

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE
NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER CON
RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS DE ENTES ACREDITADORES**

**ALEJANDRO HERNÁNDEZ NAVARRO
SERGIO ANDRÉS NAVARRO ÁLVAREZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2017

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE
NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER CON
RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS DE ENTES ACREDITADORES**

**ALEJANDRO HERNÁNDEZ NAVARRO
SERGIO ANDRÉS NAVARRO ÁLVAREZ**

Trabajo de Grado para optar el título de Ingeniero Industrial

Director

**JAVIER EDUARDO ARIAS OSORIO
MA.**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2017

DEDICATORIA

A Dios, por que es quien día a día me brinda la sabiduría
y las fuerzas necesarias para de salir adelante;
a mis padres por su constancia y esfuerzo brindado,
sin su valiosa ayuda no podría estar
cumpliendo este gran sueño; a mi hermana por ese
gran apoyo que me brindo durante este proceso.
A mis amigos con quien compartí y disfrute cada
espacio universitario; a los docentes por todos sus conocimientos brindados.

Alejandro

A Dios y a la vida que me permitieron cumplir esta gran meta en mi vida.
A mis padres Eider y Myriam que con gran valor y esfuerzo me brindaron la
posibilidad de recibir estudios universitarios.
A mi hermana Tatiana que estuvo apoyándome en todo momento.
Y a todas esas personas que pusieron su granito de arena para que este logro
haya sido alcanzado.

Sergio

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
1. GENERALIDADES	19
1.1 GENERALIDADES DEL PROYECTO	19
1.1.1 Planteamiento del problema	19
1.1.2 Objetivos	20
1.1.2.1 Objetivo General	20
1.1.2.2 Objetivos específicos	20
1.1.3 Antecedentes	21
1.1.4 Metodología	22
1.2 GENERALIDADES DEL PROGRAMA:	25
1.2.1 Denominación del programa	25
1.2.2 Misión del programa	26
1.2.3 Visión del programa	26
1.2.4 Propósitos generales del programa	27
2. MARCO DE REFERENCIA	29
2.1 MARCO TEÓRICO	29
2.1.1 Plan de mejoramiento	29
2.2 MARCO CONCEPTUAL	31
2.2.1 Acreditación nacional	32

2.2.1.1 Consejo Nacional de Acreditación- CNA	32
2.2.1.2 Sistema Nacional de Acreditación	32
2.2.2 Creditaciones Internacionales	34
2.2.2.1 Association of MBAs (AMBA)	34
2.2.2.2 The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB).	35
2.2.2.3 EFMD Quality Improvement System. EQUIS	37
2.3 CONSOLIDADO DE REQUISITOS DE ALTA CALIDAD	38
3. DIAGNÓSTICO DEL MBA – UIS, BASADO EN LINEAMIENTOS DE ENTIDADES ACREDITADORAS	39
3.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO	39
3.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO	42
3.2.1 Estudiantes.	42
3.2.2 Profesores.	46
3.2.3 Investigación.	51
3.2.4 Internacionalización	54
3.2.5 Graduados:	56
4. BENCHMARKING	59
4.1 ESTUDIANTES	60
4.2 PLANTA DOCENTE QUE APOYA EL PROGRAMA MBA	61
4.2 INTERNACIONALIZACIÓN	61
4.3 PLAN DE ESTUDIOS	64
4.4 INVESTIGACIÓN	65
4.5 FACULTADES PARA EL DESARROLLO DEL MBA	66

4.6 NÚMERO DE ACREDITACIONES POR PROGRAMA DE MBA	67
4.7 TRABAJOS DE GRADO	68
4.8 DESARROLLO METODOLÓGICO DE LOS TRABAJOS DE GRADO DE UNIVERSIDADES DEL BENCHMARKING:	68
5. PLAN DE MEJORAMIENTO CON RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS DE ENTES ACREDITADORES	76
5.1 PROPUESTAS MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE PRACTICAS DESTACADAS	80
6. CONCLUSIONES	81
7. RECOMENDACIONES	83
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS	88

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Consolidado de requisitos de alta calidad	38
Figura 2. Ejemplo de diligenciamiento de la Matriz de Requerimientos	40
Figura 3. Perfiles laborales de Estudiantes del MBA	44
Figura 4. Profesiones de los Estudiantes	45

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Cantidad de docentes Vs Cantidad de docentes con Doctorado	61
Gráfica 2. Cantidad de creditos educativos por programa.	64
Gráfica 3. Facultades adscritas al MBA	66
Gráfica 4. Acreditación del programa	67

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Cumplimiento de objetivos	18
Tabla 2. Docentes de apoyo al programa	47
Tabla 3. Información de graduados por Cohortes desde el inicio del MBA	56
Tabla 4. Graduados y Analisis de impacto del programa	57
Tabla 5. Graduados y Analisis de impacto del programa	58
Tabla 6. Plan de mejoramiento con respecto a los requerimientos de entes acreditadores	77
Tabla 7. Propuestas por prácticas destacadas	80

LISTA DE ANEXOS*

ANEXO A. DEFINICIÓN DE LOS FACTORES DE LAS ENTIDADES ACREDITADORAS.

ANEXO B. MATRIZ DE REQUERIMIENTOS DE LAS ENTIDADES ACREDITADORAS PARA MAESTRÍAS

ANEXO C. BENCHMARKING DE UNIVERSIDADES CON EL PROGRAMA DE MBA.

ANEXO D. EVIDENCIAS DE BUSQUEDA EN BIBLIOTECAS VIRTUALES DE TRABAJOS DE GRADO DE MBA.

* Ver documentos adjuntos en el CD-ROOM

RESUMEN

TITULO: PROPUESTA DE MEJORAMIENTO PARA LA MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS DE LA UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER CON RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS DE ENTES ACREDITADORES*

AUTORES: Alejandro Hernández Navarro
Sergio Andrés Navarro Álvarez**

PALABRAS CLAVES: Acreditación, Calidad, Propuestas, MBA, CNA, AMBA, AACSB, EQUIS

Las acreditaciones para programas educativos de nivel superior, permite garantizarles a sus estudiantes que existe solidez en los programas educativos y que la institución cumple con los más altos estándares de calidad, creando una ventaja competitiva en el mercado laboral y un posicionamiento para el programa.

Con el propósito de consolidar una cultura de calidad en el programa “MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS – MBA”, se pretende por medio de las diferentes políticas exigidas por las entidades acreditadoras (CNA, AMBA, AACSB, EQUIS), conocer que lineamientos no están siendo cumplidos por el programa, con el propósito de sugerir mejoras, basadas en las debilidades detectadas, con el fin de acceder a futuras acreditaciones.

El propósito de realizar el proceso de Benchmarking con Universidades acreditadas y destacadas por sus altos estándares de calidad a nivel nacional es identificar el manejo que estas Universidades le dan a los diferentes procesos educativos para el desarrollo del programa, así mismo detectar oportunidades de mejor que le permita al MBA- UIS analizar dichas eventualidades para el mejoramiento de sus procesos.

Por medio de este proyecto se pretende formular a la Coordinación del programa diferentes propuestas, con el objetivo de que sean analizadas por las partes interesadas y siendo estas viables para el programa puedan ser ejecutadas.

* Proyecto de grado

** Facultad de Ingenierías físico mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Director: Javier Eduardo Arias Osorio

ABSTRACT

Title: PROPOSAL CONCERNING THE IMPROVEMENT OF THE MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION AT THE UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER WITH REGARD TO THE REQUIREMENTS OF CERTIFYING ENTITIES *

Authors: Alejandro Hernández Navarro
Sergio Andrés Navarro Álvarez**

Keywords: Accreditation, Quality, Proposals, MBA, CNA, AMBA, AACSB, EQUIS

Accreditations for higher education programs allow students to be assured that there is soundness in the educational programs, and that the institution meets the highest quality standards, creating a competitive advantage in the labor market, and positioning the program at the highest level.

In order to consolidate a culture quality in the "MASTERS OF BUSINESS ADMINISTRATION - MBA" program through analysis of the different policies required by the certifying entities (CNA, AMBA, AACSB, EQUIS), it is intended to know which guidelines are not being fulfilled by the program. This will be done with the purpose of suggesting improvements based on the weaknesses detected, in order to obtain other accreditations in the future.

The purpose of carrying out the benchmarking process with accredited universities and universities recognized by their high quality stands at national level is to identify the management given to the different educational processes for the development of the program, furthermore, to detect opportunities for improvement that will allow MBA – UIS (Industrial University of Santander) program to analyze such eventualities for the improvement of its processes.

The main goal of this project is to present to the Program's Coordination different proposals. These proposals will be analyzed by the interested parties, and they will be implemented by the program if viable.

* Project of grade

** Faculty of Mechanical Engineering, School of Industrial and Business Studies Director: Javier Eduardo Arias Osorio

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, poseer un diploma que certifique que se han culminado los estudios de un programa de pregrado no es suficiente para acceder a un empleo que cumpla a cabalidad con las expectativas profesionales y salariales de un individuo, por lo tanto existe la opción de seguir avanzando académicamente y estudiar un posgrado, que le permita a éste adquirir habilidades y conocimientos adicionales y con eso, ser más competitivo en el mercado laboral.

Entre las diferentes opciones de posgrado que ofrece el mercado nacional e internacional, se encuentra la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, la cual permite adquirir conocimientos gerenciales y una perspectiva amplia de lo que son los negocios, con una visión global respecto al direccionamiento empresarial, aportando herramientas que les permita afrontar con un valor agregado la competitiva vida laboral. Dentro de esas competencias genéricas que el programa académico persigue desarrollar, están habilidades como el liderazgo, la inteligencia emocional, el trabajo en equipo y la solución de problemas a través de diferentes metodologías y enfoques, las cuales son características importantes que debe tener un gerente para orientar exitosamente cualquier organización.

Este proyecto de grado se centra en analizar el respaldo académico y reconocimiento global que se adquiere cuando un programa posgradual se encuentra acreditado con la distinción de educación de alta calidad que entregan diversos entes de acreditación nacional e internacional, lo que el programa de MBA posee y lo que requiere para alcanzar dichas acreditaciones.

Lo anterior toma relevancia al momento de considerar el posicionamiento y la calidad de un programa como factor decisivo al momento que un profesional tome

su decisión sobre su estudio de posgrado. Por esta razón, es fundamental para el programa conocer por medio de los diferentes entes acreditadores, cuales son esos elementos susceptibles de mejora que tiene el MBA – UIS, con el propósito de dar elementos a la Escuela de estudios industriales y empresariales para que dentro de su planeación de mediano plazo considere alcanzar futuras acreditaciones.

Tabla 1. Cumplimiento de objetivos

TABLA DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	
OBJETIVOS	CUMPLIMIENTO
Diagnosticar la situación actual del MBA – UIS respecto a los requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (CNA) y los acreditadores internacionales (AMBA, EQUIS Y AACSB) con el fin de identificar los factores críticos para el programa.	RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO
Evaluar comparativamente los factores del MBA – UIS con otros programas de Maestría, para determinar oportunidades de adaptación y mejora para el programa académico.	BENCHMARKING
Formular la propuesta de mejoramiento a partir del análisis de factores, actividades y recursos requeridos por los diferentes entes acreditadores.	PLAN DE MEJORAMIENTO CON RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS DE ENTES ACREDITADORES

1. GENERALIDADES

1.1 GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1.1 Planteamiento del problema La Maestría en Gerencia de Negocios - MBA de la Universidad Industrial de Santander (UIS) se ha caracterizado por disponer de docentes y un plan de estudios de alta calidad; Desde su apertura y durante el transcurso de sus cinco (5) años de funcionamiento, se han abierto once cohortes donde 311 estudiantes han sido admitidos, de los cuales el 56% ya ha culminado su maestría (Estudiantes correspondientes a las primeras siete cohortes del programa). ¹

El MBA adscrito a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE) brinda una formación en alta calidad, ética y profesional a futuros líderes en el mercado con una visión amplia, capaces de afrontar retos en el entorno administrativo y con reconocimiento nacional e internacional; destacándose por su preparación en temas como finanzas, estrategia, dirección, mercadeo y emprendimiento. Siendo un programa relativamente joven en el mercado, la Escuela que lo alberga ha considerado pertinente realizar un estudio de las condiciones para acceder a acreditaciones que le permitan su visibilidad y sostenibilidad a futuro. Lo anterior sustentado en lo que explica Sharon Bamford² “La reputación es clave cuando se trata de elegir una escuela”

¹ Las fuentes de la Información de los datos provienen de los archivos consignados en la Base de Datos de la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA de la Oficina de Posgrados de la Universidad Industrial de Santander

² PRESIDENTE EJECUTIVO DE LA ASSOCIATION OF MBAs (AMBA), agencia de acreditación internacional de MBA's

Para plasmar los gap identificados a partir del contraste entre la información del programa y lo requerido por los entes acreditadores considerados, como herramienta de compilación se usa una matriz de requerimientos en la cual se establece el cumplimiento actual. Y es a partir de ésta herramienta que se estructuran las propuestas inmersas en el plan de mejoramiento.

Entonces, este proyecto pretende realizar una comparación entre la situación actual del programa académico y las condiciones futuras a las que se debe llegar para cumplir con los requerimientos de los entes acreditadores de programas de alta calidad.

1.1.2 Objetivos

1.1.2.1 Objetivo General Elaborar una propuesta de mejoramiento para la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA basados en los requerimientos del acreditador nacional (CNA)³ e internacionales (AMBA, EQUIS, AACSB)⁴ con el fin de que el programa pueda establecer un plan de acción para una futura acreditación.

1.1.2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del MBA – UIS respecto a los requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (CNA) y los acreditadores internacionales (AMBA, EQUIS Y AACSB) con el fin de identificar los factores críticos para el programa.

³ CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN: Orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su autoevaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final.

⁴ ACREDITACIONES INTERNACIONALES: ASSOCIATION OF MBAS, The Association to Advance Collegiate Schools Of Business, EFMD Quality Improvement System

- Evaluar comparativamente los factores del MBA – UIS con otros programas de Maestría, para determinar oportunidades de adaptación y mejora para el programa académico.
- Formular la propuesta de mejoramiento a partir del análisis de factores, actividades y recursos requeridos por los diferentes entes acreditadores.

1.1.3 Antecedentes SALAS, Darley y GARNICA, Diana⁵, desarrollan en el proyecto “Adecuación y aplicación del modelo de autoevaluación con fines de acreditación para las Especializaciones en Alta Gerencia y en Evaluación y Gerencia de Proyectos, que ofrece la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – UIS”, una compilación de elementos necesarios para la acreditación de posgrados y evidenciaron la importancia de tener ventajas competitivas e identificar aspectos susceptibles de mejora, las cuales se pueden hallar a través de autoevaluaciones que analicen aspectos de cumplimiento de expectativas profesionales, académicas y personales. A su vez, éstos ejercicios permiten analizar las oportunidades que puedan existir en cuanto a compromiso social, calidad de docentes y de contenido temático, innovación, emprendimiento y mejora continua. Todo esto con el fin de reconocer hasta qué punto se está cumpliendo satisfactoriamente con el proceso de formación académica. Es importante resaltar que un proceso de acreditación es exigente porque, debe garantizar alta calidad en todos los procesos, teniendo en cuenta la naturaleza de la institución y del programa.

Por otro lado, ALVAREZ, Dennis Smith⁶, en el trabajo de grado “Propuesta de mejoramiento al programa de Especialización en Gerencia e Interventoría de Obras Civiles de la Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga” desarrolla un análisis

⁵ SALAS, Darley - GARNICA, Diana. “Adecuación y aplicación del modelo de autoevaluación con fines de acreditación para las Especializaciones en Alta Gerencia y en Evaluación y Gerencia de Proyectos, que ofrece la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – UIS”. Tesis (Especialista en alta gerencia) Universidad Industrial de Santander

⁶ ALVAREZ, Dennis Smith, “Propuesta de mejoramiento al programa de Especialización en Gerencia e Interventoría de Obras Civiles (Tesis) Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga

comparativo, entre la Especialización en Gerencia e Interventoría de Obras Civiles ofrecida por la universidad y tres de las especializaciones en Gestión de Proyectos o Interventoría que se encuentran en el mercado nacional. La investigación establece cuáles son los aspectos valorados que se obtienen con respecto al programa académico, con el fin de realizar los ajustes pertinentes, encaminar el proceso a la mejora continua y consolidar la competitividad del programa dentro del mercado educativo. El trabajo se realizó basándose en los modelos propuestos por el Consejo Nacional de Acreditación, CNA, en donde se establecen los lineamientos básicos que sirven de mecanismo para identificar las debilidades y fortalezas tanto de las instituciones de educación superior como de sus programas académicos de pregrado y posgrado.

Por otro lado, TORRES, Juan Carlos⁷ de la Universidad del Rosario en su tesis titulada “Análisis de la importancia de los programas MBA en la formación de ejecutivos líderes y su evolución dentro del contexto colombiano” indaga sobre las directrices que debe seguir un MBA para que pueda obtener acreditaciones tanto nacionales como internacionales y su influencia en la decisión de una persona al elegir la institución de educación en la cual desarrollará su estudio de maestría. Para ello se toman como base las principales características que debe tener un futuro aspirante a magister al momento de aplicar a un programa de maestría y la importancia del desarrollo de un programa de MBA en el mundo de los negocios moderno. En el desarrollo del proyecto, se pueden encontrar las diferentes universidades que fueron escogidas para el desarrollo de la investigación y su respectivo puesto en el escalafón realizado por la organización América Económica.

1.1.4 Metodología La Gestión de la Calidad es un tema de transcendencia hoy en día, ya que permite tener oportunidades de mejora constante. Se vive en un mundo globalizado en el cual el mercado exige constantes cambios significados; en donde

⁷ TORRES, Juan Carlos. “Análisis de la importancia de los programas MBA en la formación de ejecutivos líderes y su evolución dentro del contexto colombiano. (Tesis)

siempre debe primar la Calidad de nuestros productos. Por ende, esto es un tema de necesario en este proyecto ya que las Acreditaciones brindan oportunidades de mejora y esto brinda a los clientes la confianza para escoger la Universidad en la cual pretenden realizar el Programa MBA.

Fase 1: Estudio de la Documentación expedida por los Entes Acreditadores

Se revisó a partir de una lectura exhaustiva los diferentes documentos propuestos y expedidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) y por los entes de Acreditación Internacional AMBA, AACSB, EQUIS, con el fin de conocer los diferentes requerimientos establecidos de cada entidad para realizar el proceso de Certificación de Educación de Alta Calidad de los Programas de Maestría en Gerencia de Negocios - MBA.

Fase 2: Recolección de la información Actual del Programa Académico

Basados en las exigencias de los entes acreditadores que fueron revisadas en la Fase anterior (Fase 1), se recolectó información de la Situación Actual del Programa mediante entrevistas al Coordinador del programa, la profesional administrativa e información tanto digital como archivada que se encontró disponible en la oficina de posgrados.

Fase 3: Construcción “Matriz de Requerimientos”

Con la información que fue recolectada de las fases anteriores, se construyó una matriz en la cual se puedan observar los requerimientos exigidos por cada ente acreditador y el cumplimiento actual del programa MBA – UIS. Una vez diligenciada con los diferentes factores y lineamientos, se iniciaron las diferentes entrevistas con la Coordinación con del programa y miembros del Comité Asesor de Posgrados, con el propósito de conocer cómo se encontraba el MBA – UIS con respecto a cada

norma o lineamiento exigido por estas entidades. Esta fase es de suma importancia ya que nos está demostrando la como se encuentra el MBA a hoy con base en los requerimientos de los Entes acreditadores.

Fase 4: Elaboración del diagnóstico

Basados en los análisis y la matriz realizada, se realizó un diagnóstico que permita conocer los factores críticos en los cuales el programa debe hacer énfasis y con esto identificar las oportunidades de mejora integral a la maestría.

Fase 5: Benchmarking

Una vez se haya definido los factores claves, por medio del análisis comparativo, se indagó los métodos o mecanismos cómo otras universidades, con programa de maestría, mitigan el impacto de dichos factores y con esto, evaluar la posibilidad de adaptación de los métodos mencionados al programa de la UIS.

Fase 6: Diseño del plan de mejoramiento

Se reunió la información contenida en el diagnóstico y el análisis comparativo para estructurar una propuesta de mejoramiento al programa que establezca las actividades y recursos necesarios para que el programa se encuentre en condiciones de aspirar a una acreditación.

Fase 7: Elección y estudio de proyectos de grado de otros MBA a nivel nacional

Mediante métodos estadísticos, se seleccionará una muestra representativa de proyectos de grado de programas de MBA a nivel nacional de universidades con al

menos una acreditación de alta calidad, con el fin de conocer las modalidades, alcances y exigencias.

1.2 GENERALIDADES DEL PROGRAMA:⁸

1.2.1 Denominación del programa La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales creó en el año 2010, la Maestría en Gerencia de Negocios. El programa tiene como propósito fundamental formar profesionales competentes en las áreas relacionadas con la Estrategia y Administración, Finanzas y Economía, Administración de Operaciones, Calidad y Tecnología, Mercadeo e Iniciativa Empresarial, para ejecutar y liderar competitivamente procesos de desarrollo empresarial teniendo en cuenta las oportunidades y desafíos futuros en un entorno organizacional cambiante.

Nombre del programa: Maestría en Gerencia de Negocios

Título que otorga: Magíster en Gerencia de Negocios.

Modalidad: La modalidad del programa es de profundización con presencialidad concentrada.

Lugar donde se ofrece el programa: Actualmente el programa se ofrece en Bucaramanga departamento de Santander y cuenta con una extensión para: Bogotá, Departamento de Cundinamarca.

Duración del programa: El programa consta de cuatro (4) semestres académicos.

⁸ Proyecto Educativo del Programa. Extensión Barrancabermeja 2016

Jornadas: Se realizan actividades presenciales los viernes de 6:00 de la tarde a 10:00 de la noche, y sábados de 7:00 de la mañana a 12:00 del mediodía. En algunas asignaturas, se hace indispensable trabajar en jornadas adicionales los días jueves y sábados en la tarde.

Unidad académica a la cual está adscrita: Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.

Periodicidad de admisión: Semestral.

Número de estudiantes admitidos por cohorte: El número máximo de estudiantes admitidos es de 35 por cohorte.

Número de créditos: El programa de Maestría en Gerencia de Negocios consta de 50 créditos, 700 TAD y 1640 TI.

1.2.2 Misión del programa⁹ El programa de Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, tiene como propósito fundamental formar profesionales competentes en las áreas relacionadas con la Estrategia y Administración, Finanzas y Economía, Administración de Operaciones, Calidad y Tecnología, Mercadeo e Iniciativa Empresaria, capaces de emprender, ejecutar y liderar competitivamente procesos de desarrollo empresarial teniendo en cuenta las oportunidades y desafíos futuros en un entorno organizacional cambiante.

1.2.3 Visión del programa¹⁰ La Maestría en Gerencia de Negocios - MBA, será un programa líder de formación académica, con reconocimiento regional y nacional, por su alto impacto en desarrollo y crecimiento empresarial debido a los altos niveles profesionales de sus egresados y su diferenciación en el mercado

⁹ Ibíd., p. 23

¹⁰ Ibíd., p. 23

1.2.4 Propósitos generales del programa¹¹

- **Propósito General.**

La Maestría en Gerencia de Negocios - MBA basada en su fundamentación teórica y desarrollo curricular, tiene como objetivo general la formación de profesionales altamente especializados en la Gerencia de Negocios, mediante el desarrollo de competencias en las áreas de: (1) Estrategia y Administración; (2) Finanzas y Economía; (3) Administración de Operaciones, Calidad y Tecnología; y (4) Mercadeo e Iniciativa Empresarial.

- **Propósitos Específicos**

- A. Contribuir a la formación de profesionales capaces de generar valor sustentable a la organización en diversos contextos de la región y el país, de identificar y llevar a la práctica nuevas ideas de cambio.
- B. Formar profesionales con pensamiento creativo e innovador por medio de la asimilación de nuevas ideas y conocimientos; que le permitan ampliar la visión, la perspectiva del liderazgo y la exposición a un entorno multicultural para desarrollar un ambiente colaborativo de trabajo, y con pensamiento estratégico que permita entender los sistemas de la organización y la industria como un todo.
- C. Formar profesionales con habilidades gerenciales particularmente en la aplicación y promoción del trabajo en equipo interdisciplinario y en la toma de decisiones bajos contextos adversos enmarcados en un liderazgo equitativo comprometido con el desarrollo humano y organizacional.

¹¹ *Ibíd.*, p. 23

- D. Generar proyectos de aplicación, que aporten acciones en pro del mejoramiento de la gestión de organizaciones en diferentes sectores de la región y del país.

- E. Promover el uso de herramientas tecnológicas.

- F. Ser un complemento en las diferentes áreas de formación que ofrece la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales a nivel de posgrado en las diferentes ciudades de la región.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 MARCO TEÓRICO

El fin de éste marco teórico es ilustrar sobre fundamentos teóricos acerca de planes de mejoramiento, su estructuración y desarrollo según varios autores.

2.1.1 Plan de mejoramiento Desde el punto de vista de mejoramiento de aspectos educativos, se podría definir el plan de mejoramiento, como un conjunto de metas, acciones y procedimientos que están previamente definidos por la institución educativa, con el objetivo de apoyar el cumplimiento de la misión de la institución o del programa educativo. Es importa definir claramente, cuáles son los objetivos y las estrategias para el desarrollo de las actividades propuestas.

Para el desarrollo de un plan de mejoramiento, **Eduardo Deming** plantea la siguiente hipótesis: **Planear, Hacer, Verificar y Actuar** (Circulo de Deming)¹².

- 1. Planear:** Es indispensable determinar las oportunidades de mejora, mediante la recopilación de la información la cual refleje la situación detectada. Determinar lo que está originando la no conformidad u oportunidad de mejora y posterior a esto el desarrollo de un plan de acción.
- 2. Hacer:** La ejecución de dichas actividades que fueron establecidas previamente en el plan de acción, deben llevarse a cabo de acuerdo a como fue planeado.

¹² Estrategia de mejora continua de la calidad que se evalúa en cuatro pasos: Planear, Hacer, Verificar actuar. Permite a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios, una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, con el objetivo de reevaluar las actividades para nuevas mejoras de manera.

3. **Verificar:** Monitorear que se le esté dando cumplimiento a lo planeado, con el fin de constatar la efectividad de las acciones establecidas. (Realizar comparaciones del antes y el después de la actividad establecida)
4. **Actuar:** Estandarizar y documentar los cambios originados, con el objetivo de consolidar toda la información relativa a los planes de acción.

El autor de la teoría del Circulo de Deming, Eduardo Deming (1996), considera que la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado mejoramiento continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.¹³

Para el autor **Philip Crosby**(1999), en la teoría de Vacuna Crosby, sostiene que para evitar problemas internos y llevar a cabo planes de mejoramiento continuo, es indispensable eliminar el incumplimiento de los requisitos. Dentro de su teoría considera que se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- **Integridad:** El compromiso individual con la integridad de los requisitos, es lo que da solidez a la empresa.
- **Sistemas:** Revisar y planear estrategias que sirvan a la experiencia actual y pasada para evitar que lo pasado se repita.
- **Comunicación:** Identificar con rapidez y comunicar los errores, las oportunidades de mejora, con el fin de recibir una respuesta inmediata.
- **Operaciones:** Capacitación como principal objetivo del planteamiento.
- **Políticas:** Las políticas de calidad deben ser claras y e inequívocas.

Estos factores mencionados anteriormente se derivan ya que el autor menciona que "Para producir con calidad, o para que las empresas hagan de la calidad su

¹³ GRUPO3 GESTION ADMINISTRATIVA Plan de mejoramiento [en línea] disponible en: grupo3gestionadministrativa.blogspot.com.co/2009/02/el-plan-de-mejoramiento.html

elemento distintivo se requiere adoptar una vacuna”, las cuales son: Determinación, capacitación e implementación.

Por su parte, el pensamiento de ISHIKAWA se determina mediante el planteamiento de “gestión de calidad total (TQM por sus siglas en inglés)”, el cual implica que cada empleado debe contribuir para el mejoramiento de los procesos del trabajo. Todo esto basado en cuatro aspectos de calidad:

- **Círculos de calidad:** Analicis de problemas propios de su actividad y alternativas de solución para los problemas.
- **Instrucción continua:** Educación y entrenamiento continuo, “Empieza con la educación y termina con la educación”
- **Instrumento de calidad:** Resolver los problemas de calidad de una manera sistemática.
- **Cadena de calidad:** Encontrar los requisitos del cliente externo pero también de las relaciones internas.

También menciona que el control de calidad para implementarse en las organizaciones, requiere de los siguientes valores:

- Servicio al cliente
- La participación
- Educación y capacitación
- Detección oportuna de los problemas.

2.2 MARCO CONCEPTUAL

En este marco se contextualiza lo que son y buscan cada uno de los entes acreditadores considerados en el presente análisis. Esto busca dar al lector una percepción clara acerca de las entidades que rigen el proceso de acreditación y los factores por los cuales se guían para establecer los diferentes lineamientos de

acreditación, siendo la acreditación un referente de calidad que imparte el programa para aportar al desarrollo regional, académico y profesional de las partes interesadas. Una acreditación presenta como principal objetivo brindarle al programa un reconocimiento público de los altos niveles de calidad, siendo esto un distinción temporal.

2.2.1 Acreditación nacional

2.2.1.1 Consejo Nacional de Acreditación- CNA¹⁴: Es un Organismo de naturaleza académica que depende del Consejo Nacional de Educación Superior (CESU), que se encuentra integrado por personas de las más altas calidades científicas y profesionales, en donde su función esencial es la de promover y ejecutar la política de acreditación adoptada por el CESU y coordinar los respectivos procesos; por consiguiente, orienta a las instituciones de educación superior para que adelanten su autoevaluación; adopta los criterios de calidad, instrumentos e indicadores técnicos que se aplican en la evaluación externa, designa los pares externos que la practican y hace la evaluación final.

2.2.1.2 Sistema Nacional de Acreditación¹⁵. El Sistema Nacional de Acreditación, SNA es el conjunto de políticas, estrategias, procesos y organismos cuyo objetivo fundamental es garantizar a la sociedad que las instituciones de educación superior que hacen parte del sistema cumplen con los más altos requisitos de calidad y que realizan sus propósitos y objetivos¹⁶.

La Acreditación es un testimonio que da el Estado sobre la calidad de un programa o institución con base en un proceso previo de evaluación en el cual intervienen la institución, las comunidades académicas y el Consejo Nacional de Acreditación.

¹⁴ Lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado. Bogotá, mayo de 2010

¹⁵ Autoevaluación con Fines de Acreditación de Alta Calidad de programas de Maestría y Doctorado.

¹⁶ CNA Artículo 53 de la Ley 30 de 1992 www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf

La acreditación surge atendiendo a la necesidad, expresada en múltiples escenarios, de fortalecer la calidad de la Educación Superior y al propósito de hacer reconocimiento público del logro de altos niveles de calidad. Se presenta además en un momento crítico como respuesta a los imperativos del mundo moderno, que otorgan un carácter central a la calidad de la Educación Superior como medio de desarrollo del país.

Los lineamientos para la acreditación publicados por el CNA, y que sintetizan la estructura del modelo, incluyen un marco conceptual, unos criterios de calidad que dirigen las distintas etapas de la evaluación, unos factores o áreas de desarrollo institucional, unas características u óptimos de calidad. El modelo propone además variables e indicadores, establece la metodología y define los instrumentos requeridos, tanto para la autoevaluación, como para la evaluación externa de programas e instituciones. (CNA, 1998).

El Sistema Nacional de Acreditación junto con el Consejo Nacional de Acreditación estructuran un documento denominado “Autoevaluación con fines de Acreditación de alta calidad de programas de Maestría y Doctorado” donde se demarcan los lineamientos para la acreditación de alta calidad.

Este proceso de Acreditación incluye las siguientes etapas establecidas en la normatividad:

- Apreciación de condiciones iniciales, en los casos en que las instituciones no se encuentren vinculadas al Sistema Nacional de Acreditación.
- Autoevaluación desarrollada por el programa y presentación del informe correspondiente al CNA. Evaluación Externa realizada por los Pares Académicos que se designen para tal fin.
- Evaluación final del CNA donde se emite el juicio de calidad.
- Resolución de Acreditación que emite el Ministerio de Educación Nacional.

También se identifican diez **factores** que se toman en consideración en la evaluación de maestrías y doctorados:

- Cumplimiento de los objetivos del programa y coherencia con la visión y misión de la Universidad
- Estudiantes
- Profesores
- Procesos académicos y lineamientos curriculares
- Investigación, generación de conocimiento y producción artística
- Articulación con el entorno y capacidad para generar procesos de innovaciónInternacionalización, alianzas estr
- atégicas e inserción en redes científicas globales
- Bienestar y ambiente institucional
- Graduados y análisis de impacto de programa
- Recursos físicos y gestión administrativa y financiera

2.2.2 Creditaciones Internacionales

2.2.2.1 Association of MBAs (AMBA)¹⁷ Desde su concepción, la misión de AMBA siempre ha sido promover y respaldar los posgrados Internacionales de administración, siendo el MBA su programa insignia. AMBA tiene como objetivo principal animar a los estudiantes para inscribirse en programas internacionales de alta calidad y así mismo que las empresas contraten egresados a partir de este tipo de escuelas.

AMBA tiene un esquema diseñado para proporcionar un mecanismo de aseguramiento y mejora de la calidad, para escuelas de negocios y para programas de MBA a nivel internacional, esto con el fin de garantizar valor a sus Estudiantes.

¹⁷ ASSOCIATIONS OF AMBA. MBA ACCREDITATION CRITERIA. 25 Hosier Lane, London. 2016

La Acreditación es de naturaleza holística, utilizando criterios de referencia para evaluar la calidad general de la institución y sus programas de MBA. Las evaluaciones de acreditación buscan equilibrar los requisitos de los estándares internacionales con la necesidad de reconocer la normatividad local y las diferencias culturales.

Basado en lo anterior la entidad acreditadora **AMBA** considera los siguientes factores como unidad de análisis para poder brindarle a las Escuelas de Negocios los lineamientos necesarios para acceder a la acreditación:

- Portafolio del programa.
- Integridad Institucional, sustentabilidad y distintividad.
- Profesores de Calidad.
- Diseño del programa y liderazgo
- Experiencia del estudiante.
- Gradados.
- Amplitud y profundidad del plan de estudios
- Evaluación de rigor y relevancia.
- Entrega e interacción.
- Impacto.

2.2.2.2 The Association to Advance Collegiate Schools of Business (AACSB)¹⁸.

The Association to Advance Collegiate Schools of Business, promueve la educación con Gestión de Calidad en todo el mundo mediante la acreditación, el liderazgo, y los servicios de valor añadido. A través de sus estándares y procesos de acreditación, AACSB reconoce las instituciones que: defienden su misión y sus valores fundamentales, trabajan para hacer avanzar los intereses de una educación globalizada, y participan en la comunidad AACSB's de las escuelas de negocios

¹⁸ ELIGIBILITY PROCEDURES AND ACCREDITATION STANDARDS FOR BUSINESS ACCREDITATION. South Harbour Island Blvd, January 31, 2016

más importantes. En contexto, AACSB se centra en mejorar la calidad de la Educación Gerencial a través del compromiso, la innovación y el impacto.

La asociación fue fundada en 1916 y establece sus primeras normas para los programas de Administración de Negocios en el año de 1919. AACSB adopta estándares adicionales para los programas de grado y postgrado en Contabilidad desde 1980 para hacer frente a las necesidades especiales de la profesión contable. La Asociación regularmente revisa los estándares de acreditación para mejorar su relevancia, mantener vigencia e incrementar su valor.

- **Valores y principios fundamentales**

- Comportamiento ético
- Ambiente institucional
- Compromiso por la responsabilidad

- **Participantes**

- Estudiantes.
- Profesorado.
- Facultad

- **Personal de Apoyo Aprendizaje y Enseñanza**

- Garantía de Aprendizaje
- Contenido del Curriculum
- Interacciones estudiantes/profesor.

- **Eficacia de la Enseñanza Compromiso Académico y Profesional**

- Estudiantes y compromiso profesional.
- Compromiso y calificaciones de los docentes

2.2.2.3 EFMD Quality Improvement System. EQUIS ¹⁹ Es un sistema internacional de revisión estratégica, mejoramiento de la calidad y de evaluación de acreditación para las escuelas de Administración y negocios basados en diferentes contextos nacionales. Aunque originalmente se encontraba inspirado en la extrema diversidad cultural que se encuentra en Europa, los estándares de EQUIS se justifican para todo tipo de escuelas de Administración y Negocios, para todo tipo de cultura y para toda región en donde se pueda implementar.

El sistema de EQUIS fue fundado en 1997 por EFMD y fue diseñado a través de un estrecho proceso entre las autoridades nacionales y los organismos de acreditación en el campo de la Educación, trabajando de la mano con una asociación llamada EQUAL (The European Quality Link). La entidad acreditadora **EQUIS** debe demostrar por medio de los siguientes factores que se cumple con los requisitos para poder acceder a la acreditación²⁰:

- Contexto, dirección y estrategia.
- Programa.
- Estudiantes.
- Facultad.
- Investigación y Desarrollo.
- Educación Ejecutiva.
- Recursos y Administración.
- Internacionalización.
- Conexiones Corporativas.

¹⁹ EFMD Quality Improvement System, The EFMD Accreditation for International Business Schools, Equis Standards & Criteria. Gachard House, January 2015

²⁰ *Ibíd.*, p. 34

2.3 CONSOLIDADO DE REQUISITOS DE ALTA CALIDAD

Con el objetivo de brindar una percepción mas clara y objetiva acerca de las oportunidades de mejora que tiene el programa con respecto a los diferentes factores establecidos por los entes acreditadores mencionados en el capitulo anterior, se determinó consolidar dichos factores que se observan como “comun denominador” al presentar lineamientos similares entre ellos, y que pueden garantizar al programa academico la calidad esperada al momento de querer acceder a una acreditación.

Basados en lo anterior, se mencionarán estos factores que seran utilizados en el diagnóstico del MBA – UIS para contrarestar la situación actual del programa frente a los requerimientos establecidos por el Ministerio de Educación Nacional (CNA) y los acreditadores internacionales (AMBA, EQUIS Y AACSB):

Figura 1. Consolidado de requisitos de alta calidad



3. DIAGNÓSTICO DEL MBA – UIS, BASADO EN LINEAMIENTOS DE ENTIDADES ACREDITADORAS

3.1 METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO

A partir de la revisión detallada de la documentación de las entidades acreditadoras nacional (CNA)²¹ e internacionales (AMBA, AACSB, EQUIS)²², en cuanto a la descripción de cada factor y con el objetivo de conocer y recopilar cada uno de los lineamientos exigidos por cada una de ellas (Ver ANEXO A), se obtuvo y se recopiló toda la información necesaria para construir la matriz de requerimientos.

Esta matriz se encuentra dividida en dos secciones: En su primera sección se podrán encontrar los factores que fueron seleccionados como “Factores comunes” entre los entes acreditadores y en la segunda sección, los “Factores particulares” de cada ente. Seguido a esto, se identificaron los lineamientos o requerimientos establecidos por cada factor, con el propósito de poder establecer si el MBA – UIS cumple con el desarrollo de este, ya que basado en esta información se podrá encontrar las oportunidades de mejora para el programa. Para brindarle solides a la información obtenida de las diferentes entrevistas con el coordinador y la profesional académica del programa, se establece una columna en la cual se podrá evidenciar en que documento reglamentario del programa se encuentra la información requerida.

²¹ Lineamientos para la Acreditación de Alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado, Consejo Nacional de Acreditación CNA. 2010.

²² Criteria for the Accreditation of MBA Programmes, Association of MBA'S, Eligibility Procedures and Accreditation Standards for Business Accreditation. South Harbour Island Blvd, January 31, 2016, EFMD Quality Improvement System, The EFMD Accreditation for International Business Schools, Equis Standards & Criteria. Gachard House, January 2015

Figura 2. Ejemplo de diligenciamiento de la Matriz de Requerimientos

					FACTOR	CRITERIOS	EVIDENCIA
UNIVERSIDAD	CIUDAD/PAÍS	ESCUELA	PROGRAMA	TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO	ESTUDIANTE	Políticas del proceso de Admisión claro y transparente (AMBA, AACSB)	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior. Proyecto Educativo del Programa Extensión Barrancabermeja, 2016
						Participación de las empresas en el proceso de admisión y su contribución para el éxito del programa. (EQUIS)	Convenios establecidos con la Fundación Cardiovascular (FVC) Ecopetrol S.A - Primera Cohorte MBA - Bogotá
						Características de los estudiantes en el momento de su ingreso, estudiantes con mínimo 3 años de experiencia profesional (CNA, AMBA)	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior. Proyecto Educativo del Programa Extensión Barrancabermeja, 2016
						Ayuda en habilidades de aprendizaje cuando el estudiante no ha estudiado por un periodo largo de tiempo (AMBA, EQUIS, AACSB)	No existe evidencia
						Confidencialidad de la información del estudiante (AMBA)	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior.
						Mínimo 20 estudiantes por cohorte	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior.
						Permanencia y desempeño de los estudiantes (CNA, AACSB)	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior.
						Pruebas de dominio de Inglés (IELTS, TOEFEL) (AMBA)	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior. En el MBA - UIS lo certifica el instituto de lenguas de la Universidad Industrial de Santander
						Características de los graduados del programa (CNA)	Proyecto Educativo del Programa Extensión Barrancabermeja, 2016

INDUSTRIAL DE SANTANDER	AMANGA - COLOMBIA	ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES	GERENCIA DE NEGOCIOS	6.5 AÑOS	FACTORES COMUNES	DOCENTES	Estrategia Adecuada para escoger profesores. (AMBA)	No existe evidencia
							Descripción completa del núcleo de profesores actuales (EQUIS)	Proyecto Educativo del Programa Extensión Barrancabermeja, 2016
Perfil de los profesores: Número adecuado de profesores de tiempo completo, con doctorado y capacidad para dirigir tesis de grado. Dedicación a la Investigación. (CNA, EQUIS, AACSB, AMBA)	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior. Proyecto Educativo del Programa Extensión Barrancabermeja, 2016							
Productividad científica de los profesores (CNA)	Curriculum Vitae del Docente.							
Relación Tutor/Docente: Número de estudiantes por Profesor Planta Política sobre asignación de profesores como Jurados de Tesis. Flexibilidad para permitir tutores externos. (CNA)	Se evidencia parcialmente en el Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior.							
Describir los profesores complementarios disponibles	Proyecto Educativo del Programa Extensión Barrancabermeja, 2016							
Participación de los docentes en al menos el 75% de la enseñanza del programa. (AACSB)	No se cumple este Lineamiento							
Los miembros del equipo docente MBA deben estar sujetos a la política de control de calidad de la Institución	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior.							
Evaluación Individual de los miembros de la facultad (EQUIS)	Base de datos de las Evaluaciones docentes por cohorte							
Proceso de gobierno con el cual opera la facultad	Reglamento General de Posgrados, Acuerdo 075 de 2013 del Consejo Superior.							
Como se maneja la carga laboral	No existe evidencia							
DATOS FUNDAMENTALES								

3.2 RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO

Con base a la información obtenida de la matriz de requerimientos, las entrevistas realizadas al coordinador del programa, MA. Javier Eduardo Arias Osorio, profesional académica del programa, Msc. Ivonne Cecilia Lacera Cortés, quienes hacen parte del Comité Asesor de Posgrados (CAP) y la revisión de los diferentes documentos que contienen la normatividad del programa, se procede a realizar los diferentes análisis de cada factor. (Estudiantes, Docentes, Investigación, Internacionalización, Graduados).

3.2.1 Estudiantes.

- **Características de los estudiantes al ingreso y rigurosidad durante el proceso de admisión.**

El proceso de admisión a los nuevos estudiantes de la Maestría en Gerencia de Negocios, está regido por lo establecido en el Reglamento General de Posgrados – Acuerdo 075 del 2013, el cual posee un procedimiento estructurado que consta de una evaluación de la hoja de vida del candidato, un examen de conocimientos establecido por la coordinación del programa y avalado por el CAP y una entrevista con los miembros del CAP.

Por otro lado, se establece el perfil que debe cumplir el candidato teniendo en cuenta, los conocimientos básicos, las habilidades, destrezas y actitudes del aspirante. Dentro del desarrollo profesional, se establece como requisito que el interesado debe ser profesional y tener como mínimo 2 años de experiencia profesional, dentro de los cuales 1 de ellos debe corresponder a cargos directivos. En este aspecto, el requisito de experiencia profesional del aspirante difiere con la entidad acreditadora **AMBA**, ya que dentro de este ente se establece que el aspirante debe tener como mínimo 3 años de experiencia profesional. Se cuenta

con una política de confidencialidad en cuanto a la información de los aspirantes, admitidos, estudiantes y graduados.

Como políticas dentro el proceso de admisión, se deben tener en cuenta aquellos estudiantes que llevan un largo periodo sin estudiar ya se deben establecer estrategias de aprendizaje para ese tipo de alumnos, como lo requieren los entes acreditadores **AMBA y EQUIS**. Adicionalmente se deben establecer políticas bien estructuradas para estudiantes discapacitados y extranjeros.

Dentro de los lineamientos del CNA, se establece que el programa debe contar con una estrategia para garantizar un número adecuado de estudiantes por cohorte. Basado en lo anterior, por medio del indicador número de solicitudes que el programa recibe semestralmente, se observa que el programa no cuenta con una estrategia previamente definida. Para demostrar lo planteado anteriormente, se toma como ejemplo la apertura de la novena cohorte en contraste con la apertura de la doceava cohorte, en donde en la primera se generaron alrededor de 45 recibos de inscripción y en la segunda 32 recibos de inscripción²³, teniendo una disminución del 29% en cuanto a interesados entre cohortes y como consecuencia, una baja cantidad de estudiantes matriculados al programa. Es clave tener en cuenta que el 18% de los interesados no completan el proceso de matrícula y declinan su deseo de comenzar sus estudios.

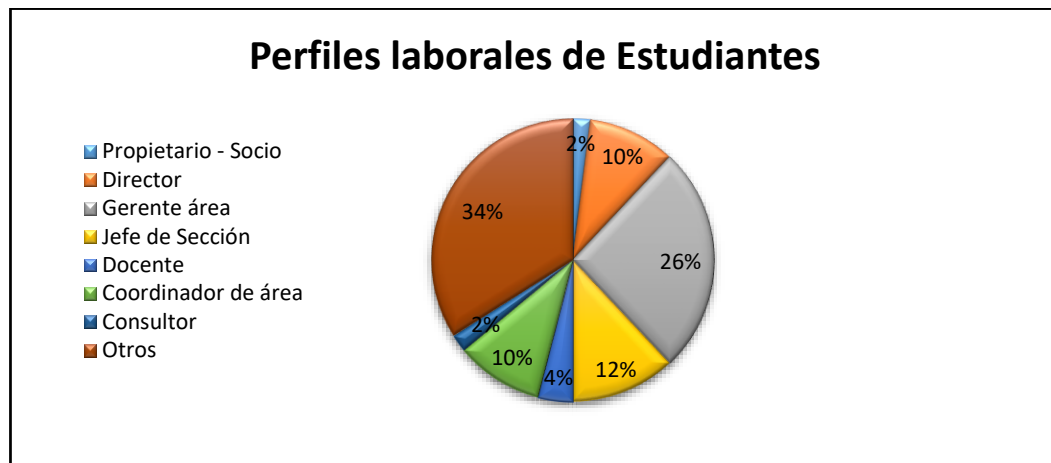
Dentro del segundo informe de autoevaluación de la Maestría, el 48,78% de los estudiantes y graduados manifestaron que la Maestría en Gerencia de Negocios presenta una oportunidad de mejora en cuanto a los medios de difusión de promoción del programa.

²³ Datos de la carpeta digital de Recibos de inscripción de cada una de las cohortes mencionadas.

Para la entidad acreditadora **AMBA** es requisito que dentro de cada cohorte hayan mínimo 20 estudiantes activos. Basado en esto, se evidencia una falencia dentro de dos de las cohortes activas de la Maestría en Gerencia de Negocios, ya que según el status de dos de las cohortes activas, cohorte 10 y cohorte 11, se encuentran activos 16 y 19 estudiantes respectivamente.

La maestría se perfila como un programa con gran visibilidad y atractivo ya que ha logrado atraer egresados de otras instituciones educativas. Evidencia de lo anterior, es que más de la mitad de la conformación de las cohortes son egresados de instituciones de educación superior diferente a la UIS y dentro de los 144 estudiantes ya graduados del programa el 38% de ellos fueron estudiantes de la Universidad Industrial de Santander en algún programa académico de pregrado o de posgrados. También existe gran diversidad de admitidos en el MBA ya que según las estadísticas realizadas por la profesional Ivonne Lacera Cortés podemos evidenciar las siguientes información²⁴:

Figura 3. Perfiles laborales de Estudiantes del MBA



²⁴ Datos generados por la Coordinación de la Maestría para la actualización del Brouchure del MBA.

Figura 4. Profesiones de los Estudiantes



- **Desempeño de los estudiantes durante el programa académico**

Según cálculos realizados, los estudiantes de la Maestría en Gerencia de Negocios duran en el programa un promedio de 6.11²⁵ semestres para culminar en su totalidad las asignaturas del plan de estudios, sustentar el trabajo de grado y obtener el grado. Es importante aclarar que el tiempo promedio de duración del estudiante en el programa se estableció teniendo en cuenta, que el estudiante siga el curso normal del programa sin dejar de matricular algún periodo académico.

Ese lapso de 2.11 semestres adicionales con relación a los 4 semestres de duración del programa, se da debido a los siguientes aspectos:

1. Bajo rendimiento académico en la asignatura Taller de Aplicación, el cual implica en algunas ocasiones la cancelaciones o perdida. En promedio un 30% de los estudiantes por cada cohorte se atrasa del curso normal de la maestría debido ésto.

²⁵ Basado en una presentación que realizó la Coordinadora Ivonne Lacera Cortés al Comité Asesor de Posgrados.

2. Incumplimiento del requisito de inglés durante el tiempo en el que cursó la Maestría. Es importante recordar que el estudiante puede acceder a su grado como Magister, siempre y cuando haya cumplido con el nivel A2-1 de inglés exigido para los estudiantes de Maestría de la Universidad Industrial de Santander. En este aspecto la entidad acreditadora AMBA, requiere que el certificado de la lengua extranjera en los países en el que el inglés no es la lengua madre, lo otorguen las pruebas IELTS o TOEFL.

Es importante establecer mecanismos que incentiven y mejoren la calidad del programa, con el objetivo de asegurar la permanencia de los estudiantes hasta la graduación. Algunos de los mecanismos mencionados pueden ser: Asistencia a congresos y eventos científicos tanto nacionales como internacionales, mayor participación de los estudiantes en grupos o redes de investigación, incentivar a los alumnos a realizar publicaciones en revistas indexadas dependiendo de su experiencia académica y profesional.

3.2.2 Profesores. En el desarrollo del programa, la Maestría en Gerencia de Negocios cuenta con dos tipos de docentes: profesores planta y profesores especiales, los cuales se definen de la siguiente manera:

- Profesor de Carrera (o de Planta)²⁶: Es quien concursó y ganó la selección para alguna de las modalidades y se vincula mediante la inscripción en el escalafón docente de la Universidad. Este escalafón consiste en el ordenamiento por categorías de los profesores de la universidad, teniendo en cuenta la experiencia docente calificada y producción intelectual en el campo profesional o del saber en el cual se desempeña.

²⁶ Capítulo 10 Recursos para el desarrollo del programa, 10.1 Selección de docentes, PEP

- Profesor especial y temporal²⁷: Corresponde a la vinculación de profesores en aquellos casos en que, por las condiciones especiales y características específicas de la situación, se hace necesaria la vinculación transitoria de los candidatos sin convocatoria pública

La Escuela de Estudios Industriales y Empresariales (EEIE), a la cual se encuentra adscrita la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA, cuenta con 14 profesores planta tiempo completo en los cuales se evidencia alta experiencia laboral y conocimientos necesarios para desarrollo de las actividades propuestas en la Maestría. Cada uno de ellos se encuentra ligado a los diferentes grupos de investigación de la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales distribuyendo su trabajo académico con la dedicación a la investigación. A continuación, se relaciona el talento humano que brinda soporte en el área de docencia en el programa²⁸:

Tabla 2. Docentes de apoyo al programa

DOCENTES DE PLANTA		
No.	DOCENTE	TITULACIÓN
1	Aura Cecilia Pedraza Avella.	Doctora en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia.
2	Carlos Eduardo Díaz.	Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes.
3	Carlos Enrique Vecino Arenas.	Doctor en Administration- Ph.D. in Management. Université De Montreal.
4	Edna Rocío Bravo Ibarra.	Doctora en Administración y Dirección de Empresas. Universidad Politécnica de Cataluña.
5	Eliana Marcela Peña Tibaduiza.	Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad Industrial de Santander.
6	Henry Lamos Díaz	Doctor en Física-Matemática. Universidad Estatal de Moscú.

²⁷ Capitulo 10 Recursos para el desarrollo del programa, 10.1 Selección de docentes, PEP

²⁸ Ibíd.

DOCENTES DE PLANTA		
No.	DOCENTE	TITULACIÓN
7	Jaime Alberto Camacho Pico	Doctor en Ingeniería Industrial, Universidad Politécnica de Cataluña.
8	Javier Eduardo Arias Osorio	Magíster en Administración, Universidad Autónoma de Bucaramanga.
9	Juan Benjamín Duarte Duarte.	Doctor en Finanzas de Empresa. Universidad Complutense de Madrid.
10	Luis Eduardo Becerra Ardila	Magíster en Administración. Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey.
11	Myriam Leonor Niño López.	Doctora en Dirección y Organización de Empresas. Universidad Politécnica de Cataluña.
12	Néstor Raúl Ortiz Pimiento.	Magíster en Ingeniería de Sistemas. Universidad Nacional de Colombia.
13	Olga Patricia Chacón Arias.	Doctora en Ciencias Administrativas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey.
14	Orlando Enrique Contreras Pacheco.	Magíster en Administración. Escuela de Economía y Negocios. Universidad de Chile. Master of Business Administration MBA – A.B. Freeman School of Business, Tulane University.

De estos docentes mencionados, únicamente 10 docentes participan activamente como directores y jurados calificadoros dentro del programa, esto debido a que 4 de ellos se encuentran en comisiones académicas. En base a lo anterior, y con respecto al análisis realizado, se evidencia que la planta docente es insuficiente a la cantidad de estudiantes activos en el programa. Si el programa no contara con una amplia base de datos de profesores invitados, a cada docente planta semestralmente le corresponderían aproximadamente 10 estudiantes en cuanto a la dirección de trabajos de grado, esto sin tener en cuenta que los docentes también deben participar como jurados calificadoros en los diferentes trabajos de grado realizados por los estudiantes del MBA. Es importante tener en cuenta que este factor de capacidad de apoyo al programa en cuanto a docentes de tiempo completo, se evidencia en los entes acreditadores tanto nacional (**CNA**) como internacionales (**AMBA, AACSB, EQUIS**) y que dentro de las políticas del Consejo

Nacional de Acreditación se establece que el número de estudiantes por tutor, se toma en consideración por profesores de tiempo completo, al igual que en la política de asignación de profesores como jurados de Trabajos de grado.

Se observa que los docentes cuentan con una carga laboral excesiva, ya que se evidencia la inequitativa distribución de direcciones de proyectos de grado. Algunos profesores pueden ser directores de 4 proyectos al tiempo de la misma cohorte y otros solamente de 1 (Información registrada en los status de las diferentes cohortes del MBA).

En cuanto a la participación de los docentes planta en el desarrollo programático del plan de estudios, existe una participación del 38,46% de la enseñanza impartida en el programa. En este aspecto, existe una falencia dentro de un lineamiento del ente acreditador **AACSB** ya que este exige, que al menos el 75% de la enseñanza sea impartida por los miembros de la escuela.

La Maestría cuenta con un amplio portafolio de docentes (82 docentes²⁹) en donde cada semestre se cuenta con alrededor de 17 profesores especiales, (14 nacionales y 3 internacionales) invitados a dictar asignaturas del plan de estudios, en donde se evidencia su larga trayectoria en las temáticas, debido a su experiencia en el campo laboral y académico.

El programa realiza una selección exhaustiva de estos docentes basados en experiencia y teniendo en cuenta su productividad científica como se encuentra descrito en los lineamientos del **CNA**. La contratación se realiza mediante orden de prestación de servicios bajo los procedimientos que exige la universidad para los docentes invitados. Los docentes internacionales son los encargados de brindar al programa el enfoque globalizado de aprendizaje a la Maestría. Los encargados de

²⁹ Proyecto Educativo del Programa, Capítulo 10, Tabla 18 Profesores de Apoyo al programa.

este desarrollo son los docentes José Antonio Arriaga Martínez, Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Anáhuac, José Manuel Sánchez, Doctor en Ingeniería Industrial. Universidad de Texas A & M, los dos providentes de México D.F y el profesor Enrique Ogliastri Uribe, Doctor en Teoría Organizacional, PhD. Northwestern University, quien es colombiano, pero se encuentra radicado entre España y Costa Rica

Para todo programa de MBA, es indispensable que la rama de docentes contratados tengan un grado de posgrado distintivo ya que esto garantiza en mayor proporción la calidad educativa y de conocimiento impartido al programa. En el caso del MBA – UIS esto se distribuye de la siguiente manera: De los 14 docentes planta con los que cuenta el programa MBA, el 30% de los docentes son Magister y del 60% de los docentes tienen doctorado. A su vez, en cuanto a docentes invitados, el 35% de estos docentes cuentan con doctorado y el restante cuentan con Maestría. Cabe resaltar, que los entes acreditadores estudiados estiman que la mayoría de estos docentes deben contar con doctorado. Es por esta razón que se debe establecer mayor rigurosidad en el proceso de selección, renovación y contratación de estos docentes invitados, en donde se definan claramente los criterios de contratación teniendo en cuenta la experiencia laboral en el campo de la docencia y sus estudios académicos.

Es importante que para la renovación de la contratación de los docentes que participan en el programa, se tenga en cuenta las evaluaciones docentes realizadas por los estudiantes, ya que en el segundo informe de autoevaluación de la Maestría en Gerencia de Negocios el 60,20% de los estudiantes y graduados no evidencian que los resultados de las encuestas de evaluación docente, sean tomadas en cuenta para mejorar la calidad de la docencia.

La asignación de jurados calificadores, tanto de propuestas como de trabajos de grado, se realiza según los lineamientos consignados en el Reglamento General de

Posgrados – Acuerdo 075 del 2013, el cual establece que el docente asignado debe tener mínimo un título académico de maestría y tener amplia experiencia en el tema que se desarrolla el proyecto. Por otro lado, el programa académico cuenta con una extensa base de datos de docentes externos que aportan sus conocimientos como docentes, directores y jurados calificadores de los estudiantes de MBA.

Es importante tener en cuenta que el programa unicamente puede permitir a los tutores externos ser cotutores en el desarrollo de los trabajos de grado, esto basados en los lineamientos de la Relación Estudiante/Tutor del ente acreditador **CNA**.

3.2.3 Investigación. La Maestría en Gerencia de Negocios – MBA es una maestría en profundización, la cual tiene como propósito profundizar en un área del conocimiento y el desarrollo de competencias. No obstante la investigación va ligada a las competencias que los estudiantes adquieren durante el proceso académico y que deben aplicar durante el desarrollo de su trabajo de grado, involucrándolo en el proceso dinámico de la búsqueda de soluciones a problemas reales y actuales a través del estudio de casos o la solución de un problema concreto, lo cual conlleva a desarrollar competencias en la formulación y solución de problemas e integrando los conocimientos adquirido durante la maestría³⁰.

Según lo investigado en el proyecto educativo del programa la manera como la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales promueven el proceso de Investigación en la Maestría es de la siguiente manera³¹:

³⁰ Capitulo 4. Investigación. ESTRATEGIAS PARA GARANTIZAR LA FORMACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN. Proyecto Educativo del programa (PEP)

³¹ *Ibíd.*

- Revisión Bibliográfica necesaria para llevar a cabo alguna de las estrategias de enseñanza y aprendizaje como lo son la composición de textos, preparación de exposiciones, presentación de puntos de vista acerca de temas de actualidad.
- Presencia docente de amplia trayectoria en el área investigativa y que actualmente pertenecen o lideran grupos de investigación en la Universidad.
- Realización del trabajo de aplicación en el cual se promueve el desarrollo de la capacidad investigativa y la integración de conocimientos adquiridos en el programa.

La Universidad Industrial de Santander cuenta con una Vicerrectoría de Investigación y Extensión (VIE), unidad académica y administrativa de soporte para el desarrollo de las políticas de Investigación y Extensión de la Universidad que reafirma la prioridad y el valor estratégico que la Institución reconoce en estas dos actividades misionales.

La EEIE cuenta con 3 grupos de investigación reconocidos en el ScientiCol de Colciencias: Finance & Management, Innotec, y Opalo.

- Finance & Management. Grupo de investigación categoría B creado en el año 2007 que enfoca su investigación en Finanzas, Dirección empresarial y Emprendimiento. El grupo cuenta con 13 investigadores activos y en su trayectoria cuenta con: 48 publicaciones científicas, 2 libros, asistencias a 82 eventos académicos, 207 trabajos dirigidos de pregrado y posgrado, 25 participaciones en comités de evaluación y 19 proyectos³².

³²COLCIENCIAS Información [en línea] disponible en: <http://scienti.colciencias.gov.co:8083/ciencia-war/>

- Innotec. Grupo de investigación categoría A creado en el año 1995 que enfoca su investigación en Gestión del conocimiento, Gestión de la innovación tecnológica y social, Responsabilidades e innovación social, entre otros. El grupo cuenta con 59 investigadores activos y su trayectoria cuenta con: 97 publicaciones científicas, 52 libros, 42 consultorías empresariales, 387 asistencias a eventos académicos, 394 trabajos dirigidos de pregrado y posgrado, 14 participaciones en comités de evaluación y 154 proyectos³³.

- OPALO (Grupo en Optimización y Organización de Sistemas Productivos, Administrativos y Logísticos). Grupo de investigación categoría B creado en el año 2005 que enfoca su investigación en Optimización y organización de sistemas productivos, administrativos y logísticos. El grupo cuenta con 16 investigadores activos y en su trayectoria cuenta con: 41 publicaciones científicas, 65 asistencias a eventos académicos, 386 trabajos dirigidos de pregrado y posgrado, 1 participación en comités de evaluación y 23 proyectos³⁴.

Dentro de segunda autoevaluación realizada a la Maestría en Gerencia de Negocios se permite conocer que el 60,98% de los estudiantes y graduados consideran que carecen de oportunidades para participar en investigaciones en los niveles que corresponden. Por tal razón es importante establecer un canal de comunicación entre estos grupos de investigación y los estudiantes del MBA, con el objetivo de incentivar a los estudiantes a participar activamente de dichos grupos. Es importante aclarar que en algunas ocasiones los estudiantes del MBA para el desarrollo de de sus trabajo de grado, hacen uso de las diferentes bases de datos y softwares que son encontrados en los grupos de investigación.

Aunque dentro de las modalidades de Trabajos de Grado que presenta la maestría se encuentren los Trabajos de Investigación, hasta el momento en la base de datos

³³ Ibid., p.48.

³⁴ Ibid., p.48.

de modalidades de proyectos de grado tanto de estudiantes activos como de graduados, se puede evidenciar que no existe ningún proyecto de esta categoría.

3.2.4 Internacionalización La universidad posee con una oficina de Relaciones Exteriores encargada de gestionar y acompañar las iniciativas institucionales en materia de movilidad académica, internacionalización y vínculo con la comunidad de egresados. Los convenios para la movilidad académica se encuentran disponibles para pregrado y Posgrados a nivel general.

Acorde al **Título VII. Disposiciones Académicas Generales, Capítulo X. Movilidad Estudiantil y doble titulación en posgrados.** Artículo 175. “Los programas de posgrados fomentarán y facilitarán la movilidad temporal estudiantil entre la Universidad Industrial de Santander y universidades con programas de posgrados pares y con centro e institutos nacionales e internacionales de investigación.”

Según el ARTÍCULO 176. La movilidad estudiantil en posgrados se concibe en tres (3) modalidades definidas así:

- 1. Pasantía de fundamentación:** Esta modalidad consiste en la estancia de un estudiante en intercambio por uno (1) o dos (2) períodos académicos en la institución anfitriona, tiempo en el que tomará asignaturas formales de posgrados, definidas previamente por el Comité Asesor de Programas de Posgrados de la respectiva unidad académico administrativa, para la consecuente homologación.
- 2. Pasantía de investigación o de aplicación:** Esta modalidad consiste en una estancia del estudiante de intercambio por uno (1) o dos (2) períodos académicos en la institución anfitriona, tiempo en el que se vinculará a un grupo o centro de investigación o un proyecto con el fin de usar infraestructura y/o

asesorías de los investigadores y expertos del grupo anfitrión para el desarrollo del trabajo de grado. Durante esta pasantía, el estudiante estará bajo la supervisión de un tutor, supervisor o equivalente, quien debe ser profesor, investigador o funcionario de la institución anfitriona.

- 3. Pasantía mixta:** Esta modalidad consiste en una estancia del estudiante en intercambio por uno (1) o dos (2) períodos académicos en la institución anfitriona, tiempo en el que tomará asignaturas formales que eran reconocidas por el posgrado de origen y, paralelamente desarrollará actividades de investigación relacionadas con su trabajo de grado.

Basados en los requerimientos anteriores que se establecen en el Reglamento General de Posgrados hay que tener en cuenta dos (3) aspectos claves los cuales impiden que los estudiantes de posgrados realicen este tipo de actividades:

- Al tratarse de un MBA de tiempo parcial, los estudiantes que acceden al programa, presentan una estabilidad laboral, la cual les impediría realizar el intercambio académico por periodos largos de tiempo.
- Los acuerdos académicos que manejan cada cohorte son diferentes en sus tiempos, lo que dificultaría el empalme con otras universidades.
- El programa no cuenta con una política de doble titulación.

Dado que no se cuenta con una política clara de internacionalización del plan de estudios el programa no ha tenido la oportunidad de contar con estudiantes que lleguen al programa por medio de este tipo de modalidades.

Por esta razón la Maestría en Gerencia de Negocios – MBA ha planeado y realizado exitosamente dos viajes académicos internacionales. El primer viaje se realizó a México en el 2014 para realizar el Seminario en Dirección de Operaciones en la Universidad Anáhuac, que contó con la participación de 4 estudiantes activos y 2

graduados. En el 2015, se llevó a cabo el segundo viaje en el cual participaron dos estudiantes activos, los cuales viajaron a España para participar en el Programa de Alta Capacitación ofrecido por Next International Business School. La ventaja de este tipo de movilidades académicas, es que los estudiantes van por un lapso de tiempo no mayor de una semana y asisten a los seminarios propuestos por la universidad anfitriona los cuales le permiten tener un contacto directo con la cultura de otro país, ampliar la perspectiva internacional y facilitar la identificación de oportunidades globales.

3.2.5 Graduados: Desde la apertura de la primera cohorte, 134 estudiantes han logrado culminar satisfactoriamente sus estudios de maestría y han obtenido el título de Magister en Gerencia de Negocios. Ya que la maestría no es un programa de tiempo completo, los estudiantes laboran en todo tipo de empresas mientras desarrollan sus estudios de maestría, incluso en algunos casos las compañías le otorgan subsidios o beneficios para que continúe estudiando. Por lo anterior, los graduados del MBA no se quedan en la UIS sino que continúan laborando en la misma empresa. La información de estudiantes de MBA se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 3. Información de graduados por Cohortes desde el inicio del MBA

AÑO	COHORTE 1	COHORTE 2	COHORTE 3	COHORTE 4	COHORTE 5	COHORTE 6	COHORTE 7	COHORTE 7	Bogotá COHORTE 1	TOTALES
2013	9	2	0	0	0	0	0	0	0	11
2014	12	23	7	1	0	0	0	0	0	43
2015	6	3	9	7	8	0	1	0	26	60
2016	0	1	5	2	3	7	0	1	1	20
GRADUADOS	27	29	21	10	11	7	1	1	27	134

Basados en las exigencias del ente acreditador, la maestría debe realizar un análisis del impacto del programa a sus estudiantes una vez han culminado sus estudios, por esta razón es importante establecer por parte de la coordinación una estrategia en donde se establezcan tácticas o actividades para conocer que ventajas le ha traído al magister una vez termina sus estudios de posgrados, con el propósito de conocer casos de éxito profesional a largo plazo de los egresados.

Existe dentro del Proyecto Educativo del Programa (PEP), una estrategia de seguimiento al graduado en donde se plantean diferentes actividades para tener un contacto directo del mismo y conocer sobre su desarrollo laboral después de finalizado el MBA, pero esta estrategia no se le da cumplimiento de la forma como se encuentra descrita en este ítem del proyecto educativo, es importante aclarar que se pierde todo tipo de interacción estudiante-programa, no existe ni por parte del programa ni por parte de los egresados un aprendizaje continuo (Lifelong Learning) en el cual se pueda compartir experiencias y/o conocimientos en donde se muestre los logros obtenidos, liderazgo, habilidades y actitudes obtenidas después de su participación activa del programa

Existe dentro del informe de la segunda autoevaluación alguna información que es relevante para el desarrollo de este ítem ya que le permitió conocer a la coordinación el impacto salarial que generó el programa después de haber optado el título como Magister.

Tabla 4. Graduados y Analisis de impacto del programa

INGRESOS DE LOS GRADUADOS ANTES DE ENTRAR AL MBA	
FORTALEZAS	<p>1. El 53,57% de los estudiantes sus ingresos antes de entrar al MBA no superaban los \$4'000.000, mientras que el 46,43% de los estudiantes tenían un ingreso superior a \$4'000.000 antes de entrar al MBA.</p> <p>2. El 75% de los estudiantes del MBA laboraban en empresas privadas.</p> <p>3. El 60,71% de los estudiantes antes de ingresar al MBA estaban en puestos administrativos, como coordinación y dirección.</p>

Tabla 5. Graduados y Analisis de impacto del programa

INGRESOS DE LOS GRADUADOS ANTES DE ENTRAR AL MBA	
FORTALEZAS	<p>1. Una vez terminado el MBA, el 53,57% de los graduados manifestaron que sus ingresos aumentaron a más de \$4.000.000 y 46,43% manifestaron ganar menos de \$4.000.000</p> <p>2. El 57,14% de los graduados al finalizar el MBA laboran en empresas privadas.</p> <p>3. El 57,14% de graduados después de cursar el MBA cuentan con puestos administrativos, en áreas de coordinación, planeación y dirección.</p>

Una vez encontrados los aspectos por mejorar derivados de la consolidación de los factores entre los entes acreditadores, es viable para el MBA - UIS conocer la manera en cual las diferentes universidades que ofertan el programa a nivel nacional, mitigan ese impacto de los lineamientos inconsistentes encontrados en el MBA – UIS. Basados en esto, tambien el desarrollo de este proceso permitirá a lo largo de la busqueda, encontrar buenas practicas realiza por estos pogramas que podrían ser viables para su posterior estandarización en este programa.

4. BENCHMARKING

Siendo el Benchmarking, según *Michael J. Spendolini*³⁵, "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional", se pretendió conocer por medio de un *Benchmarking competitivo*³⁶ como mitigan el impacto de los algunos de los factores obtenidos en el diagnostico como las falencias del programa, otras universidad que ofertan el MBA.

Como sustento de esta información, se realizaron visitas a las diferentes páginas web de las siguientes universidades: Universidad de los Andes, Universidad Nacional de Colombia, Universidad del Norte, Universidad Eafit, Universidad Externado de Colombia, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad del Rosario, Universidad Icesi, Universidad Sergio Arboleda y Universidad de la Sabana. Para el desarrollo del benchmarking se tuvo como base de selección las acreditaciones de calidad otorgadas a cada programa o dado el caso que no presentaran la característica anterior el posicionamiento del programa en el mercado nacional. **Ver Anexo D. Información más amplia acerca del MBA ofertado en las universidades utilizadas para el benchmarking.**

³⁵ PhD, Autor de más de 50 artículos de Benchmarking, ha escrito uno de los libros Best Seller del Benchmarking denominado "El Benchmarking Book", autor de más de 20 artículos sobre "mejoras prácticas"

³⁶ Es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas.

4.1 ESTUDIANTES

Durante la búsqueda realizada a cada uno de las universidades seleccionadas para el desarrollo de este marco, se pudo evidenciar que, para el ingreso de los estudiantes a la maestría, cada programa exige mínimo entre 3 y 5 años de experiencia laboral certificada cuando el MBA es de tiempo parcial. Dentro de las universidades consultadas como: la Universidad de los Andes, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad del Rosario y el INALDE (Universidad de la Sabana), se evidencia que ofertan el Executive MBA que para su ingreso exigen que sus candidatos tengan como mínimo entre cinco (5) y diez (10) años de experiencia en puestos directivo.

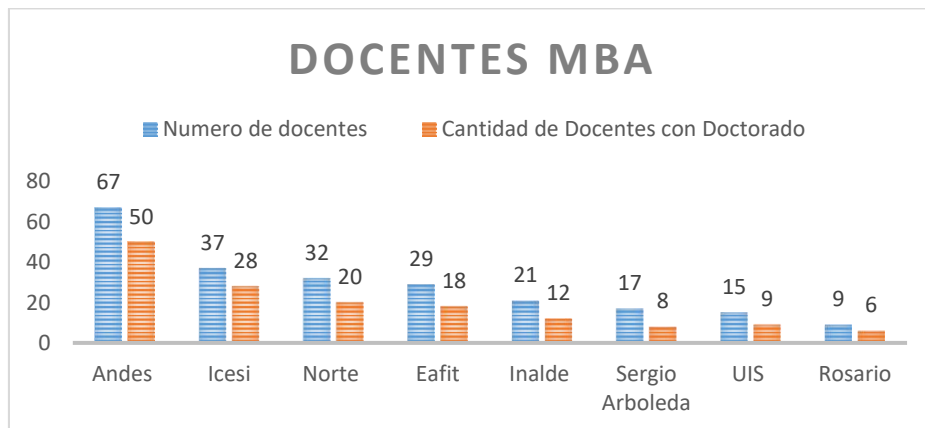
Dentro del proceso de admisión de cada uno de los programas en las diferentes universidades, exigen durante su proceso de Inscripción, al igual que en el MBA – UIS, el desarrollo de los siguientes procesos: solicitud de admisión, examen de conocimiento y por último la entrevista personal con el coordinador del programa y los docentes planta de la facultad. Basado en estos tres procesos anteriores, las universidades difieren con el MBA – UIS en el desarrollo del examen de conocimientos ya que todas las Universidades consultadas han optado por Prueba PEAP, la cual es la cual es una Prueba de Admisión a Estudios de Posgrados, con un sistema estandarizado y objetivo que aplican las mejores Universidades de América Latina.

Es importante resaltar que en la Universidad de los Andes y en la Pontificia Universidad Javeriana, dentro el proceso de inscripción los aspirantes tienen la ventaja de asistir a una jornada de inducción para el proceso de inscripción, en donde le explican todo acerca de este proceso, la forma de enviar los documentos, de subirlos a las diferentes plataformas de la universidad, información acerca del examen y su **Prueba Práctica PAEP** la cual Incluye información general sobre la

preparación para la prueba, sugerencias sobre cómo contestarla, la descripción de cada una de las partes.

4.2 PLANTA DOCENTE QUE APOYA EL PROGRAMA MBA

Gráfica 1. Cantidad de docentes Vs Cantidad de docentes con Doctorado



Entre los factores claves del programa que se encontraron como falencia en el diagnóstico realizado, se encuentra baja cantidad de docentes planta del MBA – UIS que apoya el programa. Realizando la investigación de la cantidad de docentes planta que apoyan el programa de los MBA consultados, la gráfica nos refleja que la planta docente del MBA – UIS que apoya el programa es relativamente baja comparada con el resto de las universidades, pero frente a la escolaridad de sus docentes nos refleja que el 60% de la planta docente de la Maestría cuenta con un alto nivel de posgrado siendo de gran relevancia para las futuras acreditaciones.

4.2 INTERNACIONALIZACIÓN

“La internacionalización es un proceso que prepara a la comunidad para la participación exitosa en un mundo cada vez más interdependiente. En el caso de la

Educación Superior, el proceso debe envolver todas sus facetas promoviendo el entendimiento global y desarrollando habilidades para vivir y trabajar eficientemente en un mundo multicultural³⁷

Las Universidades consultadas le brinda a sus estudiantes la opción de realizar la movilidad estudiantil y la internacionalización de su plan de estudios de la siguiente manera:

- **Universidad de los Andes³⁸:** Los estudiantes del MBA tiempo parcial pueden realizar simultáneamente con sus estudios el Global MBA. Este programa es desarrollado a través de una alianza entre Tulane University (EE.UU.), IESA (Venezuela), ITAM (México) y la Universidad de los Andes. En un periodo de 18 meses los estudiantes deben tomar en diferentes países seis (6) cursos, cada uno durante una semana de inmersión. Previo cumplimiento de los requisitos del programa, Tulane University otorga el título de Master of Global Management.

- **Universidad EAFIT³⁹:** El enfoque Internacional del programa permite al estudiante el desarrollo de conocimiento y habilidades necesarias para actuar como gerente en el ámbito internacional. Conferencistas internacionales, cursos de ingles, pasantía internacional (previa aprobación de una prueba diagnostic de ingles en nivel (B2), posibilidad de doble titulación y acceso a cursos en el exterior caracterizan la vision internacional del plan de estudios.

³⁷ ANNE FRANCIS, "BBIE Task Force Report", 1993

³⁸ FOLLETO DE MBA. Maestría en Administración, Tiempo Parcial. [en línea] disponible en: <https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/programas/mba/mba-tiempo-completo-parcial/informacion-general>

³⁹ UNIVERSIDAD EAFIT: Maestría MBA [en línea] disponible en: http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-administracion-mba/Documents/Mestria_MBA_18JUN.PDF

- **Pontificia Universidad Javeriana⁴⁰**: Dos cursos obligatorios del núcleo de profundización (segundo y tercer semestre). Se realizan en el exterior e incluyen un **componente académico** que se ofrecerá en alianza con maestrías de universidad reconocidas, un **componente de visitas empresariales** que se destaquen en el tema del curso y un **componente cultural** que permita al estudiante reconocer costumbres y actitudes del país local.

- **Universidad del Rosario⁴¹**: Dentro de su plan de estudios en el último ciclo de la Maestría realizan una “**Experiencia de Visita internacional**”, la cual es un recorrido empresarial y agenda académica en una institución de educación superior en el exterior, para conocer de primera mano prácticas gerenciales exitosas en el mundo, al tiempo que enriquecer el relacionamiento y la comprensión de aspectos interculturales.

- **Universidad ICESI⁴²**: Como parte del currículo se tiene una experiencia internacional que incluye un curso en alguna de las universidades con las que la ICESI tiene convenios, visitas empresariales y encuentros con empresarios de la ciudad que se visite.

- **INALDE Business School⁴³**: Presenta dos alternativas de internacionalización:

SEMANAS INTERNACIONALES: En las semanas internacionales los participantes tienen la oportunidad de integrarse con estudiantes y profesores de diferentes escuelas de negocios internacionales y de reforzar una visión global de los negocios

⁴⁰ PONTIFICA UNIVERSIDAD JAVERIANA: Maestría en administración [en línea] disponible en: <http://www.javeriana.edu.co/maestria-administracion-mba/inicio#>

⁴¹ UNIVERSIDAD DEL ROSARIO descripción de las asignaturas [en línea] disponible en: <http://gsb.urosario.edu.co/Maestria-en-Administracion-Part-Time/Descripcion-de-las-asignaturas/#ancla>

⁴² UNIVERSIDAD ICESI: Experiencia internacional [en línea] disponible en: http://www.icesi.edu.co/maestrias/administracion/es/experiencia_internacional.php

⁴³ INALDE Business School: [en línea] disponible en: <http://www.inalde.edu.co/programas/mba/internacionalizacion/>

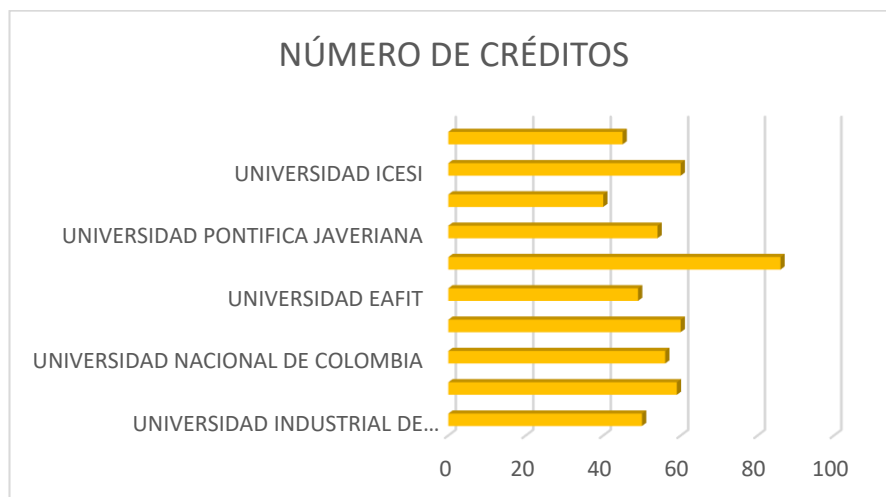
en distintos entornos competitivos. Además, se programan sesiones académicas y visitas empresariales.

SEMANA INTERNACIONALES DE ELECTIVAS: El MBA de INALDE realiza la semana internacional de electivas, semana en que se reúnen los participantes de segundo año del MBA de INALDE con los participantes del MBA de otras escuelas, con el fin de tomar materias electivas de las distintas áreas de dirección empresarial.

En este aspecto el **MBA – UIS** únicamente ha realizado dos viajes internacionales en los 6 años de funcionamiento con baja participación de los estudiantes del programa, mientras las universidades consultadas están realizando viajes semestralmente y tienen dentro de su plan estratégico que se convoque semestralmente el desarrollo de este factor.

4.3 PLAN DE ESTUDIOS

Gráfica 2. Cantidad de créditos educativos por programa.



Teniendo como base, que el sistema de créditos académicos facilita los procesos de homologación de asignaturas o de títulos en el exterior, y el manejo de este

sistema en la mayoría universidades brindan formación en educación superior en diferentes países del mundo. El crédito educativo equivale a 48 horas totales de trabajo del estudiante, en el cual se tiene en cuenta las actividades realizadas con acompañamiento docente o de trabajo independiente⁴⁴; todo se trabaja con relación a las semanas que se contempla en el periodo semestral.

De las universidades incluidas en el estudio, la Universidad Industrial de Santander se encuentra por debajo del promedio con 50 créditos; en donde según las ventajas del sistema de créditos, permite la movilización de estudiantes en las diferentes instituciones y el mejoramiento personal, institucional, económico y de condiciones específicas para la continuidad de estudios de posgrado. Obteniendo así que las universidades con más créditos se encuentran la Universidad Externado de Colombia con 86 créditos, seguida por la Universidad del Norte y la Universidad Sergio Arboleda con 60 créditos.

4.4 INVESTIGACIÓN

En cuanto al desarrollo de la investigación en los programas de MBA de las universidades consultadas, se conoce que las facultades presentan diferentes grupos y semilleros de investigación que apoyan directamente el desarrollo académico de la Maestría. Es importante resaltar que durante la revisión del plan de estudios de la Universidad del Norte y de la Universidad Externado de Colombia, se evidenció que las dos Universidades plantean, respectivamente las asignaturas Análisis de datos y Seminario de Investigación Aplicado a la Empresa, las cuales se ubican en el contexto del proceso de investigación.

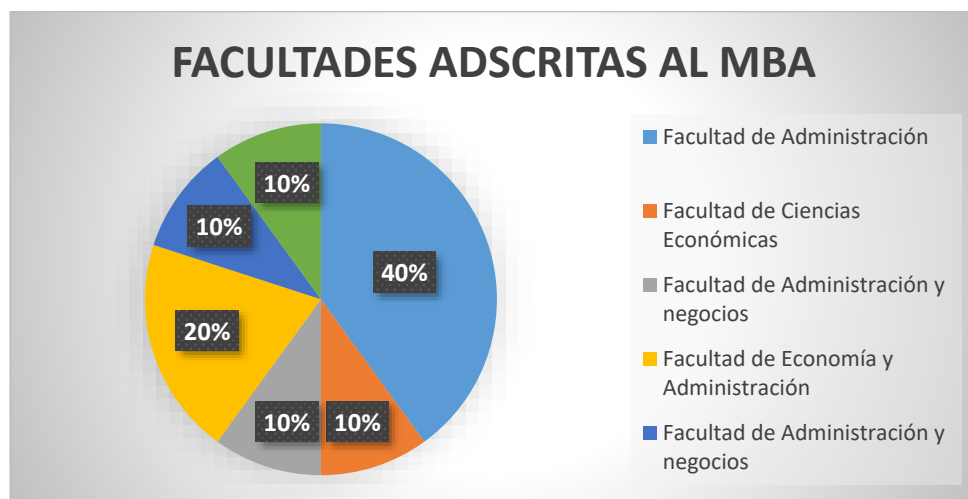
⁴⁴ MINISTERIO NACIONAL DE EDUCACIÓN [en línea] disponible en: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-87727.html>

Se encontró que la Universidad Nacional de Colombia dentro de los MBA que oferta, se encuentra la Maestría en Administración en modalidad de Investigación, la cual se basa en que los profesionales deben tener la capacidad para generar modelos de gestión para interpretar la realidad de las organizaciones, y con trayectoria investigativa en gestión o en temas que apliquen en esta área. En la Universidad Nacional de Colombia de los 13 grupos de investigación reconocidos y medidos por Colciencias, 9 de ellos son el soporte de las líneas de investigación de la Maestría en Administración

4.5 FACULTADES PARA EL DESARROLLO DEL MBA

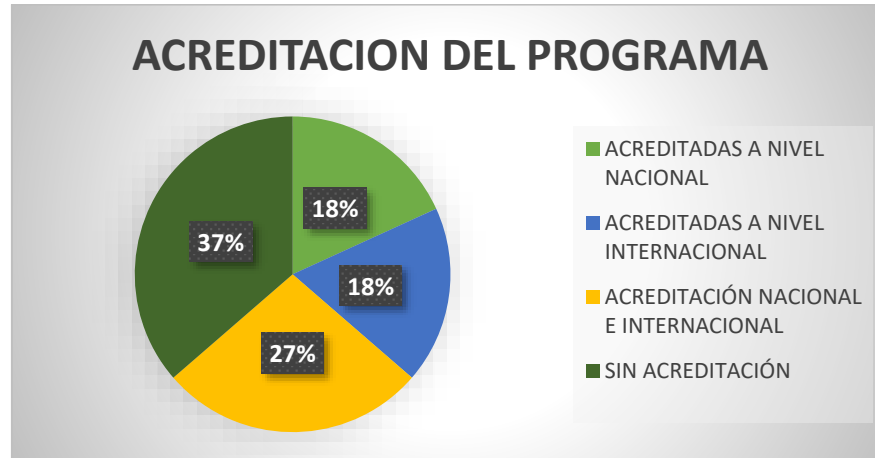
Al ser una Maestría en Administración, las habilidades y los conocimientos que se le brindan al estudiante están ligados a la comunicación, dirección financiera, dirección estratégica, marketing, recursos humanos u operacionales, que van más ligados hacia la ciencia de la administración. Por tal razón, en la mayoría de los casos esta maestría se encuentra adscrita a la facultad de administración y/o economía, siendo el MBA – UIS la única que se encuentra ligada a una Facultad de Ingeniería.

Gráfica 3. Facultades adscritas al MBA



4.6 NÚMERO DE ACREDITACIONES POR PROGRAMA DE MBA

Gráfica 4. Acreditación del programa



El 37 % de universidades analizadas no posee acreditaciones, incluyendo la Universidad Industrial de Santander, lo cual las coloca en desventaja por la necesidad de invertir en un programa de posgrado cuya calidad sea reconocida por un organismo nacional e internacional que permita la obtención de empleos que exigen validaciones de estudios realizados.

Se puede observar que el 27 % posee acreditaciones tanto nacionales e internacionales, lo cual permite que se destaquen al ser reconocidas en varios países y brinda una proyección profesional más amplia que aquellas universidades que poseen sólo acreditación nacional o sólo internacional; entre las que se encuentran las universidades ANDES, EAFIT y UNIVERSIDAD DEL NORTE.

4.7 TRABAJOS DE GRADO

Uno de las principales oportunidades de mejora detectados en el transcurso del MBA – UIS está situado en los Talleres de Aplicación y/o trabajo de grado. Es para el programa importante conocer la metodología, enfoque y desarrollo académico que le dan otras universidades al programa del MBA, con el fin de conocer y extraer ideas claves ya que por medio de estas se podrían realizar mejoras significativas para los Taller de aplicación y el trabajo de grado. Para esto se tomó como base las universidades revisadas en el Benchmarking, en donde lo descrito en la metodología era conocer desde las bibliotecas virtuales de cada Universidad los trabajos de grado, pero las universidades no brindan la posibilidad de acceso a estas.

4.8 DESARROLLO METODOLÓGICO DE LOS TRABAJOS DE GRADO DE UNIVERSIDADES DEL BENCHMARKING:

En primer lugar se tomó como base los diferentes planes de estudio por los cuales se rigen cada uno de los programa de MBA, en donde se pudo observar que en todos estos planes, el trabajo de grado se desarrolla en el último o en los dos últimos periodos académicos del programa.

Si se hace énfasis en lo anterior los estudiantes del MBA – UIS presenta una ventaja significativa con respecto a otros programas académicos de diferentes universidades ya que desde en el momento en el que inician su maestría, el plan de estudios que brinda el MBA- UIS cuenta con una asignatura denominada Taller de Aplicación, en donde se orienta y se acompaña al estudiante en el proceso construcción de su proyecto de grado desde el inicio de la Maestría. Esto se realiza semestralmente con las asignaturas de Taller de Aplicación I, II, III y IV, con el plan

de estudios I, no obstante con el nuevo plan de estudios se reemplazará la asignatura Taller de Aplicación IV con Seminario de Taller de Aplicación.

El tiempo establecido para el curso de la Maestría es de 4 semestres (2 años), pero según la tasa de duración de los estudiantes del MBA – UIS (6.11 semestre). Se puede concluir por medio de las diferentes reuniones que se realizaron con la profesional de la Maestría. Mg. Ivonne Cecilia Lacera Cortes y la verificación de las notas de cada cohorte, que esta variación en cuanto al tiempo de permanencia de los estudiantes, es en mayor proporción a la pérdida y cancelación de los Talleres de aplicación y Trabajos de Grado.

Se propone replantear al Comité Asesor de Posgrados y a la Coordinación del programa un estudio profundo para conocer qué tan viable sería la modificación de la estructura, modalidad y enfoque⁴⁵ sin disminuir la calidad con lo que respecta a los Talleres de Aplicación, esto tratando de reducir: La tasa de atrasos de los estudiantes del MBA, recursos económicos que debe girar el programa por el mantenimiento de estudiantes atrasados y equilibrio de las cargas tanto laborales como académicas de los estudiantes. En este punto también es importante plantear que docentes del Taller de Aplicación, estén en contacto con los diferentes directores del trabajo de grado con el fin de no crear en los estudiantes ambientes de confusión, ya que en algunas ocasiones las ideas, correcciones y opiniones divergen entre los docentes del taller de aplicación, directores y estudiantes.

A continuación, se podrá observar las universidades en donde fue posible consultar sobre las modalidades y metodologías para el desarrollo de los trabajos de grado:

⁴⁵ Referencia a los métodos educativos que intentan crear mejores oportunidades y permitir que todos los educandos reciban una educación adecuada a su estilo de vida, ofreciéndoles un abanico de opciones en lo que respecta a la información, las posibilidades laborales y la movilidad social. (<http://definicion.de/enfoque/>)

Universidad ICESI. La universidad ICESI, una de las universidades en las cuales fue posible acceder a su Biblioteca virtual y conocer los trabajos de grado de los estudiantes de maestría, se encontró que trabajan las siguientes metodologías:

1. Investigaciones realizadas en el ámbito de solución de problemas organizacionales.
2. Planes de Empresas.
3. Casos de estudio.

Estos trabajos presentaban tres características fundamentales:

1. Basados en los intereses académicos y profesionales, la universidad le otorga a sus estudiantes la oportunidad, desde un semestre en específico, orientar sus estudios de maestría hacia las diferentes ramas de la administración en donde la universidad tiene fortalezas conceptuales y académicas para realizar la profundización en el área deseada. De allí parte el desarrollo de su proyecto de grado enfocado hacia un área en específica de la administración (Ej. Proyectos de grado con énfasis en Mercadeo, Finanzas, Gestión de salud, Gestión Estratégica)
2. Estos trabajos se realizan de forma grupal.
3. La universidad les brinda a sus estudiantes un tema sobre sectores empresariales en donde se hallan falencias, con el fin de que el estudiante realice una investigación y se presenten diferentes soluciones a nivel general.

Teniendo en cuenta la segunda característica que presenta la Universidad ICESI, el MBA – UIS debería replantear que los trabajos de grado se puedan realizar de manera grupal, ya que se solucionarían varios de los problemas que fueron encontrados en los diagnósticos, tales como: No se cuenta con una cantidad idónea

de docentes para la dirección y evaluación de las propuestas y trabajos de grado, disminuir la contratación de docentes externos. En cuanto a procesos administrativos ayudaría para disminuir la cantidad de citas de taller de aplicación que se deben realizar semestralmente a cada cohorte activa y a cohortes que se encuentran inactivas, debido a la existencia de estudiantes que se encuentran atrasados en los trabajos de aplicación y/o trabajo de grado. Todo lo mencionado anteriormente aumentaría la rentabilidad del programaba ya que disminuirían los costos para el desarrollo de estas actividades.

Universidad de los Andes. En su último semestre la Universidad de los Andes les ofrece a sus estudiantes la asignatura trabajo de grado, en donde pueden desarrollar su trabajo de grado bajo tres (3) modalidades: Investigación teórica, Planes de negocio o consultoría, en caso dado que el estudiante se incline por consultoría la misma universidad es la encargada por medio de sus convenios institucionales, asignarles a los estudiantes la empresa y el departamento en el cual deben realizar su trabajo de grado con el fin de asesorar y brindar a la empresa mejoras significativas, las cuales deben ser expuestas al gerente de la empresa y al Coordinador del programa de MBA.

Universidad Nacional de Colombia. La Universidad Nacional de Colombia trabaja en sus dos últimos semestres la asignatura Trabajo de grado, en donde según el Acuerdo 023 de 2012 “Por el cual se Reglamentan Trabajos Finales y Tesis para la Maestrías de la Facultad de Ciencias Económicas”, pueden realizar dos modalidades de Trabajo Final:

1. Trabajo escrito
2. Pasantía

En el cual deben presentar una propuesta del Trabajo Final, en donde el estudiante entrega la Propuesta de Trabajo de Grado Final ante el Comité Asesor del Programa Curricular respectivo. Es indispensable que ésta cuente con el aval por escrito con

la firma del profesor(a) quien asume el compromiso como Director(a) del Trabajo Final.

El comité Asesor del Programa Curricular de posgrado respectivo se encarga de evaluar la propuesta de Trabajo Final, y luego emite su recomendación de aprobación de la propuesta de Trabajo Final y nombramiento de Director(a) ante el Consejo de Facultad.

Para la **Modalidad del trabajo escrito**⁴⁶, una vez aceptaba la propuesta por el Comité Asesor del programa se debe realizar un Trabajo Final el cual es el planteamiento y aplicación de una propuesta de solución a un problema organizacional concreto en por la menos una organización. Esto implica, el análisis del problema, el planteamiento de posibles soluciones (soportadas en los conceptos aprendidos en el desarrollo del programa de Maestría), el desarrollo y/o aplicación de la solución, las conclusiones tanto de la aplicación como sobre el proceso seguido en el desarrollo del trabajo, el planteamiento del impacto sobre la organización de las conclusiones del estudio y sus limitaciones. Debe ser claro para los estudiantes que el lenguaje, tanto en términos del uso del idioma, como en la calidad técnica del mismo debe demostrar que se hacen merecedores a un título de Maestría otorgado por la Universidad Nacional.

Para la **Modalidad de Pasantía**, dicha pasantía debe cumplir con los siguientes requisitos (Acuerdo 023 de 2012):

1. La Pasantía se desarrolla por un período mínimo de seis (6) meses, en un cargo dentro de los tres primeros niveles de Dirección de una organización, con por lo menos 10 años de trayectoria y con mínimo 50 empleados de planta.

⁴⁶ UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA. Guía para estudiantes de Maestría

2. El Comité Asesor del Programa Curricular puede establecer requisitos adicionales y no aprobar el Trabajo Final – Modalidad Pasantía, cuando el perfil del cargo a ocupar en la Pasantía no represente la importancia de una Pasantía Gerencial.
3. Los estudiantes que ostenten un cargo con dichas características pueden entregar como propuesta de Pasantía la implementación en su organización de un proyecto que surja de su paso por la formación de Maestría y que sustente un impacto de mejoramiento en su organización.
4. Los parámetros de presentación del informe de Pasantía los establece el Comité Asesor del Programa Curricular de Posgrado correspondiente y en casos sustentados adecuadamente, pueden guardar la confidencialidad de la información de la organización, restringiendo la publicación de la información estratégica de la organización.
5. El informe de Pasantía tiene un Director(a) recomendado(a) por el Comité Asesor del Programa Curricular y un evaluador(a) diferente al Director(a), recomendado(a) por dicho Comité y avalados por el Consejo de Facultad.

Universidad EAFIT. La Universidad EAFIT para el desarrollo del trabajo de grado, cuenta en sus dos últimos semestres con dos asignaturas, Seminario trabajo de grado y trabajo de grado esto con el objetivo de fortalecer de múltiples maneras la proyección profesional, académica y práctica de los estudiantes e impulsando ejercicios investigativos aplicados, reflexivos o empíricos que coadyuvan a la solución de problemas administrativos y organizacionales.

En este contexto la asignatura seminario trabajo de grado se aproxima a una investigación aplicada que establezca relaciones e interacciones entre variables que impacten y determinen el quehacer administrativo y organizacional y sitúe el acervo

de conocimientos relevantes para formular anteproyectos de investigación destinada a la solución de problemas concretos de las organizaciones.

El propósito general que plantea el seminario de trabajo de grado es en profundizar en los componentes que caracterizan y concretan un ejercicio investigativo de carácter aplicado, con el propósito de elaborar el anteproyecto de trabajo de grado, esto basándose en el reconocimiento de los contextos y problemáticas que puntualizan la investigación en general y la aplicada en particular, identificado los componentes constitutivos de un ejercicio investigativo de carácter aplicado y estudiando cada uno de los componentes de un anteproyecto, observado su lógica y su contenido.

Mediante este seminario se busca lograr en los estudiantes las siguientes competencias básicas:

- Buscar información académica y científica en bases de datos especializados.
- Articular problemáticas y prácticas de gestión de proyectos con conceptos, teorías y metodologías pertinentes y relevantes al MBA.
- Plantear un problema o situación en estudio con enfoque multicausal.
- Elaborar consecuentemente un anteproyecto de investigación aplicada.

Los estudiantes mediante su Trabajo de grado podrán acceder a diferentes modalidades para su desarrollo, tales como:

1. Realizar una investigación aplicando conceptos administrativos para la solución de problemas empresariales.
2. Elaborar un artículo de reflexión teóricos de temas pertinentes a la administración.
3. Elaborar un caso de estudio basado en situaciones reales del contexto empresarial.
4. Desarrollar una memoria metodológica resultante de la participación en trabajos de proyección social, consultoría y asesoría.

El trabajo de grado se desarrolla de manera individual o de manera grupal de hasta dos estudiantes en coordinación con el asesor metodológico y el asesor temático. El tema del trabajo de grado se define con el asesor metodológico y será informado al comité del MBA. La calificación del asesor metodológico contribuye al 70% de la nota y la calificación del asesor temático al 30%.

Esto busca fortalecer la relación empresa Universidad-estado, promueven capacidades reflexivas, sistemáticas y metódicas que son relevantes en la solución de problemas y en el estudio de situaciones propias de la administración y de las organizaciones privadas, públicas, mixtas y solidarias. Igualmente, permiten incorporar nuevos conocimientos de realidades socioeconómicas nacionales e internacionales. Esto con el propósito de solucionar problemas administrativos y organizacionales.

5. PLAN DE MEJORAMIENTO CON RESPECTO A LOS REQUERIMIENTOS DE ENTES ACREDITADORES

De acuerdo a la identificación de los factores deficientes que fueron establecidos en el capítulo 3 y respecto a las buenas prácticas que fueron identificadas en el Benchmarking, se establecen las siguientes propuestas para el desarrollo de un plan de mejoramiento.

Tabla 6. Plan de mejoramiento con respecto a los requerimientos de entes acreditadores

FACTOR	ASPECTOS POR MEJORAR	OBJETIVO(S)	ACCION(ES)	RESPONSABLE(S)
ESTUDIANTES	Existencia de una estrategia para asegurar un número de estudiantes adecuado en el programa según su complejidad	Identificar el target market que se desea llegar, teniendo como base los requisitos que deben tener los aspirantes del programa.	Establecer los criterios que se deben tener en cuenta para el desarrollo de este proceso, con el propósito de clasificar los clientes (Aspirantes). Cabe resaltar que entre las precisiones de la segmentación, mejor es el resultado.	Coordinación del programa con apoyo del área de Mercadeo de la EIE
		Aumentar el número de estudiantes inscritos, admitidos y matriculados al programa con el propósito de brindar estabilidad al programa.	Establecer por parte del área de Mercadeo de la EIE, una estrategia de marketing dirigido al target market establecido anteriormente, con el fin de aumentar el número de aspirantes inscritos al programa y establecer una política para integrar empresas a la academia. Establecer mayores convenios con empresas de la región de como se realizó con la Fundación Cardiovascular y el convenio que hubo con el copetrol para la apertura de la primera cohorte del MBA en Bogotá.	
	Cantidad de experiencia profesional requerida como requisito de ingreso al MBA	Evaluar la posibilidad de incrementar la experiencia profesional como requisito para ingresar al MBA	Incrementar los años de experiencia establecido anteriormente de 2 a 3 años como es exigido por la entidad acreditadora AMBA	Comité Asesor de Posgrados
	Permanencia y desempeño de los estudiantes durante el programa	Desarrollar conferencias breves por día en la PASE de la escuela de Estudios Industriales y Empresariales, en donde se brindan a los estudiantes técnicas de estudio, habilidades de aprendizaje	Desarrollar por medio de la oficina PASE de la escuela de Estudios Industriales y Empresariales, conferencias durante el primer semestre de cada cohorte con temas que van acorde a los temas de estudio con el fin de que conozcan como poder contrarrestar el tiempo entre el estudio y el trabajo.	Coordinación del programa
		Aumentar el número de publicaciones realizadas por los estudiantes del programa en revistas indexadas	1. Definir, dentro de algunas asignaturas del plan de estudios, parámetros en donde se establezcan que los estudiantes como trabajo final de clase realicen artículos de publicación. 2. Establecer que dentro del desarrollo del trabajo de grado el estudiante realice un artículo teniendo en cuenta el tema principal de su trabajo de grado.	
		Incrementar la asistencia de los estudiantes a congresos y eventos científicos, en los que se presenten trabajos de investigación de la institución.	1. Analizar la facilidad de acceso a cursos, seminarios o conferencias ofrecidos por la Universidad. (Atmósfera Académica) 2. Evaluar por parte de la Coordinación del programa los trabajos de grado que ya siendo sustentados fueron meritorios de laureadas y pueden ser participantes en eventos científicos en calidad de ponentes o asistentes.	
		Aumentar la participación de los estudiantes en redes o grupos de investigación	Proponer los diferentes grupos de investigación que se crearon dentro de las sesiones de taller de aplicación, Trabajos de grado, con el objetivo de crear un vínculo entre los estudiantes y los grupos de investigación.	
	Tiempo de duración promedio por estudiante para la obtención del grado.	Evitar la prolongación excesiva en el tiempo que se requiere para obtener el título.	Implementar estrategias de acompañamiento académico con el propósito de monitorear e incentivar a los estudiantes del MBA a cumplir con las actividades previstas por el programa por el tiempo en el que fue estipulado.	Coordinación del programa.

DESARROLLO METODOLÓGICO	Entrega e Interacción	Aumentar la cantidad de T1 como se encuentra establecido en los lineamientos del AMBA de 1800Hr (PLAN DE ESTUDIOS)	Gestionar la inclusión de seminarios dentro del plan de estudios que vayan ligados al desarrollo investigativo, con el fin de lograr la Maestría en Investigación que hasta el momento se suscita en su interacción. Ej: Formar y desarrollar artículos investigativos tipo publicables.	Comité Asesor de Posgrados con el apoyo de la Coordinación del programa
		Incluir dentro de los planes de estudio de MBA un curso integrado de estrategia y política como lo exige el ente acreditador AACSB	Proponer el uso de simuladores para el desarrollo de esta asignatura ya que permite a los estudiantes la aplicación del conocimiento a la solución de problemas. • Mejorar la transferencia del saber. • Aumentar la comprensión de los conceptos abstractos. • Incrementar la motivación de los alumnos ya que requiere trabajo en equipo.	Comité Asesor de Posgrados.
		Incentivar el desarrollo de ambientes virtuales y plataformas en línea en donde los estudiantes tengan acceso en tiempo real al desarrollo y verificación de sus actividades académicas.	Utilizar las diferentes de moodle en las que cuenta la Universidad en donde se pueden realizar y verificar actividades en tiempo real. Notas de cada módulo, Material docente, Evaluación en línea, interacción directa entre docente y estudiante, envío de caso al comité Asesor de Posgrados	Coordinación del programa con el apoyo de CENITIC.
DOCENTES	Número de estudiantes por docente tiempo completo y habilitados para dirigir tesis.	Considerar la cantidad de docentes planta que está dirigiendo trabajos de grado es la más adecuada para el desarrollo del programa.	Establecer políticas en donde se defina el número de estudiantes que cuenta la cantidad máxima de trabajos de grado que pueden ser dirigidos por los profesores planta de la EIE? Hacer uso de la amplia base de datos de docentes externos con los que cuenta el programa.	Comité Asesor de Posgrados
	Política de selección, renovación y contratación de profesores.	Replantear el modelo de selección, renovación y contratación de los docentes del programa.	Establecer por medio del CAP los diferentes criterios de selección, renovación y contratación teniendo como base los siguientes aspectos descritos en el ICNA: 1. Formación continua: Política sobre los sabáticos y Post-Docorados. 2. Política y mecanismos de evaluación de profesores. 3. Coherencia entre remuneración y méritos académicos y profesionales de los docentes.	Comité Asesor de Posgrados
	Baja participación de los docentes de la facultad en el desarrollo académico de la Maestría	Aumentar la participación de los docentes planta de la facultad en el desarrollo académico de las asignaturas, debido a que según la entidad acreditadora AACSB deben impartir al menos el 75% de los docentes planta en la enseñanza de la escuela.	Investigar que docentes planta de la facultad de Física Mecánicas, la cual está adscrita al MBA, tiene el conocimiento de fines y conocimientos impartidos, con el objetivo de hacerlos partícipes del desarrollo académico del programa	Comité Asesor de Posgrados

INTERNACIONALIZACIÓN DEL CURRÍCULO Y BILINGÜISMO	Internacionalización del currículo y bilingüismo	<ol style="list-style-type: none"> Facilitar la homologación de programas de reconocida calidad en el extranjero y posibilidad de realizar programas con doble titulación de programas conjuntos. Hacer pasantías en grupos de investigación en el extranjero. Asistir a seminarios y cursos de carácter internacional 	<p>Establecer por medio de los convenios ya estipulados con Universidades extranjeras, que los estudiantes realicen sus intercambios en tiempos prudenciales por las características del programa de los estudiantes, esto con la intención que los estudiantes tengan un contacto directo con la cultura del otro país, ampliar la perspectiva internacional y facilitar la identificación de oportunidades globales.</p>	<p>Coordinación del programa, Comité Asesor de Posgrados y apoyo de la oficina de relaciones exteriores</p>
	Internacionalización de estudiantes y profesores	<ol style="list-style-type: none"> Investigar la existencia de experiencias de homologación de cursos del programa en programas extranjeros. 	<p>Establecer convenios con Universidades extranjeras con el objetivo de poder brindarles a sus estudiantes el desarrollo de la doble titulación, de su valor agregado de la posibilidad de obtener en un mismo plan de estudios dos títulos otorgados por dos universidades de alta y reconocida calidad.</p>	
GRADUADOS ANALISIS DE IMPACTO	Bajo conocimiento del impacto profesional que fue generado posterior al su grado como Magister.	<ol style="list-style-type: none"> Hace el programa seguimiento a sus graduados? ¿cómo lo hace? ¿Dónde están trabajando los graduados? Se conoce la estructura ocupacional de los graduados? Se conoce su producción científica? 	<p>Crear vínculos con las asociaciones de egresados que tiene la Universidad Industrial de Santander, con el objetivo de brindarles</p> <ol style="list-style-type: none"> Servicios que le reguen valor a su vida profesional: ofertas de empleo, taller para el desarrollo profesional, asesorías personalizadas. Servicios que generen cercanía: tener acceso a todos los beneficios que ofrece la Universidad, espacios culturales, invitación a los diferentes eventos académicos, culturales ofrecidos por la EIE 	<p>Coordinación del programa</p>
RECURSOS FISICOS GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Presupuesto del programa	<p>Analizar y determinar si la estrategia de financiación es viable para el programa</p>	<p>Recomendar al Comité Asesor de Posgrados que analice de manera en la cual el programa pueda proyectar sus ingresos y egresos en los años (1), (2) y (3) y (4) y (5) años como lo exige la CNA, QUIS, sabiendo que esta programación financiera se realiza de esta manera debido al Reglamento Universitario</p>	<p>Comité Asesor de Posgrados</p>

5.1 PROPUESTAS MEDIANTE LA IDENTIFICACIÓN DE PRACTICAS DESTACADAS

Tabla 7. Propuestas por prácticas destacadas

PROPUESTAS POR PRACTICAS DESTACADAS		
FACTOR	OBJETIVO(S)	ACCION(ES)
ESTUDIANTES	Brindar información mas amplia acerca de los requisitos, documentos, proceso de admisión (Examen de conocimientos, Entrevista, Evaluación de la hoja de vida)	Por parte de la Coordinación del programa, establecer un día dentro del calendario académico para convocar a todos los aspirantes al MBA UIS y poder explicar todo acerca del proceso de admisión y despejar las dudas que tienen acerca del programa.
	Evaluar viabilidad de la implementación de un examen de ingreso estandarizado para el proceso de admisión de estudiante al programa de MBA UIS.	Comparar el examen de ingreso que se está realizando actualmente en el programa con la prueba PAEP actual es una prueba de admisión de estudios de posgrados realizada en las mejores universidades de América Latina para la admisión de los mejores candidatos.
MERCADEO	Asegurar una cantidad de o sea de estudiantes al programa académico mediante la implementación de estrategias de mercadeo que no impliquen grandes gastos al programa.	Visitar grandes empresas a nivel regional donde se inviten a los diferentes gerentes o coordinadores de estas empresas a participar como estudiantes del MBA. Catalogar este proyecto como: Día como estudiante MBA

6. CONCLUSIONES

- **Mercadeo:** Es importante crear y encontrar nuevas prácticas de mercadeo, con el fin de aumentar la cantidad de estudiantes inscritos al programa, ya que se ha visto un gran disminución de estudiantes inscritos al programa en los últimos años.

- **Proceso de admisión:** Contar herramientas que validen la calidad de los aspirantes, poniendo como ejemplo, el desarrollo de una prueba de admisión que abarque todos los conocimientos básicos para el ingreso a una Maestría.

- **Investigación:** Hacer una conexión entre los estudiantes y los grupos de investigación de la EEIE, con el propósito de sacar mayor beneficio a estos grupos los cuales serían claves para el desarrollo de proyectos de grado.

- **Internacionalización:** Por intermedio de la universidad existen convenios educativos a nivel de posgrados, pero existe por parte de los estudiantes del MBA un desconocimiento sobre este tipo de actividades y los beneficios que son otorgados por parte de la Universidad. Es importante que el programa este abierto a nuevas modalidades de movilidad estudiantil debido a los tiempos que se manejan en maestrías de tiempo parcial.

- Como se evidenció en el Benchmarking el MBA de la Universidad Industrial de Santander es el único que se encuentra adscrito a una facultad de ingeniería, esto se podría presentar como ventaja para el programa ya que fortalece la multidisciplinariedad del programa

- Para la contratación de los docentes visitantes es importante que se tenga en cuenta las evaluaciones docentes ya que según el informe de autoevaluación los

estudiantes y graduados expresan que esto no tenido en cuenta para una contratación posterior.

7. RECOMENDACIONES

- Se sugiere que se revisen las diferentes metodologías y modalidades de proyectos de grado, con el objetivo de replantear algunos procesos que tiene el MBA, en cuanto a proyectos de grado, con el fin de disminuir las deserciones y atrasos de los estudiantes, pero sin bajar la calidad que trae consigo el desarrollo de un proyecto de grado de Maestría.
- Analizar la experiencia profesional que se está solicitando a los aspirante del MBA ya que dentro del ente acreditador AMBA, se sugiere que se solicite a sus aspirante 3 años de experiencia profesional.
- Estudiar la viabilidad de promocionar, al menos una vez al año, la movilidad académica de los estudiantes del MBA, ya que en la consulta realizada a la universidades utilizadas para el benchmarking se evidenció que la mayoría de ellas realizan este práctica semestralmente.
- Analizar del Benchmarking las buenas prácticas obtenidas de las universidades consultadas, con el propósito de verificar que tan viables sería el desarrollo de las mismas en el MBA-UIS.
- Se evidencia baja participación de los profesores planta de la EEIE en el desarrollo académico de la maestría y es indispensable para las entes acreditadores que la mayoría de estos profesores cuenten con mayor participación en el desarrollo académico del programa. Es importante que se implementen estrategias para equilibrar las cargas laborales que existen entre los diferentes docentes planta del programa.

BIBLIOGRAFÍA

AGREDO LOPEZ, Jorge Alexis – CORTAZAR FRANCO, Francisco José. Tesis “Efectos Fiscales Y Contables En La Compraventa De Una Empresa”

ALVAREZ, Dennis Smith, Tesis “Propuesta de mejoramiento al programa de Especialización en Gerencia e Interventoría de Obras Civiles de la Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga

CNA Artículo 53 de la Ley 30 de 1992. [en línea] disponible en: www.cna.gov.co/1741/articles-186370_ley_3092.pdf

ASSOCIATION OF MBAs. Criteria for the Accreditation of MBA Programme. AMBA.

BOTERO VALLEJO, Carolina - LOPEZ PALOMAR, Lidia Constanza. Tesis: “CASO ESTUDIO CLÍNICA ODONTOLÓGICA UNIVERSITARIA”

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Acreditación de Programas de Posgrado. Bogotá, Mayo de 2010.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Autoevaluación con Fines de Acreditación de Alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado. Bogotá, Mayo de 2010.

CONSEJO NACIONAL DE ACREDITACIÓN. Lineamientos de Alta Calidad de Programas de Maestría y Doctorado. Bogotá, Mayo de 2010.

EFMD QUALITY IMPROVEMENT SYSTEM. Equis Standards & Criteria. January 2015

ELIGIBILITY PROCEDURES AND ACCREDITATION STANDARDS FOR BUSINESS ACCREDITATION. AACSB International - The Association to Advance Collegiate Schools of Business. South Harbour Island Blvd, January 2015

JORDAN, Rodrigo Andres – RIVERA, Orlando. Tesis “Herramienta Para El Manejo Adecuado De Residuos Eléctricos Y Electrónicos, En Una Empresa Del Sector Agroindustrial”

LUCUMI, María del Socorro – JARAMILLO PÉREZ, Viviana. Tesis “Adopción De Las Normas Internacionales De Información Financiera (Niif) En Una Empresa Colombiana: Lecciones Aprendidas”

MALDONADO LENIS, José Arbey. Tesis: “PARQUESOFT – La Gestión De Emprendimiento, Creado Y Manejado Por Emprendedores.

SALAS, Darley - GARNICA, Diana. Tesis “Adecuación y aplicación del modelo de autoevaluación con fines de acreditación para las Especializaciones en Alta Gerencia y en Evaluación y Gerencia de Proyectos, que ofrece la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales – UIS”.

TORO CASTAÑO, Diana – SILVA, Alejandra. Tesis: Plan De Mercadeo Para La Empresa Océano Verde”

TORRES, Juan Carlos. Tesis: “Análisis de la importancia de los programas MBA en la formación de ejecutivos líderes y su evolución dentro del contexto colombiano.

UNIVERSIDAD DE LA SABANA Inald Bussins [en línea] disponible en:
<http://www.unisabana.edu.co/unisabana/portafolio-institucional-2015-2016/secciones/idades-academicas-de-caracter-especial/otras-unidades-academicas/inalde-business-school/>

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES informacion general [en línea] disponible en:
<https://administracion.uniandes.edu.co/index.php/es/programas/mba/mba-ejecutivo/informacion-general>

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO Vive la experiencia de nuestro MBA [en línea] disponible en: <http://gsb.urosario.edu.co/Maestria-en-Administracion-Part-Time/Vive-la-experiencia-de-nuestro-MBA/>

UNIVERSIDAD EAFIT Postgrado [en línea] disponible en:
<http://www.eafit.edu.co/programas-academicos/posgrado/maestria-administracion-mba/Paginas/inicio.aspx>

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBA Maestria [en línea] disponible en:
http://portal.uexternado.edu.co/irj/portal/anonymous/fac_administracion_empresas/fae/posgrado/maestrias

UNIVERSIDAD ICESI administracion [en línea] disponible en:
<http://www.icesi.edu.co/maestrias/administracion/es/>

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER. Reglamento General de Posgrados. Acuerdo del Consejo Superior No. 090 de 2010. Bucaramanga, Noviembre de 2010.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA Plan de estudios Madmi [en línea] disponible en: <http://www.fce.unal.edu.co/madmi/plan-estudios-madmi>

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA Escuela de negocios prime [en linea]
disponible en: <http://www.usergioarboleda.edu.co/escuela-de-negocios-prime/>

ANEXOS

(Ver documentos adjuntos)