

**LA FORMACIÓN DIRECTIVA EN COLOMBIA, UNA SEPARACIÓN ENTRE LOS  
REQUERIMIENTOS EMPRESARIALES Y LOS ENFOQUES DE LAS  
UNIVERSIDADES COLOMBIANAS**

**JUAN CAMILO ARIAS ABAD**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN  
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
BOGOTÁ, MAYO DE 2013**

**LA FORMACIÓN DIRECTIVA EN COLOMBIA, UNA SEPARACIÓN ENTRE LOS  
REQUERIMIENTOS EMPRESARIALES Y LOS ENFOQUES DE LAS  
UNIVERSIDADES COLOMBIANAS**

**JUAN CAMILO ARIAS ABAD**

**Tutor:**

**JAVIER GONZÁLEZ**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN  
COLEGIO MAYOR DE NUESTRA SEÑORA DEL ROSARIO  
BOGOTÁ, MAYO DE 2013**

## Dedicatoria

*A Dios y a mis padres por el apoyo en esta etapa.*

*Juan Camilo Arias Abad*

## Agradecimientos

Al Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, por hacer posible parte de mis metas.

A mis padres, por su acompañamiento y apoyo en esta etapa crucial para mi desarrollo personal y como profesional.

A mi tutor de trabajo de grado, por sus aportes y guía durante el proceso, para concluir con éxito este proyecto.

## Tabla de contenido

Resumen del Proyecto.....	7
Abstract.....	8
1. Introducción.....	9
2. Generalidades del Proyecto.....	11
2.1 Información general del proyecto.....	11
2.2 Resumen del Proyecto.....	11
2.3 Descripción del Proyecto.....	13
2.3.1 Problema de la Investigación.....	13
2.4 Objetivos del Proyecto.....	14
2.4.1 Objetivo General:.....	14
2.4.2 Objetivos específicos:.....	15
2.5 Variables.....	15
2.5.1 Variables para los programas Nacionales.....	15
2.5.2 Variables para los programas Internacionales.....	16
2.5.3 Variables para los perfiles directivos.....	16
2.6 Diseño Metodológico.....	16
2.7 Cronograma de Actividades.....	18
2.8 Resultados esperados y potenciales beneficiarios.....	18
3 Marco Teórico.....	20
3.1 Origen de la educación superior.....	20
3.1.1 Historia de la educación superior en Colombia a nivel Postgrado.....	23
Tomado de SNIES.....	29
3.1.2 Estructura de la educación superior en Colombia.....	29
3.1.3 Requerimientos para un programa de Maestría en Colombia.....	30
3.1.4 Diferencias entre Máster y MBA.....	33
4 Recopilación de Datos.....	36
4.1 Universidades Colombianas Objeto de Estudio.....	36
4.1.1 Criterios de Selección.....	36
4.1.2 Descripción de los Programas de Maestría Nacionales Seleccionados.....	39
4.1.3 Similitudes entre los Programas Nacionales seleccionados.....	57
4.1.4 Diferencias entre los Programas Nacionales seleccionados.....	57

4.2 Universidades Extranjeras Objetos de Estudio. ....	58
4.2.1 Criterios de Selección.....	59
4.2.2 Descripción de los programas de MBA internacionales seleccionados.	62
4.2.3 Similitudes entre los Programas Extranjeros seleccionados.....	74
4.2.4 Diferencias entre los Programas Extranjeros seleccionados. ....	75
4.3 Empresas seleccionadas para conocer las competencias y habilidades requeridas a nivel directivo.....	76
4.3.1 Competencias y Habilidades más comúnmente requeridas por las empresas seleccionadas. ....	77
5 Propuesta de pensum con los puntos comunes entre universidades colombianas y extranjeras y con enfoque de satisfacción de las necesidades de las organizaciones.....	78
6 Propuesta del perfil directivo ideal según las organizaciones estudiadas.....	85
7 Conclusiones .....	88
8 Bibliografía .....	91

## Resumen del Proyecto

El trabajo de investigación presenta un acercamiento a las propuestas que las principales Universidades colombianas y extranjeras están realizando en cuanto a los pensum de maestría y MBA y los diferentes enfoques que estos tienen, así mismo presenta las necesidades del mercado colombiano, en cuanto a la formación de directivos, esto evaluando los perfiles obtenidos de algunas compañías instaladas en Colombia. La globalización ha permitido, que cada vez sea más fácil para una persona acceder a programas de formación superior y de mayor nivel en cualquier parte del mundo y aun sin tener los recursos suficientes para costearlo por sí mismo. El presente proyecto identifica los principales programas ofrecidos a nivel nacional y en el extranjero, plantea sus similitudes y diferencias y presenta una propuesta para obtener un programa acorde a las exigencias del mercado y a la evolución de la dirección como materia de estudio, respetando las exigencias estipuladas por el gobierno colombiano.

### Palabras Claves.

- Educación.
- Maestría.
- Programas.
- Perfil Directivo.
- Formación.

## Abstract

This research work presents an approach to the proposals that the main Colombian and foreign Universities are doing in terms of curriculum of master and MBA and the different focus that they have, it also presents the principal needs of the Colombian market in terms of Managers preparation., this by evaluating the profiles obtained from some companies installed in Colombia. Globalization has made it easier for a person to access higher and best qualified courses, even if they don't have the resources to pay for it. This project identifies the principal programs offered in Colombia and abroad, raises their similarities and differences and presents a proposal for a program according to the demands of the market and the evolution of Management as a subject of study, respecting the requirements stipulated by the Colombian government.

### Keywords:

- Education.
- Masters.
- Programs.
- Managers Profile.
- Training.

## 1. Introducción

En la actualidad, contar con una especialización, maestría o doctorado, se ha convertido en una necesidad en el mercado colombiano, cada vez son más las empresas que exigen a los aspirantes a algún cargo una especialidad en un área del conocimiento que sean generadores de valor.

Las Universidades, con el pasar de los tiempos han venido moldeando sus ofertas educativas con el fin de suplir las necesidades del mercado e ir a la vanguardia con las nuevas teorías que surgen en cada uno de los campos de estudio.

En el campo administrativo, cada vez son más las universidades, escuelas de negocios y centros especializados que ofrecen cursos de profundización o especialización en las diferentes ramas de la materia. Sin embargo, los programas de Maestría o MBA que se encuentran en el mercado, en ocasiones, no cumplen con las expectativas de las empresas o simplemente tienen enfoques muy específicos que terminan por limitar el campo de acción del estudiante.

La Administración, ha sido un campo del conocimiento que a lo largo del tiempo ha permitido el surgimiento de diferentes teorías y enfoques de aplicación de las mismas, y en el cual estas han sido sometidas a críticas que han permitido su evolución. Estas diferentes teorías e interpretaciones han llevado al surgimiento de diferentes especialidades dentro del campo administrativo y bajo estas ramas es que observamos la creación de diferentes programas de estudio ofrecidos por las Universidades.

En cuanto a las Maestrías y MBA, el espectro es bastante amplio y surgen programas con enfoques investigativos o funcionales, así mismo aparecen programas bajo la influencia de los clásicos o las teorías modernas, vemos

también programas influenciados por las teorías orientales o las occidentales, así como programas enfocados al desarrollo de pensamiento y personalidad del directivo o programas enfocados a las áreas funcionales y a la utilización de las herramientas ofrecidas por los modelos teóricos.

Pero, ¿estamos en Colombia ofreciendo programas que cumplan con las expectativas del mercado laboral?, ¿estamos realmente ofreciendo programas con los estándares que vemos a nivel mundial?, ¿tienen nuestros programas estructuras similares y metodologías parecidas a las aplicadas en las consideradas las mejores escuelas administrativas a nivel mundial?.

Por otra parte, en ocasiones no se está teniendo en cuenta los requerimientos del mercado, lo que una empresa realmente busca cuando desea tener un directivo de peso en su nómina y cuáles son las habilidades y la formación que este debe tener.

Este proyecto, pretende identificar las similitudes y diferencias que encontramos en los programas de Maestría y MBA más calificados a nivel nacional e internacional y plantear una propuesta del enfoque que un pensum nacional debería contemplar para ser competitivo frente a las propuestas de las escuelas extranjeras y que a su vez contempla las necesidades que el mercado está teniendo en el perfil de un directivo.

## 2. Generalidades del Proyecto

### *2.1 Información general del proyecto*

- a) Nombre del Proyecto: La formación directiva en Colombia, una separación entre los requerimientos empresariales y los enfoques de las Universidades Colombianas.
- b) Línea de Investigación. : Estudios Organizacionales.
- c) Realizado Por: Juan Camilo Arias Abad.
- d) Duración: 11 Meses.
- e) Fecha de Inicio: Julio del 2012.  
Fecha de Terminación: Junio 2013.
- f) Sector de aplicación: Sector colombiano de la Educación.
- g) Clasificación del tipo de financiación: Financiación propia del investigador.

### *2.2 Resumen del Proyecto*

Este trabajo de investigación busca presentar una radiografía de la situación actual de la formación directiva impartida por las instituciones de educación superior en el mercado colombiano, las diferencias con los programas ofrecidos en algunas Universidades objeto de estudio en el exterior y la concordancia que existe con los requerimientos del mercado laboral a nivel directivo.

Entre los objetivos principales de las instituciones de educación superior en sus programas de formación directiva, debe encontrarse el formar profesionales idóneos y con las capacidades suficientes para afrontar los retos que impone la realidad empresarial, y que estos cuenten con las habilidades suficientes para comprender la complejidad de la vida de una organización; Así mismo las instituciones deben integrar en la elaboración de sus programas y en el enfoque que le brindan a los mismos, los requerimientos que plantea el mundo empresarial

para lograr establecer una formación que realmente supla las necesidades del ámbito empresarial. Esta integración de elementos puede lograr un posicionamiento de las instituciones educativas, pero no es suficiente, ya que también deben contemplarse las nuevas tendencias que surgen a nivel mundial; En un mundo cada vez más globalizado, donde surgen diferentes opciones para la formación de directivos, el estar a la vanguardia de las tendencias empresariales, económicas y educativas a nivel mundial, pueden generar una ventaja competitiva frente a otras instituciones, sin embargo el no contemplar las necesidades del mundo empresarial, puede generar un enfoque erróneo y como resultado, directivos formados en aspectos que el mercado no considera como relevantes.

En la actualidad, las opciones para continuar la formación profesional son muy diversas, y las instituciones de educación colombianas se ven obligadas a ofrecer programas capaces de competir con instituciones del exterior, en el presente para una persona es mucho más fácil acceder a la educación en instituciones del extranjero que algún tiempo atrás, y la educación a distancia a logrado un nivel de aceptación y penetración mucho más fuerte, teniendo en cuenta estos aspectos es fundamental que los programas ofrecidos localmente, cumplan con las expectativas tanto del estudiante como las del sector empresarial.

Las instituciones de educación superior, no solo cumplen la función de formar profesionales capacitados, sino que tienen un compromiso social bastante grande, ya que el producto que generan puede llegar a ser un factor determinante en el comportamiento económico del país, es por esto que el compromiso social que acarrea la formación educativa es bastante fuerte, pero siendo las instituciones educativas colombianas, las que estudian y conocen el desarrollo empresarial y el comportamiento económico del país, ¿ Por qué se da que muchos directivos prefieren continuar su formación en el exterior?, ¿ Qué diferencias se encuentran en los programas ofrecidos, que terminan por incentivar al directivo a escoger estas instituciones?, o ¿acaso las instituciones colombianas ofrecen programas

que no se alinean a las habilidades y competencias que las organizaciones requieren en sus directivos?.

## *2.3 Descripción del Proyecto*

### *2.3.1 Problema de la Investigación.*

El problema de esta investigación, se centra en establecer si las instituciones de educación superior colombianas, están impartiendo programas de formación directiva, acordes a las necesidades del sector empresarial y en línea con las últimas propuestas educativas a nivel mundial; y si el enfoque que se está llevando actualmente es realmente apropiado para el mercado global actual. En la actualidad algunas Universidades colombianas se encuentran bien posicionadas en los rankings de América Latina, sin embargo frente a países como Brasil, Chile y México se encuentra una brecha significativa en cuanto a la producción de conocimiento y al deseo de las personas por estudiar en las mismas, al igual que con Universidades de los Estados Unidos y europeas. ¿Qué diferencia en los enfoques educativos se están planteando?, ¿qué genera que algunos de nuestros directivos prefieran obtener su formación en el exterior?, o será que la formación que acá se imparte no satisface las necesidades de las organizaciones en cuanto a las competencias requeridas en los directivos.

El origen de las organizaciones, define en gran medida los perfiles de sus directivos, así mismo el entorno económico del país donde esta realiza sus operaciones requiere de unas habilidades y unas competencias específicas muy estructuradas, que terminan por convertirse en las necesidades de formación que las Instituciones de educación superior deben suplir.

La globalización, ha llevado a que no solo se presente una competencia mundial a nivel organizacional, sino que las instituciones de educación superior también deben estar preparadas para competir con sus pares a nivel mundial y tener la capacidad de mantener su influencia en un mercado que cada día exige más.

Cada día el mercado laboral es más exigente, y como consecuencia de esto, los profesionales buscan continuar sus estudios para garantizar un mejor posicionamiento a futuro, sin embargo en muchas ocasiones el obtener una formación en una Universidad local no es la primera alternativa, sino que se entra a evaluar la posibilidad de obtener esta formación en una Universidad del extranjero, al mismo tiempo que las opciones para acceder a este tipo de estudios es mucho más amplia y los programas ofrecidos en materia de formación directiva cada día son más comunes.

En el caso de Colombia las Maestrías o a veces llamados MBA`s han venido posicionándose en el mercado y cada día son más las instituciones que presentan opciones en estos programas, estos serán los programas objeto de estudio de esta investigación, centrándose fundamentalmente en las Maestrías y MBA`s en Administración, Gerencia o Dirección, ya que son términos que tienden a interpretarse como iguales, pero que en una parte del proyecto serán diferenciados. Esta proliferación de opciones, que incluso son promocionadas por Universidades del exterior, influencia en el momento en que el directivo o prospecto a serlo espera tomar su decisión y es acá donde la propuesta programática y el enfoque de la Universidad toma una importancia relevante.

## *2.4 Objetivos del Proyecto*

### *2.4.1 Objetivo General:*

Identificar las diferencias existentes entre las necesidades de formación que requieren las organizaciones en el perfil directivo en algunas empresas del mercado colombiano y los componentes de un programa de formación directivo en instituciones de educación superior colombianas.

#### *2.4.2 Objetivos específicos:*

- Establecer los puntos comunes entre los programas de formación directiva de las Universidades colombianas y sus diferencias frente a las Universidades extranjeras seleccionadas.
- Establecer un perfil directivo que reúna las competencias y habilidades más comunes solicitadas por las organizaciones objeto de estudio.
- Proponer un programa de estudio directivo, que contenga los requerimientos de las organizaciones, que este alineado con la formación ofrecida por Universidades extranjeras y que respete el enfoque seleccionado por la universidad.

#### *2.5 Variables*

Teniendo en cuenta la naturaleza de la investigación y que se pretende realizar un comparativo entre programas que cumplan con características específicas y que permitan su homologación en Colombia para el caso de programas del extranjero, se establecen unas variables que pueden ser guías para identificar puntos comunes, por otra parte se generaran algunas variables que permitirán identificar puntos que deben ser contemplados a la hora de evaluar los perfiles directivos que brinden las empresas y los requerimientos en competencias que mencionen las mismas.

##### *2.5.1 Variables para los programas Nacionales.*

- División en ciclos o semestres.
- Duración del programa.
- Costo por periodo.
- Asignaturas eje.
- Título otorgado.
- Número de profesores doctores.

### *2.5.2 Variables para los programas Internacionales.*

- División en ciclos o semestres.
- Duración del programa.
- Intensidad horaria.
- Costo por periodo.
- Asignaturas eje.
- Número de profesores doctores.
- Número de profesores magister.

### *2.5.3 Variables para los perfiles directivos.*

- Empresa colombiana o extranjera.
- Número de empleados.
- Cuenta con política de recursos humanos.
- Patrocina estudios de sus directivos.
- Perfiles definidos por competencias.

## *2.6 Diseño Metodológico*

Con el siguiente diseño metodológico, se pretende ilustrar el ruterio que se espera seguir, para poder desarrollar la investigación de una manera coherente y lograr llegar a cumplir los objetivos planteados. El ruterio será el siguiente:

- 1- Se realizará una investigación de carácter exploratorio, mixta (cualitativa y cuantitativa).
- 2- Fuentes, las fuentes de información serán secundarias (documentos y publicaciones de las autoridades competentes y organizaciones reconocidas), entres estas MEN (Ministerio de Educación), ICFES,

Planeación Nacional y algunas de carácter internacional. Habrá también fuentes primarias, para la obtención de datos mediante encuestas aplicadas a directores de recursos humanos de las empresas seleccionadas, con el fin de identificar la información requerida para el objetivo 1.

- 3- Universo: Serán empresas grandes colombianas o extranjeras que operen en Colombia y que dispongan de criterios claros sobre sus necesidades directivas a partir de una política de recursos humanos y con enfoque que apoye la formación de sus cuadros directivos.
- 4- Muestra: A partir del universo, se hará un muestreo por conveniencia, tomado de empresas conocidas o en las cuales existan contactos dispuestos a colaborar, con el fin de asegurar la obtención oportuna y veraz de la información.
- 5- Unidad de análisis: Funcionarios directivos de recursos humanos que aporten la información requerida en la cual se refleje la situación de la empresa desde el punto de vista de este proyecto.
- 6- Variables: Atributos y categorías que permitan evaluar, medir y comparar la información requerida para el objetivo 1.
- 7- Para alcanzar el objetivo 2 se comenzará por evaluar la oferta de formación de posgrados, ofrecidos por las universidades más destacadas, tanto públicas como privadas de Colombia en materia de dirección empresarial. Para esto se ingresara a las páginas web de estas universidades y en los casos que la información disponible no sea suficiente, se enviara consulta específica sobre inquietudes a manera de aspirante. También se tendrán como fuentes secundarias, la documentación registrada y presentada en la página del SACES del MEN.
- 8- Hacer un comparativo entre la oferta de formación de Universidades Nacionales con algunas extranjeras de países referentes.

9- Con base en la información obtenida se presentaran los contenidos básicos del modelo educativo.

10-Elaboración del modelo educativo para dar cumplimiento al objetivo tercero.

### 2.7 Cronograma de Actividades

Actividad	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun
Tema de la Investigación.	X							
Justificación y Antecedentes	X							
Formulación del problema	X							
Objetivos Generales y Específicos	X							
Variables para la investigación		X						
Marco Teórico		X	X					
Selección de Universidades muestra para el comparativo	X							
Selección de empresas muestra a trabajar	X							
Análisis de resultados			X					
Formulación de Perfil directivo requerido				X	X			
Formulación del programa educativo a proponer				X	X			
Elaboración del trabajo, Ajustes						X	X	
Cierre								X

### 2.8 Resultados esperados y potenciales beneficiarios.

Con el presente trabajo, se espera obtener los siguientes resultados:

- Identificar si las propuestas educativas de las Universidades colombianas seleccionadas y las Universidades extranjeras seleccionadas fundamentan sus programas en un eje principal similar.

- Establecer un perfil directivo, que pueda recopilar las competencias y habilidades más comúnmente solicitadas por las organizaciones evaluadas.
- Conocer si las Universidades colombianas estudiadas, están enfocando sus programas en una línea diferente a la que requiere el mercado organizacional colombiano.
- El trabajo buscara generar una propuesta educativa que contemple los requerimientos en cuanto a competencias directivas y que respete el enfoque de la Universidad y este alineado con las tendencias observadas en las Universidades extranjeras.
- Que la Universidad del Rosario obtenga un panorama de la realidad del mercado organizacional y las habilidades que este está requiriendo para sus directivos.

Los potenciales beneficiarios del presente proyecto, son las organizaciones que se desempeñan en el mercado colombiano, ya que sus requerimientos a nivel directivo serán expuestos, las Universidades nacionales, que podrán interiorizar estos requerimientos realizados por las empresas y al mismo tiempo podrán observar los puntos comunes con sus pares nacionales e internacionales y las diferencias con los mismos en cuanto al contenido de los programas y finalmente los futuros directivos colombianos, que en un futuro podrán recibir formación en aspectos que el mercado laboral realmente requiere.

## 3 Marco Teórico

### 3.1 Origen de la educación superior.

La enseñanza ha estado presente durante la existencia de la humanidad, en la época antigua, los conocimientos que se podían obtener estaban limitados al estrato social al que se pertenecía, siendo las elites quienes se dedicaban a pensar, mientras el pueblo se dedicaba al hacer. Esta educación estaba fundamentada bajo un proceso de transmisión oral. Ya en la edad media, bajo el mando de Carlomagno, se crearon las primeras escuelas, donde se impartían conocimientos clericales y la moral cristiana, como indica José Félix Patiño Restrepo “Realmente, por su interés en la cultura, Carlomagno, aunque iletrado, se hacía leer y fue quien sembró la semilla de la Universidad europea”<sup>1</sup>.

La universidad como es conocida en occidente, tiene sus orígenes en la Universidad de Bologna, en el año 1.088. Esta universidad surge como respuesta a la necesidad de consolidar bajo un mismo techo tres instituciones educativas enfocadas en diferentes temáticas, estas fueron las escuelas municipales, dedicadas al estudio de los temas jurídicos, las escuelas monásticas en las que se impartía derecho canónico y la escuela catedralicia en la que se enseñaban las artes.

Sin embargo, a pesar de que Bologna fue la primera universidad en la historia, su modelo no fue el que finalmente desembarco en América Latina, en este lado del mundo, el modelo que se implemento fue una copia de los modelos desarrollados en las universidades de Salamanca y Alcalá de Henares en España, un modelo en el cual la enseñanza era impartida por un pensamiento aristotélico-tomista<sup>2</sup>. María

---

<sup>1</sup> Patiño, José Félix, 2007, *De academia, museo, universitas a la universidad multifuncional y supranacional Evolución histórica de la Universidad*. Palabras expresadas con motivo del título honoris causa conferido por la Universidad de Antioquia.

<sup>2</sup> Sistema filosófico propuesto por Aristóteles, interpretado con un enfoque cristiano por Santo Tomas. Genero una teoría del psiquismo enfocada en el alma y sus facultades.

Mercedes Molina H<sup>3</sup>, identifica que la primera universidad instaurada en América, fue en Santo Domingo, República Dominicana en 1.538, y luego la siguieron, Lima en Agosto de 1.551 y México en Septiembre.

Al haber sido adoptado este modelo en América, se establecían también unas condiciones muy especiales en cuanto a la educación, ya que este modelo ibérico, busca formar una elite distinguida, donde el pueblo debía someterse a los valores impartidos por la clase dominante en una sociedad conservadora.

La expansión de este modelo en otros países de Latinoamérica, se debe principalmente al actuar de los jesuitas.

Este modelo de universidad tradicional, tienes dos épocas significativas desarrolladas en América latina, la primera es la colonial, donde hay un enfoque señorial y clasista, donde los conocimientos son impartidos en un solo recinto, y la época independentista, donde la universidad es de corte elitista, donde la universidad prepara los nuevos funcionarios de gobierno y donde las disciplinas son dictadas en escuelas separadas.

Este nuevo modelo de universidad independentista, plantea unas características muy claras, que la separan de las concepciones anteriores, estas características son mencionadas por Molina<sup>4</sup>, entre las que resaltan el ser elitistas, cátedras magistrales, autonomía dependiente del país de ubicación, enseñanza casi exclusiva en el aula, influencia de la iglesia católica.

Colombia, por su parte no fue ajena a este proceso de instauración de las universidades y a su evolución. Durante la época colonial, surgen una seria de universidades que comparten varias características, son elitistas, cerrada a la participación de lo mundano, de dirección autónoma y con corte muy religioso, ya que fueron impulsadas principalmente por los dominicos, jesuitas y agustinos. Estas son la Santo Tomás (1.580), Universidad San Nicolás de Bari (1.575,

---

<sup>3</sup> Molina, María Mercedes, 2008. *Introducción al estudio de la Universidad en Latinoamérica.*

<sup>4</sup> Molina, María Mercedes, 2008. *Introducción al estudio de la Universidad en Latinoamérica. Pág. 4.*

Universidad Javeriana (1.622), Universidad del Rosario (1.653) y la Universidad San Buenaventura (1.715).

Posteriormente, en la época de la República, surge el primer modelo liberal de educación superior, con unas características también representativas y muy definidas, entre estas, educación impartida por el Estado, nuevas corrientes filosóficas y científicas de una Europa renacentista. Así se da origen a las universidades públicas de Antioquia (1.822), Cartagena (1.827) y Cauca (1.827). En 1.867 surge la universidad Nacional, con una autonomía limitada, como Institución de Educación Superior, y completamente financiada por el Estado.

La evolución del modelo continuo, y con el dominio de la ideología conservadora, se sufrió una transformación en el sector educativo; Se le otorgó a la Iglesia Católica parte del control sobre la educación superior, dando origen a una universidad elitista, confesionaria y autoritaria. La investigación científica se vio relegada y abandonada y solo se impulsó la formación de abogados, médicos e ingenieros. A pesar de esto, surgen algunas universidades laicas en este periodo, como lo es el Externado de Derecho (1.886).

Cuando entra el periodo liberal del país, se dan grandes cambios en la configuración del mismo, y la educación no se queda atrás, en este periodo, se impulsa fuertemente la universidad pública, y la universidad Nacional se convierte en un referente del sector educativo público, genera una normatividad, establece las facultades, permite nuevas formas de participación de los profesores y los estudiantes en el gobierno de la universidad y concentra la mayoría de los recursos destinados a la educación pública.

Durante los años 40, la educación privada de alto rango académico se ve fortalecido, y aparecen la universidad de Los Andes (1.948) y universidad del Valle (1.947). Estas universidades se caracterizan por la fuerte influencia que sufren de las universidades norteamericanas.

Según Mejía, “A partir de la cuarta década del presente siglo, se conforman las principales tendencias que caracterizan actualmente la educación superior Colombiana: expansión rápida de la matrícula, diversificación de carreras y aparición de niveles intermedios de educación superior, acelerado proceso de evaluación de los grados universitarios, limitado impacto de las títulos universitarios en la movilidad social y proliferación de instituciones”<sup>5</sup>

En la actualidad, el sistema de educación superior colombiano, cuenta con entes reguladores y de acompañamiento que buscan mantener un equilibrio y aceptación entre los diferentes actores involucrados, se puede observar que tanto universidades públicas como privadas, cuentan con una autonomía establecida para su propio gobierno, los requisitos y condiciones para acceder a la educación superior son iguales para cada ciudadano y este varía según pequeñas excepciones en cuanto al origen étnico o al nivel educativo al que se pretende acceder.

En cuanto al tema centro de este proyecto, que es la educación superior a nivel directivo, se encuentra que las maestrías, cuentan con un marco legal establecido y unos requerimientos específicos para el funcionamiento de esta clase de programas, lo que garantiza que los programas que para el fin de este proyecto sean evaluados, sin importar si pertenecen a instituciones públicas o privadas, cumplen con unos requisitos previos que la evolución histórica ha venido modificando y que serán explicadas en un aparte más adelante en la investigación.

### *3.1.1 Historia de la educación superior en Colombia a nivel Postgrado.*

El origen de las especializaciones en Colombia, se da principalmente en el área de la medicina a comienzos del siglo XIX.

---

<sup>5</sup> Mejía Montenegro, Jaime. *La educación superior en Colombia.*

A finales de los setenta, se da un crecimiento en los programas ofrecidos, ya que empiezan a ser presentados en diferentes Universidades, tanto públicas como privadas, sin embargo se presenta que el contenido de los programas y la calidad de los mismos no son muy homogéneos.

La expansión que posteriormente se da en los programas, se da principalmente por la necesidad que tienen los estudiantes de obtener una preparación mayor y del mismo modo por la necesidad de obtener mayores ingresos, esta presión ejercida por los estudiantes, llevo a que posteriormente la oferta laboral exigiera mayor educación para contratar personal.

La ley 30 de 1992, surge para organizar el servicio público de la educación superior, en esta se dan avances que permiten identificar la independencia que el Estado le otorga a la Universidad, así mismo menciona algunas de las diferencias entre pregrado y postgrado y los enfoques de cada uno y también establece las diferentes instituciones que pueden brindar servicios de educación superior y en qué nivel lo realizan.

Pero la evolución de maestrías y doctorados no ha sido tan rápida, como lo indican Matallana y Varela (2005) “El desarrollo de las maestrías ha sido lento en el tiempo, y se han reservado casi exclusivamente para las ciencias básicas, y los doctorados, que son fuentes generadoras de investigación y de desarrollo de nuevas tecnologías, han quedado relegados en el tiempo”<sup>6</sup>. Lo que nos deja ver que la investigación, que es la fuente generadora de nuevos conocimientos, está viéndose relegada y un poco estática en el tiempo, lo que no nos permite verdaderos avances.

---

<sup>6</sup> Matallana G, María A. Varela Londoño, Sandra P. Informe Diagnostico y perspectiva de los estudios de postgrado en Colombia. 2005.

La siguiente tabla, es una recopilación de la normatividad que ha buscado dar forma a la educación superior en Colombia, desde la constitución de 1.991:

Norma	Denominación
1.991	Constitución Política de Colombia.
Ley 30 de 1.992	Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior.
Ley 115 de 1.994	Por la cual se expide la ley general de educación.
Ley 635 de 2.000	Por la cual se fijan el sistema y métodos para que el Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, Icfes, fije las tarifas por concepto de los servicios que presta y se dictan otras disposiciones.
Ley 1084 de 2.006	Por medio de la cual el Estado fortalece la educación superior en las zonas apartadas y de difícil acceso.
Decreto 698 de 1.993	Por el cual se delega la inspección y vigilancia de la educación superior.
Decreto 1211 de 1.993	Por el cual se reestructura el instituto colombiano para el fomento de la Educación Superior ICFES y se expide su estatuto básico.
Decreto 836 de 1.994	Por el cual se establecen los procedimientos para la creación y funcionamiento de programas de maestría.
Decreto 837 de 1.994	Por el cual se establecen los requisitos para notificar e informar la creación y desarrollo de programas académicos de pregrado y especialización de Educación Superior.
Decreto 2791 de 1.994	Por el cual se establecen los requisitos y procedimientos para la creación de programas de doctorado, se crea la Comisión Nacional de Doctorados y se fijan plazos de evaluación de tales programas.
Decreto 2904 de 1.994	Por el cual se reglamentan los artículos 53 y 54 de la ley 30 de 1.992 para el Sistema y Consejo Nacional de Acreditación.
Decreto 1475 de 1.996	Por el cual se modifican y adicionan los Decretos 836 de 1.994, sobre creación y funcionamiento de de programas de maestría, y 2791 de 1.994, por el cual se crea la Comisión Nacional de Doctorados y se fijan otras disposiciones.
Decreto 272 de 1.998	Por el cual se establecen los requisitos de creación y funcionamiento de los programas académicos de pregrado y postgrado en Educación ofrecidos por las universidades y por las instituciones universitarias, se establece la nomenclatura de los títulos.
Decreto 2662 de 1.999	Por el cual se modifica la estructura del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior, Icfes, y se dictan otras disposiciones.

Norma	Denominación
Decreto 2566 de 2.003	Por el cual se establecen las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de programas académicos de educación superior y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1001 de 2.006	Por el cual se organiza la oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones.
Decreto 1767 de 2.006	Por el cual se reglamenta el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) y se dictan otras disposiciones.
Acuerdo 01 de 1.999	Por el cual se adopta el reglamento de funcionamiento del Consejo Nacional Superior.
Acuerdo 01 de 2.000	Por el cual se subroga el acuerdo 004 de 1.995 del Consejo Nacional de Educación Superior CESU, se expide el reglamento, se determinan las funciones y la integración del consejo nacional de acreditación.
Resolución 396 de 2.000	Por el cual se organiza el procedimiento interno para el registro de programas académicos de pregrado y especialización.
Resolución 183 de 2.004	Por la cual se define la organización de la Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior -CONACES-.
Resolución 6106 de 2.008	Por la cual se amplía la vigencia de acreditación de calidad.

<sup>7</sup> Tomado de Matallana y Varela (2005), complementado con información del MEN<sup>8</sup>.

Teniendo en cuenta la naturaleza de este proyecto, nos interesa realizar una profundización en la normatividad que sienta las bases de las maestrías en Colombia, en especial el Decreto 1001 de 2.006, “por el cual se organiza la oferta de programas de posgrado y se dictan otras disposiciones”.

Según el artículo 1 del Decreto 1001 de 2.006, “Los programas de posgrado corresponden al último nivel de la educación formal superior, el cual comprende las especializaciones, maestrías y los doctorados.”

Así mismo plantea que “Para ingresar formalmente a los programas de especialización, maestría y doctorado es indispensable haber culminado estudios

<sup>7</sup> Matallana Gómez, María A. Varela Londoño, Sandra P. Informe Diagnostico y perspectiva de los estudios de postgrado en Colombia. 2005

<sup>8</sup> MEN, abreviatura utilizada para identificar el Ministerio de Educación Nacional de Colombia.

de pregrado y haber obtenido el título correspondiente. La institución titular del programa determinara el título requerido para tal fin.”<sup>9</sup>

Este artículo también plantea cual es la verdadera finalidad de estos programas dentro del desarrollo de Colombia e indica que deben ser espacios que propicien la transmisión y generación de conocimiento y del mismo modo ser impulsores de la renovación y actualización metodológica y científica para generar desarrollo y beneficio social.

El artículo 2 de este decreto, dispone que las especializaciones, maestrías y doctorados tengan como deber propiciar la formación integral bajo un marco que contemple los siguientes aspectos:

- 1) El desarrollo de competencias para afrontar críticamente la historia y el desarrollo presente de su ciencia y de sus saber;
- 2) La construcción de un sistema de valores y conceptos, basados en el rigor científico y crítico, en el respeto a la verdad y la autonomía intelectual, reconociendo el aporte de los otros y ejerciendo un equilibrio entre la responsabilidad individual y social y el riesgo implícitos en su desarrollo profesional;
- 3) La comprensión del ser humano, la naturaleza y la sociedad como destinatarios de sus esfuerzos, asumiendo las implicaciones sociales, institucionales, éticas, políticas y económicas de su investigación;
- 4) El desarrollo de aptitudes para comunicarse y argumentar idóneamente en el área específica de conocimiento y para comunicar los desarrollos de la ciencia a la sociedad.

El artículo 6, entra a especificar una de los puntos relevantes a la hora de realizar la diferenciación entre los programas de maestría que se ofrecen en el país, y por

---

<sup>9</sup> Decreto 1001 de 2.006, Artículo 1.

ende de los programas a evaluar en este proyecto. Este artículo plantea que “Las maestrías podrán ser de profundización o de investigación”.

Las maestrías en profundización, como lo indican su nombre, buscan profundizar en un área del conocimiento específica y desarrollar competencias que permitan solucionar problemas o analizar situaciones particulares.

Las maestrías en investigación, deben desarrollar competencias que permitan la participación activa en procesos de investigación que generen nuevos conocimientos o procesos tecnológicos.

En el artículo 12, se establece que “El Ministerio de Educación Nacional otorgara el registro calificado de los programas de especialización, maestría y doctorado, previa verificación del cumplimiento de las condiciones de calidad y demás requisitos establecidos con este Decreto.”<sup>10</sup> El artículo 13 del Decreto 1001 de 2.006, establece las condiciones mínimas de calidad para que las instituciones de educación superior para obtener el registro calificado.

El artículo 15, establece que “El registro calificado para los programas de especialización tendrá una vigencia de cinco (5) años y para los de maestría y doctorado de siete (7) años. Las instituciones de educación superior deberán solicitar la renovación del registro calificado con una antelación de diez (10) meses.”<sup>11</sup>

La normatividad mencionada anteriormente, viene evolucionando desde la constitución de 1.991 con el fin de promover, que cada día sean más las personas que accedan a la educación superior y así mismo que sean más aquellas que acceden a los programas de posgrado.

---

<sup>10</sup> Decreto 1001 de 2.006, Artículo 12.

<sup>11</sup> Decreto 1001 de 2.006, Artículo 15.

La siguiente tabla, presenta la evolución del número de matriculados en programas de posgrado en el país:

Año	Doctorado	Especialización	Maestría	Total
2002	350	55.023	6.776	62.149
2003	583	43.845	8.978	53.406
2004	675	39.977	9.975	50.627
2005	968	46.045	11.980	58.993
2006	1.122	47.513	13.107	61.742
2007	1.433	41.204	14.390	57.027
2008	1.546	46.349	16.617	64.512
2009	1.807	57.685	19.660	79.152
2010*	2.392	70.247	24.309	96.948

Tomado de SNIES<sup>12</sup>

### 3.1.2 Estructura de la educación superior en Colombia.

La educación en Colombia, está concebida en una estructura de niveles de formación como se muestra a continuación:

- Educación Formal<sup>13</sup>: Es la educación impartida en establecimientos aprobados, con una secuencia predeterminada y con ciclos lectivos, lo que finalmente conlleva a la obtención de un título, esta se compone de de 4 ejes, educación preescolar, educación básica, educación media y educación superior.

Teniendo en cuenta que nos interesa la estructura de la educación superior en Colombia, encontramos que está a su vez tiene dos categorías formales y una no formal. Fenalpro<sup>14</sup> la define de la siguiente manera:

<sup>12</sup> SNIES, abreviatura utilizada para identificar el Sistema Nacional de Información de Educación Superior.

<sup>13</sup> Concepto expresado por Rojas C, J. M. Estructura y titulaciones de Educación Superior en Colombia. El cual hace referencia a la educación aprobada por el Ministerio de Educación Nacional.

<sup>14</sup> Fenalpro, hace referencia a la Federación Nacional de Profesores Universitarios.

- Pregrado<sup>15</sup>: Son los títulos otorgados por una institución reconocida por el Ministerio de Educación como institución de educación superior. Esta formación brinda las herramientas para el desempeño de una ocupación, o para el ejercicio de una profesión o disciplina. A este nivel educativo pueden acceder quienes acrediten el título de bachiller y el examen de estado. El pregrado tiene tres niveles de formación, técnico profesional, tecnólogo y profesional.
- Posgrado<sup>16</sup>: Son títulos otorgados por instituciones reconocidas por el Ministerio de Educación como institución de educación superior. Esta formación permite el perfeccionamiento de una profesión o disciplina, y teniendo a la investigación como fundamento de esta actividad. A este nivel educativo acceden quienes acrediten un título de pregrado. El posgrado tiene tres niveles de formación especializaciones, maestrías y doctorados.
- Educación No Formal<sup>17</sup>: Es a educación impartida para actualizar, suplir y formar en aspectos académicos o laborales sin estar sujeto al sistema de niveles y grados establecidos por la ley.

### *3.1.3 Requerimientos para un programa de Maestría en Colombia.*

Las condiciones y requerimientos para que una institución de educación superior, pueda crear un programa de educación superior, son establecidas por el Ministerio de Educación Nacional. Teniendo en cuenta esto, a continuación se presenta la información que el Ministerio de Educación Nacional presenta en su página web [www.mineducacion.gov.co](http://www.mineducacion.gov.co) en el link <http://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-235796.html> como requisitos para la creación de un programa de educación superior:

---

<sup>15</sup> Pregrado, título Universitario otorgado por una institución universitaria reconocida por el Ministerio de Educación Nacional.

<sup>16</sup> Posgrado, título de perfeccionamiento de una profesión, otorgado por una institución universitaria reconocida por el Ministerio de Educación Nacional.

<sup>17</sup> Concepto expresado por Rojas C, J. M., Estructura y titulaciones de Educación Superior en Colombia.

Con el fin de no distorsionar la información publicada por el Ministerio, se procede a exponer de forma textual la información disponible.

“La creación de programas de educación superior por parte de las instituciones de educación superior requiere, como primera medida, que la institución cuente con personería jurídica otorgada por la autoridad competente conforme a las normas que rigen en nuestro país y como segundo aspecto, que el programa propuesto corresponda a los propósitos de formación, según el carácter académico de la institución.

Cumplidos los presupuestos anteriores, seguidos los procesos y requisitos internos de creación del programa, la respectiva institución debe presentar ante el Ministerio de Educación Nacional la solicitud de registro calificado, que constituye el conjunto de condiciones de calidad específicas que deben demostrarse para obtener la autorización que demanda el otorgamiento del referido registro.

Actualmente, los requisitos para ofrecer y desarrollar un programa de educación superior están contenidos en la Ley 1188 de 2008 y su decreto reglamentario 1295 de 2010, conforme a estas normas, las condiciones de calidad que deben demostrarse para obtener registro calificado, corresponden a condiciones institucionales y a condiciones específicas del programa.

Las condiciones de carácter institucional son:

1. El establecimiento de adecuados mecanismos de selección y evaluación de estudiantes y profesores, en donde se garantice la escogencia por méritos y se impida cualquier discriminación por raza, sexo, credo, discapacidad o condición social.
2. La existencia de una estructura administrativa y académica flexible, ágil y eficiente al servicio de la misión de las instituciones de educación superior.
3. El desarrollo de una cultura de la autoevaluación que genere un espíritu crítico y constructivo de mejoramiento continuo.
4. La existencia de un programa de egresados que haga un seguimiento a largo plazo de los resultados institucionales, involucre la experiencia del

egresado en la vida universitaria y haga realidad el requisito de que el aprendizaje debe continuar a lo largo de la vida.

5. La implantación de un modelo de bienestar universitario que haga agradable la vida en el claustro y facilite la resolución de las necesidades insatisfechas en salud, cultura, convivencia, recreación y condiciones económicas y laborales.
6. La consecución de recursos suficientes para garantizar el cumplimiento de las metas con calidad, bienestar y capacidad de proyectarse hacia el futuro, de acuerdo con las necesidades de la región y del país.

Las condiciones específicas de los programas son:

1. La correspondencia entre la denominación del programa, los contenidos curriculares y el logro de las metas para la obtención del correspondiente título.
2. La adecuada justificación del programa para que sea pertinente frente a las necesidades del país y el desarrollo cultural y científico de la Nación.
3. El establecimiento de unos contenidos curriculares acordes con el programa que se ha establecido y que permitan garantizar el logro de los objetivos y sus correspondientes metas.
4. La organización de todas aquellas actividades académicas que fortalezcan los conocimientos teóricos y demuestren que facilitan las metas del proceso formativo.
5. La adecuada formación en investigación que establezca los elementos esenciales para desarrollar una actitud crítica, la capacidad de buscar alternativas para el desarrollo del país.
6. La adecuada relación, efectiva con el sector externo, que proyecte a la universidad con la sociedad.
7. El fortalecimiento del número y calidad del personal docente para garantizar, de una manera adecuada, las funciones de docencia, investigación y extensión.

8. El uso adecuado y eficiente de los medios educativos de enseñanza que faciliten el aprendizaje y permitan que el profesor sea un guía y orientador y le permitan al estudiante ser autónomo y participante.
9. La garantía de una infraestructura física en aulas, bibliotecas, auditorios, laboratorios y espacios para la recreación y la cultura, que permitan la formación integral de los estudiantes como ciudadanos de bien y garanticen la labor académica.

El trámite de verificación de las condiciones de calidad conlleva un proceso evaluativo que el Ministerio de Educación Nacional realiza con el apoyo de pares académicos y con los integrantes de CONACES<sup>18</sup>, quienes realizan un análisis riguroso que permite constatar que se dan los presupuestos requeridos para ofertar y desarrollar un programa de educación superior con las condiciones requeridas.

De cumplirse las condiciones indicadas, el trámite finaliza en el Ministerio con la emisión de un acto administrativo con el cual se otorga el registro calificado, que permite igualmente registrar en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES), las características que identifican desde lo académico y lo legal el programa académico correspondiente y a su vez faculta a la respectiva institución de educación superior, comenzar con la publicidad y el desarrollo del respectivo programa.”

#### 3.1.4 Diferencias entre Máster y MBA.

En muchas ocasiones, se suele indicar que estas dos denominaciones significan lo mismo, lo cual es incorrecto, ya que ambas contienen criterios específicos que las diferencian entre sí. Aunque las dos hacen referencia a estudios de Maestría, el término MBA es originario de los Estados Unidos, y se acoto para identificar los estudios de Máster en Administración de Empresas (Master in Business

---

<sup>18</sup> Conaces, abreviatura utilizada para identificar la Comisión Nacional de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior.

Administration) por sus sigla en inglés, este es un máster general, en el cual se profundizan los conocimientos en las diferentes áreas de la administración.

El MBA tuvo sus orígenes en Tuck School of Business, del Dartmouth College, siendo la primera escuela que impartía este programa, sin embargo a lo largo de los años el diseño del programa y la metodología de enseñanza en el mismo, ha ido variando acorde a la filosofía de cada escuela, pero manteniendo un eje central que es el conocimiento de todas las áreas funcionales de la administración. Los MBA también pueden ser especializados, y brindarle al estudiante un enfoque específico en un área de su preferencia, aunque la gran mayoría ofrecen el título como Máster en Administración de Empresas. La duración de los programas, está estipulada en su gran mayoría por la legislación del país donde se imparte el programa, en el caso de Estados Unidos, la gran mayoría de los programas son de 2 años, pero en el caso Europeo muchos MBA pueden durar un solo año.

En el caso colombiano, los MBA son ofrecidos por la gran mayoría de las universidades, sin embargo el título que estas otorgan a sus estudiantes es el de Magister en Administración, y la duración de los mismos puede ir desde 18 a 24 meses, esto dependiendo de la intensidad horaria del programa.

A nivel mundial, los MBA son calificados como programas post-experiencia, en los cuales se exige un mínimo de trayectoria profesional para poder ingresar a cursarlos, pero en algunas ocasiones se admiten personas con menor experiencia laboral, teniendo en cuenta la trayectoria profesional que ha tenido o sus habilidades, en el caso colombiano, se encuentran programas que no exigen ninguna experiencia, como otros que exigen un mínimo de 5 años de experiencia en cargos directivos o de alta responsabilidad.

En el caso de los Máster, estos suelen ser mucho más específicos, y concentrarse en un área fundamental de la administración, son programas definidos como pre-experiencia, que le faciliten al estudiante conocer a profundidad un área administrativa de su interés. Los estudios de Máster se centran en generar especialistas en un tema, dándole las herramientas y modelos para desarrollar

tareas concretas en su área. Los títulos de Máster, son ampliamente difundidos en Europa y son ofrecidos con diferentes niveles de homologación, es decir se ofrecen títulos que son de la universidad, los cuales no tienen reconocimiento ni homologación en el resto de la comunidad Europea o el Mundo, se ofrecen títulos del país, que suelen ser reconocidos por países con los cuales existan convenios de homologación vigentes y existen los títulos abalados por la comunidad Europea, que le permiten al graduado ejercer en cualquier país miembro de la comunidad y en su gran mayoría son reconocidos a nivel mundial.

Los programas de Máster, también suelen tener unos periodos de duración variables, generalmente tienen una duración máxima de 18 meses y en programas específicos 24 meses, en algunos casos depende de la legislación local, en otros de la intensidad horaria que se imparta y en otros del diseño del programa realizado por la escuela.

Según esto los principales puntos de diferencia entre el Máster y el MBA son los siguientes:

- El MBA es post-experiencia, el Máster es pre-experiencia.
- El MBA brinda conocimiento general de las áreas administrativas, el Máster brinda conocimiento en áreas específicas.
- El MBA cuenta con una posibilidad de reconocimiento internacional mayor, ya que cumple con estándares internacionales.
- El MBA generalmente abarca 2 años de estudio, el Máster generalmente tiene una duración máxima de 18 meses.
- El MBA está diseñado para el desarrollo de habilidades directivas y conocimientos generales, el Máster desarrolla más especialistas y expertos en materias específicas.

## 4 Recopilación de Datos

### *4.1 Universidades Colombianas Objeto de Estudio.*

Las Universidades Colombianas objeto de estudio, no se limitan a un enfoque de formación específico ni a una naturaleza de Universidad específica, para esta selección se toma en cuenta tanto Universidades públicas como privadas de las diferentes zonas del país.

Se tiene en cuenta que sean programas vigentes y avalados por el ministerio de educación y que ofrezcan entre sus programas la opción de formación directiva y ejecutiva con programas de Maestría o MBA.

#### *4.1.1 Criterios de Selección.*

Para la selección de las Universidades Nacionales objeto de estudio, se tuvieron en cuenta elementos diferentes a la evaluación de las universidades extranjeras, ya que no se encuentran rankings de organizaciones reconocidas sobre las Maestrías que se ofrecen en Colombia, el único ranking tenido en cuenta es el ofrecido por la Revista América Economía, la cual funciona desde 1.986 y que analiza temas de negocios, economía, política y finanzas de Latinoamérica, para complementar el listado de Universidades, se tuvieron en cuenta clasificaciones de las mejores Universidades Colombianas y transponiéndolo a aquellas que cuentan con programas de Maestría o MBA.

Los siguientes son los rankings y listados seleccionados para Universidades Nacionales:

Ranking Revista América Economía<sup>19</sup> (América Economía, 2012):

1. Universidad de los Andes.
2. Universidad Externado de Colombia.
3. Universidad del Norte.
4. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
5. Universidad Eafit.

En los anexos 1 y 2 se encuentran identificadas las variables evaluadas y la metodología utilizada para la medición de las escuelas respectivamente.

Ranking Estudio “Elementos de calidad de la educación superior”<sup>20</sup> (Pruebas Saber Pro, 2011)

1. Universidad de los Andes.
2. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
3. Universidad de Antioquia.
4. Escuela de Ingeniería de Antioquia.
5. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.

Este ranking fue generado a partir de los resultados obtenidos en el estudio “Elementos de la calidad de la educación superior” el cual comparo los resultados obtenidos por los estudiantes de las diferentes Universidades de Colombia en las pruebas Saber Pro en el año 2011.

Rankin U-Sapiens<sup>21</sup> 2011 (Sapiens Research, 2011):

1. Universidad Nacional de Colombia.

---

<sup>19</sup> Grupo de medios que analiza los negocios, economía, política y finanzas de la región. En funcionamiento desde 1986.

<sup>20</sup> Estudio realizado por Bogoya M. Daniel, Decano de la facultad de Ciencias Naturales e Ingeniería de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, teniendo en cuenta los resultados de las pruebas Saber Pro.

<sup>21</sup> Grupo de investigación Sapiens Research, realiza investigaciones desde hace más de 5 años y analiza las Instituciones de Educación Superior colombianas según indicadores previamente establecidos.

2. Universidad de Antioquia.
3. Universidad Del Valle.
4. Universidad Javeriana.
5. Universidad de los Andes.

En los anexos 3 y 4 se encuentran identificadas las variables evaluadas para la medición y el ranking.

Ranking QS Latin University Rankings<sup>22</sup> (QS Rankings, 2012)

1. Universidad de Los Andes.
2. Universidad Nacional de Colombia.
3. Universidad Javeriana.
4. Universidad de Antioquia.
5. Universidad Del Valle.

En el anexo 5 se encuentran identificadas las variables evaluadas para la medición del ranking y la metodología utilizada en el mismo.

Teniendo en cuenta los 4 rankings seleccionados, obtuvimos las siguientes cinco (5) Universidades Nacionales para estudiar sus programas:

1. Universidad de Los Andes.
2. Universidad Nacional de Colombia.
3. Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario.
4. Universidad Javeriana. (Aunque aparece como una de las Universidades más reconocidas del país, no cuenta con una Maestría en Administración, el programa que ofrece es en Administración de Salud por eso no es tenida en cuenta para el estudio).
5. Universidad de Antioquia.

---

<sup>22</sup> QS Latin America Ranking, comenzó a realizarse en 2011, y es el último ranking lanzado por QS, quienes además realizan rankings de universidades a nivel mundial, asiático y sobre MBA'S.

Estas 5 Universidades, son las que aparecen con mayor frecuencia en los rankings y ocupan puestos similares en cada uno de los rankings.

Sin embargo teniendo en cuenta que hay algunas universidades que a nivel nacional son bien calificadas por los estudiantes y valoradas tanto por la comunidad educativa como por los estudiantes, se decide también tener en cuenta los siguientes programas:

- Universidad Eafit.
- Universidad del Valle.
- Universidad Externado de Colombia.
- Universidad Icesi.
- Colegio de Estudios Superiores de Administración. (Aunque aparece como una de las Universidades más reconocidas del país, no cuenta con una Maestría en Administración, sus programas son en Mercadeo y Finanzas por eso no es tenida en cuenta para el estudio).

#### *4.1.2 Descripción de los Programas de Maestría Nacionales Seleccionados.*

Para la descripción de los programas se recurrió a la información disponible en las páginas web de cada una de las instituciones seleccionadas. Teniendo en cuenta esto, se entiende que los programas vigentes, son los expuestos en los sitios web en el momento de la consulta.

#### **Universidad de Los Andes**

- Duración de programa: 22 meses.
- Costo por periodo: Cada curso tiene un costo de \$2.060.700, el costo total del periodo está dado por el número de cursos que se toman en el mismo.
- Todos los profesores de planta cuentan con Maestría (62) entre profesores titulares, profesores asociados y profesores asistentes y el 60% (37) poseen doctorado.

- Título Otorgado: Magister en Administración.

A través del MBA los estudiantes adquieran los conocimientos básicos y relevantes en todas y cada una de las áreas funcionales de una organización, para su posterior aplicación en casos y proyectos reales. Desarrolla habilidades en la toma de decisiones y la solución de problemas empresariales, partiendo de la formulación apropiada de preguntas y la confrontación crítica de sus pensamientos. Desarrollan y fortalecen la utilización de modelos, aplicaciones y herramientas cuantitativas en el planteamiento y solución de problemas gerenciales y administrativos.

El programa se divide en 2 ejes, eje de formación, información centrada en la información a nivel individual, organizacional y contextual y eje de tiempo, dividido en tres niveles: básico en administración con una formación rigurosa en algunas disciplinas tradicionales, concentración para el estudio en la disciplina de interés del estudiante y profundización para lograr en el estudiante un grado de competencia alta en administración. Estos dos ejes al mismo tiempo se dividen en seis (6) ciclos.

### **Ciclo I**

Octubre a Diciembre, 9 semanas de duración. Materias:

- Análisis estadístico y toma de decisiones.
- Contabilidad y planeación financiera.
- Economía gerencial.

### **Ciclo II**

Enero a Mayo, 16 semanas de duración. Materias:

- Fundamentos de gerencia.
- Gerencia de mercado.
- Gerencia financiera.
- Empresariado en Colombia.
- Taller de comunicación.

- Taller de creatividad.

### **Ciclo III**

Junio a Julio, 8 semanas de duración. Materias:

- Organizaciones.
- Gerencia de logística.
- Desarrollo sostenible.

### **Ciclo IV**

Agosto a Diciembre, 16 semanas de duración. Materias:

- Mercadeo estratégico.
- Mercado de capitales.
- Aspectos legales en los negocios.
- Emprendimiento e innovación.
- Coyuntura social, política y económica.
- Taller de negociación y equipos efectivos.

### **Ciclo V**

Enero a Mayo, 16 semanas de duración. Materias:

- Negocios internacionales.
- El líder, su ética y responsabilidad.
- Estrategia.
- Juego gerencial.
- Taller de liderazgo y habilidades gerenciales.

### **Ciclo VI**

Junio a Julio, 8 semanas de duración. Materias:

- Electiva 1.
- Electiva 2.
- Proyecto de grado.

Las electivas son cursos que el estudiante debe seleccionar dentro de las opciones de la Escuela Internacional de Verano, o de la oferta que brinde el programa u otras maestrías de la universidad.

En cuanto a nivel profesoral, todos los profesores cuentan con título de maestría y más del 60% con título de doctorado.

Cuenta con profesores visitantes de Saint Louis University, IESA, UTSA College of Business, University of Glasgow, Cornell University, Arizona State University, Universitat Pompeu Fabra, University of Liverpool, Instituto de Empresa, Indian School of Business y Oxford University entre otras.

Las áreas de profundización son finanzas, mercadeo, organizaciones, operaciones, logística, tecnología, gestión y estrategia.

### **Oportunidades Internacionales**

**Global MBA** un convenio de doble titulación que no requiere que el estudiante se traslade durante varios meses a una universidad extranjera. Los cursos se dictan durante seis semanas de inmersión, distribuidas en un lapso de 18 meses, en diferentes países.

**Escuela de Verano** durante los meses de Junio y Julio, profesores de prestigiosas universidades a nivel internacional visitan la Facultad de Administración para participar en la Escuela Internacional de Verano. En ella, los estudiantes del MBA tienen la posibilidad de acceder a una variada oferta de recursos de vanguardia en las distintas áreas de la administración.

**Profesores Internacionales** con el fin de ampliar la perspectiva internacional de estudiantes y profesores y desarrollar nuevo conocimiento y tendencias en las diferentes áreas de la administración y la investigación, la Facultad de Administración invita profesores de prestigiosas universidades internacionales.

**Concursos y Competencias** la Facultad promueve la participación de grupos de estudiantes en competencias internacionales de planes de negocios, proyectos académicos internacionales y conferencias locales.

## **Universidad Nacional de Colombia**

- Duración del programa: 16 meses (teniendo en cuenta 4 semestres de 4 meses promedio).
- Costo por periodo: El costo por periodo se encuentra en \$4.745.000.
- Información sobre el nivel educativo de la planta docente no disponible.
- Título Otorgado: Magister en Administración.

La Universidad Nacional, brinda la posibilidad de tener un enfoque Master of Science (Línea investigativa) o MBA (Línea de profundización). Para efectos de este trabajo estudiaremos el programa con enfoque MBA.

A través del enfoque MBA el estudiante profundiza en áreas de la teoría de la gestión, que son prioritarias para el desarrollo del país, de la propia disciplina y de la capacidad administrativa de las organizaciones. Se forma como directivo y consultor de alto nivel, capaz de analizar el desarrollo y funcionamiento de los modelos administrativos contemporáneos. Pueden desarrollar una mentalidad estratégica, capacidad de liderazgo y de emprendimiento para que impulsen el desarrollo de nuevas organizaciones encaminadas a las soluciones de problemas económicos y sociales.

### **Nivelatorio**

Los estudiantes admitidos al programa, deben presentar un examen de clasificación, el resultado de la prueba permite determinar quién debe cursar el ciclo nivelatorio y/o iniciar con la maestría.

- Teoría de la organización.
- Finanzas.
- Mercados.
- Métodos cuantitativos.

Todos tienen una duración de 30 horas. Cualquier estudiante admitido tiene la libertad de tomar cualquiera o todos los cursos nivelatorios, teniendo en cuenta que tienen un costo establecido.

## **Materias Obligatorias**

Hay 5 ejes claves, Teoría de la organización y la estrategia, Gestión de mercados, Gestión financiera, Gestión de recursos humanos y Gestión pública, de los cuales se desprenden las demás materias.

- Teoría de la organización y la estrategia.
  - Seminario de investigación I.
  - Seminario de investigación II.
- Gestión de mercados.
  - Investigación de mercados.
  - Marketing relacional.
- Gestión financiera.
  - Modelación del riesgo financiero.
  - Economía financiera.
  - Teoría económica avanzada.
- Gestión de recursos humanos.
  - Cambio organizacional: naturaleza, utilidad, y perspectivas.
  - El poder de las organizaciones.
  - La toma de decisiones vista a través del cine.
  - Metáforas biológicas en la gestión.
  - Microeconomía y estrategia para la competitividad- basado en la metodología Harvard Business School.
  - Seminario avanzado en ciencias de la gestión.
  - Gerencia estratégica de organizaciones.
  - Consultoría empresarial.
- Gestión pública.
  - Tópicos de política y gestión pública.
  - Tópicos de la economía de la salud.
  - Negocios internacionales.
  - Productividad industrial.
  - Innovación y producción.

- Estrategias y políticas de operación en las empresas manufactureras.
- Sistemas de información gerencial.
- Habilidades comunicativas (escritura, redacción y estilo).
- Ética y responsabilidad social empresarial.

Para las materias optativas, el estudiante cuenta con más de 20 cursos disponibles, que le permiten profundizar en los tópicos de su interés.

### **Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario**

- Duración del programa: 24 meses como mínimo, incluyendo el tiempo de trabajo de grado.
- Costo por periodo: Cada crédito tiene un costo de \$807.000 y en promedio cada periodo tiene 12,5 créditos, con lo que el costo del periodo serian \$10.087.500.
- Todos los profesores cuentan con formación de maestría y el 50% con formación doctoral.
- Título que Otorga: Magister en Dirección.

La Maestría está articulada con la escuela doctoral en ciencias de la dirección. Tiene como propósitos de formación el desarrollo de competencias cognitivas y actitudinales que le permitan al egresado desempeñarse en el mundo académico y empresarial, aportando soluciones a los problemas de la dirección, entendida como la conjunción de pensamiento estratégico, liderazgo, realidad empresarial y complejidad.

El programa es innovador en el campo de las maestrías, se aleja de los paradigmas tradicionales de formación en cuanto considera la formación del pensamiento como una de las fortalezas del director de empresa; enfatiza en la investigación básica, experimental y aplicada, apartándose un poco de las maestrías tradicionales enfocadas a la formación en las áreas funcionales de la organización.

El programa cuenta con un curso nivelatorio inicial que es obligatorio, en el cual el estudiante obtiene una inducción a la dirección, conocimientos sobre el manejo de la biblioteca de la Universidad y de la plataforma virtual moodle, que son herramientas fundamentales en el curso del programa. Como tal el programa está dividido en 4 semestres con enfoques específicos, comenzando con realidad empresarial, siguiendo con estrategia, áreas funcionales y finalmente habilidades de liderazgo.

## **Materias Obligatorias**

### **Semestre I**

- Pensamiento Directivo.
- Seminario de Realidad Empresarial.
- Taller de Habilidades de Liderazgo.
- Semana de Conferencias Internacionales.
- Tutoría de Investigación.

### **Semestre II**

- Escuelas de la Estrategia.
- Seminario Estrategia de Empresa.
- Taller Practica Científica.
- Taller de Habilidades de Liderazgo.
- Semana de conferencias Internacionales.
- Tutoría de Investigación.

### **Semestre III**

- Áreas Funcionales para la Dirección.
- Seminario Áreas Funcionales para la Dirección.
- Taller de Habilidades de Liderazgo.
- Proyecto Trabajo de Grado.
- Tutoría de Investigación.
- Semana de Conferencias Internacionales.

## **Semestre IV**

- Seminario de profundización.
- Seminario Gobierno de Empresa.
- Taller de Habilidades de Liderazgo.
- Tutoría de trabajo de Grado.
- Semana de Conferencias Internacionales.

## **Oportunidades Internacionales**

**Intercambios y Doble Titulación** la Universidad le ofrece al estudiante la oportunidad de realizar intercambios con más de 35 Universidades a nivel mundial, donde se destacan las oportunidades de doble titulación con el Foro Europeo de la Escuela de Negocios de Navarra en España, el Grupo Sup de Co Montpellier en Francia y con la Universidad de Mainz en Alemania.

**Profesores Internacionales** durante las semanas de conferencias internacionales la Universidad invita diferentes profesores internacionales, reconocidos en su campo de investigación y estudio, los cuales tienen contacto directo con los estudiantes para el intercambio de conocimientos y enriquecer el proceso formativo.

**Escuela de Verano** Durante el mes de junio, la universidad invita profesores de las más prestigiosas escuelas de negocios del mundo, a dictar los cursos que normalmente dictan en sus Universidades sede. Estas escuelas de negocios incluyen American University In Bulgaria, IESE Business School, University of Oxford, Middlesex University, University of Pittsburgh y BABSON entre otras.

## **Universidad de Antioquia**

- Duración del Programa: 24 a 30 meses, se plantean dos enfoques, de profundización y de investigación. El segundo requiere un semestre adicional.
- Costo por periodo: El costo por periodo se encuentra en \$5'896.500

- Cuenta con 26 profesores de planta, 18 de los cuales tienen formación de maestría y 3 cuentan con formación doctoral.
- Título Otorgado: Magister en Administración.

La Maestría busca formar profesionales de alto nivel que articulen y gestionen organizaciones complejas en ambientes complejos, generando en las organizaciones capacidades superiores y ventajas competitivas que, además de generar valor, aporten al desarrollo económico y social de la región y el país.

Los egresados del programa podrán desempeñarse tanto en las instituciones públicas como privadas, a nivel local, regional y nacional en cargos responsables o relacionados con Gerentes, Directores, Consultores, Asesores, Gestores de PYME's responsables de funciones claves en la organización.

### **Materias Obligatorias.**

#### **Semestre I**

- Administración y Organizaciones.
- Entorno Económico Empresarial.
- Dirección de Empresas.
- Estadística Aplicada.

#### **Semestre II**

- Gestión de Operaciones. (Modalidad Profundización).
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Talento Humano.
- Gerencia del Mercadeo.
- Seminario de Investigación 1. (Modalidad investigación).

#### **Semestre III**

- Gestión de Conocimiento, Tecnología e Innovación. (Modalidad Profundización).
- Gerencia de Responsabilidad Social. (Modalidad Profundización).

- Plan de Negocios. (Modalidad Profundización).
- Investigación Cualitativa. (Modalidad investigación).
- Investigación Cuantitativa. (Modalidad Investigación).
- Seminario de Investigación II. (Modalidad Investigación).

#### **Semestre IV**

- Seminario de Profundización. (Modalidad Profundización).
- Trabajo de Investigación.
- Seminario Línea I. (Modalidad Investigación).
- Seminario Línea II. (Modalidad Investigación).

#### **Materias Electivas.**

Estas materias están disponibles si el estudiante desea cursarlas en el Máster bajo la modalidad de profundización.

- Énfasis en Finanzas.
  - Valoración de Empresas.
  - Instrumentos de Renta Fija o Variable.
  - Instrumentos Derivados.
- Énfasis en Mercadeo.
  - Investigación de Mercados.
  - Comunicación Integral de Mercados.
  - Desarrollo de Productos Comerciales.
- Énfasis en Talento Humano.
  - Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional.
  - Control y Medición Organizacional.
  - Psicología Organizacional.
- Énfasis en Ciencia, Tecnología e Innovación.
  - Transformación de Negocios, Propiedad Intelectual.
  - Prospectiva y Vigilancia Tecnológica.
  - Política, Reglamentación Financiera, Ciencia y Tecnología.

## **Oportunidades Internacionales**

**Intercambio** la Universidad cuenta con convenios firmados con Universidades de 28 países.

## **Universidad EAFIT**

- Duración del Programa: 24 meses.
- Costo por periodo: Cada crédito tiene un costo de \$670.742 y en promedio cada periodo tiene 16,7 créditos, con lo que el costo del periodo sería \$11.234.928.
- Cuenta con 24 profesores, de los cuales 16 cuentan con formación de Maestría y 3 con formación doctoral.
- Título Otorgado: Magister en Administración.

La Maestría en Administración es la primera que se ofreció en Colombia, a partir del año 1973, lo que habla de una gran trayectoria y experiencia en este programa, que le permite posicionarse como uno de los mejores del país.

## **Materias Obligatorias.**

**Ciclo de Fundamentación.** Ciclo de nivelación que permite retomar conceptos y preparar a los estudiantes provenientes de diferentes áreas del saber.

- Matemáticas Financieras.
- Información Financiera para la Toma de Decisiones.
- Economía de la Empresa.
- Sistemas y Tecnologías de Información.
- Estadística aplicada para los Negocios.
- Teoría Administrativa y Organizacional.

**Ciclo de Contextualización.** Ciclo que permite al estudiante obtener la capacidad de analizar la empresa u organización desde un punto de vista integral, teniendo

en cuenta el entorno social, político, económico e histórico nacional e internacional.

- Seminario de Investigación.
- Mercados Internacionales.
- Emprendimiento e Intraemprendimiento.
- Contexto Nacional e Internacional de los Negocios.
- Principios de Dirección.
- Desarrollo de Habilidades Gerenciales. (Taller)

**Ciclo Gerencial.** Permite la comprensión integral de las diferentes áreas estratégicas que integran una organización y su incidencia en el desarrollo y apropiado alcance de sus objetivos.

- Trabajo de Grado.
- Gerencia de Operaciones.
- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Mercadeo.
- Gerencia del Desarrollo Humano.
- Negociación Internacional.
- Ética y Responsabilidad Social Empresarial.

**Ciclo de Énfasis.** Busca profundizar en un área funcional de la organización mediante el desarrollo de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinario, interdisciplinario o profesional.

- Finanzas. (Profundización)
- Mercadeo. (Profundización).
- Gerencia de Proyectos. (Profundización).
- Negocios. (Profundización).
- Gestión Humana. (Profundización).
- Política de Empresas.

**Conferencias Internacionales.** El programa ofrece presencia permanente de docentes internacionales, mediante conferencias de temas complementarios al plan de estudios. El estudiante debe asistir a mínimo 4 conferencias para poder aspirar al título.

### **Oportunidades Internacionales**

**Intercambios y Convenios de doble titulación** La Universidad ofrece convenios con Universidades de más de 35 países, donde se destaca la doble titulación con Universtisé de Strasbourg Francia y Leipzig Graduate School of Management Alemania.

**Profesores Internacionales** con la modalidad de conferencias internacionales, la Universidad invita profesores de diferentes Universidades a nivel mundial, los cuales están en contacto con los estudiantes durante su estadía.

### **Universidad del Valle**

- Duración del Programa: 24 meses.
- Costo del periodo: El periodo tiene un costo de \$4.533.600.
- Cuenta con 56 profesores, de los cuales 21 tienen formación de maestría y 14 formación doctoral.
- Título Otorgado: Magister en Administración.

La Maestría en Administración ha sido pionera y líder en la formación gerencial en la región y el país. Los estudios del programa se forman en las técnicas y conocimientos administrativos, partiendo de un profundo respeto por el ser humano y buscando la formación de líderes comprometidos con el desarrollo de la sociedad.

Busca formar gerentes capaces de liderar y gestionar organizaciones inmersas en entornos globales, competitivos y dinámicos.

## **Materias Obligatorias.**

### **Semestre I.**

- Teoría de la Administración y la gestión.
- Ciencias Humanas y gestión.
- Historia empresarial, o modelos de desarrollo o economía de la organización.

### **Semestre II.**

- Dirección de Empresas.
- Análisis y Diagnóstico del entorno.
- Seminario de Investigación.

### **Semestre III.**

- Metodologías y Estrategias de Investigación.
- Previsión y Pensamiento Estratégico.
- Electiva Profesional I.

### **Semestre IV.**

- Trabajo de Investigación.
- Electiva Profesional II.
- Electiva Profesional III.

## **Materias Electivas.**

El estudiante cuenta con 15 opciones diferentes para seleccionar.

- Gestión de Mercadeo.
- Gestión Financiera.
- Gestión de Calidad.
- Gestión de Proyectos.
- Negocios Internacionales.
- Gestión del Conocimiento.
- Gestión Tecnológica Competitiva.
- Cultura Organizacional.
- Toma de Decisiones.

- Emprendimiento empresarial de creación de empresa y problemática.
- Conformación, entrenamiento y desarrollo de Grupos de trabajo.
- Gerencia de Logística Integral.
- Temas avanzados en gestión.
- Direccionamiento estratégico.
- Nuevas tecnologías y Organizaciones.

La universidad no cuenta con más información disponible sobre el programa.

### **Universidad ICESI**

- Duración del Programa: 24 meses.
- Costo del periodo: El periodo tiene un costo de \$8.170.000
- Cuenta con 43 profesores, 37 de los cuales cuentan con formación de Maestría y 34 con formación doctoral.
- Título Otorgado: Magister en Administración.

La Maestría en Administración busca formar gerentes que se destaquen por su liderazgo, su pensamiento estratégico, su visión global, su comunicación efectiva y su capacidad para reconocer las implicaciones éticas y de responsabilidad social inherentes a las decisiones que toma. Se espera que el aprendizaje del estudiante se concentre en 4 ejes fundamentales, el pensamiento estratégico, liderazgo y comunicación, perspectiva global y ética y responsabilidad social.

### **Semestre I.**

- Estrategia y Competitividad.
- Comunicaciones Gerenciales.
- Estadística aplicada a los Negocios.
- Gestión Contable y Costos.
- Gestión estratégica del recurso humano.

## **Semestre II.**

- Economía de la Empresa.
- Gerencia de Mercadeo.
- Liderazgo y Trabajo en equipo.
- Estrategia Financiera.

## **Semestre III.**

- Diseño e Innovación.
- Entorno económico y político.
- Operaciones y cadenas de abastecimiento.
- Toma de decisiones.
- Contexto legal de la organización.
- Ética y responsabilidad social.
- Proyecto de grado I.

## **Semestre IV.**

- Gerencia Estratégica.
- Curso Internacional.
- Curso Electivo I.
- Curso Electivo II.
- Curso Electivo III.
- Proyecto de grado II.

**Cursos Electivos.** Dictados en el último semestre, se pueden tomar bajo 6 áreas específicas.

- Gestión Estratégica
  - Entorno Competitivo.
  - Gestión de la Innovación.
  - Gestión Estratégica del Cliente.
  - Procesos y Tecnología de la Información.
  - Creación de Empresa.
- Negocios Internacionales.

- Geopolítica y Bloques Económicos.
- Comercialización Internacional.
- Mercadeo Internacional.
- Negociación Internacional.
- Finanzas Internacionales.
- Mercadeo.
  - Estrategia de Marca y Precio.
  - Mercadeo de Servicios.
  - Mercadeo Internacional.
  - Negociación Internacional.
  - Estrategia de Publicidad y Medios.
- Industrias Culturales.
  - Mercadeo de Industrias Culturales.
  - Creación y Gestión en Industrias Culturales.
  - Cultura y ciudad.
- Finanzas Corporativas.
  - Mercados Financieros.
  - Gestión del Capital de Trabajo.
  - Derivados.
  - Valoración de Empresas.
  - Finanzas Internacionales.
- Gestión Humana.
  - Gestión de la Compensación.
  - Gestión de la Innovación.
  - Gestión Humana por Competencias.
  - Gestión de las Relaciones laborales y Seguridad Social.

### **Oportunidades Internacionales.**

**Experiencia Internacional** Los estudiantes visitan alguna de las Universidades que tienen convenio, visitan empresas y se reúnen con empresarios de la ciudad que visiten.

#### 4.1.3 Similitudes entre los Programas Nacionales seleccionados.

Tras realizar la consulta de los diferentes programas de Maestría seleccionados en el país, encontramos los siguientes puntos similares, que son claves a la hora de ofrecer un programa como estos en el mercado Nacional.

- Duración del programa, la gran mayoría de los programas consultados, especifican más de 20 meses de estudio.
- Se dividen en ciclos con enfoques específicos de estudio en cada ciclo o semestre.
- Importante presencia de profesores con Phd. o Magister entre los profesores titulares de la Maestría.
- La gran mayoría de programas, permiten que el estudiante curse materias electivas que le permitan profundizar o enfocar la Maestría en sus áreas de interés o fortalecer los conocimientos en ámbitos específicos.
- Estudio de las áreas funcionales de la organización, algunos programas con más profundidad que otros, dependiendo el enfoque del mismo.
- Presencia de Profesores Internacionales en momentos específicos del programa de estudio.
- Oportunidades de intercambio y doble titulación en la gran mayoría de programas consultados.

#### 4.1.4 Diferencias entre los Programas Nacionales seleccionados.

Aunque los programas de Maestría en Administración ofrecidos en Colombia, deben cumplir con una legislación vigente y con unos parámetros establecidos

para garantizar la seriedad y calidad de los programas, encontramos que hay ciertas particularidades que los diferencian entre sí. Las siguientes son algunas de las diferencias encontradas.

- Enfoque tradicional, donde se da mayor importancia a las áreas funcionales de la organización, o enfoque investigativo.
- Modalidad tiempo completo o tiempo parcial.
- Intensidad horaria y requerimiento presencial, se encuentran diferentes opciones.
- Escuelas de Verano, aunque la gran mayoría de programas ofrecen conferencias de profesores de instituciones extranjeras, muy pocas establecen escuelas de verano donde se dicten cursos completos por estos profesores o inmersiones en otros países.

Dentro de los programas Nacionales, no se encuentran muchas diferencias, ya que en términos estructurales, la normatividad vigente establece unos criterios y características que todos los programas deben cumplir, sin embargo las diferencias encontradas radican principalmente, en los enfoques de los programas, los horarios de estudio establecidos, las materias que cada programa considera como esenciales para su enfoque y finalmente los convenios internacionales establecidos.

#### *4.2 Universidades Extranjeras Objetos de Estudio.*

Las Universidades Extranjeras objeto de estudio, no se limitan a un solo continente o a un enfoque de formación profesional específico, sino que hacen referencia a aquellas escuelas de negocio que se encuentran catalogadas como las mejores del mundo y que ofrecen entre sus programas, formación directiva o ejecutiva, que se enfoque en la preparación de altos mandos directivos de las organizaciones y que cuenta con programas de Maestría o MBA reconocidos internacionalmente.

Para la selección de estos centros de estudio, más adelante se explica el proceso utilizado y bajo que parámetros se procedió para su selección, así mismo como la descripción de las principales características de estos programas y elementos claves que permitan identificar similitudes y diferencias entre los mismos.

#### *4.2.1 Criterios de Selección.*

Para la selección de la Universidades Extranjeras objeto de estudio, se tuvieron en cuenta 4 rankings de organizaciones reconocidas y serias, que hubiesen desarrollado este tipo de estudios en diferentes ocasiones y que cuenten con información disponible para comprender la manera en que realizan el ranking.

Las ranking seleccionados, pertenecen a Revista América Economía, que funciona desde 1.986 y que analiza temas de negocios, economía, política y finanzas de Latinoamérica; El periódico Financial Times, que funciona desde 1.888 y se enfoca en temas económicos y financieros; Portal CNNExpansión el cual surge de la unión de la cadena de noticias CNN en Español y la editorial Expansión, para tratar temas empresariales y de negocios especialmente mexicanos y con algunos temas de la economía Latinoamericana, finalmente la publicación The Economist que se publica desde 1.843 y trata temas de relaciones internacionales y economía.

Los siguientes son los rankings seleccionados y los programas que ubican en los 10 primeros lugares:

Rankin Revista América Economía<sup>23</sup> (América Economía, 2012):

1. Harvard Business School.
2. London Business School.
3. The Wharton School- University of Pennsylvania.
4. IE Business School.
5. IESE Business School- Universidad de Navarra.

---

<sup>23</sup> Grupo de medios, que analiza los negocios, economía, política y finanzas de la región. En funcionamiento desde 1986.

6. Sloan School of Management- MIT.
7. Columbia Business School- Columbia University.
8. Graduate School of Business- Stanford University.
9. INSEAD.
10. Booth School of Business- University of Chicago.

En los anexos 1 y 2 se encuentran identificadas las variables evaluadas y la metodología utilizada para la medición de las escuelas respectivamente.

Rankin Financial Times<sup>24</sup> (Financial Times, 2012):

1. Stanford Graduate School of Business.
2. Harvard Business School.
3. University of Pennsylvania- Wharton.
4. London Business School.
5. Columbia Business School.
6. INSEAD.
7. MIT- Sloan.
8. IE Business School.
9. IESE Business School.
10. Hong Kong UST Business School.

En los anexos 3 y 4 se encuentran identificadas las variables evaluadas y la metodología utilizada para la medición de las escuelas.

Ranking CNNExpansión<sup>25</sup> (CNNExpansión, 2012)

1. Harvard Business School.
2. London Business School.
3. Universidad de Navarra. IESE BS
4. University of Pennsylvania-Wharton.
5. INSEAD.

---

<sup>24</sup> Una de las organizaciones líderes a nivel mundial en noticias de negocios e información.

<sup>25</sup> Es un sitio web, especializado en economía, finanzas, y negocios en México y Latinoamérica. Surge en 2007 tras la unión de CNN y la revista Expansión.

6. Columbia Business School.
7. IMD.
8. Chicago Booth.
9. Dartmouth College, Tuck.
10. MIT-Sloan.

En los anexos 5 y 6 se encuentran identificadas las variables evaluadas y la metodología utilizada para la medición de las escuelas.

Raking The Economist<sup>26</sup> (The Economist, 2011)

1. Dartmouth College- Tuck School of Business.
2. University of Chicago- Booth School of Business.
3. IMD.
4. University of Virginia- Darden Graduate School of Business Administration.
5. Harvard Business School.
6. University of California at Berkeley- Haas School of Business.
7. Columbia Business School.
8. Stanford Graduate School of Business.
9. York University- Schulich School of Business.
10. IESE Business School – University of Navarra.

En el anexo 7 se encuentran identificadas las variables evaluadas ya que la metodología utilizada para la medición de las escuelas no la tiene disponible el creador del ranking.

Teniendo en cuenta los 4 rankings seleccionados, obtuvimos las siguientes cinco

(5) Universidades Extranjeras para estudiar sus programas:

- 1 Harvard Business School.
- 2 London Business School.
- 3 University of Pennsylvania- Wharton.
- 4 Columbia Business School.

---

<sup>26</sup> Revista británica que se publica desde 1843, especializada en las relaciones internacionales y la economía.

## 5 INSEAD.

Estas 5 Universidades, son las que aparecen con mayor frecuencia en los rankings y ocupan puestos similares en cada uno de los rankings.

### *4.2.2 Descripción de los programas de MBA internacionales seleccionados.*

Para la descripción de los programas se recurrió a la información disponible en las páginas web de cada una de las instituciones seleccionadas. Teniendo en cuenta esto, se entiende que los programas vigentes, son los expuestos en los sitios web en el momento de la consulta.

#### **Harvard Business School**

- Duración del programa: 18 meses.

#### **Materias Obligatorias Primer año**

Primer Módulo: Tiene su enfoque en el en las habilidades del Director General de la Organización, centrándose en las áreas funcionales del negocio.

- Finanzas I.
- Reportes y Control Financiero.
- Liderazgo y Comportamiento Organizacional.
- Mercadeo.
- Administración de Operaciones y tecnología.

Segundo Modulo: Tiene su enfoque en la relación de la Organización con ambientes más amplios de la economía, el gobierno y la sociedad.

- Negocios, Gobierno y Economía Internacional.
- Estrategia.
- El Administrador Emprendedor.
- Finanzas II.
- Liderazgo y Responsabilidad Corporativa.

Cursos de Inmersión para el desarrollo del Liderazgo:

- Campo I: Construcción de habilidades individuales para el desarrollo de la inteligencia del líder, Ejercicios de liderazgo, retroalimentación de los compañeros y reflexión personal.
- Campo II: Globalización, incluye una experiencia de inmersión global durante Enero, Creación de valor al nivel de productos o servicios en un contexto global.
- Campo III: Integración del curso a través del diseño y lanzamiento de un micro-negoció.

### **Materias Electivas Segundo año.**

Durante el segundo año, el estudiante puede seleccionar hasta cinco (5) cursos por semestre de un universo de 96 cursos en 10 áreas, que le permiten integrar las habilidades funcionales aprendidas durante el primer año con el entendimiento de la empresa como una Organización completa.

El estudiante puede realizar cursos de otros programas seleccionados.

### **Aprendizaje en el Campo:**

El estudiante puede aprovechar su tiempo, para profundizar su aprendizaje por medio de aprendizaje individual o con un estudio de campo.

El Aprendizaje individual, corresponde a la elaboración de un proyecto en un campo específico, bajo la supervisión de un profesor de facultad, proyecto que le permite profundizar en temas relacionados a su carrera profesional o su trabajo.

Estudio de campo, es conducido por 3 o más estudiantes que trabajan junto a una organización patrocinadora y un supervisor de la Universidad, donde se trabajan proyectos que busquen el lanzamiento de un producto, el desarrollo de un nuevo negocio o investigación en pro de resolver un problema real del mundo. Los patrocinadores van desde pequeñas empresas emprendedoras hasta grandes corporaciones.

### **Programa de Inmersión**

Es una experiencia fuera del Campus, para los estudiantes del segundo año, donde los estudiantes en experiencias directas aplican las ideas de liderazgo e interactúan directamente con las comunidades y los líderes de negocios. El programa es guiado por la Universidad y puede tener estadías directas de una semana de trabajo, así como trabajo a larga distancia con el fin de poner en práctica las ideas administrativas desarrolladas.

### **London Business School.**

- Duración del Programa: 15 a 21 meses.

Durante los dos años del MBA, el estudiante tomara cursos que desarrollen los conocimientos funcionales en herramientas claves de los negocios y habilidades. Atenderá lecturas grupales con aproximadamente 75 personas y se trabajara en grupos de 6 o 7 estudiantes.

### **Nivelatorio**

- Evaluación Global de Liderazgo para Administradores.
- Lanzamiento de Liderazgo.
- Comprensión general de la Administración.

### **Materias Obligatorias Primer Año:**

**Primer Módulo:** Tiene su enfoque en las herramientas y técnicas de administración.

- Finanzas Corporativas.
- Datos, modelos y decisiones.
- Contabilidad Financiera.
- Economía de la empresa.
- Estrategia.

**Segundo Módulo:** Tiene su enfoque en el desarrollo de habilidades del Directivo en algunas áreas funcionales.

- Administración de Operaciones.
- Marketing.
- Manejo del comportamiento Organizacional.
- Gestión de la Contabilidad.

**Tercer Módulo:** Tiene su enfoque en la relación con Ambientes más amplios.

- Negocios, Gobierno y Sociedad.
- Descubriendo oportunidades Emprendedoras.
- Ambiente Global de Negocios.
- Experiencias de Negocios en Londres.

### **Materias Electivas**

Durante el MBA, el estudiante puede seleccionar entre 10 y 12 materias electivas de diferentes áreas (Contabilidad, Economía, Finanzas, Idiomas, Informe de Gestión, Administración de Ciencias y Operaciones, Marketing, Comportamiento Organizacional, Estrategia y Emprendimiento y Electivas de la Universidad de Londres).

### **Opciones de Internado y Vacaciones de Verano**

De junio a septiembre durante el primer año del MBA, se cuenta con la oportunidad de poner en práctica lo aprendido durante el primer año, realizando un plan de negocios o incursionando en una nueva industria.

- Pasantía de Verano: Se toman entre 8 y 12 semanas de una pasantía paga, al final del primer año de estudio.
- Programa de Consultoría de Verano: Cada año entre 6 y 8 de los más destacados estudiantes del MBA se unen y trabajan como el London Business School Consulting Team, con acceso completo a los recursos de la Universidad y generan servicios de consultoría a diferentes clientes.
- Escuela de Emprendimiento: Es una de las electivas más populares del MBA, y permite perseguir la idea de un negocio personal, empezar una

carrera como emprendedor y aprender a desarrollar y adecuar oportunidades.

### **Materias Segundo año**

Durante el segundo año, el estudiante tiene la oportunidad de profundizar sobre las temas que vio dentro y fuera de las aulas y pone de nuevo la clase unida, para diferentes actividades con panelistas.

### **Programa de Inmersión**

Esta actividad es una parte fundamental del programa durante el segundo año. En compañía de miembros de la facultad se viaja a diferentes lugares, donde en grupos pequeños, se trabaja en proyectos que se establecen consultando la facultad. Esto permite una inmersión en otros ambientes de negocios y visitar un amplio número de compañías.

El portafolio ofrecido, permite escoger tema y ubicación con el fin de desarrollar sus propios intereses y las necesidades de desarrollo.

### **University of Pennsylvania - Wharton**

- Duración del programa: 21 meses.

Durante el 2012, se dio inicio al nuevo programa de MBA, que incluye rigurosidad y flexibilidad al mismo tiempo, con su fundamento en un amplio repertorio de habilidades administrativas del núcleo del programa o en materia electivas y otras carreras para ayudar al estudiante a desarrollar una o más áreas de pericia.

### **Inmersión**

- Tiene una duración de 3 semanas.
- Brinda información acerca de la experiencia académica.
- Incluye trabajo en clase, test y trabajo en grupos.

- Evaluación de matemáticas, puede ser tomada on-line antes de comenzar el Pre Term o durante el mismo cuando el estudiante llega. Si el resultado no es satisfactorio, el estudiante deberá tomar el curso de matemáticas en el campus.

### **Materias Núcleo fijo primer año**

Durante los 6 primeros meses, el estudiante tomara 6 cursos claves para obtener los fundamentos necesarios. Estos cursos los tomara con un grupo de alrededor de 70 estudiantes, de los cuales surgirá su grupo de aprendizaje con el cual trabajara en proyectos y clases.

- Fundamentos de trabajo en equipo y liderazgo.
- Administración de marketing.
- Administración de operaciones.
- Fundamentos de microeconomía.
- Temas avanzados sobre economía empresarial.
- Análisis de regresión para administradores.

### **Materias Núcleo flexible**

Más de la mitad del núcleo del programa, puedes ser flexible, para permitirle al estudiante escoger algunas materias, de acuerdo a sus metas específicas, intereses y estilo de aprendizaje, y que garantice obtener las habilidades administrativas esenciales para que sea exitoso en cualquier carrera. El núcleo flexible ofrece 6 opciones de profundización.

- Administración de Operaciones.
- Contabilidad.
- Estudios Legales.
- Finanzas.
- Administración.
- Administración de comunicaciones.

### **Materias Electivas**

Durante el segundo semestre o el segundo año, el estudiante puede elegir cursar materias de 1 de las 18 especializaciones ofrecidas, para profundizar en las áreas que le interesan, o tomar materias de diferentes especializaciones y generar su especialidad preferida; Así mismo el estudiante puede tomar materias electivas de 10 departamentos académicos diferentes.

El estudiante debe cursar como mínimo 9 materias electivas, de un universo de cerca de 200 disponibles.

### **Programas Interdisciplinarios**

El estudiante, tiene la opción de realiza un programa de MBA interdisciplinar, combinando su MBA con programas de las escuelas de Arte, Leyes, Medicina y Biotecnología.

### **Oportunidades Internacionales**

**Programa de Inmersión Global** es un curso electivo, diseñado para dar un alto entendimiento de la economía, cultura y política en diferentes regiones. Se manejan lecturas en el curso y viajes para reunirse con líderes de negocio locales y oficiales del gobierno. Se desarrollan tanto en diciembre como en mayo después de la sesión de finales y se compone de sesiones en el campus y varias semanas de tour.

**Práctica de Consultoría Global** es una electiva multifuncional y orientada globalmente donde los estudiantes del MBA ayudan a diferentes compañías a desarrollar estrategias para el ingreso a nuevos mercados

**Programa Internacional de voluntariado** es un programa que le permite a los estudiantes viajar al extranjero y aplicar sus conocimientos de negocios para promover el desarrollo económico y mejorar la calidad de vida en países en desarrollo. Los proyectos, son compromisos de consultoría que ayudan a entidades privadas en temas de operaciones, planeación de negocios, estrategias

de inicio, proyecciones financieras y costos. Generalmente toma de 2 a 4 semanas durante el verano.

**Búsqueda Global de Carreras** se organizan viajes de los estudiantes a varias regiones, para entrevistas con diferentes grupos empresariales, se realizan visitas a más de 250 compañías según los intereses de los estudiantes.

**Intercambios Internacionales** se permiten intercambios internacionales por un semestre en 17 escuelas de 15 países diferentes.

### **Columbia Business School**

- Duración del programa: 20 meses.

El núcleo del programa representa el 40% de los requisitos para el título de MBA – 2 cursos completos y 12 medios cursos, 3 de los cuales el estudiante selecciona del núcleo flexible. El núcleo central está diseñado para brindarle al estudiante en profundidad la disciplina académica y la aplicación de las áreas funcionales necesarias para el éxito de cualquier líder de negocios.

El curso ha sido pensado por profesores de tiempo completo y profesores de cátedra, se ofrecen clases basadas en casos y un modelo de aprendizaje colaborativo que entrena los estudiantes para analizar, decidir y liderar y no simplemente para saber.

Antes de cada semestre el estudiante tiene la opción de realizar exámenes para homologar una materia en la que tenga conocimientos profundos para remplazarla por una electiva de su agrado.

### **Materias Núcleo fijo**

El núcleo fijo, se divide en dos términos, las cuales a su vez están compuestas de dos módulos.

Primer Término

#### **Módulo 1**

- Finanzas Corporativas.

- Contabilidad Financiera.
- Estadísticas de Gestión.
- Economía de la Empresa.
- Formulación de la Estrategia.

## **Módulo 2**

- Finanzas Corporativas.
- Contabilidad Financiera.
- Estrategia de Mercadeo.
- Administración de Operaciones.
- Desarrollo del Liderazgo.

## Segundo Término

### **Módulo 1**

- Ambiente Económico Global.
- Modelos de Decisión.
- Administración de programas de Mercadeo.
- Electiva 1.
- Electiva 2.

**Módulo 2.** En este módulo el estudiante puede profundizar en alguna de las tres líneas seleccionadas por la escuela (Organizaciones, Desempeño, Mercados).

- Organizaciones.
  - Cambio Organizacional.
  - Poder e Influencia.
  - Redes Sociales y Capital Social.
- Desempeño.
  - Estrategia de Operaciones.
  - Planeación y Análisis Financiero.
- Mercados.
  - Teoría de Juegos y Negocios.

- Ambiente Económico Global II, Ciclos de Negocio y Mercados Financieros.
- Desempeño e Incentivos.
- Electiva 1.
- Electiva 2.

Para las materia electivas, el estudiante tiene la opción de seleccionar entre un listado de más de 200 cursos disponibles, que le permiten profundizar en las áreas de su interés o cursos de otras escuelas como Artes o Leyes.

Los alumnos, son divididos en equipos de 5 personas, con diferentes formaciones profesionales y personales, que completaran las materias como un equipo. Este modelo ayuda a los estudiantes no solo a conocer diferentes formas de estudio y aprendizaje, sino a comprender la relación que existe entre las diferentes áreas de estudio.

## **INSEAD**

- Duración del programa: 10 meses.

El programa de MBA de INSEAD, está diseñado para desarrollar líderes de negocios con ideas interculturales y habilidades creativas para la solución de problemas. Líderes que van a redefinir el futuro del negocio y que tendrán un impacto en sus organizaciones y su comunidad, lideres con el coraje en tiempos retadores para liderar ética y responsablemente.

El programa es una combinación de ideas innovadoras y metodologías de enseñanza con relevancia en los negocios y enfocada en las necesidades individuales, las cuales se imparte en un ambiente de aprendizaje en un periodo acelerado de un año.

El programa está dividido en 5 periodos, cada uno con una duración de 8 semanas y que terminan con un examen y un periodo de descanso.

La primera mitad del programa está construido alrededor de 14 cursos centrales, que le proveen al estudiante un conocimiento solido de las disciplinas claves de la administración, incluyendo finanzas, contabilidad, marketing, operaciones, estrategia, liderazgo y ética de los negocios.

La segunda mitad del curso puede ser adecuada por el estudiante, dándole la posibilidad de escoger 11 electivas que soporten su carrera y sus objetivos de aprendizaje. Se ofrecen cerca de 75 cursos, de diversos temas.

### **Periodo 1**

Consiste de 5 cursos que forman la base de la innovación curricular. Son pensados desde una perspectiva internacional otorgan las habilidades fundamentales de los negocios, incluyendo los conceptos básicos de microeconomía, reportes financieros, herramientas de estadística, heurísticas de decisión, valoración e inversiones, dirección de individuos y equipos de trabajo.

- Contabilidad Financiera.
- Mercados Financieros y Valorización.
- Comportamiento Organizacional 1.
- Precios y Mercados.
- Incertidumbre, Datos y Juicio.
- Ética de los negocios 1.
- Orientación Profesional.

### **Periodo 2**

Consiste de 6 cursos que ofrecen los pilares para operar una empresa de negocios, construyendo de los fundamentos obtenidos en el primer periodo y mostrando como la integración de esas funciones ayudan para la gestión de la solución de problemas.

- Política Financiera de la Empresa.
- Administración de Marketing.

- Comportamiento Organizacional 2.
- Gestión de la Contabilidad.
- Administración de Procesos y Operaciones.
- Estrategia.
- Ética de los negocios 2.
- Orientación Profesional.

### **Periodo 3**

Mira desde una perspectiva abierta, la interdependencia entre cada una de las áreas funcionales del negocio y como cada una de ellas es afectada por la turbulencia y competitividad del contexto internacional en que operan las organizaciones. Utilizando los aprendizajes de los dos periodos anteriores, este curso desarrolla un pensamiento holístico y multifuncional en una amplia variedad de condiciones con información imperfecta.

- Electiva 1.
- Electiva 2.
- Electiva 3.
- Electiva 4.
- Análisis Político Internacional.
- Macroeconomía en la Economía Global.
- Estrategias de búsqueda de Trabajo.

Durante los periodos 3, 4 y 5 el estudiante puede elegir 11 electivas de un universo de 75, que le permiten concentrar sus esfuerzos en una disciplina específica o ampliar este rango para obtener conocimientos diversos con el fin de prepararse para la dirección general. Durante estos periodos, los estudiantes tienen la oportunidad de cambiar los Campus, viajar de Singapur a Fontainebleau o viceversa, así como tomar electivas en las escuelas de Wharton o Kellogg. Las electivas en emprendimiento le permiten al estudiante inclusive, viajar a algunos países y reunirse con emprendedores y empresarios de estos países con el fin de avanzar en el conocimiento de la generación de nuevas ideas.

#### **Periodo 4**

- Electiva 1.
- Electiva 2.
- Electiva 3.
- Electiva 4.
- Reclutamiento en el Campus.
- Búsqueda de Trabajo.

#### **Periodo 5**

- Electiva 1.
- Electiva 2.
- Electiva 3.
- Reclutamiento en el Campus.
- Búsqueda de Trabajo.

#### **Trabajo en grupo**

Cuando el estudiante llega a INSEAD, es asignado a un grupo de estudio. Este grupo es conformado por 5 o 6 compañeros de diferentes países y con diferentes formaciones académicas para hacerlo lo más diverso posible.

El objetivo principal de este trabajo en grupos, es desarrollar las habilidades de la construcción de equipos y liderazgo. El estudiante compartirá y trabajará con personas con formación diferente y de culturas diferentes, que no siempre verán las cosas de la misma manera.

#### *4.2.3 Similitudes entre los Programas Extranjeros seleccionados.*

A pesar de los diferentes países en los que se dictan estos programas, se encuentran algunas similitudes estructurales en los mismos.

- Fuerte enfoque a las áreas funcionales de la organización en los cursos dictados, pero con un alto componente investigativo.

- Gran presencia de materias electivas y cursos libres para que el estudiante pueda enfocar la Maestría en los campos de su interés o logre desarrollar mayores competencias en las áreas que le interesan.
- Oportunidad de cursos presenciales en otras escuelas de negocio e intercambios con otras Universidades.
- Cursos nivelatorios y de preparación voluntarios y obligatorios con el fin de garantizar un nivel similar de conocimientos básicos entre los participantes.
- Grupos de trabajo, consistentes y estructurados desde el inicio de las sesiones.
- Escuelas de Verano, cursos de inmersión y prácticas internacionales con países y empresas que están vinculadas directamente con las Universidades.
- Aportes sociales con consultoría, asesoría y evaluación de proyectos en países en desarrollo.
- Fuerte presencia de profesores con títulos de Phd. y Magister.
- Disponibilidad de tiempo por parte del estudiante. La gran mayoría requieren disponibilidad de tiempo completo.
- Trabajos de grado bajo temas específicos, la gran mayoría enfocados a desarrollo de negocios y a incentivar el emprendimiento.
- Idioma en el que se dicta el programa, la gran mayoría tienen el inglés como idioma principal.

#### *4.2.4 Diferencias entre los Programas Extranjeros seleccionados.*

Las diferencias encontradas en estos programas son pocas, a continuación se plantean las más significativas:

- Duración del programa, van desde los 10 meses hasta los 22 meses.
- Contenido curricular, cada programa tiene materias específicas sobre su enfoque.

- Requisitos de ingreso, varían según el país, ya que cumplen con la normatividad local y la normatividad establecida por la escuela de negocios.
- Requisitos de grado, algunos plantean pasantías, otros plantean trabajo de grupos con enfoque social y algunos establecen un proyecto de grado específico.

Las diferencias encontradas no son muchas, debido a que son programas que compiten entre sí, por lo cual ofrecen aspectos muy similares con tal de atender la demanda de las personas que recurren a ellas, así mismo siendo las escuelas de negocios líderes en el mundo, tiendan a ser las que establecen los parámetros a nivel mundial y las tendencias que las demás escuelas seguirán, por eso las variaciones entre una y otra corresponden más a temas fuera de la estructura del programa y las posibilidades que ofrecen, las diferencias son más enfocadas a el ofrecimiento de nuevos idiomas, profundizaciones a la medida del estudiante, costo del programa, requisitos de ingreso entre otros.

#### *4.3 Empresas seleccionadas para conocer las competencias y habilidades requeridas a nivel directivo.*

Para obtener el perfil requerido por el mercado colombiano, para un directivo de alto nivel, se procedió a consultar diferentes perfiles establecidos para altos cargos, por las áreas de recursos humanos de algunas empresas nacionales y multinacionales, establecidas en Colombia. Teniendo en cuenta que esta información es confidencial, no se procede a publicar los perfiles específicos, entre las empresas de las cuales se obtuvo información, se encuentran diferentes sectores de la economía nacional, tales como energía y petróleos 1 empresa, cosméticos y belleza 2 empresas, empaques 1 empresa, logística 1 empresa, agrícola 1 empresa, seguridad 1 empresa, automotriz 1 empresa, tecnología 3 empresas, farmacéutico 1 empresa, estudiando en total 12 empresas. En todas se consultó información acerca de cargos como gerente, director, presidente y director general cargos que se considera son los que requieren la formación

brindada en un MBA y cargos a los cuales aspira llegar un egresado de uno de estos programas.

#### *4.3.1 Competencias y Habilidades más comúnmente requeridas por las empresas seleccionadas.*

Teniendo en cuenta los diferentes perfiles estudiados, se encuentran una serie de características específicas, solicitadas por las diferentes organizaciones colombianas consultadas, para los aspirantes a los cargos directivos ofrecidos. Entre estos requerimientos, se encuentran algunos en temas de formación, conocimiento de idiomas, habilidades cognitivas y competencias personales.

Requerimientos de experiencia: Todos los perfiles consultados, expresan la necesidad de que la persona, tenga una experiencia garantizada y demostrable en cargos similares. El común denominador es una experiencia mínima de 5 años en cargos iguales.

Requerimientos de Formación: Todos los perfiles consultados requieren profesionales, las profesiones más comúnmente solicitadas son, Administradores de Empresas, Economistas e Ingenieros Industriales en su respectivo orden. Por otra parte todos plantean la necesidad de haber realizado post grados, preferiblemente maestrías y MBA en temas administrativos, financieros o de mercadeo.

Requerimientos de Idiomas: La mayoría de los perfiles plantean la necesidad de un manejo avanzado del inglés, preferiblemente superior a un 90%. En algunos casos se realiza el requerimiento de una segunda lengua específica, mayormente francés y portugués.

Requerimientos de Competencias: Entre los perfiles consultados, las competencias solicitadas con más frecuencia, fueron la orientación a resultados, el liderazgo, relaciones efectivas, trabajo en equipo, resolución de problemas,

innovación y planeación y organización. Cabe resaltar que solo en dos de los perfiles consultados, se establece como una competencia necesaria la integridad, en los demás no se hace referencia a temas éticos o de manejo honesto. El significado de cada una de las competencias se describe a continuación:

Finalmente entre las condiciones planteadas en los perfiles, se resalta la necesidad de que la persona aspirante tenga una alta disponibilidad para viajar y así mismo que tenga la posibilidad de ser trasladado. Por otra parte la oferta salarial contemplada en estos cargos tiene un planteamiento mínimo de \$15.000.000 millones mensuales, además de beneficios adicionales, entre estos, bonos por resultados, primas, membresía en clubes, vehículo y temas de educación.

#### 5 Propuesta de pensum con los puntos comunes entre universidades colombianas y extranjeras y con enfoque de satisfacción de las necesidades de las organizaciones.

Teniendo en cuenta los diferentes programas, tanto nacionales como extranjeros estudiados y luego de identificar las similitudes y diferencias entre los mismos, se procede a realizar la siguiente propuesta para un programa de Maestría que reúne las características consideradas más importantes en el estudio.

- Duración del Programa: 18 a 24 meses. Esta duración se propone dependiendo de la disponibilidad de tiempo que el estudiante tenga. Siendo medio tiempo 24 meses o tiempo completo para los 18 meses.
- Durante los dos años de la Maestría, el estudiante se verá obligado a tomar cursos acerca de los componentes funcionales de la administración, así como cursos que sean de enfoque investigativo y propositivo, esto con el fin de garantizar que el estudiante desarrolle habilidades administrativas básicas, conozca las herramientas que actualmente existen en el mundo

administrativo para el desempeño de las actividades y las sepa aplicar, pero que de la misma manera sea capaz de desarrollar y adaptar las herramientas según la complejidad de las situaciones a las que se vea enfrentado y a las necesidades de la organización que dirija.

### **Nivelatorio**

Comprendiendo que las Maestrías en administración, siempre son una conflagración de actores multidisciplinares, se torna necesario, el establecimiento de un curso nivelatorio obligatorio para todos los estudiantes, con el cual se busca garantizar unos conocimientos básicos comunes entre los estudiantes, que faciliten la comprensión de los contenidos siguientes. Para este curso se proponen los siguientes contenidos:

- Fundamentos de Administración. (Conceptos básicos de la profesión)
- Fundamentos de Finanzas. Buscaría comenzar a relacionar al estudiante con las herramientas financieras y los conceptos.
- Fundamentos de Mercadeo. Buscaría acercar los estudiantes a los conceptos básicos.

### **Ciclo 1**

Este ciclo debe estar enfocado a relacionar el estudiante con las áreas funcionales de la administración, buscando un acercamiento a conocimientos claves sobre dirección, economía, finanzas y contabilidad, recursos humanos y mercadeo.

Desde este ciclo, deben establecerse grupos de trabajo, garantizando que sus integrantes pertenezcan a diferentes disciplinas, con el fin de confrontar puntos de vista y formaciones teóricas diferentes. Estos grupos de trabajo deben conservarse en los diferentes cursos y cambiar si se desea al finalizar cada ciclo.

- Teoría de la Administración y la Dirección. Esta materia debe profundizar sobre los conceptos básicos dictados en el curso nivelatorio, en esta materia el estudiante debe conocer los orígenes de la administración con las teorías clásicas hasta los planteamientos teóricos contemporáneos.

- Finanzas empresariales. En esta materia se debe profundizar conocimientos sobre los estados financieros de una empresa, ¿que los compone?, ¿cómo se elaboran?, ¿para qué sirven?, ¿cómo se interpretan? Así mismo conocer los indicadores financieros que permiten entender la situación de una empresa, compararla con el sector y sirven de soporte en la toma de decisiones.
- Economía organizacional. Esta materia debe permitirle conocer al estudiante como el desempeño de una organización se ve afectado no solo por los resultados financieros, sino el efecto que en ella genera la motivación y desarrollo del talento humano que hace parte de la misma.
- Gestión del talento humano. Esta materia debe enfocarse en presentarle al estudiante, la importancia del talento humano, como buscar su desarrollo y crecimiento dentro de la organización. Los beneficios de retener el talento capacitado y que conoce el funcionamiento de la organización, así como la forma de remunerar y brindar las oportunidades según el desempeño.
- Mercadeo. Esta materia debe estar enfocada en darle al estudiante las bases para desempeñar un plan de mercadeo eficiente, donde evalúe las diferentes variables que lo comprenden, así mismo debe brindarle al estudiante las bases para estructurar un estudio de mercados y los conceptos básicos del Branding y manejo estratégico de marca.
- Electiva 1.

La materia electiva presentada en este ciclo, debe permitirle al estudiante enfocar sus esfuerzos en profundizar los conocimientos en la línea funcional que más le llamo la atención o enfocarla en reforzar los conocimientos de aquella en que sintió que su comprensión no fue lo suficiente.

## **Ciclo 2**

Este ciclo debe ser enfocado en comenzar a desarrollar en el estudiante las habilidades y aptitudes de liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad social y ética. Este enfoque debe realizarse con el fin de que el estudiante comprenda su

rol directivo y la gran influencia y responsabilidad que tiene al interior de su organización y con la sociedad.

- **Habilidades Gerenciales.** Esta materia se debe centrar en concientizar y ayudar a desarrollar al estudiante los tres grupos de habilidades para poder desempeñar un cargo directivo correctamente, habilidades técnicas (métodos, técnicas y medios), habilidad humana (trabajo en grupo y armonía del mismo), habilidad conceptual (reconocer la organización como un sistema, las relaciones del mismo, las interacciones internas y las relaciones de sus elementos).
- **Desarrollo del Liderazgo.** Esta materia debe acercar al estudiante al manejo de grupos, a como instruir con el ejemplo, a desarrollar su capacidad de argumentación, para respaldar sus decisiones.
- **Ética de los negocios.** Esta materia debe resaltar la concepción de los valores y la moral, despertar en el estudiante esa sensibilidad por su entorno y que comprenda que los negocios también tienen límites ante la sociedad.
- **Responsabilidad social empresarial.** Este curso debe estar enfocado en presentar al estudiante el compromiso que la organización tiene no solo con sus colaboradores sino también con el entorno al cual afecta. Debe presentar la necesidad que la organización tiene de retribuirle a la sociedad lo que esta le brinda.
- **Electiva 2.**

En este ciclo, la materia electiva tomada por el estudiante debe ser enfocada en reforzar las aptitudes administrativas y directivas, relacionadas con el comportamiento y las relaciones humanas, con el fin de desarrollar mayor sensibilidad hacia la posición que se ejercerá y la influencia de esta sobre el entorno.

### **Ciclo 3**

Este ciclo se enfoca en la interpretación del entorno y la toma de decisiones, buscando que el estudiante sea capaz de reaccionar ante la complejidad de las organizaciones y las turbulencias que se presentan en el día a día.

- Complejidad. Este curso debe estar implementado en la comprensión del cambio constante al que está sometido una organización así como a las turbulencias que se presentan frente a los ciclos económicos y productivos normales. Debe enfocarse en la capacidad de analizar y comprender con agilidad las señales que brinda el entorno con el fin de actuar frente a las diferentes situaciones.
- Toma de Decisiones. Debe ser un curso enfocado en profundizar la habilidad analítica del estudiante, cómo controlar los juicios a priori , cómo tener en cuentas las consecuencias y de la misma manera cómo asimilar la incertidumbre.
- Gobierno de empresa. Este curso se centra en la comprensión de la estructura de la organización, ¿dónde se centra la toma de decisiones?, ¿cuáles son los procesos para esto?, ¿cómo se define la estructura de una organización? y en que afecta esto los procesos.
- Legalidad de los Negocios. Este curso debe centrarse en brindar las nociones básicas sobre la formalización empresarial en Colombia, que normatividad existe en cuanto a la relación laboral y finalmente algunos de los parámetros de derecho internacional aplicados a las relaciones comerciales con organizaciones de otros países.
- Economía Global. Esta materia debe dar conceptos de Macroeconomía, donde el estudiante se acerque a la relación de la organización con su entorno, ¿cómo los diferentes acontecimientos pueden afectar el desempeño de la organización?
- Electiva 3.

En este ciclo, la materia electiva tomada por el estudiante debe provenir de una oferta enfocada en reforzar las habilidades analíticas para el momento de tomar una decisión, relacionada al manejo de la complejidad y la presión.

#### **Ciclo 4**

Este ciclo se enfoca en la comprensión de la estrategia y el desarrollo de la actitud innovadora y emprendedora, buscando generar en el estudiante la ambición por ser un empleador y no un empleado.

- Escuelas de la estrategia. Esta materia debe ser un acercamiento a la concepción de estrategia organizacional, los elementos que se evalúan para la misma y el proceso que se lleva a cabo para concebir la estrategia de una organización.
- Emprendimiento. Esta materia debe ser enfocada en plantear una idea de negocio propia, teniendo en cuenta cada uno de los cursos tomados durante el programa y que ayuden a estructurar un plan de negocios. Así mismo acercarlo a las oportunidades que se brindan en el entorno para emprendedores (incubadoras de empresas, apoyo de cámaras de comercio, paneles de inversionistas).
- Innovación y desarrollo. Esta materia debe enfocarse en despertar en el estudiante la ambición por la generación de nuevas ideas, sin embargo también debe presentar como se concibe en las empresas el proceso creativo o el desarrollo de nuevos proyectos.
- Operaciones y Logística. Esta materia debe enfocarse en brindarle al estudiante los conocimientos básicos de la logística, como se negocia el abastecimiento de materias primas y como se negocia la entrega de productos terminados en el ambiente internacional, debe brindarle al estudiante un acercamiento a los canales de distribución y el funcionamiento de estos.
- Trabajo de Grado
- Electiva 4.

En este ciclo, la materia electiva que el estudiante tome, debe tener un enfoque relacionado con el desarrollo de nuevos proyectos o la generación de empresa.

### **Trabajo de grado**

Para el desarrollo del mismo, el estudiante contara con una asesoría directa durante el último ciclo, sin embargo este podrá comenzar a trabajar sobre el mismo desde el primer ciclo solicitando el acompañamiento de algún tutor. Por otra parte, el trabajo de grado que realice el estudiante, debe ir enfocado en el desarrollo de un nuevo plan de negocios o proyecto empresarial o como segunda opción, un trabajo enfocado a dar solución a algún problema social o prestar soporte a alguna entidad gubernamental.

### **Curso de Verano**

Como una opción, se debe desarrollar una serie de convenios, que permita a la Universidad ofrecer en los periodos de vacaciones cursos de profundización y sobre temáticas que estén a la vanguardia de las tendencias internacionales en el campo administrativo, esto con el fin de permitir al estudiante acercarse a nuevas teorías y nuevas escuelas administrativas. Estos cursos sería bueno que sean impartidos por profesores extranjeros y de universidades reconocidas.

Este curso también se convierte en una opción para aquellos estudiantes que no cuentan con el presupuesto para realizar intercambios internacionales.

### **Oportunidades Internacionales**

#### **Inmersión Internacional**

Esta opción se establece como la opción para que el estudiante realice un ciclo de estudio en una Universidad con convenio, que le permita involucrarse en otra cultura y obtener conocimientos de una escuela diferente. El ciclo sería homologable con las materias del pensum según el ciclo donde lo curse.

#### **Doble Titulación**

Según los convenios que firme la Universidad, este intercambio le permitiría al estudiante obtener el título de ambas instituciones, tras aprobar 3 ciclos

localmente y 1 ciclo en la Universidad seleccionada. Para obtener el título, deberá cumplir con los requisitos establecidos en ambas instituciones y el título del extranjero, no podrá ser obtenido hasta no recibir el grado local.

### **Prácticas**

En el ámbito de las Maestrías en Colombia, no está contemplado el que los estudiantes realicen prácticas en empresas locales, sin embargo en las universidades internacionales, si es común para los diferentes programas. En este pensum proponemos que las practicas se establezcan para aquellos estudiantes que cursen el programa de tiempo completo, esto con el fin de que el estudiante pueda vincularse al ambiente laboral nuevamente antes de terminar su Maestría.

#### 6 Propuesta del perfil directivo ideal según las organizaciones estudiadas.

Teniendo en cuenta los requerimientos mencionados anteriormente, el perfil ideal que identificamos para un directivo en Colombia es el siguiente:

**Cargo:** Director General, Director, Gerente General, Gerente, Presidente.

**Experiencia Laboral Acumulada:** Mínimo 10 años de experiencia laboral comprobable.

**Experiencia Laboral Especifica:** Mínimo 5 años de experiencia laboral demostrable en cargos similares.

**Estudios de Pregrado:** Profesional en Administración de Empresas, Economía, Ingeniería Civil o Finanzas.

**Estudios de Postgrado:** Preferiblemente graduado de Maestría o MBA en temas administrativos, financieros o de Mercadeo.

**Idiomas:** El aspirante debe tener un nivel avanzado del idioma Inglés, con un dominio igual o superior al 90%. Preferiblemente el manejo de una tercera lengua.

**Competencias:** Hay una serie de competencias que debe tener desarrolladas el aspirante, con el fin de garantizar un pleno dominio del cargo.

- Orientación a resultados: Hace referencia a realizar las actividades más rentables en el tiempo. Sin embargo cabe resaltar que en las corrientes modernas, esta orientación a resultados, va atada a un comportamiento ético, no es simplemente obtener resultados sin importar lo que cueste y sus consecuencias.
- Liderazgo: Visto desde la perspectiva de ser ejemplo, demostrar con acciones y comportamientos una idea de lo que este director quiere que suceda en su organización. Así mismo saber guiar y dirigir sus equipos por el rumbo que quiere que la organización siga.
- Relaciones efectivas: Como la habilidad de permitir un intercambio respetuoso y argumentado con los colaboradores que propicie un ambiente de confianza y respeto, garantizando una comunicación clara del rumbo y enfoque deseado para la organización.
- Trabajo en equipo: Entendido como la habilidad para delegar tareas sin abandonar la responsabilidad. Así mismo es la capacidad de integrar los colaboradores en los proyectos que corresponden a sus actividades.
- Resolución de Problemas: Tener la capacidad de análisis y toma de decisiones rápidas, con el fin de responder ante la complejidad del entorno.
- Innovación: Tener la capacidad de utilizar el conocimiento personal y colectivo, para enfocarlo en la creación o modificación de los procesos y productos actuales.
- Planeación y Organización: Entendida como la capacidad de estructurar el funcionamiento de la organización y establecer acciones concretas a seguir.

**Condiciones adicionales:** El aspirante debe contar con una alta disponibilidad para viajar y tener la posibilidad de ser trasladado.

Tras el análisis realizado a los perfiles seleccionados<sup>27</sup> para este proyecto, se considera que las características y especificaciones relacionadas anteriormente representan las necesidades expresadas por el mercado en cuanto a la calidad de directivos que se están requiriendo en el mercado colombiano.

---

<sup>27</sup> Teniendo en cuenta la consideración de confidencial que algunas empresas plantean para los perfiles, estos no harán parte integral del presente proyecto.

## 7 Conclusiones

El presente proyecto identifico los principales programas de Maestría a nivel nacional y los principales programas de MBA a nivel internacional, teniendo en cuenta la posición ocupada en diferentes rankings nacionales e internacionales realizados por organizaciones reconocidas, con el objetivo de brindar un panorama de la educación administrativa en la actualidad.

La investigación realizada permitió identificar que existen dos corrientes teóricas a nivel mundial y que definen el enfoque de los programas ofrecidos, una es la corriente funcional y la otra la del desarrollo de pensamiento para el directivo, siendo la segunda la menos frecuente y la que menos fuerza tiene en los programas ofrecidos actualmente en Colombia.

Así mismo, al realizar un análisis de los principales programas a nivel internacional, se identifica una fuerte inclusión de las áreas funcionales de la administración, permitiéndoles a los estudiantes profundizar en estas áreas según su elección, esta misma tendencia se ve en los programas colombianos, que en su gran mayoría adoptan propuestas internacionales y las adapta al formato nacional.

El costo de los programas internacionales es sin duda más elevado que los programas nacionales, sin embargo las diferentes experiencias ofrecidas en estos programas, garantizan en el estudiante una relación directa con entornos globales y el intercambio de experiencias y aprendizajes en diferentes escenarios.

La decisión de una persona por cursar un programa en el exterior, es directamente influenciada por la reputación que el título obtenido le brinda en el mercado colombiano.

Uno de los puntos clave identificados durante la investigación, es la falta de apoyo de las Universidades nacionales a los egresados de programas de Maestría. En este aspecto me refiero a que las Universidades no han generado un conocimiento público de las diferencias entre programas extranjeros y los colombianos en cuanto a la normatividad establecida por nuestras leyes, para considerar un título del extranjero homologable en Colombia.

Es común que las empresas locales, en muchas ocasiones, prefieren un aspirante con un título de Máster obtenido en una universidad del extranjero sobre un título obtenido en universidades locales, sin saber en ocasiones que esos títulos internacionales, no son homologables en Colombia o que no cumplen con los requisitos nacionales para ser considerados Máster. En este aspecto es donde las universidades locales deberían actuar, dar a conocer los requisitos que un programa debe tener para que sus egresados sean considerados magister y así incentivar que las personas prefieran estudiar en Colombia.

Siguiendo esta línea, otro factor que afecta la decisión de estudiar localmente, es el tiempo requerido, aunque las universidades internacionales tenidas en cuenta en el estudio, ofrecen programas que tienen una duración similar a las ofrecidas en Colombia, encontramos programas de MBA o Máster en reconocidas universidades del extranjero que solo requieren un año de estudio para obtener el título.

En esta misma línea puedo indicar, que la fuga de estudiantes es en gran medida culpa de los centros educativos, los cuales no realizan una comunicación efectiva sobre sus ventajas frente a programas internacionales, no apoyan a sus egresados, quienes en el mercado laboral, deben competir cada día con más frecuencia, con personas que obtuvieron títulos de MBA o Maestría en el extranjero y en muchas ocasiones con menos tiempo de estudio y menos rigurosidad que la exigida localmente.

En la investigación, se identificó que las organizaciones, requieren en la actualidad personas con mayor capacidad analítica, que tomen decisiones rápidas sobre bases estructuradas, que sean capaces de interpretar y proponer soluciones y no tanto expertos centrados en algún área específica del conocimiento administrativo. Así mismo el análisis de los perfiles, indica que el manejo del personal y la capacidad para interactuar con el mismo, son aspectos claves a la hora de poder ser un directivo de alto nivel. Esto nos muestra que son pocos los programas nacionales que se encuentran bajo el mismo enfoque que el sector real, donde los programas se encuentran enfocados principalmente al conocimiento de metodologías en las áreas funcionales y con poca profundidad en desarrollar habilidades analíticas, de solución de problemas, manejo de la complejidad o toma de decisiones.

## 8 Bibliografía

Banco Mundial, Unidad de Gestión del Sector de Desarrollo Humano Oficina Regional de América Latina y el Caribe. (2008). La calidad de la educación en Colombia: un análisis y algunas opciones para un programa de política. Washington: Cox, P. Van Trotsenburg, A. Lee, C. Kurowski, C. Bentaouet, R. Gonzalez V.

Bogoya M, D. (2011). Elementos de calidad de la Educación Superior en Colombia. Caso de estudio Instituciones Universitarias. Bogotá: Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Castro V, J. O. (2001) Historia de la educación y la pedagogía. Una mirada a la configuración de un campo del saber. En Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología Francisco José de Caldas (Ed.), *Estados del Arte de la Investigación en Educación y Pedagogía en Colombia*. (235-278). Bogotá: Editor.

Decreto 1001 de Abril 03 de 2006. Por el cual se organiza la oferta de programas de posgrados y se dictan otras disposiciones. [En línea]. Colombia: El Presidente de la Republica. Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-96961\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-96961_archivo_pdf.pdf) [2012, 14 de agosto].

Decreto 1295 de Abril 20 de 2010. Por el cual se reglamenta el registro calificado de que trata la Ley 1188 de 2008 y la oferta y desarrollo de programas académicos de educación superior.[En línea]. Colombia: El Presidente de la Republica. Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430\\_archivo\\_pdf\\_decreto1295](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-229430_archivo_pdf_decreto1295) [2012, 14 de agosto].

Fenalprou. (n.d.). El Sistema de Educación Superior en Colombia. [En línea]. Disponible en: <http://www.fenalprou.org.co/documentos/P1> [2012, 05 de mayo].

Hernández, G. (2009). Origen de las Universidades medievales en Italia. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 3 (1), 182-190.

Jiménez, E. (2007). La Historia de la Universidad en América Latina. *Revista de la Educación Superior*, 34 (1), 169-178.

Ley 1188 de Abril 25 de 2008. Por la cual se regula el registro calificado de programas de educación superior y se dictan otras disposiciones. [En línea]. Colombia: El Congreso de Colombia. Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149\\_archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-159149_archivo_pdf.pdf) [2012, 14 de agosto].

Ley 30 de Diciembre de 1992. Por la cual se organiza el servicio público de la Educación Superior. [En línea]. Colombia: El Congreso de Colombia. Disponible en: [http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437\\_Archivo\\_pdf.pdf](http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles-86437_Archivo_pdf.pdf) [2011, 27 de agosto].

Linares, C. (2011, 05 de julio). ¿Qué es un MBA? Disponible en: <http://www.club-mba.com/2011/07/05/que-es-un-mba/> [2011, 13 de agosto].

Matallana G, M. A. & Varela L, S. P. (2005). Informe diagnóstico y perspectiva de los estudios de Postgrado en Colombia (*Digital Observatory for higher education in Latin America and the Caribbean UNESCO*). Bogotá: Centro de proyectos para el desarrollo.

Mejía M, J. (1994). La Educación Superior en Colombia. *Revista de la Educación Superior*, 092.

Molina H, M.M. (2008). Introducción al estudio de la Universidad en Latinoamérica. Disponible en: [http://latinoamericana.ucaldas.edu.co/downloads/Latinoamericana4\(1\)\\_9.pdf](http://latinoamericana.ucaldas.edu.co/downloads/Latinoamericana4(1)_9.pdf) [2011, 27 de noviembre].

NAACP (2007, 22 de noviembre). Todo sobre el MBA. Disponible en: [http://www.mastermania.com/noticias-todo\\_sobre\\_el\\_mba-66.html](http://www.mastermania.com/noticias-todo_sobre_el_mba-66.html). [2011, 03 de diciembre].

NAACP (2010, 30 de julio). *A Brief History Of The MBA In The United States*. Disponible en: <http://www.mbas.com/articles/a-brief-history-of-the-mba-degree-in-the-united-states.html>. [2011, 03 de diciembre].

NAACP (n.d.). *History of the MBA*. Recuperado de: [bbworld06.com/edu/history-of-the-mba/](http://bbworld06.com/edu/history-of-the-mba/) [2011, 27 de noviembre].

NAACP (n.d.). Significado de Máster o Maestría. Disponible en: <http://master-business.com/historia-escuelas-negocios/significado-de-master/> [2011, 08 de diciembre].

NAACP (n.d.). *¿What is an MBA?*. Disponible en: <http://www.mba-tula.ru/what-is%20-an-mba.html> [2012, 17 de diciembre].

Patiño R, J.F. (2007, 30 de julio). De academia, museo, universitas a la Universidad multifuncional y supranacional Evolución histórica de la Universidad. Disponible en: [http://www.ascolcirugia.org/cultura/Evolucion\\_historica\\_de\\_la\\_universidad.pdf](http://www.ascolcirugia.org/cultura/Evolucion_historica_de_la_universidad.pdf). [2011, 14 de agosto].

QS Top Universities. (2012). *QS Latin American University Rankings-2012*. Disponible en: <http://www.topuniversities.com/university-rankings/latin-american-university-rankings/2012>. [2013, 25 de enero].

Revista América Economía. (2012). Ranking MBA América Latina. Disponible en: <http://rankings.americaeconomia.com/2012/ranking-mba/ranking-america-latina.php> [2013, 25 de enero].

Rojas C, J. M. (n.d.). Estructura y titulaciones de Educación Superior en Colombia. Disponible en: <http://www.oei.es/homologaciones/colombia.pdf> [2011, 27 de noviembre].

Sapiens Research Group. (2012). Ranking U-Sapiens. Disponible en: <https://docs.google.com/spreadsheet/pub?key=0AiPEK1JEfKySdDJ2ZVhGTzJSNTVTSUtyR3hodlE3cVE&single=true&gid=0&output=html>. [2013, 27 de enero].

Schara, J. C. (n.d.). La Universidad clásica medieval, origen de la Universidad Latinoamericana. Disponible en: [http://148.206.107.15/biblioteca\\_digital/estadistica.php?id\\_host=6&tipo=ARTICULO&id=73&archivo=3-5-73hdd.pdf&titulo=La Universidad Clásica Medieval, origen de la Universidad Latinoamericana](http://148.206.107.15/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=73&archivo=3-5-73hdd.pdf&titulo=La%20Universidad%20Clásica%20Medieval,%20origen%20de%20la%20Universidad%20Latinoamericana). [2011, 27 de noviembre].

The European Higher Education Area. (1999). *Joint declaration of the European Ministers of Education*. [En línea]. Disponible en: [http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA\\_DECLARATION1.pdf](http://www.ond.vlaanderen.be/hogeronderwijs/bologna/documents/MDC/BOLOGNA_DECLARATION1.pdf) [2010, 20 de octubre].

## ANEXO 1

	Escuela	N° de Profesores Full Time	% Profesores Full Time con PhD	N° de Profesores Part Time	% Profesores Part Time con PHD	N° Papers ISI 2012	N° de Papers en otras Bases	N° de Casos	N° Total Convenios	N° Convenios con escuelas Top 15	N° Convenios doble titulación escuelas Top 80	Acreditaciones
1	<b>Universidad de los Andes</b>	39	84.6	7	71.4	33	29	26	203	3	2	3
2	<b>Universidad Externado</b>	30	90	7	100	13	55	45	29	1	0	0
3	<b>Universidad del Norte</b>	29	58.6	17	41.2	5	22	4	72	0	1	0
4	<b>Universidad del Norte</b>	34	50	25	24	18	83	3	35	0	1	0
5	<b>Universidad EAFIT</b>	65	56.9	43	25.6	11	92	17	84	0	1	0

## ANEXO 2

La siguiente descripción de metodología, es tomada de la revista América Economía, en la cual plasma las dimensiones evaluadas y utilizadas para poder calificar los programas de MBA Latinoamericanos.

“El ranking mide la calidad de la oferta académica de las escuelas de negocios, teniendo como objeto de estudio los programas de MBA. Para conseguir este propósito, América Economía Intelligence utiliza un indicador final, el cual se compone de cinco dimensiones distintas:

**Fortaleza Académica (40%)** Con esta dimensión se busca conocer la fortaleza del claustro, del cuerpo docente de la escuela. Para ello se evaluó la calidad de los profesores tanto del full time como del part time. Se otorgó puntaje según los grados académicos y la calidad de las Universidades donde habían cursado sus estudios, utilizando el ranking de Shanghai Jiao Tong University, corregido con las escuelas de negocios de Financial Times y Business Week (70%).

Adicionalmente se consideró la experiencia, estimada mediante una matriz para medir su trayectoria en el mundo de los negocios o cargos públicos y académicos, de acuerdo a la importancia de la organización donde se ejerció dicho cargo (30%).

**Producción y Difusión de Conocimiento (20%)** Se valoraron los Papers ISI, Papers publicados en otras bases, casos de negocios desarrollados y la investigación aplicada (80%) Por otra parte los libros, capítulos y artículos publicados por profesores de la escuela (20%).

**Internacionalización (15%)** se obtuvo midiendo los convenios de las escuelas, tomando en consideración el prestigio de estas (60%). También se evaluaron las acreditaciones AACSB, EQUIS, AMBA y SACS obtenidas o en proceso de obtención (30%) y por último se consideraron las membrecías a las más importantes organizaciones de escuelas de negocios, CLEADA, BALAS, SUMAQ, PIM, SEKN, NIBES, EFMD y CEMS (10%).

**Potencia de la red (20%)** valora la calidad de la red que alumnos y ex alumnos puedan crear. El indicador principal es evaluar la carrera de los 50 mejores egresados de los últimos tres años, según puesto y empresa donde trabajan (45%). **Relación con el exterior, con ferias, relaciones con empresas, bolsas de**

empleo, libro de currículos y head-hunters (20%), se midió la existencia de un centro de colocaciones y la exclusividad de este respecto al pregrado (15%), finalmente se consideró la captación de egresados, la existencia de una asociación de graduados y su internacionalización (20%).

Ambiente de negocios (5%) en el cual se les otorgó un puntaje a las escuelas de acuerdo a la potencia de las economías de las ciudades donde se encuentran, analizando el nivel de sofisticación empresarial que rodea al estudiante.

### ANEXO 3

	Sector	Escuela	Cod. MEN	Pun 11-1	Rev. L	Pos. G	Gru. P
1	<b>Universidad Oficial</b>	<b>Universidad Nacional</b>	1101	126,75	18,9	59	48,9
2	<b>Universidad Oficial</b>	<b>Universidad de Antioquia</b>	1201	67,57	12	28,7	26,9
3	<b>Universidad Oficial</b>	<b>Universidad del Valle</b>	1203	45,23	5,5	17	22,7
4	<b>Universidad Privada</b>	<b>Universidad Javeriana</b>	1701	44,65	12,9	14	17,8
5	<b>Universidad Privada</b>	<b>Universidad de los Andes</b>	1813	42,08	4,6	16,7	20,8

## ANEXO 4

Este ranking fue generado por el grupo Sapiens Research, y se establece bajo 3 variables principales, primero el número de revistas indexadas categorizadas en Publindex<sup>28</sup>, segundo el número de maestrías-doctorados aprobados, que pueden ser ofertados y recibir estudiantes según el Ministerio de Educación Nacional. (MEN) y tercero el número relativo de grupos de investigación clasificados por Colciencias.

Según la información obtenida en [www.guiaacademica.com](http://www.guiaacademica.com) sobre el ranking de Sapiens Research, “A cada Institución de Educación Superior se le asigna un puesto, un puntaje y un cuartil. En 2010-1 fueron 64 las clasificadas en más de 195 IES analizadas: en 2010-2 fueron 68; y en su último reporte, 69. Para 2011-1 asignaron a cada IES s nuevo indicador FIUS. Este ranking clasifica a las IES por sedes (principal y seccionales)”.

---

<sup>28</sup> Índice bibliográfico colombiano para la actualización, clasificación o escalafonamiento y certificación de las publicaciones científicas y tecnológicas.

## ANEXO 5

El ranking de QS Latin University Rankings, trabaja una metodología de análisis basada en la recolección de información de la región, la valoración de expertos sobre factores importantes de la región y la disponibilidad de datos.

Para este ranking se tienen en cuenta 7 indicadores específicos.

Reputación Académica, obtenida de una encuesta global 30%.

Reputación como empleador, obtenida de una encuesta global 20%.

Papers del profesorado, obtenidos de Sciverse Scopus<sup>29</sup> 10%.

Citas por artículo de Sciverse Scopus 10%.

Proporción de estudiantes por profesor 10%.

Proporción de profesores con PhD 10%.

Impacto en la web 10%.

Un elemento clave en el desarrollo de esta metodología, fueron las respuestas obtenidas de algunos académicos y representantes de instituciones en 2011.

Parte de esto también fue obtenido de la relación con laboratorios de métrica web, que permitió el acceso a los datos del ranking mundial de universidades y la disponibilidad de indicadores internacionales.

---

<sup>29</sup> Es una plataforma virtual para la consulta de documentos científicos, así como una base de datos de literatura aprobada por pares.

## ANEXO 6

1	Escuela	Sedes	Índice De Selectividad	GMAT Promedio 2011	% De Profesores Con PhD	Costo Del Programa Full Time	Salario Promedio Antes De Ingresar Al MBA (US\$)	Salario Promedio Después De Ingresar Al MBA (US\$)*	Incremento De Salario (%)	Índice De Conexión Latinoamérica	Índice De Prestigio	Índice Final
1	<b>Harvard</b>	Boston, EE.UU.	89,9	719	92,0	48.600	81.553	175.340	115,0	41,9	100,0	90,9
2	<b>London Business School</b>	Londres, UK	88,2	701	99,0	78.103	66.000	138.800	110,3	59,7	92,0	88,7
3	<b>University of Pennsylvania</b>	Filadelfia, EE.UU.	88,0	720	100,0	53.591	77.068	168.780	119,0	32,4	86,0	88,1
4	<b>IE Business S.</b>	Madrid, ESP	86,3	670	93,0	80.994	44.900	115.800	157,9	98,2	69,0	86,7
5	<b>IESE Business S.</b>	Madrid/Barcelona, ESP	88,4	678	100,0	69.250	43.862	112.880	157,4	100,0	61,0	86,6
6	<b>MIT</b>	Cambridge, EE.UU.	100,0	710	100,0	50.625	69.996	156.090	123,0	5,5	65,0	84,9
7	<b>Columbia University</b>	Nueva York, EE.UU.	91,0	712	97,0	53.208	78.271	167.500	114,0	32,1	69,0	83,5
8	<b>Stanford University</b>	Stanford, EE.UU.	99,5	728	99,0	106.236	84.186	181.000	115,0	19,9	52,9	82,5
9	<b>INSEAD</b>	Fontainebleau, FRANCIA	88,6	704	97,0	76.720	68.612	143.400	109,0	54,3	66,0	81,7
10	<b>University of Chicago</b>	Chicago, EE.UU.	85,4	717	96,0	101.800	71.770	150.000	109,0	25,8	69,2	80,2

## ANEXO 7

La siguiente descripción de metodología, es tomada de la revista América Economía, en la cual plasma las dimensiones evaluadas y utilizadas para poder calificar los programas de MBA globales.

“Para medir las escuelas globales se consideraron cinco dimensiones para elaborar el indicador final que permite realizar el ranking.

La primera dimensión es la Selectividad (30%), en la que se mide el nivel de exigencia para ingresar, comparando el puntaje del examen de admisión para graduados en gestión de empresas GMAT (70%), unido a la tasa de aceptación de los postulantes a las escuelas de negocios (20%) y se consideraron los requerimientos de ingreso a estas (10%). Para medir la Calidad del Faculty (20%) se valoró el porcentaje de profesores con PhD en el profesorado full time (20%). Otra variable fue el Salario (20%): en esta se les dio un puntaje más alto a las escuelas que tenían un mayor sueldo de egreso (30%) y también se midió el incremento entre el salario previo a cursar el MBA con el de egreso (70%). Conexión con Latinoamérica (5%) se compuso de la valoración de los convenios de escuelas globales con las de América Latina (60%) y se evaluaron las actividades como centros de egresados, representantes, ferias y tours de promoción y oficinas en América Latina (40%). Prestigio (25%) como dimensión final del estudio se midió a través de una encuesta a los lectores de América Economía.”

## ANEXO 8

Ranking 2012	School Name	Country	Salary Today (Us\$)	Weighted Salary (Us\$)	Salary Percentage Increase	Value for Money Rank	Career Progress Rank	Aims Achieved Rank	Placement Success	Employed at three Months (%)	Alumni Recommend	Women Faculty (%)	Women Students (%)	Women Board (%)	International Faculty	International	International Board	International mobility	International experience Rank	Languages	Faculty with doctorates (%)	FT Doctoral rank	FT Research rank
1	Stanford	US	191.657	192.179	129	88	3	4	20	92 (98)	2	18	34	17	39	38	22	58	17	0	96	5	10
2	Harvard Business S.	US	177.876	178.249	122	90	13	24	27	93 (100)	1	23	39	48	38	34	24	54	53	0	94	2	2
3	University of Pennsylvania	US	176.299	172.353	120	98	35	31	24	85 (94)	3	20	44	11	33	38	63	40	37	0	100	3	1
4	London Business S.	UK	154.783	152.981	134	61	10	2	38	93 (97)	4	22	31	17	83	90	70	3	8	1	99	34	13
5	Columbia Business S.	US	171.647	166.497	131	86	30	26	21	91 (88)	7	17	35	10	61	45	35	45	65	0	97	13	14
6	INSEAD	Fran/Sing	144.422	144.355	97	19	15	21	51	84 (94)	8	14	33	22	90	92	70	10	4	2	97	11	14
7	MIT	US	158.083	157.337	120	92	8	64	26	92 (94)	6	21	38	14	33	51	60	52	26	0	100	16	7
8	IE Business School	Spain	152.127	156.658	139	20	9	91	75	92 (92)	28	32	30	24	54	87	81	31	36	1	95	69	66
9	IESE Business S	Spain	135.302	133.888	148	66	6	10	30	97 (97)	17	21	22	26	51	80	87	6	6	1	100	73	53
10	Hong Kong Business S	China	127.600	127.600	144	30	37	34	77	89 (96)	43	24	33	23	49	74	68	15	7	1	100	23	19

## ANEXO 9

La siguiente descripción de la metodología utilizada para la elaboración del ranking del Financial Times, es tomado de su página de internet, donde se describen los requerimientos para que las escuelas de negocios fuesen tenidas en cuenta en el ranking y las variables que se evaluaron.

Pallin, Adam (Enero 30, 2012) "This FT ranking aims to give a thorough assessment of MBA programmes worldwide through a survey of business schools and alumni.

To participate, schools must meet strict criteria. Most notably, schools must be internationally accredited and the programme must have run for at least four consecutive years. This year, 150 business schools took part.

Two online surveys are used to collect the required data. The first is completed by the schools, and the second by alumni who graduated in 2008. For schools to be eligible, a 20 per cent response rate is required from alumni, with a minimum of 20 responses. This year, a total of 9.466 responses were submitted by alumni, 44 per cent of graduates contacted.

Data from alumni questionnaires are used to compile eight of the 20 criteria that determine the ranking. Together, these carry 59 per cent of the ranking's weight. Published figures for these criteria include information collated by the FT over three years where available. Data gathered from the 2012 MBA survey carries 50 per cent of the total weight, and those from the 2011 and 2010 rankings account for 25 per cent each. Except for salary data, if only two years of data are available, the weighting is split 60:40 if data are from 2012 and 2011, or 70:30 if from 2012 and 2010. For salary data, the weighting is 50:50 for two years' data, to negate any inflation-related distortions. "Value for money" is based on 2012 figures only.

The first two ranking criteria examine the difference in alumni salaries from the start of their MBAs to the present time. The salaries of alumni in the non-profit and public service sectors, and those in full-time education, are removed.

Purchasing power parity rates supplied by the International Monetary Fund are used to convert the remaining data to US\$ PPP equivalent figures, to allow for differences in purchasing power between countries.

Following this conversion, the mean average “current salary” is calculated for each school and weighted, for larger schools, to reflect variations between sectors. The resulting figure, “weighted salary”, carries 20 per cent of the ranking’s weight. The “salary increase”, also accounting for 20 per cent, is calculated for each school according to the difference in average alumni salary before the MBA to the present time, three years after graduation – a period of typically four to five years. Half of this figure is calculated according to the absolute salary increase, and half according to the percentage increase relative to pre-MBA salaries.

Eleven criteria, collectively accounting for 31 per cent of the final rank, are based on data from school questionnaires. These criteria include the diversity of teaching staff, board members and MBA students, according to gender and nationality, and the international reach of the programme. For gender-related criteria, schools that have a 50:50 (male: female) composition receive the highest possible score.

The table’s final criterion, “FT research rank”, is calculated according to the relative number of articles published by schools’ full-time faculty members in 45 internationally recognized academic and practitioner journals. The rank combines the absolute number of publications, between January 2009 and October 2011, with the number of publications, weighted relative to the faculty’s size.

Following calculations for each criteria, an FT score is calculated for each school. First, a Z-score – a mathematical formula that creates numbers reflecting the range of the points – is calculated for each of the measures. These scores are then weighted and added together, giving a final total from which the schools are ranked in descending order to compose the FT’s Global MBA Ranking 2012.

## ANEXO 10

Ranking 2011	Universidad	País	Duración (meses)	Examen Ingreso	Alum. Aceptados %	Profesores Totales	Prof Doctorados %	Calidad Investigación	Costo total MBA	Costo/Vida mensual	Salario al egeresar	Aumento salario %	Alumnos empleados	Alum. extranjeros %	Nacionalidad Alumnos	Profesores extranjeros %
1	Harvard Business	EU	18	719	10	238	95	1	92.300	1.800	113.880	46	91	19	70	35
2	London Business	ING	15-21	701	18	127	91	8	78.842	8.100	113.316	49	91	92	61	86
3	IESE BS	ESP	18	683	11	170	100	60	ND	925	119.659	140	85	80	48	46
4	U. of Pennsylvania	EU	21	720	12	423	100	3	84.700	1.740	112.223	47	79	ND	68	0
5	INSEAD	FRA/SIN G	10	703	21	143	97	11	68.107	3.078	111.700	30	77	92	83	88
6	Columbia	EU	20	713	11	284	97	16	53.208	2.040	106.246	45	85	40	86	61
7	IMD	SUI	10	671	17	55	100	56	61.800	996	114.415	41	96	89	42	98
8	Chicago Booth	EU	21	717	15	187	97	4	99.953	1.125	104.757	45	87	20	48	40
9	Darmouth College	EU	21	716	20	43	100	5	101.400	5.494	106.578	73	93	36	29	28
10	MIT	EU	21	710	8	106	100	14	ND	2.000	106.536	55	87	21	65	0

## ANEXO 11

La siguiente descripción de la metodología utilizada para la elaboración del ranking de CNNExpansión, es tomado de su página de internet, donde se describen

El análisis abarcó la información de cuestionarios enviados a 96 instituciones a nivel mundial; algunas variables fueron el perfil de estudiantes, el retorno sobre la inversión y su profesorado.

La información para elaborar el ranking de los mejores MBA's a nivel internacional en 2011 se recopiló mediante el envío de un cuestionario a 96 instituciones globales. Los datos recibidos fueron corroborados y corregidos.

Las variables utilizadas y su peso para la evaluación son las siguientes:

**Evaluación de puntaje GMAT (35%):** Praxis del perfil de estudiantes que atrae la escuela de negocios.

**Creación de conocimiento (17%):** Producción de conocimientos del claustro académico. Se tomó el indicador *Research Rank*, que el diario británico *Financial Times* realiza en su ranking MBA anual.

**Composición del claustro académico (18%):** Considera el nivel académico de sus profesores a través del porcentaje de ellos que cuentan un Ph.D.

**Retorno sobre la inversión (20%):** Considera la variación porcentual de salario de sus estudiantes, una vez concluido el programa.

**Estudiantes extranjeros (2%):** Considera positiva la mayor presencia de estudiantes extranjeros, como proporción del total.

**Países representados (8%):** Privilegia el mayor número de países de origen de sus estudiantes extranjeros.

**Ajuste por posicionamiento en el mercado mexicano (+30% de la evaluación):** Se solicitó a los lectores indicar las cinco escuelas

internacionales mejor posicionadas y valoradas en el mundo empresarial mexicano. El resultado se normalizó a base 100 ajustando positivamente el valor del ranking en 30% del valor obtenido por cada escuela.

## ANEXO 12

Ranking 2011	Universidad	País	Duración	Examen Ingreso	Prof por Estudiante	Prof Doctorados %	Aplicaciones	Mujeres %	Costo año MBA	Costo Vida año	Salario al egeresar	Incr salario %	Alumnos empleados 3 meses después	Alumnos extranjeros %	idiomas ofrecidos	Principales contratantes
1	Dartmouth College	EU	21	716	0.2	100	10	34	50.700	10.575	106.578	65	97	47	5	Bain & Company, Amazon, Samsung
2	U. of Chicago	EU	21	718	0.3	97	8	35	50.900	ND	108.045	38	91	52	0	McKinsey, Boston Consuting G, Barclays.
3	IMD	SUI	11	670	0.4	100	5	28	57.692	ND	129.600	68	96	64	0	McKinsey, Nestlé, Shell.
4	U. of Virginia	EU	21	701	0.2	93	7	29	49.500	7.425	100.839	58	87	39	6	IBM, Bank of America, Bain & Company.
5	Harvard	EU	24	724	0.2	95	11	36	51.200	10.800	114.896	48	95	38	5	ND
6	U. Calif Berkeley	EU	21	719	0.6	99	15	30	52.328	10.782	107.451	48	90	56	6	McKinsey, Deloitte, Amazon
7	Columbia	EU	20	714	0.3	96	9	35	53.208	13.050	106.472	41	93	53	6	McKinsey, Boston Consuting G, Bain & Co.
8	Stanford	EU	21	732	0.4	94	19	39	ND	12.552	118.793	51	92	48	5	ND
9	York University	CAN	16	652	0.7	99	4	38	63.000	9.450	93.450	127	89	50	6	TD Financial Group, Deloitte, CIBC.
10	IESE Business S	SPA	19	683	0.4	100	9	25	94.267	ND	119.067	150	92	57	2	McKinsey, Citigroup, Booz \$ Company.

### ANEXO 13

CARGO					
<b>SECTOR:</b> Tecnología					
<b>CARGO:</b> Director Comercial					
PERFIL DEL CARGO					
<b>EDAD:</b> 30 – 35 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ingenierías, Administración de Empresas o afines.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 años			
<b>EN QUE?</b> Manejo de cuentas corporativas, casas de software.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo e integración de equipos.</li> <li>Venta consultiva.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Excelente redacción.</li> <li>Excelente ortografía.</li> <li>Conocimiento de tecnologías de información.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Liderazgo					
Agresividad comercial					
Organización					
Negociación					
Orientación al servicio					
Adaptación al cambio					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
CONDICIONES					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$8´000.000 - \$12´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>3% sobre las ventas recaudadas.</li> </ul>					

**ANEXO 14**

CARGO					
<b>SECTOR:</b> Tecnología					
<b>CARGO:</b> Director Comercial					
PERFIL DEL CARGO					
<b>EDAD:</b> 35 - 55 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ing. Sistemas, Ing. Industrial, Administración.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		10 años			
<b>EN QUE?</b> Logística y Operaciones.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en la venta de servicios de tecnología.</li> <li>• Liderazgo sobre equipos comerciales.</li> <li>• Experiencia de negociación de contratos con clientes y proveedores.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales.</li> <li>• Habilidades comerciales.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Intermedio - Avanzado					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Actitud de servicio					
Proactividad					
Planificación y Organización					
Liderazgo					
Orientado al resultado					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
CONDICIONES					
<b>TIPO DE SALARIO:</b>		<b>BÁSICO:</b> \$14'000.000	<b>VARIABLE:</b> \$5'000.000		
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bonificación por cumplimiento de objetivos.</li> </ul>					

**ANEXO 15**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Tecnología					
<b>CARGO:</b> Gerente					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 30 – 40 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ingeniería de sistemas, Administración.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 - 10 años			
<b>EN QUE?</b> Manejo de sistemas, manejo de equipos.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System.</li> <li>• NetApp</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Avanzado					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al logro					
Innovación					
Habilidades de Negociación					
Planeación y organización					
Orientación al cliente					
Trabajo en Equipo					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$10´000.000 - \$15´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

**ANEXO 16**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Logística					
<b>CARGO:</b> Director Soluciones Logísticas.					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 30 – 40 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ingeniería Industrial, Comercio Exterior, Administración de Empresas o afines.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 años			
<b>EN QUE?</b> Comercio Exterior.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga Nacional e Internacional.</li> <li>• Logística.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistemas.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al Logro					
Habilidad Comercial					
Orientación al Cliente					
Atención al Detalle					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis situacional.</li> <li>• Manejo espacial.</li> <li>• Manejo relaciones públicas de alto nivel.</li> <li>• Tolerancia a la frustración.</li> <li>• Planeación y organización.</li> </ul>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$12´000.000 - \$15´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono por cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Bonos sodexho \$300.000</li> </ul>					

## ANEXO 17

CARGO					
<b>SECTOR:</b> Seguridad					
<b>CARGO:</b> Director Mercadeo					
PERFIL DEL CARGO					
<b>EDAD:</b> 28 - 45 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Mercadeo, temas comerciales o afines.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 - 7 años			
<b>EN QUE?</b> Mercadeo y manejo de producto.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investigación de mercados.</li> <li>Análisis técnico y financiero.</li> <li>Manejo de equipos multifuncionales.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilidad para el análisis e interpretación de documentos complejos.</li> <li>Habilidades para escribir y generar presentaciones.</li> <li>Capacidad para interpretar diagramas e instrucciones matemáticas.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Intermedio - Avanzado, conocimiento portugués.					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Habilidades de comunicación					
Capacidad estratégica					
Liderazgo					
Habilidad numérica					
Creatividad					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asertivo.</li> <li>Conciliador</li> </ul>					
CONDICIONES					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$10´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bono por cumplimiento de objetivos</li> </ul>					

**ANEXO 18**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Muebles					
<b>CARGO:</b> Director de Negocio					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 27 – 40 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Diseño Industrial Diseño Grafico Diseño de Interiores Arquitectura Administración de Empresas/afines u otras				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		2 a 3 años en el sector corporativo			
<b>EN QUE?</b> Parte comercial en diferentes empresas					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínimo 2 años en comercialización y asesoría de espacios para oficinas.</li> <li>• Metodología de ventas consultiva.</li> <li>• Estudios o experiencia relacionados con asesoría de espacios interiores corporativos.</li> <li>• Conocimiento en Diseño Gráfico.</li> <li>• Relaciones publicas con empresas de alto nivel.</li> <li>•</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lectura, análisis y criterio en planos arquitectónicos.</li> <li>• Conocimientos en el manejo de Autocad</li> <li>• Manejo de herramientas Office</li> </ul>					
<b>IDIOMAS INGLÉS</b> Nivel Técnico					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al Logro					
Habilidad Comercial					
Orientación al Cliente					
Atención al Detalle					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS QUE CONTRIBUYEN AL ÉXITO DEL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente presentación personal</li> <li>• Orientación al logro 100%, relaciones en el medio, identificación de sus clientes, relaciones sociales, altas competencias comerciales (personalidad entradora, juiciosa, disciplinada)</li> <li>• Capacidad para visualizar oportunidades de negocio.</li> </ul>					

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad para asumir retos.</li> </ul>		
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>		
<b>CONDICIONES</b>		
<b>TIPO DE SALARIO:</b>	<b>BÁSICO:</b> \$6'000.000	<b>VARIABLE:</b> <b>\$3'000.000</b>
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b> Bonos Sodexo Canasta \$400.000 Bonificación anual sobre la utilidad bruta de la compañía 2 Bonificaciones extralegales cada una equivalente al salario básico Rodamiento		

## ANEXO 19

CARGO					
<b>SECTOR:</b> Muebles					
<b>CARGO:</b> Gerente General.					
PERFIL DEL CARGO					
<b>EDAD:</b> 30 – 40 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ingeniería o áreas Administrativas.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		8 años			
<b>EN QUE?</b> Empresas industriales o comerciales.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas de Gestión Integral.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Office.</li> <li>Internet.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles 100% Bilingüe.					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	1	2	3	4	5
Orientación al Logro					
Habilidad Comercial					
Orientación al Cliente					
Atención al Detalle					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Liderazgo.</li> <li>Capacidad de Persuasión.</li> </ul>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>					
CONDICIONES					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$18´000.000 - \$20´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación sobre ganancias.</li> <li>Bono por cumplimiento de objetivos.</li> <li>Automóvil.</li> </ul>					

**ANEXO 20**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Automotriz					
<b>CARGO:</b> Director Operaciones					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 35 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Administración, Finanzas, Economía, Ing. Industrial, Ing. mecánica, afines.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 años			
<b>EN QUE?</b> Logística y Operaciones.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Distribución.</li> <li>• Transporte.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relaciones personales.</li> <li>• Habilidades comerciales.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Intermedio - Avanzado					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientado al logro					
Capacidad estratégica					
Liderazgo					
Habilidad numérica					
Orientado al resultado					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$9'000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b> \$3'000.000	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

**ANEXO 21**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Agropecuario					
<b>CARGO:</b> Gerente					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 30 – 45 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Economía, Ingenierías, Administración y afines.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 - 7 años			
<b>EN QUE?</b> Transformación de producto.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de personal.</li> <li>• Habilidades comerciales.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al cliente					
Liderazgo					
Trabajo en equipo					
Orientación al logro					
Habilidades de negociación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$12´000.000 - \$14´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

**ANEXO 22**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Asociación Cooperativas					
<b>CARGO:</b> Director Recursos Humanos					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 35 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, Economía o Psicología.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 años			
<b>EN QUE?</b> Nivel directivo en empresas de más de 500 colaboradores.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialización en gestión humana.</li> <li>• Office Avanzado.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Avanzado					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Influencia y Negociación					
Comunicación Directa					
Liderazgo					
Orientación al logro					
Pensamiento y ejecución estratégica					
Pensamiento Innovador					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resistencia a la frustración.</li> <li>• Toma de decisiones rápida.</li> </ul>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$18´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beneficios por 75% del salario anual.</li> </ul>					

**ANEXO 23**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Alimentos					
<b>CARGO:</b> Gerente					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 35 – 45 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Economía, Administración de Empresas, Ingeniería.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		10 - 15 años			
<b>EN QUE?</b> Negociación con grandes cadenas.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negociación con grandes superficies.</li> <li>• Consumo masivo.</li> <li>• Relaciones interpersonales.</li> <li>• Manejo de equipos.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al logro					
Liderazgo					
Habilidades de Negociación					
Planeación estratégica					
Orientación al servicio					
Resolución de problemas					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$12´000.000 - \$15´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

**ANEXO 24**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Financiero					
<b>CARGO:</b> Gerente					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 30 – 35 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Finanzas, Administración de empresas.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		10 - 20 años			
<b>EN QUE?</b> Cargos directivos del sector financiero.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación Estratégica.</li> <li>• Manejo de personal.</li> <li>• Políticas administrativas y financieras.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
•					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al logro					
Liderazgo					
Pensamiento estratégico					
Organización y Planeación					
Orientación al servicio					
Proactividad					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$9´000.000 - \$11´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

**ANEXO 25**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Belleza					
<b>CARGO:</b> Gerente General					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 35 – 49 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ingeniería Industrial, Administración de Empresas o afines				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		15 años			
<b>EN QUE?</b> Ventas y Mercadeo.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles, clubes o servicios de lujo.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia.</li> <li>• Mercadeo.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al Logro					
Habilidad Comercial					
Orientación al Cliente					
Atención al Detalle					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$10´000.000 - \$14´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

## ANEXO 26

CARGO					
<b>SECTOR:</b> Belleza					
<b>CARGO:</b> Director División					
PERFIL DEL CARGO					
<b>EDAD:</b> 30 – 45 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Administración, Ingenierías, Finanzas, Economía.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		10 - 15 años			
<b>EN QUE?</b> Cargos directivos en grandes empresas					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de equipos.</li> <li>• Dirección comercial.</li> <li>• Definición de Estrategia comercial.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo.</li> <li>• Solución de problemas.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Avanzado, Francés buen nivel.					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al Logro					
Habilidad Comercial					
Resistencia a la frustración					
Sensibilidad al mercado					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de análisis y síntesis.</li> <li>• Habilidades para la confrontación efectiva.</li> </ul>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b> Tanto a nivel nacional como internacional con alta frecuencia.					
CONDICIONES					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$20´000.000 - \$25´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono por cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Club.</li> <li>• Auxilio de transporte.</li> <li>• Participación sobre las ganancias.</li> <li>• Auto.</li> </ul>					

**ANEXO 27**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Belleza					
<b>CARGO:</b> Presidente					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 35 – 50 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Administración, Ingenierías, Finanzas, Economía.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		15 - 20 años			
<b>EN QUE?</b> Dirección general de grandes compañías, dirección de departamentos en multinacionales.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de departamentos en multinacionales.</li> <li>• Participación en comités de dirección.</li> <li>• Conocimiento de mercados y análisis de los mismos.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercadeo.</li> <li>• Solución de problemas.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Avanzado, francés Avanzado.					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al Logro					
Comunicación efectiva					
Resistencia a la frustración					
Habilidades de negociación					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de la organización y su proceder.</li> <li>• Entendimiento de cada división y sus especificaciones.</li> </ul>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b> Poder desplazarse al exterior continuamente así como la posibilidad de ser trasladado a otros países.					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO</b> U\$ 30.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono por cumplimiento de objetivos.</li> <li>• Club.</li> <li>• Auxilio de transporte.</li> <li>• Participación sobre las ganancias.</li> <li>• Vivienda</li> <li>• Auto.</li> </ul>					

**ANEXO 28**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Farmacéutico					
<b>CARGO:</b> Gerente de Operaciones.					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 35 – 45 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ingenierías, Administración de Empresas o afines.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		10 años			
<b>EN QUE?</b> Logística u operaciones del sector farmacéutico o compañías con planta de producción.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo de inventarios.</li> <li>• Logística.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Trabajo en equipo					
Orientación al logro					
Adaptación y flexibilidad					
Orientación al cliente					
Innovación y creatividad					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$9´000.000 - \$12´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

**ANEXO 29**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Químicos					
<b>CARGO:</b> Gerente					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 30 – 45 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Economía, Ingenierías, Administración y afines.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		6 - 10 años			
<b>EN QUE?</b> Consumo masivo.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento financiero.</li> <li>• Manejo e implementación de metodologías de ventas.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<b>IDIOMAS</b> Ingles Avanzado					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al cliente					
Liderazgo					
Trabajo en equipo					
Comunicación clara y directa					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$15'000.000 - \$18'000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					

**ANEXO 30**

<b>CARGO</b>					
<b>SECTOR:</b> Embalaje					
<b>CARGO:</b> Jefe					
<b>PERFIL DEL CARGO</b>					
<b>EDAD:</b> 30 – 40 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Ingeniería Mecánica.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		5 años			
<b>EN QUE?</b> Producción.					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción.</li> <li>• Logística.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocad.</li> <li>• Modificación de planos.</li> <li>• ISO 9000</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al Logro					
Habilidad Comercial					
Orientación al Cliente					
Atención al Detalle					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a la presión.</li> <li>• Tolerancia a la frustración.</li> </ul>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b>					
<b>CONDICIONES</b>					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$6´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación 10% sobre utilidades.</li> </ul>					

### ANEXO 31

CARGO					
<b>SECTOR:</b> Energía y Petróleos					
<b>CARGO:</b> Vice presidente					
PERFIL DEL CARGO					
<b>EDAD:</b> 35 - 50 años					
<b>ESTUDIOS DE PREGRADO:</b>					
	<b>CARRERA</b>	<b>UNIVERSIDAD</b>	<b>AÑO GRADUACIÓN</b>		
<b>-PROFESIONAL:</b>	Administración de Empresas, Ingenierías, Economía.				
<b>TIEMPO EXPERIENCIA</b>		10 años			
<b>EN QUE?</b> Sector petrolero					
<b>EXPERIENCIA ESPECIFICA PARA EL CARGO</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento sobre combustibles.</li> <li>• Planeación estratégica.</li> <li>• Desarrollo de planes de mercadeo.</li> </ul>					
<b>CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS REQUERIDOS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis numérico y espacial.</li> <li>• Logística y producción.</li> </ul>					
<b>IDIOMAS</b>					
<b>REQUERIMIENTO DE COMPETENCIAS, 5 EL MAS ALTO</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Orientación al Logro					
Habilidad Comercial					
Análisis Numérico					
Atención al Detalle					
Organización y Planeación					
<b>OTRAS CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerancia a la frustración.</li> <li>•</li> </ul>					
<b>DISPONIBILIDAD PARA VIAJAR</b> A nivel nacional y nivel latino América.					
CONDICIONES					
<b>TIPO DE SALARIO:</b> \$25´000.000 - \$30´000.000		<b>BÁSICO:</b>		<b>VARIABLE:</b>	
<b>BENEFICIOS ADICIONALES:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bono por cumplimiento.</li> <li>• Automóvil.</li> <li>• Club.</li> </ul>					