer más sólidas las investigaciones.
--	--

A partir de lo anterior, se evidencia como el cumplimiento de una hipótesis conlleva al cumplimiento de otra, o la no ocurrencia de otra conlleva a que no se den las demás.

Gracias a factores como la comunicación en doble vía, a la internacionalización y a la participación activa de los estudiantes junto a la facultad se lograra el posicionamiento y al logro de los objetivos y metas que esta se propone, recalando que si no hay información en todo el proceso y alianzas difícilmente se logran las cosas.

ESCENARIO ALTERNO IV

Configuración binario = 39- 011001

Nombre del escenario = IN

En este escenario se presenta el cumplimiento de 3 hipótesis que son mutuamente influyentes y que el cumplimiento de una afecta directamente a las demás. Se está hablando de la hipótesis que se encarga del fortalecimiento del área internacional a partir de la creación de alianzas, del robustecimiento del estatuto docente para exigir el polilíngüismo y la movilidad estudiantil en doble vía.

La Facultad de Administración al lograr el fortalecimiento del área internacional logra varios puntos importantes tales como lograr el aumento en la movilidad estudiantil en doble vía, pues los estudiantes que desean estudiar en el exterior lo podrán lograr a partir del aumento de cupos en el exterior, a partir de la motivación que generan los estudiantes que viajaron y ya volvieron a Colombia a contar su experiencia, y a partir de los beneficios que estos podrán obtener al estudiar en el exterior como la doble titulación, la creación de oportunidades para trabajar en el exterior, la creación de contactos importantes para la vida laboral y académica de los estudiantes y la apertura a la interculturalidad.

Aunque también es importante mencionar que el fortalecimiento del área internacional no solo se da si existe movilidad estudiantil, o viceversa, sino también se necesita de otros factores como el robustecimiento de los estatutos de docentes para el polilingüismo y la acreditación internacional la cual tiene en si misma muchos elemento de suma importancia como los estudios que tienen los

docentes, los sistemas de horas para cada materia, el manejo de otros idiomas, entre otros; en cuanto al robustecimiento de los estatutos es muy importante que se realice una reforma en la cual solo se estipule:

Los profesores nuevos deben tener como mínimo un manejo excelente de inglés, español y otro idioma

Los profesores antiguos que lleven más de 6 años en la facultad deben irse a otros países a hacer posgrados y/o estudios de otros idiomas.

A 2015 todos los profesores, tanto hora cátedra y de planta, deben manejar por lo menos 3 idiomas, de lo contrario se les dará un plazo máximo de uno o dos años para aprender y fortalecer un idioma, de lo contrario serán despedidos.

Lo anterior en cuanto a las hipótesis que se cumplieron, pero teniendo en cuenta las que no se dieron, es claro ver como vuelve a presentarse el factor condicional, el cual si se da una hipótesis puede ocurrir la otra, o como en este caso que por no darse una, no se dieron las otras.

Las hipótesis que no se dieron son la consolidación estado-empresa y universidad, la eliminación de los cuellos de botella en la comunicación y la consolidación entre la relación estudiante-investigación.

Es claro que todas se relacionan con todas, pero es importante aclarar que al no darse la eliminación de los cuellos de botella en comunicación afecta a las otras dos hipótesis dado:

Si no existe información oportuna y confiable sobre lo que las empresas están buscando en los administradores, la facultad no podrá crear perfiles específicos de estudiantes y mucho menos satisfacer el mercado

Si no existe comunicación entre estado y universidad, la facultad no contara con un apoyo en proyectos grandes para aumentar la productividad del país y aún más

preocupante el estado no colaborara a los estudiantes con apoyo para emprendimiento, investigación y demás.

Si no existe comunicación, los estudiantes nunca se enteran sobre proyectos de investigación, y mucho menos los beneficios que tienen los investigadores y el impacto que tienen en el entorno.

Por lo anterior, se ha decidido que este escenario se debe llamar “IN” haciendo analogía con que los estudiantes deben convertirse en personas que viajen por todo el mundo realizando intercambio cultural, divulgación de la facultad, y motivando a las demás personas para que vengan a la facultad y se genere movilidad estudiantil en doble vía.

ESCENARIO ALTERNO V:

Configuración binaria = 07- 111001

Nombre del escenario: BALL

En este escenario, se puede observar cómo se logra una consolidación de la relación Universidad-Empresa y estado, gracias a las alianzas estratégicas conseguidas con diferentes medios de promoción y divulgación, que dan a conocer las actividades realizadas y las que están por realizarse; de igual forma dan a conocer las publicaciones con un alto nivel de reconocimiento.

De igual forma, la creación de canales de comunicación a nivel externo permitió una conexión con el estado, estableciendo oportunidades para la realización de actividades que propiciaran el análisis y mejoramiento de las realidades empresariales que se viven actualmente en el país.

Todo esto con el fin de entender con mayor amplitud el entorno que nos rodea y poder apropiarse los conocimientos necesarios para que los estudiantes logren crear un perfil proactivo frente a las acciones que puedan ocurrir dentro de las empresas colombianas; así mismo, las empresas ven reflejado en los estudiantes rosaristas,

una persona capaz de enfrentar los problemas venideros y solucionarlos de la mejor manera, por lo que confían en las habilidades de los practicantes de la facultad de administración.

Ahora bien, también se consiguió el fortalecimiento del área de internacionalización de la facultad, gracias a la creación de alianzas y estrategias con universidades no solo nacionales sino, también internacionales, lo cual motivó a los estudiantes extranjeros para venir a nuestro país y adquirir los conocimientos necesarios dentro de nuestra facultad, lo que les otorga una visión diferente de lo que puede ocurrir en un entorno que no es igual al de su país de origen, dándoles la oportunidad de conocer un poco más de uno de los mercados más difícil del mundo, el colombiano.

Este fortalecimiento del área internacional se logró a medida que se mejoró los canales de comunicación a nivel internacional, pero sobretodo, se debe en gran medida a la consecución de la acreditación internacional, lo que dio a conocer que los conocimientos emprendidos dentro de la facultad de administración estaban acordes y al mismo nivel, que los instruidos en las mejores universidades europeas y creó las facilidades adecuadas para que no solo los estudiantes extranjeros decidieran venir en mayor proporción a nuestra facultad, sino también, facilitó la movilización de nuestros estudiantes hacia otras universidades donde pueden realizar un intercambio de conocimientos más adecuado frente a un escenario diferente al que están acostumbrados a analizar.

Así mismo, otra de las hipótesis que se obtuvo y que se encuentra muy relacionada con la anterior, es la que hace referencia a la utilización adecuada de los convenios ya existentes, así como la adecuada motivación para los estudiantes. Como se mencionaba anteriormente, la motivación se logró principalmente con la obtención de la acreditación internacional ya que dio a conocer la facultad dentro del entorno internacional y colocó nuestro nivel académico al mismo nivel que el de las mejores universidades internacionales. Así

mismo, se mejoró la comunicación y difusión de estos convenios con los estudiantes, creando una estructura adecuada, para que los estudiantes pudieran acceder a esta información con mayor facilidad, y que esta inclusive llegara a ellos sin que tuvieran conocimiento previo de esta, gracias a la utilización adecuada de medios como el correo institucional de la universidad o artículos dentro del periódico de la universidad, aunque también se realizaron pequeñas conferencias en donde se transmiten los puntos claves y los objetivos de cada uno de los convenios existentes y de esta manera se logra mantener a los estudiantes informados de la mejor manera frente a este aspecto.

Cabe decir, que como se había mencionado anteriormente, la consecución de la acreditación internacional propició las condiciones necesarias para que se mejorara el flujo de estudiantes internacionales dentro de nuestra facultad, equilibrando la movilidad estudiantil en doble vía que se llevaba años atrás.

Finalmente la última de las hipótesis que se cumple es la que hace referencia al robustecimiento del estatuto docente, por medio del cual se incentivó el desarrollo del polilingüismo de los profesores, los cuales debían mejorar su nivel y manejo de los idiomas para poder enfrentarse a los fenómenos de la globalización que vivía la facultad, es decir, debían estar capacitados para poder dar sus clases en diferentes idiomas y de esta manera no solo incentivar el polilingüismo de los estudiantes, sino, además incentivar el intercambio de estudiantes extranjeros.

Ahora bien, se presentaron dentro del escenario, algunas hipótesis que no se cumplieron, entre estas, no se eliminaron los cuellos de botella existentes en la comunicación de la facultad, ya que no se realizó un estudio previo, y no se creó, ni se estableció una política para la consecución de esto; adicionalmente no se explotaron las restricciones que se encuentran dentro de este flujo de información, por lo que aún, parte de la comunidad rosarista se encuentra desinformada, ya que la información no está cumpliendo su función dentro del sistema y no se

logran realizar procesos eficientes de retroalimentación, que permitan el mejoramiento continuo del flujo de comunicación.

Es así, como la facultad se enfocó principalmente en mejorar su comunicación hacia el exterior para lograr la mejora de los aspectos mencionados en los párrafos anteriores, pero ha dejado de lado la comunicación interna, por lo que es uno de los aspectos más importantes que falta estudiar.

Adicionalmente, otra de las hipótesis que no se cumplió, fue la relacionada con la consolidación de la relación estudiante-investigación, ya que, aunque existen programas como semilleros y Filósofos, no se han logrado implementar mecanismos adecuados de divulgación que permitan la integración de los estudiantes a estos grupos, así mismo, faltan métodos que motiven a los estudiantes para ingresar a estos programas de investigación, que de alguna manera, no solo afectan el desarrollo del estudiante, sino que también pueden dar como resultado análisis importantes para la descripción del entorno empresarial en el que se desarrollan las empresas actualmente.

De igual forma, aunque se ha logrado mejorar el flujo de estudiantes extranjeros dentro de la facultad, también es cierto que la mejora en el aspecto de la investigación, podría ayudar, a mejorar aún más este desarrollo del proceso de intercambio con otras universidades, puesto que, los estudiantes extranjeros podrían también, sentirse motivados por el intercambio de conocimientos, facilitado por la investigación profunda y profesional llevada por los estudiantes y profesores de la facultad.

ESCENARIO ATRACTOR

Configuración binario = 01- 111111

Nombre del escenario = HOME RUN

Este es el escenario al que le debe apostar la facultad de Administración de la Universidad del Rosario partiendo del escenario actual en el que se desea

acreditarse internacionalmente, desea aumentar el número de estudiantes que viajen a otras escuelas de negocios en las cuales no se hable la lengua materna, y en busca del fortalecimiento entre la relación Universidad- empresa- estado.

Partiendo de estos deseos actuales de la facultad, el escenario “HOME RUN” genera mayores oportunidades para el cumplimiento de los objetivos anteriormente nombrados, pues cuenta con proyectos que aportan a la ocurrencia de estos, tales como las reformas al estatuto docente, como el programa “Ando investigando” que atraerá a muchos estudiantes a la investigación a partir de la presentación del perfil que tienen los investigadores, como el programa de grupos de apoyo para la divulgación de la facultad en otros países por parte de los estudiantes, entre otros programas que a partir de la unión de estudiantes, profesores, egresados, personal administrativo, estado y organizaciones logra fortalecer no solo la estructura y procesos de la facultad, sino también la imagen y genera grandes beneficios a las organizaciones y al país.

5.6. IDENTIFICACIÓN DE ACTORES Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

MATRIZ ACTORES-OBJETIVOS

Tabla 5: Matriz de actores - objetivos

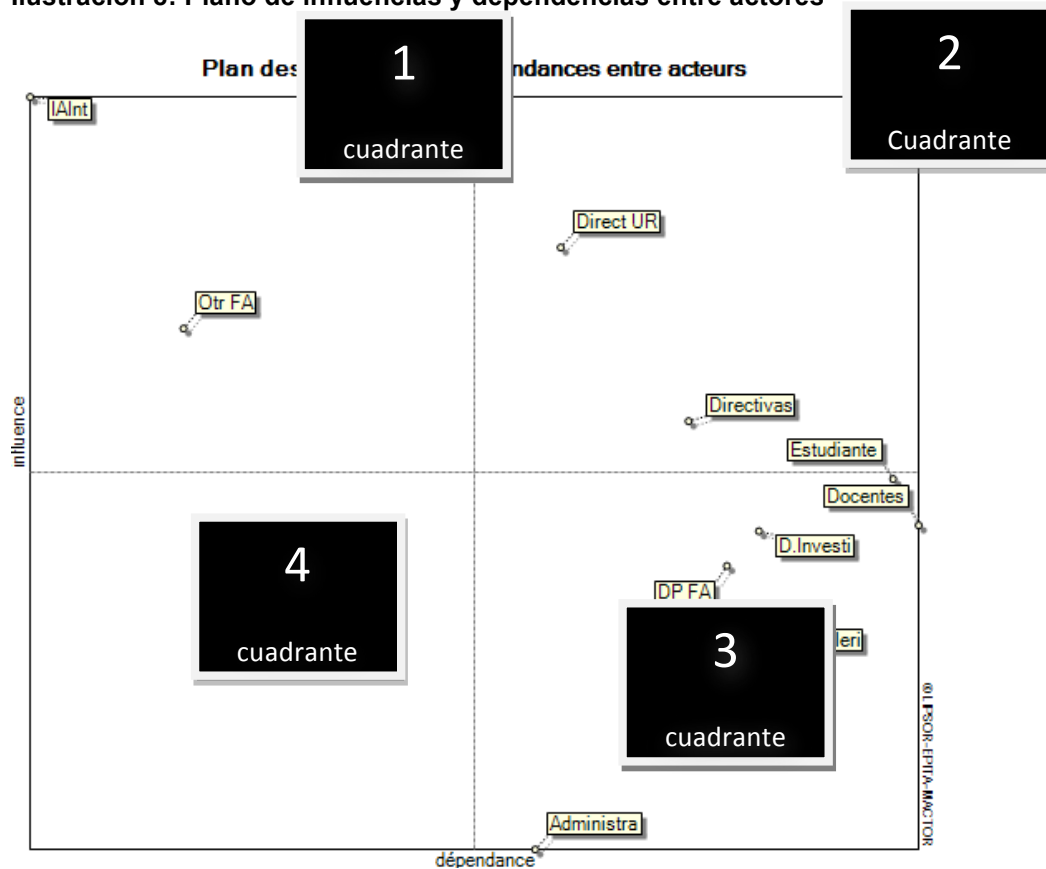
2MAO	ForAli	InvPub	ComInt	DocMund	MedCom	CEA	AndInv	ApoExtra	ApoCol
Directivas	3	-2	4	4	-2	-3	4	4	4
Estudiante	-2	-2	3	0	2	4	-3	4	4
Administra	1	-1	1	1	1	1	1	1	1
Cancilleri	0	0	-2	4	-2	-2	0	4	-3
Docentes	3	3	0	4	-2	0	4	0	0
IAInt	2	2	-2	-2	3	2	2	3	3
Otr FA	3	-2	0	0	0	0	0	0	0
Direct UR	4	-2	-2	2	-2	-2	4	4	-3
DP FA	2	2	3	3	-2	-2	3	3	-2
D.Investi	4	4	0	4	0	3	4	0	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR

GRÁFICO DE INFLUENCIA-DEPENDENCIA ENTRE ACTORES²⁶

Este gráfico es uno de los resultados que nos arroja el software de MACTOR, el cual se podría denominar como *el plano que permite identificar el comportamiento de los actores sociales en el presente del sistema: El hoy de los actores sociales*²⁷.

Ilustración 8: Plano de influencias y dependencias entre actores



En el cuadrante 1 encontraremos el grupo de actores sociales que tienen una influencia alta en el sistema, y su poder podría tomarse como indiscutible dentro del sistema²⁸, en este cuadrante encontramos a:

²⁶ Grafico obtenido a partir de la matriz actor-actor (ver anexo 3)

²⁷ (Noguera, 2009) pág. 44

²⁸ (Noguera, 2009) pág. 45

- Otras Facultades: Este actor se encuentra en este cuadrante ya que su dependencia con el resto de actores que en su mayoría tienen relación con factores internos de la Facultad de Administración del Rosario es muy baja pero su influencia hacia el sistema es alta. Esto se debe a que las otras facultades de Administración son las que en su conjunto determinan el comportamiento y tendencias del sector, dando parámetros de comportamiento y posibles vías de proyección y crecimiento, con respecto a oferta de programas, internacionalización, convenios, acreditación, entre otras.
- Instituciones Acreditadoras Internacionales: Estas instituciones también significan para el sistema una gran influencia, pero la facultad como actor le representa una influencia baja a las instituciones acreditadoras internacionales.

Esto se debe a que las acreditadoras son quienes dan los parámetros mínimos de desarrollo y accionar para acreditar a las facultades, haciendo que estas dependan en gran medida de estos lineamientos para el desarrollo de sus planes estratégicos y proyecciones de internacionalización que actualmente marcan una fuerte tendencia en el mundo y sobre la cual está trabajando fuertemente la Facultad de Administración del Rosario.

Esto hace que muchos de los actores guíen su comportamiento en aras de la consecución del visto bueno y acreditación de estas instituciones. Convirtiéndose así en un elemento clave y direccionador para el desarrollo de las facultades de administración.

En el cuadrante número 2 encontraremos actores con niveles de influencia y dependencia alta que le proporcionan a los actores sociales características de

conflicto, es decir, influyen en el sistema tanto como dependen de él²⁹. En esta clasificación encontramos los siguientes actores:

- Directivas de la Universidad del Rosario: Este actor se encuentra dentro de este cuadrante porque es quien determina los lineamientos generales de desarrollo de la Facultad de Administración del Rosario siendo un factor de influencia muy alto, pero así mismo estos lineamientos y el mismo desarrollo de la directivas de la Universidad también presentan un grado de dependencia significativa con respecto a otros actores de poder como lo son las acreditadoras nacionales e internacionales. Así mismo las mismas necesidades de sus facultades determinan el accionar de las directivas institucionales, de acuerdo a sus necesidades de crecimiento, y políticas mínimas macro dadas por el sector público en representación del ministerio de educación.
- Directivas de la Facultad de Administración: Este actor se encuentra dentro de esta cuadrante ya que representa una alta influencia hacia la facultad ya que son sus directivas quienes dentro de un marco de desarrollo institucional deciden las hoja de ruta y los lineamientos para la unidad, codificando así el comportamiento de otros actores involucrados como lo son la cancillería de la facultad, el departamento de investigación, los estudiantes, coordinadores de programa, entre otros.

Así mismo tiene un grado alto de dependencia con los actores del sistema ya que su accionar debe estar fijado bajo el marco de las directrices dadas por las directivas de la Universidad, así mismo en busca del fortalecimiento de su internacionalización la estructuración de su plan de desarrollo también depende de los requisitos exigidos por las acreditadoras internacionales y de la misma forma vemos como sus unidades también a través de sus necesidades y condiciones actuales, determinan las políticas a implementar de las directivas de la facultad.

²⁹ (Noguera, 2009) pág. 44

En el cuadrante número 3 encontraremos los actores que representan un comportamiento de alta dependencia dentro del sistema estudiado, característica que podría denominarse como actores que reciben los efectos del sistema³⁰. En este cuadrante encontramos las siguientes variables:

- **Administrativos:** Este actor depende netamente del accionar del resto ya que su función es la operacionabilidad de los diferentes procesos y procedimientos del resto de actores como lo son las directivas, los estudiantes, cancillería, entre otros. Este actor tiene una influencia mínima en el sistema ya que su accionar es de forma y tiene una dependencia significativa.
- **Cancillería:** Este actor también tiene una dependencia grande al sistema ya que es la facultad quien determina su hoja de ruta de acuerdo a las necesidades y plan estratégico de la unidad de Administración y ya hemos analizado como la misma facultad maneja un alto grado de dependencia con otros actores. Pero así mismo vemos como maneja un grado de influencia mayor que los actores administrativos ya que de la eficiencia de sus procesos dependen factores tales como la consecución de la acreditación internacional en cierta medida.
- **Directores de programa:** Este actor es un actor de dependencia ya que sus objetivos y desarrollo dependen de los lineamientos de las directivas de la universidad y de la facultad. Pero así mismo maneja un grado de influencia bajo con actores tales como lo es estudiantes y docentes, al ser este uno de los primeros puente de comunicación.

³⁰ (Noguera, 2009) pág. 46

- Departamento de Investigación: Este actor es dependiente al sistema ya que su propia existencia depende de las directivas tanto de la facultad como de la Universidad. Su grado de influencia en el sistema ya es un poco mayor que el resto de actores mencionados en este cuadrante ya que de su eficiencia dependen diversos procesos tanto estudiantiles, como de posicionamiento institucional.
- Docentes: Es un actor dependiente ya que su desarrollo está estipulado por directrices institucionales y de la facultad, a través de mecanismos como el estatuto docente y reglamentos docentes y estudiantiles. Pero su desarrollo se realiza aun así bajo el principio de la libertad de cátedra concediéndole también un cierto grado de influencia bajo otros actores como lo son los estudiantes.
- Estudiantes: Este actor es de dependencia pero en este cuadrante es el que maneja el mayor grado de influencia. Porque si bien el desarrollo de los estudiantes depende del sistema en el que desarrollan sus estudios, sus necesidades se convierten así mismo en materia prima para la toma de decisiones a nivel directivo para luego desplegarlo a través de las distintas unidades.

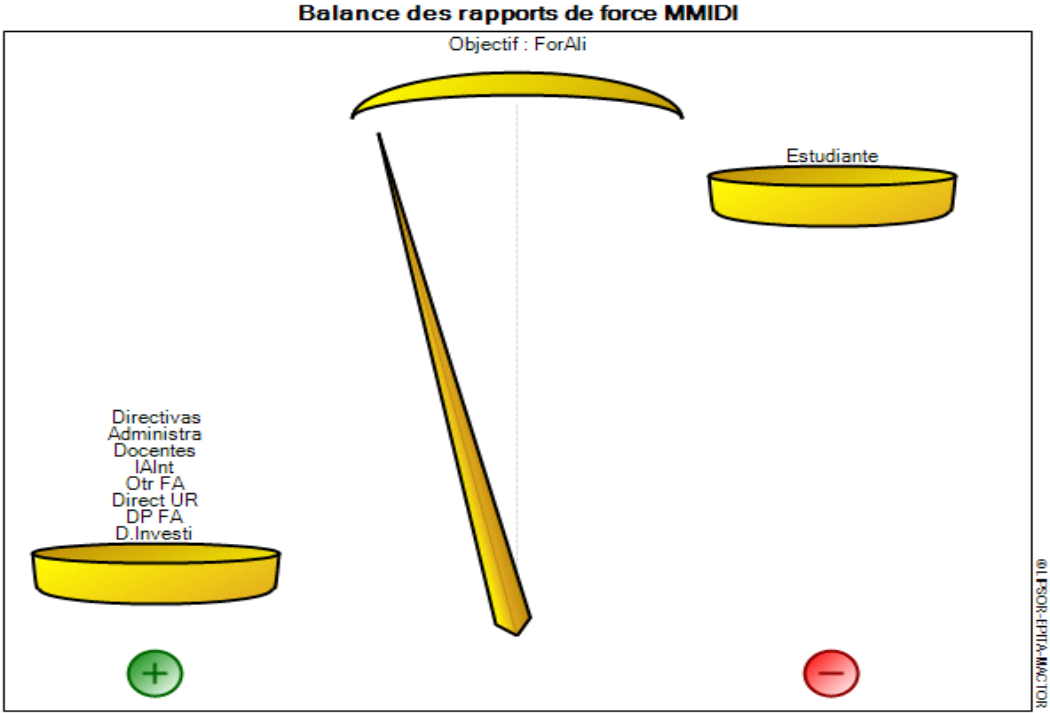
En la facultad este actor lo podemos ver como en una disyuntiva ya que se encuentra al margen del cuadrante de dependencia y de conflicto, es decir, aun su accionar no es tan activo como para alcanzar niveles de influencia más altos en el sistema, ya que este actor muchas veces se limita a la información y programas dados por la facultad sin presentar un accionar proactivo que le permita convertirse en un actor de poder.

Dentro del sistema estudiado vemos como no existen actores dentro del cuadrante 4, es decir no existen actores indiferentes.

5.7. ANÁLISIS DE BALANZAS DE FUERZAS

5.7.1. FORTALECIMIENTO ALIANZA-EMPRESA

Ilustración 9: Balanza de fuerzas MIDI: fortalecimiento alianza - empresa



Actores a favor:

Directivas de la Facultad	Personal Administrativo	Inst. Acreditadoras Intern.
Políticas de extensión empresarial para vincular a los estudiantes a través de lineamientos curriculares en las materias y prácticas empresariales, sería un catalizador. Promoción y consolidación del centro de emprendimiento.	Gestión de convenios empresariales, ampliando la gama de oportunidades ofrecidas para la vinculación de estudiantes, realización de estudios y desarrollo de visitas empresariales.	Exigen como parte de su proceso de acreditación la consolidación de alianzas empresariales para ver la efectividad y el impacto de los procesos de extensión de la Facultad.

Imposibilitan la consolidación con la realidad empresarial dificultando el reconocimiento de la facultad y las alianzas y el aprendizaje de los estudiantes con el mismo y así mismo dificultaría la consecución de acreditaciones tanto nacionales como internacionales	Por su tramitología pueden entorpecer la consecución de alianzas, así como un mal manejo de las mismas pueden generar una imagen negativa de la Facultad disminuyendo sus oportunidades en el mundo empresarial.	La no aprobación de la Acreditación Internacional puede ser un impedimento para expandir y consolidar alianzas empresariales al ser la Acreditación un respaldo para la Facultad
---	---	---

Otras Facultades	Directivos de la Universidad	Directores de Programa
Dentro de su dinámica de cooepetencia ofrecen alianzas con la Facultad de Administración del Rosario para el desarrollo de eventos de gran impacto en diferentes ámbitos empresariales.	Políticas institucionales enfocadas hacia el desarrollo del fortalecimiento de la alianza Universidad-Empresa-Estado, promoviendo la realización de eventos de extensión empresarial, así como proyectos propuestos por la Facultad de Administración.	Incentivas e invitan a los estudiantes a consolidar su proyecto de vida alrededor del mundo empresarial, a través de la apoyo al desarrollo de trabajos académicos sobre las empresas, así como la difusión de convenios y grupos de investigación que se especializan en la realidad empresarial.
Pueden coartar la consecución de alianzas y eventos con diferentes empresas si se sigue una dinámica de alta rivalidad en el sector de las facultades de administración, generando un aumento de los costos para conseguir estas oportunidades así como las disminuye.	Pueden evitar el desarrollo de la consolidación de la alianza empresarial a través de políticas institucionales rígidas que no apoyen este fin. También a través de la no aprobación de los requerimiento presupuestarios para su desarrollo.	Pueden ser indiferentes a la difusión y aplicación de estas políticas, generando un desconocimiento en la población estudiantil y docente entorpeciendo así el fortalecimiento de esta alianza.

Actores a favor:

Docentes	Inst. Acreditadoras Intern.	Directores de Programa
Vinculan y difunden el conocimiento en administración pública desde sus cátedras, incentivando la investigación a través de las entidades públicas.	Exigen dentro de sus requisitos de acreditación la consolidación de la investigación en diferentes campos.	Son plataforma para el acercamiento a la investigación de estas entidades a través de políticas que incentivan el desarrollo de los currículos que integren estas entidades. Así mismo difunden la importancia de la investigación en diferentes ámbitos tanto para estudiantes como docentes.
La no difusión de papel de estas entidades alejan a los estudiantes de esta realidad y su investigación		Acciones rígidas dirigidas hacia la promoción del desarrollo de trabajos e investigación solo en sectores privados. Desarrollo pobre de la comunicación en la difusión de estas posibilidades

Direcc. Depart. Investigación
Desarrollo de investigaciones encaminadas a la generación de conocimiento, incluyendo el sector de administración pública al ser marco del desarrollo empresarial y hacer parte de él. Desarrollo de líneas en investigación pública.
Desarrollo de investigación obviando la administración pública. No comunicado las oportunidades y desarrollo de investigación pública

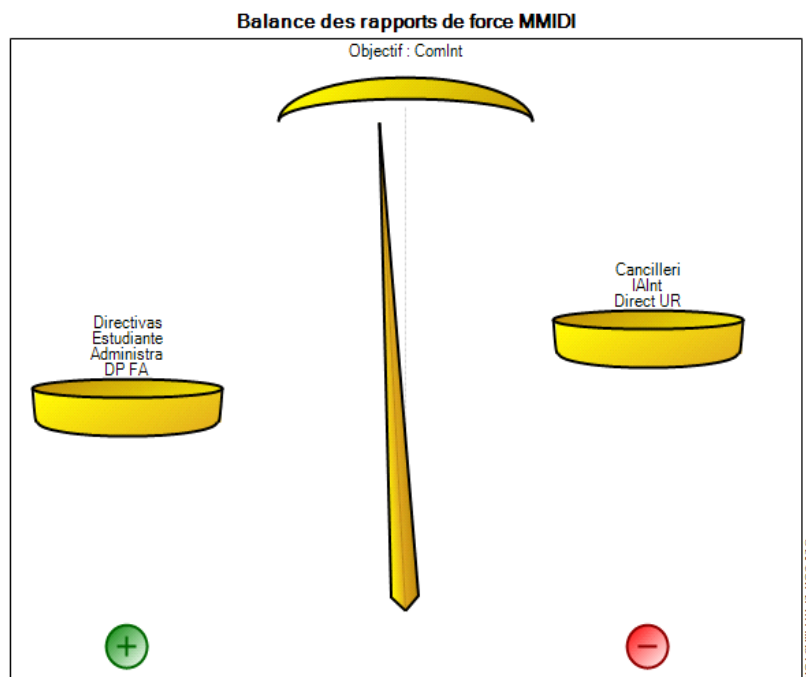
Actores en contra:

Directivas de la Facultad	Personal Administrativo	Estudiantes
Las políticas de desarrollo de investigación estudiantil se centran en su relación con el sector privado.	No realizan trámites en pro de la consolidación de alianzas con entidades Públicas.	No se interesan en el desarrollo de investigación pública dentro de se proyecto académico.
Desarrollo de políticas enfocadas hacia la investigación en Administración Pública.	Tramitología para lograr convenios y estudios con administración pública.	El interés por el desarrollo de este tipo de investigación motiva a las directivas a abrir el espectro de desarrollo de investigación enfocándose en este segmento.

Otras Facultades	Directivos de la Universidad
No existe el desarrollo de alianzas consistentes y bien difundidas con respecto a este objetivo.	No realizan acciones claras en el establecimiento de proyectos que desarrollen la investigación pública.
El desarrollo de alianzas para la realización de eventos y estudios en administración pública difuminaría el desarrollo de este segmento de la investigación.	A través del apoyo y realización de proyectos y eventos en este objetivo promueven la consolidación de la investigación en administración pública en el resto de actores.

5.7.3. COMUNICACIÓN INTERNACIONAL

Ilustración 11: Balanza de fuerzas MIDI: Comunicación Internacional



Actores a favor:

Directivas de la Facultad	Estudiantes	Personal Administrativo
Búsqueda de mecanismos para la difusión y aumento del impacto de los diferentes programas de intercambio e internacionalización en pro de la consecución de la Acreditación Internacional.	Demanda de información alta acerca de los programas de internacionalización que pueden tomar. Alta demanda que hace que se pida la ampliación de cupos para estos programas. Tendencia a adquirir experiencias internacionales en aumento.	Realizan los trámites pertinentes para divulgar la información que la cancillería da.
Cerrar canales de comunicación y difusión de los programas de internacionalización.	Ser indiferentes a tomar estas oportunidades haciendo inútil el flujo de información y los planes de internacionalización de la facultad	No divulgar la información pertinente, Divulgar la información por canales inadecuados.
Directores de Programa		

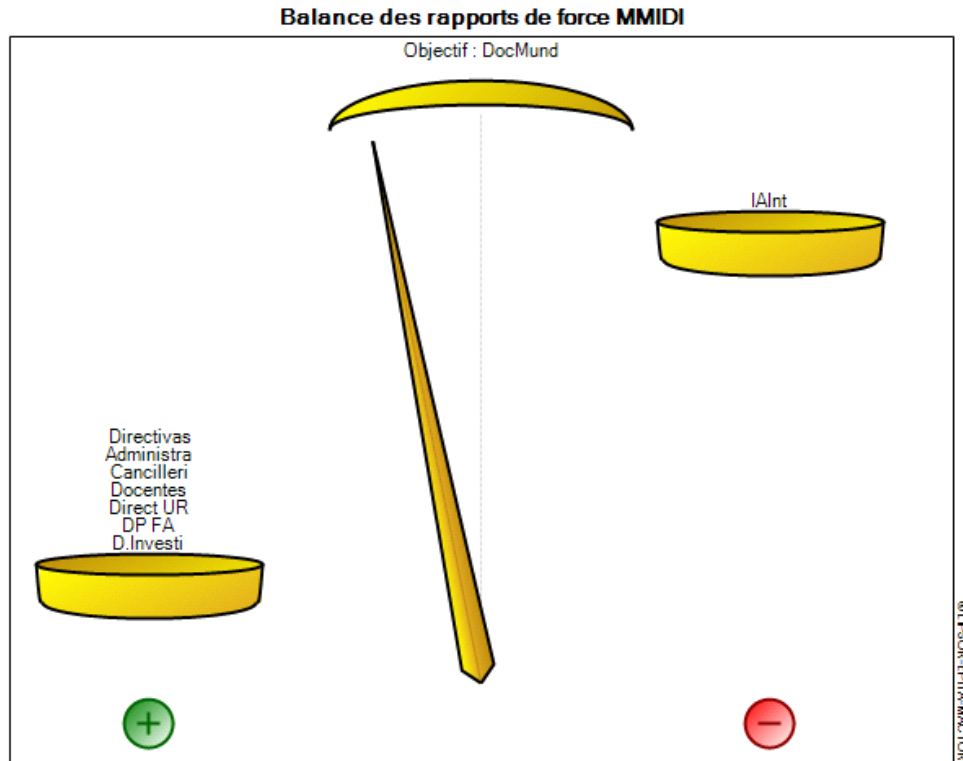
Divulgan la existencia, requisitos y tipos de homologaciones para los programas de internacionalización, incentivando la divulgación de su información.
No divulgar las oportunidades dispuestas por la cancillería rompiendo el flujo de información.

Actores en contra:

Inst. Acreditadoras Intern.	Directivas de la Universidad	Cancillería
La no otorgación de la Acreditación Internacional dificulta la consolidación de los canales de comunicación eficientes que permitan un flujo de información internacional.	No existe un programa claro dirigido hacia la consolidación de canales de fortalecimiento de la información internacional para mejorar el impacto de las oportunidades de internacionalización en la comunidad estudiantil de la facultad como en la comunidad estudiantil internacional.	No divulga eficientemente la información de internacionalización para acercar a los estudiantes a estos tipos de iniciativas. No existen conductos claros para conseguir la información y la tramitología necesaria. No existe un flujo de información continuo que impacte directamente a la comunidad estudiantil.
Si otorga la acreditación aumenta la gama de posibilidades que se pueden utilizar para abrir nuevos y mejores canales de comunicación internacional de alto impacto.	Consolidación de programas institucionales de promoción de canales de comunicación internacional para consolidar a la facultad y a la universidad en este segmento.	Abrir plataformas de comunicación más cercanas a los estudiantes, Tener una publicación cercana y clara de las posibilidades y trámites a seguir en los programas. Involucrar a los estudiantes como plataforma de comunicación.

5.7.4. DOCENTES POR EL MUNDO

Ilustración 12: Balanza de fuerzas MIDI: Docentes por el mundo



Actores a favor:

Directivas de la Facultad	Personal Administrativo	Cancillería
Para que se pueda realizar el programa Docentes por el mundo es necesario que las Directivas gestionen con otras Escuelas de Negocios convenios para que la Facultad de Administración inicie sus procesos internacionales a través de la internacionalización de los docentes, para lo cual las directivas deben generar en los docentes un espíritu de mejoramiento continuo, el cual va enfocado a que los docentes logren ampliar sus conocimientos no solo	Los administrativos deben ayudar en el flujo de información, deben transmitir toda la información que sea necesaria para que los docentes se acojan al programa, así como deben ayudar a motivar a los docentes a través de la colaboración con los trámites en procesos para realizar los viajes.	La cancillería tiene un papel muy importante y debe realizar acciones primordiales para el éxito de este programa como lo son: Creación y divulgación de convenios existentes, Creación de nuevas alianzas a partir de lo que los docentes quieran estudiar, Buscar Escuelas de Negocios que acepte no solo estudiantes, sino también a docentes en sus programas de internacionalización.

en idiomas, sino en conocimientos académicas.		
Si las directivas no participan de estas decisiones, por voluntad propia o porque no están de acuerdo, los procesos se dificultan, pues a nivel de la facultad, las directivas tienen el poder sobre los docentes a través de los contratos y los reglamentos.	Si los administrativos no guían, ni ayudan en este programa se tendrían problemas en canales de comunicación, pues ellos son uno de los mecanismos que tiene un contacto directo y cercano con los docentes. Si ellos no colaboran la probabilidad de que los Docentes se vinculen y adelanten procesos para los viajes es inferior al 50%.	Si la cancillería no desea colaborar el programa es de gran impacto negativo, pues ya no existiría ese agente que facilita los convenios, alianzas y contactos con las Escuelas de Negocios Internacionales.

Docentes	Directivas de la Universidad	Directores de Programa
Los docentes son uno de los actores con más peso para el cumplimiento de este programa, para lo cual deben realizar acciones igualmente importantes como lo son: Aceptación del programa y colaboración para que este mejore continuamente a lo largo del tiempo; divulgación entre los docentes a través del voz a voz para que los demás colegas inicien los procesos para realizar internacionalización de docentes; y apoyo al programa a través del adelanto de procesos para realizar la internacionalización.	Para que se pueda realizar el programa Docentes por el mundo es necesario que las Directivas firmen convenios con otras Escuelas de Negocios en el mundo para facilitar los procesos y aumentar las posibilidades, como también deben cambiar el estatuto docente de toda la Universidad para motivar a los docentes a que apliquen al programa.	Los directores de programa deben llevar a cabo las siguientes acciones: promocionar "Docentes por el mundo" a los profesores en cada uno de sus programas; Crear proyectos que motiven a los profesores a aplicar a este programa a partir de la experiencia de los otros profesores; crear una base de datos de los docentes que han aplicado al programa.
Si ellos no aceptan el programa, claramente este no tendría futuro partiendo de que es un programa para profesores, por lo cual si ellos no lo aceptan no tendremos un mercado potencial al cual atenderle las necesidades.	Si las directivas no participan de estas decisiones, por voluntad propia o porque no están de acuerdo con el programa, los procesos se dificultan, pues a nivel Internacional más pesos tienen las decisiones de los Directivos de la Universidad, que las decisiones de una Facultad, como a su vez genera problemas para que los profesores colaboren, pues si los docentes no ven una normativa que los obligue a participar en el	Si ellos no apoyan, la información se puede desviar, partiendo de que el programa está llegando a todos los profesores por igual, y lo ideal sería dar a conocer la información segmentando a los clientes (docentes) para tener un acercamiento a las necesidades.

	programa se corre el riesgo de más de un 60% a que los docentes prefirieran seguir como en las condiciones iniciales.	
--	---	--

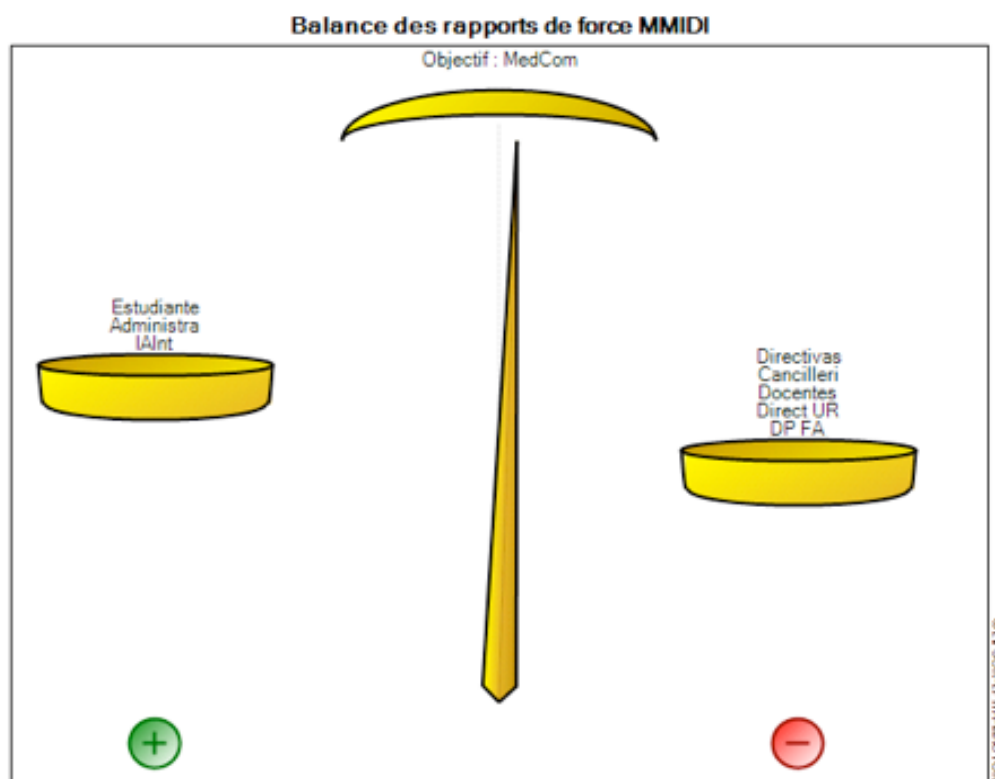
Direcc. Depart. Investigación
Los directos de programa deben ayudar a difundir la información y a identificar que están demandando los docentes, para poder conseguir nuevos convenios a partir de esta información.
Si ellos no apoyan y no colaboran con el programa, este se puede llevar a cabo pero no tendra un gran impacto, partiendo del hecho que el programa se realiza sin contar con la información de lo que desean, demandan y esperan los docentes, lo cual se convierte un un factor que no genera tanta expectativa en los docentes.

Actores en contra:

Inst. Acreditadoras Intern.
Lo que hace que este actor este en contra parte de la falta de convenios que tiene la Facultad y la falta de polilinguismo de los docentes.
Si este actor estuviera a favor se generaría una gran oferta de convenios, reducción de barrera para la internacionalización y facilidad en los procesos partiendo del polilinguismo docente.

5.7.5. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Ilustración 13: Balanza de fuerzas MIDI: Medios de comunicación



Actores a favor:

Estudiantes	Personal Administrativo	Inst. Acreditadoras Intern.
Se preocupan por mantener un adecuado canal de comunicación con el personal administrativo de la Facultad, ya que son estos, los que comúnmente están encargados de transmitir información importante como exámenes, fechas límite, etc. Así mismo, también se preocupan por crear canales de comunicación entre ellos y con las Directivas de la Facultad, por medio de grupos como el CEA.	Este personal es el encargado de transmitir la información entre los Directivos, los Directores de programas y los estudiantes, ya que son los actores encargados de los canales de comunicación dentro de la facultad. Es este personal el que dar a conocer fechas importantes, así como concursos y conversatorios por medio de carteleros, voz a voz y el correo institucional.	Estas instituciones se preocupan por el nivel de comunicación que se maneja dentro de la Facultad, ya que de esto depende otorgar o no la acreditación, es por esto, que estas instituciones realizan recomendaciones a la Facultad, para que esta tome cartas en el asunto y se preocupe por mejorar sus niveles y canales de comunicación.
Si los estudiantes no se preocuparan por mantener	El personal administrativo es un actor fundamental dentro	Sin las recomendaciones de las Instituciones

canales de comunicación, entre ellos, el personal administrativo y los docentes, la información necesaria para cumplir con objetivos y proyectos se perdería, causando retrasos, fallas, confusiones y malos entendidos entre los actores de la Facultad.	de la comunicación de la Facultad, por lo que, si no realizaran los procesos de transmisión de la forma correcta, la Facultad sufriría un caos en toda su estructura, lo que involucraría no solo a estudiantes y docentes, sino además, a otras áreas de la Universidad y sus Directivas.	acreditadoras, la Universidad y sus Directivas no conocerían cuales son los aspectos más importantes referentes a los canales de comunicación que deben mejorar si desean obtener una acreditación que les otorgue una buena imagen frente a otras Universidades a nivel internacional.
---	--	---

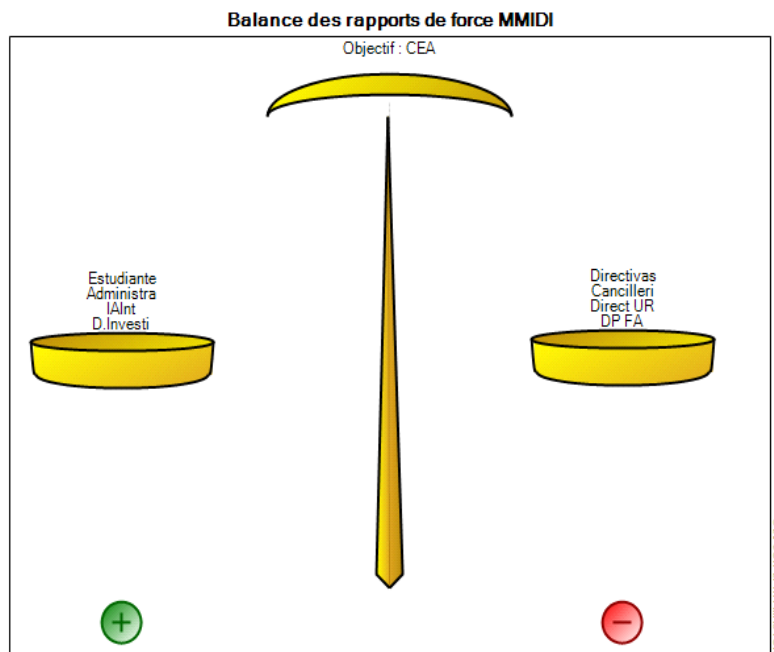
Actores en contra:

Directivas de la Facultad	Cancillería	Docentes
Aunque las Directivas tienen altos niveles de información, muchas veces esta no es comunicada de la mejor forma hacia los estudiantes, prueba de esto, es que muchos no se enteran de la existencia de algunos proyectos o de la evolución de estos, así mismo, a veces los estudiantes sienten que las Directivas se encuentran alejadas de la realidad estudiantil, creando una especie de barrera entre los dos actores.	La cancillería posee información y proyectos importantes que no son comunicados de forma eficiente a los estudiantes, ya que muchos de ellos no conocen los beneficios, convenios e intercambios que posee la Facultad con otras Universidades.	Los Docentes dentro de la facultad no poseen los canales de comunicación adecuados o no los utilizan de la forma requerida, ya que en muchas ocasiones no le dan el manejo adecuado a las plataformas de información de la Universidad, o al correo institucional por lo cual, a los estudiantes les es difícil lograr comunicarse con ellos.
Las Directivas de la Facultad, podrían mejorar sus canales de comunicación con los estudiantes, ya que comúnmente las decisiones e información necesaria por parte del cuerpo estudiantil es obtenida a través del personal administrativo, así mismo, si desean poseer mayor información y de una forma más rápida y eficiente, deben mejorar su comunicación con las demás áreas de la Universidad.	Aunque los proyectos de la cancillería son muy buenos y sus objetivos se cumplen; al mejorar la comunicación existente especialmente con los estudiantes de la Facultad, el nivel de intercambios realizados podría aumentar, además debe mejorar su comunicación en el exterior, pues actualmente no se maneja ningún tipo de promoción o divulgación que facilite la llegada de estudiantes extranjeros.	El manejo adecuado de los canales de comunicación por parte del cuerpo Docente, mejoraría el nivel de comunicación con los estudiantes, lo que facilitaría el proceso de solución de dudas o resolución de problemas.

Directivas de la Universidad	Directores de programa
Estas poseen altos niveles de información importante, que no es comunicada con amplitud hacia los estudiantes e incluso Docentes de la Universidad. De igual forma, los estudiantes no conocen la manera de llegar a las Directivas de la Universidad, por lo que se entiende que los canales de comunicación no son los adecuados o no han sido divulgados de la forma esperada.	Poseen buenos canales de comunicación con los estudiantes y Docentes de la Facultad, pero aun pueden mejorar más, ya que en ocasiones no poseen la información necesaria para solucionar las inquietudes de los estudiantes. De igual forma, les toma tiempo reunir la información que desean transmitir o no conocen a cabalidad los datos que deben ser comunicados a docentes y estudiantes.
La creación de canales de comunicación más adecuados entre las Directivas de la Universidad, y los estudiantes de la misma, permitiría estrechar la relación existente entre estos dos grupos, mejorando el flujo de información y haciendo más sencilla la transmisión de decisiones y proyectos desarrollados por la Universidad.	Los Directores de los Programas pueden mejorar sus canales de comunicación con las demás áreas de la Universidad, ya que sus canales de comunicación dedicados a los estudiantes son los adecuados, pero aun deben mejorar la velocidad de respuesta que tienen frente algunas de las inquietudes que presentan los estudiantes.

5.7.6. CEA

Ilustración 14: Balanza de fuerzas MIDI: CEA



Actores a favor:

Estudiantes	Personal Administrativo	Inst. Acreditadoras Intern.
La motivación hacia la participación y representación estudiantil dentro de la facultad del Rosario, para abrir y mejorar canales de comunicación. Convirtiéndose en un actor indispensable como puente de comunicación y difusión de proyectos, políticas e información de la facultad de Administración del Rosario.	Su gestión respalda la participación de los estudiantes en estas esferas a través del respaldo a su gestión a través de excusas, prioridades académicas en inscripción de horarios, facilidades para la consecución de espacios para reuniones y proyectos.	Dentro de sus requerimientos para otorgar la acreditación evalúan los niveles de participación estudiantil, su importancia e impacto en el sistema, motivando a las facultades a consolidar estos actores estudiantiles.
La no participación de los estudiantes en estas esferas de participación genera una ruptura en los canales y flujo de información de la facultad hacia los estudiantes y de los estudiantes hacia la facultad, creando asimetrías de información entre los actores.	El no apoyo en trámites de excusas y espacios dificultando su labor y posibilidades de acción.	Ignorar dentro de sus lineamientos la importancia de la existencia de la representación estudiantil para la consolidación de puentes de comunicación y transmisión de necesidades

Direcc. Depart. Investigación
Apoya la existencia del CEA a través de la vinculación de este en proyectos para que sea un actor activo en la trasmisión de información y en el acercamiento de la investigación hacia el estudiante.
No vincular al CEA en sus proyectos rompiendo un puente de comunicación cercano al estudiante generando así posibles cuellos de botella y disminuyendo el impacto de su accionar en la comunidad.

Actores en contra:

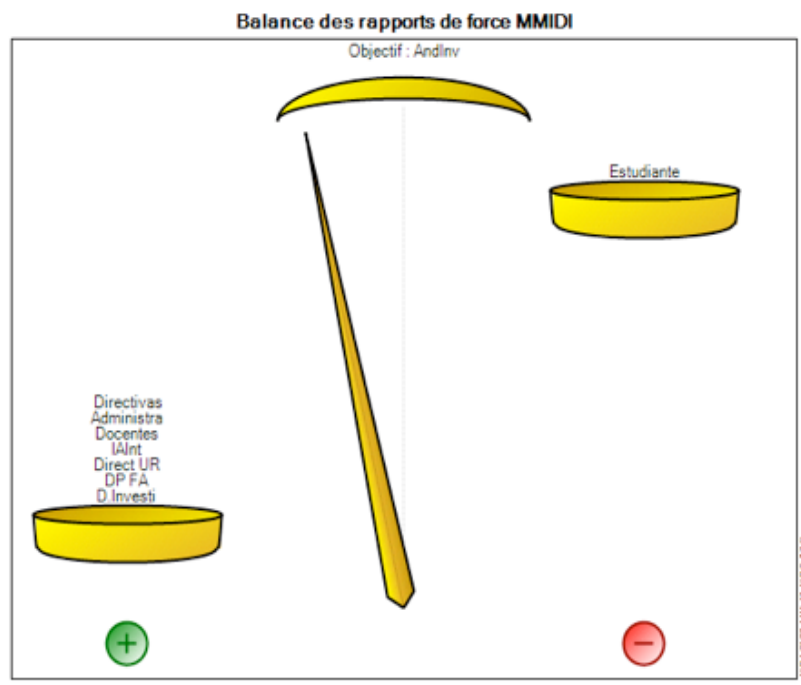
Directivas de la Facultad	Cancillería	Directivas de la Universidad
Si bien permiten la existencia del CEA, no lo utilizan intensivamente como canal de comunicación en sus proyectos y políticas para acercarse al estudiantado.	No explota el recurso del CEA como un canal de comunicación de difusión de las oportunidades de internacionalización así como la construcción de curvas de aprendizaje de	No utiliza intensivamente a los consejos estudiantiles como mecanismos de difusión de información para evitar las asimetrías en las mismas.

	experiencias de estudiantes que toman estas oportunidades para difundirlas en la comunidad.	
Generar una vinculación más estrecha con el CEA, para ratificarlo como un canal de comunicación activo y clave en el proceso de integración de información con la comunidad estudiantil	Utilizar al CEA como un canal de comunicación intensivo creando programas de difusión e información a través de él.	Establecer políticas claras que incentiven la consolidación de los consejos estudiantiles como fuente vital de información.

Directores de programa
No difunde, ni utiliza al CEA dentro de la comunidad estudiantil sobre todo en sus primeros semestres. Y tampoco lo utiliza intensivamente como puente de divulgación y acercamiento estudiantil.
Fortalecer su relación con el CEA para que se consolide como un puente claro de vinculación y traspaso de información de diferentes actores hacia los estudiantes

5.7.7. ANDO INVESTIGANDO

Ilustración 15: Balanza de fuerzas MIDI: Ando investigando



Actores a favor:

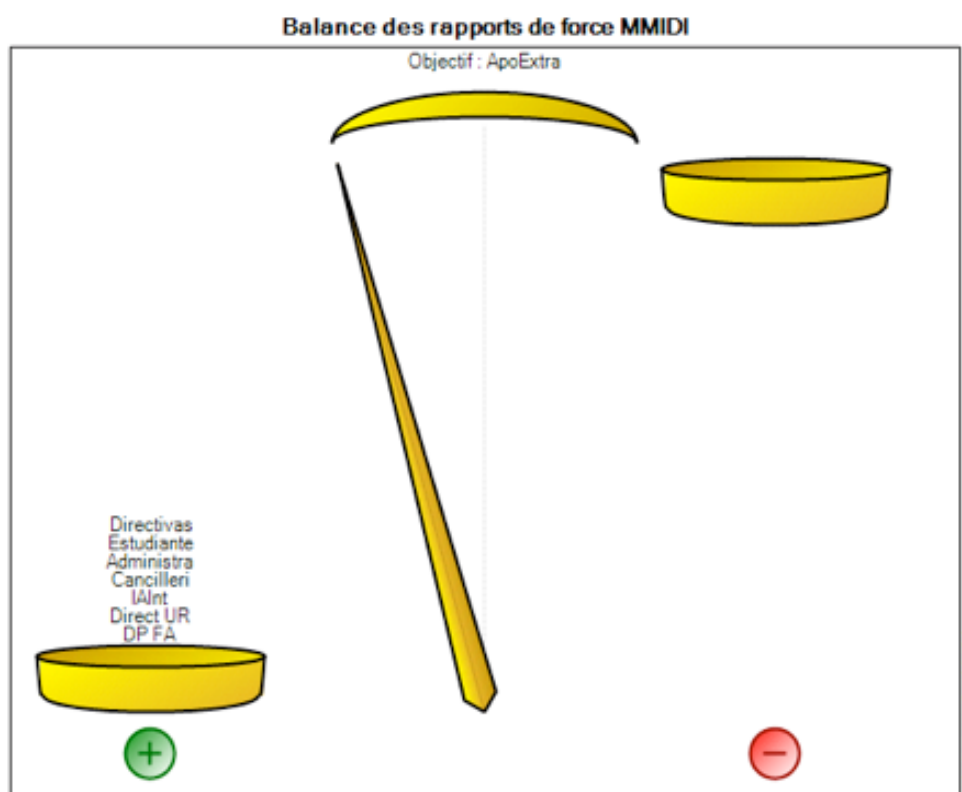
Directivas de la Facultad	Personal Administrativo	Docentes
Crean las facilidades (lugares de encuentro, horarios, espacios y personal) para que el proyecto se lleve a cabo, ya que aporta al beneficio de la facultad en el aspecto investigativo. Así mismo se preocupan por realizar la debida promoción y divulgación del proyecto para que, tanto estudiantes como profesores se vinculen a este.	Colaboran en todos los procesos operativos y administrativos para que el proyecto se lleve a cabo con facilidad, ayudan con la adecuación de espacios y la asignación de salones. Adicionalmente, permiten el flujo permanente entre los requerimientos, resultados y consultas que tienen los participantes del grupo de investigación con las Directivas y personal indicado de la Facultad de Administración.	Son actores fundamentales dentro del programa ya que son los guías y formadores de los estudiantes que hacen parte de la investigación, son los encargados de dar los lineamientos necesarios para que la investigación tenga un desarrollo eficaz y arroje los resultados esperados, así mismo son los encargados de publicar los resultados de las investigaciones y de dar a conocerlos al mundo empresarial de hoy.
Dificulta en gran medida el desarrollo del proyecto, ya que sin su aprobación, se dificulta el flujo de comunicación, así mismo el proyecto no se podría llevar a cabo, ya que no se contaría con los espacios necesarios, ni con los docentes, adicionalmente no contaría con el apoyo de la Facultad y por ende, tampoco contaría con el de la Universidad.	Dificulta el flujo de información entre los integrantes del proyecto y las Directivas de la Facultad, así mismo, procesos como la asignación de salones o la divulgación de resultados o reuniones se harían más complicados, lo que retrasaría el avance y progreso del proyecto.	Sin la colaboración de los Docentes, el proyecto es prácticamente imposible de realizar, ya que son estos los guías de los estudiantes dentro del proceso de investigación; si los Docentes no se encuentran interesados ó comprometidos con el proyecto, muy difícilmente se logrará el cumplimiento de este.

Inst. Acreditadoras Intern.	Directivas de la Universidad	Directores de Programa
Estas instituciones ven en el programa la oportunidad de mejorar los niveles de investigación dentro de la Universidad, haciendo de esta una de las mejores del país y otorgándole una imagen frente a las universidades internacionales, por medio de la cual se puede llegar a la consecución de nuevos convenios para el intercambio en flujo de doble sentido.	Dan los lineamientos, así como la información y colaboración necesaria a los Directivos de la Facultad, a los Docentes y a los estudiantes, para que el proyecto se lleve a cabo con facilidad, de igual forma está al tanto de los resultados obtenidos y facilita el flujo de comunicación entre los actores del proyecto y otros actores externos.	Facilitan el acceso a la información que puedan requerir Docentes y Estudiantes para el desarrollo del proyecto, así mismo, facilitan el flujo de información con otros agentes y pueden ser intermediarios entre Estudiantes del proyecto y Docentes que pertenezcan a la facultad y no estén vinculados al proyecto.

Sin el apoyo de estas Instituciones, el desarrollo del proyecto no se ve afectado de manera tan negativa, ya que, aunque son las encargadas de certificar a la Universidad con alta calidad, este es un proyecto interno de la Universidad que afecta un aspecto importante evaluado, el nivel de investigación y las publicaciones de la Universidad.	Sin el apoyo de las Directivas de la Universidad, es prácticamente imposible el desarrollo y evolución del proyecto, ya que la autorización por parte de estas es la que permite a los Directivos de la Facultad, tomar cartas en el asunto, y así organizar y designar roles dentro del proyecto.	Ocasionarían dificultad en la transferencia de información, entre el personal de la Facultad, y los integrantes del proyecto, así mismo dificultaría el proceso de búsqueda, divulgación y promoción de resultados arrojados por la investigación. Finalmente se crearían trabas y obstáculos al momento de solicitar algún espacio o ayuda para el desarrollo adecuado del proyecto.
Direcc. Depart. Investigación		
Es fundamental para el desarrollo del proyecto, ya que es guía, tanto para estudiantes como para docentes que pertenecen al proyecto, se encarga de liderar, gestionar, direccionar y dar los lineamientos adecuados durante todo el proceso de investigación. Así mismo está al tanto de los resultados arrojados, de su publicación y su divulgación.		
Sin la participación de la Dirección del Departamento de Investigación, es muy difícil llevar a cabo la investigación, ya que no se tendrían los requerimientos necesarios, así como la experiencia y el adecuado asesoramiento durante la evolución de este.		

5.7.8. Apoyo a extranjeros

Ilustración 16: Balanza de fuerzas MIDI: Apoyo a extranjeros



Actores a favor:

Directivas de la Facultad	Estudiantes	Personal Administrativo
Diseñan y ejecutan proyectos en conjunto con la cancillería para mejorar las condiciones en las que un estudiante extranjero viene a la Facultad, así mismo realiza estudios de satisfacción de estos y analiza los resultados con el fin de mejorar la experiencia de estos estudiantes extranjeros, ya que es de vital importancia su opinión para realizar los cambios necesarios.	Los estudiantes se preocupan porque el número de estudiantes extranjeros venga en aumento, es por esto que se preocupan por el bienestar de estos; los apoyan creando relaciones de amistad y compañerismo, por medio de las cuales pueden conocer cuáles son sus necesidades y opiniones, haciendo de estos, una importante fuente de información.	Prestan sus servicios a las necesidades o preguntas que manifiesten los estudiantes extranjeros, de igual forma son un canal de información entre estos estudiantes y las directivas de la universidad, facilitando el flujo de información y mejorando su experiencia en la Facultad.
Sin el apoyo de las directivas de la Facultad, sería muy difícil acceder a la información necesaria	Si los estudiantes no crearan el ambiente propicio para que los estudiantes extranjeros pudieran desenvolverse,	Sin su apoyo, podrían entorpecer los procesos adelantados por los estudiantes extranjeros

para realizar los proyectos, así mismo, se necesita de su autorización y cooperación a la hora de diseñar y ejecutar los planes de acción que permitan una mejoría en la experiencia de los estudiantes extranjeros dentro de la Facultad de Administración.	desarrollarse y sentirse cómodos, la experiencia de estos estudiantes no sería igual y su opinión frente a la Universidad sería negativa lo que causaría un rechazo de los posibles nuevos estudiantes extranjeros que quisieran venir a la Facultad.	dentro de la Facultad, así mismo dificultarían los canales de comunicación entre los estudiantes extranjeros y el personal que pudiera ayudarles a resolver sus inquietudes. Son fuente de comunicación directa con estos visitantes, por lo que su servicio frente a los estudiantes extranjeros es de vital importancia.
--	---	--

Cancillería	Inst. Acreditadoras Intern.	Directivas de la Universidad
Diseña, planea y ejecuta proyectos en colaboración con las directivas de la Facultad para aumentar el número de estudiantes extranjeros que visita la Facultad, así mismo les presta un seguimiento a los mismos para estar seguros que estos se encuentran a gusto dentro de la Facultad y mejorar la experiencia de los estudiantes futuros.	Están pendientes del número de estudiantes extranjeros que acoge la Facultad ya que es un factor importante dentro de la evaluación que se realiza para otorgar la acreditación, es por esto que realizan recomendaciones y comentarios que la Facultad toma en cuenta para mejorar este flujo de estudiantes.	Se encuentran al tanto de la evolución de este flujo de estudiantes, es por esto que evalúan, apoyan y autorizan los proyectos que han sido diseñados por la cancillería para que la experiencia de los estudiantes extranjeros dentro de la Universidad mejore continuamente y su experiencia atraiga nuevos estudiantes extranjeros.
Sin el apoyo de la cancillería sería prácticamente imposible crear convenios con otras universidades, por lo que el flujo de estudiantes extranjeros de la Universidad caería rápidamente, así mismo, sin el seguimiento que esta realiza a los estudiantes, la gestión de proyectos y la consolidación de mejoras dentro de los procesos llevados a cabo por estos estudiantes serían imposibles de realizar.	Sin el apoyo de estas instituciones, sería prácticamente imposible obtener la acreditación internacional, lo que afectaría negativamente la imagen de la Universidad en el exterior y por ende, también afectaría de la misma manera el flujo de estudiantes extranjeros dentro de la Facultad.	Sin la colaboración de las Directivas de la Universidad sería imposible la realización de proyectos que mejoraran el flujo de estudiantes extranjeros dentro de la Universidad, ya que son estas las que evalúan la viabilidad de los proyectos y dan luz verde a la cancillería para que los ejecute.

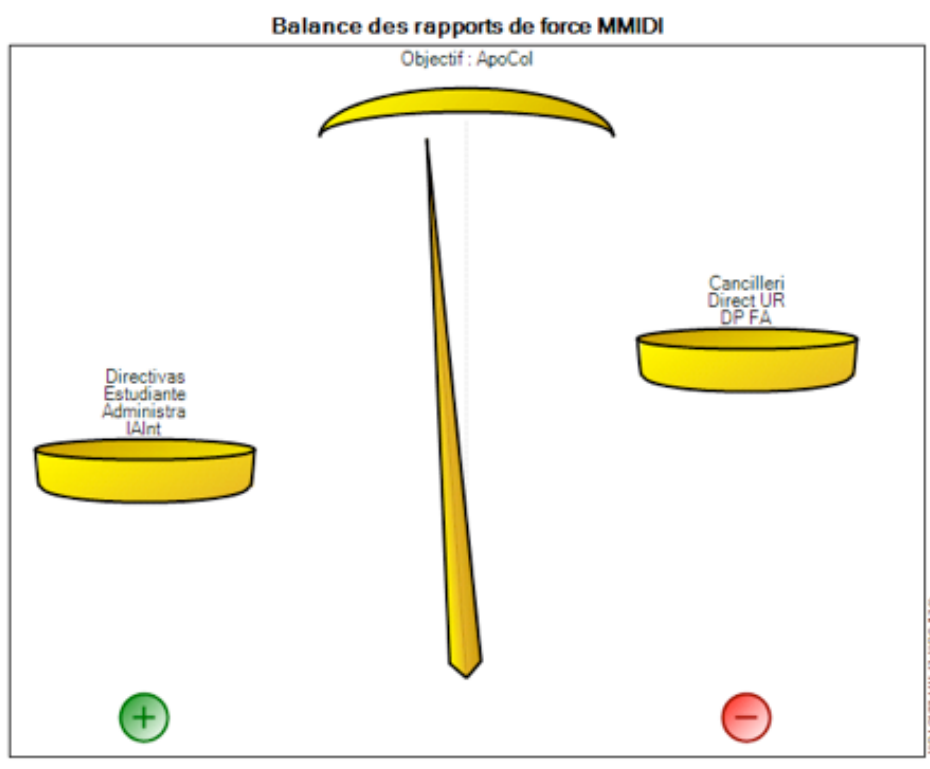
Directores de Programa
Están al tanto del número de estudiantes extranjeros que visitan la Universidad en cada uno de sus programas, así mismo se informan constantemente sobre la experiencia de estos para mejorar los aspectos que aún presenten falencias por medio de proyectos o

iniciativas que puedan mejorar la estadia de estos dentro de la Facultad, así mismo prestan su atención a las dudas o dificultades que puedan tener los estudiantes extranjeros.

Sin la ayuda de estos, la información requerida por los estudiantes extranjeros sería insuficiente. Así mismo, la experiencia de estos podría decaer ya que no tendrían alguien dentro de la facultad, a quien le pudieran realizar preguntas sobre sus planes de estudio y las asignaturas que deben tomar, así mismo no se presentaría un asesoramiento por parte de los directores de programa, lo que dejaría a los estudiantes extranjeros a la deriva de sus inquietudes.

5.7.9. Apoyo a Colombianos

Ilustración 17: Balanza de fuerzas MIDI: Apoyo a Colombianos



Actores a favor:

Directivas de la Facultad	Estudiantes	Personal Administrativo
Para las Directivas de la Facultad, es de vital importancia que el flujo de estudiantes sea en doble	Son estos los más interesados en que los planes de intercambio o doble programa se lleven a	Facilitan los flujos de Información necesarios para que los estudiantes colombianos tomen la

sentido, por lo que se preocupa en la ejecución, planeación y divulgación de programas que faciliten el intercambio de estudiantes colombianos hacia otras universidades.	cabo, así como también se preocupan porque la Facultad aumente el número de estos y las posibilidades de viaje sean más variadas. De igual forma, son estos y la manifestación de sus inquietudes, los que impulsan a la Facultad y la cancillería, a buscar nuevas opciones de intercambio.	decisión de realizar un intercambio, así mismo colaboran en la información y realización de los trámites que deben hacer los estudiantes para poder acceder a una oportunidad de intercambio.
Sin la colaboración de las Directivas de la Facultad, sería prácticamente imposible la realización de intercambios por parte de los estudiantes colombianos, ya que son estas las que impulsan a la cancillería por medio de su departamento de internacionalización ha conseguir nuevos convenios que abran más puertas a los estudiantes de la Facultad. Además se dificultaría el flujo de información, y la realización de proyectos.	Si los estudiantes no estuvieran interesados en viajar a otros países y Facultades, y no demostraran sus necesidades de realizar un intercambio, la Facultad no se preocuparía por la consecución de convenios que facilitaran el desarrollo de este aspecto. De igual forma, son los estudiantes los que incentivan la realización de proyectos por medio de la cancillería y la Facultad para conseguir nuevos convenios internacionales.	Sin la colaboración del personal administrativo, la información y los trámites que deben realizar los estudiantes para poder realizar el intercambio se harían confusos, de igual forma, se dificultaría la realización de estos procesos, y se obstaculizaría el flujo de información entre los estudiantes y las partes involucradas dentro del proceso de intercambio o doble programa.

Inst. Acreditadoras Intern.
Su evaluación y recomendaciones son muy importantes para la facultad, ya que por medio de estas, se pueden realizar proyectos que lleven a la mejora en el flujo de estudiantes hacia el exterior, así mismo este es otro punto importante para adquirir la acreditación internacional, pues el flujo de estudiantes debe ser en doble vía.
Sin el apoyo de estas instituciones, sería muy difícil para la Facultad conseguir las acreditaciones necesarias para la realización de nuevos convenios con universidades Europeas que mejoren las oportunidades y opciones que tienen los estudiantes colombianos a la hora de realizar un intercambio.

Actores en contra:

Cancillería	Directivas de la Universidad y Directores de Programa
La cancillería, aunque responsable de los convenios que posee la Facultad con universidades extranjeras, aun no realiza el seguimiento adecuado a los estudiantes que deciden realizar el intercambio, de igual forma la promoción y divulgación de estos programas de intercambio no es la adecuada, ya que muchos de los estudiantes de la Facultad no tienen conocimiento sobre estos, sus requerimientos y los procesos que deben realizar si desean acceder a un intercambio.	Estas aun no prestan la suficiente atención al intercambio de estudiantes colombianos, ya que están más centradas en el intercambio por parte de estudiantes extranjeros, pues es este el que se debe mejorar en el corto plazo si se desea conseguir una acreditación internacional, así mismo, estas se encuentran un poco apartadas del tema, el cual ha sido designado a la cancillería.
Aunque son los encargados de los convenios, si realizaran una mayor promoción y divulgación de los mismos, el número de estudiantes interesados o inscritos en los intercambios aumentaría. Así mismo, para mejorar la experiencia de los estudiantes colombianos en el exterior, debería implementar un plan de seguimiento por medio del cual se pueda apoyar desde Colombia, a los estudiantes que se encuentran en el exterior, pues actualmente se encuentran a la deriva.	Si las directivas de la Universidad prestarán más atención al intercambio en doble sentido, la promoción y divulgación de los intercambios sería más amplia, así mismo, se realizarían más proyectos por medio de la cancillería y el portafolio de opciones se ampliaría aun más, mejorando la experiencia y satisfacción de los estudiantes frente a este tema.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo de grado, deja diversas conclusiones tanto a nivel conceptual como a nivel práctico, como las siguientes:

1. Es importante resaltar como el éxito de los resultados y del estudio radica en la excelente aplicación de las herramientas de prospectiva que ayudaron y se convirtieron en el hilo conductor para poder llevar a la facultad de su estado actual al deseado.
2. Cabe resaltar que cada una de estas herramientas aplicadas, ayudaron a que en cada paso del proceso de prospectiva, el futuro de la facultad fuera más claro, que pudiéramos identificar que se necesita, a quienes se necesitan, y como se debe hacer cada una de las estrategias para lograr el escenario deseado.
3. A través de este trabajo, se evidenció la importancia de la prospectiva, pudimos analizar como para muchos la prospectiva puede llegar a ser sentido común, pero que más allá de esto, vimos como se necesita analizar lo que sucede, lo que pasa alrededor, y lo que se necesita para lograr lo deseado.
4. A nivel práctico, evidenciamos como la facultad se encuentra en un escenario de constante cambio, en donde esta debe estar minuto a minuto analizando que está ocurriendo a su alrededor, no solo a nivel nacional sino internacional, dado que con solo un aspecto en que esta no esté actualizada puede perder todo lo que por años ha luchado.
5. Ahora bien, la facultad de Administración actualmente ya ha emprendido muchas de las estrategias propuestas en este estudio, lo cual indica como esta se encuentra preocupada por lograr el escenario apuesta, y lo que lleva a pensar que si sigue así, lograra su propósito de ser la mejor facultad del país y su reconocimiento internacional conseguido por altos estándares de calidad, alta movilidad estudiantil nacional e internacional, polilinguismo docente, entre otros aspectos.

RECOMENDACIONES

La Facultad de administración en la actualidad está en búsqueda de la consolidación internacional a través acreditaciones internacionales y del posicionamiento a nivel nacional, pero para lograr esto desde su estado actual se le sugiere las siguientes recomendaciones:

1. Respecto a la acreditación internacional la facultad debe enfocar sus esfuerzos en el polilingüismo de los docentes, en la movilidad estudiantil en doble vía y fortalecimiento del área internacional.
 - a. En cuanto al polilingüismo de los docentes la Facultad de Administración debe crear programas encaminados a motivar a los docentes a que viajen por el mundo ya sea para aprender otros idiomas o para adquirir nuevos conocimientos en diferentes áreas.
 - i. Respecto a los programas encaminados a adquirir conocimientos, estos programas pueden realizarse con diversos enfoques, uno para profesores de planta con más de 6 años de antigüedad que viajen a diferentes partes del mundo con el patrocinio de la Universidad, los cuales al volver deben vincularse y enseñar lo aprendido en el exterior; y el otro enfoque a docentes que lleven 2 años de antigüedad vinculados con la Facultad y deseen aprender otro idioma.
 - ii. Respeto a los programas encaminados a que todos los docentes sean políglotas se sugiere realizar el robustecimiento del estatuto docente donde se obligue a que todos los docentes tengan conocimiento y dominio en por lo menos 3 idiomas, incluyendo la lengua materna.
2. En cuanto a la movilidad estudiantil en doble vía la facultad puede ejecutar varias acciones estratégicas que le traerían no solo beneficios para la acreditación internacional sino también para el funcionamiento de la Facultad a nivel nacional.

Entre estas acciones encontramos: la promoción por parte de estudiantes, es decir se pueden realizar grupos de apoyo en diferentes países del mundo.

Estos grupos pueden ser de dos tipos: Un grupo conformado por estudiantes de cada país, quienes hayan tenido la oportunidad de estudiar en la facultad y darán su testimonio en su país. Y el otro grupo conformado por estudiantes que se dediquen a la divulgación y al estudio, este grupo se puede crear a partir de una convocatoria en donde estudiantes de la facultad viajarían a diferentes países y aparte de realizar sus estudios de doble titulación dan a conocer la Facultad.

3. En cuanto al fortalecimiento del área internacional la Facultad debe ejecutar acciones encaminadas a mejorar la comunicación, trabajar en el aumento de los cupos para estudiantes en diferentes escuelas de negocios, lo cual debe ser apoyado en:
 - Divulgación y conocimiento en otros países de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario por parte de las experiencias e interacción por parte los estudiantes de intercambio con otras culturas y otros estudiantes.
 - Fortalecimiento de alianzas no solo generadoras de beneficios para los estudiantes, sino también para el profesorado, pues ellos podrán a través del manejo de otros idiomas ir a hacer sus doctorados y demás estudios y luego venir a Colombia a transmitirlos a los estudiantes
 - Generación de mayor movilidad estudiantil en doble vía a partir del polilingüismo de los docentes, pues si ellos manejan más de 2 idiomas se podrán dar clases en diferentes idiomas y los estudiantes podrán practicar estos y a su vez funcionara como factor atractor para estudiantes del exterior.
 - Generación de ventajas para los estudiantes pues en la medida que puedan estudiar en otros países y puedan acceder al intercambio cultural por medio de los convenios, logran mayores conocimientos que los que se puedan conseguir si solo estudian en Colombia, como también entran en las ventajas que trae la globalización
4. En cuanto a la consolidación Universidad-Empresa-Estado la Facultad debe realizar las siguientes acciones:
 - a. En cuanto a la relación Empresa-Universidad-Estado se deben iniciar alianzas con empresas que den la oportunidad a los estudiantes no solo de hacer sus prácticas, sino de hacer trabajos sobre problemas puntuales que

tengan estas empresas, de tal modo que los estudiantes de III semestre en adelante en sus materias deben entregar un proyecto sobre un caso real de alguna empresa y aplicar las herramientas y metodologías de las materias vistas y que sean útiles para que la empresa pueda aplicar.

- b. En cuanto al Estado, se deben fomentar las líneas de investigación para poder trabajar y enfocarse en organizaciones públicas, enfocando a la Facultad no solo a la administración privada, sino también a la administración pública.

- c. Eliminación cuellos de Botella:

Dentro de la estructuración de las recomendaciones para lograr el escenario ideal de la facultad uno de los aspectos más importantes es el referente al flujo de la comunicación en la facultad como elemento integrador y difuminador de políticas e información vital para el buen desarrollo del sistema, por eso proponemos se haga un estudio cuidadoso del flujo de esta información para poder desarrollar la Eliminación de cuellos de botella en la comunicación

Las acciones a llevar a cabo en este ítem serán:

- a. Se pueden realizar estudios para identificar donde existen fallos en la comunicación, en donde se puede enfocar, en el papel del personal encargado del manejo de la información, y luego de esto se pueden implementar proyectos en donde la información no solo dependa de una persona, sino que existan diversos canales de comunicación los cuales manejen toda la misma información, esto también implica un estudio de los conductos regulares, su efectividad y posibilidad de acercamiento con los estudiantes.
- b. En cuanto a los otros problemas como las plataformas tecnológicas se pueden fortalecer las páginas de internet, herramientas en moodle y la página de la universidad para establecerlos como medios de comunicación más efectivos a través de foros, donde los estudiantes no solo adquirieran información, sino que también puedan preguntar públicamente.
- c. La eliminación de estos cuellos de botella establece como una figura muy importante y efectiva el consejo estudiantil de Administración por su capacidad de convocatoria y de difusión de la información, pues con ellos se puede desarrollar un programa llamado "La voz de los estudiantes, Comunicación efectiva" en donde los estudiantes se comunican con el

consejo por medio de debates y reuniones y cuentan sus inconvenientes y hacen preguntas sobre lo que necesitan, y los miembros del consejo reportan todo al decano y a la facultad y en menos de 15 días ya se debe dar solución a todas las inquietudes.

- d. Se pretende también implementar la integración de los diferentes actores para que se maneja una información común. Este se desarrolla a través de plataformas visibles en donde los actores puedan mantener una comunicación continua, con acceso a información de importancia para todos generando un acceso continuo de estos. Estas plataformas pueden estar dadas por líneas de investigación comunes, información de eventos, evaluación docente, administrativa y estudiantil, así como oportunidades de internacionalización y foros de retroalimentación entre los actores.

6. Consolidación relación entre Estudiantes-Investigación

Otro aspecto clave en el desarrollo del escenario ideal es el fortalecimiento del departamento de investigación como un agente de cambio y de visibilidad potencial de la facultad, debido a sus publicaciones y posibilidades de impacto a la realidad empresarial y académica.

Las acciones a desarrollar serían las siguientes

- a. La creación de un proyecto llamado "Ando investigando", el cual se trabajarán dos objetivos primordiales los cuales son: la presentación de los perfiles de un investigador, para así lograr acabar con la imagen que se tiene de un investigador como una persona que solo se debe dedicar a estudiar y a nada más; y el segundo objetivo se basaba en presentar la investigación a partir de los beneficios que esta le trae al estudiante.
- b. Difusión de las oportunidades de investigación y beneficios desde los programas de inducción a los estudiantes de primeros semestres para crear un vínculo y una motivación temprana con las líneas de investigación.
- c. Aumentar los canales de divulgación del accionar y resultados del departamento de investigación para generar un impacto en la comunidad estudiantil que la motive a interactuar con las líneas y que así mismo aumente su impacto en la sociedad.

7. BIBLIOGRAFIA

- Noguera, A. L. (2009). *Enseñando prospectiva*. Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia: Editorial Universidad del Rosario .
- Godet, M. (1995). Analisis estructural. En M. Godet, *De la anticipación a la acción: manual de prospectiva y estrategia* (E. p. Gavalda, Trad., pág. Capítulo 2). Mexico: Ediciones Alfaomefa.
- Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: Enfoque crítico* (2a edición ed.). Colombia: McGraw-Hill.
- Godet, M. (Abril de 2000). La caja de herramientas de la prospectiva estrategica. (4). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Gerpa con colaboracion de Electricité de France.
- Torres, G., Durango, C. M., & Estrada, C. (s.f.). Fuentes y Balances para la historia de la Administración en Colombia 1960 - 2000. Medellin , Antioquia , Colombia: Ascolfa .
- Dávila, C. (1991). La crisis de la educación en administración en Colombia. En C. Dávila, *Ensayos sobre la educación en administración en Colombia* . Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Editorial Universidad del los Andes .
- Sanabria, M. (2002). *Asociación Colombiana de facultades de administración*. Obtenido de Ascolfa:
<http://www.ascolfa.edu.co/documentos/Cap-2002-Mauricio-Sanabria.pdf>
- Mayor, A. (1998). La profesionalización de la administracion de empresas en Colombia. En R. Echeverry, A. Chanlat , & C. Davila , *En la busqueda de una administración para America Latina: expetiencias y desafios*. (págs. 83 - 92). Santiago de Cali, Colombia: Editorial Universidad del Valle.
- Consejo de Acreditación Nacional . (s.f.). *Sistema Nacional de Acreditación en Colombia*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de Sitio Web del Consejo Nacional de Acreditación: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186365.html>
- Consejo Nacional de Acreditación. (2010). *Consultar Instituciones de Educación Superior Acreditadas*. Recuperado el 25 de Mayo de 2010, de

Sitio Web del Consejo Nacional de Acreditación :

<http://menweb.mineducacion.gov.co/cna/Buscador/BuscadorInstituciones.php>

- Asociación Nacional de universidades e instituciones de educación superior. (4 de Diciembre de 1999). *Cooperación, movilidad estudiantil e intercambio académico*. Recuperado el Marzo de 2010, de Sitio Web de ANUIES (Cooperación, movilidad estudiantil e intercambio académico) :
http://www.anuies.mx/servicios/d_estrategicos/documentos_estrategicos/coop/index.html
- Vélez, I. (Marzo de 1984). *De la investigación Universitaria en Colombia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2010, de Sitio Web de Pontificia Universidad Javeriana: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/ICFES.pdf>
- Linares, A. (30 de Marzo de 2006). *La identidad universitaria*. Recuperado el 16 de Marzo de 2010, de Sitio Web de la UAEMEX (Universidad Autónoma del Estado de México):
http://www.uaemex.mx/identidad/docs/PONENCIA_IDENTIDAD.pdf
- Alegsa diccionario informatico. (s.f.). *Definición de relación*. Recuperado el 16 de Marzo de 2010, de Diccionario informatico Alegsa :
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/relacion.php>
- Reyes, M. I. (s.f.). *Perfil ideal del profesor universitario: una guía para detectar necesidades de formación*. Recuperado el 16 de Marzo de 2010, de Sitio Web del Congreso Internacional retos y expectativas de la universidad:
http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%204/Mesa4_29.pdf
- Iberestudios. (s.f.). *Cuándo no fiarse de un Ranking ¿En qué se basan y para que sirven?* Recuperado el 16 de Marzo de 2010, de Sitio Web Iberestudios Internacional: <http://noticias.iberestudios.com/cuando-no-fiarse-de-un-ranking-¿en-que-se-basan-y-para-que-sirven/>
- Red Española de Fundaciones Universidad Empresa. (s.f.). *El reto de la transferencia de conocimiento de la Universidad a la Empresa*. Recuperado el 16 de Marzo de 2010, de Sitio Web de REDFUE (Red Española de Fundaciones Universidad Empresa) :

<http://www.redfue.es/subseccion.php?id=00036&PHPSESSID=5b1941becd5c3eb060df73ffb09b6d9c>

- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (s.f.). *INDICADORES BIBLIOMÉTRICOS*. Recuperado el 6 de Abril de 2010, de Sitio Web de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos:
<http://sisbib.unmsm.edu.pe/BibVirtualData/publicaciones/consejo/boletin44/editorial.pdf>
- Restrepo, L. (Marzo de 2010). Entrevista expertos de la facultad. (N. Gutierrez, Entrevistador)
- Gómez, L. (Marzo de 2010). Entrevista expertos de la facultad. (N. Gutierrez, Entrevistador)
- Noguera, A. (Marzo de 2010). Entrevista expertos de la facultad. (N. Gutierrez, Entrevistador)
- Universidad del Rosario. (s.f.). *Decanatura de Administración*. Recuperado el 21 de Marzo de 2010, de Sitio Web de la Universidad del Rosario:
<http://www.urosario.edu.co/administracion/decanatura.htm>
- Consejo Nacional de Acreditación. (s.f.). *Información estadística sobre la acreditación de alta calidad: Evolución acreditación C.N.A. 1998 - 2011*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de Sitio Web del Consejo Nacional de Acreditación: www.cna.gov.co/1741/articles-188924_recurso_1.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación. (s.f.). *Información estadística sobre acreditación de alta calidad: No. de programas acreditados y con renovación de acreditación por áreas del conocimiento*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de http://www.cna.gov.co/1741/articles-188924_ProgAreasConoc.pdf
- Consejo Nacional de Acreditación. (s.f.). *Evolución de la acreditación en Colombia*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de Sitio Web del Consejo Nacional de Acreditación: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186348.html>
- Consejo Nacional de Acreditación. (s.f.). *Consejo Nacional de Acreditación*. Recuperado el 2 de Julio de 2011, de Sitio Web del Consejo Nacional de Acreditación: <http://www.cna.gov.co/1741/article-186382.html>

- Universidad de Colima. (s.f.). *Prospectiva Analisis estructural MICMAC*. Recuperado el 4 de Marzo de 2010, de Sitio Web de la Universidad de Colima :
http://www.ucol.mx/acerca/coordinaciones/cgic/cgic/Ejeinvestigacion/Bibliografia/Micmac_instrucciones.pdf
- Noguera Hidalgo, A. L., & Cubillos Guzman, L. F. (Enero de 2007). Proyecto Final Maestria en Administracion de Empresas. *La pertinencia de las facultades de administración: un estudio prospectivo al 2015* . Bogotá , Cundinamarca, Colombia : Universidad Externado de Colombia .

8. ANEXOS

8.1. ANEXO 1: TABLA VARIABLES-RELACIONES-PROBLEMAS

	Directa	
	Indirecta	
	indirecta potencial	
Variable	Relaciones	Problema
Polilingüismo de los profesores	ENTRADAS	Rigidez al cambio es uno de los problemas que podemos identificar aquí, además de una dificultad en el cambio de estatutos que permitan el incentivo o apalancamiento del polilingüismo de los profesores.
	Mundo empresarial	
	Plan estratégico a largo plazo	
	profesores con PHD	
	Acreditación internacional	
	Movilidad estudiantil internacional	
	Convenios internacionales	
	Líneas de investigación	
	Membrecías	
	polilingüismo estudiantil	
	SALIDAS	
	Profesores hora cátedra	
	E-learning	
	blender learning	
	Acreditación nacional	
	Movilidad estudiantil internacional	
	Plan estratégico a largo plazo	
	Movilidad estudiantil nacional	
	Grupos de investigación	

	Profesores con PHD Convenios internacionales Publicaciones indexadas Acreditación internacional	
Acreditación internacional	ENTRADAS	La movilidad estudiantil representa una restricción en esta variable ya que, es uno de las variables principales para ser acreditado internacionalmente y el número de estudiantes que van a otras universidades como los que llegan, no alcanzan a ser significativos sino que aún son casos específicos. Además, el nivel de estudiantes y profesores políglotas no es el mejor, las líneas de investigación,
	Movilidad estudiantil nacional Profesores con PHD Profesores con maestría	
	E-learning Membrecía Movilidad estudiantil internacional Polilingüismo estudiantil Líneas de investigación Plan estratégico a largo Grupos de investigación polilingüismo de los profesores	
	Publicaciones indexadas convenios internacionales acreditación nacional	
	SALIDAS	
	Movilidad estudiantil internacional Profesores con maestría Profesores con PHD Movilidad estudiantil nacional	
	Acreditación nacional Plan estratégico a largo plazo	

	Convenios internacionales Polilingüismo de los profesores Grupos de investigación Líneas de investigación	aunque importantes y aportantes al desarrollo de los estudiantes, aun deben mejorar, así como se debe aumentar el número de convenios internacionales y sus facilidades.
Plan estratégico a largo plazo	ENTRADAS Proceso de extensión Sistemas de información Eficiencia en los procesos Mundo Empresarial Profesores con Maestría Grupos de investigación Movilidad estudiantil nacional Polilingüismo estudiantil Membrecías Profesores con PHD Acreditación nacional Polilingüismo de los profesores Convenios internacionales Líneas de investigación movilidad estudiantil internacional acreditación internacional	Cuellos de botella con respecto al flujo de comunicación para informar a la comunidad directiva y a la comunidad estudiantil que genera asimetrías de información que dificulta la realización del plan a largo plazo

	SALIDAS	
	Procesos de extensión	
	Prácticas	
	Grupos de investigación	
	Polilingüismo de los profesores	
	Blender learning	
	Movilidad estudiantil internacional	
	acreditación internacional	
	Acreditación nacional	
	Profesores de planta	
Convenios internacionales	Convenios internacionales	Esta variable encuentra restricciones ante la dificultad para obtener acreditaciones internacionales, ya que esto condiciona el tipo de convenios internacionales a los que puede acceder la Facultad de Administración. De igual forma, también presenta
	líneas de investigación	
	ENTRADAS	
	plan estratégico a largo plazo	
	Polilingüismo estudiantil	
	Movilidad estudiantil internacional	
	Membrecías	
	Acreditación internacional	
	Profesores con PHD	
	Líneas de investigación	
	polilingüismo de los profesores	
	Membrecías	
	SALIDAS	
	Movilidad estudiantil internacional	
	Blender Learning	
	Sistemas de información	

	Polilingüismo de los profesores Acreditación internacional Plan estratégico a largo plazo Grupos de investigación	dificultades ya que la promoción de la Universidad a nivel internacional es mínima y el nivel que los estudiantes poseen en el manejo de una segunda o tercera lengua aun es muy bajo.
Profesores con PHD	ENTRADAS Acreditación internacional Plan estratégico a largo plazo Polilingüismo de los profesores SALIDAS Acreditación internacional Movilidad estudiantil internacional polilingüismo de los profesores Convenios internacionales Acreditación nacional Plan estratégico a largo grupos de investigación	El bajo incentivo y número de Phd's en Colombia. Y así mismo el limitado número de doctorados que se ofrece en las instituciones colombianas
Movilidad estudiantil internacional	ENTRADAS Sistemas de información Proceso de extensión Impacto de los egresados	Cuellos de botella creados por la falta de acreditaciones

	Convenios internacionales Polilingüismo de los estudiantes Polilingüismo de los profesores Líneas de investigación Plan estratégico a largo plazo Membrecías Acreditación internacional Grupos de investigación Profesores con PHD SALIDAS Acreditación internacional Acreditación nacional Profesores con Maestría Profesores con PHD Profesores Hora cátedra Polilingüismo estudiantil Plan estratégico a largo plazo convenios internacionales	internacionales, y de promoción externa de la Facultad de Administración. Por la baja oferta de cátedras en diferentes lenguas. La imagen de Colombia en el exterior aun impide tener confianza de que los extranjeros vengan al país.
Movilidad estudiantil Nacional	ENTRADAS SALIDAS E-learning Acreditación internacional Polilingüismo de los profesores Movilidad estudiantil internacional	
Blender	ENTRADAS	Falta de sistemas

learning	Impacto de los egresados	pedagógicos eficientes que incentiven el trabajo autónomo. Así mismo, se cuenta con una plataforma informatica que no es utilizada a cabalidad, ya que los estudiantes y profesores no hacen uso de esta, a causa de falta de divulgacion y promoción.
	Convenios internacionales	
	Polilingüismo de los profesores	
	Plan estratégico a largo plazo	
	Polilingüismo de los estudiantes	
	SALIDAS	
E-learning	Sistemas de información	Plataforma informáticas poco amigables a los estudiantes, así como falta de capacitación tanto dentro de docentes como de estudiantes para llevar a cabo un enseñanza 100% virtual.
	Profesores con Maestría	
	movilidad estudiantil internacional	
	acreditación internacional	
	ENTRADAS	
	Practicas	
	Movilidad estudiantil nacional	
Líneas de investigación	Eficiencia en procesos	Los problemas de estas variables son
	Movilidad estudiantil nacional	
	SALIDAS	
	Sistemas de información	
	Plan Estratégico a largo plazo	
	Blender learning	
	Acreditación internacional	
	ENTRADAS	
	Acreditación internacional	

	Movilidad estudiantil internacional Plan Estratégico a largo plazo SALIDAS Movilidad estudiantil internacional Profesores de Planta acreditación internacional Convenios internacionales Grupos de investigación Plan estratégico a largo plazo polilingüismo de los profesores	los que se ven reflejados en los grupos de investigación ya que la líneas de investigación parten de estos.
Grupos de investigación	ENTRADAS Proceso de extensión Plan estratégico a largo plazo Profesores con PHD Líneas de investigación Acreditación internacional Polilingüismo de los estudiantes Polilingüismo de los profesores Membrecías Convenios internacionales SALIDAS Publicaciones indexadas acreditación internacional Movilidad estudiantil internacional Plan estratégico a largo plazo	Poco número de profesores con Phd liderando estos grupos, actualmente es 1 por cada grupo de investigación, pero aun así algunas líneas de estos grupos quedan desatendidos
Polilingüismo	ENTRADAS	Baja preparación en

estudiantil	Movilidad estudiantil internacional	educación
	SALIDAS	secundaria para que
	Movilidad estudiantil internacional	los el estudiantes
	Plan estratégico a largo plazo	tengan la
	Convenios internacionales polilingüismo de los profesores acreditación nacional Acreditación internacional Grupos de investigación	preparación suficiente para cumplir requisitos de segunda y tercera lengua en la educación superior
Mundo empresarial	ENTRADAS	El cuidado que se debe tener con esta variable más que problema es que es una variable exógena al sistema, por lo cual se debe monitorear constantemente.
	SALIDAS	
	Eficiencia en procesos	
	Convenios internacionales	
	Polingüismo de Profesores	
	Plan estratégico	
	Proceso de extensión	
	Profesores con PHD	
	Acreditación internacional	
	Satisfacción del Cliente	
	Movilidad estudiantil internacional	
Impacto de los egresados	ENTRADAS	La falta de mecanismos para medir el impacto de
	SALIDAS	

	Movilidad estudiantil internacional	los egresados en el medio, además de la falta de seguimiento a estos egresados en el mundo laboral. También la falta de divulgación de los alcances y logros de los egresados de la Facultad de Administración.
Prácticas	ENTRADAS	Las prácticas en ocasiones no satisfacen los requerimientos y deseos de los estudiantes al no poder ser ubicados en prácticas que satisfagan sus inclinaciones profesionales.
	E - Learning	
	Procesos de extensión	
	Plan estratégico	
	SALIDAS	
	E - Learning	
	Procesos de extensión	
Profesores de Planta	ENTRADAS	Aquellos que llevan una larga trayectoria en la Facultad de Administración,
	Líneas de investigación	
	Plan estratégico	

	SALIDAS	presentan
	Proceso de extensión	resistencia al cambio e innovación en los métodos de enseñanza, como en los materiales y recursos utilizados para impartirla
Publicaciones indexadas	ENTRADAS	La falta de grupos y líneas que cuenten con los recursos académicos, financieros y estructurales para producir publicaciones periódicas que sean altamente reconocidas.
	Polingüismo de Profesores	
	SALIDAS	
	Acreditación internacional	
Sistemas de Información	ENTRADAS	Su divulgación y uso como plataformas para llevar a cabo el blender learning y el e-Learning, no es el eficiente para llevar a cabo estos procesos de forma
	Practicas	
	Eficiencia en procesos	
	Blender Learning	
	E - Learning	
	Polingüismo de Profesores	
	SALIDAS	
	E - Learning	

	Blender Learning	efectiva, ya que no existe ninguna medida de estandarización o uso de estos.
	Movilidad estudiantil internacional	
	Eficiencia en procesos	
Procesos de extensión	ENTRADAS	No son lo suficientemente difundidos para además de impacto tengan un reconocimiento en la comunidad para poder posesionar a la Facultad de Administración del Rosario, Falta de divulgación.
	Practicas	
	Movilidad estudiantil internacional	
	Profesores de planta	
	Grupos de Investigación	
	Plan estratégico	
	SALIDAS	
	Practicas	
	Mundo empresarial	
Eficiencia en los procesos	ENTRADAS	Alta burocratización de los procesos que lleva a tiempos más largos
	Mundo empresarial	
	Eficiencia en procesos	
	Sistemas de información	
	SALIDAS	
	Eficiencia en procesos	
	E – Learning	
	Sistemas de información	

Profesores con Maestría	ENTRADAS	
	Movilidad estudiantil internacional	
	Acreditación nacional	
	SALIDAS	
	Acreditación nacional	
Acreditación nacional	ENTRADAS	Presenta cuellos de botella en el manejo de otras variables de internacionalización como la escaza movilidad estudiantil y el polilingüismo tanto de estudiantes como de docentes
	membrecías	
	Movilidad estudiantil internacional	
	Polingüismo de Profesores	
	Convenios internacionales	
	polingüismo de estudiantes	
	Acreditación internacional	
	Plan estratégico	
	Profesores con PHD	
	SALIDAS	
Profesores hora cátedra	ENTRADAS	El control sobre el trabajo autónomo de la cátedra se vuelve más volátil,
	Polingüismo de Profesores	
	Movilidad estudiantil internacional	

		al ser este profesor de difícil acceso para los estudiantes
	SALIDAS	

8.2. ANEXO 2 –MATRIZ DE CLASIFICACIÓN DE RELACIONES ENTRE VARIABLES

	AcredNal	AcredInt	Profplan	MovEstuNac	MovEstuInt	ProPHD	ProMaes	SisInfo	Profhor	PubIndex	Memb	TasDeserEs	ImpEgre	LinealNve	TasEstulns	ConvInter	PolinEstud	PolinProfe	GrupInves	EficProce	ProcExte	PlanEstra	Pract	MundEmp	BL	e-L
AcredNal	0	3	1	2	3	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	3	1	1	2	1	1	1	0	1	1	
AcredInt	0	0	2	3	3	3	3	3	2	3	3	0	2	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	0	3	3
Profplan	2	3	0	1	2	1	1	1	0	3	1	1	1	3	1	2	1	3	3	1	2	2	1	0	2	2
MovEstuNac	2	3	2	0	3	1	1	2	1	1	1	0	2	1	2	3	3	3	1	2	1	2	3	0	3	3
MovEstuInt	3	3	3	1	0	3	3	2	3	1	2	0	1	2	1	2	3	3	1	2	1	2	3	0	3	3
ProPHD	3	3	3	2	3	0	2	1	2	3	3	1	2	3	1	3	3	3	3	1	2	3	1	0	3	3
ProMaes	2	3	3	1	2	1	0	1	2	P	0	1	2	P	1	2	1	3	P	0	2	3	2	0	1	1
SisInfo	2	3	2	2	3	2	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	0	3	3	
Profhor	2	3	0	1	2	1	1	0	0	P	1	1	1	P	1	1	1	3	P	1	2	2	0	0	2	2
PubIndex	2	3	2	3	P	3	P	1	1	0	3	0	1	3	1	3	1	3	3	1	1	3	0	0	1	0
Memb	2	3	2	2	3	3	2	2	1	3	0	0	1	3	2	3	2	3	3	1	3	3	1	2	3	3
TasDeserEs	2	2	2	1	1	1	2	1	2	0	0	0	1	0	1	2	0	0	P	0	0	3	2	1	1	1
ImpEgre	3	3	2	2	3	1	2	2	2	1	2	0	0	1	1	3	1	2	3	1	3	3	2	0	1	0
LinealNve	3	3	3	3	3	3	P	1	P	3	3	0	2	0	1	3	1	3	3	1	3	3	2	0	2	0
TasEstulns	3	1	2	1	2	1	2	1	1	0	0	3	1	0	0	1	0	1	P	P	1	2	2	0	0	3
ConvInter	3	3	2	3	3	3	1	3	1	3	3	0	2	3	2	0	1	3	2	1	2	3	3	0	3	3
PolinEstud	3	3	2	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	3	2	3	0	3	2	1	1	3	2	0	3	3
PolinProfe	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	2	3	2	0	3	1	2	3	1	1	3	3
GrupInves	2	3	2	1	2	3	1	2	P	3	3	0	2	3	1	3	1	3	0	1	2	3	2	2	2	0
EficProce	2	2	1	2	2	1	1	3	1	1	1	1	0	1	2	2	0	1	1	0	1	2	1	0	2	3
ProcExte	2	3	1	1	1	2	P	1	P	2	1	0	2	3	1	2	1	2	3	2	0	3	3	1	1	0
PlanEstra	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	3	2	3	3	2	3	0	3	0	2	3
Pract	3	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	0	3	3	2	2	3	1	1	1	3	2	0	0	1	3
MundEmp	2	2	0	2	2	2	2	3	2	0	3	3	3	3	3	3	3	3	0	3	3	3	0	0	3	1
BL	2	3	3	2	3	3	3	3	2	3	2	0	1	1	1	3	2	2	2	2	1	3	1	1	0	0
e-L	2	3	3	3	3	3	2	3	1	0	3	1	0	0	2	3	2	2	0	2	0	3	3	0	3	0

8.3. ANEXO 3- MATRIZ DE INFLUENCIAS DIRECTAS ENTRE LOS ACTORES

MID	Directivas	Estudiante	Administra	Cancilleri	Docentes	IAInt	Otr FA	Direct UR	DP FA	D.Investi
Directivas	0	3	4	4	4	0	1	2	4	4
Estudiante	3	0	1	3	4	0	0	3	4	3
Administra	1	1	0	2	1	0	0	1	1	1
Cancilleri	2	4	1	0	4	2	0	2	0	0
Docentes	2	4	1	3	0	2	0	1	2	4
IAInt	4	2	3	4	4	0	4	3	3	3
Otr FA	3	3	0	3	2	0	0	4	3	3
Direct UR	4	4	4	4	4	0	3	0	4	4
DP FA	2	3	3	3	4	0	0	1	0	3
D.Investi	2	3	1	0	3	0	3	2	3	0

© LIPSOR-EPITA-MACTOR