

# *Análisis de la formación de administradores desde un enfoque prospectivo: Caso Universidad del Valle – Buga*

**Ruiz V., Alexandra; Maya G., María C.; Franco R., Angélica M.**

Recibido: 20-09-16 - Revisado: 03-12-16 - Aceptado: 17-08-17

Ruiz V., Alexandra  
Administradora de Empresas.  
Universidad del Valle, Colombia.  
aruva0701@gmail.com

Maya G., María C.  
Administradora de Empresas.  
Universidad del Valle, Colombia.  
mariac.mg@hotmail.com

Franco R., Angélica M.  
Contadora y Magister en Administración.  
Universidad Cooperativa de Colombia-  
Sede Cali, Colombia.  
angelica.francor@campusucc.edu.co

Este artículo contiene resultados del estudio prospectivo de la formación de administradores, al horizonte 2025. La metodología que se utilizó es la prospectiva y estratégica, cuya caja de herramientas contiene dos fases: La prospectiva y la diagnóstica. El eje central de este estudio es el contexto que afrontan los Administradores, en cuanto a la educación y el sector productivo. Se tomó el caso de la formación de los administradores de empresas de la Universidad del Valle de la sede de Buga. Este estudio permitió un acercamiento con los actores y expertos que están estrechamente vinculados con estos estudiantes, se logró identificar las situaciones que influirán en la formación de los estudiantes de la carrera administración de empresas, para el año 2025.

**Palabras clave:** Administración; formación; prospectiva; instituciones de educación superior.

**RESUMEN**

The article contains results of the prospective study of the formation of administrators at the horizon 2025. The business environment demands professionals with specific characteristics that respond to the needs that are presented and demands that are related to knowledge, competences; its contribution to the solution of complex problems that are generated day after day in the present and future, and that have a positive or negative impact on business development; it is the mission of Higher Education Institutions to train administrators capable of responding to the current and future challenges of the business world; This will be possible while the institutions know what they will face and design future plans that will allow them to face such situations.

**Keywords:** training; prospective; Higher Education Institutions.

**ABSTRACT**

## 1. Introducción

Actualmente, se puede percibir que el entorno globalizado demanda profesionales con características específicas que respondan a las necesidades que se presentan para el momento. Los entornos económico, empresarial y de negocios le exigen al administrador de empresas poseer diferentes conocimientos y destrezas, con los cuales pueda responder -de manera efectiva, eficiente y eficaz- a los problemas que se generan día tras día en los diversos ambientes actuales y futuros. Hoy por hoy, se han identificado algunas falencias significativas en los administradores de empresas, en cuanto a las habilidades y conocimientos recibidos dentro de las instituciones de educación superior, debido a la estructura curricular existente. Por este motivo, estos profesionales están en gran desventaja, cuando intentan concursar, o competir en el medio laboral, o en su carrera de emprendimiento los enfrenta a diversas dificultades.

## 2. Situación de conflicto

El contexto que afrontan los administradores, en cuanto a la educación y el sector productivo, es el eje central de este documento. Se ha tomado el caso de la formación de los administradores de empresas de la Universidad del Valle de la sede de Buga. Se proponen ciertas características con las cuales deben ser formados estos administradores. Estamos seguros de que, con ellas, podrán adquirir competencias necesarias para enfrentar -de manera efectiva- el mercado laboral; lo cual les garantiza su inserción

y desarrollo integral en el mismo. Igualmente, se analiza: a) los perfiles que deben tener en cuanto a los requerimientos, o demandas del mercado laboral; b) los esquemas que deben adoptar; c) el currículo del programa académico de Administración de Empresas, enfocado en la región donde está ubicado, para ofrecer una formación profesional adecuada, integral y pertinente a lo exigido por el entorno.

### **3. Marco teórico**

Desde su creación, el programa académico de administración de empresas de la Universidad del Valle ha tenido diversos cambios, tanto en su estructura curricular como en sus procesos misionales. Y todo, gracias al esfuerzo continuo y permanente de análisis, revisión y ajuste en el programa, que sus directivos han realizado. Esto ha garantizado su pertinencia y la consistencia interna entre las exigencias y expectativas del entorno social y económico. Como también, de los valores y las competencias profesionales que el administrador de empresas de la Universidad del Valle debe apropiarse y exhibir en sus prácticas.

Los cambios que ha tenido el programa de administración de empresas son producto de la necesidad de formar profesionales, capaces de responder a las exigencias que las organizaciones demandan. De hecho, estas organizaciones son cambiantes, por la inestabilidad de los fenómenos sociales, culturales y políticos; características del entorno global del siglo XXI, conocido como la "Era de las organizaciones" (Blank Bubis, 2002), debido a que todo alrededor es una organización. Estas organizaciones no han estado excluidas de los cambios. La planeación, el diseño, la dirección y el control son funciones de la administración cada vez más complejas y dinámicas, por la relación de las organizaciones con su entorno. No importa su naturaleza, su propósito y su tamaño (públicas, privadas y/o sociales – micro, pequeña, mediana y grande). Por tanto, la tarea del administrador se ha convertido en todo un reto. Estos cambios son la respuesta de la adaptación de las organizaciones a factores como: La globalización de la economía, la internacionalización de las empresas, la industrialización de los países, los avances tecnológicos, entre otros, los cuales han generado grandes cambios en la sociedad y, por ende, en la forma

de coordinar las empresas.

De este modo y tal como lo explican Calderón y López (1996), se debe reconocer que la administración, día a día, tiene que lidiar con nuevas condiciones del entorno, en el que abunda la turbulencia, el cambio acelerado y la modificación constante. Todas estas condiciones generan inestabilidad en las organizaciones; lo que, a su vez, dificulta la tarea de los administradores, quienes deben dirigir organizaciones más complejas. En otras palabras, los actuales y futuros administradores de empresas -académicos o empíricos- están y van a afrontar problemas y decisiones mucho más complejos que los de hace 5 o 10 años. Por tanto, en un horizonte de 5, 10 o 15 años, esta labor será mucho más difícil de llevar a cabo.

En este orden de ideas, es importante visualizar alternativas de futuro en el campo organizacional, para establecer una ruta, en la que, aprovechando las condiciones del entorno, se pueda construir un futuro deseado. De esta manera, se podrá disminuir la incertidumbre y los efectos negativos que traen las consecuencias de los cambios inesperados (Medina y Ortegón, 2006). Para el desarrollo de esta investigación, es relevante conocer conceptos relacionados con esta temática.

- a. Previsión: Esta palabra proviene del verbo proveer que significa ver con anticipación. Es decir, disponer de lo conveniente para atender a contingencias o necesidades previsibles (Real Academia Española, 2013). En la administración, la previsión es una herramienta importante, ya que es básica para la planeación, entendiendo ésta como una función administrativa. Así, lo explica Reyes (2004): “La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras que la mente humana es capaz de realizar y sin la cual sería imposible hacer planes; por ello, la previsión es básica para la planeación” (p. 128).
- b. Planeación: Para Koontz & O'Donnell Ciril (1985), es: “La función administrativa que consiste en seleccionar, entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. Esta definición permite inferir que la planeación es la función

administrativa por la cual se analiza la situación actual y especifica una situación futura a la que se quiere llegar, definiendo anticipadamente un camino para llegar a ese futuro deseado a través de objetivos, estrategias y planes de acción. Por su parte, Reyes afirma que: “la planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que han de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización.” (Reyes, 2004, p. 27).

- c. Tendencias: “Son series temporales de datos, cuyo análisis y extrapolación permite proyectarlos en el futuro” (Ministerio de Planeación Nacional y Política Económica, 2005, p. 90). Este método facilita conocer el futuro tendencial, aquel en que las cosas cambian en la misma dirección y al mismo ritmo que en el presente. Las tendencias son un método muy importante para realizar estudios de futuro, puesto que ayudan a identificar, de manera más precisa, la dirección que tomarán los temas que queremos reflejar en el futuro, y diseñar con mayor exactitud un futuro deseable y posible (futurible) para estos.
- d. Prospectiva: Este concepto se divide en dos: Del latín pro (delante) y spectare (mirar), que significa ‘mirar a lo lejos’ o ‘mirar desde lejos’. Michael Godet la define como: “la anticipación al servicio de la acción, a través de la apropiación” (2000, p. 12), para que, a partir de esto, se pueda construir el futuro. Así mismo, plantea que la prospectiva no contempla el futuro como una única forma, ya que este es accesible a la perspectiva de diferentes actores que proceden, en el presente, en función de sus planes y miras futuras. Esta disciplina comprende concepciones, metodologías y técnicas para examinar, prever y llegar a la construcción de escenarios futuros deseables, en diferentes condiciones que se puedan realizar. Con ellos, se debe poder descubrir las posibilidades de proceder en el ahora y su influencia en los acontecimientos del mañana.
- e. Escenarios: En el estudio de prospectiva, una de las técnicas más utilizadas es la construcción de escenarios.

Estos son de gran importancia, porque el futuro es incierto. Además, existen múltiples futuros posibles que describen varias alternativas, en ciertas condiciones. Y, de esta forma, lograr definir la trayectoria específica para este futuro. Según Godet (2000, p. 17): “Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y un camino de acontecimientos que permiten pasar de una situación original a otra futura”. Para Medina y Ortegón (2006, p.328): “Estos escenarios buscan disminuir y manejar el nivel de incertidumbre y la probabilidad de errores en la toma de decisiones que afectan directamente el futuro”. En efecto, los escenarios inducen a una selección cuidadosa de la información conforme a una variable que se juzga estratégica, por ejemplo: el precio futuro real de los energéticos y a una exploración sistemática de secuencias probables que afectarán esa variable.

#### 4. Metodología

En esta investigación, se trabajó la metodología prospectiva y estratégica, la cual ofrece una caja de herramientas que se resume en el siguiente gráfico.



Gráfico 1. Proceso metodológico para el desarrollo del proyecto de investigación. Fuente: Benjamín Betancourt Guerrero. Papeles de Trabajo. 2013

- a. Como se puede ver en el gráfico, contiene dos fases: La prospectiva y la diagnóstica. Las herramientas seleccionadas para la fase diagnóstica fueron:
- i. Análisis documental: El análisis y revisión de la literatura consistirá en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales útiles para caracterizar el estado actual. También, se utilizarán fuentes secundarias.
  - ii. Consulta a los actores: Los actores son los elementos colectivos o individuales que hacen la historia. Ellos deben intervenir en la decisión de un futuro; en gran medida, son los afectados por tal decisión. En este estudio, se consultaron profesores, estudiantes y egresados del programa de administración de empresas de la Universidad del Valle – sede Buga. Para dicha consulta, se utilizaron las técnicas que se enuncian a continuación:
    - La lluvia de ideas: Recoge las ideas de un grupo de personas motivadas a expresar libremente sus opiniones en determinado tema. Luego, se debate, rigurosamente, sobre ellas.
    - El Ábaco de Regnier: Se caracteriza por utilizar un código muy sencillo, basado en colores, que están asociados con los colores del semáforo. Además, permite, simbólicamente, la argumentación de actores y expertos, lo cual facilita y agiliza, de forma sustancial, la iniciación del proceso prospectivo del proyecto. Con los siguientes códigos:
      - Verde oscuro: Indica una idea o factor muy importante y atrayente. Que incide, fuerte y positivamente, en el comportamiento de la ciudad.
      - Verde claro: Expresa una idea o factor importante. Tiene menos valor que el anterior porque influye, con menos fuerza, en el proyecto.
      - Amarillo: Significa duda, incertidumbre o escepticismo acerca de la importancia, o peso del respectivo.
      - Rosado o fucsia: Más negativo que el amarillo, pero menos negativo, o desfavorable, que el rojo.
      - Rojo: Respuesta muy desfavorable y advierte

que el factor analizado estaría afectando muy negativamente el desarrollo del proyecto.

- b. En la fase prospectiva del proyecto, se utilizaron las siguientes herramientas: Análisis multicriterio, Delphi, IGO, II y el diseño de escenarios.
  - i. Análisis multicriterio: Permite evaluar y seleccionar los diferentes criterios, objetivamente, en cada una de las dimensiones del proyecto. Los criterios se refieren a la posición y al atractivo de cada dimensión, los cuales se valoran en una escala de 1 a 5. La posición es la situación de partida del programa respecto de sus dimensiones, y el atractivo es el potencial de desarrollo a futuro de cada una de ellas. El objetivo del análisis multicriterio es analizar la situación actual de cada dimensión y estudiar las dimensiones de manera conjunta, identificando aquellas que presenten un mayor potencial de desarrollo. Aquellas dimensiones que presenten un menor potencial se deben fortalecer para equilibrar todos los ámbitos.
  - ii. Método Delphi: Se realiza por medio de entrevistas a profundidad y semiestructuradas a expertos; lo cual permite alimentar y completar los resultados obtenidos de las otras herramientas. Estas entrevistas son sometidas a sistematización y análisis, a través de malla de lecturas. El Método Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro.
  - iii. Método Importancia – Gobernabilidad (IGO): Hace referencia a la importancia y gobernabilidad que tendrán las variables prioritarias en el futuro. La importancia se refiere a la influencia que cada factor ejerce en el logro de los objetivos definidos en la misión. Y la gobernabilidad se refiere al control que los actores y los decisores poseen sobre cada una de las variables que se están considerando.
  - iv. Método Importancia – Incertidumbre (II): Es utilizado para visualizar y analizar la importancia e incertidumbre que presentan las variables en el futuro. Su importancia radica en la influencia que cada factor ejerce en el logro de los objetivos definidos en la misión. Y la incertidumbre

se refiere a la falta de certeza del comportamiento de una variable, o evento, en el futuro.

v. Método de diseño de escenarios: De acuerdo con Michael Godet (1995, p. 39), “el futuro es múltiple, existen varios futuros posibles, y el camino que conduce a uno u otro no forzosamente es único”. La descripción de un futuro posible y de la trayectoria asociada a él constituyen un escenario. Se plantean tres (3) escenarios de acuerdo con la información recolectada: Escenario positivo, escenario pesimista y escenario tendencial. Una vez planteados estos escenarios, se procede a elegir elementos de estos para la construcción del escenario apuesta.

## **5. Resultado y discusión**

### **a. Análisis documental**

La información recolectada -a través del análisis documental- permitió identificar variables y situaciones del entorno. Con ellas, interactuará la educación superior y servirán para la formación de los estudiantes de la carrera de administración de empresas de la Universidad del Valle – Sede Buga. A continuación, se exponen los elementos comunes identificados en la información recolectada: Aumento en la demanda de estudios de postgrados, aseguramiento de la calidad de la educación superior, internacionalización de programas académicos y planes de estudio, mayor participación de personas pertenecientes al nivel socioeconómico bajo – medio en la educación superior, inclusión de la educación virtual y a distancia, Inclusión de la cultura tecnológica de la educación superior, establecimiento de redes de conocimiento, envejecimiento de la población, inclusión del bilingüismo, Fomento de la cultura emprendedora, feminización de la educación superior, aumento - masificación de la cobertura de la educación superior, formación ética y moral en los programas de educación superior, inclusión de la multiculturalidad en la educación superior, docentes universitarios con formación de postgrado, movilidad internacional de estudiantes e investigadores.

## b. Lluvia de ideas

Permitió la aproximación a los principales problemas, situaciones y condiciones del entorno e internas, que inciden en la formación del administrador de empresas. El taller de lluvia de ideas se realizó con actores de la Universidad del Valle, sede Buga: Estudiantes (20), Docentes (3), Directivos (5) y Egresados (3). Se obtuvieron 254 ideas, que se depuraron hasta lograr un total definitivo de 70 variables, agrupadas en las siguientes nueve (9) dimensiones:

**Cuadro 1**  
**Dimensiones evaluadas**

DIMENSIÓN	VARIABLE
Segundo Idioma	Niveles de segundo idioma (Inglés), en la formación del administrador.
	Modelo pedagógico de enseñanza – aprendizaje del segundo idioma.
	Oferta de intercambios extranjeros para el aprendizaje del segundo idioma.
	Cursos de extensión, o conversatorios, para mejorar el segundo idioma (Inglés).
	Dominio de inglés, por parte de los profesores.
	Uso de material académico en otros idiomas (Inglés), en otros cursos/asignaturas del pensum.
Infraestructura	Auditorios para eventos académicos.
	Espacios adecuados para reuniones académicas (Salas de Estudio).
	Adquisición de terreno para campus universitario.
	Condiciones infraestructurales de la sede.
	Espacios deportivos y zonas verdes.
	Centro de salud en el campus.
	Salas de cómputo y laboratorios.
	Infraestructura para estudiantes discapacitados.
	Infraestructura para el desarrollo de temas de investigación.
	Cafetería universitaria.

DIMENSIÓN	VARIABLE
Recursos Económicos	Participación financiera para eventos académicos.
	Gratuidad en los cursos de profundización y capacitaciones.
	Presupuesto para subsidios estudiantiles (materiales académicos, alimentación, transporte y parqueos).
	Presupuesto asignado a la sede.
	Costos de matrícula.
	Nivel de inversión.
Bienestar Universitario	Servicio médico y de emergencia.
	Condiciones de seguridad.
	Proceso de inducción del estudiante en primer semestre.
	Espacios culturales.
	Accesibilidad a recursos bibliográfico.
	Becas en postgrados o internacionalmente, para los estudiantes.
	Incentivos académicos.
	Costos de matrícula.
Medio Ambiente Externo (Entorno)	Convenios e impactos sociales.
	Ubicación geográfica de la sede.
	Inserción laboral
	Alternativas para la dinamización del emprendimiento e iniciativas para crear empresa.
	Conocimiento de las Amenazas y Oportunidades de la Región.
	Violencia e inseguridad en Buga y zonas de influencia.
	Fuente de financiación de nuevas empresas.
	Integración Universidad – Empresa – Región.
	Competencias ciudadanas (actores políticos).

DIMENSIÓN	VARIABLE
Contenido Curricular	Pertinencia de la estructura curricular y oferta académica.
	Asignaturas de profundización (Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, etc.).
	Acompañamiento y asesoría en el proceso de emprendimiento y creación de empresa.
	Relación universidad-empresa para la práctica empresarial.
	Visitas y asesorías empresariales.
	Orientación para el desarrollo y enfoque del trabajo de grado.
TIC y Gestión del Conocimiento	Cantidad y calidad de equipos de cómputo, televisores y herramientas tecnológicas.
	Mecanismo de aceptación de los estudiantes (ICFES).
	Material bibliográfico disponible en la biblioteca y bases de datos.
	Competencias desarrolladas para el uso de las TIC.
	Innovación y creatividad en materias del currículo.
	Consolidación de los grupos de investigación.
	Convenios nacionales e internacionales.
	Programas de postgrado.
	Universo cultural (foros - seminarios en economía y ciencias políticas).
Profesores	Producción intelectual.
	Proceso de selección y contratación de los profesores.
	Formación de los docentes (Especializaciones, Maestrías, Doctorados).
	Número de profesores en relación con cantidad de estudiantes en un curso.
	Especialización de los profesores.
	Ciclo de fundamentación.
Liderazgo de los profesores de la Facultad de Ciencias de Administración.	

DIMENSIÓN	VARIABLE
	Pedagogía de los profesores y modelos pedagógicos.
Estudiantes	Pertenencia, compromiso y motivación de los estudiantes.
	Valoración e importancia que tiene la disciplina para los estudiantes.
	Proceso de evaluación del estudiante
	Trasfondo o razón por la que deciden estudiar la carrera.
	Cultura.
	Aptitudes cognitivas y cognoscitivas (lectura, escritura, etc.).
	Hábitos de lectura y uso de la biblioteca.
	Pruebas Saber-Pro

Fuente: Elaboración propia, 2016

### c. Taller Ábaco de Regnier

Este taller ayuda a priorizar las variables en el presente y en el futuro. A continuación, se presenta un listado de las variables que, según los actores consultados, se destacaron como las más positivas y favorables en el presente. También, están las que enmarcaron la tendencia negativa y desfavorable en el presente:

- **Variables positivas:** Dominio de inglés en los profesores, salas de cómputo y laboratorios, costos de matrícula, accesibilidad a recursos bibliográfico, ubicación geográfica de la sede, pertinencia de la estructura curricular y oferta académica, material bibliográfico disponible en la biblioteca y bases de datos, formación de los docentes (Especializaciones, Maestrías, Doctorados), proceso de evaluación del estudiante.
- **Variables negativas:** Oferta de intercambios extranjeros para el aprendizaje del segundo idioma, centro de salud en el campus, presupuesto para subsidios estudiantiles (materiales académicos, alimentación, transporte y parqueos), becas en postgrados o a nivel internacional para los estudiantes, competencias ciudadanas

(actores políticos), relación Universidad – Empresa para la práctica empresarial, convenios nacionales e internacionales, número de profesores en relación con cantidad de estudiantes en un curso, hábitos de lectura y uso de la biblioteca.

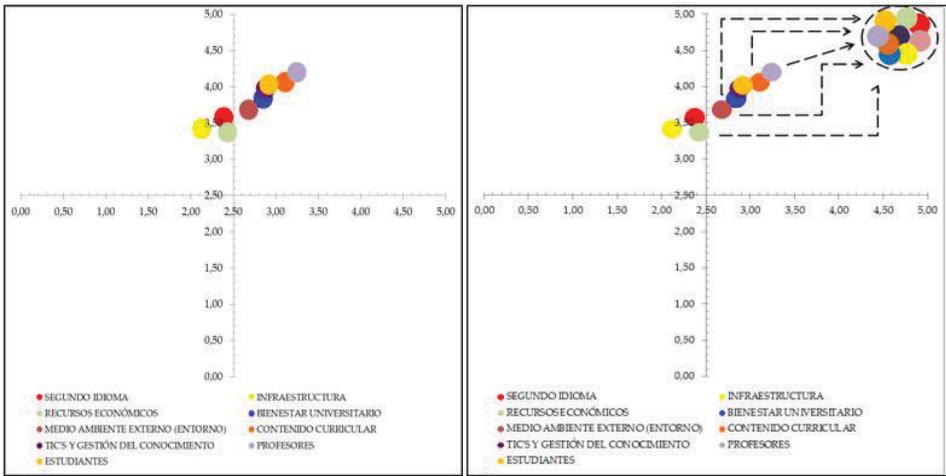
Esta técnica también permite priorizar variables en el futuro. Según la percepción de los consultados, a continuación, se presentan las variables que se perciben como las más positivas y favorables, al año 2025. Y las que se perciben como desfavorables y negativas, para el mismo año:

- **Variables positivas:** Dominio de inglés en los profesores, salas de cómputo y laboratorios, costos de matrícula, accesibilidad a recursos bibliográfico, convenios e impactos sociales, asignaturas de profundización (Mercadeo, Finanzas, Recursos Humanos, entre otros), cantidad y calidad de equipos de cómputo, televisores y herramientas tecnológicas, formación de los docentes (Especializaciones, Maestrías, Doctorados), valoración e importancia que tiene la disciplina para los estudiantes.
- **Variables negativas:** Oferta de intercambios extranjeros para el aprendizaje del segundo idioma, centro de salud en el campus, presupuesto para subsidios estudiantiles (materiales académicos, alimentación, transporte y parqueos), becas para postgrados, o en el exterior para los estudiantes, fuente de financiación de nuevas empresas, acompañamiento y asesoría en el proceso de emprendimiento y creación de empresa, convenios nacionales e internacionales, número de profesores en relación con cantidad de estudiantes en un curso y cultura.

#### d. **Análisis multicriterio**

Este análisis permitió evaluar cada una de las dimensiones del estudio y determinar la situación presente y la tendencia a futuro de todas las dimensiones, según la percepción de los actores. El resultado se muestra en un plano cartesiano, en donde el eje X muestra la posición actual y en el eje Y, el atractivo a futuro. En el gráfico, se observa que las dimensiones segundo idioma, infraestructura y recursos económicos son consideradas las de menor incidencia

en el presente; mientras que las dimensiones contenido curricular, profesores y estudiantes son las que mejor comportamiento tienen en el presente. Sin embargo, los actores consideran que, a futuro, tendrán un mejor comportamiento (Horizonte 2025) (Gráfico 2).



**Gráfico 2. Análisis Multicriterio. Fuente:** Resultado del estudio.

### e. Método Delphi

La consulta a expertos se hizo utilizando Delphi Simple, mediante entrevistas a profundidad, semiestructuradas, a expertos de reconocido prestigio en el ámbito académico. Los resultados de la entrevista se sometieron a sistematización y análisis y se elaboró una malla de lectura con las ideas fuerza. A continuación, están algunos resultados de forma resumida: “El empleo depende, en grande medida, de la buena calidad de formación y competencias del egresado”; “La formación continua y posgradual”; “Dominio de un segundo idioma”; “Trabajo de equipo”; “Fortalecimiento en áreas financiera, emprendimiento, organizaciones, gestión humana y segundo idioma”; “Ética, valores, responsabilidad y compromiso”; “Pensamiento estratégico”.

### f. Importancia – Gobernabilidad (IGO)

Con este método, se determinaron aquellas variables estratégicas sobre las cuales la universidad y el programa tienen control y se pueden intervenir buscando un mejor

comportamiento a futuro. Esas variables son: Formación segundo idioma estudiantes, dominio de segundo idioma (inglés) de los profesores, condiciones de infraestructura, condiciones campus universitario, presupuesto, costos de matrícula, subsidios y becas, bienestar universitario, relaciones con el entorno, extensión, pertinencia del currículo, emprendimiento, trabajo de grado, relación Universidad – Empresa – Estado – Comunidad, TIC, investigación y gestión del conocimiento, nivel de formación de docentes, profesores vs. no. de estudiantes, modelos pedagógicos, selección y contratación de profesores, procesos de enseñanza – aprendizaje. Las variables que tienen alta importancia – bajas gobernabilidades son consideradas retos por el bajo control que se ejerce sobre ellas, las cuales son: infraestructura complementaria, deserción estudiantil, rendimiento de los estudiantes en las pruebas Saber Pro.

**g. Importancia – Incertidumbre (II)**

A través de esta herramienta de análisis, se evalúa el grado de incertidumbre de las variables a futuro. Las variables denominadas poco inciertas (evidencia) son: Nivel de formación de docentes, modelos pedagógicos de los estudiantes, selección y contratación de profesores, relaciones con el entorno, costos de matrícula, extensión. Así mismo, se identificaron -como de alto grado de incertidumbre- las que no son manejables en el corto plazo. Con ellas, se deben diseñar estrategias de cambio, de tal forma que su actuación en el futuro, beneficie la formación de los administradores de empresas. Las otras 19 variables tienen un alto grado de incertidumbre.

**h. Construcción de escenarios**

Como resultado del desarrollo de esta investigación, se identificaron tres escenarios, para el futuro de la formación de administradores de empresas, caso Universidad del Valle, sede Buga. Esos escenarios son: Optimista, pesimista y tendencial. Mediante un taller con expertos y actores, a manera de Delphi Simple, se construyó el escenario apuesta, el cual se presenta a continuación.

- **Escenario apuesta “Universidad de Diamante”**

Nos encontramos en el año 2025. En este momento, ha habido diversos procesos de transformación en la Universidad del Valle, de la sede de Buga, los cuales han permitido que la institución se encamine por el sendero del progreso. A pesar de que todavía se encuentran algunas falencias vigentes, como la oferta de intercambios extranjeros para el aprendizaje del segundo idioma, se han fortalecido algunos convenios con instituciones extranjeras que tienen presencia en la región, con el fin de consolidar un nivel de inglés competitivo en los estudiantes. Para esto, también se ha exigido a los profesores tener estudios de maestría y de dominio de inglés, para que puedan transmitir un conocimiento mucho más completo. Este tema es transversal: la formación en inglés se ha exigido para todos los docentes enfocados en cualquiera de los temas que se manejan a lo largo de la carrera. Por tanto, se han implementado algunas cátedras en este idioma, suministrando material.

En cuanto a la infraestructura, se han adecuado, eficientemente, las salas de cómputo: caben muchos más estudiantes en cada una de ellas, con equipos de alta tecnología. Esto se logró, gracias a que se les exigió, a las directrices encargadas, una alta inversión. En la justificación, se expusieron muchas de las falencias con las que los estudiantes egresados del programa de administración de empresas estaban llegando al mercado laboral, lo cual hacía ineficiente la calidad de la enseñanza de la universidad. Aunque, en lo que se refiere a locación, se ha mejorado grandemente, siguen algunas falencias. Por ejemplo: No cuenta con un centro de atención en salud para el estudiante en el campus. Esto no se ha logrado, porque no se cuenta con el espacio necesario para realizar el ajuste pertinente a la sede, debido a que sigue siendo alquilada y no propia. Para contrarrestar esta insuficiencia, se han establecido convenios entre las entidades prestadoras del servicio de salud, que atienden a los estudiantes de la Universidad. Y se están cubriendo servicios como: farmacia, medicina general, medicina especializada, algunos servicios de

cirugías, exámenes médicos; entre otros. La universidad asume un porcentaje del servicio que el estudiante requiere, o muchas veces, su totalidad.

El presupuesto para la sede sigue siendo escaso, por lo cual no se puede destinar mucho para subsidios estudiantiles, como materiales académicos, alimentación, transporte y parqueaderos; entre otros. Como consecuencia, se ha reducido el costo de las matrículas, para que –con esta disminución- los estudiantes pueden destinar ese dinero para estas exigencias. Además, se ha adquirido mucho más material bibliográfico pertinente; y se ha traído de la sede principal, para Buga (puntualmente para el programa de administración de empresas), ya que parte de este material se encuentra adscrito a Buga y no reposa en esta biblioteca. Igualmente, se están tramitando mucho más rápido las solicitudes de materiales de otras sedes y otras universidades, para que el estudiante no tenga mayor inconveniente en adquirir su préstamo.

Los convenios internacionales y las becas para postgrados y para el exterior han sido un poco lentos. Esto ha perjudicado el cambio de cultura, la experiencia y el conocimiento del estudiante. Sin embargo, se están llevando a cabo alianzas estratégicas que están generando gran impacto académico y social; y los estudiantes las han aprovechado. Este aspecto crece lentamente, aunque las alianzas logradas se están fortaleciendo cada día más. Esto demuestra la importancia del intercambio estudiantil, que genera interacción de pensamientos, culturas y conocimiento. Lo cual, a su vez, trae resultados interesantes para el progreso de la institución educativa en todos sus aspectos, incluyendo la investigación, que es la meta principal que busca lograr la universidad, en general. Se han logrado convenios con instituciones de educación superior de diferentes países, para la consecución de becas, en educación virtual para postgrados y algunos cursos cortos, como seminarios y cátedras. De esta manera, se espera obtener una certificación que enriquezca la educación del estudiante.

El currículo se ha mejorado, gracias a que se están ofreciendo

muchas más asignaturas de énfasis, o profundización en temas administrativos, como el mercadeo, las finanzas, los recursos humanos. Estos temas se habían percibido -tiempo atrás- como frágiles en la formación del egresado.

Desafortunadamente, todavía se presenta escaso número de profesores en relación con cantidad de estudiantes que tiene cada una de las asignaturas. Pero esta debilidad se está enfrentando de diferentes maneras: Por ejemplo, se ha establecido, como parámetro para el aseguramiento de la calidad de la educación del estudiante, que el docente tenga una formación con nivel de especialización, maestría y doctorado. Esto contribuye a mejorar un poco más su remuneración salarial.

Asimismo, se les ha incluido, en la carga académica de muchos de los profesores nombrados en las sedes principales, asignaturas en las regionales. Igualmente, el estudiante se ha concientizado del valor de la disciplina. Esto ha aportado y facilitado, de gran manera, el proceso de enseñanza – aprendizaje, en la relación estudiante – profesor.

En cuanto a la relación Universidad – Empresa – Estado, se destacan grandes alianzas para la práctica empresarial e inversión económica: algunas empresas, interesadas en que la universidad tenga mucho más contacto y acercamiento con ellos, le han hecho donaciones. Todo porque están interesadas en asesoría y ayudas que les pueden suministrar los grupos de investigación y consultoría de la institución. También, el gobierno se ha visto interesado en la inserción y formación de bachilleres graduados en zonas rurales. Por este motivo, ha habido cierta inversión en la universidad pública, que favorece, directamente, a la sede. Y que garantiza la inclusión y disminución de la deserción estudiantil, ya que se cuenta con recursos para responder por su formación.

Se han consolidado grupos de investigación. A los estudiantes que alcanzan los mejores puntajes de las pruebas Saber Pro, se les están ofreciendo becas para postgrados, con el compromiso de que se dediquen a semilleros de

investigación. Además, los estudiantes que se destaquen, en su labor de investigación, podrán acceder a esta clase de incentivos.

Igualmente, ha habido muchos más beneficios: a) se han ampliado los cupos de admitidos al programa de administración de empresas; b) se les ha garantizado la igualdad de condiciones de formación, en cuanto a la sede principal, pues hay más profesores de planta, con niveles de educación más altos; c) se han mejorado los ingresos de los docentes hora cátedra, y se les da reconocimiento social a los destacados en su labor; d) a los profesores hora cátedra, se les está brindando oportunidad de formación en una pedagogía diferente, que está enfocada en un rol mucho más orientador y motivador, en la construcción de conocimiento en grupo y aplicada al contexto actual.

Respecto a las TIC, se han realizado jornadas masivas en la formación de docentes para el aprendizaje sobre el manejo de las tecnologías de información y gestión del conocimiento. Desde cada una de las asignaturas impartidas, se pretende fomentar el uso de estas herramientas para el acceso y desarrollo de investigaciones.

## **6. Conclusiones**

Como producto del desarrollo de este trabajo de investigación y de la aplicación de los diferentes talleres, se puede concluir que:

- Lo que hoy día se conoce como el programa de administración de empresas de la Universidad del Valle sede Buga, es resultado de una serie de reestructuraciones que se promueven desde la Facultad de Ciencias de la Administración en la sede principal ubicada en Cali, y permean todas las sedes regionales del programa. Estas reestructuraciones obedecen a la necesidad de formar profesionales, de calidad, en administración de empresas. Por ejemplo, que tengan ventajas competitivas, con las que logren responder a las necesidades del mercado laboral y del entorno cambiante.
- La coordinación del programa de administración de empresas -de la Universidad del Valle, sede Buga- no es

indiferente a los cambios que atraviesa la región. Por este motivo, y considerando la situación actual del programa, es urgente realizar nuevamente un cambio curricular que permita formar administradores de empresas, capaces de enfrentarse a los cambios del entorno, en un horizonte al año 2025.

- El desarrollo del estudio prospectivo, a través de los diferentes talleres realizados, permitió un acercamiento con los actores y expertos que están estrechamente vinculados con la formación de administradores de empresas de la región Buga. Gracias a este acercamiento, se identificaron las situaciones que, según los participantes consultados, influirían en la formación de los estudiantes de administración de empresas, para el año 2025. Las principales preocupaciones que se identificaron están enmarcadas en nueve grandes dimensiones: segundo idioma, TIC y gestión del conocimiento, profesores, estudiantes, recursos económicos, infraestructura, bienestar universitario, contenido curricular y medio ambiente externo (entorno).
- El trabajo ejecutado en: a) identificar las situaciones que preocupan a los participantes y b) definir las en variables y agruparlas en dimensiones facilitó la aplicación de los diferentes talleres trabajados. Los que permitieron la priorización de las variables, la identificación de tendencias, la importancia, la gobernabilidad y la incertidumbre de cada una. De esta manera, se logró la construcción de tres escenarios (positivo, pesimista y tendencial), cuyas variables jugaron un papel definitivo en la definición de cada escenario. Además, se tuvo en cuenta la percepción que se tiene de cada una, tanto en el presente como en el futuro, y la participación que estas tenían en la formación de los administradores de empresas.

## 7. Referencias

Ackoff, R. (1988). *Un concepto de planeación de empresa*. Citado por Castaño D., G. Seminario de Teoría Administrativa. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/>

[sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos autores.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos autores.htm)

- Betancourt, G (2013). *Papeles de Trabajo*. Santiago de Cali. Universidad del Valle.
- Blank, B. (2002). *La administración de organizaciones: Un enfoque estratégico*. 3 Ed. Santiago de Cali: Centro Editorial Universidad del Valle.
- Calderón, G. & López, E. (1996). *El administrador colombiano para el siglo XXI: Su perfil y su formación*. Manizales: Editorial Andina.
- Castaño D., G. *Seminario de Teoría de Administrativa*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos autores.htm> [citado en 23 de Octubre de 2013].
- Godet, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Lips-Prospektiter.
- Koontz, H. & O'Donnell Ciril, W. *Administración*. Citado por Castaño Duque, G.A. *Seminario de Teoría Administrativa*. Recuperado de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.2/121Conceptos autores.htm> [citado en 23 de Octubre de 2013].
- Medina, J. & Ortegón, E. (2006). *Manual 51: Manuel de prospectiva y decisión estratégica: bases teóricas e instrumentos para América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile: Naciones Unidas – Cepal.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. *Cuaderno 3: Prospectiva y construcción de escenarios para el desarrollo territorial*. MIDEPLAN, 2005.
- Real Academia Española. (2013). *Diccionario de la lengua española*.
- Reyes, A. P. (2004). *Administración moderna*. Mexico: Limusa.