

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**“Referentes del programa de Administración de Empresas en instituciones representativas en Europa, Canadá y Estados Unidos.”**

**PRESENTADO POR:**

Guido Fernando Zuñiga Mojica

**DIRECTOR DE PROYECTO:**

Rosa Nelly Pérez Martínez

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TUNJA**

**2015**

## Tabla de Contenido

I.	RESUMEN.....	4
	<b>ESPAÑOL .....</b>	<b>4</b>
	<b>INGLES .....</b>	<b>4</b>
II.	INTRODUCCIÓN .....	5
III.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
	<b>DESCRIPCIÓN Y DELIMITACIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA .....</b>	<b>6</b>
	<b>FORMULACIÓN DE PROBLEMA O PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>6</b>
	<b>SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
IV.	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS .....	7
	<b>GENERAL .....</b>	<b>7</b>
	<b>ESPECÍFICOS .....</b>	<b>7</b>
V.	METODOLOGÍA.....	7
VI.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
	<b>EL VIAJE DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS .....</b>	<b>8</b>
	<b>LA REVOLUCIÓN ADMINISTRATIVA .....</b>	<b>9</b>
	<b>DE LA PRÁCTICA AL AULA.....</b>	<b>10</b>
	<b>LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA.....</b>	<b>11</b>
	<b>¿LAS ESCUELAS DE ADMINISTRACIÓN PERDIERON SU CAMINO?.....</b>	<b>12</b>
	<b>LA ESTRUCTURACIÓN DE LOS CURRÍCULOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA. ....</b>	<b>13</b>
	<b>VIGILANDO LOS CAMBIOS.....</b>	<b>14</b>
VII.	EXPOSICIÓN DE RESULTADOS.....	14
	<b>OBJETIVO 1. IDENTIFICAR LAS INSTITUCIONES UNIVERSITARIAS MEJOR POSICIONADAS EN LOS RANKINGS INTERNACIONALES EN LA ENSEÑANZA DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS EN ESTADOS UNIDOS, CANADÁ Y LA UNIÓN EUROPEA. ....</b>	<b>14</b>
1.	RANKINGS INTERNACIONALES .....	14
2.	ESTABLECIENDO CRITERIOS .....	16
3.	ANALIZANDO LOS RANKINGS .....	18
4.	INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN SUPERIOR SELECCIONADAS .....	34
	<b>OBJETIVO 2. DETERMINAR LOS ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS PROGRAMAS DE ENSEÑANZA EN LAS INSTITUCIONES OBJETO DE ESTUDIO Y CLASIFICARLOS DENTRO DE LOS PARADIGMAS ESTABLECIDOS PARA EL ESTUDIO DE LAS ORGANIZACIONES.....</b>	<b>34</b>
1.	UNIVERSIDAD DE PENNSYLVANIA.....	34
2.	MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY .....	40
3.	UNIVERSIDAD DE CALIFORNIA- BERKELEY .....	46
4.	UNIVERSIDAD DE MICHIGAN —ANN ARBOR .....	52
5.	UNIVERSIDAD DE CAMBRIDGE.....	59
6.	UNIVERSIDAD BATH.....	64
7.	UNIVERSIDAD CARLOS III .....	71
8.	ÉCOLE SUPERIEURE DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ET COMMERCIALES (ESSEC).....	77
9.	UNIVERSIDAD LIBRE DE BERLÍN .....	81
10.	UNIVERSIDAD DE TORONTO.....	86
	<b>OBJETIVO 3. ANALIZAR LOS ASPECTOS PREDOMINANTES EN LA CONSTRUCCIÓN DE LOS CONTENIDOS CURRICULARES EN EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA, DETERMINANDO EL GRADO DE CORRESPONDENCIA CON LOS IDENTIFICADOS INTERNACIONALMENTE. ...</b>	<b>92</b>
1.	UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA .....	92
2.	CORRESPONDENCIA .....	97

**OBJETIVO 4. DISEÑO DE LOS PARÁMETROS GENERALES PARA UN PROCESO DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA QUE PERMITA IDENTIFICAR TENDENCIAS EN LOS PROGRAMAS DE ENSEÑANZA DE ADMINISTRACIÓN EN LAS INSTITUCIONES SUJETO DE ESTUDIO. .... 115**

1. DEFINICIONES PREVIAS .....115

2. PROCESO DE VIGILANCIA TECNOLÓGICA PARA EL PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA.....117

VIII. CONCLUSIONES .....127

REFERENCIAS.....129

## I. Resumen

### *Español*

Esta investigación se enmarca dentro de las ciencias sociales, específicamente dentro del campo de la administración y su objetivo es conocer aspectos estructurales para enseñanza de ésta disciplina en diez instituciones reconocidas ubicadas en Canadá, Europa y Estados Unidos. Se han identificado algunos patrones y tendencias, así como particularidades que pueden ser referentes replicables en la enseñanza local de programa. Algunos de estos aspectos tienen que ver con nuevas opciones electivas, reducción en el número de semestres, intercambios, entre otros. En total se analizaron veinte variables que pueden aportar al proceso de mejora continua del programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Finalmente, se avanza en la identificación de términos que ayudarán a monitorear estas instituciones en el futuro a modo de vigilancia.

Palabras Clave: Referentes, Universidades, Administración de Empresas, Métodos de Estudio, Currículo.

### *Inglés*

This research is part of the social sciences, specifically, within the field of administration and its objective is to know structural aspects to teaching this discipline in ten recognized institutions in Canada, Europe and the United States. We have identified some patterns, trends and characteristics that may be related and replicated in the local teaching program. Some of these issues have to do with new elective choices, reduction in the number of semesters, exchanges, among others. In total, twenty variables, which may contribute to the process of continuous improvement program in Business Administration of the Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, were analyzed. Finally, progress in the identification of terms will help you to track these institutions in the future as a surveillance way

Key Words: References, Universities, Management, Methods of Study, Curriculum.

## II. Introducción

La gestión del cambio y el poder de adaptación son determinantes para el éxito empresarial, sin importar el tamaño de una organización, todas constantemente son bombardeadas por un ambiente inestable que las obliga a replantear su estrategia y responder de la mejor manera a las situaciones que se le presentan. Pues bien, este proyecto extrapolará esta verdad probada al ámbito académico, comparando sistemáticamente los enfoques y características de otras organizaciones relevantes, para obtener información valiosa que ayude a nuestra universidad a adoptar acciones para mejorar su rendimiento.

La primera fase consistió en identificar los rankings más reconocidos a nivel mundial, seleccionando aquellos que evalúan de forma integral los programas de enseñanza de la Administración. Esto nos permitió conocer aquellas instituciones que destacan en las regiones geográficas estudiadas: Canadá, Europa y Estados Unidos. Una vez seleccionadas se procedió a hacer un minucioso análisis de 22 variables, tales como reconocimiento, enfoque educativo, malla curricular y situación laboral entre otras, para aproximarnos a conocer el enfoque, medios y recursos en la enseñanza de estos programas y descubrir tendencias que pueden ser aplicadas al programa de administración de empresas de la UPTC

Con los programas analizados se evalúa la correspondencia de los factores con los del programa local, aclarando que esto no significa que todas las tendencias identificadas en estas instituciones deben ser seguidas al pie de letra, sino que nos pueden dar ideas acerca de las tendencias que están teniendo éxito a la hora de transmitir conocimiento administrativos. Finalmente se propondrá la base para un proceso de vigilancia, buscando hacer de este un proceso continuo, que no pierda de vista a estos referentes y que con el tiempo permita anticiparse a sus movimientos, no podemos olvidar que ellos finalmente son nuestra competencia. Los autores de este documento somos enfáticos en afirmar que este ejercicio debe ser replicado constantemente.

El currículo local se ha adaptado a las necesidades de las organizaciones boyacenses, aun así, la duda persiste, ¿se estará adaptando lo suficientemente rápido? ¿Los métodos de estudio, corresponden al palpitable mundo de los negocios, la revolución de las TIC y la reinención constante de los modelos de negocio? Acompañenos en este viaje que nos permitirá aproximarnos a estas respuestas.

### III. Planteamiento del Problema

#### Descripción y delimitación de la realidad problemática

La forma en que las organizaciones interactúan entre sí, y por extensión con sus clientes, no es estática. Por el contrario, se adapta cada día a los requerimientos de una sociedad en la cual las necesidades son constantemente modificadas, adaptadas o absorbidas. Este escenario no es ajeno a las personas que dirigen estas organizaciones y por extensión a las escuelas que forman a sus líderes. Por este fenómeno aquellos que pretenden dirigir estas organizaciones deben ser instruidos con la flexibilidad propia del mercado.

Los países industrializados viven de primera mano el cambio y dominan el panorama empresarial, no es una coincidencia que en la lista de las multinacionales más representativas, de las 20 primeras, 18 son Estadounidenses o Europeas, mientras Colombia solo ha logrado posicionar 6 empresas entre las 2000 empresas más grandes del mundo. (Economist 2012). Este proyecto de investigación pretende indagar en las tendencias educativas que se imponen en aquellos lugares geográficos que identificamos como “los generadores de cambio”, ya que ello nos puede ayudar a mejorar el desempeño de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia a la hora de formar profesionales con visión global de los negocios.

Debido a la extensión del análisis que se pretende, es importante delimitar el espacio en el cual se analizaran los referentes y corrientes de las escuelas de administración de empresas y negocios. Por lo tanto, se seleccionaron las que han sido reconocidas como las mejores instituciones en este tipo. La ubicación geográfica de estas instituciones se encuentra en Europa, Estados Unidos y Canadá (Forbes 2008). Para el componente temporal se analizaron las instituciones mejor posicionadas en las estadísticas internacionales para el año 2014.

Este proyecto investigativo que se alimenta de fuentes oficiales y bases de datos, ofrece una herramienta de análisis comparativo con aquellas instituciones que han formado los líderes de las compañías que muchos admiramos, parafraseando a Tzun Tzu “Si conoces al enemigo y te conoces a ti mismo, no deberás temer el resultado de cien batallas, si no conoces ni al enemigo ni a ti mismo, sucumbirás en todas las batallas”(Tzu 2011).

#### Formulación de problema o pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos con los cuales se han creado y desarrollado exitosamente otros programas de administración en los Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea?

#### Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las instituciones universitarias que podemos considerar como referentes de la Administración de Empresas en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea?
- ¿Cuáles son los aspectos característicos de los programas de enseñanza en las instituciones objeto de estudio y los paradigmas a los que están asociadas estas características?

- ¿Cuáles aspectos han sido los predominantes en la construcción de los contenidos curriculares en el programa de Administración de Empresas en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y el grado de correspondencia con los identificados internacionalmente?
- ¿De qué manera puede el programa de administración de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica mantenerse al tanto de los cambios y las tendencias de la enseñanza de la administración en el mundo?

## IV. Objetivo general y específicos

### General

Identificar y analizar los aspectos característicos de los programas de enseñanza de la administración de empresas a nivel internacional.

### Específicos

- Identificar las instituciones universitarias mejor posicionadas en los rankings internacionales en la enseñanza de la administración de Empresas en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.
- Determinar los aspectos característicos de los programas de enseñanza en las instituciones objeto de estudio y clasificarlos dentro de los paradigmas establecidos para el estudio de las organizaciones.
- Analizar los aspectos predominantes en la construcción de los contenidos curriculares en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, determinando el grado de correspondencia con los identificados internacionalmente.
- Diseño de los parámetros generales para un proceso de vigilancia tecnológica que permita identificar tendencias en los programas de enseñanza de administración en las instituciones sujeto de estudio.

## V. Metodología

Este proyecto se definió como una investigación de tipo cualitativa, ya que describirá las cualidades de un fenómeno y no buscará probar una hipótesis o teoría pre-establecida. Este proyecto comenzará examinando el mundo y en este proceso desarrollará una teoría coherente con los datos de acuerdo a lo observado. Los métodos probables de recolección de datos refuerzan el tipo de investigación seleccionado (observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusiones en grupo, interacciones e introspecciones con grupos). Finalmente, en este estudio se evaluará el desarrollo de los sucesos sin ninguna intervención o manipulación, su finalidad será generar conocimiento. (Sampieri, Collado et al. 2006)

Con respecto al diseño de la investigación, éste es de tipo retrospectivo a nivel temporal ya que no pretende predecir nuevas tendencias. Como ya se ha mencionado, no se manipularán las variables, por tanto se clasificaría como no experimental y transversal en la medida que las variables serán medidas en un solo momento. Dentro de los tipos de investigación, éste proyecto corresponde al tipo descriptivo ya que indagará en la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables

en una población. En este tipo de investigación, el procedimiento usualmente consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades y así proporcionar su descripción. (Sampieri, Collado et al. 2006) .

El proceso metodológico corresponde al enunciado por el doctor en ciencias sociales Raymond Quivy y el sociólogo Luc Van Campenhoudt, y se compondrá por 7 etapas que se enunciarán a continuación, y que se desarrollarán a lo largo de todo el documento (i) Pregunta Inicial (ii) Exploración (iii) Análisis inicial del problema (iv) estructuración de análisis (v) observación (vi) Análisis de la Información y (vi) Conclusiones. (Quivy and Van Campenhoudt 1992).

- **Periodo y lugar donde se desarrollara la investigación:** Este proyecto será realizado en la ciudad de Tunja – Boyacá, en un periodo de 5 meses a partir de su aprobación por las autoridades competentes.
- **Universo y Muestra:** El universo está conformado por todas las escuelas de negocios y administración certificadas por una entidad reconocida internacionalmente (AACSB para el caso Estadounidense y Canadiense, y la FEMD para el caso de la Unión Europea), es decir un total de 506 escuelas de negocios certificadas en los Estados Unidos de Norteamérica (AACSB 2014) , 41 escuelas en Canadá y 970 escuelas en el espacio de la Unión Europea (EFMD 2014), lo cual nos arroja un universo de 1517 instituciones. La muestra, se hará basados en ranking de publicaciones de prestigio por lo cual será de tipo no probabilístico o dirigido, con un total de 10 instituciones.
- **Métodos:** El método de esta investigación es inductivo ya que será un proceso en el que a partir del estudio de casos particulares se obtendrán conclusiones y lograremos relacionar los casos estudiados. (Moguel 2005).

## VI. Fundamentación teórica

### El viaje de la Administración de Empresas

“El hombre se descubre cuando se mide contra un obstáculo”.  
Antoine de Saint Exupery.

Cuando hablamos de administración “Taylor” aparece casi de inmediato en nuestra mente, pero el viaje de la administración se remonta a la aparición misma de la humanidad, y de hecho jugó un papel fundamental en su consolidación como la especie dominante en el planeta. La necesidad de supervivencia nos obligó a organizarnos como sociedad: las tareas de caza, pesca y recolección de frutas, fueron la base de nuestro sustento por muchos años y requerían de un nivel de dirección, planeación y control que si bien era básico, garantizó la supervivencia del hombre como especie.

Los ejemplos de organizaciones gestionadas eficientemente se multiplican con el paso de los años, pensemos en la construcción de las pirámides de Egipto y la tarea de movilizar y coordinar una fuerza laboral de 100.000 personas junto con los más de 2.300.000 bloques de piedra de 2 toneladas cada uno, necesarios para la construcción de cada pirámide. Otro ejemplo, significativo, de las bases administrativas antes de Taylor lo encontramos en Venecia, estos placidos canales construidos para unir las más de 118 islas que conforman la ciudad, y por los cuales los turistas alrededor del mundo

ansían navegar, tuvieron una ajetreada vida en el desarrollo de la única actividad industrial de esta ciudad, un astillero. El “Arsenale di Venezia” fue el responsable del poderío de esta ciudad hacia el siglo XIII, llegando a construir un buque de guerra diario. Lo interesante de este caso es como aprovechando los canales, los buques de guerra eran botados desde el astillero y conforme iban parando en su salida al mar se le agregaban materiales y aparejos. ¿No les paso por un momento la imagen de la cadena de montaje del modelo T de Ford varios siglos después? Desde esa época existían gerentes, que verificaban la materia prima, coordinaban su suministro y desembarco, lidiaban con los problemas de personal, trabajaban bajo metas, plazos estrictos y condiciones cambiantes, es decir, ya existían administradores de empresas. (Robbins 2005).

## La revolución administrativa

“No hay secretos para el éxito. Este se alcanza preparándose, trabajando arduamente y aprendiendo del fracaso”. Colín Powell.

Al igual que el implacable avance de las locomotoras que cruzan los Estados Unidos y Reino Unido en el siglo XIX, el mundo empieza a cambiar a su alrededor, entrando en una nueva era que todavía hoy mantiene su impulso. Una época de cambios profundos en las forma de producción: la revolución industrial. El mundo cambio, la producción cambio y la administración cobra más vigencia que nunca en los conceptos de un trabajador de la siderúrgica Midvale y Bethlehem Steel en Pennsylvania, Frederick Taylor, el incansable apóstol del postulado: “la mejor manera de hacer cada trabajo”.

A lo largo del siglo XX la administración de empresas se consolidó como ciencia, basados en los preceptos de admirados visionarios que se mencionan a continuación para enmarcar mejor el desarrollo de este proyecto investigativo:

- Henri Fayol: Describió la administración como un conjunto universal de funciones que incluyen planificación, organización, dirección, coordinación y control. Enuncia los 14 principios de la administración y concibe lo que hoy es la base del profesional: el proceso administrativo.
- Max Weber: Enuncia las teorías de las estructuras y las relaciones de autoridad. Padre de la burocracia, describía la organización ideal como una en la que existía una decidida división del trabajo, una jerarquía bien definida, reglas y normas detalladas y relaciones impersonales.
- Método Cuantitativo de la Administración: Se basa en la aplicación de técnicas cuantitativas para mejorar la toma de decisiones. Uno de sus máximos exponentes es la Ford Motor Company y su modelo T.
- Método conductual: Centran el estudio de la administración en los recursos humanos que conforman las organizaciones, es decir, el “comportamiento organizacional”. Sus exponentes coinciden en que la gente es el activo más importante de las organizaciones y que debe ser administrado en consecuencia. Sus aportes son los cimientos de los programas de motivación empresarial, los equipos de trabajo y las técnicas de manejo del clima organizacional. Uno de sus máximos exponentes son los experimentos de Hawthorne realizados por Elton Mayo.

- **Método sistémico:** Se empieza a analizar las organizaciones desde el punto de vista de los sistemas, concepto tomado de las ciencias físicas. Se concluyó que las organizaciones son sistemas de tipo abierto (interactúan dinámicamente con su entorno). El mayor aporte de esta teoría es reconocer que las organizaciones no están aisladas, sino que por el contrario, dependen de su entorno para obtener recursos y para que absorban sus productos, ninguna organización sobrevive si ignora las regulaciones del gobierno, las relaciones con los proveedores o las diversas entidades externas de las que depende.
- **Método de las Contingencias:** Si bien algunos conceptos administrativos parecen ser de aplicación universal, es evidente que en un entorno donde la forma de hacer negocios y las organizaciones cambian constantemente, los conceptos también se deben amoldar a algunas organizaciones específicas, y es que, si la administración fuera tan universal y rígida el papel del administrador de empresas se vería devaluado, es él quien define la mejor estrategia para cada tipo de organización.
- **Tendencias actuales de la administración:** En el siglo XXI muchos temas acaparan la atención de los administradores, entre ellos la globalización, ética, diversidad de la fuerza de trabajo, el auge del comercio electrónico y la administración de la calidad. (Robbins 2005)

## De la práctica al aula

“Quisiera vivir para estudiar, no estudiar para vivir”.

Sir Francis Bacon

Para encontrar las primeras escuelas de administración o negocios modernas nos debemos remitir a la “Europe Business School” fundada por un grupo de economistas, académicos y hombres de negocios, incluyendo el conocido economista Jean-Baptiste Say y el reconocido comerciante Vital Roux. Jean-Baptiste Say fue un defensor del liberalismo económico y con frecuencia se le atribuye el haber acuñado el concepto de *espíritu empresarial* en 1800. Roux Vital es especialmente conocido por haber contribuido a la elaboración del Código de Comercio en 1807, así como por su pensamiento vanguardista en pedagogía innovadora. Se puede decir que la creación de la Europe Business School (ESCP) representa la invención del concepto de “escuela de negocios” (ESCP 2014).

El siguiente antecedente que se tiene de una escuela de negocios se daría en los Estados Unidos, con la pionera “Wharton School” fundada en 1881. A partir de la llegada del siglo XX el número de las escuelas de administración creció drásticamente. Se contaban aproximadamente una docena en el año 1910, luego 120 solo 20 años después. Con la expansión de la carrera en suelo estadounidense las escuelas empezaron a estandarizar un currículo dominado por la contabilidad, economía, banca y finanzas, mercadeo y estadística.

Hacia 1930 el historiador Carter Daniel destacaba el crecimiento sin precedentes de las cátedras de administración de empresas: “No existe un paralelo en la historia académica de una cátedra que haya crecido en solo cuatro décadas desde un pequeño y aleatorio comienzo a una de los más grandes componentes de las universidades. Fue único, y por mucho el más importante desarrollo en la educación superior americana del siglo XX” (Daniel 1998).

A finales de la segunda guerra mundial, algunos estadounidenses empezaron a promover la idea de expandir el concepto de las escuelas de negocio por el mundo, principalmente por la necesidad de hacer negocios con Europa. Los estadounidenses veían a los empresarios europeos como *amateurs*, aferrados a métodos obsoletos de producción, comercialización y un sistema contable excesivamente complejo.

A su vez, el gobierno federal norteamericano empieza a temer que este descontento con las nuevas instituciones europeas pudiera ser capitalizado por los comunistas, inclinando la balanza a su favor, la decisión se toma: la brecha del *management* entre Estados Unidos y Europa debe ser cerrada. Así, dentro del plan de reconstrucción de Europa en 1950, denominado “Plan Marshall”, se incluyen partidas para la modernización las cátedras administrativas, creación de facultades, redes y organización, promoviendo charlas administrativas bajo la premisa que una buena educación en administración y una alta productividad son fenómenos que se desarrollan juntos.

En la segunda mitad del siglo XX argumentos y motivaciones similares llevaron al gobierno estadounidense a promover la expansión de estas cátedras en Asia y Latinoamérica. Pero debido a la madurez alcanzada en este tipo de educación se abandonó la intervención directa y el rol fue tomado por instituciones de renombre como Harvard que activamente busca socios en el extranjero, para incentivar el aprendizaje de sus estudiantes, cuerpo docente y ayudar al desarrollo de los currículos.

Ya en 1980 la Unión Europea se encontraba promoviendo desarrollos en administración en China, África y algunas zonas de Latinoamérica, en especial Argentina. A este esfuerzo se sumó también el Banco Mundial haciendo énfasis en el oriente medio, el norte de África y Latinoamérica. Hacia finales del siglo XX se estima que existen más de 900 instituciones ofreciendo títulos en administración de empresas o de negocios; solo en el año 2012 se graduaban más de 293.545 administradores de empresas y más de 127.545 terminaban sus estudios de postgrado, solo en suelo estadounidense (Tiratsoo 2007).

## La administración de Empresas en Colombia

“El don más importante para poder ser un empresario exitoso es el don de la paciencia. Hay que crecer lentamente, sin afán.” Arturo Calle

Existe cierto consenso entre los sociólogos en lo referente al proceso de profesionalización de un oficio. Se reconoce una secuencia de cinco momentos en la vía de la profesionalización: (i) El ejercicio de tiempo completo de la ocupación, (ii) La creación de escuelas o instituciones universitarias para su aprendizaje, (iii) La creación de asociaciones profesionales para defender los intereses mutuos y la actividad misma (iv) El control de la titulación por parte del Estado (v) La formulación de un código de ética de la profesión que articule y exprese los ideales de servicio al cual los asociados se someten con fuerza normativa. (PROCAD 2004)

Al hacer seguimiento a estos momentos es posible rastrear cronológicamente la configuración de la administración como profesión en Colombia. En cuanto al primero, existen registros que presentan los procesos mediante los cuales, paulatinamente, los ingenieros fueron sustituyendo en la dirección de las empresas a los generales de la guerra civil (concretamente a los de la llamada Guerra de los Mil Días). Ese proceso de sustitución respondió a la efectividad de los métodos administrativos

implantados por los ingenieros, quienes fueron formados bajo el ideal de un proyecto educativo que buscaba la generación de líderes industriales capaces de asumir acertadamente la dirección de todo trabajo y de lograr un mejor aprovechamiento del factor humano.

La creación de escuelas e institutos universitarios para el aprendizaje de los conocimientos administrativos fue gestada por ingenieros y estuvo hasta finales de la década de los cincuenta en manos de las disciplinas ingenieriles o confundida con la educación en economía. Los primeros pasos en el proceso de diferenciación e independencia de dicha formación fueron dados a partir de la titulación como “Administrador de Negocios” que empezaría a ofrecer la Escuela de Administración y Finanzas EAF desde 1960.

En las décadas de 1960 y 1980 se crearon las primeras asociaciones de profesionales de administración encargadas de asegurar, defender y mantener los intereses propios de la ocupación. En 1981 nació el Consejo Profesional de Administradores de Empresas, el cual intentó satisfacer las necesidades de control de la titulación con ayuda del Estado. Con la Ley 60 de 1981, el Gobierno Nacional reconoció la profesión en el país y estableció las normas para su ejercicio. (PROCAD 2004) .

## ¿Las escuelas de administración perdieron su camino?

“La improvisación es la verdadera piedra de toque del ingenio.”

Molière

Según la encuesta del GMAC<sup>1</sup> en su versión 2013, el 74% de los empleadores de las 68 empresas más grandes del mundo, tenía intención de contratar a administradores de empresas (en caso de contar con Maestría en Administración de Empresas (MBA por sus siglas en inglés) el porcentaje de intención sube al 80%), aun así, no son pocos los contradictores de las escuelas de negocio, la crítica va a la falta de habilidades prácticas y útiles de los graduados y a su poco espíritu de liderazgo y normas éticas de comportamiento.

Las escuelas de negocios estructuran sus currículos sobre la base de la excelencia académica, ignorando a veces la verdadera competencia de sus graduados, enfocados solamente en un modelo que usa las finanzas abstractas, el análisis económico, regresiones lineales y la psicología de laboratorio. Si bien no se critica el aporte de estas escuelas, ya que su producción científica es alabada y estudiada en muchos otros campos, si se concluye que cada vez se le da menos importancia a la práctica.

Aquí es donde se encuentra el eje principal de las críticas, esto llevaría a concluir que la administración y los negocios son una disciplina académica como la química o la geología, y de hecho la administración es una profesión, como la medicina o el derecho. La distinción entre una profesión y una disciplina académica es crucial y su ambigüedad puede llevar a serios errores en la estructuración de los currículos. Se necesita un balance entre el rigor científico y la relevancia de la práctica.

---

<sup>1</sup> Graduate Management Admission Council (Consejo de Admisión de Posgrado en Administración de Empresas), realizó la décimo tercera encuesta anual de encargados de selección de personal corporativos de 44 países en los meses de febrero y marzo de 2013. La encuesta, que incluyó a 32 de las principales 100 empresas en la lista FT 500 y 36 de la lista Fortune 100, fue llevada a cabo en asociación con EFMD y con la MBA Career Services and Employer Alliance.

Sería prácticamente imposible que una escuela de administración de renombre contratara a un profesor cuyo principal reconocimiento sea, por ejemplo, manejar una fábrica de ensamblaje. Se esperaría una producción escrita o publicada dándole más prioridad a los textos de índole ideológico o científico que a los de tipo práctico. Esta ideología se basa en la premisa de que el deber de la universidad es empujar los límites del conocimiento y la práctica no es parte de sus prioridades. Por el contrario de las ya comparadas profesiones como la medicina en la cual, si bien sus facultades se mantienen a la vanguardia de la investigación, la mayoría de sus miembros se mantienen practicando todo el tiempo.

La pregunta clave de esta sección sería ¿Por qué? Porque se ha abrazado el modelo cuántico típico de los físicos y economistas, en lugar del modelo profesional de los doctores y abogados. Una de las respuestas es que a los profesores y miembros de las facultades les gusta de esa manera. El modelo científico les da respeto, satisface los egos profesionales, y ciertamente hace más fácil la labor. La investigación científica requiere importantes conocimientos en estadística, pero exige poco acerca del conocimiento de los factores sociales y las complejas relaciones humanas, así como un mínimo de tiempo de trabajo de campo, escenarios que después serán los más importantes en la vida gerencial.

La situación la podemos dimensionar en el hecho que hoy es posible encontrar profesores de administración o negocios, que nunca han puesto un pie dentro de un negocio real, excepto como clientes. Aun así, las escuelas continúan con la fachada que sus currículos están orientados a la práctica, pero en los procesos de selección pesan mucho más las publicaciones sobre rigurosos estudios en revistas administrativas, que las sencillas pero prácticas recomendaciones para una organización promedio en journals. Desafortunadamente se ha creado una tendencia de profesores brillantes en “recolección de datos”, que fallan a la hora de impartir competencias a sus alumnos, y poco interesados en lidiar con la subjetividad que enmarcan las políticas y estrategias. (Bennis 2005).

## La estructuración de los currículos de administración de empresas en Colombia.

“¡Qué pedagogos éramos cuando no estábamos preocupados por la pedagogía!”

Daniel Pennac.

El análisis de los contenidos de los programas de administración existentes en el país en el nivel de pregrado tiene como referente la Resolución 2767 de 2003. Se basa en una muestra de los programas de estudio de administración que ofrecen 80 instituciones de diferentes zonas del país: centro, sur, occidente, norte y oriente. Con la muestra de estructuras curriculares se elaboró un consolidado estadístico que identifica los temas contemplados en cada una de las sub áreas o componentes de la resolución y que registra sus frecuencias. Así mismo, se establecieron los temas convergentes o comunes de los programas en administración.

Las cifras nacionales se construyeron con base en las convergencias temáticas o en el eje conceptual común de los programas de administración en Colombia, sin detenerse en las particularidades, énfasis o profundizaciones propias de los programas en razón de su denominación académica (por actividad económica o tipo de gestión), su Proyecto Educativo Institucional o sus matices regionales,

los cuales representan una fuente importante y legítima de enfoques y divergencias temáticas de los programas.

El análisis inicial de las estructuras curriculares confirma que el plan de estudios en administración sigue el patrón clásico del modelo del proceso administrativo, las áreas funcionales, el conjunto de disciplinas auxiliares y los cursos o espacios de integración al final de la carrera (PROCAD 2004).

## Vigilando los cambios.

“Me interesa el futuro porque es el sitio donde voy a pasar el resto de mi vida”.

Woody Allen.

A lo largo de éste proyecto investigativo se ha hecho hincapié en la necesidad de que el monitoreo de los referentes se extienda en el tiempo, insistimos en la vigilancia definida como un esfuerzo sistemático y organizado de observación, captación, análisis, difusión precisa y recuperación de información sobre los hechos objeto de estudio en este documento. En este sentido en el medio administrativo se ha vuelto popular la vigilancia tecnológica que consiste en realizar de forma sistemática la captura, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y el crecimiento de la una organización. La vigilancia debe alertar sobre cualquier innovación científica o técnica susceptible de crear oportunidades o amenazas. (Escorza, 2001)

El proceso de la vigilancia tecnológica consiste en: (i) Identificar y analizar las necesidades de información de la organización definiendo los factores críticos de vigilancia, (ii) Buscar y obtener la información necesaria para el seguimiento de los FCV (iii) Evaluar y analizar la información obtenida (iv) Difundir internamente los resultados (v) Usar la información para la toma de decisiones

Estas cinco fases se ejecutan de forma continua y cíclica. A menudo las decisiones tomadas implican la aparición de nuevos FCV (Factores Críticos de Vigilancia) iniciándose un nuevo ciclo. La vigilancia tecnológica no es en sí un método de previsión, pero sí uno de acumulación sistemática y análisis de datos a partir de los cuales se pueden hacer previsiones. (Millán and Comai 2006).

## VII. Exposición de Resultados

**OBJETIVO 1.** Identificar las instituciones universitarias mejor posicionadas en los rankings internacionales en la enseñanza de la administración de Empresas en Estados Unidos, Canadá y la Unión Europea.

### 1. Rankings Internacionales

A la hora de enumerar, listar o clasificar el mundo occidental tiene una particular facilidad, y por supuesto en el mundo administrativo, donde los indicadores y las cifras significan tanto, hemos logrado desarrollar un sin número de *rankings* para medir el éxito o fracaso de nuestras propias instituciones de educación superior.

Entre los rankings de universidades destaca el elaborado por Universidad Jiao Tong de Shanghai (China), esta clasificación ordena las 500 mejores universidades del mundo en función de criterios de calidad tales como, el nivel de los estudiantes, el profesorado, la actividad investigadora y las publicaciones. Otros rankings más modernos usan el impacto web como criterio de clasificación, tal es el caso del “Laboratorio de Internet del Centro de Información y Documentación Científica” (Parte de la Agencia Estatal Consejo Superior de Investigaciones Científicas de España) en su Ranking Webometrics. Esta clasificación ordena a más de 12.000 institutos de acuerdo a un indicador que combina el volumen de información publicada y la visibilidad e impacto de estas páginas web según el número de visitas que reciben.

Los diarios financieros tienen una larga tradición en la elaboración de rankings, entre ellos destaca la prestigiosa publicación londinense “The Economist” que elabora anualmente un ranking de los mejores programas de pregrado y postgrado en Administración, en su edición de 2013 la clasificación está encabezada por la Universidad de Chicago-Booth School of Business. Este ranking es elaborado por el gabinete de estudios de The Economist Intelligence Unit (EIU). Su contraparte estadounidense es el periódico Wall Street Journal que también tiene una larga tradición en la elaboración de clasificaciones, en su edición de 2013 el primer puesto lo ocupa la Universidad de Michigan. The Wall Street Journal también publica rankings sobre Executive Education y Master in Business Administration de corta duración.

Otro ejemplo estadounidense a destacar es el del prestigioso diario Financial Times, que publica anualmente un ranking de Escuelas de Negocios en el que seleccionan los mejores programas de posgrado. Se pueden consultar los mejores programas de maestría en administración de empresas (MBA por sus siglas en inglés) y también una clasificación específica de los programas para ejecutivos (Executive Education). Business Week también se lanza a las clasificaciones de escuelas de negocios y ofrece una serie de clasificaciones por tipo de programa. (Universia 2013)

El grupo Scimago, de la Universidad de Granada, ha desarrollado el generador de rankings, que permite la elaboración de diferentes clasificaciones de Instituciones Iberoamericanas de Investigación, utilizando los datos contenidos en las bases Thomson Scientific. La aplicación permite el análisis individualizado por países o el estudio global por regiones geográficas. Se puede trabajar sobre la producción global de la universidad o reducirse al análisis especializado de cada uno de los 24 campos científicos de la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva Española. Incorpora cuatro indicadores: Producción total, Producción citable, Producción ponderada y Factor de impacto medio ponderado.

A pesar de que parezca que la información abunda a la hora de determinar cuál institución educativa es la mejor, no se trata solo de comparar universidades, sino de comparar aquellos programas equivalentes al de administración de empresas colombiano. Por ello en los numerales siguientes se analiza con mayor detenimiento los equivalentes y las particularidades de los sistemas educativos de los países a comparar. También se muestra que los rankings no solo se basan en clasificaciones monetarias, sino que también se incluyen factores como la inclusión, la calidad del profesorado, las conexiones internacionales e intercambios y la cantidad de alumnos internacionales entre otros factores.

## 2. Estableciendo Criterios

Uno de los primeros desafíos que enfrenta este proyecto investigativo es encontrar el equivalente a la carrera que en Colombia denominamos “Administración de Empresas” en Estados Unidos, Europa y Canadá, así sus nombres difieran o no sean una traducción exacta del término. El primer paso en este sentido es determinar en qué punto confluyen lo que en Colombia denominamos un “programa de pregrado” en los espacios geográficos descritos, este paso es fundamental para buscar programas comparables. Los resultados de esta comparación se exponen en la tabla 1.

Tabla 1.  
*Comparación de Grados Académicos entre Colombia, Canadá, Estados Unidos y Europa*

Duración	Colombia	Estados Unidos, Canadá	Europa
	Preescolar	Preschool	Educación Infantil
1 año	Pre kínder	Pre-kindergarten 3	Primer Ciclo
1 año	Kínder	Pre-kindergarten 4	Segundo Ciclo
1 Año	Transición		
	Primaria	Elementary School	Enseñanza General Básica
1 año		Kindergarten	
1 año	Primero de Primaria	Primer grado	Primero Primaria
1 año	Segundo de Primaria	Segundo grado	Segundo Primaria
1 año	Tercero de Primaria	Tercer grado	Tercero Primaria
1 año	Cuarto de Primaria	Cuarto grado	Cuarto Primaria
1 año	Quinto de Primaria	Quinto grado	Quinto Primaria
1 año			Sexto Primaria
	Educación Básica Secundaria	Middle School	Educación Secundaria Obligatoria
1 año	Sexto Grado	Sexto grado	1 Educación Secundaria Obligatoria
1 año	Séptimo grado	Séptimo grado	2 Educación Secundaria Obligatoria
1 año	Octavo Grado	Octavo Grado	3 Educación Secundaria Obligatoria
1 año	Noveno Grado		4 Educación Secundaria Obligatoria
	Bachillerato	High School	Bachillerato
1 año	Décimo Grado	Noveno Grado (Freshman)	Primero Bachillerato
1 año	Undécimo Grado	Décimo Grado (Sophomore)	Segundo Bachillerato
1 año		Undécimo Grado (Junior)	
1 año		Duodécimo Grado (Senior)	
	Tecnólogo	Associate Degree	Associate Degree
2 años	Institución Reconocida	Community college, Junior College, Technical College.	<i>Solo en algunos países</i>
	<b>Pregrado</b>	<b>Undergraduate</b>	<b>Grado – Primer Ciclo *</b>
4 Años	Universidad	College - University	Universidad
	Postgrado	Postgrade Education	Master – Segundo Ciclo *
2 Años	Universidad	College - University	Universidad

\* Nueva estructura acorde con el “Pacto de Bolonia”

Fuente: *Elaboración Propia*

Se ha podido concluir que el nivel de estudios equivalente al denominado “Titulo de Pregrado” colombiano es el “Undergraduate Bachelor Degree” para el caso Estadounidense y Canadiense, mientras el caso europeo presenta ciertas particularidades, solo hasta 1999 se dio inicio al proceso de convergencia en titulaciones europeas denominado “Pacto de Bolonia” que tiene como objetivo facilitar el intercambio de titulados y adaptar el contenido de los estudios universitarios a las

demandas sociales, mejorando su calidad y competitividad. Uno de los pilares de este proceso es la adopción de un sistema fácilmente legible y comparable de titulaciones. Ello no quiere decir que las nuevas titulaciones sean las mismas para todos los países europeos, ya que pueden tener distinto número de cursos en cada país y las Facultades o Centros deben tener plena libertad de crear los planes de estudios como quieran según el entorno socio-industrial. La convergencia europea solo se da a nivel de reconocimiento de titulación y no de conocimientos.

Para esto se ha decidido adoptar un sistema basado en tres ciclos (grado, máster y doctorado) partiendo del modelo anglosajón. Las titulaciones consistirán en un primer ciclo de carácter genérico de 3-4 años de Grado y un segundo ciclo de 1-2 años para la especialización y finalmente el Máster. La diferenciación entre diplomaturas y licenciaturas, ya no existirá. Se pretende conseguir con esto una mejora de la incorporación de los estudiantes al mundo del trabajo con una formación apropiada (Granados 2013) . Por tanto, el nivel buscado para el caso Europeo es el de grado de primer ciclo según la estructura del pacto de Bolonia.

La disparidad en titulaciones existente antes de la firma del pacto de Bolonia hacia casi imposible generar rankings a nivel de pregrado ya que, por ejemplo, sería muy difícil comparar el sistema de ciclos alemán con el británico más similar al estadounidense. Aun hoy en día no es posible conseguir una clasificación confiable en este sentido. Así pues, se ha decidido tomar como referentes a las mejores universidades por país que ofrecen los programas equivalentes al programa de “Administración de Empresas” Colombiano. Este análisis de los rankings y programa por país para el territorio Europeo tendrá lugar en los numerales siguientes.

Finalmente, para escoger cuantos referentes por espacio geográfico, y que países estarán representando a Europa en este estudio, se tomara como base el ranking “TOP 500 de QS World University 2013”. La metodología será sencilla, se determinaran los países con mayor número de universidades clasificadas en el ranking y según este criterio se proporcionara su participación. Los resultados se exponen en la tabla 3.

Tabla 2.

*Estructura Europea antigua comparada con la estructura propuesta por el Pacto de Bolonia*

ANTIGUA ESTRUCTURA			NUEVA ESTRUCTURA		
1 <sup>er</sup> Ciclo	3 años	Diplomado/a	1 <sup>er</sup> Ciclo	4 años	Graduado/a (240 ECTS)
		Ingeniero/a Técnico/a Arquitecto/a Técnico/a			
2 <sup>o</sup> Ciclo	2 años	Licenciado/a	2 <sup>o</sup> Ciclo	1 – 2 años	Máster (60 – 120 ECTS)
		Ingeniero/a Arquitecto/a			
3 <sup>er</sup> Ciclo	2 años	Doctor/a			

ANTIGUA ESTRUCTURA			NUEVA ESTRUCTURA		
		DEA (Diploma de Estudios Avanzados)			
	3 – 4 años	Tesis	3 <sup>er</sup> Ciclo	3 – 4 años	Doctor/a
1 crédito = 10 horas lectivas			1 crédito ECTS = 25 horas de trabajo del alumno		

Fuente : (Loyola 2013)

Tabla 3.  
 Países con mayor número de Universidades en el Ranking “TOP 500 de QS World University”

País	Universidades en el Ranking TOP 500	Porcentaje Equivalente	Numero de Universidades para Investigación
Estados Unidos	130	43%	4
Reino Unido	55	18%	2
Alemania	42	14%	1
Francia	35	12%	1
Canadá	23	8%	1
España	18	6%	1
TOTAL	303		10

Fuente : Elaboración Propia con datos obtenidos en (Symonds 2013)

Con esta metodología se concluyó que los países europeos que serán parte de este estudio son: Reino Unido, Alemania , Francia y España con un total de 5 referentes; 4 para los Estados Unidos y 1 para Canadá, cubriendo así los países que ostentan el control del 60% del ranking de QS World University.

### 3. Analizando los Rankings

Como se describió en el numeral dos, no existe un ranking internacional a nivel de pregrado en “Administración de Empresas”, debido a las particularidades educativas de cada país y la dificultad para recabar información. Es por esto que se analizarán los rankings por país, para finalmente proceder con la comparación.

#### a. Rankings Estadounidenses

##### i. Análisis de los Rankings para el caso Estadounidense

Prestigiosos medios de comunicación, como US News y Universia, así como varios institutos especializados en realizar “rankings de rankings” tales como Poets & Quants soportan la importancia de 7 rankings cuya rigurosidad en la recolección de información y tamaño de muestra los consolidan como fuentes de información confiable y fidedigna. Es importante aclarar que si bien algunos no son

elaborados en los Estados Unidos, si miden y discriminan la información de las escuelas de negocios y/o universidades de dicho país, por lo cual son tomadas en cuenta a la hora de realizar este análisis. Ellos son:

Tabla 4  
*Rankings especializados en escuelas de negocios Estadounidenses*

Ranking	Origen
Top 500-Universidad Jiao Tong de Shanghai	China
Forbes	USA
US News	USA
The Economist	UK
Times Higher Education	UK
The Wall Street Journal	USA
Business Week	USA

*Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en: (Universia 2013) , (Quants 2013).*

Se procederá a hacer una pequeña descripción de cada ranking para luego compararlos y seleccionar el más apropiado para los fines de este estudio.

- Top 500-Universidad Jiao Tong de Shanghai: La primera vez que se hizo fue en 2003 y entonces estaba enfocado en universidades asiáticas. Paulatinamente el ranking atrajo la atención de instituciones occidentales y hoy en día es considerado como uno de los índices más prestigiosos de medición de excelencia académica a nivel mundial. Con más de mil universidades registradas y jerarquizadas, el Top 500 cuenta con una variada mezcla de instituciones de cada continente, aunque el dominio de Estados Unidos, Reino Unido y Europa sigue siendo notable.

Los parámetros utilizados para la elaboración de la lista se concentran en cuatro áreas: 1) Calidad de educación (medido por la excelencia de los egresados); 2) Calidad del Profesorado (profesores o investigadores reconocidos); 3) Producción investigativa (cantidad de publicaciones académicas anuales); Desempeño académico per cápita (el puntaje en conjunto de los parámetros anteriores dividido por el total del personal académico de la institución). (Prodavinci 2013).

En el ranking que publica la universidad de Jiao Tong de Shanghai, sobre las 500 mejores universidades del planeta, no aparece ninguna colombiana. La razón es que esta clasificación mide la investigación y las publicaciones que tienen las instituciones en revistas especializadas. En estos dos aspectos la mayoría de universidades no pueden profundizar debido a los pocos recursos que tienen y que en la mayoría de los casos tienen que costear ellas mismas. (Uribe 2013).

- Forbes: El Ranking “Forbes Business School” se diferencia de las demás por centrarse únicamente en el rendimiento de la inversión cinco años después de la graduación, por lo tanto, para el ranking de 2.013 se encuestó a las personas que se graduaron en el 2008, esto significa que ni las escuelas ni los

reclutadores corporativos pueden influir en los datos. En total se encuestan a aproximadamente 16.000 exalumnos para la elaboración de cada ranking.

Forbes ve el programa de MBA como una inversión y calcula el rendimiento global de la inversión. Para ello, se restan los gastos incluyendo los gastos de matrícula y las cuotas requeridas. (Badenhausen 2013).

- The Economist: El ranking "Top MBA & Business Schools" es una clasificación de programas en Administración de Empresas o negocios que abarca 100 programas en todo el mundo. Es posible filtrar el ranking por área geográfica o país. El Ranking de "The Economist" utiliza las respuestas de los estudiantes actuales y recién graduados, a su vez que recolecta información directamente de las universidades.

Las respuestas de los estudiantes y recién graduados se ponderan en un 20 por ciento de la puntuación total de la clasificación, mientras que los datos proporcionados por las escuelas aportan el 80 por ciento. Por lo tanto, las escuelas tienen, con diferencia del ranking de Forbes, la mayor influencia en este ranking. La clasificación se basa en preguntas sobre 13 criterios divididos en cuatro grupos:

- La categoría de "Abierto para nuevas oportunidades de carrera", se pondera en un 35 por ciento de la puntuación del ranking e incluye criterios como "La diversidad de los reclutadores" o "trabajos que se encuentran a través del servicio de carrera".
- La categoría de "experiencia de desarrollo / educación personal" también se pondera en un 35 por ciento e incluye criterios como la "calidad de la Facultad" o "calidad de estudiante".
- La categoría "Aumento salarial" se pondera en un 20 por ciento e incluye "¿Cuánto ganó su aumento de sueldo después de graduarse?".
- Por último, la categoría de "potencial para la red" recuento del 10 por ciento de la puntuación de la clasificación e incluye "La amplitud de la red de antiguos alumnos", "El internacionalismo de ex alumnos" y "Alumni eficacia" (Economist 2013) .
- Times Higher Education: El ranking "Times Higher Education World" evalúa las universidades profundizando en sus misiones fundamentales como lo son la enseñanza, investigación, transferencia de conocimiento y la perspectiva internacional. Usa 13 indicadores de desempeño agrupados en 5 áreas, cuidadosamente calibrados para proveer las comparaciones más completas y equilibradas, que son de confianza por los estudiantes, académicos, líderes universitarios, la industria y los gobiernos. Las 5 áreas son:
  - Enseñanza: el ambiente de aprendizaje (por valor de 30 por ciento de la puntuación de la clasificación general)

- Investigación: volumen, los ingresos y la reputación (por valor de 30 por ciento)
- Citaciones: influencia de la investigación (por valor de 30 por ciento)
- Ingresos Industria: la innovación (por valor de 2,5 por ciento)
- Perspectiva internacional: el personal, los estudiantes y la investigación (por valor de 7,5 por ciento).

Las universidades están excluidas del Times Higher Education World University Rankings, si no poseen estudiantes de pregrado; si enseñan una sola asignatura o si su productividad en la investigación ascendió a menos de 1.000 artículos entre 2007 y 2011 (200 al año). (Education 2013).

- The Wall Street Journal: El ranking de “The Wall Street Journal” se basa en tres elementos: la puntuación de la escuela en una encuesta reciente a sus graduados, encuestas a las empresas cercanas a los campos de gestión de negocios donde laboran egresados, y lo bien que se imparten las habilidades de gestión y liderazgo identificados como cruciales en las encuestas de los recién graduados y empresas.

Las escuelas se seleccionaron por varios factores entre ellos la acreditación de AACSB<sup>2</sup>, o AMBA<sup>3</sup>, un mínimo de cuatro clases de graduadas anteriormente y la inscripción de 25 alumnos o más en el curso de graduación antes del 30 de septiembre de 2010. Además, se requiere que los estudiantes de un programa tienen un promedio de experiencia de trabajo y dos años por lo menos de experiencia en gestión.

La encuesta a estudiantes incluía 39 preguntas sobre la calidad del programa y 20 sobre liderazgo y gestión. Fue enviado a 5.065 recién graduados de 87 programas en 64 escuelas en 18 países. Con respecto a la encuesta a organizaciones 660 empresas recibieron el cuestionario en 22 tipos distintos de industrias. Las escuelas con menos de nueve evaluadores corporativos no eran elegibles para la clasificación.

Por último, para calcular y ponderar el componente de habilidades, conformado por gestión y liderazgo, los ex-alumnos fueron cuestionados acerca de 20 habilidades que fueron identificadas como las más importantes para las corporaciones. El pensamiento estratégico, capacidad de trabajar a través de

---

<sup>2</sup> Association to Advance Collegiate Schools of Business: Asociación sin fines de lucro, de más de 1,400 instituciones educativas, empresas y otras organizaciones. Es el principal organismo a nivel mundial de acreditación de las instituciones académicas a nivel superior que ofrecen programas de pregrado, postgrado y doctorados en negocios y contabilidad.

<sup>3</sup> Association of MBAs: organización internacional que acredita programas de Maestría en Administración de Negocios (MBA) en universidades en todo el mundo.

múltiples áreas funcionales, los resultados de conducción, la gestión del cambio y el liderazgo en general recibieron los más altos pesos. (Journal 2013).

- Business Week: Para el 2013, 145 programas fueron elegibles para la clasificación. Durante el proceso de clasificación se eliminaron 21 escuelas que no cumplieron algunos de los requerimientos básicos de recolección de datos o en las que muy pocos estudiantes respondieron a la encuesta de satisfacción. Bloomberg Businessweek utiliza una metodología que no ha cambiado mucho desde la primera edición en 2006 y abarca cuatro grandes secciones:
  - Evaluación de los alumnos: Para su versión 2013 se enviaron encuestas a más de 85.000 estudiantes que se gradúan en las escuelas, haciéndoles preguntas sobre la calidad de la enseñanza, la docencia, el servicio de carrera, y más. Con el fin de ser incluido en la clasificación final, se requiere una tasa de respuesta que es igual o mayor que el promedio de todas las escuelas.
  - Opinión del Empleador: Bloomberg Businessweek encuestó a 519 empresas de selección de personal y les pidió información sobre los que consideran son los mejores graduados. Al igual que las encuestas a los estudiantes, los resultados de la encuesta a los empleadores 2013 se combinan con los resultados de dos encuestas de empleadores anteriores, de 2011 y 2012, para calcular una puntuación de encuesta a los empleadores para cada escuela. La encuesta 2013 suministra el 50 por ciento de la puntuación; las dos encuestas anteriores suministran el 25 por ciento cada uno.
  - Salario medio: Cada escuela reporto la mediana de salario inicial para su más reciente promoción.
  - Calidad académica: Para medir la calidad académica se consideran las puntuaciones promedio del SAT (Scholastic Aptitude Test), la proporción de estudiantes de tiempo completo de la facultad, el tamaño promedio de las clases y el porcentaje de estudiantes de negocios con pasantías.(Lavelle 2013).
- US News: EE.UU. News & World Report es una revista de noticias estadounidense publicada en Washington. Desde 1983 se ha dado a conocer principalmente por su sistema de rankings e informes anuales de universidades y escuelas de pregrado y postgrado que se extiende a través de la mayoría de los campos y temas. EE.UU News & World Report es la clasificación más antigua y más conocida de Estados Unidos, cubre los campos de los negocios, derecho, medicina, ingeniería, educación, ciencias sociales y los asuntos públicos, además de muchas otras áreas. Su edición impresa se incluye sistemáticamente en las listas de best-sellers.

El sistema de clasificación de US News se basa en dos pilares: las medidas cuantitativas que los expertos en educación han propuesto como indicadores

fiabiles de la calidad académica y el punto de vista investigativo de US News. Los datos se recolectan en su mayoría a partir de la información suministrada por los Colleges

Los demás datos para la elaboración del ranking se obtienen a partir de un gran número de fuentes, incluyendo la Asociación Americana de Profesores Universitarios (salarios de los docentes), la Asociación Colegial Nacional (tasas de graduación), el Consejo para la Ayuda a la Educación, el Departamento Nacional de Educación de EE.UU, el centro de estadísticas en (información sobre los recursos financieros, la facultad, los resultados del SAT y la prueba de admisión ACT, las tasas de aceptación y las tasas de graduación y retención) (News 2014) .

Finalmente los datos se agrupan en 7 grandes categorías con un peso determinado según los criterios de US News, ellas son:

- Reputación académica del programa de pregrado (22,5 por ciento).
- Retención (22,5%). - Entiéndase Como el número de alumnos que culminan exitosamente el programa académico.
- Selectividad de los Estudiante (12,5 por ciento).
- Recursos de la facultad (20 por ciento).
- Recursos financieros (10 por ciento).
- Comportamiento de la tasa de graduación (7,5 por ciento).
- Tasa de donaciones de Exalumnos (5 por ciento).

#### ii. Selección del Ranking para el caso Estadounidense

Los 7 rankings analizados en los numerales anteriores son reconocidos como fuentes confiables de información, para continuar con esta investigación es necesario elegir uno de esos rankings, para así identificar las instituciones que serán objeto de estudio representado a los Estados Unidos. Para tal fin se han identificado 10 criterios, se procederá a comparar los rankings enumerados en el capítulo anterior y se seleccionara el que más información posea.

Tabla 5.  
*Comparación Rankings Internacionales para el Caso Estadounidense*

Ranking	¿Realiza Rankings de Instituciones Estadounidenses?	¿Ranking exclusivo para programa de administración de Empresas modalidad Pregrado?	¿Evalúa los salarios después del programa educativo?	¿Tiene en cuenta la diversidad de los estudiantes?	¿Evalúa la cantidad de graduandos que encuentran trabajo?	¿Considera la cantidad de publicaciones y/o investigaciones dentro del campus?	¿Toma en cuenta el valor de la matrícula y manutención?	¿Evalúa la calidad del Profesorado?	¿Evalúa el retorno de la Inversión?	¿Tiene en cuenta los exámenes para el ingreso? (GMAT-SAT-ACT)
Top 500-Universidad Jiao Tong de Shanghai	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Forbes	SI	NO	SI	NO	NO	NO	SI	NO	SI	SI
The Economist	SI	NO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO
Times Higher Education	SI	NO	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO
The Wall Street Journal	SI	NO	NO	NO	SI	NO	NO	SI	SI	NO
Business Week	SI	SI	NO	NO	SI	NO	SI	SI	SI	NO
US News	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	SI

Fuente: Elaboración propia con datos recogidos en: (Badenhausen 2013, Education 2013, Journal 2013, Lavelle 2013)

Los rankings que no discriminan los programas de administración de empresas (o su equivalente estadounidense) modalidad pregrado son descartados inmediatamente, por tanto la comparación solo será entre dos rankings, ver tabla 6.

Tabla 6.

*Rankings que evalúan los programas de educación en administración modalidad pregrado*

Ranking	Criterios estudiados
Business Week	6
US News	7

*Fuente: Elaboración Propia*

El ranking que se usara para esta investigación es el ranking publicado por US News en su versión 2014.

### III. Escuelas Estadounidenses Seleccionadas

Según el QS World University rankings 2014, Estados Unidos clasificó 130 Universidades entre las mejores del mundo, por tanto tiene derecho a 4 universidades referentes. Ver tabla 7.

Tabla 7.

*Primeros cuatro lugares del Ranking US News 2014*

Universidad	Ciudad
University of Pennsylvania	Philadelphia, PA
Massachusetts Institute of Technology	Cambridge, MA
University of California—Berkeley	Berkeley, CA
University of Michigan—Ann Arbor	Ann Arbor, MI

*Fuente: (News 2014)*

#### b. Rankings Europeos

Debido a las particularidades de cada país Europeo con respecto a su sistema educativo, no existe ningún ranking que equipare todos los programas de “Administración de empresas” o equivalentes a nivel de pregrado. Se procederá a analizar los 4 países mejor posicionados en los rankings del QS 500, para evaluar los rankings locales, los programas equivalentes, y seleccionar las universidades / institutos referentes.

#### i. Análisis y selección de los rankings para el Caso Europeo

- **El caso británico:** En el caso de Reino Unido al graduado de administración de empresas se le confiere el título de “Licenciado en Administración de Empresas” (Bachelor in Business Administration). Una licenciatura es un grado universitario de cuatro o tres años y es el estándar para la educación superior en la mayor parte de la mancomunidad, se pueden obtener en las universidades estatales o privadas o en los colegios comunitarios. Sin embargo, esta licenciatura hasta ahora se está popularizando y es poco usual, el camino más

común para las personas con vocación para los negocios es tomar cursos denominados “Business & Management Studies” (Masterstudies 2013) .

Para la selección de la institución educativa referente, se usó el ranking de más prestigio en Reino Unido, el publicado en el diario The Daily Telegraph “The Complete University Guide” compilado por Mayfield University Consultants. La institución número uno del ranking que a su vez ofrece cursos de Negocios y Administración es la renombrada Universidad de Cambridge seguido por Bath (Guide 2014) .

Tabla 8.

*Universidades seleccionadas para el caso británico*

Institución	País
University of Cambridge	Reino Unido
University of Bath	Reino Unido

*Fuente: (Guide 2014)*

- **El caso español:** El equivalente español para el grado de administrador de empresas es el de “Administración y Dirección de Empresas”, los estudiantes que cumplen con todos los requerimientos obtienen el título de “Licenciado en administración y dirección de empresas”. Se suele abreviar como ADE.

El Grado en ADE tiene como objetivo formar profesionales capaces de desempeñar labores de dirección, asesoramiento y evaluación en todo tipo de empresas y organizaciones, con y sin ánimo de lucro. Por ello, los estudios de este grado comprenden junto a las asignaturas específicas de las áreas de organización y dirección, del área comercial, contable, financiera y fiscal, así como de aquellas relacionadas con el funcionamiento del entorno económico y las instituciones que envuelven a la actividad empresarial, otras de carácter instrumental necesarias para la comprensión y aplicación de las anteriores (Universia 2013) .

Al igual que en el caso británico se buscó un ranking respaldado por una editorial de prestigio. España no tienen una cultura arraigada en la elaboración de rankings, uno de los pocos disponibles es el del periódico El Mundo, no obstante es una de la fuentes de información más respetadas tanto en España como en el mundo. En el ranking elaborado en 2013 la universidad que ha logrado el lugar de privilegio es la Universidad Carlos III de Madrid. (Mundo 2013)

También se consultó el “U Ranking” una iniciativa de 4 de las más prestigiosas universidades de España<sup>4</sup> . En dicho ranking, en su versión 2013, la universidad Carlos III también está posicionada como una de las mejores (Quinta Posición)

<sup>4</sup> Universidad Carlos III de Madrid, Universidad Autónoma de Madrid, Universitat Autònoma de Barcelona y Universitat Pompeu Fabra y el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas.

(U-Ranking 2013) . Por tanto se ha decidido que sea esta institución el referente por España.

Tabla 9.  
*Universidades seleccionadas para el caso Español*

Institución	País
Universidad Carlos III de Madrid	España

*Fuente: (Expansion 2013)*

- **El Caso Francés:** En el caso francés aquellos con ese gusto por la dirección y los balances se dirigen a las “ Escuelas de Comercio” , allí pueden obtener el título de “Licenciado en Administración de Empresas” (Baccalauréat en administration des affaires) usualmente abreviado como BAA (Laval 2013).

Sin embargo, el asunto no es tan sencillo, si bien esta sería la equivalencia exacta de la Administración de Empresas, es una nueva denominación que encaminada a cumplir los requisitos del pacto de Bolonia y ha sido aceptada más que todo en Canadá, donde la influencia estadounidense ha popularizado este tipo de títulos. Francia tiene uno de los más rígidos y difíciles sistemas educativos, podríamos decir que no es tan lineal como el colombiano. En otras palabras, hay muchos caminos para ser administrador de empresas (o cumplir sus roles). Sería imposible avanzar sin entender un poco más el sistema y hacer llegar a una idea de cómo se elegirá el referente.

No nos ocuparemos de la equivalencia o tipos de la educación primaria y secundaria ya que no son objeto de estudio. En Francia la educación superior se caracteriza por una gran diversidad de centros, cuya organización y condiciones de admisión varían en función del tipo de establecimiento y del objeto de la enseñanza impartida, es decir, en Francia Educación Superior no es sinónimo de Universidad como si sucede en Colombia.

La admisión en una institución de educación superior está supeditada a la posesión del bachillerato (título conocido como BAC), de un certificado considerado equivalente o del diploma nacional de acceso a los estudios universitarios (DAEU). Los alumnos que desean ser admitidos en una gran escuela deben preparar, tras la obtención del bachillerato, el examen de ingreso en un curso preparatorio para las grandes escuelas (CPGE).

Aquí los camino se dividen para llegar al grado de licenciado, hay dos opciones similares que se estudiaran primero, la BTS y la DUT.

- BTS: Brevet de Technicien Supérieur, (certificado de técnico superior) son similares a decir " ciclos formativos de grado superior" (son estudios que requieren el bachillerato y que duran un par de años). Su equivalente colombiano serían los Tecnólogos (Onifep 2014) .

- DUT (Título Universitario de Tecnología) es un diploma que se obtiene cursando los dos primeros años de estudio en una escuela politécnica, se orienta hacia la empleabilidad de los estudiantes y proporciona una sólida formación teórica que permite un mayor estudio para obtener la certificación de nivel II, licenciado, (Universitario en Colombia). El DUT es más general que un certificado de técnico superior BTS. Este esquema es similar al College estadounidense donde se pueden tomar clases que servirán para la carrera Universitaria sin aun haberse definido por alguna en concreto. No se encontraron equivalentes para el DUT en Colombia (Onifep 2014) .

Estos dos sistemas fueron estudiados porque poseen una similitud, en cualquiera de los dos casos se puede optar por un título de licenciado (Universitario) cursando un año adicional y aprobando un examen de conocimiento una vez terminados estos niveles.

El tercer camino para que obtener el título de licenciado es el de los DEUG, este camino es el más similar a la universidad colombiana.

- DEUG: Diplôme d'études universitaires générales, (Diploma de Estudios Universitarios Generales) es un grado académico Francés de pregrado, que se divide en DEUG 1 y DEUG 2 cada uno con una duración de 2 años. El DEUG 1 es un multidisciplinario de pregrado, tiene siete tipos, compuestos para cada una de las materias básicas y optativas: derecho, ciencias, administración económica, económica y social, las ciencias sociales, las humanidades, las ciencias, las matemáticas y las ciencias sociales aplicadas. Se estableció con la idea de proveer el número de estudiantes en las humanidades, estudios legales y científicos que no deseen continuar su educación más allá de la formación de grado que mejor se adapte a sus habilidades (l'Atlantique 2013) .

Posteriormente, si se quiere alcanzar el título de licenciado, se puede continuar con el estudio de un DEUG 2, especializado en una rama específica. Es obligatorio culminar el DEUG 1 para acceder a este nivel (Larousse 2013).

Desde 2012 se está trabajando para simplificar el sistema de grados y hacerlo compatible con el sistema europeo (Bolonia) a su vez que facilitar la movilidad de sus estudiantes mediante intercambios y se pretende que los títulos sean reducidos a cuatro: Bachiller, Licenciado, Master y Doctor.

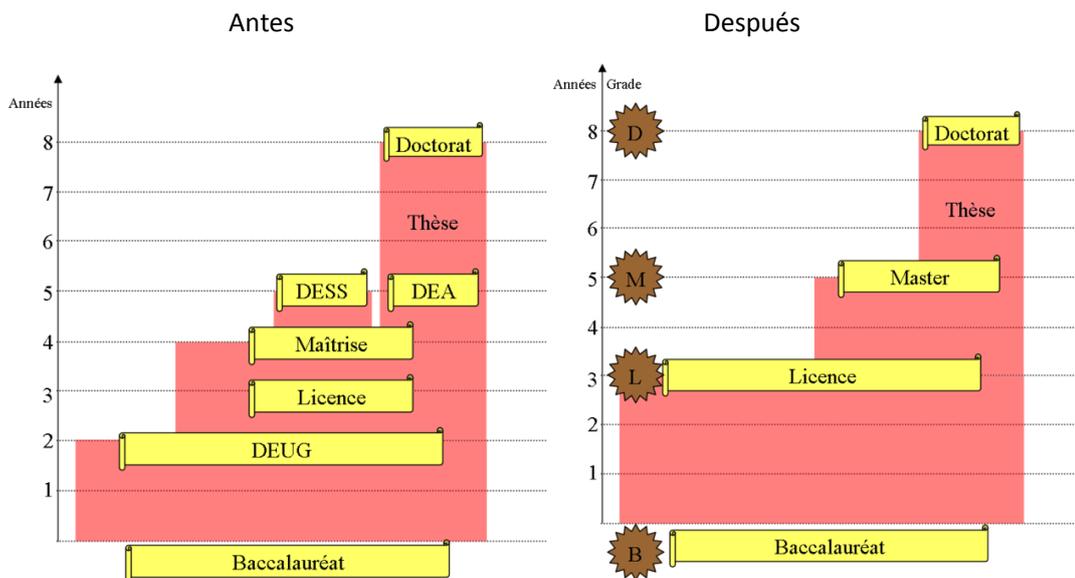


Gráfico 1. Comparación entre la antigua y la nueva estructura educativa universitaria francesa.  
 Fuente: (Tiraden 2013)

Se presenta este esquema comparando el actual sistema francés con el proyectado cuando sea implementado el acuerdo de Bolonia

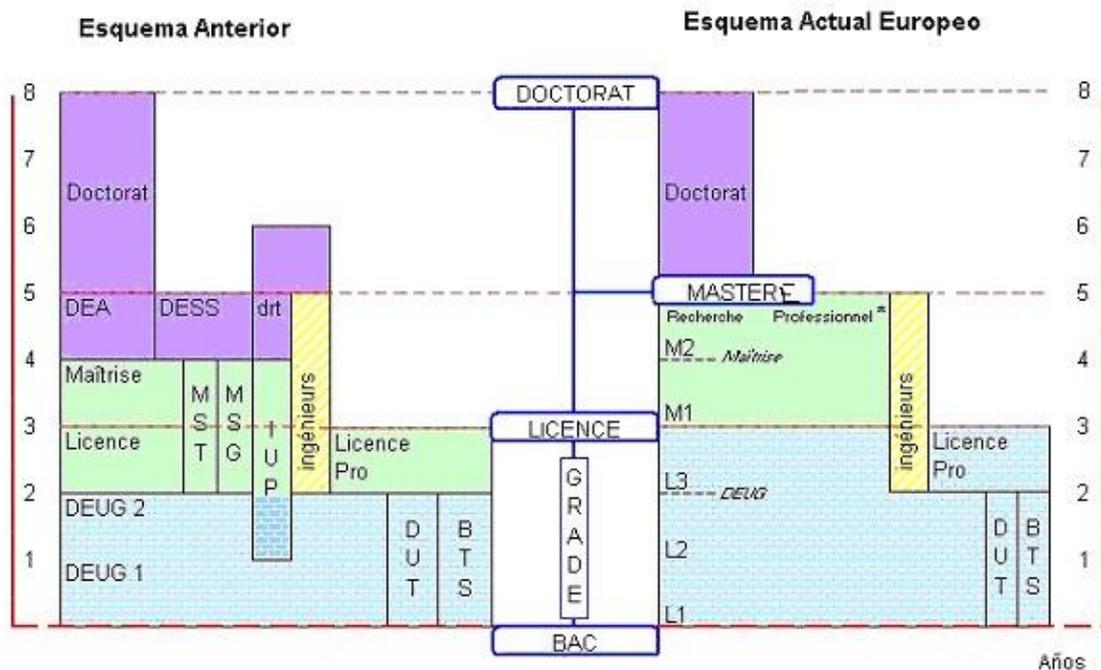


Gráfico 2. Esquema de estudios superiores en Francia  
 Fuente: (Elena 2012)

Ya evaluado y explicado el sistema educativo superior francés podemos concluir que el grado que estamos buscando para nuestro referente corresponde al nivel de licence (licenciado), también conocido como BAC + 3 o Cycle 1 (equivalente al undergraduate estadounidense). Pero como hemos

aclarado existen muchos caminos para llegar a él, por ejemplo usando el camino del DUT se puede estudiar “technologie en gestion des entreprises et des administrations” (Tecnología en gestión de empresas y administración) realizar un curso universitario de un año y obtener el título de licenciado, lo que es conocido como admisiones paralelas (French-Property 2012) .

Es por este sistema tan variado que es difícil encontrar rankings entre las distintas universidades e institutos para comparar la calidad de los graduados. Para efectos de este estudio se ha decidido comparar solo escuelas que, o bien sean de comercio, o que se rijan por el esquema de DEUG para así obtener lo más cercano a un estudio universitario colombiano. Uno de los pocos rankings disponibles es el de la prestigiosa publicación letudiant.fr una revista especializada en la vida de los estudiantes, en su ranking “palmarès des grandes écoles de commerce 2014”, la institución mejor posicionada y que ofrece el nivel de licenciado en administración de empresas corresponde a la “École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales” abreviada y conocida como ESSEC (Letudiant.fr 2013) .

Tabla 10.

*Universidades Seleccionadas para el caso Francés*

Institución	Pais
ESSEC	Francia

*Fuente : (Letudiant.fr 2013)*

- **El caso Alemán:** Como el lector ya podrá inferir, cada país europeo tiene un sistema de educación muy ligado a su historia y sus tradiciones propias, pues bien el caso Alemán no es para nada la excepción. De hecho, en sí mismo es uno de los sistemas más complejos del mundo.

El sistema educativo de Alemania ha experimentado en los últimos años la incorporación, de dos concepciones educativas en cierta manera diferenciadas: la de carácter occidental del antiguo territorio de la República Federal de Alemania (RFA) y la propia del sistema procomunista de la antigua República Democrática de Alemania (RDA), siendo más significativo el cambio en el ámbito territorial de esta última.

Una de las características más importantes de este sistema educativo es que la educación, como servicio público de vital importancia de toda sociedad moderna, es competencia de cada uno de los dieciséis estados federados (Länder). Es decir, cada estado federado (Land) tiene su propio sistema educativo con ministerio de educación propio y el Estado Federal (Bund) desempeña el papel de fijar objetivos y medidas generales, que implementan los Länder.

El actual sistema educativo alemán se estructura en cinco niveles: preescolar (Kindergarten), escuela básica o primaria, secundaria de nivel I, secundaria de nivel II y, superior o sector terciario.

Años lectivos					Edad	
17	S. Terciario	Universidades	Institutos Superiores especializados	Escuelas Superiores	22	
16					21	
15					20	
14					19	
13	Secundaria 2	Gymnasium Ciclo superior (Bachillerato)	Berufsschulen Escuelas profesionales (Bachillerato especializado)	Berufsschulen Escuela profesional Sistema dual de aprendizaje	18	
12					17	
11					16	
Escuela Secundaria nivel II						
10	Secundaria 1	Gymnasium Ciclo inferior de Secundaria	Gesamtschule Integración de los 3 tipos de escuelas de secundaria (de nueva creación)	Realschule Secundaria Profesional (nivel medio)	Hauptschule (nivel inferior)	15
9						14
8						13
7						12
6						11
5						10
Escuela Secundaria nivel I						
4	Primaria	Escuela Básica de Primaria ( <i>Grundschulen</i> )			9	
3					8	
2					7	
1					6	
Educación Infantil o Preescolar ( <i>Kindergärten</i> ) opcional y de pago		5				
		4				
		3				

Gráfico 3. Estructura del sistema educativo Alemán desde el preescolar hasta la universidad.  
Fuente: (Pont 2011)

Según la orientación, las escuelas de educación superior se dividen en tres: las de orientación práctica (Fachhochschulen); la tradicional enseñanza universitaria (Universität); hasta las academias profesionales (Berufsakademien), que gozan de una reputación única en el mundo (Pont 2011).

El ranking y referente será de tipo "Universität", ya que es el más similar a la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Sin embargo, la Licenciatura en Administración de Empresas se concede generalmente por instituciones privadas, que cooperan con universidades extranjeras, ya que, de acuerdo con una decisión de la "Conferencia Permanente de los Ministros de los Länder en la República Federal de Alemania", no está permitido a las universidades alemanas otorgar un título en Bachelor in Business Administration, esta es una titulación que debe ir acompañada por un título en licenciatura en Ciencias o Licenciado en Artes. (Kultusministerkonferenz 2003).

El equivalente exacto a la administración de empresas es la titulación en "Betriebswirtschaftslehre", abreviado como BWL (DAAD 2009). Sin embargo, como se ha

mencionado la titulación debe estar ligada a un título de licenciado en ciencias, por las regulaciones del gobierno Alemán. Por eso los títulos usualmente son: Bachelor of Science in General Management (GM) o Bachelor of Science in Business Administration. Uno de los rankings alemanes más consultados es el CHE University Ranking, publicado por el diario Die Zeit (Ranking-Zeit 2014) .

El gobierno alemán en el año 2012, realizó una comparación entre las universidades para determinar las diez mejores, que entrarían a un selecto grupo llamado las “Universidades de Elite”. Fue así como se evaluaron las más de 100 Universidades (Académicas), por un jurado compuesto por más de 457 expertos. La universidad mejor posicionada y que ofrece el título de Betriebswirtschaftslehre es la Universidad Libre de Berlín, por tanto se seleccionó para ser parte del ranking de esta investigación por Alemania (Braun 2013).

Tabla 11.

*Universidades Seleccionadas para el caso Alemán*

Institución	País
Universidad Libre de Berlin	Alemania

*Fuente: Elaboración Propia*

ii. Escuelas Europeas Seleccionadas

Recopilando los resultados del numeral, estas son las universidades europeas referentes:

Tabla 12.

*Universidades Europeas Seleccionadas*

Universidad	País
University of Cambridge	Reino Unido
University of Bath	Reino Unido
Universidad Carlos III	España
ESSEC	Francia
Universidad Libre de Berlin Alemania	Alemania

*Fuente: Elaboración Propia*

c. Rankings Canadienses

i. Análisis y selección de los rankings para el caso Canadiense

Por lo general, las universidades canadienses o colleges universitarios ofrecen programas de licenciatura en negocios (Business), Administración de Negocios (Business Management), Administración de Empresas (Business Administration), Comercio y Negocios Internacionales (Commerce and International Business). Los estudiantes pueden combinar los estudios empresariales con otras áreas de interés. Algunas de las combinaciones posibles son: Licenciatura en programas de la Administración con especializaciones en salud o administración pública; Licenciado en programas de Administración de Empresas, combinados con la ley; “Bachelor of Commerce” programas que se concentran en servicios de hospitales; y Licenciado en programas de gestión centrados en el medio ambiente, las organizaciones sin fines de lucro y el gobierno o el sector público (CEC 2012) .

Se buscarán referentes en la carrera más similar a la ofrecida en Colombia, es decir, “Business Administration”, al respecto Canadá tiene gran cantidad de rankings disponibles y por su cercanía a los Estados Unidos. Usualmente los medios de comunicación estadounidense también clasifican las instituciones Canadienses (Badenhausen 2013).

Hablar de rankings universitarios en Canadá es hablar de Maclean's, la guía Maclean's de universidades canadienses se publica anualmente en marzo. También se conoce como “Guía de Universidades Maclean's” (Maclean's University Guide), se basan en seis grandes áreas sobre la base de indicadores de desempeño y se asigna un peso a cada indicador. Los programas de pregrado y universidades integrales se clasifican en 13 medidas de rendimiento, el ranking no clasifica a las escuelas con menos de 1.000 estudiantes a tiempo completo, los que son restrictivos debido a una misión religiosa o especializados, universidades designadas recientemente o los que no son miembros de la Asociación de Universidades y Colegios de Canadá (AUCC).

Las clasificaciones se basan en los datos más recientes y accesibles al público. Statistics Canadá ofrece números de estudiantes y profesores, así como los datos de los ingresos totales de investigación y cinco indicadores financieros: presupuesto operativo, el gasto en servicios estudiantiles, becas y ayudas, los gastos de la biblioteca y adquisiciones. Además, Maclean's recoge información sobre decenas de estudiantes y profesores de premios de 47 agencias y envía más de 8.000 encuestas de reputación a funcionarios de la universidad en cada institución clasificado, consejeros de escuelas secundarias de orientación, directores generales, los reclutadores y los jefes de una amplia variedad de nacionales y organizaciones regionales (Dwyer 2013) .

#### ii. Escuela Canadiense Seleccionada

Como ya se ha decidido en el numeral inmediatamente anterior se usara el ranking publicado por la revista económica Maclean's, que en 2014 realizó un ejercicio comparando su resultado en rankings junto con los de las prestigiosas publicaciones: Center for World University Rankings ( CWUR), Academic Ranking of World University (ARWU) y de The Times Higher Education; las tres publicaciones internacionales dieron como ganador a la Universidad de Toronto, mientras que Maclean's lo relegó al tercer lugar. McGill University y University of British Columbia se llevaron los dos primeros lugares, sin embargo ninguno de los dos ofrecen el programa de Bachellor in Business Administration, como si la tiene la universidad de Toronto (Dehaas 2014) .

Tabla 13.

*Universidades seleccionadas en el caso Canadiense.*

Institución	Pais
Universidad de Toronto	Toronto

*Fuente: (Dehaas 2014)*

#### 4. Instituciones de educación superior seleccionadas

A manera de resumen se presentan las instituciones seleccionadas en el punto anterior, que servirán para el estudio propuesto.

Tabla 14.

*Universidades Seleccionadas para la investigación sobre referentes internacionales*

Universidad	Ciudad	País
Universidad de Cambridge	Cambridge	Reino Unido
Universidad de Bath	Bath	Reino Unido
Universidad Carlos III	Madrid	España
ESSEC	Paris	Francia
Universidad Libre de Berlín Alemania	Berlín	Alemania
Universidad de Pennsylvania	Philadelphia	Estados Unidos
Massachusetts Institute of Technology	Cambridge	Estados Unidos
Universidad de California—Berkeley	Berkeley	Estados Unidos
Universidad de Michigan—Ann Arbor	Ann Arbor	Estados Unidos
Universidad de Toronto	Toronto	Canadá
Universidad Pedagógica y T. Colombia	Tunja	Colombia

*Fuente: Elaboración Propia*

**OBJETIVO 2.** Determinar los aspectos característicos de los programas de enseñanza en las instituciones objeto de estudio y clasificarlos dentro de los paradigmas establecidos para el estudio de las organizaciones.

#### 1. Universidad de Pennsylvania

##### 1.1. Reseña Histórica.

La Universidad de Pennsylvania fue fundada en 1740, cuando el evangelista George Whitefield y sus seguidores establecieron un fondo fiduciario educativo y comenzaron la construcción de un gran edificio en las calles Cuarta y Arch en Filadelfia. El edificio fue diseñado como una escuela de caridad para los niños de la clase trabajadora de Filadelfia y como un lugar de culto para los seguidores de Whitefield. El costo, sin embargo, era mucho mayor que los recursos disponibles y el proyecto duro más de una década en sin terminar.

En 1749, Benjamin Franklin, futuro padre fundador de los Estados Unidos, publicó su famoso ensayo, "propuestas relativas a la educación de los jóvenes", lo distribuyó entre los principales ciudadanos de Filadelfia y organizó 24 fideicomisarios para formar una institución de educación superior. Liderados por Franklin, compraron la propiedad del nuevo edificio y asumieron la responsabilidad del fideicomiso educativo. En 1751, Penn abrió sus puertas a los hijos de los nobles y gente común por igual como la "Escuela de Caridad de la Academia y en la Provincia de Pensilvania."

El objetivo educativo de Franklin era “capacitar a los jóvenes para el liderazgo en los negocios, gobierno y servicio público”. Esta premisa fue muy innovadora para la década (1750), los otros colegios coloniales americanos se dedicaban a educar a los jóvenes para el ministerio cristiano, mientras que el programa de estudio propuesto por Franklin era mucho más como un moderno plan de estudios de artes liberales. Sus compañeros fideicomisarios no estaban dispuestos a poner en práctica la mayor parte de sus ideas y el primer rector de Penn, el Rev. Dr. William Smith, pronto convirtió el plan de estudios en uno similar al de los otros colegios coloniales.

En los años siguientes, Penn obtuvo una carta colegial (1755), se graduó la primera promoción (1757), estableció la primera escuela de medicina en las colonias americanas (1765) y se convirtió en la primera institución de educación superior estadounidense que se denominó universidad (1779). Luego, en 1802, Penn se expandió a un nuevo campus en Ninth Street, entre las calles Market y Chestnut. Por la década de 1860, sin embargo, la Universidad había superado el espacio y en 1872 los fideicomisarios construyeron una nueva escuela en el suburbio de West Philadelphia.

Más de 250 años después de su fundación, la Universidad de Pennsylvania continúa siendo un referente en la excelencia en la investigación y la educación. Penn también ha acogido innumerables líderes a través de sus puertas, nueve firmantes de la Declaración de la Independencia Estadounidense y 11 firmantes de la Constitución de los Estados Unidos de Norteamérica se asocian con la Universidad.

Desde 1923, más de una docena de investigadores de Penn han sido galardonados con el Premio Nobel. Penn cuenta con un campus de 302 acres, más de 200 edificios y muchos lugares de interés popular, incluyendo Houston Hall, primer sindicato de estudiantes de la nación, Franklin Field y 165 centros e institutos de investigación. La Universidad de Pennsylvania sigue siendo una institución de clase mundial por excelencia para la creación y difusión del conocimiento, sirviendo como modelo para los colegios y universidades de todo el mundo.

1.2. Factores Claves: Se denominan factores claves a aquellas variables que nos dan un panorama de los instituto a nivel de costos, admitidos, vida estudiantil, tiempo de estudio y perspectivas post-graduación:

#### 1.2.1. Estadísticas Claves

Tabla 15.

*Estadísticas Claves Universidad de Pensilvania*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 45.890	12,6 %	94%	US 67.986	Servicios Financieros

Fuente: (Wharton 2014)

#### 1.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 2.306 (50% hombres 50% mujeres)

#### 1.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Semestral.
- Duración del Programa: 4 años.
- Estudiantes por Catedra: 20 o menos ( en el 69% de los casos)

1.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Privada
- Presupuesto Anual: U\$6,754,658,000

1.2.5. Admisiones

- Factores de admisión : Record de Notas de Secundaria, Recomendaciones, Numero de Actividades Extracurriculares

1.3. Programa de Estudios.

Los estudiantes de pregrado en Penn son beneficiados con un muy flexible programa de estudios, no existe una secuencia standard de clases, los estudiantes pueden tener diferentes horarios dependiendo de una variedad de factores, como en nivel de sus créditos, créditos transferidos o especialidades en las que se interesen, también se da la posibilidad de doble titulación.

A continuación se presentara un modelo de una clásica secuencia de cursos. Sin embargo, se presenta solo como ejemplo, por las razones expuestas en el párrafo anterior. Se presentan restricciones entre niveles, es decir, se deben obtener los suficientes créditos para poder acceder a los niveles superiores. Se maneja le figura de “asesores académicos”, quienes indican a los estudiantes según sus intereses y aptitudes cual puede ser la mejor configuración académica para lograr su título.

1.3.1. Currículo

Tabla 16.  
Programa de estudios - Universidad de Pensilvania

Año	Semestre	Asignaturas
Primer Año	Primer Semestre	<b>Freshman Year</b>
		Introducción a la Economía para Negocios (010)
		Matemática (103) o Calculo I (104) o Calculo Wharton (110) / Estadística (101) o (102)
		Seminario de Escritura
		Introducción al Managment (100)
		Idioma Extranjero o Requerimiento Educativo General*
		Economía de la Empresa y Políticas Públicas (250): Economía Gerencial
	Segundo Semestre	Calculo I (104) o Calculo Wharton (110) / Estadística (101) o (102)
		Introducción a las Operaciones y Gestión de la Información
		Requerimiento Educativo General* o Clases de Entorno Global

Año	Semestre	Asignaturas
Segundo Año	Primer Semestre	<b>Sophomore Year</b>
		2 o 3 Clases de Fundamentos de Negocios: Contabilidad (101 o 102), Estadística (101 o 102), Finanzas Corporativas (100), Mercado Monetario y Economía Global (101), Introducción al Management (100), Introducción al Marketing (101), Economía de Empresa y Políticas Publicas (205).
	Segundo Semestre	1-2 Clases de Otros Cursos: Economía de la Empresa y Políticas Públicas: negocios en el entorno político mundial (203), Estudios Jurídicos: Introducción al Derecho y Proceso Legal (101) o Responsabilidad Corporativa y Ética (102).
		2 o 3 Clases de Fundamentos de Negocios: Contabilidad (101 o 102), Estadística (101 o 102), Finanzas Corporativas (100), Mercado Monetario y Economía Global (101), Introducción al Management (100), Introducción al Marketing (101), Economía de Empresa y Políticas Publicas (205).
Tercer y Cuarto Año		1-2 Clases de Otros Cursos: Economía de la Empresa y Políticas Públicas: negocios en el entorno político mundial (203), Estudios Jurídicos: Introducción al Derecho y Proceso Legal (101) o Responsabilidad Corporativa y Ética (102).
		<b>Junior and Senior Years</b>
		Durante el tercer y cuarto año de estudios, los estudiantes estarán cursando su área de concentración elegida, teniendo en cuenta la posibilidad de obtener un título tipo "minor", estudios en el extranjero, y por supuesto el cumplimiento de los requisitos curriculares restantes.

Fuente: (Wharton 2014)

### 1.3.2. Análisis Currículo

Podemos describir el currículo de Penn con una sola palabra "Flexibilidad", la estructuración del currículo busca que desde el primer año el estudiante se enfoque en un área específica dentro de la administración. Este enfoque se ha vuelto popular en las universidades estadounidenses hasta el punto de la creación de una titulación denominada "minor", debemos recordar que la denominación para el título universitario en inglés es un "major". Así pues los estudiantes de Penn se gradúan, por ejemplo, con un "Major in Business Administration and Management" junto con un "Minor in finances", esta titulación que podemos denominar como una mini especialización ayuda en el campo laboral y da un perfil más definido del estudiante. La especialización en un "minor" no es opcional, todos los estudiantes deben seleccionar uno y cumplir con los requisitos curriculares. También vale la pena aclarar que los estudiantes en la medida de su disponibilidad de tiempo y dinero pueden optar por más de un área de concentración (minor), o cambiar de concentración en cualquier momento.

La Universidad de Pensilvania debido a su gran portafolio de carreras universitarias puede ofrecer una gran variedad de áreas de concentración o minors, tal como se muestra en la tabla 17.

Tabla 17.

*Áreas de concentración para titulaciones tipo Minor - Universidad de Pensilvania*

Áreas de Concentración	
Contabilidad	Estudios Legales y Ética Empresarial (sólo segunda concentración)
Ciencias Actuariales	Gestión
Economía Conductual	Gestión de Comercio Electrónico (sólo segunda concentración)
Economía de la Empresa y Políticas Públicas	Comercialización
Política y Gestión Ambiental	Marketing y Comunicación (doble concentración)
Finanzas	Marketing y Gestión de Operaciones
Análisis Global (sólo segunda concentración)	Operaciones y Gestión de la Información
Gestión y Políticas de Cuidado de la Salud	Bienes raíces
Seguros y Gestión de Riesgos	Almacén al por menor (sólo segunda concentración)
Estadística	Impacto y Responsabilidad social (sólo segunda concentración)

Fuente: (Spyke<sup>2</sup> 2014)

Todos los estudiantes de la universidad de Pensilvania deben completar un mínimo de 37 unidades de curso (Course Units - CU's) y cumplir con los requisitos del plan de estudios que se describe en los apartados posteriores. Los estudiantes inscritos en una doble titulación o programa coordinado de doble titulación deben consultar con su asesor del programa para conocer sus requisitos únicos. Para un solo estudiantes de pregrado que esté buscando una sola titulación, la carga académica estándar es de 4 a 5 CUs por semestre.

Los requisitos de la Universidad de Pensilvania para una titulación única están claramente delineadas en la hoja de planificación académica. Los estudiantes son alentados a ver un consejero académico para cualquier pregunta sobre los requisitos de su programa académico.

Tabla 18.

*Malla Curricular - Universidad de Pensilvania*

Curso	CUs Requeridos	Observaciones
Amplitud Negocios	3	
Fundamentos de Negocios	9	
Concentración (Profundidad de negocios)	4	
Economía	2	
Electivas: Non-Business	2	
Electivas: no restringidas	3	
Competencia Lengua Extranjera	0	Se demuestra mediante un Examen, no aporta CUs
Requerimiento Educativo General	7	Con al menos 2 CUs en: estructuras sociales; Lengua, Arte y Cultura; Ciencia y Tecnología
Medio Ambiente Mundial	3	
Liderazgo, Trabajo en equipo, Comunicación	0	Curso Obligatorio sin CUs
Matemáticas	1	

Curso	CUs Requeridos	Observaciones
Clima Organizacional	1	
Medio Ambiente	2	
Redacción	0	Curso Obligatorio sin CUs

Fuente: (Spyke 2014)

El plan curricular está compuesto por 37 CUs, detallados en la tabla 18, el sistema de CUs, es una particularidad de Penn (la mayoría de universidades usa el sistema de créditos). La mayoría de los cursos de Penn valen 1 CU (con la excepción de los cursos de laboratorio, que son típicamente por valor de 1,5 CU, y mini-cursos, que valen 0,5 CU).

#### 1.4. Pedagogía y Enfoque

Cuando se piensa en las escuelas de negocios Estadounidenses se tiende a pensar casi en exclusivo al estudio de casos que tanto promulga Harvard y que se ha intentado emular tantas veces. Penn maneja un enfoque totalmente contrario a Harvard, podríamos decir que Harvard es la universidad de las historias, mientras Penn es la Universidad de los hechos. Es así como solo en el primer año el estudiante de Harvard habrá analizado más de 300 casos y al final de su carrera representara casi el 80% del trabajo promedio en la mayoría de clases. En su lugar en Penn este tipo de estudios solo representan el 35%, junto con un 20% de lecturas individuales y un 25% de trabajo en grupo.

La percepción común es que la Universidad de Pensilvania es una institución que forma exclusivamente a financistas, dejando a un lado las otras ramas de la administración, si bien es cierto que Penn alberga una gran facultad de finanzas también ofrece una deslumbrante variedad de opciones de cursos y programas alternativos, con más cursos electivos que cualquier otra escuela de negocios del mundo, cerca de 200 en 11 departamentos académicos. En áreas más específicas de estudio, tales como el comercio internacional, las finanzas, el marketing, la gestión, y el espíritu empresarial, Penn se encuentra entre las más respetadas en el mundo por la calidad de sus profesores y su investigación (Byrne 2010).

En palabras del decano Geoffrey Garrett existen tres grandes tendencias mundiales que están afectando no solamente la educación de negocios, sino el universo de los negocios en general y la escuela de negocios de Penn (Wharton) se está preparando para enfrentarlas: "Primero, la globalización está impactando todo, lo cual no implica sólo el comercio tradicional y los flujos de capitales, sino lo que es aún más importante, toca a las firmas multinacionales, el suministro global y las cadenas de distribución. Las escuelas de negocio en esencia son como compañías multinacionales, en el sentido de que tienen que enfocarse en internacionalizar sus currículos, construir alianzas internacionales, y crear oportunidades internacionales para sus estudiantes y su claustro.

En segundo lugar, la tecnología va trastornando los modelos de negocio, desde los periódicos y el retail a la impresión en 3D y las manufacturas. Los desafíos surgen por todas partes, pero al mismo tiempo aparecen oportunidades. Algunos expresan preocupación acerca de que las universidades sean una especie en peligro, como los periódicos o los grandes centros comerciales. Pero si actuamos con inteligencia, las potencialidades que facilita la tecnología son tremendas para mejorar de nuestro trabajo y para incrementar nuestro alcance. El rol de liderazgo desempeñado por Wharton en la plataforma líder en cuanto a MOOC (cursos en línea masivos y abiertos), es un ejemplo fundamental.

En tercer lugar, mientras aumenta la demanda a nivel social por una mejor infraestructura que acomode a una población de la tercera edad en aumento, la capacidad de respuesta, y de recursos, de los gobiernos se ve limitada. Esto inevitablemente significa que el sector privado tiene que involucrarse más para resolver grandes problemas globales, desde generar startups (ideas de negocios que están empezando o están en construcción, son empresas emergentes apoyadas en la tecnología) para la purificación de agua en África hasta alianzas público-privadas que estimulen innovaciones financieras. La iniciativa de política pública de Wharton basada en traer la sabiduría de los negocios a la solución de los principales desafíos de política pública será un catalizador importante para impulsar un pensamiento novedoso, y nuevas acciones de impacto público por parte del sector privado” (Roig 2014).

### 1.5. Paradigma Educativo

El currículo, los testimonios y las recopilaciones de las revistas más prestigiosas en el mundo de las finanzas y la educación estadounidenses no dejan lugar a dudas de la inclinación educativa que Penn ha usado por los últimos años a la hora de transmitir los conocimientos a sus estudiantes, si bien se podría pensar en que la descripción roza con un sistema conductista, la apertura a múltiples facultades, la integración con otras entidades pero por sobre todo el sistema multidisciplinar de la universidad, y el no ver al estudiante solo como un objeto a ser llenado con conocimiento posicionan a Penn como una universidad de tipo “Funcionalista” .

## 2. Massachusetts Institute of Technology

### 2.1. Reseña Histórica

El Instituto Tecnológico de Massachusetts, más conocido como MIT, siempre ha estado presente en los primeros puestos de los rankings mundiales. Se trata de una universidad privada dedicada a la investigación en ciencia, ingeniería y economía; este instituto abrió sus puertas y acogió a sus primeros estudiantes en 1865, cuatro años después de que se aprobase su fundación. La inauguración marcó la culminación del esfuerzo prolongado de su fundador, el geólogo William Barton Rogers, por establecer un nuevo tipo de institución educativa independiente, relevante para la cada vez más industrializada Norteamérica. Pronto, el Instituto adoptó el modelo europeo de universidad politécnica e hizo hincapié en la instrucción de laboratorios. El énfasis inicial del MIT en la tecnología aplicada a los niveles de pregrado y postgrado estaba dirigido a la estrecha cooperación con la industria. Reformas curriculares bajo la administración de Karl Compton y Vannevar Bush en la década de 1930 hicieron hincapié en la ciencia básica.

El MIT fue elegido miembro de la Asociación de Universidades de América en 1934. Los investigadores trabajaron en equipos, radares y otros equipos militares durante la Segunda Guerra Mundial y la Guerra Fría. La investigación de defensa de la posguerra contribuyó a la rápida expansión de la facultad y del campus bajo la administración de James Killian (1930 - 1948).

A finales de 1960 y principios de 1970, estudiantes y profesores activistas protestaron contra la guerra de Vietnam y las investigaciones que desarrollaba el MIT para el departamento de defensa. La “Unión de Científicos Preocupados” fue fundada en 1969 durante una reunión de los miembros de la facultad y estudiantes. Su objetivo era cambiar el énfasis de la investigación militar hacia los problemas ambientales y sociales. El MIT finalmente se deshizo del Laboratorio de Instrumentación (donde se desarrollaban las investigaciones militares) y trasladó toda la

investigación clasificada fuera del campus a la instalación denominada “Lincoln Laboratory” (todavía en funcionamiento).

El MIT ha seguido a la vanguardia en la era digital, el proyecto OpenCourseWare ha hecho que más de 2.000 clases del MIT estén disponibles en línea de forma gratuita desde el año 2002 y la iniciativa “One Laptop per Child” busca ampliar la enseñanza de informática y conectividad a los niños de todo el mundo.

Hoy en día, el MIT es un instituto independiente, mixto y que funciona gracias a la dotación privada, la enseñanza y la investigación orientada al mundo práctico, sigue siendo su objetivo principal. Durante el año académico, unos 3.385 investigadores, entre profesores y científicos, trabajan en proyectos de investigación, aproximadamente 2.500 estudiantes de postgrado son nombrados asistentes de investigación y 570 asistentes de enseñanza. Importantes proyectos como el Proyecto GNU (sistema operativo libre) y el movimiento de software libre se originaron en el MIT y sus aportaciones a la ciencia son innumerables. Ante esto, no es de extrañar que del MIT haya acogido a alumnos distinguidos como Kofi Annan o Benjamin Netanyahu, y cuentan entre ellos un total de 77 Premios Nobel y otros 80 galardones relevantes.

Sus más de 10.000 estudiantes de grado y posgrado estudian en alguna de las 6 facultades que posee el MIT: Arquitectura y planificación, Ingeniería, Ciencias, Administración y Humanidades, Artes y Ciencias Sociales, además de la Escuela Whitaker de Ciencias de la Salud y Tecnología. Posee un extensísimo sistema de bibliotecas y un museo, fundado en 1971, que recoge, conserva y exhibe objetos significativos de la historia del MIT, además de colaborar estrechamente con el Museo de Ciencia.

El campus del MIT se extiende a lo largo de un kilómetro y medio del lado norte de la cuenca del río Charles en la ciudad de Cambridge, muy cerca de Boston. La Avenida de Massachusetts divide en dos el campus, donde al oeste se encuentran las distintas residencias universitarias y al este los edificios académicos. Además, los barrios que rodean el MIT son una mezcla de empresas de alta tecnología, que ocupan tanto oficinas modernas y edificios industriales rehabilitados. Lo que más llama la atención del campus es su arquitectura modernista, influenciada por la Escuela de Arquitectura y no siempre bien recibida (Archives 2014), (Estacio 2012) .

## 2.2. Factores Claves

Tabla 19.

*Factores Claves - MIT*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 57.010	8,9 %	97%	US 70.256	Servicios Financieros

Fuente: (Businessweek 2014) (News 2014)

### 2.2.1. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 263 (55% hombres , 45% mujeres)

### 2.2.2. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Configuración 4-1-4. Este es un sistema que algunas universidades usan en lugar de un sistema trimestral normal o sistema semestral. Usted toma 4 clases en otoño, 1 clase en invierno (por sólo 4 semanas), y 4 clases en la primavera. Es similar a un sistema de semestre con una adición académica en invierno.
- Duración del Programa: 4 años.
- Estudiantes por Catedra: 20 o menos ( en el 66% de los casos)

### 2.2.3. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Privada
- Presupuesto Anual: U\$ \$10,149,564,000

### 2.2.4. Admisiones

- Factores de admisión: Examen de Razonamiento “SAT” o pruebas “ACT” con examen de escritura, 2 Pruebas por materias SAT en Ciencias y Matemáticas. La entrevista no es requerida (aunque se puede solicitar) (Businessweek 2014) (News 2014)

## 2.3. Programa de Estudio

### 2.3.1. Currículo

El Sloan School of Management del MIT cuenta con toda la infraestructura para ofrecer un programa excepcional de administración científica (Management Science). Todos los estudiantes del MIT, que deseen obtener un “major” deben completar un conjunto común de requisitos del instituto, (matemáticas, ciencia física, humanidades, artes y ciencias sociales), que proporcionan una base sólida para la estudio de la ciencia de la administración. Los aspirantes también deben completar un conjunto de requisitos básicos de ciencias de gestión y una concentración en una de cuatro áreas: Finanzas, Ciencia del Mercadeo, Tecnología de la Información y de Investigación de Operaciones. El trabajo del curso es riguroso e intensivo. Los estudiantes de pregrado tomaran algunas de sus clases con estudiantes de postgrado y MBA.

Todos los estudiantes que desean obtener el título de Administración en MIT deben cumplir con los siguientes requisitos

- Los 17 Asignaturas (136 Unidades)<sup>5</sup> denominadas “Requisitos generales” (GIR) tomados por todos los estudiantes del MIT
- Por lo menos 23 Asignaturas (180 unidades) más allá de los cursos generales (GRI), que incluyen tanto los requisitos del programa (Administración Científica) y la concentración escogida por el estudiante.
- Electivas suficientes (9 aproximadamente) para completar al menos 72 Unidades.

En general 1 unidad de estudio del MIT se asume como 14 horas de estudio entre trabajo en aula (2 horas), lecturas y trabajos asignados (3 horas), y preparación en casa de la clase (7 horas). El

---

<sup>5</sup> Cada asignatura entrega en promedio 8 unidades dependiendo de su nivel de complejidad

currículo en MIT no tiene un orden específico, sin embargo lo recomendable es iniciar con las clases generales para luego tomar las especializadas.

Tabla 20.

Malla Curricular - MIT

Área General	Área Específica	Asignaturas
Requerimientos Generales (GIR)	Requisitos científicos	Cálculo (2 clases)
		Física (2 clases)
		Química (1 clase)
		Biología (1 clase)
	Electivas en ciencias y Tecnología (2)	Programación para Computadoras
		Probabilidad
		Algebra Lineal
	Requerimiento de Laboratorio	Psicología gerencial constructivista
	Requisitos de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (8)	Componente de distribución: Los estudiantes deben tomar una clase de Artes, una de ciencias sociales y una de Humanidades para cumplir este requerimiento.(3)
		componente de Especialización en Humanidades , Artes y ciencias (4) - Explicadas en el cuadro posterior
Macroeconomía (1)		
Microeconomía (1)		
Requerimientos en Educación Física	Requerimientos en Educación Física (8). Cada curso aporta 2 créditos	SCUBA, Piscina, Danza (Ballroom, Dance, Fusión, Hip Hop, danza de medio oriente, danza moderna, salsa, tango) Ciclismo, kickbox, Pilates, Yoga, Zumba, Ejercicio de grupo, correr / marcha, entrenamiento con pesas, Fitness y Nutrición, Yoga, Tiro con arco, Bádminton, Esgrima, Golf,Pistola, Rifle, Autodefensa, Skate, squash, Tennis, Triatlón, Karate Taekwondo, Mochilero y Senderismo, Esquí de fondo, Escalada Cuerda / Slackline, Kayak , Escalada Cuerda, Vela, snowboard, Paddleboard, broomball, Flag Football, Hockey, Hockey sobre hielo, Fútbol, Voleibol.
Requerimientos en Comunicación	2 requerimientos intensivos en comunicación General	
	2 requerimientos intensivos en comunicación Administrativa	Comunicación Administrativa
		Laboratorio de Psicología Empresarial
		Especial Asunto: Laboratorio en Finanzas Corporativas

Área General	Área Específica	Asignaturas
Requerimientos del núcleo de la carrera ( Pueden haber materias en común con GIR)		Programación para computadoras
		Probabilidad
		Microeconomía
		Principios de Macroeconomía
		Métodos de optimización
		Estadística
		Psicología gerencial constructivista
		Laboratorio de Psicología Empresarial
		Contabilidad Financiera
		Algebra Lineal
		Teorías Financiera
		Introducción a la Gestión de Operaciones
		Dirección de Marketing
Materias de Concentración		Finanzas
		Tecnologías de la Información
		Ciencia del Marketing
		Análisis de negocios e Investigación Operativa

Fuente: (Sloan 2014)

### 2.3.2. Análisis del Currículo

El programa de MIT Sloan en ciencias de la gestión es clasificado como uno de los mejores programas de negocios de pregrado en la nación por EE.UU. News and World Report, y continúa siendo una de las especialidades más populares en el Instituto. El currículo está conformado por tres grandes secciones, las materias comunes y obligatorias para todos los estudiantes del MIT, las de la escuela de negocios, y las electivas en las cuales el alumno escogerá una concentración y vera algunas clases específicas para obtener el reconocimiento en esa concentración. En total el estudiante debe cursar 197 unidades para obtener su título (Cada unidad son aproximadamente 14 horas de trabajo entre trabajo presencial, trabajos y preparación de lecciones).

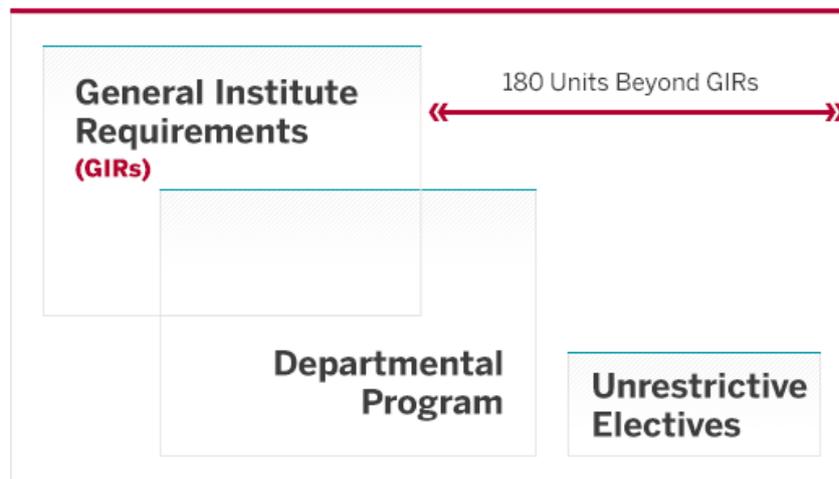


Gráfico 4. Estructura de las asignaturas en el MIT

Fuente: (Sloan 2014)

Con respecto a las electivas, el MIT ofrece una gran variedad de áreas electivas. Los aspirantes al grado deben por lo menos cursar y aprobar cuatro de las siguientes electivas:

Tabla 21.  
*Electivas - MIT*

Electivas MIT		
Estudios de la Diáspora	Ética	Redacción
Estudios Americanos	Lenguas y Literaturas Extranjeras	Teoría de los Lenguajes
Ciencias de la Antigüedad y la Edad Media	Chino	Historia
Antropología	ELS	Historia de la Arquitectura y el Arte
Arqueología y Ciencias Arqueológico	Francés	América Latina y Estudios Latinos
Arte, Cultura y Tecnología	Alemán	Lingüística
Estudios de Asia y asiáticos de la diáspora	Japonés	Literatura
Estudios de medios	Portugués	Estudios de Oriente Medio
Economía del Desarrollo	Español	Música
Economía	Estudios Urbanos	Filosofía
Psicología	Ciencia, Tecnología y Sociedad	Ciencias Políticas
Estudios Religiosos	Teatro de las Artes	
Estudios de Rusia y Eurasia	Estudios de Genero	

Fuente: (Sloan 2014)

#### 2.4. Pedagogía y Enfoque

El plan de estudios se centra en el aprendizaje activo, lo que requiere que los estudiantes apliquen los conceptos aprendidos en el aula para entornos de negocios del mundo real. Los cursos se imparten utilizando tanto el método de casos, así como a través de conferencias y proyectos de equipo. El nivel académico de los cursos se considera extremadamente riguroso para los estándares de la escuela de negocios, con un mayor énfasis en el razonamiento analítico y análisis cuantitativo que la mayoría de los programas principales de los Estados Unidos.

A diferencia de la mayoría de escuelas de negocios líderes, el MIT Sloan no ofrece honores académicos en la graduación, la filosofía detrás de esto es que el honor está en ser un graduado del MIT. El MIT Sloan colabora estrechamente con las facultades de ingeniería, ciencias, y programas de economía, además, los estudiantes del MIT Sloan pueden libremente registrarse en cursos en Harvard Business School, y viceversa, son las únicas escuelas de negocios que tienen un acuerdo de este tipo. Algunos programas de grado conjunto se han formalizado entre el MIT Sloan y Harvard

El MIT es como casi todas las escuelas de negocio es un mundo aparte. Los estudios de casos no son más importantes que las conferencias o proyectos de equipo, y el tamaño pequeño de los grupos de estudiantes hace que sea mucho más probable que todos en la clase se conozcan entre sí, "Somos una escuela pequeña, y es todo acerca de la cultura y la comunidad ", dice

Debbie Berechman, director ejecutivo de Sloan. "Es un ambiente de ideas y la innovación. La cultura es de Sloan es colaborativa, innovadora y llena de energía. Tener un impacto positivo es uno de nuestros valores. La gente está muy centrada en el futuro y las oportunidades".

Tal vez uno de los planes más ambiciosos del MIT en el sentido de desarrollar "innovadores empresariales" es a través de una serie de competiciones que buscan una combinación del método de estudio de caso clásico y el aprendizaje en el mundo real. La universidad cuenta con tres grandes competiciones (Byrne 2011)

- El concurso de Emprenderismo que cada año reparte más de \$ 350.000 dólares en premios. Es uno de los concursos de planes de negocios más grandes y reconocidos del mundo, el concurso no está restringido solo a alumnos del MIT pero todos los equipos deben tener al menos un estudiante de tiempo completo de la institución.
- E-Lab de la escuela Sloan es un concurso que pone a los estudiantes en proyectos de nuevas empresas de tecnología locales por 1 o 2 días a la semana. Otras clases incluyen en esta categoría, también encontramos el "Entrepreneurship Lab Global" en el que estudiantes colaboran con empresarios de los países en desarrollo.
- Laboratorio de Liderazgo, que anima a los estudiantes a crear innovaciones socialmente responsables y premia las innovaciones.

## 2.5. Paradigma Educativo

Es ingenuo pensar que alguna facultad del MIT pueda alejarse del alma misma de esta institución que es el servicio, desde su fundación, pasando por las contribuciones a los países aliados en la segunda guerra mundial y el software libre en años recientes, reafirman el compromiso del instituto de Massachusetts. A su vez el MIT vende la figura del conocimiento activo, es decir, "aprender haciendo" crear ambientes y experiencias significativas que reafirmen los conocimientos, es por esto que identificamos al MIT como una universidad de tipo funcionalista.

## 3. Universidad de California- Berkeley

### 3.1. Reseña Histórica

La Universidad de California, Berkeley es la universidad más antigua fundada en el estado de California y desde sus inicios ha sido un catalizador en el crecimiento económico y social del estado. Las raíces de esta institución se remontan a mediados del siglo XIX, cuando miles de buscadores de fortuna llegaron a California atraídos por la fiebre del Oro.

La Constitución del estado de California (1849) destacaba el deseo de crear una universidad para contribuir con el conocimiento y la excelencia académica "para gloria y felicidad de las generaciones posteriores". Dos décadas más tarde surge la universidad, como resultado de la unión del College of California y el Agricultural, Mining, and Mechanical Arts College. A comienzos del siglo XX, la institución universitaria comenzó a destacar en el panorama de la investigación científica (física, química y biología). De esta época es conocido el Proyecto Manhattan coordinado por el catedrático de física J. Robert Oppenheimer y cuyo objetivo final era el desarrollo de la primera bomba atómica.

En 1952, la universidad se reestructuró y se creó la figura del presidente que más tarde ocupó, Clark Kerr. Durante su mandato la universidad se convirtió en un referente para la investigación en el sistema educativo en el ámbito de la educación superior y desde 1960 ha servido de modelo para las demás instituciones de la nación. A finales del siglo XX, la universidad ha destacado por la investigación genética y el desarrollo de la tecnología.

En el ámbito de las telecomunicaciones, Berkeley ha ejercido una importante influencia internacional debido a sus descubrimientos e investigaciones, en la década de 1970 presentó el sistema operativo UNIX y posteriormente surgió el movimiento Open Source, basado en la creación colaborativa por medio de código abierto, que sería definitivo para el desarrollo de internet (Universia 2014)

### 3.2. Factores Claves

#### 3.2.1. Vida Estudiantil

Tabla 22.

*Factores Claves - Universidad de California*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 29.614	21 %	97%	US 62.719	Consultores

Fuentes: (News 2014) , (Businessweek 2014)

#### 3.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 805 (51% hombres , 49% mujeres)

#### 3.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Semestral
- Duración del Programa: 2 años.
- Estudiantes por Catedra: 21 a 50 estudiantes ( en el 49% de los casos)

#### 3.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Publica
- Presupuesto Anual: U\$ \$3,315,730,000

#### 3.2.5. Admisiones

- Factores de admisión: Grade Point Average (GPA) (Promedio de Notas) de escuela secundaria, Puntuaciones del SAT y ACT, Carácter / habilidades personales (Businessweek 2014).

### 3.3. Programa de Estudio

#### 3.3.1. Currículo

El currículo se divide en dos grandes ramas de cursos, los cursos iniciales o de bajo nivel (Lower Division Courses) y los cursos especializados o de alto nivel (Upper Division Core Courses), esto con la intención de guiar a los estudiantes sobre cuales cursos se recomienda tomar primero. El currículo está diseñado para ser terminado en dos años

Tabla 23.

*Cursos de Bajo Nivel - Universidad de California*

Unidades	Título
2	Introducción a la iniciativa empresarial
3	Principios de Negocios
1	Seminarios de primer año
2. 4	Seminarios de segundo año
3	Filantropía: una perspectiva intercultural
1. 4	Temas Especiales en Administración de Empresas
1. 4	Grupo de Estudio Dirigido

Fuente: (Berkeley 2014)

Tabla 24.

*Cursos Especializados - Universidad de California*

Unidades	Título	Prerrequisitos
2	Comunicación Empresarial	
3	Análisis de la microeconomía para toma de decisiones empresariales	Economía Matemática 1 o Estadística 1
3	Análisis Macroeconómico para toma de decisiones empresariales	Economía Matemática 1 o Estadística 1
3	Introducción a la Contabilidad Financiera	
3	Introducción a la Contabilidad Gerencial	
4	Introducción a las Finanzas	
3	Modelado Decisión Analítica Usando hojas de cálculo	Matemática 1, Estadística 1 o Equivalente
3	Liderazgo	
3	Mercadeo	
3	Entorno Social Político y ético de los Negocios	

Fuente: (Berkeley 2014)

Si bien se han expuestos los cursos de núcleo del programa de administración de empresas, Berkeley exige el estudio de electivas y algunos cursos generales para obtener el título, estos aspectos serán analizados en el numeral siguiente.

### 3.3.2. Análisis del Currículo

Los cursos de bajo nivel y especializados son “el alma” del programa, sin embargo, para obtener el título universitario otorgado por la Universidad de California se deben cumplir con los siguientes requisitos (tenga como referente que en promedio una materia aporta 3 unidades):

- Un mínimo de 38 Unidades de cursos especializados.

- Un mínimo de 12 unidades de cursos especializados (En materias no relacionadas con negocios).
- Completar los 7 Requisitos de materias interdisciplinarias.
- Requisitos Generales de la Universidad:
  - ◊ Curso de Historia Americana
  - ◊ Cursos de Instituciones americanas
- Requisitos del campus de Berkeley:
  - ◊ Curso de culturas americanas
- Completar un mínimo de 120 unidades
- Finalización del programa de grado en cuatro semestres, no incluyendo sesiones de verano. (Berkeley 2014)

Los cursos especializados obligatorios (expuestos en la tabla 24) suman 30 unidades de las 38 necesarias para cumplir el requisito del núcleo de la administración, las ocho unidades restantes son elegidas por el estudiante en un envidiable repertorio de más de 90 materias disponibles, listadas en la tabla 25.

Tabla 25.

*Electivas - Universidad de California*

Unidades	Título	Unidades	Título
3	Economía Gerencial	1. 4	Temas Especiales de Fabricación
3	Estrategia Competitiva	3	Gestión de Recursos Humanos
1. 4	Temas Especiales de Análisis y Política Económica	3	Negociación y Resolución de Conflictos
3	Comercio Internacional	2 o 3	Poder y política en las Organizaciones
2	Estrategias de Implementación	3	Liderazgo
4	Contabilidad Financiera 1	3	Diversidad en el Lugar de Trabajo
4	Contabilidad Financiera 2	1. 4	Temas Especiales en la Gestión de las Organizaciones
4	Contabilidad Financiera Avanzada	3	Comportamiento del consumidor
4	Contabilidad de Impuestos federales	3	Herramientas y tecnología. para la Recolección y Análisis de Datos
3	Análisis de la Información Financiera	3	Gestión de Marca y Estrategia
3	Juicio Profesional en Contabilidad	3	Estrategias Publicitarias
4	Auditoría	1. 4	Temas Especiales en Mercadeo
1. 4	Temas Especiales en Contabilidad	3	Marketing Internacional
3	Gestión Estratégica de Costos	3	Precios
3	Información financiera para transacciones complejas	2	Liderazgo ético en los negocios
3	Finanzas Corporativas y Análisis de Estados Financieros	3	Negocios en su entorno histórico
3	Instituciones y Mercados Financieros	3	Aspectos jurídicos de la gestión
3	Inversiones	1. 4	Temas Especiales de Negocios y Políticas Públicas

Unidades	Titulo	Unidades	Titulo
3	Economía Conductual	3	Introducción a los Negocios Internacionales
1. 4	Temas Especiales en Finanzas	3	Consultoría Internacional para las Pequeñas y Medianas Empresas
3	Producción y Operaciones	3	Emprendimiento Para Tratar la pobreza mundial
3	Teoría de Juegos y la toma de decisiones empresariales	1. 3	Los temas de Emprendimiento
3	Introducción a Bienes Raíces y Economía De La Tierra Urbana	1. 4	Temas Especiales en Administración de Empresas
3	Introducción a las Finanzas de Bienes Raíces	1. 4	Grupos de Estudio
3	Economía Urbana y Bienes Raíces	1. 4	Supervisado Estudio Independiente y de Investigación
1. 4	Temas Especiales en Bienes Raíces Economía y Finanzas	3	Empresas líderes sin fines de lucro y Sociales
3	Estrategia para la Firma Tecnología de la Información	2	Evaluación del Impacto Aplicada
1. 4	Temas Especiales en Innovación y Diseño	1. 5	Los temas de Gestión Sin Fines de Lucro
2	Estrategia Corporativa de Telecomunicaciones y Medios de Comunicación	3	Estratégico de Responsabilidad Social Corporativa y Proyectos Consultoría
2	Comunicación para Líderes	1. 4	Los temas de Responsabilidad Social Corporativa
3	Liderazgo	0	Entrenamiento Práctico Curricular para Estudiantes Internacionales
3	Liderazgo y Desarrollo Personal	1. 4	Negocios en el Exterior
2	Emprendimiento		Coloquio Pregrado en temas de negocios
3	Perspectivas sobre el espíritu empresarial		

Fuente: (Berkeley 2014)

Después del reto que representa elegir correctamente las electivas, queda cumplir con los 7 requisitos interdisciplinarios “Seven Course Breadth Requirement”, esta es la base del programa de artes liberales en Letras y Ciencias, e intenta proporcionar una experiencia educativa rica y variada fuera del programa principal. Para cumplir con el requisito, todos los estudiantes Berkeley deben elegir un curso de cada una de las siguientes categorías.

- Artes y Literatura (72 opciones)
- Ciencias Biológicas (29 Opciones)
- Estudios Históricos (77 Opciones)
- Estudios Internacionales (80 Opciones)
- Filosofía y Valores (65 Opciones)
- Ciencias Físicas (30 Opciones)

- Ciencias Sociales y del Comportamiento (100 Opciones)

Es importante aclarar que los estudiantes no pueden llenar este requisito tomando cursos en otras áreas que estén ligadas a los negocios, ni pueden tomar más de dos cursos en cada categoría para llenar el requisito. También se requieren 3 cursos de cultura general estadounidense: cultura, instituciones e Historia de los Estados Unidos.

Resumiendo un poco, Berkeley exige un mínimo de 120 Unidades para conferir el título, es decir aproximadamente 43 asignaturas, de las cuales 20 son definidas por la dirección y 23 las decidirá el alumno, (Ver tabla 26), en un universo de más de 350 opciones entre materias interdisciplinarias y las relacionadas con administración. Es sin duda uno de los currículos más flexibles en tanto a su conformación, y que ofrece un título de administración de empresas con un predominante espíritu interdisciplinario.

Tabla 26.

*Estructura del Currículo - Universidad de California*

Tipo de Curso	Unidades	Equivalente en cursos
Básico	15	7
Especializados	30	10
Cultura Estadounidense	9	3
Interdisciplinarias	21	7
<b>Unidades por suplir</b>	<b>49</b>	<b>16</b>
	120	43

Fuente: Elaboración Propia

### 3.4. Pedagogía y Enfoque

La Escuela de Negocios de la Universidad de California, la Haas School of Business, ha tenido como su máxima el desarrollo de líderes que redefinan la forma de hacer negocios, para ello ha desarrollado una serie de metas que determinan si los estudiantes están logrando los resultados deseados. La evaluación de las metas, listadas a continuación, se utiliza para identificar falencias y reformar el diseño curricular:

- Los estudiantes tendrán una formación en el pensamiento crítico y la toma de decisiones, como el apoyo de la utilización adecuada de las técnicas analíticas y cuantitativas.
- Los estudiantes aplicarán conceptos de área funcional y teorías de manera apropiada.
- Los estudiantes serán comunicadores efectivos que pueden preparar y entregar presentaciones orales y escritas utilizando tecnologías apropiadas.
- Los estudiantes serán sensibles a los requisitos éticos de las actividades empresariales.
- Los estudiantes abordarán retos estratégicos y organizativos con soluciones innovadoras.

Cada uno de estas metas a su vez se divide en 5 o 6 objetivos de aprendizaje y cada uno de estos a su vez en 5 o 6 características que se abordan en los cursos del núcleo común. De acuerdo al cumplimiento de esas metas es que el programa curricular se ajusta, y se evalúa si se está teniendo el impacto deseado en los estudiantes.

Para la evaluación la Escuela de Negocios Haas utiliza medidas “curso-incorporadas” que determinan el logro estudiantil de cada meta. Esto significa que se evalúa el desempeño de los estudiantes usando las asignaciones ya en el programa de estudios. Para llevar a cabo este proceso, el Director de Asuntos Académicos, junto con la administración y el cuerpo docente, seleccionar los cursos y asignaturas que responden a los objetivos, se compilan los resultados y constantemente se evalúa si las materias actuales son la medida adecuada para los objetivos de aprendizaje o se debe revisar los objetivos o las asignaturas. Este método se complementa con encuestas a los estudiantes, los comentarios de los representantes estudiantiles, la evaluación docente realizada cada semestre y las encuestas a exalumnos. (HASS 2014).

Con respecto a la metodología en las clases Berkeley estima que los estudios de casos representan el 50% del tiempo de clase mientras que los proyectos en equipo constituyen el 15% del trabajo de la clase las conferencias, el aprendizaje experimental y simulaciones constituyen el resto. Obviamente, los métodos de enseñanza varían según el curso. (Quants 2010).

### 3.5. Paradigma Educativo

Con más de 350 opciones en electivas en más de 7 áreas del saber y más del 50% del currículo en manos del estudiante no quedan dudas que la Universidad de California ha entendido perfectamente el papel activo del estudiante en la construcción de su conocimiento, eliminando cualquier vestigio de un sistema funcionalista y analizando a sus estudiantes en todas sus perspectivas; no se equivoquen Berkeley posee un núcleo de materias administrativas sólido, pero da la responsabilidad al estudiante de encontrar su identidad dentro de las ramas del conocimiento. Es palpable el espíritu humanista que Berkeley infunde.

## 4. Universidad de Michigan —Ann Arbor

### 4.1. Reseña Histórica

La Universidad de Michigan fue fundada en 1817 como una de las primeras universidades públicas de la nación. Se estableció por primera vez en Detroit, pero poco después se trasladó a Ann Arbor (1837), se necesitaron cuatro años para construir las instalaciones necesarias para el nuevo campus y en su primer año, solo contó con dos profesores y siete estudiantes, de hecho hubo más directivos (diecinueve) que profesores y estudiantes juntos.

Las admisiones se determinaban por un riguroso examen en matemáticas, geografía, latín y griego, entre otros temas; también se debían aportar "testimonios satisfactorios de buen carácter moral." Los estudiantes pagan una cuota de admisión inicial de diez dólares, pero no la matrícula. Ya en 1866, veinticinco años después de la mudanza a Ann Arbor, la

Universidad de Michigan se convirtió en la universidad más grande del país, con 1.205 estudiantes matriculados.

Hoy en día, la Universidad de Michigan sigue siendo una de las más distinguidas universidades del mundo y un líder en la educación superior. Es una de un pequeño número de instituciones públicas constantemente clasificada entre las mejores universidades del país, con más de 51.000 estudiantes y 5.600 profesores en tres campus. La Universidad de Michigan se jacta de uno de los mayores complejos de cuidado de la salud en el mundo y poseer el mejor sistema de biblioteca del país. Más de 5,500 cursos de licenciatura se imparten cada término en más de 100 programas.

Los estudiantes de la Universidad de Michigan provienen de más de 100 países, desde Afganistán hasta Zimbabue, a nivel de presupuesto, recibe más de \$ 374 millones de dólares anuales para investigaciones en todas las áreas del saber. (Peckham 2013) .

#### 4.2. Factores Claves

##### 4.2.1. Vida Estudiantil

Tabla 27.

*Factores Claves - Universidad de Michigan*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 24.876	32 %	92 %	US 63.129	Industria

Fuente: (Businessweek 2014)

4.2.2. Número de estudiantes: 1421 (53% hombres , 47% mujeres)

4.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Trimestral
- Duración del Programa: 3 años.
- Estudiantes por Catedra: Mas de 50 estudiantes ( en el 51% de los casos)

4.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Publica
- Presupuesto Anual: U\$ 7,586,547,000

4.2.5. Admisiones

- Factores de admisión: Grade Point Average (GPA) (Promedio de Notas) de escuela secundaria, Puntuaciones del SAT y ACT, Carácter / habilidades personales (demostradas mediante cartas de recomendación y la aplicación presentada) .(Businessweek 2014).

4.3. Programa de Estudio

4.3.1. Currículo

En la tabla 28 se presenta el currículo de la Universidad de Michigan, la universidad es estricta en el orden en que se deben cursar las asignaturas, solo los cursos listados en la tabla 29 se pueden ver en cualquier orden a lo largo del programa académico.

Tabla 28.  
*Malla Curricular - Universidad de Michigan*

<b>Año</b>	<b>Asignaturas</b>
Primer Año	<b>Freshman Year</b>
	Calculo I y II o III
	Introducción a la Economía
	Curso de Escritura
	El resto de materias quedan a discreción del estudiante hasta reunir los 27 créditos.
Segundo Año	<b>Sophomore Year</b>
	Contabilidad Financiera
	Directivos y Lideres, las diferencias positivos
	Análisis de Negocios y Estadísticas
	Contabilidad Gerencial
	Introducción a la comunicación en los negocios
	Estrategias de Negocios
Tercer Año	<b>Junior Year</b>
	Estrategias Profesionales de Comunicación
	Negocios, leyes y ética
	Gestion de Operaciones
	Teoría del comportamiento en Administración
	Intercambio Opcional
Cuarto Año	<b>Senior Year</b>
	Estrategia Corporativa
	Curso Final

Fuente: (Ross 2014)

Tabla 29.  
*Cursos Libres - Universidad de Michigan*

<b>Electivas</b>
Economía Aplicada
Gestión Financiera
Dirección de Marketing
Sistemas de Información Empresarial

Fuente: (Ross 2014)

La universidad exige un mínimo de 58 créditos en materias administrativas, los cuales se deben completar con electivas que serán analizadas en el numeral siguiente.

#### 4.3.2. Análisis del Currículo

Los requisitos para obtener el codiciado título en la Universidad de Michigan, en la escuela de negocios Ross, son:

- 58 créditos en materias ligadas a la administración
- 54 créditos en materias no ligadas a la administración. Estos incluyen los denominados “cursos de distribución”.
- 8 Créditos Libres

Dependiendo de la configuración de los cursos que el estudiante escoja y las concentraciones específicas que haga en su primer año, puede darse el caso que no reúna suficientes créditos para cumplir con el requerimiento en materias administrativas (58 créditos) en esos casos el estudiante deberá cursar una o más de las materias listadas en la tabla 30 hasta cumplir con los créditos necesarios.

Tabla 30.

*Electivas Administrativas - Universidad de Michigan*

Electivas
Seminario de Desarrollo
Empresas y Líderes: Las diferencias positivas
Acción y pensamiento de negocios
Seminario Sénior
Proyecto de Estudio Independiente
Historia de negocios Estadounidenses

Fuente: (Ross 2014)

Ahora, con respecto a los 54 créditos en materias no relacionadas con administración, tal como sucede en la Universidad de California, se ha diseñado un sistema de distribución interdisciplinar buscando que los estudiantes salgan de su área de confort y exploren otras áreas del conocimiento. De estos créditos se exigen por lo menos 9 en cada una de las áreas descritas en la tabla 31, los restantes 27 quedan a libre elección del estudiante.

Tabla 31.

*Sistema de Distribución Interdisciplinar - Universidad de Michigan*

Área de Distribución	Créditos Obligatorios
Humanidades	9 créditos
Ciencias naturales o Matemáticas y análisis simbólico	9 créditos
Ciencias Sociales	9 créditos
<b>TOTAL</b>	<b>27 créditos</b>

Fuente: (Ross 2014)

Todas estas asignaturas son ofrecidas por el “University of Michigan College of Literature, Science, and the Arts” (LSA) (Colegio de Literatura, ciencia y arte de la Universidad de Michigan), en una lista de más de 100 opciones que se renueva semestralmente.

Tabla 32.

*Electivas Interdisciplinarias - Universidad de Michigan*

<b>Electivas Interdisciplinarias ofrecidas por el LSA</b>	
Estudios Afroamericanos	Servicios de Apoyo de Instrucción (ISS)
Centro de Estudios de África	Estudios Japoneses
Los estudios afroamericanos y africanos	Estudios Judaicos
Cultura estadounidense	Kelsey Museo de Arqueología
Antropología	Centro de Recursos de Idiomas
Antropología e Historia	Estudios del Caribe, Centro Latinoamericano
Programa de Física Aplicada	Estudios Latinos
Estudios Americanos árabes y musulmanes	Lingüística
Programa de Estudios de Armenia (ASP)	Programa Lloyd Hall
Lenguas y Culturas de Asia	Matemáticas
Programa de estudio de las islas del Pacífico	Estudios medievales y modernos
Astronomía	Perspectiva del Mediterráneo sobre Historia y Cultura Global
Instituto de Liderazgo Barger	Michigan Centro de Física Teórica
Conferencia "Bear River"	Programa Colegios comunitarios en Michigan
Estación Biológica (UMBS)	Programa Michigan en Washington
Biología	Comunidades de Aprendizaje en Michigan
Biofísica	Comunidades de Investigación en Michigan
Centro de aprendizaje participativo Académico (CEAL)	Oriente Medio y Estudios Africanos del Norte, Centro
Química	Griego Moderno
China Centro de Datos (CDC)	Molecular, Celular y Biología del Desarrollo (MCDB)
Estudios Chinos	Museo de Antropología Arqueología
Arte y Arqueología Clásica (IPCAA)	Museo de Historia Natural
Estudios Clásicos	Museo de Paleontología
Ciencias de la Comunicación	Museo de Zoología
Literatura Comparada	Museología
Sistemas Complejos	Centro de Estudios Coreanos
Programa de Estudios Comprensivos	Programa de Estudios del nativo americano
Ciencias de la Computación	Estudios del Cercano Oriente
Contextos para los clásicos	Estudios Organizacionales
Programa Copérnico en Estudios Polacos	Filosofía
Tierra y Ciencias del Ambiente	Filosofía, Política y Economía, Programa de (PPE)
Ecología y Biología Evolutiva (EEB)	Física
Economía	Ciencias Políticas

<b>Electivas Interdisciplinarias ofrecidas por el LSA</b>	
Instituto de Estudios Históricos Eisenberg (EIHS)	Psicología
Inglés Lengua y Literatura	Colegio Residencial
Instituto de Inglés (ELI)	Lenguas y Literaturas Románicas
Medio Ambiente	Rusia, Europa del Este, y Estudios de Eurasia
Estudios Europeos	Centro de Aprendizaje de la Ciencia
Lenguas y Literaturas germánicas	Programa de Ciencia, Tecnología y Sociedad
Global e Intercultural de Estudios, Centro de (CGIS)	Artes cinematográficas y Culturas
Programa de Cambio Global	Semestre en Detroit
Programa mundial de Becarios	Servicios compartidos
Historia griega y romana	Eslavas Lenguas y Literaturas
Programa de Becarios de Ciencias de la Salud	Sociología
Programa Helen Zell Escritores	Estudios del Sur de Asia
Herbario	Estudios del Sudeste Asiático
Historia	Estadísticas
Historia del Arte	Programas de Verano
Programa de Honor	Sweetland Centro de Escritura
Informática	Oportunidades de Investigación para estudiantes en pregrado
Instituto para las Humanidades	Programa de Licenciatura en Neurociencia
Relaciones intergrupales	Instituto de Ciencia Cognitiva "Weinberg"
Estudios comparativos, Programa de Internacional	Centro "Weiser" para las democracias emergentes (WCED)
Instituto Internacional	Centro "Weiser" para Europa y Eurasia (WCEE)
Programa de Estudios Islámicos (ISP)	Mujeres en Ciencia e Ingeniería (WISE)
Estudios de la Mujer	

Fuente: (LSA 2013)

También dentro de este ítem se incluye una prueba de proficiencia en algún idioma diferente al nativo. Los 8 créditos restantes pueden ser cumplidos en cualquier curso que ofrezca la Universidad de Michigan, sin ninguna restricción.

#### 4.4. Pedagogía y Enfoque

El programa de estudios en Ross tiene un perfil integrador, impulsa una exploración multidisciplinaria y posee una educación guiada rigurosa - combina el análisis basado en datos con la libertad para perseguir los intereses propios. El componente de núcleo lucha por dejar una visión clara de liderazgo en los futuros administradores, así como un currículo diseñado para entender esta ciencia desde múltiples perspectivas.

Ross ha resumido la filosofía de su programa en 5 pilares fundamentales:

- **Aprender Haciendo:** “Adquirir experiencia práctica a través del currículo” , Ross hace hincapié en experiencias prácticas: Se puede trabajar con empresas reales en la creación de estrategias; aprender sobre el mercado de acciones en un simulador propio e incluso obtener apoyo y financiación para su idea empresarial en el Instituto Lurie Zell (El Instituto Lurie Zell de la Universidad de Michigan es una institución líder en la educación emprendedora, su objetivo es mejorar las habilidades en este aspecto y dotar a los graduados con recursos exclusivos para catalizar la innovación, crear empresas de alto crecimiento o unirse a la creación de empresas).
- **Negocio Positivo:** “Cómo las empresas pueden ser una fuerza para el bien”, Esta es una de las creencias fundamentales de este programa académico. Para traducir este deseo en resultados se han creado institutos como el Centro para Organizaciones positivas y el Instituto ERB para la Empresa Global Sostenible. La idea del “negocio positivo” es parte integral de todo el programa.
- **Aprender A Dirigir:** “Desarrollar las habilidades de liderazgo”, Se incentiva mediante la posibilidad de hacerse cargo de proyectos de equipo, y ayudar a uno (o más) de los clubes de estudiantes. Otra propuesta es la “Iniciativa de Liderazgo Ross” que busca fortalecer las habilidades de liderazgo de los estudiantes con una serie de programas especiales, en los que se enfrenta al estudiante con el reto de hacer frente a una crisis empresarial simulada o ayudar con un proyecto del mundo real para mejorar la vida en Detroit.
- **Pensamiento Integrador:** “Entrelazar las diferentes disciplinas de negocios”, En el denominado "semestre integrador", se intenta analizar una serie de casos desde diferentes perspectivas. A su vez en el año final, en el "curso final" (capstone course) se ofrecerá una experiencia que reúna todos los conceptos aprendidos, usualmente se evalúa con una investigación centrada, enfocada en la carrera, o una experiencia académica integrada.
- **Experiencia Intercultural:** “Estudiar en el extranjero y ganar una nueva perspectiva sobre el mundo”, La universidad de Michigan brinda todas las posibilidades para pasar unas semanas o un semestre completo en otro país. Para ello posee la “oficina de Iniciativas Globales”, su objetivo es lograr que los estudiantes desarrollen una nueva perspectiva del mundo, que vean su entorno con nuevos ojos (Michigan 2014) .

#### 4.5. Paradigma Educativo

En Ross tenemos uno de los programas más amplios en administración de empresas, se ha intentado construir un currículo que cubra la mayoría de áreas del saber, y que con un enfoque integrador cree una visión completa del mundo de los negocios para los futuros líderes que hoy se encuentran estudiando en dicha institución. Es evidente como el “requisito de distribución” así como la insistencia en los programas de intercambio y las materias interdisciplinarias buscan

que el estudiante establezca relaciones entre los conceptos de su área de núcleo y las demás ciencias, este objetivo ha sido reforzado desde la dirección con la designación de determinadas áreas en los cuales todos los estudiantes deben demostrar su cualidades. Este mecanismo de estudiar la administración tiene un palpable espíritu Humanista.

## 5. Universidad de Cambridge

### 5.1. Reseña Histórica

Cambridge es una de las más antiguas universidades y centros académicos en el mundo. Su reputación por sus sobresalientes logros académicos y las investigaciones de primer nivel llevadas a cabo por el staff de la Universidad y sus Facultades es mundialmente reconocida.

Según la historia, la Universidad de Cambridge, fue fundada en 1209 por académicos que huyeron de Oxford, tras una reyerta con agentes de dicha ciudad. El rey Enrique III de Inglaterra les concedió el monopolio de la enseñanza en aquel lugar en 1231. El origen de los colegios mayores se remonta a las asociaciones estudiantiles que empezaron a hospedarse en albergues independientes o residencias que posteriormente fueron donados a la universidad. El que comenzó esta tradición fue Hugh de Balsham, obispo de Ely, que en 1284 fundó Peterhouse, el primero de los colegios mayores de Cambridge. El colegio segundo más viejo fue King's Hall que fue fundado en 1317, aunque dejó de existir como una entidad separada al ser absorbido por Trinity College cuando fue fundado.

En 1318, el Papa Juan XXII proclamó una bula en la que reconocía a Cambridge como studium generale, es decir, una universidad. Cinco nuevos colegios mayores se establecieron durante el siglo XIV, cuatro en el XV y seis en el XVI. Los colegios restantes, sin embargo, no fueron fundados hasta el siglo XIX. Los primeros colegios para mujeres fueron el Colegio Girton en 1869 y el Colegio Newnham en 1872. Las primeras mujeres pudieron rendir sus exámenes en 1882 pero sólo en 1947 se les otorgó la posibilidad de ser miembros de pleno derecho de la Universidad, 20 años más tarde que en Oxford. De los 31 colegios, tres son ahora exclusivos para mujeres (Lucy Cavendish, New Hall, y Newnham), y dos son exclusivamente para estudiantes graduados (Clare Hall y Darwin). (Judge<sup>3</sup> 2014) .

### 5.2. Factores claves

#### 5.2.1. Vida Estudiantil

Tabla 32.

*Factores Claves - Universidad de Cambridge*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 14.484	20,8 %	84,7 %	US 51.646	Financiero

Fuentes: (Businessweek 2014), (Cambridge 2013)

#### 5.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 140 (54% hombres , 46% mujeres) (Colleges 2014)

#### 5.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Trimestral
- Duración del Programa: 1 año.
- Estudiantes por Catedra: 26 aproximadamente.(Colleges 2014), (Cambridge<sup>2</sup> 2013).

#### 5.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Mixto ( La universidad en sí misma es publica pero las facultades son privadas)
- Presupuesto Anual: U\$ 7.908.072.689. (Bloomberg 2013)

#### 5.2.5. Admisiones

- Factores de admisión: El sistema de educación británico posee un examen similar al “ICFES” colombiano, denominado el “General Certificate of Education” (GCE) o “A levels”, que se rinde a los 16 años (aproximadamente). Este a su vez tiene 2 grados de profundización, el menor (AS level) y el mayor (A2 level). Los estudiantes se preparan a lo largo de dos años para obtener las mejores calificaciones en estos exámenes.

El número de exámenes de A level tomado por los estudiantes puede variar. Una ruta típica en el sector estatal (en el que alrededor del 90% de los estudiantes son educados) es el estudio de cuatro asignaturas en el nivel AS y luego bajar a tres en el nivel A2, aunque algunos estudiantes continúan con su cuarto tema. No hay límite en el número de A Levels que se puede estudiar.

Las calificaciones que determinan que el estudiante apruebe una materia son de C - A\*. De U - D usualmente exigen que el estudiante presente el examen otra vez, la escala completa es así:

Tabla 33.

*Sistema de Calificación de los Exámenes A-level*

Calificación	Status
A*	Aprobado (Máxima Calificación)
A	Aprobado
B	Aprobado
C	Aprobado
D	No Aprobado
E	No Aprobado
F	No Aprobado
G	No Aprobado
U	No Clasificado

Fuente: (Guide 2013)

Después de esta breve introducción se mencionaran los requisitos para el ingreso a la Universidad de Cambridge

- Se requerirá de una calificación igual a A\* en tres asignaturas de nivel A (o equivalente) para los cursos de ciencias (con exclusión de Psicología y Ciencias del Comportamiento), y A\* en una y A en

dos asignaturas para cursos de artes (y Ciencias Psicológicas y del Comportamiento).

- Los colleges tienen la facultad de aceptar estudiantes que no cumplan con el numeral anterior como parte de su evaluación integral de los candidatos.
- Los solicitantes podrán ser invitados a enviar sus trabajos por escrito o realizar una prueba (es decir, BMAT o una prueba basada en la universidad). Se entrevistan a la mayoría de los candidatos de pregrado.

Fuentes: (Guide 2013), (Cambridge 2013), (Hughes 2012), (Judge 2014), (Cambridge<sup>2</sup> 2013), (Cambridge<sup>3</sup> 2013).

### 5.3. Programa de Estudio

#### 5.3.1. Currículo

En Inglaterra, al contrario de la tendencia estadounidense, las titulaciones tipo “Minor” o Mini-Especializaciones no son tan populares y la mayoría de instituciones no las ofrece. Cambridge ha decidido ser la excepción a esta regla y decidió ofrecer titulaciones con el nombre de “trijos” muy similares al “minor” anglosajón. Así pues en esta sección estudiaremos el tripo denominado “Management Studies”. Las materias obligatorias para obtener la titulación, las de núcleo, se presentan en la tabla 34.

Tabla 34.

*Asignaturas de Núcleo – Universidad de Cambridge*

<b>Asignaturas de Núcleo</b>
Comportamiento Organizacional
Métodos Cuantitativos
Economía de Empresas y Mercados
Finanzas y Contabilidad
Gestión de Operaciones
Mercadeo

Fuente: (Cambridge<sup>5</sup> 2013)

Las electivas, para ser vistas en segundo semestre son las siguientes:

Tabla 35.

*Electivas – Universidad de Cambridge*

<b>Asignaturas Electivas</b>
Innovación empresarial en la era digital
Gestión de Recursos Humanos
Comercio Internacional
Información Numérica y Política Ambiental

Asignaturas Electivas
Gestión Estratégica
Los temas de Gobierno Corporativo

Fuente: (Judge 2014)

A este programa se le adiciona un taller de negociación dirigido por el Dr. Mark de Rond, y finalmente un proyecto de consultoría externa organizado por la escuela de Management Studies para la aplicación del conocimiento adquirido a lo largo del año de estudios.

### 5.3.2. Análisis del Currículo

Al alejarnos del continente Americano el sistema educativo puede parecer más confuso comparada con nuestros acostumbrados sistemas de enseñanza, influenciados por el estilo norteamericano. Es importante aclarar que todos los programas de pregrado en la Universidad de Cambridge conducen a una sola titulación, “la Licenciatura en Artes”, haciendo la claridad que en este contexto la palabra "Artes" se utiliza como sinónimo de "destrezas" y cubre todas las materias, incluidas las ciencias. En Inglaterra referirse a “La licenciatura en Artes” es aludir a un curso post-secundaria de tres años, más su nombre no implica necesariamente que el graduado tenga algo que ver con el mundo del arte (Cambridge<sup>6</sup> 2014) .

Es evidente que no todos los estudiantes de Cambridge estudian lo mismo o se tenga solo un programa, de hecho Cambridge tiene más de 30 programas de pregrado disponibles, sin embargo todos los diplomas dicen: Bachelor of Arts, y se les adjunta un certificado con los estudios específicos que el estudiante cursó y los “Tripos” (mini-especializaciones) que completo satisfactoriamente. Este sistema no es una excentricidad de Cambridge de hecho “El Bachelor of Arts” y el “Bachelor of Science” son los grados académicos de pregrado más comunes en la Unión Europea. El Bachelor of Arts se caracteriza por formar personas que conocen bien y por igual tanto las letras, como las bellas artes y las humanidades, mientras el Bachelor of Science se especializa en las ciencias exactas y naturales. Curiosamente, en biología y economía suele otorgarse un Bachelor of Arts y no uno en Science.

Para el caso que nos ocupa, el del tripo en Administración de Empresas, lo más común es que se use como base una carrera afín, por ejemplo estudiar economía (3 años) y adicionar un año más para estudiar administración de empresas, sin embargo Los “tripos”, a diferencia del sistema estadounidense, no son necesariamente una especialización que se debe realizar en la misma área del saber del programa de pregrado principal por lo que está disponible para casi todos los programas de la universidad. El ingreso al denominado “Management Studies Tripo” es muy competitivo y tiene en cuenta tanto las recomendaciones de maestros como un fuerte historial académico.

Ahora bien, ya con el panorama más despejado analicemos las seis materias de núcleo que conforman este curso, con nombres muy similares a las que han presentado sus pares estadounidenses, en las materias electivas solo deben ser vistas dos, por tanto el programa se aprueba con solo 8 materias (Cambridge<sup>5</sup> 2013). Cambridge no es partidaria de adoptar el sistema definido en el pacto de Bolonia. Sin embargo, se calcula que aproximadamente cada periodo de estudios representa aproximadamente 20 créditos europeos (recordemos que cada crédito europeo son aproximadamente 25 horas de estudio) (Portals 2013) .

A este requisito le sumamos dos iniciativas interesantes y obligatorias, la primera consiste el desarrollo de un curso exclusivamente de negociación, que según Cambridge pretende “el

desarrollo de habilidades de comunicación y cooperación relevante para el futuro profesional del estudiante”, la idea es que sea un ejercicio por grupos , interdisciplinar, este taller esta dictado por el reconocido etnógrafo Marc de Rond y demuestra el gran peso que dentro del programa se le ha dado a la comunicación oral dentro de la administración de empresas (Judge<sup>2</sup> 2014) .

El segundo componente es un Proyecto de consultoría, que consiste esencialmente en cuatro semanas de un trabajo de consultoría externa a la que se le requiere para aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en el Management Studies Tripos (MST). Está diseñado para darle al estudiante la oportunidad de adquirir experiencia práctica en un problema de gestión. El proyecto se lleva a cabo en una organización externa, los convenios para esta actividad son organizados por la escuela, pero los estudiantes que deseen realizar el ejercicio con una empresa patrocinadora, o en alguna otra organización con la que tienen una conexión, tienen la oportunidad de proponer sus propios proyectos. Este proyecto guarda bastantes similitudes con los proyectos monográficos exigidos en las universidades colombianas, solo que es mucho más corto en duración y más concreto en objetivos, también tiene similitudes con la pasantía, convirtiéndose en un sistema mixto (Judge<sup>3</sup> 2014).

#### 5.4. Pedagogía y Enfoque

Cambridge es claro al afirmar que ninguna licenciatura en negocios puede por sí misma enseñar a alguien cómo ser un gerente competente, este es un saber que solo se adquiere con la experiencia y la educación. El programa de Management Studies busca enfocarse en estudiar los temas relevantes para la gestión y el entorno en el que opera el gerente.

Se pretende que el egresado tenga una sólida comprensión de los fundamentos de la gestión, así como el aumento de la experiencia práctica en un contexto de la vida real. También busca adquirir las habilidades que un buen gerente necesita, incluyendo la capacidad de aplicar el análisis crítico de los problemas de gestión y la conciencia de las responsabilidades de los directivos en un contexto económico, social y ambiental.

Cambridge ha logrado crear un entorno estimulante en sus cátedras, ya que al existir pocas restricciones en los tipos de carreras que pueden elegir este “tripo” para su último año de estudio, en las aulas de Judge constantemente contrastan los puntos de vista de muchas áreas del saber, tan distantes como los filósofos o los médicos. Finalmente con respecto a los métodos de estudio, se involucran conferencias, test y otros métodos de aprendizaje activo, como el taller de negociación y el proyecto externo. Las seis áreas principales de trabajo de un gerente constituyen los temas centrales del curso:

- Economía y Dirección de Empresas
- Recursos Humanos y Organizaciones
- Operaciones y Sistemas de Información
- Estrategia y Marketing
- Finanzas y Contabilidad
- Ciencias de la Gestión

El mayor reto de Cambridge es el énfasis en una más estrecha tutoría y orientación de los estudiantes tanto en el desarrollo de su carrera, como en el aprendizaje más allá de conseguir un trabajo. En el nivel operativo, esto podría significar asesorar más a los estudiantes sobre las electivas o actividades dentro de la universidad en general, o qué prácticas se podrían considerar

para favorecer sus intereses. Una de sus fortalezas reconocidas es su naturaleza multicultural, el 90% de los estudiantes en Judge no son residentes del Reino Unido y ninguna nacionalidad constituye una mayoría absoluta, esta mezcla de creencias, culturas e interpretaciones general un ambiente más que propicio para el aprendizaje (Colleges 2014) .

## 5.5. Paradigma Educativo

Cuando analizamos la forma en que Judge imparte la cátedra de administración, es evidente que no se trata como a una carrera universitaria completa, es más bien simplemente un “gran curso adicional”, que bien puede ser tomado por cualquier estudiante de cualquier carrera, sin ligarlo expresamente a estudios afines como la economía. Tiene un sentido más a incentivar la creación de empresa por parte de los egresados y dar algunas nociones básicas al respecto, que ha formar administradores en todas sus dimensiones. Al final este curso de Administración solo se conforma por 8 materias, 1 taller y 1 proyecto, tiene un carácter práctico y objetivo, un enfoque netamente funcionalista.

## 6. Universidad Bath

### 6.1. Reseña Histórica

La Universidad de Bath tiene sus raíces en la “Escuela de Comercio de Bristol” establecida en 1856, posteriormente, en 1885 la escuela se convirtió en parte de la “Sociedad de Comerciantes Aventureros” y su nombre cambió a “Colegio Técnico de los Aventureros Mercantes”, (cuyos alumnos incluyen los físicos Paul Dirac y Peter Higgs). Mientras tanto, en la vecina ciudad de Bath, una escuela farmacéutica, la “Escuela de Farmacia de Bath”, fue fundada en 1907, esta escuela se convirtió en parte de la Escuela Técnica en 1929.

El College paso a control de la Autoridad de Bristol en Educación en 1949; y su nombre fue cambiado a “Colegio Bristol de Tecnología”, y posteriormente en 1960 fue de nuevo cambiado a “Universidad de Bristol, de Ciencia y Tecnología”. En 1963, un comité educativo (El Comité Robbins) recomendó al gobierno darle a esta institución junto con otros 10 colleges el estatus de Universidad, sin embargo la ciudad de Bristol fue incapaz de ofrecer a la universidad un sitio con el tamaño y las condiciones adecuadas para continuar con su expansión por lo que se trasladó a la ciudad de Bath.

La construcción del campus especialmente diseñado para la universidad comenzó en 1964, con el primer edificio, ahora conocido como “4 Sur”, terminado en 1965. En noviembre de 1966 tuvo lugar la primera graduación. Durante la década siguiente, se añadieron nuevos edificios con lo que el campus tomó forma. En la actualidad Bath cuenta con dos campus: el situado en Claverton Down y el campus Oakfield en Swindon. El campus universitario está estructurado como un pueblo y se completa con restaurantes, bares, un salón de belleza y un supermercado. Sin embargo, su arquitectura es diferente de la ciudad en la que toma su nombre. En contraste con la arquitectura georgiana y gótico que es popular la ciudad de Bath es un diseño funcional y moderno de la universidad.

La Universidad de Bath tiene tres facultades académicas y dos escuelas. Las facultades se componen de varios departamentos académicos, mientras que las escuelas se componen de programas y departamentos. La División de Formación Permanente trabaja en estrecha colaboración con estas instituciones para ayudar a los estudiantes adultos persiguen o continuar su educación superior.

Las facultades y escuelas de la Universidad de Bath son:

- Facultad de Ingeniería y Diseño
- Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales
- Facultad de Ciencias
- Escuela de Gestión (Administración)
- Escuela de Salud

Fuentes: (Guides 2014), (Bath 2014)

## 6.2. Factores Claves

### 6.2.1. Estadísticas Claves

Tabla 36.

*Estadísticas Claves – Universidad de Bath*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 14.661	13,4 %	83,3%	US 45.612	Negocios y Estadística

Fuentes: (Guide 2014), (Management 2014) , (Treasurer 2013) , (UNISTATS 2014)

### 6.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 960 (54% hombres 46% mujeres). (Office 2013)

### 6.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Semestral.
- Duración del Programa: 4 años.
- Estudiantes por Catedra: 20 o menos ( en el 69% de los casos)

### 6.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Publica
- Presupuesto Anual: U\$ 7.493.492

### 6.2.5. Admisiones

- Factores de admisión: Bath exige a todos los aspirantes enviar una declaración personal en la que se debe describir la motivación para la elección de la administración de empresas y la información acerca de sus intereses y logros no académicos en el bachillerato.

Además, se exigen las notas tanto de la secundaria (GCSE), grado B mínimo en Idioma Inglés y Matemáticas sin embargo debido a la altísima demanda por ingresar

usualmente los seleccionados tienen notas de A o A\*. Con respecto a las notas superiores (A levels) las notas con las que normalmente se accede son las más altas (A o A\*) si bien no se pide una configuración concreta de materias se tiene una fuerte preferencia por los candidatos con las calificaciones que demuestran una amplitud y profundidad del aprendizaje, que incluye una combinación de matemáticas / ciencias, con artes / humanidades. (Bath<sup>2</sup> 2014).

### 6.3. Programa de Estudio

#### 6.3.1. Currículo

Tabla 37.

*Currículo – Universidad de Bath*

Año	Asignaturas
Primer Año	Contabilidad para Administradores
	Economía de la Empresa
	Finanzas Corporativas y Evaluación de inversiones
	Legislación en los Negocios
	Personas y Organizaciones
	Métodos Cuantitativos
	Empresa y Sociedad
	Análisis de datos
Segundo Año	Primera Experiencia Laboral (Un semestre)
	Proyecto de Investigación
	Electivas de Segundo Año (4)
Tercer Año	Proyecto de Acción
	Segunda Experiencia Laboral (Un Semestre)
	Electivas de Tercer Año (4)
Cuarto Año	Proyecto de Investigación Final
	Electivas Cuarto Año (4)

Fuente: (Management 2014)

#### 6.3.2. Análisis del Currículo

A primera vista el currículo podría parecer corto en extensión, no podemos olvidar que Bath es una universidad relativamente joven, y ha logrado sorprender a los académicos y ocupar los top 10 de los rankings de Inglaterra y del mundo con este novedoso esquema, que tiene mucho más para explorar de lo que podría parecer observando su malla curricular.

Nos veníamos acostumbrando a universidades con cargas interdisciplinarias muy importantes que llegan en algunos casos a representar casi la mitad del programa académico, Bath es la primera excepción a esta corriente y de hecho no ofrece prácticamente ninguna opción en este sentido.

Las electivas de Bath, primer gran pilar de esta institución, son en temas relacionados con administración y se han clasificado según su complejidad en tres grupos desde las de segundo

año, consideradas las más simples, hasta las de tercer y cuarto año. Los estudiantes deben seleccionar cuatro electivas de cada uno de los dos primeros grupos y ocho de las electivas de cuarto año.

Tabla 38.  
*Electivas de Segundo Año – Universidad de Bath*

<b>Electivas Segundo Año – Nivel Básico</b>
Pensamiento y Política Económica
Estadísticas para el negocio
Ley de Sociedades Anónimas
IT & su contexto de negocios
Marketing
Gestión de Operaciones
Contabilidad e Informes Financieros
Recursos Humanos
Gestión
Diseño Organizativo,
Rendimiento y Cambio
Responsabilidad Corporativa - Principios y Perspectivas,
Contabilidad para Administradores en un contexto internacional
Estrategia Económicas

Fuente: (Management 2014)

Tabla 39.  
*Electivas de Tercer Año – Universidad de Bath*

<b>Electivas Tercer Año – Nivel Intermedio</b>
Principios de Finanzas
Estadísticas para el negocio
Contabilidad de Gestión
Business Forecasting
Contratos Comerciales
Gestión de Marca
Economía de la Estrategia
E-business
Fundamentos para Internacional
Negocios
Gestión de proyectos
Recursos Humanos
Gestión
Liderazgo
Comportamiento del Consumidor

Fuente: (Management 2014)

Tabla 40.

*Electivas de Cuarto Año – Primer Semestre – Universidad de Bath*

Finalmente las materias de dificultad avanzada están destinadas para el último año se deben ver 4 por cada semestre y se presentan a continuación:

<b>Electivas Cuarto Año – Nivel Avanzado - Primer Semestre</b>
Contratos Comerciales
Gestión de Recursos Humanos
Ley de Empleo
Los estudios de integración europea
Tecnología y Gestión de la Innovación
Gestión de Suministros
Gestión de Tesorería
La toma de decisiones
Privacidad
Confianza y Seguridad en Sistemas de Información
Avanzado de Contabilidad Financiera
Gestión Estratégica
Advanced Comportamiento del Consumidor
Empresarial y la innovación
Consultorías Administrativas/Gestion - Teoría y Práctica.
Potencia y Compromiso en las Organizaciones
Mercado de Acciones
Teorías Avanzadas de Mercadeo
Cuestiones de actualidad en Empresa y Sociedad
Investigación de Consumidores
Comportamiento del Consumidor Avanzado
Profundización en Psicología de las Organizaciones
Industrialización y Competitividad Internacional
Innovación

Fuente: (Management 2014)

Tabla 41.

*Electivas de Cuarto Año – Segundo Semestre – Universidad de Bath*

<b>Electivas Cuarto Año – Nivel Avanzado – Segundo Semestre</b>
Estrategia y Gestión de Recursos Humanos
Los estudios de integración europea
Derecho de Negocios Internacionales
Comercialización entre Empresas
Banca de Inversión
Organizador virtual
Sistema de Información sobre el Desarrollo

<b>Electivas Cuarto Año – Nivel Avanzado – Segundo Semestre</b>
Organización y desarrollo de la carrera
Gestión de Riesgos y Control Interno
Gobernanza Económica
Competitividad y Políticas
Mercadeo Social
Negocios y Estrategia énfasis en China y la India
Estrategia de Negocios en la Economía Global
Dirección de Marketing Internacional
Defensa de la Competencia y Estrategia
Negocios y Medio Ambiente
Auditoría y Rendición de Cuentas
Gestión avanzada de Contabilidad
Gestión de Operaciones Sostenible
Relaciones de Trabajo Comparado
Mercados Financieros Derivados
Finanzas Corporativas Avanzadas
Dimensiones Internacionales de Comportamiento Organizacional
Impuestos Reino Unido y Planificación Fiscal para el negocio en crecimiento
Finanzas del Comportamiento
Inversión y Negociación de Acciones

Fuente: (Management 2014)

El segundo pilar del sistema de Bath son las grandes investigaciones, se realizan tres grandes proyectos, los dos proyectos primeros se ejecutan en el segundo y tercer año, el primero estrictamente teórico, y el segundo aplicado a una cuestión en concreto en una organización. Estos esfuerzos se concluyen con un gran proyecto investigativo que se realiza a lo largo del último año, Bath pretende con esta experiencia ofrecer la oportunidad de aplicar el aprendizaje a un problema de negocio de la vida real, normalmente por encargo de una organización cliente.

A lo largo del último año se realiza la tercera y última investigación, se trabaja un día a la semana en grupos de cuatro o cinco personas en un proyecto investigativo profundo. Esto implica diseñar el plan de investigación en conjunto con un cliente (compañías que solicitan los servicios de la universidad), la realización y la redacción del informe de investigación y presentarlo al cliente y a un grupo de evaluación de la Universidad. El proyecto podría ser un trabajo de investigación sobre una nueva oportunidad de mercado, un estudio comparativo de las mejores prácticas en la industria o el estudio de los empleados o percepciones de los clientes.

Los estudiantes están de acuerdo en que el proyecto es uno de los aspectos más exigentes, pero gratificantes de la medida y una gran ventaja para su Hoja de Vida. Bath defiende su valía declarando que “Pone a prueba las habilidades de trabajo en equipo, la comunicación, la gestión del tiempo, negociación, investigación y análisis de la capacidad de llegar a soluciones prácticas y creativas a un problema de negocio en vivo” de hecho, todos los empleadores principales habilidades transferibles buscan en sus egresados. Entre los clientes de Bath se encuentran: Accenture, Barclays Capital, BG Group, BP, Carlsberg, Citigroup, Danone, Diageo, Google, IBM, L'Oréal, Nestle, PepsiCo, TUI Travel, Vodafone y Warner Bros, entre otros.

Finalmente, el tercer aspecto característico del programa es uno de los programas de prácticas más exitosos del Reino Unido, que permite a todos los estudiantes tener dos prácticas laborales de seis meses cada uno, en una empresa diferente. Las dos practicas pueden estar en campos completamente diferentes de trabajo ayudando a decidir qué dirección tomar en su futuro profesional. La Primera pasantía dura seis meses y tiene lugar en el primer semestre del año dos, usualmente tiene lugar en el área de operaciones o de gestión de las organizaciones. La segunda pasantía tiene lugar en el segundo semestre del tercer año, en esta pasantía es más probable estar vinculada a los estudios especializados (electivas) que se ha elegido y se relacionara estrechamente con sus futuras aspiraciones profesionales.

En general, el trabajo tiende a ser de carácter más responsable y con frecuencia será del mismo tipo y nivel que se espera de los alumnos de posgrado. Es posible cumplir el requisito de la segunda pasantía haciendo un intercambio en el extranjero, sin embargo, estas oportunidades son muy limitadas y los lugares son altamente competitivos.

En las pasantías los trabajos más usuales son según el área de elección son:

- Comercialización: Subgerente de Marca; Asistente de Marketing Técnico; Planificador de Medios y Compradores
- Banca, Finanzas y Contabilidad: Gerente Global de Inversiones; Analista de Fusiones y Adquisiciones; Aprendiz de Auditoría o Impuesto; Asistente del Tesoro
- Recursos Humanos: Consultor Internacional de reclutamiento; Coordinador de Capacitación
- IT: Analista de Sistemas; Analista de Proyectos

Bath tiene vínculos con más de 200 empresas para las pasantías, empresas de todos los tamaños, incluidos los órganos e instituciones del sector público (Management 2014) .

#### 6.4. Pedagogía y Enfoque

Bath ha sorprendido por su programa, la meta de la institución está claramente definida: “Una formación para el mundo real”, es decir, una formación práctica. Esto se logra a través de la combinación de enseñanza con altos estándares de calidad, un programa de prácticas exitoso, sinergias con la industria, y capacitación para el desarrollo profesional a lo largo de sus estudios, que abarcan elementos como conciencia comercial y habilidades de la entrevista. No es coincidencia que Bath mantenga una de las tasas de empleabilidad más alta de todo el Reino Unido

Bath ha entendido todas las dificultades que los graduados enfrentan en el comienzo de su vida laboral, la falta de experiencia se compensa con el énfasis en las prácticas que curiosamente les confiere a sus estudiantes una ventaja adicional, ya que debido a la cercanía de la universidad con más de 200 empresas con las que se realizan prácticas, (incluyendo empresas de primera línea, pasando por medianas y pequeñas organizaciones, organismos del sector público e instituciones de beneficencia). Las plazas laborales que se abren de forma permanente por lo general están destinados a graduados de Bath. Esta universidad ha entendido la valía de la construcción de relaciones sólidas con el sector privado, de esta forma tanto las organizaciones como los estudiantes se benefician.

Finalmente, hablando un poco del programa académico, el BBA está estructurado para darle a los estudiantes una base sólida en todas las disciplinas básicas de gestión seguidos por la oportunidad de especializarse eligiendo entre una amplia gama de unidades en las electivas. El contenido académico del programa curricular es continuamente adaptado según la

retroalimentación que se consigue por los intensos vínculos de Bath con la industria (Management 2014) .

## 6.5. Paradigma Educativo

El carácter de la educación en Bath es eminentemente objetivo, no se ha dejado espacio para las materias interdisciplinarias, o las especializaciones en otras áreas, se tiene un gran menú de opciones pero estrictamente en el plano administrativo. También se han explorado novedosos caminos para acelerar el paso de los estudiantes de Bath a una vida laboral plena, es evidente que el paradigma al que Bath responde es al funcionalista.

## 7. Universidad Carlos III

### 7.1. Reseña Histórica

La Universidad Carlos III de Madrid fue creada por Ley de las Cortes Generales, de 5 de mayo de 1989, en el marco de la Ley de Reforma Universitaria Española. Desde su nacimiento tuvo vocación de ser una universidad pública innovadora, de dimensiones reducidas y con una orientación prioritaria hacia la investigación. Su primer Rector fue el profesor D. Gregorio Peces-Barba. La filosofía que preside la institución realza la importancia de la educación integral y pretende formar "personas plenamente responsables y libres, sensibles a los problemas sociales y comprometidas con una idea de progreso basada en la libertad, la justicia y la tolerancia".

Innovación es la palabra que guía las actuaciones de la Carlos III, que aúna estudios que responden a la demanda de la sociedad con la opción de cursar algunas titulaciones bilingües, la inclusión de los idiomas en todos los planes de estudio, la superación de una serie de créditos de Humanidades para poder obtener el título, y la posibilidad de estudiar en grupos reducidos. Junto a estos rasgos, la universidad cuida la investigación y la calidad de la docencia. La comunidad universitaria puede disfrutar de unas instalaciones de gran calidad dotadas con una amplia gama de servicios.

La universidad posee tres campus (Getafe, Leganés y Colmenarejo) repartidos por la Comunidad de Madrid. El Campus de Getafe acoge la Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas y la Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación, mientras el campus de Leganés se centra en las Ingenierías y es la sede de la Escuela Politécnica Superior. El Campus de Colmenarejo combina en su oferta educativa titulaciones y estudios de las tres facultades. La UC3M cuenta con una de las bibliotecas más completas de España, que ofrece a sus usuarios una colección de más de 500.000 libros impresos, 12.000 libros electrónicos, 5.200 revistas en papel, y el acceso a cerca de 30.000 revistas electrónicas y a más de 100 bases de datos, además de laboratorios con los equipos más avanzados y la última tecnología para permitir que estudiantes e investigadores lleven a cabo sus prácticas y experimentos de la forma más completa posible.

En sus cortos 25 años de existencia la Universidad Carlos III de Madrid (UC3M) ha suscrito 440 convenios con universidades de 52 países. Entre éstos se incluyen algunas de las mejores universidades del mundo (13 de ellas figuran en las 50 primeras posiciones del Ranking de Shanghai y otras 11 forman parte de las 21 integrantes de la League of European Research Universities). (Madrid 2014) .

### 7.2. Factores Claves

#### 7.2.1. Estadísticas Claves

Tabla 42.  
*Factores Clave – Universidad Carlos III de Madrid*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (seis meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 10.512	50 %	81,5%	US 18.012	Consultoría y Asesoría

Fuentes: (Mundo 2013), (Notes 2013), (Universitario 2013), (SOPP 2012).

#### 7.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 1613 (56% hombres 44% mujeres). (Mundo 2013)

#### 7.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Cuatrimestre
- Duración del Programa: 4 años.
- Estudiantes por Catedra: 11. (Madrid 2014)

#### 7.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Publica
- Presupuesto Anual: U\$ 192.349.107 (Madrid 2014)

#### 7.2.5. Admisiones

- Factores de admisión: Para acceder a la universidad en España, es imprescindible que los alumnos de Bachillerato hayan superado las Pruebas de Acceso a la Universidad (denominadas pruebas de "selectividad que se realizan dos veces al año (para el caso de Madrid en junio y en septiembre).

En las carreras universitarias en las que el número de alumnos solicitantes sea mayor que el de plazas ofertadas, las plazas se asignarán por orden de nota .La nota de admisión será la suma de las dos fases en las que, desde 2010, se dividen las Pruebas de Acceso a la Universidad: Fase General y Fase Específica.

##### Fase General

- Comentario de Texto
- Filosofía / Historia de España
- Lengua Extranjera
- Una materia de modalidad a elegir por el alumno, la haya cursado o no.

La puntuación de la prueba será la media aritmética de los cuatro exámenes. El alumno se considerará aprobado si su nota de la fase general es igual o superior a 5.

##### Fase Específica

- La realización de esta fase es voluntaria.
- El alumno podrá realizar hasta 4 exámenes de las materias de modalidad de 2º de bachillerato.

- Puede elegir cualquier materia, la haya cursado en bachillerato o no. Deben ser distintas de la elegida para el cuarto ejercicio de la Fase General en la misma convocatoria.
- Sólo se tendrán en cuenta para la calificación final los exámenes de la fase específica en los que obtenga una nota de 5 o superior.

La calificación final será la suma de la nota de la Fase General con las dos notas de la Fase Específica que, ponderadas de acuerdo con la titulación solicitada, sean más beneficiosas para el alumno. No hay una nota mínima preestablecida para acceder a una carrera en la Universidad Carlos III de Madrid. La nota de corte de cada curso académico es la que resulta tras la finalización de proceso de adjudicación de plazas y la marca la calificación más baja con la que un alumno haya conseguido su acceso a la titulación en ese periodo académico concreto.

Si se cursan muchas solicitudes y las notas son muy altas, ese año la calificación del último admitido es muy elevada. Por el contrario, si hay pocas solicitudes o se presentan notas más bajas que el año anterior, la calificación de corte del último admitido desciende. Por esta circunstancia, las notas de corte pueden variar de un curso a otro. Aunque se tomen como referencia las notas del curso anterior, como una especie de guía para los alumnos que desean ingresar en la universidad, no deberá en ningún caso confundirse con la nota para este curso. Administración de Empresas en la Universidad Carlos III de Madrid tiene una nota mínima de 10,205 sobre 14. (UC3M 2014) .

### 7.3. Programa de Estudio

#### 7.3.1. Currículo

El currículo en la universidad Caros III de Madrid está conformado por 8 cuatrimestres que se cursan a lo largo de 4 años de estudio. A cada año se le denomina como un “Curso” dividido en dos cuatrimestres. Las materias obligatorias son:

Tabla 43.

*Malla Curricular – Universidad Carlos III de Madrid*

<b>Cuatrimestre</b>	<b>Asignaturas</b>	<b>Créditos</b>
Primer Curso - Primer Cuatrimestre	Fundamentos de la Administración de Empresas	6
	Introducción al Derecho Civil Patrimonial	6
	Matemáticas para la Economía I	6
	Principios de Economía	6
	Técnicas de búsqueda y uso de la información	3
	Técnicas de expresión oral y escrita	3
Primer Curso - Segundo Cuatrimestre	Estadística I	6
	Historia Económica	6
	Introducción a la Contabilidad	6
	Matemáticas para la Economía II	6
	Microeconomía	6

Cuatrimestre	Asignaturas	Créditos
Segundo Curso - Primer Cuatrimestre	Contabilidad de Gestión	6
	Estadística II	6
	Habilidades: Humanidades	6
	Macroeconomía	6
	Teoría de los Juegos	6
Segundo Curso - Segundo Cuatrimestre	Comportamiento Organizativo	6
	Derecho Mercantil	6
	Econometría	6
	Economía Financiera	6
	Habilidades: Inglés	6
Tercer Curso - Primer Cuatrimestre	Economía de las Organizaciones	6
	Marketing	6
	Electivas I	18
Tercer Curso - Segundo Cuatrimestre	Dirección Comercial	6
	Dirección Financiera	6
	Electivas II	18
Cuarto Curso - Primer Cuatrimestre	Dirección Estratégica	6
	Gestión de Operaciones	6
	Electivas III	18

Fuente: (Madrid 2014)

### 7.3.2. Análisis del Currículo

La Universidad Carlos II cuenta con un currículo estructurado, con una gran carga de materias obligatorias. Todas las materias han sido seleccionadas para formar en los estudiantes los siguientes principios:

- Razonamiento numérico: Facilidad para realizar cálculos numéricos.
- Razonamiento lógico: Capacidad para comprender relaciones causales y sus efectos.
- Razonamiento abstracto: Capacidad para distanciarse de los problemas y así poder obtener perspectivas que permitan su resolución.
- Concentración: Capacidad para centrar la atención voluntariamente sobre una actividad aislándose de otros fenómenos que ocurren alrededor.

Si bien la institución tiene una fuerte carga de materias obligatorias no significa que no tengan también un interesante componente de electivas. Se tienen 4 bloques de electivas que se cursan en los últimos semestres, se agruparon por el nivel de complejidad, los estudiantes deben aprobar tres asignaturas de cada uno de los grupos.

Tabla 44.

*Electivas – Universidad Carlos III de Madrid*

Nivel	Asignaturas
Electivas I	Comportamiento del Consumidor
	Contabilidad Financiera
	Derecho de la Competencia

Nivel	Asignaturas
	Diseño Organizativo
	Orígenes de la empresa Moderna
	Sistema Fiscal Español
	Sistemas e Instituciones Financieras
	Sociología del Trabajo
	Técnicas Multivalentes de Análisis de Datos
<b>Electivas II</b>	Análisis de Estados Financieros
	Derecho de Mercados Financieros
	Econometría Dinámica y Financiera
	Financiación Internacional
	Innovación y Cambio Tecnológico
	Investigación de Mercados
	Macroeconomía Monetaria
	Optimización y Simulación para la Empresa
	Organización Industrial
<b>Electivas III</b>	Creación de Empresas y gestión de Pymes
	Comercio Internacional
	Dirección de Recursos Humanos
	Gestión Bancaria
	Métodos de Mejora de la Calidad
	Técnicas de Investigación
<b>Electivas IV</b>	Análisis de Valores
	Contabilidad Directiva
	Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social
	Dirección de Empresas Familiares
	Fuerzas Dinámicas del Crecimiento
	Gestión de la Cadena de Suministro
	Gestión Internacional de la Empresa
	Marketing Financiero y de Servicios
	Técnicas de Predicción

Fuente: (Madrid 2014)

La universidad Carlos III usa el sistema de créditos ECTS (European Credit Transfer System) que representa la cantidad de trabajo que realiza el estudiante para cumplir con los objetivos del programa. Incluye las horas de clase, las horas de estudio, la elaboración de trabajos, la realización de pruebas, entre otros. De esta manera, la importancia de una asignatura se mide por el esfuerzo del estudiante para superarla, no por las horas de clase. Además, es la unidad de medida académica en toda Europa, 1 crédito ECTS equivale a 25 horas de trabajo del estudiante.

Las asignaturas son de dos tipos: asignaturas troncales y asignaturas optativas. La UC3M no exige un mínimo o máximo de asignaturas por Semestre. Lógicamente, el mínimo es 1 asignatura por Semestre, y se recomienda un máximo de 30 ECTS o 6 asignaturas por Semestre.

#### 7.4. Pedagógica y Enfoque

La Universidad Carlos III es reconocida por su ambiente altamente competitivo, impulsado por su sistema de evaluación continua. Se le da una gran importancia al esfuerzo del estudiante a lo largo del cuatrimestre (su implicación activa en las clases, la elaboración de trabajos y la realización de ejercicios y prácticas).

El trabajo individual o grupal tendrá una valoración mínima del 40% en todas las asignaturas, el examen final supondrá un máximo del 60% de la nota final. Incluso en algunas asignaturas se eliminan los exámenes finales, y la nota se basa en el trabajo diario. Por ello, las titulaciones de la UC3M son presenciales y la asistencia es altamente valorada.

El objetivo del Grado en Administración de Empresas es formar personas que sean capaces de crear sus propios negocios así como desempeñar cualquier tipo de función dentro del ámbito de la dirección y gestión en empresas u otros organismos públicos o privados. Se espera que un graduado del UC3M sea capaz de aproximarse a cualquier problema con rigor científico, aprovechando todos los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias dentro del ámbito de estudio de la Administración Empresarial, pero simultáneamente siendo conscientes de que su aplicación práctica tiene unas consecuencias que afectan a la sociedad (dimensión ética).

Al igual que en algunas instituciones estadounidenses el alumno puede cursar una mini-especialización, sin embargo, no confiere ninguna titulación. Las mini-especialidades disponibles son:

- Dirección Gestión Contable Financiera
- Dirección Gestión Organizativa General
- Dirección Gestión de Marketing

Otra de las fortalezas de la Universidad, es un intensivo programa de inglés, una característica fundamental para los empleadores españoles. El programa de Administración se ofrece en las siguientes modalidades, a nivel de idioma:

- Sólo en inglés: Se deben cursar todas las asignaturas exclusivamente en inglés. No existen grupos en español.
- Opción en Inglés: Se tiene la opción de cursar la totalidad de los créditos de tu plan de estudios en inglés.
- Opción en bilingüe: Se debe cursar al menos la mitad de los créditos del plan de estudios en inglés.

Los docentes se valen de metodologías innovadoras como simuladores virtuales (de dirección de empresas, finanzas y mercadeo), el método del caso y sistemas de evaluación telemáticos en tiempo real para impartir la enseñanza.

La Universidad Carlos III ofrece a los estudiantes la opción de obtener el reconocimiento de hasta 6 ECTS por la realización de actividades culturales, deportivas o solidarias. Anualmente se aprueba una Relación con las actividades que darán opción a este reconocimiento, para que se reconozca 1 crédito/ECTS se deben completar 40 horas en actividades. También existe la posibilidad de incorporar nuevas actividades no previstas inicialmente en el Catálogo por medio de una resolución que certifique su reconocimiento.

En la actualidad la Universidad Carlos III tiene más de 3.800 convenios firmados con empresas Españolas con el objetivo que sus estudiantes tengan una experiencia laboral antes de su graduación.

Para incentivar la práctica laboral, se le da una valía igual que tres electivas (18 ECTS). Si bien la pasantía es opcional, el trabajo de grado es obligatorio, este trabajo o tesis de carácter individual busca que los estudiantes demuestren los conocimientos, habilidades y competencias adquiridos durante sus estudios mediante su aplicación a problemas específicos de la empresa y su entorno. El trabajo debe ser original, y puede ser de carácter teórico o aplicado (Madrid 2014) .

### 7.5. Paradigma Educativo.

La Universidad Carlos III presenta un sistema evaluativo y programático enfocado al resultado y como es esperable en los programas de administración de empresas es tipo objetivo. Tiene una estructura rígida, que si bien incluye electivas, todas son de temas administrativo. No existe la posibilidad de estudiar materias interdisciplinarias. La universidad Carlos III de Madrid tiene un enfoque marcadamente funcionalista.

## 8. École Supérieure des Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC)

### 8.1. Reseña Histórica

La Escuela de Postgrado de Economía y Gestión (ESSEC) se estableció en 1907 como el Instituto de Economía Fernando Pelletier. Tomó su nombre actual, poco después, en 1912, cuando pasa bajo la autoridad del Instituto Católico de París. Su reconocimiento por parte del estado llega hasta 1942. Desde 1975, desarrolla una escuela de negocios internacional, ofreciendo un título en BBA al completar con éxito el periodo de estudios de 4 años. . En 2004 ESSEC decidió implementar un tercer campus, el primero fuera de Francia, específicamente en Singapur, inaugurado en 2006.

El 6 de mayo de 2010, Pierre Tapie, Director General de ESSEC, presentó los objetivos y la estrategia de desarrollo de la escuela para los próximos cinco años (2010-2015). Anunció el reposicionamiento de la marca, que incluye los programas de la escuela buscando aumentar su visibilidad y nivelarla con la evolución internacional (sobre todo en los cambios relacionados con el proceso de Bolonia). El objetivo final de estas reformas es estar entre las 5 mejores instituciones de gestión en Europa.

### 8.2. Factores Claves

#### 8.2.1. Estadísticas Claves

Tabla 45.

*Estadísticas Claves – ESSEC*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (seis meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 12 734	12 %	86%	US 43.018	Gerente de negocios y marketing

Fuente: (ESSEC 2014) , (Ecoles 2012) , (Clés 2011) , (PayScale 2014)

#### 8.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 740 (56% hombres 44% mujeres)

#### 8.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Semestre
- Duración del Programa: 4 año.
- Estudiantes por Catedra: 11. (ESSEC 2014)

#### 8.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Católica
- Tipo de Universidad: Privada
- Presupuesto Anual: U\$ 123,832,749.97 USD (Clés 2011)

#### 8.2.5. Admisiones

Los requisitos para el ingreso a esta prestigiosa universidad francesa son:

- Las transcripciones oficiales de los 3 últimos años de secundaria
- Certificado original de la asistencia a una escuela secundaria.
- Hoja de vida (Curriculum Vitae)
- Pasaporte o tarjeta de identificación emitido por el Gobierno
- Fotografías de identidad (fotos tipo pasaporte)
- Puntajes mínimos de TOEIC (850), TOEFL (90) o IELTS (6.5) Pruebas
- Una tasa de solicitud de 150 € a pagar en línea
- Cartas de recomendación académicas

Una vez que la aplicación se ha presentado será revisada por un comité de admisión. Si el estudiante es seleccionado, se le contactará para programar una entrevista que será llevado a cabo ya sea en persona o por videoconferencia. Una curiosidad encontrada en el proceso de admisiones de ESSEC es que solo acepta aplicaciones de menores de 25 años.

### 8.3. Programa de Estudio

#### 8.3.1. Currículo

Tabla 46.

*Malla Curricular – ESSEC*

<b>Malla Curricular ESSEC</b>
<b>Semestre I</b>
Introducción a la contabilidad
Mercadeo
Estadística Aplicada a la Comercialización
Microeconomía
Ciencias de la Computación
Derecho
Cursos de lenguas extranjeras
<b>Semestre II</b>
Contabilidad Aplicada
Control Administrativo
Marketing Operativo
Matemáticas Financieras
Ciencias de la Computación
Emprendimiento

<b>Malla Curricular ESSEC</b>	
Derecho de los Negocios	
Cursos de Idiomas	
<b>Semestre III - Practicas</b>	
3 meses de prácticas en Francia o el extranjero	
Contabilidad Administrativa	
Introducción Finanzas	
Política	
Investigación y Análisis de Marketing	
Derecho Internacional	
Cursos de lenguas extranjeras	
<b>Semestre IV - Primer Intercambio Internacional</b>	
<i>Intercambio Internacional: 106 universidades asociadas en 35 países</i>	
<i>Experiencia profesional integrada: 4 semanas de experiencia del mundo real en un humanitaria social o educativo.</i>	
<b>Semestre V</b>	
Opción 1 - Estándar	Opción 2 - Practico
Materias Pendientes ESSEC	Materias Pendientes ESSEC
<b>Semestre VI</b>	
Primera Practica	Primera Practica
<b>Semestre VII</b>	
Segundo Intercambio Internacional	
<b>Semestre VIII</b>	
Materias Pendientes ESSEC	Segundas Practica
<b>Semestre IX</b>	
-	Materias Pendientes ESSEC

Fuente: (ESSEC 2014)

### 8.3.2. Análisis del Currículo

La Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad ESSEC ofrece una combinación única de cursos exigentes y exposición internacional y profesional, estas experiencias están diseñadas para conducir al futuro profesional a desarrollar sus habilidades analíticas, pero por sobre todo abrir sus mentes a nuevas formas de hacer negocios.

Los primeros semestres son muy similares a lo que venimos acostumbrados, una combinación de teoría y práctica a través del trabajo individual y en grupo. Cada curso aprobado aporta aproximadamente 5 ECTS (ESSEC 2014). ESSEC ha definido este currículo con la intención de lograr que los estudiantes desarrollen sus habilidades de gestión y adquieran las habilidades necesarias para hacer frente a las exigencias profesionales en muy diversos entornos. Al final del primer año, los estudiantes participan en una pasantía operativa de tres meses, durante este tiempo se encuentran inmersos en una empresa realizando tareas usualmente relacionadas con la gestión de clientes, control de gestión o marketing.

La diferencia radical se presenta desde el VI semestre; los estudiantes están obligados a pasar por lo menos dos términos de 6 meses fuera de Francia en un intercambio académico. Uno de estos semestres el extranjero puede ser en el campus de ESSEC en Singapur, sin embargo si Singapur no

es de su agrado, no se preocupe, ESSEC cuenta con una vasta red de 106 universidades aliadas en 42 países, para completar este requisito. Los estudiantes también deben aprender al menos dos lenguas extranjeras para lograr su titulación.

La experiencia profesional se gana a través de prácticas en una variedad de países. Los estudiantes tienen la posibilidad de elegir entre dos opciones para aprovechar los convenios de ESSEC con compañías en Francia y el exterior, una vía “rápida” o estándar en la cual cumplen con su programa académico y obtienen su grado en 9 semestres (opción 1) realizando solo una práctica profesional de 6 meses, o realizar dos prácticas profesionales durante el sexto y noveno semestre. Por esta vía (Opción 2), el grado se obtiene a los 10 semestres.

ESSEC ha denominado estas experiencias profesionales como “Pasantía para la toma de decisiones” y tiene muchas diferencias con la realizada al final del año uno, ya que al ser realizada semestres superiores permite a los estudiantes llevar a cabo funciones con mayores responsabilidades y desligarse un poco de la parte operativa para darle un papel protagónico a las habilidades de gestión desarrolladas. Su objetivo es ayudar a los estudiantes a definir su proyección profesional y crear en ellos un perfil de especialización más claro.

Las prácticas que forman parte del programa BBA de ESSEC proporcionan a los estudiantes la oportunidad de obtener en promedio un año de experiencia profesional antes de su graduación. ESSEC ha firmado una envidiable cantidad de convenios (más de 700), con empresas en todo el mundo, entre ellas:

Tabla 47.

*Compañías con convenios con ESSEC*

<b>Compañías Con Convenios Con Essec</b>		
Bnp Paribas	Banque De France	Allianz
Kpmg	Sanofi Aventis	Coca Cola
La Poste	General Electric	Credit Suisse
L'oreal	Ibm	Johnson & Johnson
Lvmh	Carrefour	Michelin
Societe Generale	Danone	Psa Peugeot Citroen
Accenture	Hsbc	Renault
Air France	Unilever	Google
Axa	Accor	Jp Morgan
Capgemini	Glaxosmithkline	Roche
Credit Agricole	Pfizer	Sodexo
Deloitte	Roland Berger	Barclays
Edf	Thales	Nestle

Fuente: (Burckel 2012) , (Merizio 2014)

#### 8.4. Pedagogía y Enfoque

Desde su fundación en 1907, ESSEC ha estado desarrollando un modelo de aprendizaje único basado en sólidos valores de identidad y un núcleo común: la innovación, la apertura mental y la responsabilidad.

El método de enseñanza de ESSEC se centra en 3 objetivos principales:

- La capacidad de administrar a través del conocimiento teórico y la experiencia práctica.
- Afrontar situaciones empresariales complejas, aumentando a liderazgo gracias a habilidades de autenticidad y la comunicación.
- Desarrollar habilidades integradas a las cuestiones sociales y culturales en los negocios.

ESSEC no es solo un título, es toda una experiencia, donde la inmersión internacional cumple un rol predominante. Es por esto que el programa se ha estructurado de esa forma, cuando el estudiante de ESSEC recibe su título ya abra intercambiado conceptos con por lo menos dos culturas distintas a la propia a lo largo de sus dos intercambios internacionales, sin contar la variedad de nacionalidades y opiniones que el estudiante encuentra en ESSEC.

La universidad no solo ha desarrollado fuertes vínculos con el sector académico, su singular modelo de prácticas ha cimentado una alianza con el sector privado que representa un valor agregado envidiable para sus estudiantes. ESSEC también es uno de los centros de investigación más respetados de Europa, ha publicado más de 700 artículos académicos en los últimos 5 años y posee 18 centros de investigación.

La combinación de una cátedra sólida, con profesores internacionalmente reconocidos, un programa de intercambio mundial, abundantes contactos con el mundo empresarial, y una de las fuentes de conocimientos más respetadas del mundo tiene un objetivo claro para la directiva del programa de BBA, cultivar talentos capaces de hacer frente a los desafíos del mundo de los negocios internacional del mañana combinando la eficacia en la gestión con la responsabilidad social. (ESSEC 2014), (Point.fr 2014), (ESSEC<sup>2</sup> 2014).

## 8.5. Paradigma Educativo

El andamiaje montado por ESSEC hace hincapié en el individuo, después de una base sólida en conceptos, el estudiante pasara casi 2 años buscando su identidad profesional y personal, a través de las prácticas y los intercambios. ESSEC es una institución basada en la innovación y trata de transmitir ese valor hacia el estudiante, cultivando un concepto diferenciado que apunta a preservar y a reforzar su liderazgo. Por estos motivos consideramos que ESSEC tiene un perfil humanista.

## 9. Universidad Libre de Berlín

### 9.1. Reseña Histórica

La Universidad Libre de Berlín fue fundada el 4 de diciembre de 1948, su establecimiento está estrechamente relacionada con la guerra fría. La Universidad Humboldt de Berlín, estaba controlada por las autoridades soviéticas, los conflictos políticos de la época de la posguerra fueron llevados a la universidad y se tradujeron en una creciente influencia comunista, lo que acarreo polémica y despertó fuertes protestas en el cuerpo estudiantil y docente.

A finales de 1947, los primeros estudiantes exigieron una universidad libre de toda influencia política. A finales de abril, el gobernador de los Estados Unidos dio la orden de revisar la ley para la formación de una nueva universidad en los sectores occidentales. El 19 de junio de 1948, se creó el "comité preparatorio para el establecimiento de una universidad libre", con un manifiesto titulado "Solicitud

para el Establecimiento de una universidad libre de Berlín", el comité hizo un llamamiento al público para el apoyo. Las autoridades municipales de Berlín concedieron el establecimiento de esta universidad y autorizaron su apertura para el semestre de invierno 1948/49.

En 1949, la universidad ya registraba 4.946 estudiantes. Hasta la construcción del Muro de Berlín en 1961, muchos estudiantes venían del sector soviético, a menudo apoyados a través de la "beca de divisas" del Senado Estadounidense. Durante los años 1970 y la década de 1980, la universidad se convirtió en una "universidad de masas" con 50.298 alumnos matriculados en el año 1983, lo que la convertía en la segunda universidad más grande de Alemania (después de la Universidad Ludwig Maximilian de Munich).

Desde 2003, la Universidad Libre de Berlín (HA) ha reagrupado sus capacidades de investigación en las áreas de enfoque de investigación interdisciplinario llamados clústeres. Debido a los recortes financieros y la reestructuración de las escuelas de medicina en el mismo año, las Instituciones de Medicina de la Universidad Libre y la Universidad Humboldt se fusionaron para crear un servicio común, la Charité - Universidad de Berlín.

En años recientes se discute en Berlín sobre la creación de una súper universidad fusionaría a las tres mayores universidades de la ciudad (Universidad Libre, Universidad Técnica y Humboldt). Sin embargo, no ha habido grandes avances en esta dirección salvo la fusión de las facultades de medicina de la Universidad Libre y la Universidad Humboldt citada en el párrafo anterior, (Kubicki 2009).

## 9.2. Factores Claves

### 9.2.1. Estadísticas Claves

Tabla 48.

*Estadísticas Claves - Universidad de Berlín*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 6 285	13 %	80%	US 45.657	Gerente de negocios y marketing

Fuente: (Warnecke 2013), (Eurostat 2012), (PayScale 2014), (Universities 2013),

### 9.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 1316 (52% hombres 48% mujeres). (Ranking 2014)

### 9.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Semestre
- Duración del Programa: 3 años.
- Estudiantes por Catedra: 30.

### 9.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Publica

- Presupuesto Anual: U\$ 534.888.000

#### 9.2.5. Admisiones

Para los programas de licenciatura se debe presentar la solicitud ante la oficina de Registro del Estudiante, además de las notas de la escuela secundaria, carta de solicitud de admisión y una hoja de vida. (Berlin 2014)

#### 9.3. Programa de Estudio

##### 9.3.1. Currículo

El currículo en la Universidad Libre de Berlín está organizado en 6 semestres como se muestra a continuación:

Tabla 49.

*Malla Curricular - Universidad de Berlín*

Semestre	Asignaturas
I Semestre	Fundamentos de la Economía de la Empresa
	Principios de Marketing
	Fundamentos de la Contabilidad I
	Matemáticas para Economistas
	Derecho Publico
II Semestre	Fundamentos de la Contabilidad II
	Inversión y Financiamiento
	Estados Financieros e Impuestos
	Estadísticas para Economistas
	Electiva I
III Semestre	Gestion
	Gestion de Suministro y Operaciones
	Informativa aplicada para Economistas
	Introducción a la Economía
	Electiva II
	Pasantía
IV Semestre	Especialización en Admón. I
	Especialización en Admón. II
	Derecho Privado
	Fundamentos de Microeconomía
	Electiva III
V Semestre	Especialización en Admón. III
	Especialización en Admón. IV
	Especialización en Admón. VI
	Fundamentos de Macroeconomía
	Electiva IV
Semestre VI	Especialización en Admón. VII

Semestre	Asignaturas
	Especialización en Admón. VIII
	Electiva V
	Proyecto de Fin de Carrera

Fuente: (Berlin 2014)

### 9.3.2. Análisis del Currículo

El programa de licenciatura en administración de empresas está conformado por módulos, cada uno dedicado a un tema específico y con un conjunto fijo de trabajo. Esto incluye un cierto número de puntos de crédito (CP) que se obtiene con la participación y la aprobación de los exámenes correspondientes. El curso completo consta de 180 CP y está diseñado para ser cumplido a tiempo completo en seis semestres. Es decir, 30 créditos por semestre.

Las electivas corresponden a un 16% de la carga académica, es decir 30 créditos, contra 150 que corresponden al núcleo del programa y son materias ligadas a la administración de empresas. Las electivas son cursos correspondientes a otras carreras dentro de la universidad en las siguientes categorías:

- Relaciones Exteriores
- Información y Medios de Alfabetización
- Género y diversidad competencia
- Organización y Gestión
- Habilidades comunicativas
- Comercio. (Berlin 2014)

A partir del cuarto semestre los estudiantes deben seleccionar según su preferencia y prospectiva profesional, en cuál de los cuatro departamentos dispuestos por la universidad se especializaran (se deben aprobar siete asignaturas en el departamento elegido):

- Departamento de Finanzas, Contabilidad y Fiscalidad : En esta área se exploran los efectos fiscales de las decisiones empresariales, la interacción entre la contabilidad y la información y problemas de incentivos dentro de la empresa y entre empresas, socios de negocios y los legisladores y la aplicación de las normas de contabilidad y auditoría. Este departamento tiene a su cargo algunas materias de núcleo común como "Fundamentos de la contabilidad corporativa ", "Fundamentos de la contabilidad interna de la empresa", "Estados Financieros y control" y "la inversión y la financiación". También gestionan varias áreas de especialización que se ocupan de cuestiones de financiación, contabilidad corporativa externa e interna y la fiscalidad de las empresas.
- Departamento de Gestión: El Instituto de Gestión es un Centro conectado en red a nivel internacional, para la Gestión de la Investigación. Se ocupa de las estructuras y los procesos dentro y entre las empresas y explorar cómo cambian con el tiempo. Estos incluyen temas como el surgimiento y la dinámica de la competencia organizacional, trayectorias organizativas y dependencias de trayectoria o la gestión de alianzas y redes empresariales. Tiene un mayor enfoque en la gestión estratégica de los recursos de conocimiento, así como cuestiones de gobierno corporativo o la gestión de la diversidad. Los resultados de la investigación del departamento se publican regularmente en revistas internacionales de reconocido prestigio. A cargo de este

departamento están todas las materias relacionadas con el diseño eficiente de las estructuras organizativas y los procesos organizativos en distintos entornos. Incluye también instrumentos de gestión de recursos humanos, las formas de cooperación empresarial, cuestiones de formulación e implementación de estrategias e instrumentos seleccionados de la planificación corporativa. Periódicamente, gerentes y administradores son invitados a conferencias.

- Departamento de Marketing: El principal foco de este departamento está en el marketing de empresa a consumidor y de empresa a empresa. La gestión de la relación comercial y el desarrollo, la adaptación y prueba de métodos de recolección y análisis de datos para la realización de investigaciones de mercado también tienen un papel predominante en el departamento. Todos los temas de contenido se complementan con ejemplos actuales de la práctica empresarial.
- El Departamento de Informática económica: La Universidad Libre de Berlín analizó las posibilidades que existen en la utilización de sistemas de información y comunicación. Las áreas de trabajo incluyen los conceptos básicos en áreas de la economía informática como el diseño, la implementación y el uso de los sistemas de apoyo a las decisiones, el modelado y la mejora de los procesos de negocio, la ingeniería de servicio y la gestión de los ingresos.
- El estudiante recibirá una visión general del uso de las tecnologías modernas de la información en las aplicaciones de negocio. Se aprende sobre sistemas basados en la web, de la digitalización y la creación de redes para negocio. El departamento está comprometido con la interactividad y la orientación a la acción, además de innovar constantemente con nuevos métodos de enseñanza y aprendizaje que combinan elementos presenciales clásicos y en línea (e-learning) para conceptos interactivos de aprendizaje combinado. (Berlin 2014) .

#### 9.4. Pedagogía y Enfoque

La Licenciatura en Administración de Empresas ofrece una enseñanza basada en la investigación, siguiendo el enfoque de toda la institución, el Departamento de Economía se caracteriza por tener una alta proporción de los proyectos de la Fundación Alemana de Investigación (DFG).

El énfasis en la investigación busca que el estudiante aprenda a trabajar y pensar científicamente, es decir que este en capacidad de reconocer los problemas, formular soluciones, comunicarlas y resolverlas; habilidades clave como las lingüísticas, de presentación y facilitación y habilidades de equipo son también parte integral del programa.

Recordemos que cuando se investigó el caso alemán en el numeral uno de esta tesis se encontró que en Alemania las universidades no pueden expedir el título de administrador de empresas solamente, sino que debe ser parte de otro programa. En el caso de la Universidad Libre se expide el título atada a una licenciatura en ciencias. El Licenciado en Ciencias (B.Sc.) está calificado para las funciones de gestión, de planificación, de análisis o de asesoramiento en las empresas y otros tipos de organizaciones de todos los tamaños.

El Departamento de Economía de la Universidad Libre de Berlín tiene estrechos lazos con las empresas y organizaciones internacionales del mundo de los negocios, la política, la ciencia y la sociedad. A pesar de la fuerte carga académica, la Universidad de Berlín no ha relegado la oferta

de eventos organizados centralmente en las áreas de idiomas, la información y los medios de alfabetización, género y competencia diversidad, organización y gestión, habilidades comunicativas, así como numerosos módulos descentralizados a los departamentos y las prácticas integradas ofrecen a los estudiantes en programas de licenciatura formas flexibles de vincular sus estudios profesionales con la adquisición de competencias profesionales y experiencia práctica individual. (Bresser 2014)

#### 9.5. Paradigma Educativo

La Universidad Libre de Berlín ofrece una educación funcionalista, con un currículo rígido basado más en la teoría y la investigación que en la práctica.

#### 10. Universidad de Toronto

##### 10.1. Reseña Histórica

La Universidad se fundó el 15 de marzo de 1827 por John Strachan, obispo de la Iglesia de Inglaterra en Toronto. En 1853, se fundó el University College como una institución de enseñanza no confesional dentro de la universidad que junto con varias universidades y colegios de filiación religiosa del área de Toronto se adhirieron a la universidad de Toronto, tales como la escuela católica University of St. Michael's College, la metodista Victoria University in the University of Toronto, y la anglicana University of Trinity College.

A lo largo de la siguiente década la institución creció tanto en sus edificaciones, como por la federación de universidades más pequeñas. El área alrededor de Ontario tenía una red de más pequeñas escuelas confesionales, que tenían dificultades para competir. Por esto, y a menudo no sin rechazo, decidieron afiliarse a la Universidad de Toronto. La federación suponía que los colegios mantenían su autonomía, pero sus estudiantes tenían completo acceso a las instalaciones de la Universidad de Toronto. La metodista Universidad Victoria, se unió en 1892, el anglicano Trinity College lo hizo en 1904, y el católico St. Michael's College, en 1910. Estos colegios federados mantenían gran parte de su independencia.

Después de los turbulentos años de la Gran Depresión y de las Guerras Mundiales, en las cuales participaron muchos estudiantes de la U de T, la escuela empezó a crecer impulsada por la explosión demográfica y el continuado incremento de la tasa de asistencia a la universidad. En los años 80 y 90 se dieron fuertes recortes del presupuesto gubernamental que forzaron a las universidades a dirigirse de forma creciente al sector privado en busca de donaciones y patrocinios. La Universidad de Toronto, situada en el corazón de la capital financiera del Canadá, rápidamente logro captar suficientes fondos para su funcionamiento y ni aun en esos tiempos difíciles frenó su expansión

Hoy en día la Universidad de Toronto tiene 75 programas de doctorado, y 14 facultades profesionales, fue catalogada por The Scientist como el mejor lugar de trabajo académico fuera de los Estados Unidos. Research InfoSource también clasifica a la Universidad de Toronto como una de las más importantes universidades de investigación en Canadá. En las dos últimas décadas, los miembros de la facultad han recibido casi una cuarta parte de todos los premios nacionales a pesar de que sólo representan el siete por ciento del total de profesores de universidad en Canadá. (Toronto 2014).

##### 10.2. Factores Claves

###### 10.2.1. Estadísticas Claves

Tabla 50.

*Estadísticas Clave - Universidad de Toronto*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (tres meses después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
US 11.528	9,2 %	82.4 %	US 48.755	Contabilidad

Fuentes: (Toronto 2014), (Commerce 2014), (Commerce 2014), (Ministry of Training 2014), (PayScale 2014)

10.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 650 (48 % hombres 52 % mujeres). (Commerce 2014), (Management 2013) .

10.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Semestre
- Duración del Programa: 4 años.
- Estudiantes por Catedra: 55. (Commerce 2014)

10.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Publica
- Presupuesto Anual: U\$ 2 563 000 000. (Toronto<sup>2</sup> 2014)

10.2.5. Admisiones

- Diploma de graduación de la educación secundaria.
- Notas de seis de los doce cursos tipo U (para universidad) o M (para universidad o college), que se ponderan para obtener una nota de acceso.

Aclaremos un poco este segundo requisito debido a sus particularidades, estas calificaciones en los 12 cursos mencionados, se obtienen en base a una combinación de cursos obligatorios y electivos que se realizan en el bachillerato, específicamente en el grado 12. Cuando se aplica a una universidad en Canadá, el departamento de admisiones recibirá una lista de las calificaciones para todos los cursos en el nivel 11 y 12, pero el factor de selección es el cálculo informático que tiene en cuenta sólo seis de sus notas totales, que pueden ser cursos en el nivel "U" o "M"(esto depende de la decisión de la universidad), aclarando que los tipo U son de un nivel de dificultad mayor.

Todos los programas universitarios requieren un total de seis cursos de grado 12, pero por lo general no especifica cuales, típicamente, un programa de artes tendrá sólo 1 o 2 requisitos específicos, y los cursos restantes puede ser cualquiera de los cursos 12U. Programas de ciencia, sin embargo, pueden enumerar específicamente cuatro, cinco o incluso los seis requisitos, lo que limita su capacidad para "rellenar" sus seis créditos con asignaturas optativas. No todos los cursos tienen que ser cursos de 12U. La mayoría de las

universidades te permitirán aplicar con cierto número de cursos 12M sin embargo, muchas escuelas o programas limitan el número de 12M que pueden ser utilizados.

Para el caso del programa específico del que nos estamos ocupando se exige el curso de inglés de nivel 12, las otras 5 materias evaluadas serán las que tengan el puntaje más alto. (Rainsberger 2014)

### 10.3. Programa de Estudio

#### 10.3.1. Currículo

El currículo en la universidad de Toronto se divide semestralmente a lo largo de 4 años, con las siguientes materias descritas en la tabla 51

Tabla 51.

*Malla Curricular - Universidad de Toronto*

Año	Semestre	Asignaturas
<b>Primer Año</b>		Introducción a la Economía
		Introducción a la Administración
		Calculo y Algebra lineal para comercio
		Electiva FAS
		Electiva FAS
<b>Segundo Año</b>	I	Introducción a la Contabilidad Financiera
		Desarrollo Económico
		Método Cuantitativos Económicos
		Principios del Marketing
	Comportamiento Organizacional	
	II	Contabilidad Financiera
		Gestion de Operaciones
Electiva FAS		
<b>Tercer Año</b>	I	Mercado de Capitales
		Gestion Estratégica
		Electiva RSM
		Electiva ECO
		Electiva FAS
	II	Introducción a las finanzas corporativas
		Electiva RSM
		Electiva ECO
<b>Cuarto Año</b>		Electiva RSM Nivel II
		Electiva ECO Internacional
		Electiva RSM
		Electiva FAS

Fuente: (Commerce 2014)

### 10.3.2. Análisis del currículo

El programa de comercio en la escuela Rotman es inusual y complejo. Empezaremos aclarando que es una oferta conjunta de la Rotman School of Management (RSM) y la Facultad de Artes y Ciencias (FAS) de la universidad de Toronto. Los estudiantes deben optar por una de las tres especialidades disponibles: Contabilidad, Finanzas y Economía, o Administración.

Los programas están diseñados para lograr una relación cercana al 50/50 entre las dos facultades, algo única en Canadá para este tipo de programas. Todo el personal docente proviene de estas dos facultades, sin embargo no se posee un cuerpo docente específico o permanente para el programa, el currículo fue estructurado con clases que se dictan usualmente en otros programas, como por ejemplo en el programa MBA de la Universidad de Toronto.

Para suplir los 10 cursos de la Facultad de Artes y Ciencias se ofrecen 66 cursos distintos en casi todos los campos posibles:

Tabla 52.

*Electivas de la Facultad de Artes y Ciencias - Universidad de Toronto*

<b>Electivas FAS - Universidad de Toronto</b>	
Estudios Aborígenes	Historia
Estudios Americanos	Historia y Filosofía de la Ciencia y Tecnología
Anatomía	Biología Humana
Antropología	Inmunología
Arquitectura	Centro de impacto
Arte	Italiano
Astronomía y Astrofísica	Estudios Judíos
Bioquímica	Medicina de Laboratorio y Biopatología
Instituto Canadiense de Astronomía Teórica	Estudios Latinoamericanos
Celular y Biología de Sistemas	Lingüística
Química	Matemáticas
Estudios de Cine	Genética Molecular y Microbiología
Clásicos	Música
Literatura Comparada	Cercano y Medio Oriente Civilizaciones
Ciencias de la Computación	Ciencias Nutricionales
Estudios de Asia Contemporánea	Cursos Web Online
Estudios socio jurídicos Criminología	Estudios de Justicia Paz y Conflictos.
Diáspora y transnacionales Estudios	Química Farmacéutica
Drama, Teatro y Performance	Farmacología
Ciencias de la Tierra	Filosofía
Estudios de Asia Oriental	Física
Ecología y Biología Evolutiva	Ciencias Políticas
Economía	Fisiología
Centro de Relaciones Laborales y Recursos Humanos	Psicología
Cursos inglés	Política Públicas
Medio Ambiente	Religión

<b>Electivas FAS - Universidad de Toronto</b>	
Centro de Ética	Estudios de Diversidad Sexual
Estudios Europeos	Lenguas Eslavas
Silvicultura	Sociología
Estudios Franceses	Estudios de Asia Meridional
Geografía	Español
Estudios Alemanes	Ciencias Estadísticas

Fuente: (Science 2013)

El currículo también incluye tres electivas Económicas a elegir entre el amplio catálogo de la Escuela Rotman de Negocios (ver tabla 53).

Tabla 53.

*Electivas Económicas - Universidad de Toronto*

<b>Electivas Económicas (ECO)- Universidad de Toronto</b>	
Historia Económica Europea	Economía del siglo XX
Instituciones Económicas de la historia	Dinero, Banca y Mercados Financieros
La historia económica de la Europa moderna	Temas Especiales en Economía
Historia Económica Americana	Temas Especiales en Economía Financiera
Organización Industrial Empírica	Banca islámica y Finanzas
Economía y Políticas del Medio Ambiente	Economía Financiera I
Energía y Medio Ambiente	Economía Financiera II
Teoría de Juegos Aplicada	Crecimiento Económico
Análisis Económico del Derecho	Teoría del Comercio Internacional
Historia Económica de Canadá	Economía Monetaria Internacional
Desarrollo Económico	Economía de la Salud
Teoría Económica Avanzada	Economía de las Organizaciones
Comportamiento y Economía Experimental	Econometría Aplicada de Comercio
Economía de la Familia	Econometría Aplicada
Economía Urbana	Mercados, Competencia y Estrategia
Economía Política	Economía Personal
Economía Pública	Excursiones de investigación
Economía de Carreras	Economía del Trabajo

Fuente: (Innes 2014)

Finalmente están las electivas propias del programa de la especialidad de gestión de la escuela de negocios Rotman en la Universidad de Toronto, expuestas en la tabla 54

Tabla 54.

*Electivas Administrativas - Universidad de Toronto*

<b>Electivas de la especialidad de Gestión en Rotman (RSM) – Universidad de Toronto</b>	
Principios del Marketing	Estrategias de negociación
Comportamiento Organizacional	Futuros y opciones

<b>Electivas de la especialidad de Gestion en Rotman (RSM) – Universidad de Toronto</b>	
Gestión de Operaciones	Finanzas Internacionales
Gestión Estratégica	Dirección de Personas en el Contexto de la Globalización
Valores de Renta Fija	Empresas en una Economía Global
Gestión de Riesgo para Gerentes Financieros	Negocios Internacionales
Finanzas Avanzadas Corporativas	Economía Política y Estrategia de Inversión

Fuente: (Faculty of Arts and Science 2014)

Sobre la constitución del currículo y el tipo de enseñanza, Rotman ha centrado su atención en tres ejes, uno que sea lo suficientemente práctico, no como un sustituto de la teoría, sino como un complemento de la misma. Esto tiene implicaciones en la contratación de personal, la conformación de los cursos, la variedad de la oferta de cursos, las clases, e incluso la naturaleza de las aulas. La segunda prioridad en el programa son las ofertas extracurriculares que deben complementar la educación presencial para desarrollar estudiantes con habilidades para los negocios, comunicativas, pero por sobre todo, habilidades de liderazgo. En tercer lugar, la participación intensiva de las comunidades empresariales y de ex-alumnos.

#### 10.4. Pedagogía y Enfoque

Este particular programa tuvo una concepción muy interesante, fue construido de afuera hacia adentro, no se pensó ¿qué podemos ofrecer como universidad? , sino ¿que necesita la sociedad de nuestros estudiantes? En esta línea de pensamiento la escuela Rotman ha adoptado como finalidad de su programa preparar estudiantes para ser líderes en su vida profesional, proporcionando una educación de alta calidad en las disciplinas de negocios y las artes liberales. La finalidad de unir estas dos facultades que a primera vista tendrían poco en común es crear para el estudiante una amplia gama de oportunidades para el desarrollo de habilidades profesionales y experiencia de liderazgo.

Rotman estructuro su currículo de la mano con las necesidades de la gestion en Canadá, y no ha abandonado esta costumbre desde entonces, hoy en día mantiene fuertes vínculos con sus exalumnos y socios corporativos (esto incluye a reclutadores y firmas que opinan o colaboran con cambios curriculares), con el paso de los años este mutualismo ha construido una comunidad extendida potente y comprometida. Este feedback constante, así como los objetivos del programa llevaron a la decisión de no ofrecer un pregrado con una solo especialización, sino que fueran tres, según las necesidades detectadas.

Adicionalmente, las relaciones de alto perfil con las empresas y permitir reclutadores de empresas importantes dentro del campus ayuda a los futuros administradores a vincularse al mercado laboral más rápidamente, bien sea, por una oferta directa antes de graduarse, o por su preparación y experiencia tratando a reclutadores, lo que les dará un valor agregado a la hora de enfrentarse a competidores de otras universidades por una plaza laboral.

Uno de los asuntos que más llaman la atención es que a pesar de su cercanía a los Estados Unidos y la habitual influencia que sus modelos ejercen sobre los países cercanos, la Universidad de Toronto no presta especial atención al estudio de casos, y si bien pretende que la práctica sea un complemento de la teoría y posee una red amplia de conexiones con empresas, no contempla tampoco ninguna practica o intercambio obligatorio dentro de su programa. Una iniciativa a destacar hablando es el grupo de Asesoramiento Voluntario que ofrece servicios de consultoría

en gestión para organizaciones sin fines de lucro; además lleva a cabo programas de educación financiera a las comunidades vulnerables (Kenneth 2012).

#### 10.5. Paradigma Educativo

El programa de la Universidad de Toronto ha sido construido de afuera hacia adentro, lo que nos podría llevar a pensar que es de tipo funcionalista, al simplemente convertir lo que la sociedad necesita en un currículo. Pero independientemente de sus motivaciones iniciales, el programa ha resultado un éxito, al punto de ser la escuela de negocios número uno en Canadá, combinando en su malla curricular un componente electivo que sobrepasa el 50%, y la mitad exacta de las materias no tienen una relación directa con el programa de administración. Tal vez esta tendencia se fortaleció por la importancia que dentro de la universidad se le da a las opiniones de empresarios y exalumnos. Concluiremos diciendo que si bien tuvo el origen más funcionalista, el resultado fue ampliamente humanista, un programa cargado de componentes interdisciplinarios que permiten al estudiantes entre un mar de opciones encontrar su identidad como profesional.

OBJETIVO 3. Analizar los aspectos predominantes en la construcción de los contenidos curriculares en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, determinando el grado de correspondencia con los identificados internacionalmente.

### 1. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

#### 1.1. Reseña Histórica

El día 10 de octubre del año 1953, el Presidente de la República de Colombia, el Teniente General, Gustavo Rojas Pinilla, expidió el Decreto Nacional número 2655, mediante el cual se creó la Universidad Pedagógica de Colombia, con la firma del Ministro de Educación Nacional, doctor Manuel Mosquera, y demás Ministros del despacho.

Se culminó un anhelo del pueblo tunjano y en general, del pueblo boyacense, por tener una Institución superior universitaria. Esta institución tiene varias etapas en su evolución histórica, con profundas raíces republicanas:

- Universidad Oficial: Su creación, como universidad oficial, se remonta a la Gran Colombia, en el siglo XIX, cuando su fundador, el Vicepresidente Francisco de Paula Santander, creó la Universidad de Boyacá, el 30 de mayo de 1827.
- Escuela Normal Masculina De Tunja: En una etapa posterior, surgió una nueva institución, la Escuela Normal Masculina de Tunja, con una filosofía pedagógica que nació de la corriente educativa del Naturalismo en la Educación, con la escuela de Pestalozzi, a partir del año 1870. En 1920, la llamada Educación Nueva, transformó la Escuela Normal de Varones y conformó el Curso Suplementario de Educación en 1928, que dio origen a la Facultad de Educación en el año 1934. Esta institución pedagógica se

unió con la Facultad de Educación de la Universidad Nacional y la Facultad Femenina de Educación de Bogotá, creando la Escuela Normal Superior de Colombia mediante la Ley del 21 de febrero del año 1936, bajo la dirección inmediata del Gobierno Nacional.

- Universidad Pedagógica de Colombia: En 1950 se creó la Universidad Pedagógica de Colombia, de carácter uni-profesional, alrededor de la educación; esta universidad, siguió el modelo alemán de institución pedagógica uni-profesional. A partir de la década del sesenta, se cambió a la educación superior multiprofesional, con el nombre de Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia.

Hoy en día la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, conocida como la UPTC, está financiada principalmente por el Estado Colombiano. Cuenta con una sede central, tres sedes seccionales, seis sedes en programa de extensión y 21 centros regionales de educación a distancia en los que funcionan 11 facultades, 54 programas académicos de pregrado presencial, 10 tecnológicos, 15 de pregrado a distancia, 22 de postgrado, 12 maestrías y 3 doctorados. (UPTC<sup>2</sup> 2014), (UPTC<sup>2</sup> 2014)

## 1.2. Factores Claves

### 1.2.1. Estadísticas Claves

Tabla 55.

*Estadísticas Claves - Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia*

Costo del Programa Estimado Anual	Porcentaje de postulados admitidos	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral (un año después de la graduación)	Promedio salario egresados Anual	Industria Especializada
U\$ 4.016	46,9%	52%	US 6.000	Asesores comerciales, gestores de cartera

Fuente: (Romero 2014), (GIDPOT 2012), (Empresas 2014).

### 1.2.2. Vida estudiantil

- Número de estudiantes: 930 (42% hombres 58% mujeres).

### 1.2.3. Sobre el estudio

- Duración del periodo de estudio: Semestre
- Duración del Programa: 3,5 años.
- Estudiantes por Catedra: 3,5. (PAE 2012)

### 1.2.4. Sobre la Universidad

- Afiliación Religiosa : Ninguna
- Tipo de Universidad: Publica
- Presupuesto Anual: U\$ 82.855.522 (Superior 2012)

### 1.2.5. Admisiones

Al finalizar la educación media, los estudiantes colombianos deben presentar un examen llamado “Saber Pro 11” .Este es un examen de carácter obligatorio y requisito indispensable para ingresar a la educación superior, que evalúa cinco áreas fundamentales:

- Lectura Critica
- Ciencias Naturales
- Ciencias Sociales y competencias ciudadanas
- Ingles
- Matemáticas

La Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia en su proceso de admisión para el programa de administración de empresas usa el puntaje obtenido en este examen, dando mayor ponderación a aquellas que se han considerado las más importantes para el currículo de este programa:

Tabla 56.

*Ponderación Áreas del Examen Saber Pro - UPTC*

Área Fundamental	Porcentaje
Lectura Critica	35 %
Ciencias Naturales	0 %
Ciencias Sociales	20 %
Ingles	15 %
Matemáticas	30 %

Fuente: (Registro 2014)

### 1.3. Programa de Estudios

#### 1.3.1. Currículo

En una reciente reforma al plan de estudios se redujo el tiempo del programa de 4 años a 3.5 años, distribuido de la siguiente manera:

Tabla 57.

*Malla Curricular - UPTC*

Semestre	Asignaturas
Primer Semestre	Calculo Diferencial
	Cátedra Universidad Y Entorno
	Competencias Comunicativas
	Ética Y Política
	Fundamentos De Economía
	Introducción A La Administración
Segundo Semestre	Cálculo Integral
	Contabilidad
	Metodología De La Investigación

Semestre	Asignaturas
	Microeconomía
	Socio Humanística I
	Teorías Organizacionales
Tercer Semestre	Administración De Costos
	Enfoques Modernos De Administración
	Estadística Descriptiva
	Legislación Comercial
	Macroeconomía
	Socio Humanística II
Cuarto Semestre	Análisis Financiero
	Estadística Inferencial
	Fundamentos De Mercadeo
	Matemática Financiera
	Planeación Y Control
	Psicología Organizacional
Quinto Semestre	Administración Laboral
	Gestión Pública
	Investigación De Mercadeo
	Mercado De Capitales
	Organización
	Tributación
Sexto Semestre	Administración De Personal
	Gestión Ambiental
	Investigación De Operaciones
	Negocios Internacionales
	Presupuesto
	Sistemas De Información Gerencial
Séptimo Semestre	Comercio Exterior
	Electiva I
	Electiva II
	Formulación Y Evaluación De Proyectos
	Gerencia Del Talento Humano
	Gestión De La Calidad
Octavo Semestre	Dirección Estratégica
	Electiva III
	Electiva IV
	Gerencia De Mercados
	Gerencia De Producción
	Gerencia Financiera
Noveno Semestre	Gestión Empresarial
	Simulación Y Juegos Empresariales

Fuente: (PAE 2012)

### 1.3.2. Análisis del currículo

El programa de administración de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia está diseñado teniendo en cuenta el esquema de formación por competencias profesionales dividido en tres niveles:

- Las Competencias Genéricas: entendidas como la base común de la profesión o referidas a las situaciones concretas de la práctica profesional que requieren respuestas complejas.

Las Competencias Básicas: definidas como las capacidades intelectuales indispensables para el aprendizaje de una profesión. Las competencias básicas se articulan en las 5 áreas que en este programa se consideran la esencia de la administración:

- Area Administrativa
  - Area Economía y Finanzas
  - Area de Producción
  - Area de Mercados
  - Talento Humano
- Las Competencias Específicas: que son la base particular del ejercicio profesional y están vinculadas a condiciones específicas de ejecución.

Como se puede observar, el rango de generalidad en el diseño del currículo va de lo amplio a lo particular. Esto significa pensar en un método de concreción del programa curricular que tome como referencia la disciplina de la Administración y sus fundamentos, desagregando conceptualmente las áreas de competencia profesional que se articulan en relación con el núcleo o “nuez de la disciplina” (fundamentos disciplinares), que para el caso de la presente reforma tal núcleo se ha definido como la organización y la gestión directiva en la organización empresarial, en torno de la cual se integran las diferentes áreas identificadas como gestión del talento humano, gestión organizacional, gestión de procesos y producción, gestión de mercados, y gestión financiera.

Analizando la estructura del currículo encontramos que un 92% de las materias son de carácter obligatorio y definidas por el programa, y casi la totalidad del currículo es teórico; no se contemplan ninguna practica o intercambio como parte obligatorios del programa, aunque vale la pena aclarar que la dirección del programa y la universidad si ofrecen este tipo de oportunidades.

Ahora bien con respecto a las 4 asignaturas libres, o “electivas”, el estudiante está facultado para inscribirse en cualquier asignatura de los programas de pregrado de la universidad, ofreciendo una muy valiosa oportunidad interdisciplinaria. (PAE 2012).

### 1.4. Pedagogía y Enfoque

El enfoque que se le da a la administración de empresas en esta Universidad ciertamente recuerda al modelo encontrado en España, se tiene una fuerte estructura dividida en áreas del conocimiento. Esta estructura permite transmitir el conocimiento necesario para formar un administrador desde todos los ángulos, estas áreas en el caso de esta institución son el área

administrativa, de mercados, de producción, área de economía y finanzas y área de talento humano.

De conformidad con estas 5 áreas es responsabilidad de los docentes desarrollar una dinámica de trabajo que permita la revisión, evaluación y actualización permanente de los objetivos, contenidos, metodología y bibliografía de cada una de sus asignaturas y contextualizarla dentro del área que pertenezca y dentro del programa como un todo.

El objetivo de este programa es formar profesionales en administración de empresas, capaces de comprender la dinámica de las organizaciones y su interacción con el entorno, identificar oportunidades, establecer objetivos y ejecutar acciones estratégicas, mediante la gestión empresarial, para mejorar la productividad, competitividad y sostenibilidad de las organizaciones en la región. Para lograr este fin, se ha diseñado una estrategia con 4 pilares fundamentales:

- Calidad Académica
- Formación Integral
- Dinámica Investigativa
- Proyección Social

Un elemento interesante hallado en esta institución es el concepto de “laboratorio de empresa”, si bien varias instituciones educativas como ESSEC, tienen simuladores empresariales o las universidades estadounidenses propenden por la vinculación de sus estudiantes en prácticas empresariales, es de hecho la UPTC la única que dentro de su estructura educativa posee una empresa propia constituida con la finalidad de ser un laboratorio real, en el cual los estudiantes hacen diferentes prácticas experimentales que les permite acercarse a una realidad empresarial. (PAE 2012).

### 1.5. Paradigma Educativo

Un análisis concienzudo de este programa de educación permite identificar 2 rasgos característicos, primero una fuerte estructura curricular predefinida. La segunda característica es una clara intención de dirigir a los alumnos hacia el aporte a su región con los conocimientos aprendidos, es decir, el programa de administración de empresas enfoca gran parte de sus cátedras hacia como esta ciencia puede ayudar a mejorar su entorno.

Se ha constatado que la flexibilidad por el momento no es un factor predominante, sin embargo es palpable que esta necesidad ya ha sido detectada y se avanza en formas de adoptarla, teniendo que luchar contra restricciones que van más allá de las buenas intenciones de la dirección, tales como el presupuesto. El programa ofrecido en la UPTC es de tipo funcionalista.

## 2. Correspondencia

Este viaje de tantas páginas tenía un propósito claro, comparar las más de 23 variables recopiladas para todas las instituciones referentes. Este análisis no pretende simplemente concluir que lo que se hace en los referentes es lo mejor, si no mostrar las tendencias en el mundo administrativo, y que tan alineadas están las instituciones de países, culturas motivaciones y lenguas diferentes.

### 2.1. Línea de tiempo Comparativa - Año de fundación

Si bien no es un factor determinante en ninguna forma, es interesante como dentro de los referentes hay universidades con una tradición casi milenaria y otras que sin más de un siglo en su haber, han

logrado consolidarse como referentes en la enseñanza de la administración. No es palpable ninguna relación intrínseca entre la antigüedad de las instituciones y la calidad de sus programas.

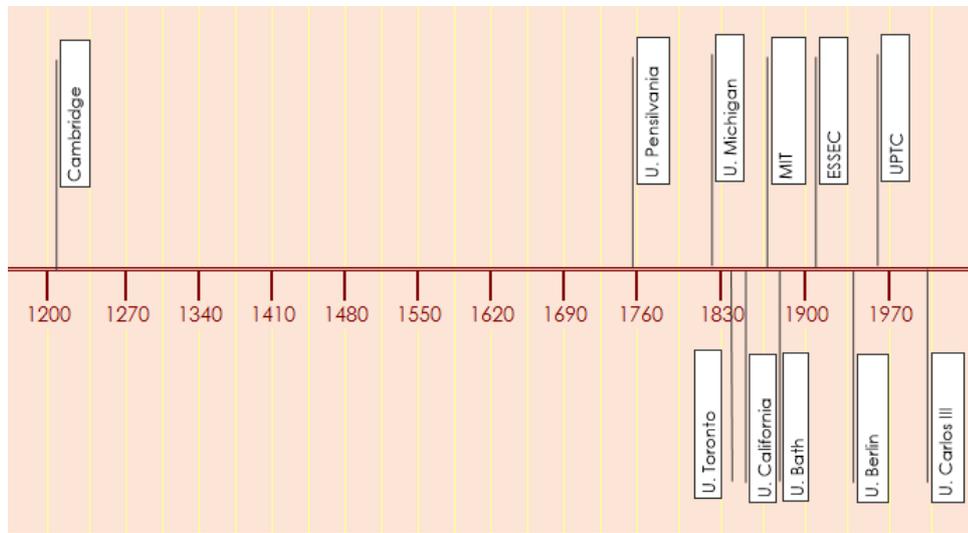


Gráfico 5. Año de Fundación de las Universidades referentes estudiadas.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2. Costo Anual estimado :

Esta investigación ha querido mostrar el valor estimado que los estudios de administración tienen alrededor del mundo. Se ha evidenciado que las universidades estadounidenses tienen los precios más altos con un promedio de U\$ 39.371, en comparación con las Europeas y Canadienses que mantienen un promedio de U\$ 11.700. La universidad más costosa es el MIT, mientras la más accesible es la UPTC.

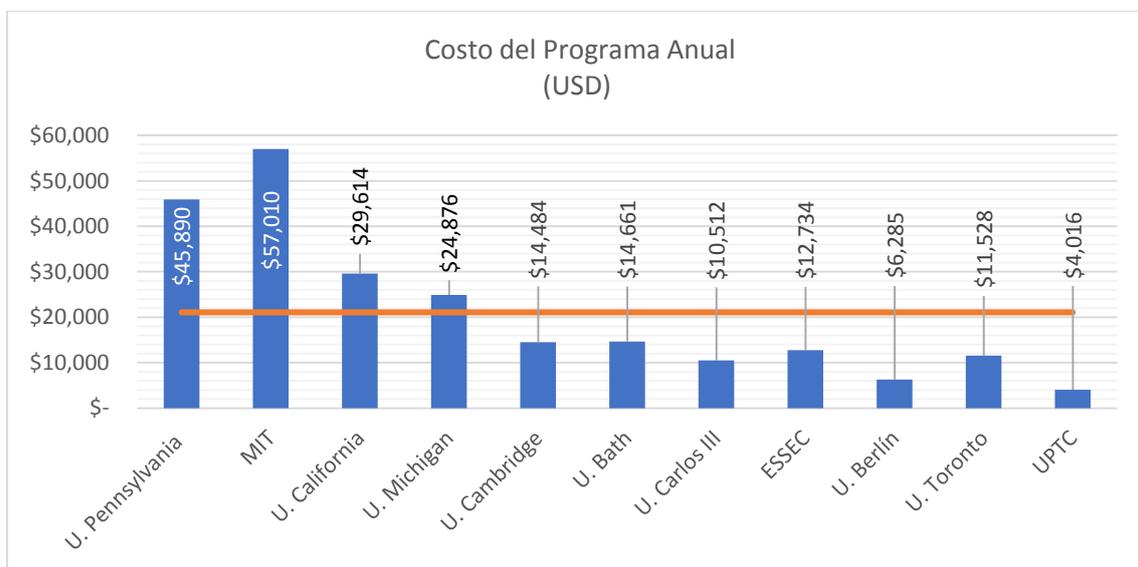


Gráfico 6. Costo Total del Programa Anual en las Universidades referentes. Cifras a Agosto de 2014

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3. Porcentaje de admitidos

La cantidad de cupos ofrecido en las universidades se ha mantenido casi constante a lo largo de las universidades (entre 70 y 200 cupos), sin embargo el número de solicitudes hace que el promedio aumente o disminuya. Más solicitudes son un claro indicio de solides y prestigio, por tanto un índice de porcentajes admitidos bajo es preferible. En este escenario el MIT y la Universidad de Toronto son los ganadores absolutos, solo 1 de cada 10 que aplica lograra entrar. En su contraparte tenemos las universidades de habla hispana, tanto la UPTC como la Carlos III mantienen índices de admisión cercanos al 50%, 5 de cada 10 que apliquen tendrán su lugar. Aun así el promedio es bastante bajo (22%) certificando así que estamos estudiando las instituciones de más alto prestigio a nivel mundial.

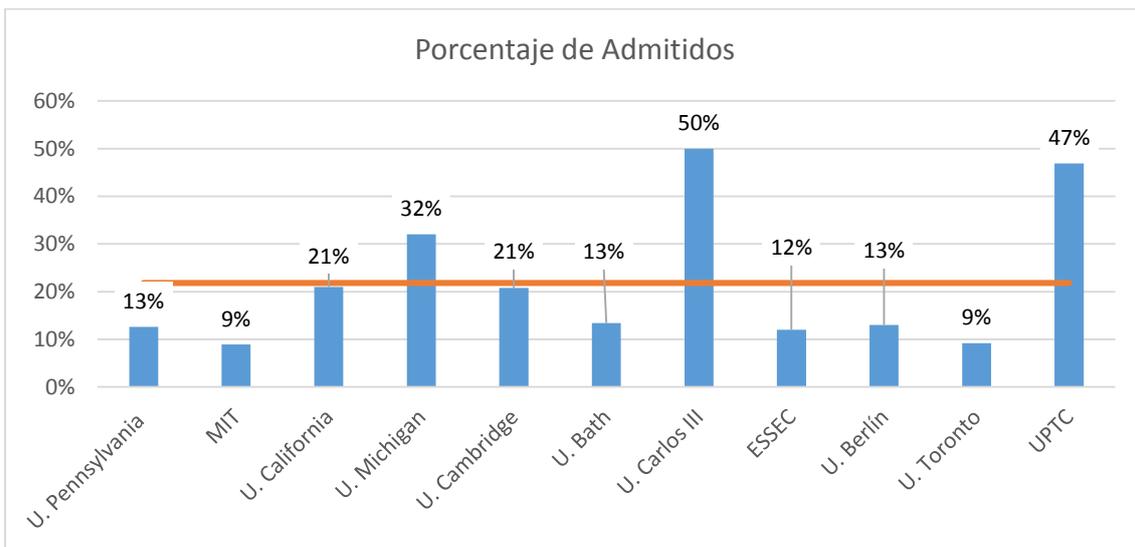


Gráfico 7. Porcentaje de Admitidos en las Universidades referentes. Cifras a Agosto de 2014

Fuente: *Elaboración Propia*

### 2.4. Porcentaje de Graduados que obtienen una oferta laboral en un plazo menor a un año

Si bien buscamos referentes en cátedras, métodos y pedagogías, no podemos alejarnos de nuestro pensamiento administrativo, somos personas enfocadas a los resultados, por eso hemos analizado y estudiado en detalle este indicador, cual es el nivel de éxito de estas instituciones en convertir a sus estudiantes en productivos miembros del mercado laboral. El promedio es impactante, en las instituciones estadounidenses el 95 % de sus graduados estará vinculado en algún trabajo en un lapso menor a tres meses después de obtener su título. Europa no decepciona, y si bien su promedio no es tan impresionante aproximadamente el 85% de los graduados estarán laborando en menos de un año. El ranking lo cierra la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, donde aún un año después de finalizar sus estudios un poco más de la mitad (52%), estarán entregando hojas de vida. El promedio global se ubicó en el 85%.

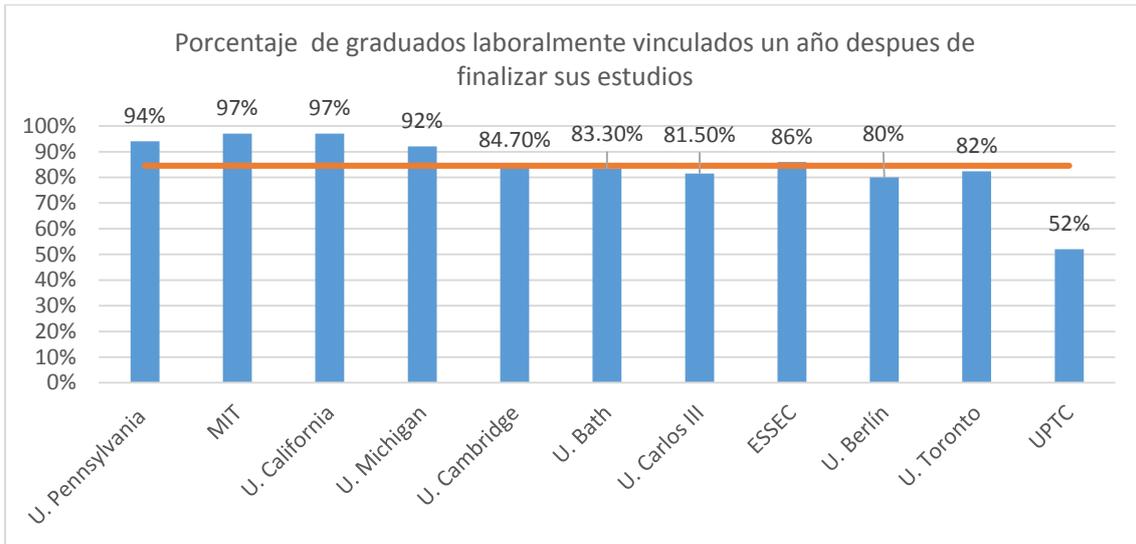


Gráfico 8. Porcentaje de graduados laboralmente vinculados un año después de finalizar los programas académicos. Cifras a Agosto de 2014

Fuente: Elaboración Propia

### 2.5. Comparación Promedio Primeros Salarios

Las expectativas laborales ocupan un rol predominante a la hora de escoger una carrera, nos hemos puesto en la tarea de consolidar el promedio de los primeros salarios de los graduados de las mejores universidades del mundo en el campo de administración de empresas. Encontramos que el promedio anual se ubica en los U\$ 47.526 en el primer empleo, y en el caso estadounidense según US News, ascenderá a U\$ 127.000 hacia la mitad de la vida laboral. Los Estados Unidos tienen un mayor respeto por el “Management” esto se traduce en mejores salarios, (en promedio 40 % mejor remunerados que en Europa). Los salarios más modestos se presentan en los países de habla hispana.

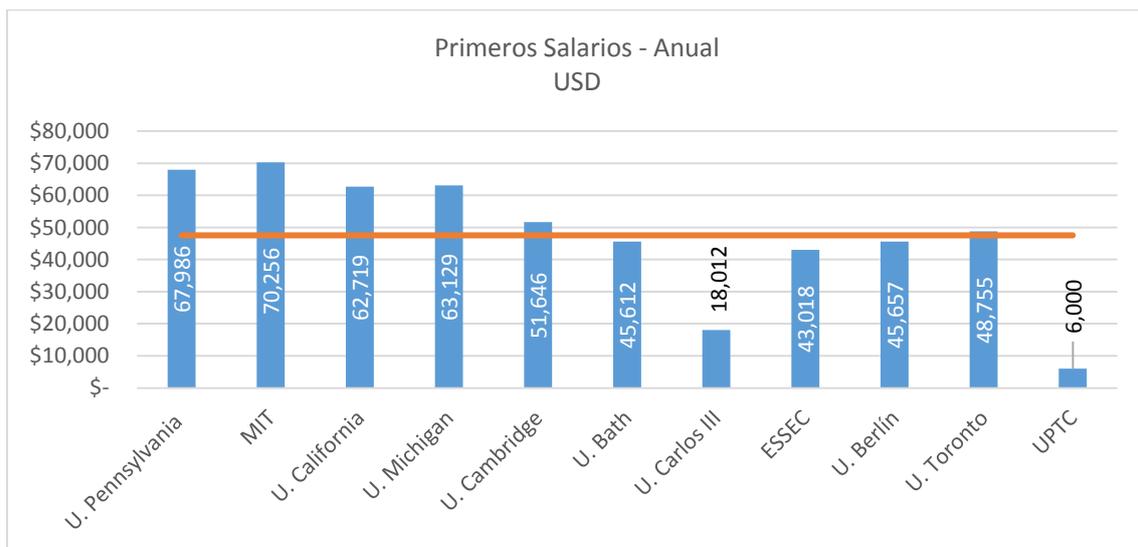


Gráfico 9. Primer Salario de los graduados en las instituciones referidas – Anual. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: Elaboración Propia

## 2.6. Invertido vs Recibido

Con los datos anteriores se procederá a comparar la inversión en el año uno de universidad (incluyendo gastos educativos, de vivienda y generales) contra el salario promedio en el año uno después de graduado. Todos los referentes tienen una relación costo beneficio aceptable, en general y aun en su primer trabajo, recibirán más de los que invirtieron anualmente. La ganadora indiscutida en esta variable es la Universidad Libre de Berlín, que por ser de origen público tiene una costo de matrículas sumamente asequible y una vez graduado, el estudiante tienen un mercado dispuesto a pagar muy bien por sus conocimientos.

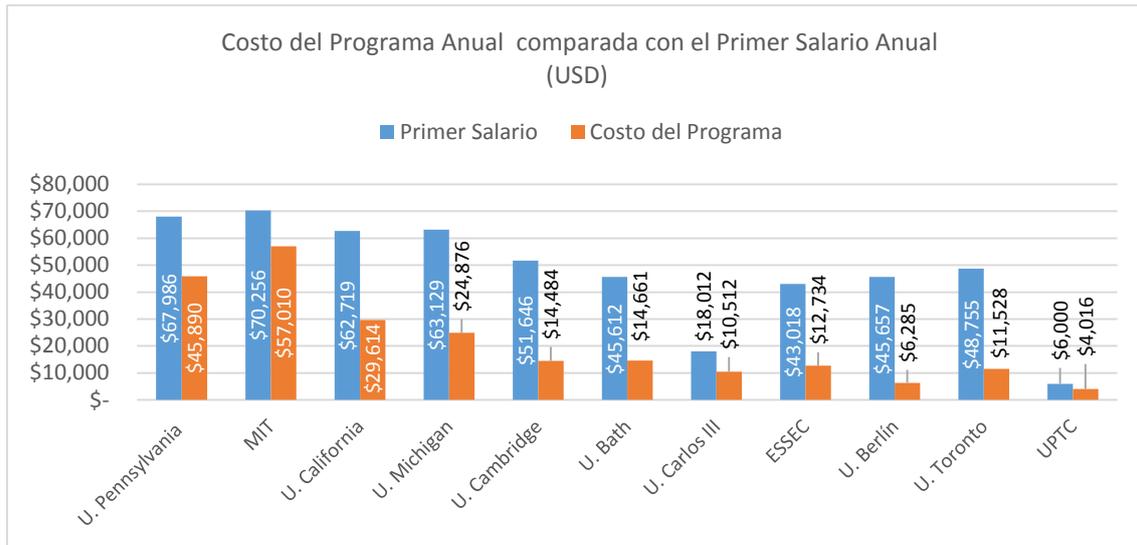


Gráfico 10. Costo del Programa comparado con el primer salario – Anual. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: *Elaboración Propia*

El MIT, la Universidad de Pensilvania, la Universidad Carlos III y la UPTC tienen los márgenes más estrechos de retorno, mientras que las instituciones más atractivas desde este punto de vista son la Universidad de Cambridge y la Universidad Libre de Berlín

## 2.7. Retorno de la Inversión:

"La educación es la mejor inversión" una de las frases favoritas de las madres y los políticos en campaña, que encierra una verdad innegable. Pues bien hemos querido comprar nuestros referentes en otro aspecto, cuando tiempo después de graduados los estudiantes recuperan el valor invertido a lo largo de toda su formación académica. Los cálculos mostraron que aproximadamente 1,6 años después de conseguir su primer empleo se recuperara la inversión, valores por debajo del promedio indican una alta correspondencia entre lo pagado y lo esperado por recibir, mientras que valores que se alejen del promedio hacen sospechar de sueldos bajos o universidades demasiado costosas.

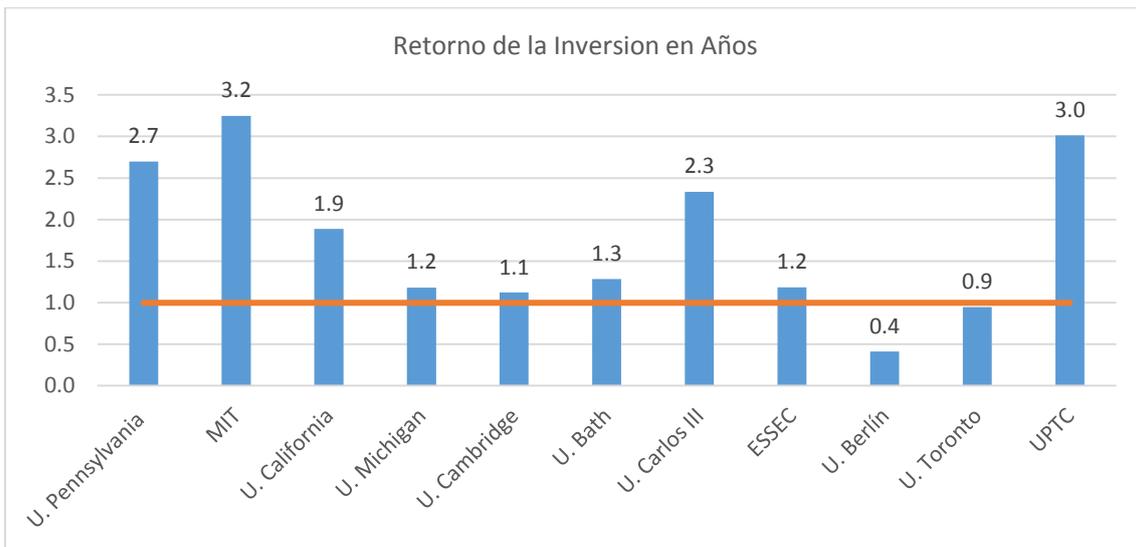


Gráfico 11. Tiempo de Retorno de la Inversión – Anual. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: Elaboración Propia

Debemos resaltar que el promedio de retorno a nivel temporal de las universidades referentes es muy atractivo (nunca mayor a 3.2 años para tiempos de inversión estimados de 4 años), y reafirma que tratamos con universidades que crean valores agregados en sus estudiantes, valores que el mercado está dispuesto a remunerar.

## 2.8. Sectores Laborales

Los servicios financieros son el sector que más requiere el servicio de los administradores, seguido por los servicios de consultoría y asesoría, sumados representan el 53% del total de sectores en los cuales se emplean los graduados de las universidades referentes.

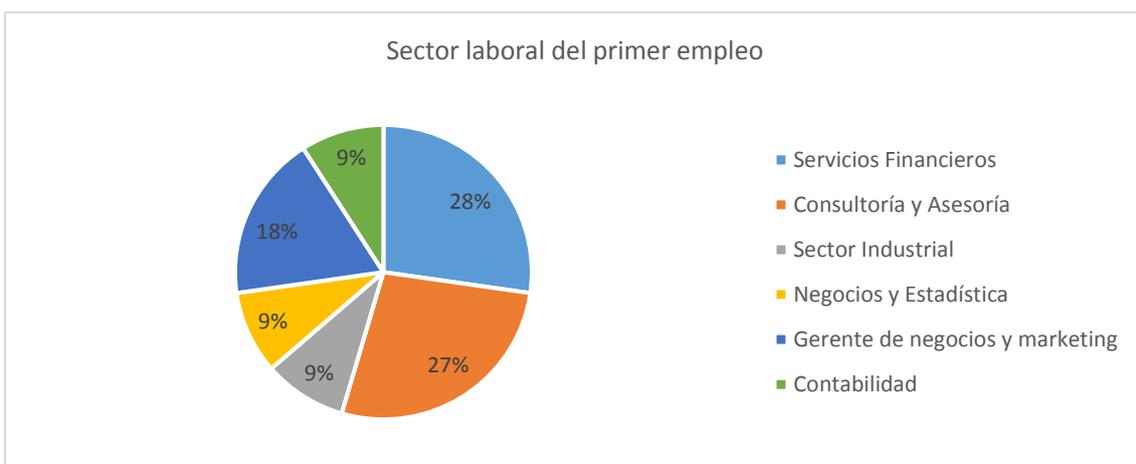


Gráfico 12. Sectores Laborales - Primer Empleo. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: Elaboración Propia

### 2.9. Número de estudiantes:

Esta investigación ha decidido analizar un factor que se considera influye en la calidad de la educación, el número de estudiantes. Uno bien podría pensar que las universidades referentes han tomado ventaja al tener muy pocos estudiantes lo que les permite un tipo de educación casi personalizada. Las cifras han demostrado lo contrario, la universidad número uno del ranking estadounidense, la Universidad de Pensilvania, es a su vez la institución con el mayor número de estudiantes (2.306). El promedio de estudiantes por instituciones ronda los 1.013, muy cercano al número actual de estudiantes del programa en la UPTC. Los programas con menos estudiantes son el del MIT, debido probablemente a que si bien es un programa de alta calidad, la mayoría de sus estudiantes no está interesado en los temas financieros (MIT tiene una tradición en la tecnología y las innovaciones científicas). No se encontraron patrones regionales en el número de estudiantes.

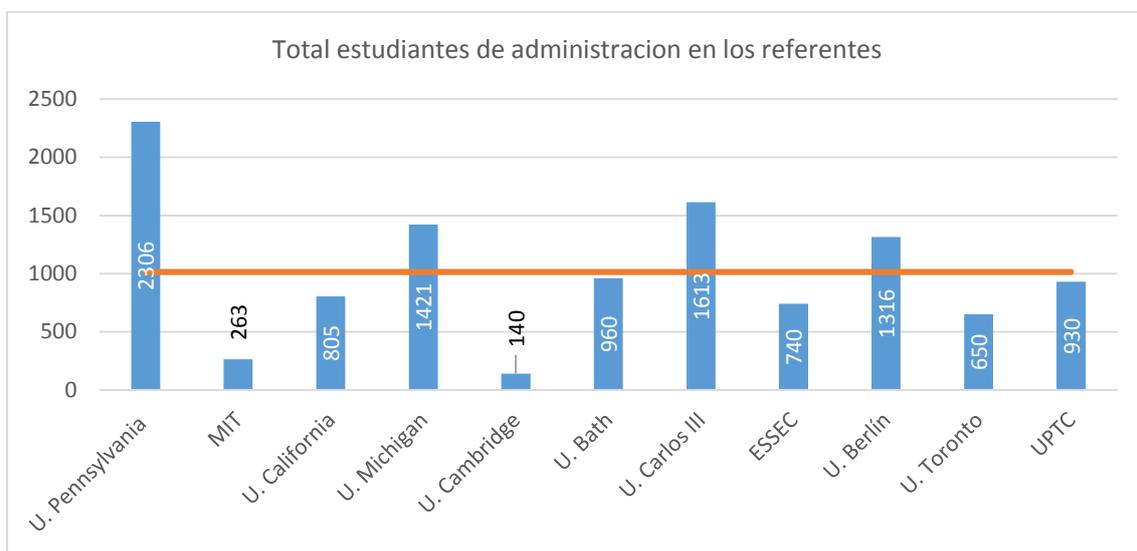


Gráfico 13. Número total de estudiantes en las carreras equivalentes en las universidades referentes. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: Elaboración Propia

### 2.10. Composición del estudiantado por Género.

¿Será posible que exista un patrón en las universidades referentes a nivel de género? (los autores del presente documento no quieren iniciar una guerra de géneros, y solo presentaran los resultado de forma objetiva. En 9 de las 11 instituciones se presenta un dominio masculino que va desde el 50% hasta el 60% de su estudiantado. En las únicas dos instituciones donde las mujeres son mayoría son en la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia y en la Universidad de Toronto. Alejándonos un poco de estos resultados, es notoria la paridad en la participación de los géneros dentro de los programas, en ninguno de los referentes algún género tiene un porcentaje de participación mayor al 60%. Curiosamente el más cercano a romper este estándar es el programa de la UPTC, en donde la participación femenina alcanza un 58%.

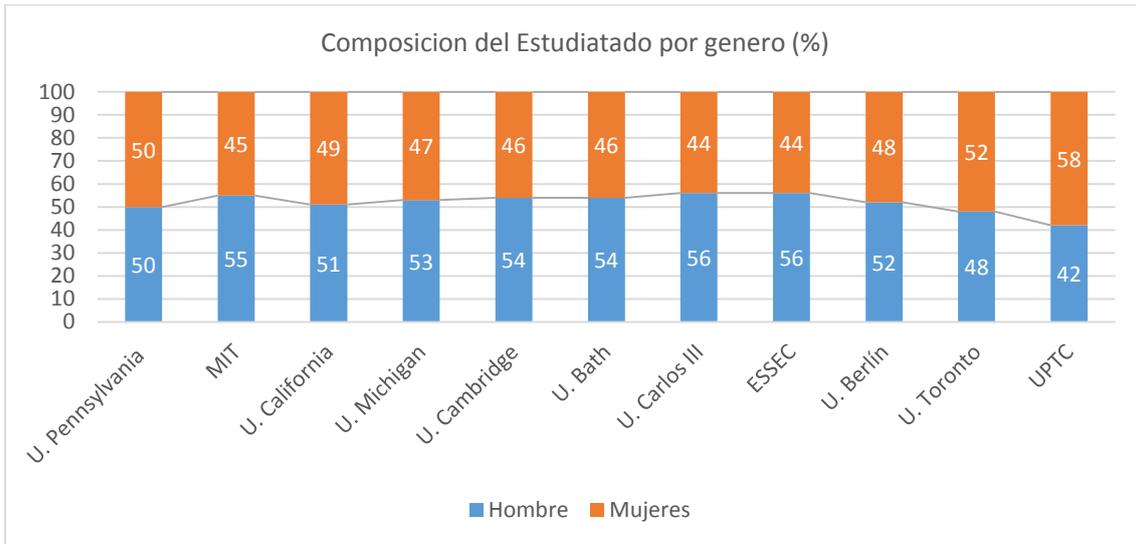


Gráfico 14. Composición por género del estudiantado en las Universidades Referentes. Cifras a Agosto de 2014.  
 Fuente: Elaboración Propia

#### 2.11. Duración del Periodo de Estudio

En un mundo donde parece no quedar tiempo para nada, nos preguntamos si las universidades pueden han reducido los periodos de estudio de sus programas, la respuesta es: por ahora no, la mayoría de programas, inclusive el de la UPTC, mantienen los periodo de estudio de tipo semestral, lo que significa dos periodos de estudios anuales. EL MIT y la Universidad Carlos III han decidido apostar por el cuatrimestre. Cambridge y la Universidad de Michigan han elevado aún más la apuesta y han decidido dividir sus clases en trimestres, lo que les permite dictar 4 periodos académicos anuales.

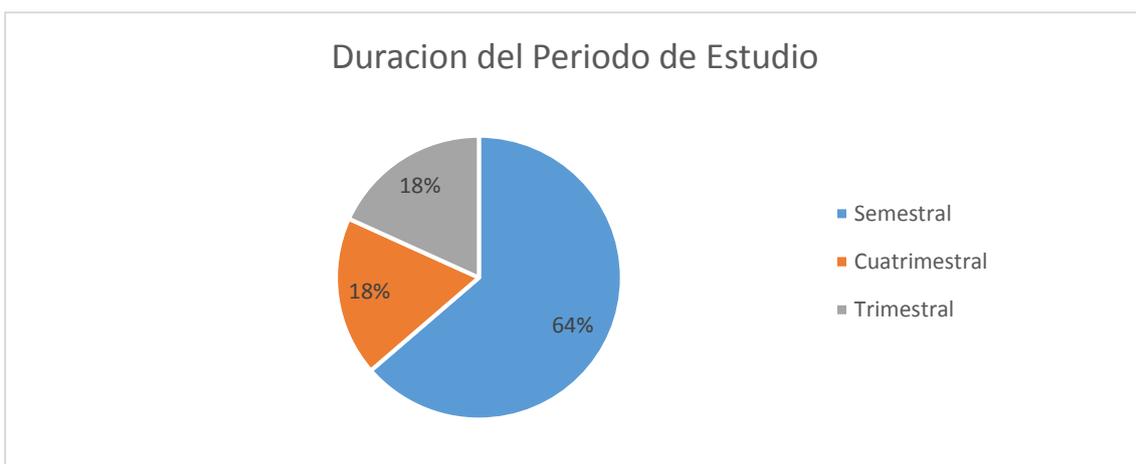


Gráfico 15. Duración de los periodos de estudio en las Universidades Referentes. Cifras a Agosto de 2014.  
 Fuente: Elaboración Propia

2.12. Duración total de los programas:

Recientemente la dirección de Administración de Empresas de la UPTC llevo a cabo una reforma para reducir la duración del programa en su modalidad diurna de 5 a 4,5 años. La investigación internacional nos confirma que es un paso en la dirección adecuada, la mayoría de los programas mantienen una duración de 4 años, pero incluyendo semestres completos de prácticas o intercambio al contrario del programa local que no incluye este tipo de actividades, por lo que en comparación era extenso.

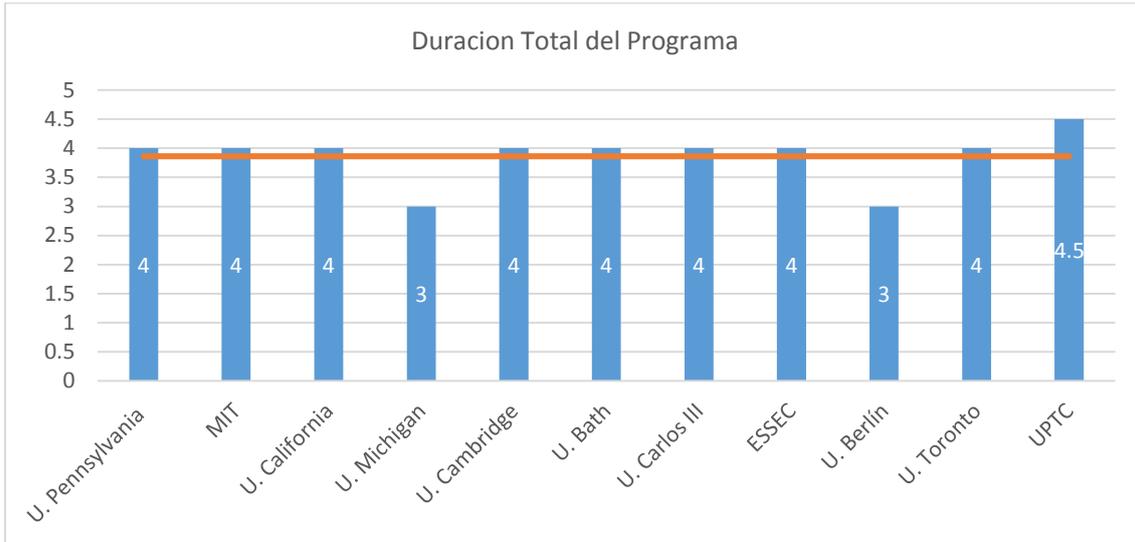


Gráfico 16. Duración total del programa en las universidades referentes. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: Elaboración Propia

2.13. Estudiante por Catedra

Casi todos los factores que influyen en el proceso de enseñanza son puestos constantemente en discusión, entre los más debatidos está el número de alumnos por aula. Mientras algunos defienden a capa y espada que la reducción en el número de alumnos se traduce en una educación personalizada y de calidad, investigaciones demuestran que no existe una particular ventaja entre alumnos que estudian en grupos pequeños y los que lo hacen en grupos grandes.

Los investigadores a cargo de esta tesis decidimos evaluar cuántos alumnos por aula en promedio tienen las mejores escuelas de administración del mundo, frente al promedio en la UPTC. Pues bien, no existe un patrón regional aparente, sin embargo el rango se mueve desde 20 alumnos, hasta 50, dejándonos un promedio de 30 alumnos por cada salón. Justo en este promedio se encuentra la UPTC.

Es notable como instituciones con solo 11 alumnos por salón, y otras con 50 han logrado un nivel tan alto de éxito a la hora de formar administradores. Al igual que en investigaciones previas, ésta no encuentra ninguna relación directa entre el número de estudiantes y la calidad profesional de sus estudiantes.

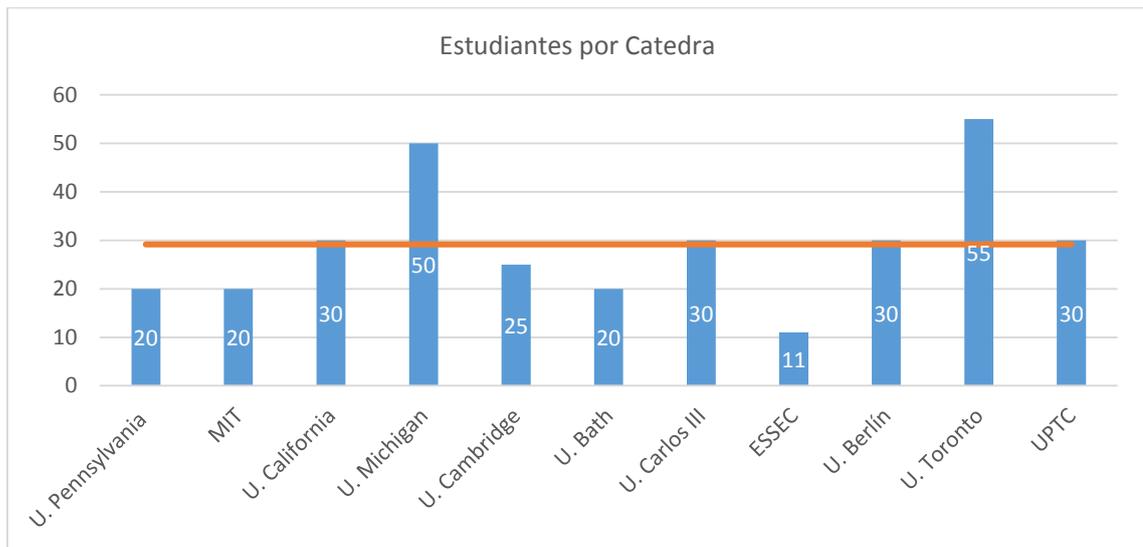


Gráfico 17. Estudiantes por aula de clase – Aproximado. Cifras a Agosto de 2014.

*Fuente: Elaboración Propia*

#### 2.14. Tipo de Entidad

A menudo se caracteriza la educación pública, como una educación flexible, que recibe a todos los estudiantes, mientras que la privada se erige como una educación exclusiva, que puede elegir a sus estudiantes, y que por sus ingresos tiene facilidades a nivel de infraestructura y ayudas educativas. Por supuesto esta tesis no intenta inferir que tipo de educación es mejor o que si quiera esto tienen algo que ver con el resultado profesional, ya que mantenemos el argumento que el profesional es fruto de su voluntad de ser el mejor y un entorno educativo que estimule y ayude a lograrlo.

La composición de los referentes tiene un aplastante dominio de la educación pública 73%, ocupando así 8 de los 11 lugares disponibles. La educación privada y la de tipo mixta, comparten en 27% restante. Esto solo demuestra que por el momento y en esta muestra la educación pública está teniendo más éxito creando el ambiente ideal para potenciar los talentos de su alumnado. No podemos ignorar que como se mostró anteriormente los procesos de selección en estas universidades son altamente competitivos, (solo el 21% de los postulados es admitido en promedio) por tanto es evidente que hay factores internos que están propiciando este dominio de lo público.

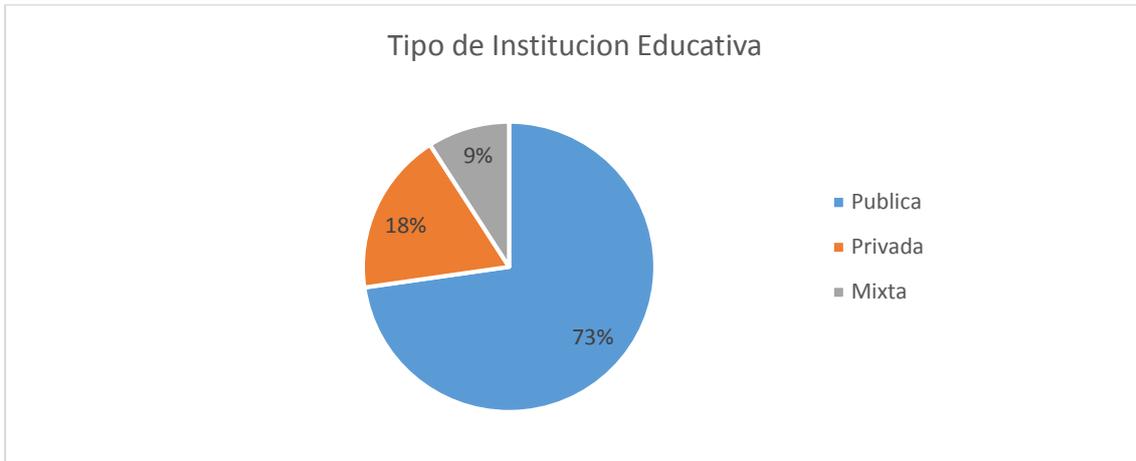


Gráfico 17. Tipo de Entidad según el origen de sus recursos  
*Fuente: Elaboración Propia*

### 2.15. Presupuesto Universidades Referentes

El presupuesto es un factor fundamental para garantizar el acceso a facilidades que mejoren el proceso educativo de los estudiantes, el dominio estadounidense en este aspecto es total, con un promedio de 7 mil millones de dólares (15 trillones de pesos colombianos) por institución. Las instituciones europeas en promedio destinan 2,5 mil millones de dólares por universidad, sin embargo este promedio es fuertemente impulsado por las instituciones británicas, en general el promedio de inversión en Europa continental es mucho menor. La universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia está ubicada muy por debajo del promedio con un presupuesto anual de 82 millones de dólares. Es decir, el MIT tiene 122 veces el presupuesto de la UPTC.

El promedio en las universidades referentes se ubicó en los 4 mil millones de dólares anuales, otra cifra que invita a la reflexión es que la universidad con más presupuesto (MIT) tiene 10.000 estudiantes en promedio, mientras que la universidad con menos presupuesto (UPTC) tiene 26.910.

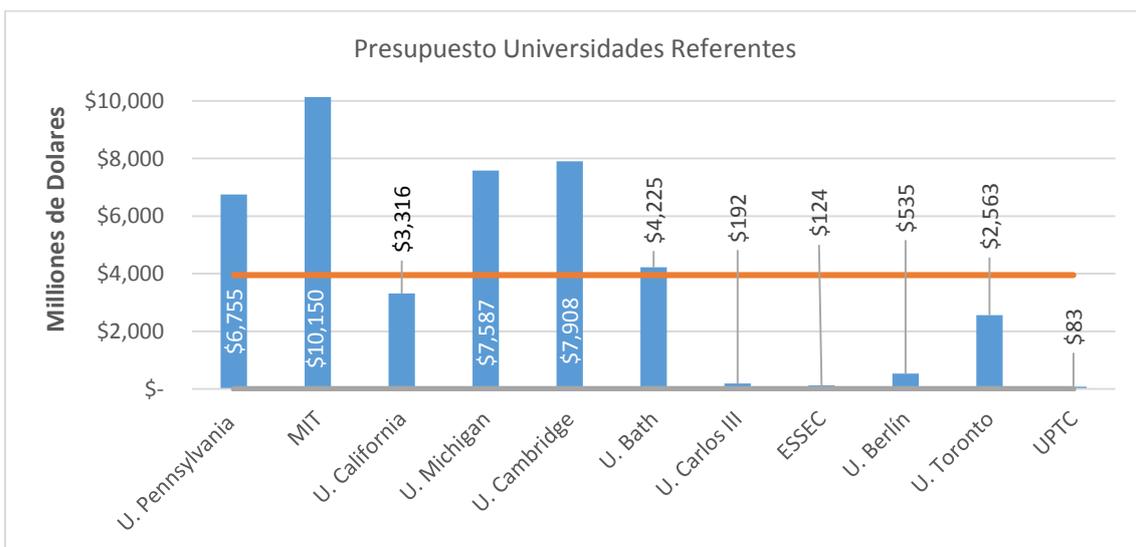


Gráfico 18. Presupuesto Anual Total en las Universidades referentes. Cifras a Agosto de 2014. *Fuente: Elaboración Propia*

### 2.16. Inversión por estudiante

Este indicador nos ayuda a poner las cifras en contexto, según el número de estudiantes y el presupuesto total (de origen estatal, privado y donaciones) cuánto dinero se está invirtiendo en cada uno de los alumnos, tanto en instalaciones, como en cátedras, profesores, charlas, seminarios, actividades de bienestar y todos los demás elementos constitutivos de una experiencia universitaria completa. Al respecto las universidades inglesas y anglosajonas llevan de nuevo la delantera con un promedio de 375.000 dólares, por alumno, (impulsadas fuertemente por el envidiable presupuesto del MIT), mientras que en Europa continental el promedio se reduce a 16.000 dólares por alumno. En el caso de la UPTC el promedio por estudiantes es de 3.100 dólares.

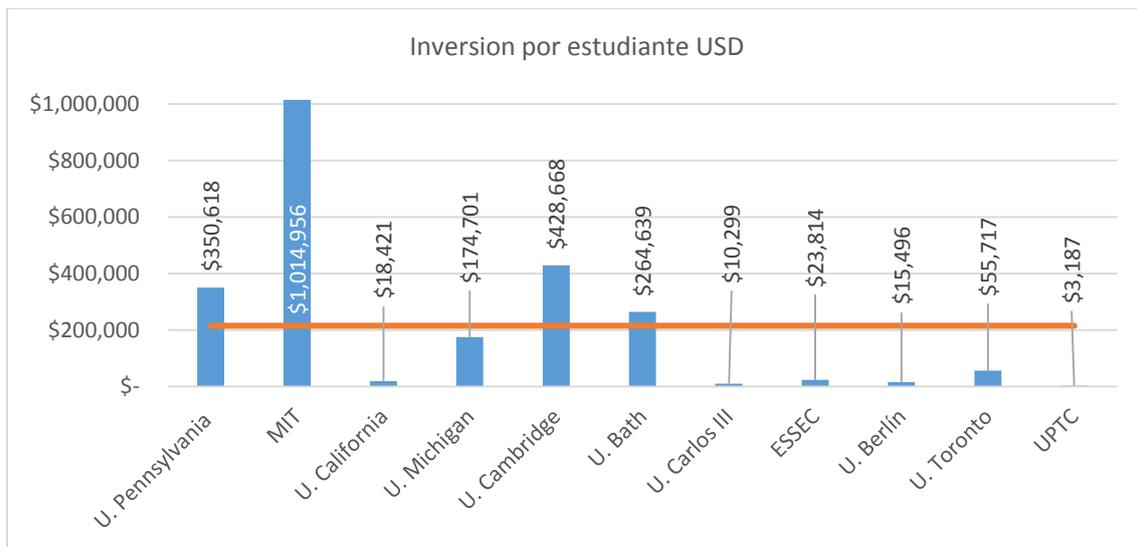


Gráfico 19. Inversión Anual por estudiante en las Universidades referentes en Dólares. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: *Elaboración Propia*

### 2.17. Asignaturas Previstas:

Una de los objetivos fundamentales en la concepción de esta investigación era comparar nuestro currículo en todos los aspectos que nos fuera posible iniciaremos en el plano cuantitativo, específicamente la cuestión del número de materias. Apartando el caso especial de Cambridge, donde recordemos el programa como tal es una adición a un programa de estudios generales, las materias necesarias para obtener el título se mueven en un rango de 21 (ESSEC) a 50 asignaturas (UPTC), con un promedio de 34 materias.

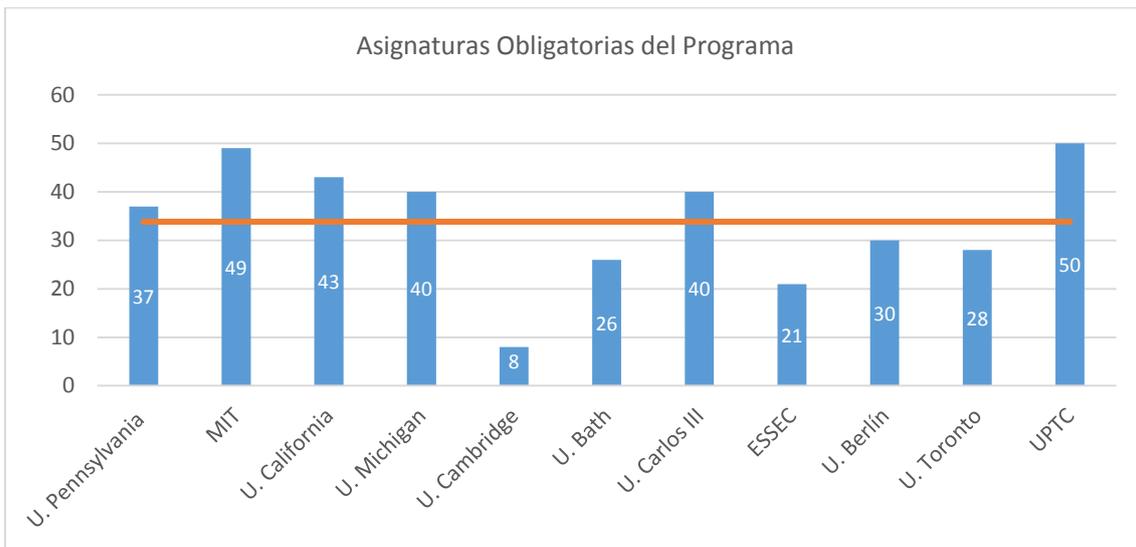


Gráfico 20. Número de Asignaturas Obligatorias en las Universidades referentes. Cifras a Agosto de 2014.

Fuente: Elaboración Propia

#### 2.18. Horas de estudio totales

Muchas universidades referentes han decidido optar por el sistema de créditos, definiendo un número de horas presenciales, de investigación y de estudio autónomo. Este sistema de créditos nos permite calcular aproximadamente cuantas horas se prevé que el estudiante dedique para obtener su título. Es importante aclarar que muchas universidades han optado por otros sistemas o no se ha definido el tiempo de estudio autónomo que cada asignatura implica.

El promedio de horas se ubicó en 4556 total del programa, siendo la UPTC la que mayor número de horas tiene previstas 7.488 horas, mientras que ESSEC solo prevé 2.625. Al igual que en la gráfica anterior la UPTC se mantiene como la universidad que más carga académica posee, seguida por la universidad Carlos III de Madrid.

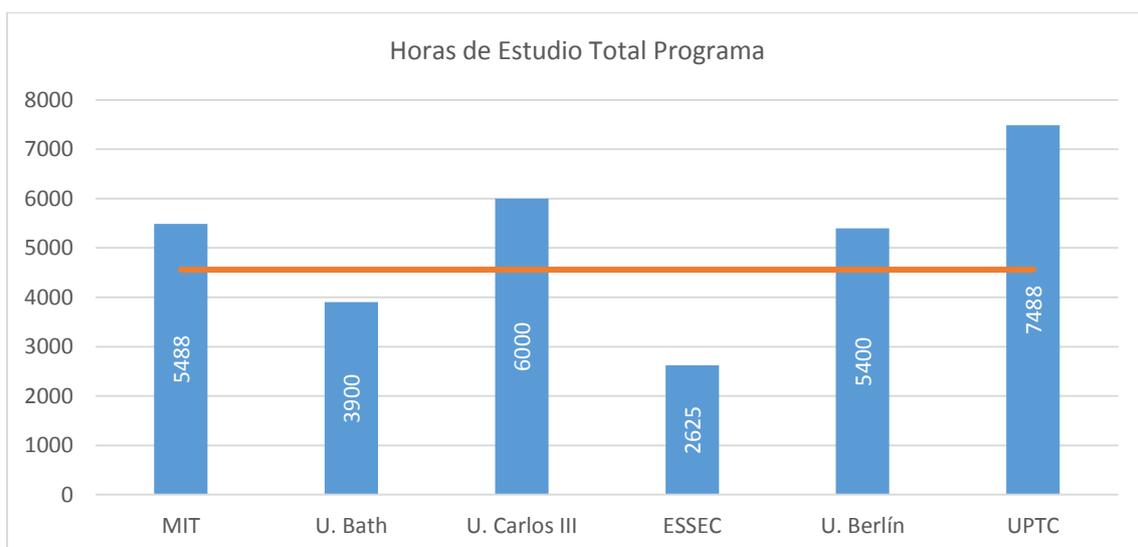


Gráfico 21. Horas de estudio totales en las Universidades referentes. Cifras a Agosto de 2014. Fuente: Elaboración Propia

2.19. Relación entre materias electivas – no electivas

“Las asignaturas electivas, pertenecientes al currículo de una carrera universitaria, contienen conocimientos que constituyen un valor agregado a la formación académico-profesional de los estudiantes. Las electivas tienen como finalidad reforzar y actualizar aspectos disciplinares de la profesión relacionados estrechamente con la complejidad del objeto de la carrera, así como fortalecer en los estudiantes los conocimientos, destrezas y competencias que les permitirán responder eficientemente a las tendencias del mercado laboral de su profesión.

La importancia de las asignaturas optativas radica en que al estar incluidas en la malla curricular de una determinada carrera de grado, deben ser programadas y ofertadas en base a un estudio y análisis previo de las necesidades y tendencias del mercado laboral de la profesión donde deberán desenvolverse los recién graduados. El problema actual es que el contenido de estas asignaturas es definido sobre la base de la percepción de los directivos de las carreras y no sobre un diagnóstico ni un análisis que sustente sus decisiones, debido a que no existen regulaciones específicas que guíen su diseño y estructuración.”

Los referentes internacionales han entendido este concepto y las materias electivas han tomado un rol predominante en el currículo, por ejemplo, en el MIT y la Universidad de Toronto más de la mitad del currículo es elegido por el estudiante, y el promedio en los referentes se encuentra en el 31%. La UPTC se encuentra muy por debajo del promedio, exceptuando a Cambridge cuyo programa es de un año, la UPTC es la universidad con menos materias electivas, solo un 8%, totalmente en contra de la tendencia estadounidense y británica, donde el promedio se acerca al 50%

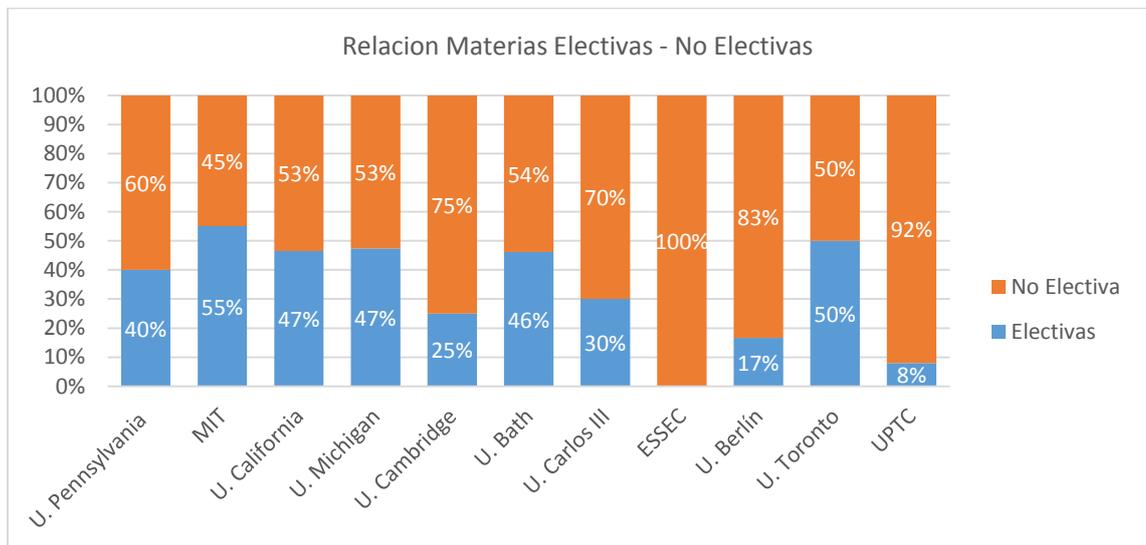


Gráfico 22. Relación de Materias electivas y no electivas en las universidades referentes.

Cifras a Agosto de 2014

Fuente: Elaboración Propia

## 2.20. Título tipo Menor (Minor)

Los administradores tienen un campo de acción laboral muy amplio, si bien esto les permite cumplir muchos roles en las organizaciones también se convierte en una desventaja debido a la falta de especialización en un área específica. Este problema ha sido identificado por las universidades referentes y se ha contrarrestado con las titulaciones tipo menor o minor, una suerte de mini-especialización que se realiza a lo largo de la carrera universitaria.

Estos títulos menores ayudan a los estudiantes a conseguir un trabajo más rápido, y en un área más específica que solo un título en administración de empresas. En muchas instituciones referentes el título menor puede o no estar relacionado con temas administrativos, es posible una combinación de título mayor en administración de empresas con título menor en educación física, la posibilidad de combinar brindan una educación completa y forman un profesional en todas sus dimensiones.

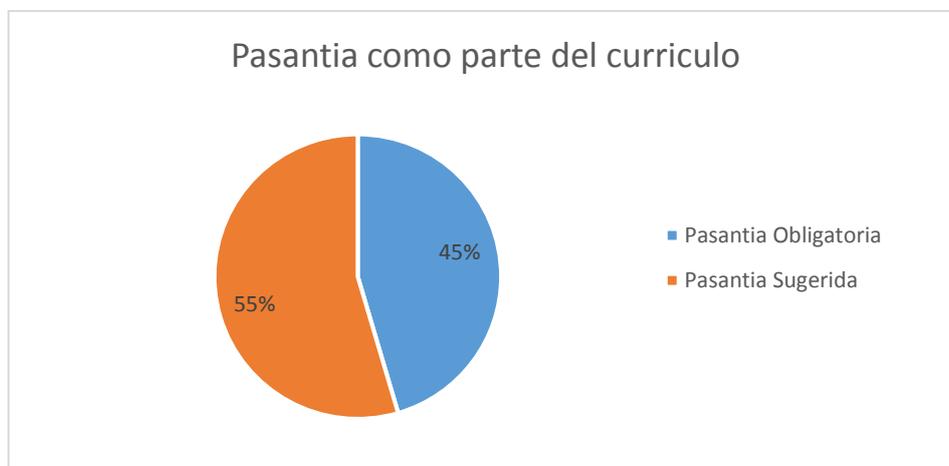


Gráfico 23. Universidades con la posibilidad de un título menor. Cifras a Agosto de 2014  
 Fuente: *Elaboración Propia*

## 2.21. Pasantía como parte del currículo

Las pasantías suelen ser la primera experiencia laboral que realizan los estudiantes en el transcurso de su programa académico, de allí su gran importancia, pues esta experiencia pone en marcha todos los conocimientos adquiridos, enfatiza y mejora procesos, aclara dudas y refuerza contenidos.

Por los motivos expuestos anteriormente la pasantía se ha convertido en un complemento indispensable para la educación del alumno, además de facilitar su vinculación permanente en el mundo laboral. Es por eso que varias de las universidades referentes han decidido incluir las pasantías como parte obligatoria de sus currículos y han hecho todas las alianzas necesarias con el sector privado y público para su correcto desarrollo.

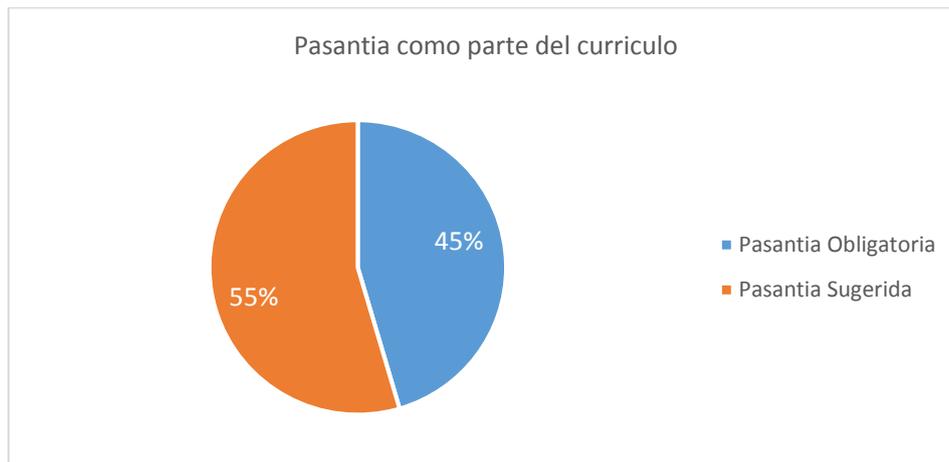


Gráfico 24. Universidades con pasantía como parte obligatoria de su programa académico.  
 Cifras a Agosto de 2014.

*Fuente: Elaboración Propia*

## 2.22. Paradigma Educativo

Este proyecto investigativo destaco desde su formulación la importancia de poder clasificar a las instituciones dentro de alguno de los cuatro paradigmas que se explican a continuación:

**Funcionalista:** Este paradigma ha ofrecido el marco dominante para la conducta de la sociología académica y el estudio de la organización. Se representa una perspectiva que está firmemente enraizada en la sociología de la regulación y se enfoca el tema desde un punto de vista objetivista. Los teóricos funcionalistas han estado en el primer plano del debate "orden-conflicto" y los conceptos que hemos usado para categorizar la sociología de la regulación rigen en diversos grados para todas las escuelas de pensamiento dentro del paradigma. Se caracteriza por la preocupación de ofrecer explicaciones del status quo, orden social, consenso, integración social, solidaridad, satisfacción de necesidades y realidad. Estas preocupaciones sociológicas generales se enfocan desde un punto de vista que tiende a ser realista, positivista, determinista y legislativo.

**Interpretativo:** El paradigma interpretativo intenta comprender el mundo tal como es, trata de entender la naturaleza fundamental del mundo social en el campo de la experiencia subjetiva. Se busca una explicación dentro del territorio de la conciencia y subjetividad individuales, dentro del marco de referencia del participante, opuesto al observador de la acción. En su enfoque respecto de la ciencia social, tiende a ser nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico.

**Humanista:** El paradigma humanista se define por su preocupación por desarrollar una sociología del cambio radical a partir de un punto de vista subjetivista. Su enfoque respecto de la ciencia social tiene mucho en común con el del paradigma interpretativo, en el sentido de que se considera al mundo social desde una perspectiva que tiende a ser nominalista, anti-positivista, voluntarista e ideográfico, sin embargo, su marco de referencia se compromete con una visión de la sociedad en la que se recalca la importancia de destronar o trascender las limitaciones de los esquemas sociales existentes. La principal preocupación de los teóricos que enfocan el predicamento humano en estos términos, se relaciona con la liberación de las restricciones o limitaciones que las estructuras sociales existentes.

**Estructuralista:** Los teóricos ubicados dentro de este paradigma promueven una sociología del cambio radical desde un punto de vista objetivista. Aunque se comparte un enfoque de la ciencia que posee muchas similitudes con el de la teoría funcionalista, se dirige a propósitos

fundamentalmente distintos. El estructuralismo radical se compromete con el cambio radical, emancipación y potencialidad en un análisis en el que se recalca cambio radical desde un punto de vista que tiende a realista, positivista, determinista y legislativo.

Mientras los humanistas radicales forjan sus perspectivas al enfocarse en la "conciencia" como la base para la crítica radical de la sociedad, los estructuralistas radicales se concentran en las relaciones estructurales dentro de un mundo social realista. Se hace hincapié en el hecho de que el cambio radical se construye dentro de la misma naturaleza y estructura de la sociedad contemporánea, y se trata de ofrecer explicaciones de las interrelaciones básicas, dentro del contexto de las formaciones sociales totales.

Los referentes presentan un dominio del paradigma funcionalista, enfocando los currículos a un punto de vista objetivista y buscando satisfacer una necesidad de la sociedad de la forma más pragmática posible. Es importante aclarar que muchas instituciones presentan un carácter menos funcionalista que las otras, sin embargo no se modularan los resultados.

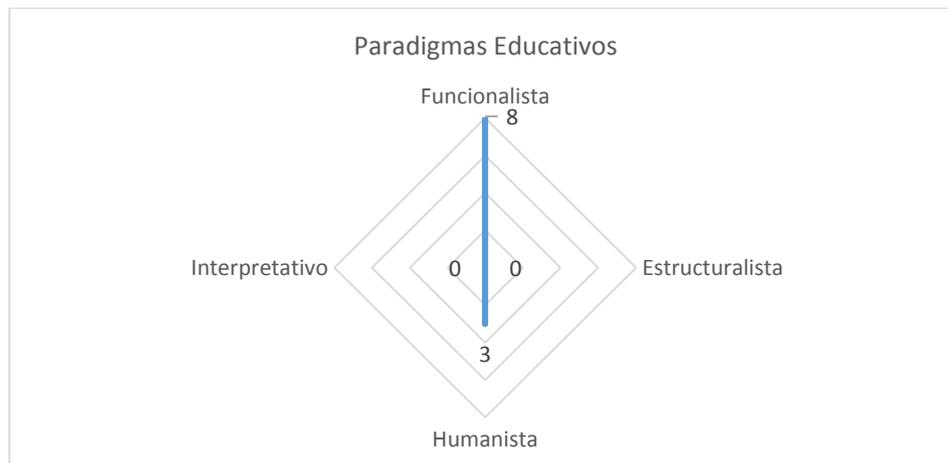


Gráfico 25. Paradigmas Educativos. Cifras a Agosto de 2014.  
 Fuente: *Elaboración Propia*

### 2.23. Resumen Comparativo

A continuación se presenta la tabla comparativa con todas las variables analizadas anteriormente, para resumir el nivel de correspondencia de nuestro programa con los referentes internacionales. Para ello se evaluarán las variables de dos formas según el tipo de dato, para los de tipo cualitativos se evaluará si nuestro programa coincide con la moda entre los datos recogidos, mientras para los de tipo cuantitativos se calculará si nuestros parámetros están dentro de un rango 20% superior e inferior al promedio internacional. Los resultados a estos cálculos se encuentran en la tabla 58.

Tabla 58.

Resumen Comparativo – Programa UPTC y Promedio Referentes Internacionales

Categoría	Variable	UPTC	Promedio Internacional	Rango +/- 20% o Moda
Reconocimiento Pre-Universitario	Porcentaje de postulados admitidos	47%	22%	NO
Composición Temporal del Programa	Periodo de Estudio en Meses	6.00	5.09	SI
	Duración del programa en Años	3.50	3.77	SI
Composición del Estudiantado	Número de estudiantes	930.00	1013.09	SI
	Estudiantes Por Catedra	30.00	29.18	SI
Composición Costo - Presupuestal	Costo del Programa Estimado Anual	4016.00	21055.45	NO
	Costo total del Programa	\$ 14,056.00	\$ 81,206.45	NO
	Presupuesto	\$ 82,855,522	\$ 3,948,744,367	NO
	Inversión por estudiante	\$ 3,186.75	\$ 214,592.37	NO
Componente Curricular	Asignaturas Previstas	50.00	33.82	NO
	Horas de Estudio Total Programa	7488.00	4557.29	NO
	Asignaturas Electivas	4	11	NO
	Asignaturas Obligatorias	46	23	NO
	Total Asignaturas	50	34	NO
	Posibilidad de un grado tipo Menor	NO	SI	NO
	Intercambio Previsto	NO	SI	NO
	Pasantía Prevista	NO	NO	SI
Componente Post-Universitaria	Porcentaje de egresados que obtienen una oferta laboral	52 %	85 %	NO
	Promedio salario egresados Anual	\$ 6,000	\$ 47,526	NO
	Industria Especializada	Consultoría y Asesoría	Servicios Financieros	NO
	Retorno de la Inversión en Años	2.34	1.69	NO
Paradigma	Paradigma	Funcionalista	Funcionalista	SI

Fuente: Elaboración Propia

Si bien la comparación es contundente, es preciso aclarar que el programa local se está comparando con las mejores del mundo, y no es un secreto que el camino que debemos recorrer para convertirnos en un referente es largo y requerirá de cambios que poco a poco se producirán. En las variables de temporales y de composición del estudiantado el programa local se encuentra muy alineado, sin embargo a nivel de reconocimiento pre universitario los índices demuestran que todavía no se tienen una demanda a la altura de un programa como el de la UPTC.

Si bien tampoco hay coincidencia en los índices de tipo presupuestal, no se entrara en detalle de los mismos ya que van muy por encima del campo de acción de la dirección, sin embargo vale la pena

recordar que más recursos revierten en más facilidades para un proceso educativo satisfactorio. El currículo presenta diferencias marcadas, es más extenso que el promedio y aun así da muy pocas opciones de materias electivas, además de no incluir pasantías o intercambios obligatorios al contrario de cerca del 50% de los referentes. El grado menor es otra de las tendencias internacionales que pueden ser de utilidad para implementar en el programa educativo.

El reconocimiento post-universitario invita a la reflexión, el índice de empleos aun un año después de obtener la titulación es muy bajo y en general los que logran emplearse lo hacen en industrias fuera del campo de acción ideal para un administrador. Estos resultados invitan a realizar una encuesta de reputación de nuestros graduados, para evaluar qué opinión tienen los empleadores sobre los administradores upetecistas. Adicionalmente, se evidencian sueldos muy por debajo del estándar estadounidense y europeo.

## OBJETIVO 4. Diseño de los parámetros generales para un proceso de vigilancia tecnológica que permita identificar tendencias en los programas de enseñanza de administración en las instituciones sujeto de estudio.

### 1. Definiciones Previas

#### 1.1 Que es vigilar

La vigilancia es el esfuerzo sistemático y organizado de observación, captación, análisis, difusión y recuperación de información sobre los hechos del entorno económico, tecnológico, social o comercial, relevantes por poder implicar una oportunidad u amenaza. La suma organizada de estas actividades resulta la función de vigilancia en la empresa. La finalidad de los procesos de vigilancia es interpretar y valorizar la información para permitir a los usuarios decidir y actuar más eficazmente.

La vigilancia posibilita el desarrollo y ejercicio de la función de inteligencia al velar por la adecuada y precisa difusión y comunicación de la información dentro de las organizaciones.

#### 1.2 Tipología de Vigilancia

A partir del modelo de Michael Porter de fuerzas que caracterizan la posición competitiva de la empresa se han definido cuatro tipos de vigilancia:

- Tecnológica o centrada en el seguimiento de los avances del estado de la técnica y en particular de la tecnología y de las oportunidades / amenazas que genera.
- Competitiva, implica un análisis y seguimiento de los competidores actuales, potenciales y de aquellos con producto substitutivo.
- Comercial, dedica la atención sobre los clientes y proveedores.
- Entorno, centra la observación sobre el conjunto de aspectos sociales, legales, medioambientales, culturales, que configuran el marco de la competencia.

### 1.3 Vigilancia Tecnológica

La Vigilancia Tecnológica (en inglés, Technology Watch) es un proceso sistemático de búsqueda, detección, análisis y comunicación de información científico–tecnológica que sirva de ayuda a la toma de decisiones anticipándose a amenazas y oportunidades externas que afecten la estrategia de negocios y de investigación en ciencia y tecnología. Esta vigilancia —en el ámbito de proyectos científicos y de investigación— debe constituir un servicio continuo que provea a los investigadores e implicados en el proceso científico de información actualizada sobre las diferentes tecnologías emergentes y las líneas de investigación activas, y revisar los cambios que se puedan producir en cuanto a nuevos productos, normativas, nuevas tecnologías, patentes, etcétera.

La Vigilancia Tecnológica es un proceso de carácter informativo /documental selectivo que recopila y organiza información y documentos sobre un área de especialización muy concreta y que está dirigido específicamente a un grupo de usuarios.

### 1.4 Proceso de Vigilancia Tecnológica

El método de Vigilancia Tecnológica se lleva a cabo a través del siguiente flujo de trabajo que se verá desglosado a continuación:

- Identificación de objetivos: el primer paso que debe darse para establecer un sistema de vigilancia tecnológica y documental es determinar el ámbito de actuación. En este punto, a partir de un estudio concienzudo de los objetivos del Proyecto de Investigación y de las diferentes áreas de investigación cubiertas, se determinarán las áreas temáticas, el punto de vista que interesa a los investigadores, la cobertura espacial y temporal, y las áreas idiomáticas o los tipos documentales que se van a vigilar.
- Selección de fuentes de información: en función de los objetivos se deben determinar las fuentes de información que se utilizarán para extraer la información relevante para cada entorno o ámbito de actuación.
- Búsqueda y selección manual o automatizada en fuentes de información: se determinarán los procedimientos adecuados para realizar búsquedas en las fuentes seleccionadas y se describirán y harán las recomendaciones oportunas sobre las herramientas de búsqueda, seguimiento y captación de información electrónica.
- Almacenamiento de la información en herramientas documentales (bases de datos, agregadores de noticias, etc.) Es importante conocer las herramientas adecuadas que permitan el almacenamiento de la información, así como su gestión y puesta a disposición de los investigadores y expertos que forman parte del proceso de vigilancia.
- Análisis e interpretación de la información: la vigilancia tecnológica no es sólo un proceso documental; es también un proceso científico interpretativo e incluye el análisis de la información recopilada con el fin de detectar tendencias, novedades y avances.
- Producción de informes de vigilancia tecnológica: los informes de Vigilancia Tecnológica son herramientas de trabajo al servicio de la toma de decisiones por parte de los investigadores y, por ello deben adecuarse al ritmo de la investigación. Debe por tanto establecerse la periodicidad, los criterios e índice del contenido y la estructura de presentación de los datos.

## 2. Proceso de Vigilancia Tecnológica para el programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

### 2.1 Identificación de objetivos

#### 2.1.1 Objetivo Principal

Recoger, identificar, analizar y difundir información útil y pertinente para la toma de decisiones estratégicas desde la dirección de la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica Tecnológica y Tecnológica, que le permita anticiparse a los cambios regionales, nacionales e internacionales a nivel de currículos, métodos de estudio y metodologías de los programas de administración de empresas referentes.

#### 2.1.2 Objetivos Específicos

- ✓ Identificar y caracterizar las universidades y programas que se definirán como referentes del programa de administración de empresas
- ✓ Identificar nuevas tendencias metodológicas nacionales y mundiales en la forma en que se transmiten los conocimientos de la ciencia administrativa.
- ✓ Integrar experiencias nacionales e internacionales a los procesos de formación.
- ✓ Consolidar una base de conocimiento para la toma de decisiones y direccionamiento institucional

### 2.2. Búsqueda de Información

#### 2.2.1. Palabras Clave

Tabla 59.

*Palabras Clave – Proceso de Vigilancia Tecnológica*

Tema	Subtema	Palabras clave
Identificar las instituciones universitarias mejor posicionadas en los rankings internacionales en la enseñanza de la administración de empresas en estados unidos, Canadá y la unión europea.	Elegir países con las mejores escuelas de administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración en el mundo</li> <li>• Países con las mejores escuelas de administración de empresas</li> <li>• Países con más universidades en los rankings de administración</li> <li>• Países referentes en la administración de empresas</li> </ul>
	Identificar los rankings de instituciones universitarias más representativos en los países anteriormente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ranking Universidades</li> <li>• Clasificación Universidades</li> <li>• Top 10 Universidades</li> <li>• Mejores Universidades</li> <li>• Escalafón Universidades</li> </ul>

Tema	Subtema	Palabras clave
	Identificar las instituciones mejor posicionadas en los rankings universitarios	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejores Universidades según ranking...</li> <li>• Universidades en el ranking...</li> <li>• Ranking ...</li> <li>• Clasificación según ranking ...</li> </ul>
Determinar los aspectos característicos de los programas de enseñanza en las instituciones objeto de estudio y clasificarlos dentro de los paradigmas establecidos para el estudio de las organizaciones	Buscar reseña histórica de la institución universitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia universidad de ...</li> <li>• Reseña histórica universidad de ...</li> <li>• Datos históricos ...</li> </ul>
	Consolidar el currículo de estudios de la universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo ...</li> <li>• Plan de estudios ...</li> <li>• Materias, Asignaturas ...</li> <li>• Programa de estudios ...</li> <li>• Electicas</li> <li>• Materias Obligatorias en ...</li> </ul>
	Metodología de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de estudio ...</li> <li>• Metodología de estudio ...</li> <li>• Forma de estudio ...</li> <li>• Como se estudia en ...</li> </ul>
	Detectar la pedagogía y enfoque usado en las instituciones referentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogía en la universidad de ...</li> <li>• Enfoque en la universidad de ...</li> <li>• Especialidad de estudios en ...</li> <li>• Fortalezas programa de ...</li> <li>• Debilidades del programa de ...</li> <li>• Opiniones sobre el programa de estudios en ...</li> <li>• Prioridad en el programa de la universidad de ...</li> </ul>
Analizar los aspectos predominantes en la construcción de los contenidos curriculares en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y	Buscar reseña histórica de la institución universitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia UPTC</li> <li>• Reseña histórica universidad UPTC</li> <li>• Datos históricos UPTC</li> </ul>
	Consolidar el currículo de estudios de la universidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Currículo UPTC</li> <li>• Plan de estudios UPTC</li> <li>• Materias, Asignaturas UPTC</li> <li>• Programa de estudios UPTC</li> <li>• Electicas</li> <li>• Materias Obligatorias</li> </ul>

Tema	Subtema	Palabras clave
Tecnológica de Colombia	Metodología de estudio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Métodos de estudio UPTC</li> <li>• Metodología de estudio UPTC</li> <li>• Forma de estudio UPTC</li> <li>• Como se estudia en UPTC</li> <li>• PAE UPTC</li> </ul>
	Detectar la pedagogía y enfoque usado en las instituciones referentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedagogía en la UPTC</li> <li>• Enfoque en la universidad de UPTC</li> <li>• Especialidad de estudios en la UPTC</li> <li>• Fortalezas programa de estudio en la UPTC</li> <li>• Debilidades del programa de UPTC</li> <li>• Opiniones sobre el programa de estudios en UPTC</li> <li>• Prioridad en el programa de la universidad de ...</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

## 2.2.2. Fuentes de Información

### 2.2.2.1. Fuentes de información Institucionales

Se consideran fuentes de información institucionales los organismos dedicados a tareas que interesen a la vigilancia de los distintos canales. En el caso de este tipo de investigación consideramos pertinente la vigilancia de las siguientes instituciones:

- ✓ Identificar las instituciones universitarias mejor posicionadas en los rankings internacionales en la enseñanza de la administración de empresas en Estados Unidos, Canadá y la unión europea.

Tabla 60.

*Fuentes de Información – Proceso de Vigilancia Tecnológica*

Nombre de la Institución	URL	Descripción
QS Top Universities	<a href="http://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2014/economics-econometrics#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=">http://www.topuniversities.com/university-rankings/university-subject-rankings/2014/economics-econometrics#sorting=rank+region=+country=+faculty=+stars=false+search=</a>	Estratificado por especialidad, el QS World University Ranking es una clasificación mundial elaborada y publicada en internet desde el año 2004 por el grupo Quacquarelli Symonds.
Forbes	<a href="http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml">http://www.forbes.com/fdc/welcome_mjx.shtml</a>	En 2008 Forbes.com comenzó a publicar una lista anual con las mejores universidades,

Nombre de la Institución	URL	Descripción
		elaborada por el “Centro para la universidad Asequible y Productiva”
Top 500- Universidad Jiao Tong de Shanghai	<a href="http://www.shanghairanking.com/es/">http://www.shanghairanking.com/es/</a>	Se trata de un listado recopilado por un grupo de especialistas en bibliometría de la Universidad Jiao Tong de Shanghai en China
US News	<a href="http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/rankings/business-overall">http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/rankings/business-overall</a>	En 1983, la revista publicó por primera vez su reporte sobre las mejores escuelas estadounidenses. Con la excepción de 1984, han sido compiladas y publicadas anualmente desde 1985 y son las más requeridas en su tipo en E.U.
The Economist	<a href="http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking">http://www.economist.com/whichmba/full-time-mba-ranking</a>	Ranking elaborado por la prestigiosa revista inglesa The Economist
Businessweek	<a href="http://www.businessweek.com/bschools/rankings#5">http://www.businessweek.com/bschools/rankings#5</a>	Desde 1988, BusinessWeek ha publicado la clasificación anual de los programas de MBA en los Estados Unidos. Desde 2006, también comenzó a publicar las clasificaciones anuales de los programas de negocios en pregrado.
Times Higher Education	<a href="http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking">http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking</a>	Desde el 30 de octubre 2009 Times Higher Education y la firma Thomson Reuters firmaron un acuerdo para la presentación anual de el “Times Higher Education World University Rankings”
The Wall Street Journal	<a href="http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703376504575491704156387646">http://www.wsj.com/news/articles/SB10001424052748703376504575491704156387646</a>	El ranking de la publicación estadounidense “The Wall Street Journal” se basa en las opiniones de los reclutadores profesionales.
Periódico el Mundo	<a href="http://www.mat.ucm.es/noticias/nw/100.pdf">http://www.mat.ucm.es/noticias/nw/100.pdf</a>	El MUNDO publica el Documento “LAS 50 CARRERAS” con una clasificación de las mejores universidades para estudiar los Grados más demandados por los estudiantes.

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Determinar los aspectos característicos de los programas de enseñanza en las instituciones objeto de estudio y clasificarlos dentro de los paradigmas establecidos para el estudio de las organizaciones

La mejor fuente para conseguir esta información son las páginas web oficiales de las instituciones que se identifiquen en los rankings que se identifiquen en el objetivo anterior. Ejemplos de estas fuentes:

Tabla 61.

*Páginas Web Oficiales de las Instituciones Referentes – Proceso de Vigilancia Tecnológica*

Institución	Página Web
University of Cambridge	<a href="http://www.cam.ac.uk/">http://www.cam.ac.uk/</a>
University of Bath	<a href="http://www.bath.ac.uk/">http://www.bath.ac.uk/</a>
Universidad Carlos III	<a href="http://www.uc3m.es/">http://www.uc3m.es/</a>
ESSEC	<a href="http://www.essec.fr/">http://www.essec.fr/</a>
Universidad Libre de Berlín Alemania	<a href="http://www.fu-berlin.de/">http://www.fu-berlin.de/</a>
University of Pennsylvania	<a href="http://www.upenn.edu/">http://www.upenn.edu/</a>
Massachusetts Institute of Technology	<a href="http://web.mit.edu/">http://web.mit.edu/</a>
University of California—Berkeley	<a href="http://www.ucla.edu/">http://www.ucla.edu/</a>
University of Michigan—Ann Arbor	<a href="https://www.umich.edu/">https://www.umich.edu/</a>
Universidad de Toronto	<a href="http://www.utoronto.ca/">http://www.utoronto.ca/</a>

Fuente: Elaboración Propia

- ✓ Analizar los aspectos predominantes en la construcción de los contenidos curriculares en el programa de Administración de Empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia

La información de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia tal vez sea la más fácil de conseguir debido a la cantidad de fuentes disponibles entre ellos:

- Dirección de Administración de Empresas de la UPTC
- Escuela de Administración de Empresas de la UPTC
- Docentes del Área
- PAE
- <http://www.uptc.edu.co/>

#### 2.2.2.2 Fuentes de información Generales

Las siguientes fuentes de información generales aportan información valiosa para todos los objetivos propuestos en la vigilancia tecnología y competitiva:

- La prensa. Se trata de una fuente de información rica y diversificada. Son informaciones públicas y accesibles para todos. Debe considerarse que la información publicada difícilmente podrá ser utilizada en ejercicios de prospectiva. Presentamos las secciones educativas de los principales periódicos en los espacios geográficos estudiados en este informe:

Tabla 62.

Secciones educativas de los principales periódicos del mundo – Proceso de Vigilancia Tecnológica

<b>Publicaciones Estadounidenses</b>		
Publicación	País	Página Web
1. The New York Times (New York)	USA	<a href="http://www.nytimes.com/pages/education/index.html">http://www.nytimes.com/pages/education/index.html</a>
2. Daily News (New York, New York)	USA	<a href="http://www.nydailynews.com/new-york/education">http://www.nydailynews.com/new-york/education</a>
3. Washington Post (Washington DC)	USA	<a href="http://www.washingtonpost.com/local/education/">http://www.washingtonpost.com/local/education/</a>
4. New York Post (New York)	USA	<a href="http://nypost.com/tag/education/">http://nypost.com/tag/education/</a>
5. Los Ángeles Times (California, Los Ángeles)	USA	<a href="http://www.latimes.com/local/education/">http://www.latimes.com/local/education/</a>
<b>Publicaciones Europeas</b>		
Publicación	País	Página Web
1. The Guardian	United Kingdom	<a href="http://www.theguardian.com/education">http://www.theguardian.com/education</a>
2. The Daily Mail	United Kingdom	<a href="http://www.dailymail.co.uk/home/index.html">http://www.dailymail.co.uk/home/index.html</a>
3. El Mundo	Spain	<a href="http://www.elmundo.es/t/ed/educacion.html">http://www.elmundo.es/t/ed/educacion.html</a>
4. Bild	Germany	<a href="http://www.bild.de/themen/specials/bildung/bildung-von-der-schule-bis-zur-universitaet-17823094.bild.html">http://www.bild.de/themen/specials/bildung/bildung-von-der-schule-bis-zur-universitaet-17823094.bild.html</a>
5. El País	Spain	<a href="http://elpais.com/tag/educacion/a/">http://elpais.com/tag/educacion/a/</a>
6. La Repubblica	Italy	<a href="http://www.repubblica.it/scuola/">http://www.repubblica.it/scuola/</a>
7. Le Monde	France	<a href="http://www.lemonde.fr/education/">http://www.lemonde.fr/education/</a>
8. Le Figaro	France	<a href="http://plus.lefigaro.fr/tag/education">http://plus.lefigaro.fr/tag/education</a>
9. Corriere della Sera	Italy	<a href="http://www.corriere.it/scuola/index.shtml">http://www.corriere.it/scuola/index.shtml</a>
10. Die Welt	Germany	<a href="http://www.welt.de/themen/bildung/">http://www.welt.de/themen/bildung/</a>
<b>Publicaciones Canadienses</b>		
Publicación	País	Página Web
1. The Star	Canada	<a href="http://www.thestar.com/yourtoronto/education.html">http://www.thestar.com/yourtoronto/education.html</a>
2. The Globe and Mail	Canada	<a href="http://www.theglobeandmail.com/news/national/education/">http://www.theglobeandmail.com/news/national/education/</a>

Fuente: Elaboración Propia

- Las bases de datos. Su principal valor es la diversidad. Su consulta requiere en ocasiones el trabajo de especialistas.

Tabla 63.

*Bases de datos recomendadas – Proceso de Vigilancia Tecnológica*

<b>Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración</b>	Es una de las redes más importantes de escuelas de negocios a nivel mundial, con más de 140 escuelas afiliadas de Latinoamérica, Norteamérica, Europa y Oceanía las cuales son instituciones de educación superior dedicadas a la docencia y a la investigación en el área de la administración tanto pública como privada.
<b>Electronic Journal Library</b>	La biblioteca de revistas electrónicas ofrece una colección eficaz de revistas científicas y académicas con texto completo en Internet sobre economía. Este servicio se ha desarrollado en la biblioteca de Universidad de Regensburg en cooperación con la biblioteca de la Universidad Técnica de Munich.
<b>Eumed</b>	Ofrece gratis y de acceso libre, el texto completo de diccionarios, libros, cursos, revistas, videos y presentaciones multimedia sobre Economía, Derecho y otras.
<b>Free Management Library</b>	Suministra información en el área de administración, gerencia personal, desarrollo profesional y de la organización.
<b>Gestión Humana</b>	Es un portal con información y herramientas permite fortalecer el conocimiento de los estudiantes, docentes y profesionales responsables de gerenciar, seleccionar, retener, compensar y capacitar al talento humano de las empresas.
<b>Ideas: Iconomics and Finance Research</b>	Acceso a más de 600.000 artículos de investigación y alrededor de 450.000 se pueden descargar en texto completo. Este sitio es parte de un gran esfuerzo voluntario para realzar la libre difusión de la investigación en economía.
<b>Legiscomex</b>	Es un portal para la gestión del comercio internacional integra información de inteligencia de mercados, normatividad y aranceles, bases de datos, distribución física internacional y herramientas especializadas.
<b>Library of economics and liberty</b>	La Library of Economics and Liberty ofrece recursos educativos para el estudio de la economía. Incluye materiales como libros en línea y ensayos, la enciclopedia de la economía, recursos libres de investigación, EconLog, EconTalk, columnas mensuales y artículos de la economía
<b>Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura</b>	Servicio de información y documentación especializado en educación, ciencia, tecnología, sociedad e innovación y cultura en Iberoamérica. Integra todos los servicios de búsqueda y recuperación de información bibliográfica en soporte papel y en formato electrónico.

Fuente: Elaboración Propia

- Ferias y eventos educativos

Fuentes valiosas de información, entre las más importantes destacamos:

Tabla 64.

*Ferias Académicas Recomendadas en Colombia – Proceso de Vigilancia Tecnológica*

<p><b>Expolearning</b></p> <p><a href="http://www.expolearning.com/">http://www.expolearning.com/</a></p>	<p>es un evento internacional especializado en e-learning, TIC y RRHH 2.0 que se ha consolidado como la mayor feria comercial y congreso internacional que se realiza en España y América Latina</p>
<p><b>Puertas abiertas a la Educación Superior</b></p> <p><a href="http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-129791.html">http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-129791.html</a></p>	<p>Las ferias estudiantiles "Puertas abiertas a la Educación Superior" son eventos educativos diseñados para que los jóvenes de los últimos grados de la educación media (10° y 11°) accedan a la información sobre la oferta de la educación superior: conozcan las modalidades de pregrado, los programas académicos y las instituciones de educación superior que los ofrecen, los servicios educativos, los costos de los programas y las clases de financiación que existen en su región.</p>
<p><b>Expo-Estudiente</b></p> <p><a href="http://www.expo-estudiante.com/colombia/">http://www.expo-estudiante.com/colombia/</a></p>	<p>Expo-Estudiente Posgrados en Europa es la feria de estudios de educación superior en la cual podrás hablar directamente con los representantes de las más prestigiosas instituciones educativas de países de la Unión Europea</p>
<p><b>Feria Education UK</b></p> <p><a href="http://www.colfuturo.org/feria-education-uk-2014-0">http://www.colfuturo.org/feria-education-uk-2014-0</a></p>	<p>Es la feria educativa británica más importante de Colombia organizada por el British Council.</p>

Fuente: Elaboración Propia

### 2.3. Búsqueda, Recopilación y Clasificación de la información recolectada

La evaluación de la información debe realizarse de acuerdo a cinco variables: fiabilidad, riqueza, vulnerabilidad, discreción y resultados con el tiempo. Uno de los métodos más simples y eficaces para analizar el valor de una información es el análisis de las fuentes de la que procede. De esta forma, es posible distinguir entre fuentes fiables (publicaciones oficiales), fiables con riesgo de subjetividad (la prensa), fuentes poco seguras (la mayor parte de fuentes generales) y fuentes sospechosas, cuyas informaciones deben considerarse con la máxima prudencia, por ejemplo, los rumores.

Así mismo la información puede clasificarse de acuerdo al valor e interés para la universidad en prioritarias e importantes, interesantes, útiles ocasionalmente e inútiles. El cruce de ambas variables valor de la fuente-valor de la información permite obtener una matriz de evaluación. La actividad de evaluación debe estar integrada en el proceso de vigilancia para realizarse de forma continua. Debe realizarse de forma sistemática. En general debe evitarse la urgencia como criterio de selección.

La evaluación del proceso de vigilancia incluye las siguientes variables

- ✓ Relevancia de la información obtenida y del conocimiento e inteligencia generado

- ✓ Recursos invertidos durante la ejecución del proyecto (infraestructura, personas, tiempo, capital)
- ✓ Cumplimiento del plan del proyecto
- ✓ Principales obstáculos encontrados durante el proceso

#### 2.4. Difusión de la Información

La tarea primordial después de completar este ejercicio es diseminar los resultados del proceso a las personas con responsabilidades pertinentes en la organización. Para ello, se ha de diseñar una estrategia de comunicación interna eficaz, que cubra las necesidades de información del personal y utilice los medios de comunicación más generalizados en la organización, abarcando tanto los informales como los formales. Además, el proceso de vigilancia tecnológica ha de contemplar un espacio para la participación de estas personas, ya que la comunicación es una consecuencia de un procedimiento llevado a cabo.

La difusión de los productos de vigilancia tecnológica debe promover la reflexión interna y colectiva sobre a las implicaciones tecnológicas, productivas y competitivas de los resultados obtenidos. Se trata de interpretar los resultados y proponer posibilidades de actuación para servir de apoyo al proceso de toma de decisiones continuo en la dirección de la escuela de administración de empresas de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

Si se pretende establecer un sistema de VT es para aportar valor significativo en las decisiones, no solo monitorear temas a la espera de identificar a tiempo oportunidades o amenazas, el proceso no puede limitarse a “difundir” información. El Sistema tiene que lograr la implicación de la dirección de la escuela de administración que evalúe con un intervalo de tiempo corto los resultados de los ejercicios de vigilancia y adopte las mejores prácticas aplicables al programa de la UPTC.

## 2.5. Esquema Propuesto

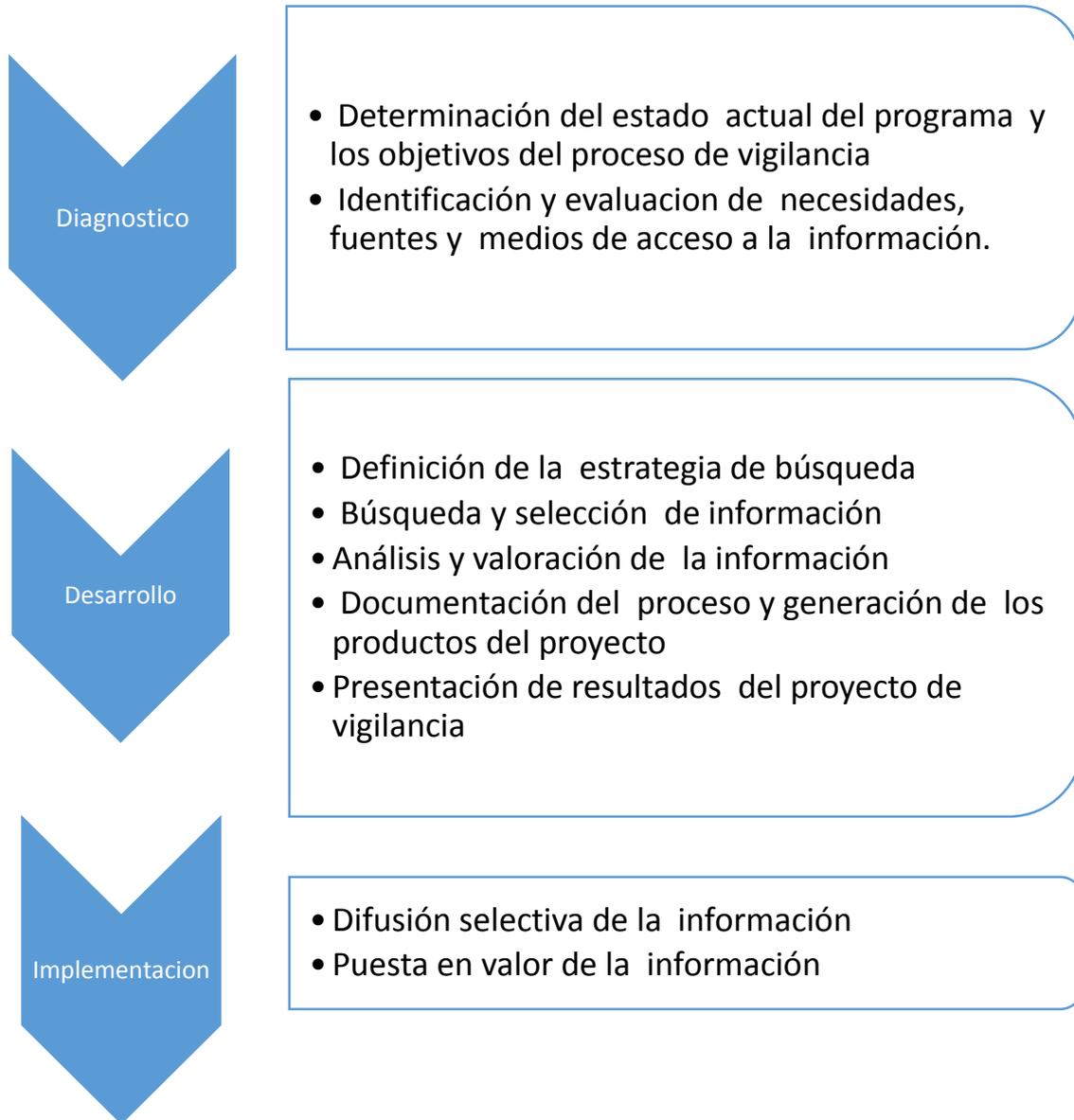


Gráfico 26. Esquema de Vigilancia Tecnológica Propuesto

*Fuente: Elaboración Propia*

## 2.6. Notas Finales

De forma progresiva el concepto de Vigilancia Tecnológica tiende a quedar integrado dentro de la denominada Inteligencia Competitiva, definida como el proceso analítico que transforma datos desagregados de los competidores, industria y mercado, hacia los conocimientos aplicables a nivel estratégico, relacionados con las capacidades, intenciones, desempeño y posición de los competidores. La Inteligencia Competitiva pretende dar un paso más al determinar qué información sobre el entorno es la de mayor valor, qué medios utilizar, a quién recurrir, cómo transmitirla y, sobre

todo, cómo generar oportunamente un resultado incorporable a la toma de decisiones de la organización.

Las diferencias entre los conceptos de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva son pequeñas. Algunos señalan que la Vigilancia suele ser pasiva, limitándose a observar la información que se recibe, sin buscar activamente la información que se precisa, como hace la Inteligencia Competitiva. No obstante, la razón principal del creciente predominio de la denominación Inteligencia Competitiva se encuentra en su creciente uso en los países anglosajones (en Estados Unidos tiene su sede la SCIP, Society for Competitive Intelligence Professionals que agrupa a los profesionales de esta actividad) (Zaintec 2014).

## VIII. Conclusiones

1. Los rankings de publicaciones prestigiosas ayudan a establecer qué instituciones hacen parte del grupo de las “escuelas de administración de empresas referentes en el mundo”. Este tipo de clasificaciones abundan para el caso Estadounidense y Canadiense, en Europa, debido a las particularidades de los programas de educación, es difícil encontrar rankings regionales, sin embargo, cada país cuenta con clasificaciones y mediante el uso de un ranking internacional (ejemplo: QS 500) se puede asignar la proporción adecuada. En la actualidad los Estados Unidos lideran los índices en educación.
2. Las instituciones desarrollan una fuerte identidad propia, lo que se transmite a todos los ámbitos y crean una experiencia educativa única para sus estudiantes, es por eso que no es viable establecer patrones regionales. Incluso universidades ubicadas en la misma ciudad, presentan experiencias muy diferenciadas, la única forma de entender a los referentes es mediante un análisis caso por caso, profundizando en el porqué de sus métodos de estudio y sus singularidades curriculares.
3. Al comparar los resultados con el programa de administración de empresas local, notamos un reconocimiento menor, lo que revierte en menos aplicaciones e ingresos. A nivel del tiempo de estudios se sigue prefiriendo los periodos de estudios semestrales, con una duración de 3,5 a 4 años para completar el programa, haciendo la salvedad que en el 45 % de los casos este periodo de tiempo incluye una o más pasantías.

El promedio de estudiantes por aula se mantiene en 30,5, en cada uno de ellos, los referentes invierten en promedio U\$200.000 dólares anuales, muy por encima del presupuesto local de U\$ 3.100. A nivel curricular la UPTC tiene el número más alto de asignaturas necesarias para obtener el título (50 vs 34 promedio en los referentes), lo que lleva a tener el mayor número de horas previstas de cátedras más trabajo autónomo (7.488 vs 4557 promedio en los referentes). Las electivas son un factor en el que se observan marcadas diferencias, y se han convertido en una prioridad en las universidades norteamericanas, llegando a representar cerca del 50% del currículo, en el caso local, el porcentaje de las electivas corresponde al 8%. Esta fuerte carga de electivas busca que los estudiantes obtengan una mini-especialización (ofrecida en el 55% de los referentes).

Finalmente a nivel de reconocimiento post- universitario, para el caso norteamericano el 95% de sus estudiantes estarán vinculados laboralmente en menos de tres meses después de su graduación, mientras que en el caso local, aun un año después, solo el 52% estará vinculado y con un salario anual de U\$ 6.000 dólares, mientras los colegas norteamericanos ganaran en promedio de más de U\$ 47.000.

4. La coincidencia en las variables temporales y de composición del estudiantado nos permite inferir que nos hemos acercado a las tendencias internacionales pero solo de forma, no de fondo, ya que a nivel curricular las diferencias son evidentes. Tenemos un programa mucho más extenso que el promedio y aun así ofrece muy pocas opciones de materias electivas, además de no incluir pasantías o intercambios obligatorios al contrario de cerca del 50% de los referentes. El grado menor es otra de las diferencias marcadas con las tendencias internacionales. Los referentes internacionales han entendido el poder de la sinergia con el sector privado, tanto para pasantías, como para intercambios y retroalimentación de información.

Esta investigación no encontró ninguna tendencia en el número de alumnos por aula, concluyendo que no es un factor determinante para el éxito académico, así como que un presupuesto abultado no garantiza la mejor educación, si bien tratamos con universidades con recursos financieros envidiables, otras, con mucho menos han logrado constituirse en referentes en este campo. Lo que sí ha resultado evidente es que el camino a recorrer en reconocimiento tanto pre como post universitario es largo, y se sugiere la posibilidad de una encuesta de reputación del programa.

5. Esta investigación no puede ser un esfuerzo aislado, la única forma de seguir identificando las tendencias internacionales en aras de fortalecer el programa local, es mediante esfuerzos de vigilancia tecnológica periódicos como el propuesto en este proyecto investigativo.

## Referencias

AACSB (2014). "AACBS Members." [AACSB Publications](#).

Archives, M. (2014). "MIT Timeline."

Badenhausen, K. (2013). "The Best Business Schools: Behind The Numbers." from <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2013/10/09/the-best-business-schools-behind-the-numbers/>.

Badenhausen, K. (2013). "La lista Forbes de mejores países para hacer negocios." from <http://www.forbes.com.mx/sites/la-lista-forbes-de-mejores-paises-para-hacer-negocios/>.

Bath<sup>2</sup>, U. o. (2014). "Entry requirements." from [http://www.bath.ac.uk/management/courses/undergraduate/bba/entry\\_requirements/](http://www.bath.ac.uk/management/courses/undergraduate/bba/entry_requirements/).

Bath, U. o. (2014). "History." from <http://www.bath.ac.uk/about/history/>.

Bennis, W. (2005). "How Business Schools Lost Their Way." from <https://hbr.org/2005/05/how-business-schools-lost-their-way>.

Berkeley (2014). "Business Administration Degree Requirement." from [http://www.haas.berkeley.edu/Undergrad/pdf/requirements\\_for\\_degree\\_F12.pdf](http://www.haas.berkeley.edu/Undergrad/pdf/requirements_for_degree_F12.pdf)

Berkeley, U. d. C.-. (2014). "Undergraduate Business Courses." from <http://www.haas.berkeley.edu/Undergrad/ugbacourses.html#core>.

Berlin, F. U. (2014). "Allgemeine Berufsvorbereitung in Bachelorstudiengängen." from <http://www.fu-berlin.de/studium/studienangebot/abv/index.html>.

Berlin, F. U. (2014). "B.Sc. Betriebswirtschaftslehre Institute und Themen." from [http://www.osa.fu-berlin.de/bwl/studium\\_und\\_inhalte/institute\\_und\\_themen/index.html](http://www.osa.fu-berlin.de/bwl/studium_und_inhalte/institute_und_themen/index.html).

Berlin, F. U. (2014). "Der typische Verlauf eines BWL-Bachelorstudiums." from <http://www.osa.fu-berlin.de/bwl/studienalltag/studienverlauf/index.html>.

Bloomberg (2013). "Cambridge College Trinity Hall Buys a Bank." from <http://www.businessweek.com/articles/2013-02-14/cambridge-college-trinity-hall-buys-a-bank>.

Braun, A. (2013). "Universidades en busca de la excelencia." Deutsche Welle.

Bresser, R. (2014). "Bachelor-Studiengang Betriebswirtschaftslehre." from [http://www.wiwiss.fu-berlin.de/studium-lehre/bachelor/bwl/BWL-Bachelor\\_03\\_2011\\_final.pdf?1353075302](http://www.wiwiss.fu-berlin.de/studium-lehre/bachelor/bwl/BWL-Bachelor_03_2011_final.pdf?1353075302).

Burckel, N. (2012). "Corporate Partnerships." from [http://www.essec.fr/fileadmin/user\\_upload/Rubrique\\_L-ESSEC/Relations-entreprise/brochure-partenariats-entreprises\\_ANG.pdf](http://www.essec.fr/fileadmin/user_upload/Rubrique_L-ESSEC/Relations-entreprise/brochure-partenariats-entreprises_ANG.pdf).

Businessweek (2014). "Ross School of Business." from [http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate\\_mba\\_profiles/michigan.html](http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate_mba_profiles/michigan.html).

Businessweek, B. (2014). "About Sloan School of Management MIT."

Businessweek, B. (2014). "University of California, Berkeley - Haas School of Business." from [http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate\\_mba\\_profiles/haas.html](http://www.businessweek.com/bschools/rankings/undergraduate_mba_profiles/haas.html).

Byrne, J. A. (2010). "Wharton vs. Harvard Business School." Poets & Quants. from <http://poetsandquants.com/2010/09/01/wharton-vs-harvard-business-school/5/>.

Byrne, J. A. (2011). "MIT's Sloan School vs. Harvard Business School." from <http://poetsandquants.com/2010/08/04/mit-vs-harvard/>.

Cambridge<sup>3</sup> P. R. A. (2013). "University student statistics, 2013-14."

Cambridge<sup>2</sup> U. o. (2013). "About the University." from <http://www.cam.ac.uk/about-the-university/term-dates-and-calendars>.

Cambridge<sup>5</sup> U. o. (2013). "Core courses." from <http://www.jbs.cam.ac.uk/programmes/programmes-for-members-of-the-university-of-cambridge/undergraduate/programme-overview/core-courses/>.

Cambridge<sup>6</sup> U. o. (2014). "The structure of undergraduate courses at the University of Cambridge." from <http://www.admin.cam.ac.uk/univ/camdata/tripos.html#graduate>.

Cambridge, A. U. o. (2013). "Undergraduate Admissions Statistics." from <http://www.study.cam.ac.uk/undergraduate/publications/docs/admissionsstatistics2013.pdf>.

CEC (2012). Business Schools in Canada.

Clés, C. (2011). "Rapport D'activités." from [http://www.essec.fr/fileadmin/user\\_upload/Rubrique\\_L-ESSEC/rapport-activites.pdf](http://www.essec.fr/fileadmin/user_upload/Rubrique_L-ESSEC/rapport-activites.pdf).

Colleges, C. A. F. a. t. C. (2014). "Management Studies (Part II course)." from <http://www.study.cam.ac.uk/undergraduate/courses/manstud/>.

Commerce, R. (2014). "Bachelor of Commerce: Management Specialist." from <http://rotmancommerce.utoronto.ca/wp-content/uploads/2014/02/2013sim.pdf>.

Commerce, R. (2014). "Beyond The Class Room." from [http://rotmancommerce.utoronto.ca/wp-content/uploads/2014/03/Rotman-Commerce-Report-2013\\_lowresFINAL.pdf](http://rotmancommerce.utoronto.ca/wp-content/uploads/2014/03/Rotman-Commerce-Report-2013_lowresFINAL.pdf).

Commerce, R. (2014). "In the Rotman Commerce Classroom." from <http://rotmancommerce.utoronto.ca/futurestudents/our-classes/>.

DAAD (2009). "Estudiar Economía y Administración en Alemania." from [http://www.daad.co/imperia/md/content/informationszentrum/ic-bogota/otros-docs/daad\\_20volante\\_administracion\\_y\\_economia.pdf](http://www.daad.co/imperia/md/content/informationszentrum/ic-bogota/otros-docs/daad_20volante_administracion_y_economia.pdf).

Daniel, C. A. (1998). MBA: The First Century, Bucknell University Press.

Dehaas, J. (2014). "32 Canadian universities in top 1,000 ranking." Maclean's.

Dwyer, M. (2013). "Measuring excellence." from <http://www.macleans.ca/education/unirankings/measuring-excellence-2-2/>.

Ecoles, S. G. (2012). "Statistiques du concours 2012 du BBA Essec : qui sont les élèves de 1re année." from [http://www.studyramagrandesecoles.com/home\\_news.php?id=7611](http://www.studyramagrandesecoles.com/home_news.php?id=7611).

Economist, T. (2013). "Methodology - Which MBA ". from <http://www.economist.com/whichmba/methodology>.

Education, T. H. (2013). "Times Higher Education World University Rankings 2013." from <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings/2013-14/world-ranking/methodology>.

EFMD (2014). "EFMD List of Members."

Elena, A. y. (2012). "Los sistemas de protección social universales."

Empresas, E. d. A. d. (2014). "Administracion de Empresas."

ESCP (2014). "ESCP Europe, The World's First Business School."

ESSEC<sup>2</sup> G. (2014). "Bachelor in Business Administration." from <http://www.essec.edu/programs/bachelor-in-business-administration.html>.

ESSEC (2014). "Bachelor in Business Administration Financing."

ESSEC (2014). "FAQ Essec." from <http://www.essec.edu/programs/master-of-science-in-management-grande-ecole/international-students-and-partners/faq.html>.

Estacio, N. (2012). "Historia del MIT, el Instituto Tecnológico más importante del mundo." from <http://www.infoidiomas.com/blog/4333/historia-del-mit-el-instituto-tecnologico-mas-importante-del-mundo/>.

Eurostat (2012). "School-to-work transition statistics." from [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/School-to-work\\_transition\\_statistics](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/School-to-work_transition_statistics).

Expansion (2013). "Ránking de las 48 universidades públicas de España por resultados y productividad." from <http://www.expansion.com/2014/05/14/entorno/1400069541.html>.

Faculty of Arts and Science, U. o. T. (2014). "Rotman Commerce." from <http://www.artsandscience.utoronto.ca/ofr/timetable/winter/comp.html>.

French-Property (2012). "French University Qualifications." from <http://www.french-property.com/guides/france/public-services/higher-education/universities/qualifications/>.

GIDPOT (2012). "Caracterizacion Socioeconomica de la ciudad de Tunja." from [http://tunjaboyaca.gov.co/apc-aa-files/30306565363361376237353733316534/b\\_caracterizacion\\_socioeconomica.pdf](http://tunjaboyaca.gov.co/apc-aa-files/30306565363361376237353733316534/b_caracterizacion_socioeconomica.pdf).

Granados, P. (2013). "Conozca la Unesco." [Universidad de Granada](#).

Guide, T. C. U. (2013). "University of Cambridge." from <http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/cambridge/>.

Guide, T. C. U. (2014). "Business & Management Studies." from <http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/league-tables/rankings?s=Business%20%26%20Management%20Studies>.

Guide, T. C. U. (2014). "University of Bath." from <http://www.thecompleteuniversityguide.co.uk/bath>.

Guides, U. (2014). "University Information, Campus and History (Bath, Somerset, England, UK)."

HASS (2014). "Undergraduate Student Learning Goals." from <http://www.haas.berkeley.edu/Undergrad/learninggoals.html>.

Hughes, R. (2012). "Top universities for graduate starting salaries ". from <http://university.which.co.uk/advice/top-universities-for-graduate-starting-salaries>.

Innes, R. (2014). "Faculty of Arts & Science - 2014-2015 Calendar." from [http://www.artsandscience.utoronto.ca/ofr/calendar/crs\\_eco.htm](http://www.artsandscience.utoronto.ca/ofr/calendar/crs_eco.htm).

Journal, T. W. S. (2013). How the Rankings Were Compiled.

Judge<sup>2</sup>, C. (2014). "Negotiations Workshop." from <http://www.jbs.cam.ac.uk/programmes/programmes-for-members-of-the-university-of-cambridge/undergraduate/programme-overview/negotiations-workshop/>.

Judge<sup>3</sup>, C. (2014). "Consulting project." from <http://www.jbs.cam.ac.uk/programmes/programmes-for-members-of-the-university-of-cambridge/undergraduate/programme-overview/consulting-project/>.

Judge, B. S. (2014). "Class profile." from <http://www.jbs.cam.ac.uk/programmes/research-programmes/mphil-finance/class-profile/>.

Judge, C. (2014). "Electives." from <http://www.jbs.cam.ac.uk/programmes/programmes-for-members-of-the-university-of-cambridge/undergraduate/programme-overview/electives/>.

Kenneth, C. (2012). "Rotman Commerce Academic Plan – 2009-2014 ". from Rotman Commerce Academic Plan – 2009-2014

Kubicki, K. (2009). Die Freie Universität Berlin 1948–2007.

Kultusministerkonferenz (2003). "Ländergemeinsame Strukturvorgaben für die Akkreditierung von Bachelorund Masterstudiengängen." Beschluss der Kultusministerkonferenz.

l'Atlantique, L. U. d. (2013). "Reglamentos de los planes de estudio." from <http://www.uatlantique.info/espagnol/reglamentos.html>.

Larousse (2013). Les Journaux de l'Année. Larousse. Larousse.

Laval, U. (2013). "Baccalauréat en administration des affaires." from <http://www2.ulaval.ca/les-etudes/programmes/repertoire/details/baccalaureat-en-administration-des-affaires-baa.html>.

Lavelle, L. (2013). "FAQ: How We Ranked the Schools." from <http://www.businessweek.com/articles/2013-03-20/faq-how-we-ranked-the-schools>.

Letudiant.fr (2013). "Palmarès des grandes écoles de commerce 2014." from <http://www.letudiant.fr/palmares/palmares-des-grandes-ecoles-de-commerce/excellence-academique-1.html>.

Loyola, U. (2013). "¿Cómo me afecta el Plan Bolonia?". from <http://www.etea.com/web/etea/381>.

LSA, M. U. (2013). "LSA Course Guide." from <http://www.lsa.umich.edu/cg/>.

Madrid, U. C. I. d. (2014). "Conocenos - Universidad Carlos III de Madrid." from <http://www.uc3m.es/Conocenos>.

Madrid, U. C. I. D. (2014). "Presupuesto 2014 Universidad Carlos III De Madrid." from <http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoMixta/1371206752949/Presupuesto>.

Madrid, U. C. I. d. (2014). "Programa Grado en Administración de Empresas." from [http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/titulaciones\\_grado/admon\\_emp/plan](http://portal.uc3m.es/portal/page/portal/titulaciones_grado/admon_emp/plan).

Management, R. S. o. (2013). "Facts at a Glance." from <http://www.rotman.utoronto.ca/Connect/AboutRotman/Facts.aspx>.

Management, U. o. B. S. o. (2014). "The Bath BSc." from <http://www.bath.ac.uk/management/courses/pdf/undergraduate.pdf>.

Masterstudies (2013). "Licenciatura en Administración de Empresas en Inglaterra." from <http://www.licenciaturaspregrados.com/Grado/Administraci%C3%B3n-de-Empresas/Reino-Unido/Inglaterra/>.

Merizio, M. (2014). "BBA ESSEC Bachelor in Business Administration." from [http://www.essec.fr/fileadmin/user\\_upload/e-mailing/BRM/BBA/BBA\\_uk.pdf?mkt\\_tok=3RkMMJWWfF9wsRokvqTBZKXonjHpfsX5700uWaG3IMI%2F0ER3fOvrPUfGjl4CTcpgI%2BSLDwEYGJlv6SgFT7HFMaVw17gMWxk%3D](http://www.essec.fr/fileadmin/user_upload/e-mailing/BRM/BBA/BBA_uk.pdf?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRokvqTBZKXonjHpfsX5700uWaG3IMI%2F0ER3fOvrPUfGjl4CTcpgI%2BSLDwEYGJlv6SgFT7HFMaVw17gMWxk%3D).

Michigan, U. o. (2014). "Curriculum Michigan Ross." from <http://michiganross.umich.edu/programs/bba/curriculum>.

Millán, J. T. and A. Comai (2006). Inteligencia competitiva y vigilancia tecnológica: experiencias de implantación en España y Latinoamérica, EMECOM Ediciones en colaboración con PUZZLE--Revista Hispana de la Inteligencia Competitiva.

Ministry of Training, C. a. U. (2014). "Employment Rates – 6 Months: All Institutions, 2002-2010 Graduate Cohort." from <http://www.tcu.gov.on.ca/pepg/programs/osaprates/kpi/2010/InstProv6mos.pdf>.

Moguel, E. A. R. (2005). Metodología de la Investigación, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.

Mundo, E. (2013). "Los Ránking De El Mundo 2013/2014 ". from <http://www.mat.ucm.es/noticias/nw/100.pdf>.

News, U. (2014). "How U.S. News Calculated the 2014 Best Colleges Rankings." from <http://www.usnews.com/education/best-colleges/articles/2013/09/09/how-us-news-calculated-the-2014-best-colleges-rankings>.

News, U. (2014). "Summary Massachusetts Institute of Technology." from <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/massachusetts-institute-of-technology-2178/applying>.

News, U. (2014). "University of California-Berkeley ". from <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/university-of-california-berkeley-1312>.

Notes, E. (2013). "<http://www.viviendomadrid.com/cuanto-cuesta-vivir-en-madrid/>." from <http://www.viviendomadrid.com/cuanto-cuesta-vivir-en-madrid/>.

Office, S. R. E. (2013). "Student Numbers Statistics." from <http://www.bath.ac.uk/student-records/statistics/stats-20131201-all.pdf>.

Onifep (2014). "Les diplômes universitaires de technologie (DUT)." from <http://www.onisep.fr/Choisir-mes-etudes/Apres-le-bac/Filieres-d-etudes/Les-DUT#DUT%20vs%20BTS>.

PAE, C. d. C. E. d. A. d. E. (2012). "Plan Academico Educativo Pae."

PayScale (2014). "Average Salary for ESSEC Business School Alumni." from [http://www.payscale.com/research/US/School=ESSEC\\_Business\\_School/Salary](http://www.payscale.com/research/US/School=ESSEC_Business_School/Salary).

PayScale (2014). "Average Salary for Location: Berlin." from [http://www.payscale.com/research/DE/Location=Berlin/Salary#by\\_Years\\_Experience](http://www.payscale.com/research/DE/Location=Berlin/Salary#by_Years_Experience).

PayScale (2014). "Bachelor's Degree Average Salary." from [http://www.payscale.com/research/CA/Degree=Bachelor's\\_Degree/Salary#by\\_Job](http://www.payscale.com/research/CA/Degree=Bachelor's_Degree/Salary#by_Job).

Peckham, H. H. (2013). "The Making of the University of Michigan." from <http://alumni.umich.edu/about/university-of-michigan-history>.

Point.fr, L. (2014). "Programme BBA ESSEC." from <http://www.lepoint.fr/palmares/grandes-ecoles/essec-epsci.php>.

Pont, M. B. (2011). "El sistema educativo de alemania." Avances en Supervision Educativa.

Portals, S. (2013). "All you need to know about the European Credit System ECTS." from <http://www.mastersportal.eu/articles/388/all-you-need-to-know-about-the-european-credit-system-ects.html>.

PROCAD (2004). "Marco de Fundamentación Conceptual." ASOCOLFA.

Prodavinci (2013). Las 500 mejores universidades del mundo: ¿dónde están las de Latinoamérica? Prodavinci

Quants, P. (2013). "Turning the Tables: Ranking the MBA Rankings." Poets & Quants.

Quants, P. a. (2010). "Berkeley's Haas School vs. Stanford's Business School." from <http://poetsandquants.com/2010/08/30/berkeleys-haas-school-of-business-vs-stanfords-graduate-school-of-business/>.

Quivy, R. and L. Van Campenhoudt (1992). Manual de investigación en ciencias sociales, Limusa.

Rainsberger, S. (2014). "The Top Six Average in Ontario." from <http://www.universityadmissions.ca/blog/2011/the-top-six-average-in-ontario/>.

Ranking-Zeit, C. (2014). "CHE University Ranking 2014/15." from [http://ranking.zeit.de/che2014/en/rankingunion/show?&left\\_f1=23&left\\_f2=62&left\\_f3=525&left\\_f4=363&left\\_f5=14&order=average&unionview=table&subfach=&esb=24&ab=3&hstyp=1#&left\\_f1=23&left\\_f2=62&left\\_f3=525&left\\_f4=363&left\\_f5=14&order=average&unionview=table&subfach=](http://ranking.zeit.de/che2014/en/rankingunion/show?&left_f1=23&left_f2=62&left_f3=525&left_f4=363&left_f5=14&order=average&unionview=table&subfach=&esb=24&ab=3&hstyp=1#&left_f1=23&left_f2=62&left_f3=525&left_f4=363&left_f5=14&order=average&unionview=table&subfach=).

Ranking, C. U. (2014). "Fachbereich Wirtschaftswissenschaft." from <http://ranking.zeit.de/che2014/en/fachbereich/300043>.

Registro, A. y. (2014). Proceso De Admisiones A Partir Del I Semestre De 2015

Robbins, S. P. (2005). Administración, Pearson Education.

Roig, J. (2014). "Geoffrey Garrett: Wharton es un recurso global."

Romero, J. (2014). ¿Cual Es El Nivel De Competitividad, Desempeño Y Campo Laboral Del Egresado De Administracion De Empresas De La Uptc Tunja? Escuela de Administracion de Empresas. Tunja UPTC.

Ross, S. S. M. (2014). "Core Course Requirements - BBA." from <http://www2.bus.umich.edu/MyiMpact/academics/core/BBA#MTrack>.

Sampieri, R. H., et al. (2006). Metodología de la investigación, MacGraw-Hill/Interamericana.

Science, F. o. A. a. (2013). "A&S 2014-2015 Fall-Winter Session Timetable: Departmental Timetable List." from <http://www.artsandscience.utoronto.ca/ofr/timetable/winter/sponsors.htm>.

Sloan, M. (2014). "Concentrations HASS." from <http://web.mit.edu/hassreq/concentrations.html>.

Sloan, M. (2014). "Degree Requirements The Bachelor of Science Degree." from <http://mitsloan.mit.edu/undergrad/academics/sb-in-management-science/degree-requirements/>.

SOPP, F. U. C. I. S. d. O. y. P. P. (2012). XVIII Estudio de Inserción Profesional Universidad Carlos III de Madrid. .

Spyke<sup>2</sup> P. (2014). "Academics Concentrations—Overview And Options."

Spyke, P. (2014). "Academics Requirements." from <https://spike.wharton.upenn.edu/ugrprogram/academics/curriculum/requirements.cfm>.

Superior, C. (2012). "ACUERDO No. 056 DE 2012."

Symonds, Q. (2013). "QS World University Rankings 2013." from <http://www.topuniversities.com/university-rankings/world-university-rankings/2013#sorting=rank+region+=country+=faculty+=stars=false+search=>.

Tiraden (2013). "Enseignement supérieur français."

Tiratsoo, S. (2007). The Business School and the Bottom Line, Cambridge University Press.

Toronto<sup>2</sup> U. o. (2014). "Financial Report." from <http://www.finance.utoronto.ca/Assets/Finance+Digital+Assets/reports/financial/2013.pdf>.

Toronto, R. C. a. U. o. (2014). "Financial Information." from <http://rotmancommerce.utoronto.ca/currentstudents/financial-information/>.

Treasurer, U. o. B. (2013). "Financial Statements ". from <http://www.bath.ac.uk/finance-procurement/docs/accounts-2012-13.pdf>.

Tzu, S. (2011). El arte de la guerra, Editorial Edaf, S.L.

U-Ranking (2013). "Rankings ISSUE de las Universidades Españolas." from <http://www.u-ranking.es/analisis.php>.

UC3M (2014). "Notas De Admisión." from [http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoMixta/1371206740815/Notas\\_de\\_admision](http://www.uc3m.es/ss/Satellite/UC3MInstitucional/es/TextoMixta/1371206740815/Notas_de_admision).

UNISTATS (2014). "BSc (Hons) Business Administration." from <http://unistats.direct.gov.uk/Subjects/Overview/10007850FT-UUUC1-N100~UMMN-ANB01/>.

Universia (2013). "Titulaciones Oficiales de Grado España." from <http://estudios.universia.net/espana/estudio/umu-grado-administracion-direccion-empresas>.

Universia (2014). "Universidad de california, berkeley." from <http://estudios-internacionales.universia.net/eeuu/universidades/UC-BERKELEY/index.html>.

Universitario, C. d. I. y. A. (2013). "Aumenta la nota de corte de más de la mitad de las titulaciones de la UC3M." from <http://www.emes.es/Actualidad/Noticias/Noticia/uc3m/tabid/581/itemid/4629/type/noticia/Default.aspx>.

Universities, Q. T. (2013). "How Much Does it Cost to Study in Germany?". from <http://www.topuniversities.com/student-info/student-finance/how-much-does-it-cost-study-germany>.

UPTC<sup>2</sup> (2014). "Historia De La Universidad Pedagógica Y Tecnológica De Colombia." from <http://virtual.uptc.edu.co/drupal/files/197/contenido/pdf.pdf>.

Uribe, E. R. (2013). Los Andes, Nacional y Javeriana, entre las mejores 500 universidades del mundo. La Republica. Bogota.

Warnecke, T. (2013). "diez aplicaciones en una plaza en la universidad." from <http://www.tagesspiegel.de/wissen/andrang-auf-unis-in-berlin-zehn-bewerbungen-auf-einen-studienplatz/8542532.html>.

Wharton (2014). "The wharton undergraduate curriculum." from <https://spike.wharton.upenn.edu/ugrprogram/academics/curriculum/index.cfm>.

Zaintec (2014). "Guía de Vigilancia Tecnológica." from [http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/\\_guiazaintek\\_.pdf](http://www.fundacionede.org/gestioninfo/docs/contenidos/_guiazaintek_.pdf).